

Kurzbeiträge

Andreas Drinkuth

Zukunftswerkstatt IG Metall

Die IG Metall verliert seit Jahren Mitglieder vor allem durch Stellenabbau in ihren klassischen Bereichen und den Strukturwandel zu kleineren Betriebsgrößen. Sie gewinnt zu wenig neue Mitglieder vor allem bei den Angestellten, Frauen und Jugendlichen. Besonders schwach ist sie in den neuen Wachstumsbereichen der Informations- und Kommunikationsindustrien sowie in kleinen und mittleren Betrieben. Die traditionellen gewerkschaftlichen Identifikationsmuster wie Solidarität und Schutz vor unternehmerischer Willkür sowie eine halbwegs geschlossene gesellschaftspolitische Orientierung verlieren an Bedeutung.

Die Frage bleibt, ob und wie der notwendige Erneuerungsprozess verbreitert werden kann. Nach Meinung des Autors kann sich die IG Metall nur von unten erneuern, oder sie wird an politischer Bedeutung und Gestaltungskraft verlieren.¹

In zwei Teilen (Teil 2 Heft 4/99) werden insgesamt 5 Fälle aus der Informations- und Kommunikationsindustrie, der „klassischen“ Metallindustrie sowie die IG Metall Verwaltungsstelle Duisburg vorgestellt. Am Anfang stehen zwei Beispiele aus der IuK-Industrie.

Eine neues Leitbild unterfüttert mit attraktiven Dienstleistungen ist in der offiziellen Gewerkschaftspolitik nicht erkennbar bzw. es bleibt zu allgemein². Noch immer dominiert das Selbstverständnis, dass der gewerkschaftliche Apparat schon weiß, wo es lang geht und dies nur den Mitgliedern sowie denjenigen die es erst noch werden sollen, in geeigneter Form vermittelt werden muss. Leider scheint die Kommunikation von oben nach unten etwas gestört zu sein. Die Empfänger werden jedenfalls nicht erreicht.

Dabei zeigen die folgenden Beiträge, dass dies nicht so bleiben muss. Der Autor hat unter dem Stichwort „Zukunftswerkstatt IG Metall“ Praxisfälle einer anderen Gewerkschaftspolitik recherchiert. Ihnen gemeinsam scheint zu sein, dass sie an Fragen und Problemen anknüpft, die die Menschen unmittelbar berühren und dafür geeignete Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden. Die Fälle beschreiben neue Formen der Beteiligung und Mitbestimmung, wo nicht für sondern mit den Betroffenen Lösungen gefunden werden.

1 Der Fall debis³

„Wenn ich nicht selber steuere, dann steuern andere für mich“

Herbert Schiller, Konzern - Betriebsratsvorsitzender von debis hat eine klare

- ¹ Im Rahmen des IG Metall OE-Prozesses wurden Veränderungsprozesse eingeleitet, die vor allem in Betrieben und einigen Verwaltungsstellen zu einer Neubestimmung der Politik und veränderten Strukturen geführt haben. Allerdings hat es keine grundsätzlichen Veränderungen für die gesamte IG Metall gegeben. Dies mag vor allem daran liegen, daß die Führung der IG Metall dem OE-Prozeß kritisch bis ablehnend gegenüberstand.
- ² vgl. z.B. Rede zur Organisationspolitik „Konzentrieren und Sparen - Wachsen und Verändern“ von Klaus Zwickel auf dem 5. außerordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall in Mannheim, 30.11.98
- ³ Der Bericht beruht auf Gesprächen mit dem Konzern-Betriebsratsvorsitzenden von debis Herbert Schiller, beschäftigt bei der Tochter Daimler-Benz InterServices und Jürgen Stamm, 1. Bevollmächtigter der IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart und Verhandlungsführer bei den Tarifverhandlungen mit debis.

Vorstellung von seiner Rolle als Betriebsrat: „Betriebsratsarbeit ist Führungsaufgabe!“ Deshalb will er die Unternehmenspolitik mitgestalten - vor allem hinsichtlich der personalpolitischen Rahmenbedingungen sowie der Personalentwicklungsstrategien und -konzepte. In Projekten mit dem Unternehmen arbeitet er in exponierten Positionen wie z.B. Lenkungsausschüssen mit. Einige Projekte gehen auf seine Initiative zurück. Co-Management ist für ihn deshalb kein Schlagwort oder Ausdruck eines Schmusekurses mit dem Management sondern eine Herausforderung, um die Interessen der inzwischen mehr als 15.000 MitarbeiterInnen im erst 1990 aus dem Daimler-Benz Konzern ausgegliederten Dienstleistungskonzern debis zu vertreten. Und diese MitarbeiterInnen bilden eine für die IG Metall noch immer sehr ungewohnte Klientel - weit entfernt vom traditionellen Klischee des „rote Fahnen schwingenden Arbeiters“. Sie sind zum überwiegenden Teil hoch qualifiziert - eher gewohnt ihre Interessen selbst zu vertreten. Dennoch zeigt der jüngst ausgehandelte bundesweit beachtete „Dienstleistungstarifvertrag“, dass Beschäftigte in Dienstleistungsbereichen für die IG Metall ansprechbar sind, wenn die Interessenpolitik auf ihre besonderen Arbeitsbedingungen zugeschnitten wird. Und das ist das erklärte Ziel von Herbert Schiller und seinen KollegInnen im Konzernbetriebsrat von debis.

Zum Unternehmen

1990 machte debis mit ca. 3.500 Beschäftigten einen Umsatz von 3,7 Mrd. DM; 1998 waren es ca. 20.200 Beschäftigte, die 18,7 Mrd DM Umsatz erwirtschafteten. Jährlich kommen ca. 1.000 neue Mitarbeiter dazu. Das beschreibt jedoch nur die quantitative Seite der Veränderungsprozesse bei debis. Parallel dazu wird der Konzern dynamisch in

seinen Strukturen verändert. „Ich bin seit 1990 etliche Male selber ‘umstrukturiert’ worden“, so Herbert Schiller. Neben größeren Veränderungen durch Käufe und Verkäufe einzelner Firmen und der Herausbildung eines speziellen Firmenprofils mit inzwischen fünf Geschäftsbereichen⁴, hält das Unternehmen seine Mitarbeiter an, sich mit eigenen Ideen auszugründen. Damit soll die innovative Dynamik von debis gefördert werden, um den permanenten Marktveränderungen besser gerecht zu werden. Solche unter dem debis-Dach ausgegründeten Firmen haben zunächst oft nur 20 oder 30 Mitarbeiter, wachsen jedoch sehr schnell. Um die eigene Flexibilität zu steigern, fördert debis das Unternehmen im Unternehmen oder Joint Ventures wie z.B. die Fa. Tegarom, die mit T. Traffic einen Staumelde-Service für die Autobahnen aufbaut.

Betriebsratsarbeit bei debis

Eine solche Veränderungsdynamik kann von Betriebsräten und Gewerkschaft nur sehr schwer begleitet und mitgestaltet werden, zumal die IG Metall bis heute nur in den Ursprungsbereichen von debis, die bis 1990 zu Daimler Benz gehörten, eine stärkere Stellung hat. 1990/91 wurden die ersten Betriebsratsgremien gebildet, die 1991 mit dem Konzernbetriebsrat ein gemeinsames Dach bekamen. Inzwischen gibt es über 60 verschiedene Betriebsratseinheiten mit mehr als 300 Betriebsratsmitgliedern, ein Ausdruck für die Heterogenität des Konzerns und seine Veränderungsdynamik.

Damals wurden viele Betriebsräte zum ersten Mal gewählt, ohne Erfahrungen mit der Betriebsratsarbeit. Herbert Schiller: „Wir mussten da als Konzernbetriebsrat echte Aufbauarbeit leisten - allerdings mit dem Ziel ‘Hilfe zur Selbsthilfe’. Denn wir können

⁴ Geschäftsbereiche: Finanzdienstleistungen und Versicherungen, IT Services, Telekommunikations- und Mediendienste, Handel, Projekt Potsdamer Platz und Immobilienmanagement

nicht die Arbeit vor Ort zentral leisten.“ Das fängt an bei der Bildung von Betriebsräten - „Wie macht man das? Wie leitet man eine Wahl ein?“ Da viele der Kollegen mit der IG Metall noch nie etwas zu tun hatten, gehen solche Fragen fast zwangsläufig an den Konzernbetriebsrat, der durch seine Arbeit in den wenigen Jahren seines Bestehens bei den Belegschaften der verschiedenen debis- Gesellschaften inzwischen Vertrauen genießt.

Die Bildung von Betriebsräten entspringt dem Wunsch vieler Beschäftigten nach Sicherheit in dieser sich permanent verändernden debis-Welt z.B. bei Unternehmensausgründungen. „Soll ich den Schritt in die Ungewissheit tun und mich einem ausgegründeten Unternehmen anschließen? Was passiert mit mir, wenn die Sache schief geht?“ Der Konzernbetriebsrat hat für solche Fälle finanzielle Anreize oder für einen bestimmten Zeitraum Rückkehrgarantien in die alte Einheit ausgehandelt und Übergangsmandate für den abgehenden Betriebsrat vereinbart, bis in den neuen Bereichen Betriebsräte gewählt sind.

Bei debis zeichnen sich wie im Brennglas die Probleme von morgen mit zukünftig stark veränderten Arbeitsplatzprofilen für die MitarbeiterInnen ab. Sie werden mit tief greifenden kulturellen Veränderungen konfrontiert. Sollen sie persönliche Risiken eingehen und damit auch Chancen wahrnehmen und ihre bisherige „heile Welt“ verlassen, die ihnen ein gewisses Maß an Sicherheit bot? Sie werden zu 'selbstständig Unselbstständigen'⁵, die wie selbstständige Unternehmer am Markt handeln müssen, ohne wirklich frei in ihren Entscheidungen zu sein.

Damit werden einige Anforderungen an neue innovative und dienstleistungsgerechte Arbeitsbedingungen deutlich, für die es bis-

her kaum Vorbilder und Regelungen gibt. Der Schritt in eine (teilweise) unternehmerische Eigenverantwortung und Selbstständigkeit benötigt einen sozialen Rahmen, den der Konzernbetriebsrat gemeinsam mit dem jeweils zuständigen Betriebsrat für den jeweiligen Einzelfall mit dem Unternehmen aushandelt. Der klassische gewerkschaftliche Schutzgedanke gewinnt so bei debis eine neue inhaltliche Bedeutung.

Herbert Schiller weiß um die Begrenztheit solcher betrieblichen Regelungen, die sich vor allem auf die inzwischen erreichte Machtposition und Überzeugungskraft des Konzernbetriebsrates stützen, rechtlich jedoch nicht erzwungen werden können. Nach seiner Auffassung benötigt debis neue flexibel handhabbare Regelungsmechanismen vor allem in der Tarifpolitik, um durch den Markt erzwungenen betriebliche Umstrukturierungen sozial zu begleiten und mitgestalten zu können.

Allerdings werden die klassischen Flächentarifverträge den besonderen Bedürfnissen eines Dienstleistungskonzerns nur ansatzweise gerecht. Notwendig sind tarifliche Mindeststandards mit betriebsnahen Gestaltungsmöglichkeiten. Solche kollektiven Regelungsmechanismen müssen dem einzelnen Mitarbeiter individuell ausgestaltungsfähige Arbeitsbedingungen ermöglichen, die sich einerseits an den Aufgaben des Unternehmens und andererseits an der Lebensplanung der Menschen orientieren.

Tarifvertrag bei debis: „Wer gut ist, soll auch mehr verdienen“⁶

Im September 1998 unterschrieben IG Metall und debis einen Ergänzungstarifvertrag zur Metallindustrie, der die 'besonderen Anforderungen der Daimler-Benz Dienstlei-

5 Vgl. "Der Fall IBM" (Begriff von Wilfried Glißmann)

6 Überschrift im Handelsblatt vom 6.4.98 zu den Eckpunkten des neuen Dienstleistungstarifvertrages zwischen debis und IG Metall

stungstochter debis und der dort Beschäftigten gerecht werden soll.' Vergütung, Arbeitszeit und Qualifizierung sind seine Eckpfeiler.

Kern der Vergütungsregelung sind Jahreszielgehälter, die aus 12 fixen Monatsgehältern bestehen, welche 85 bis 90% des jeweiligen Jahresgehaltes ausmachen. Hinzu kommt ein variabler Teil von bis zu 15% des Jahreszielgehaltes. Er bestimmt sich jeweils zur Hälfte nach der individuellen Leistung bzw. Zielerreichung und nach dem Unternehmensergebnis. Die individuelle Leistungsbeurteilung orientiert sich an den Kriterien qualitatives und quantitatives Arbeitsergebnis, Arbeitseinsatz, Teamorientierung, Kundenorientierung und (soweit Personalführung gefordert wird) Führungsverhalten und muss einvernehmlich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter festgelegt werden. Das geschieht nach für alle transparenten Kriterien. Und jeder kann seine persönliche Leistungsbewertung reklamieren, wenn er sich ungerecht behandelt fühlt. Damit sind willkürliche Bewertungen weitgehend ausgeschaltet.

Besonders strittig war die Arbeitszeitregelung: Flexibilisierungswünsche des Unternehmens galt es mit individuell stark ausdifferenzierenden Zeitvorstellungen der Beschäftigten zu vereinbaren. Die Regelarbeitszeit variiert von 35 bis 40 Stunden, abhängig vom Lebensalter, Schichtbetrieb, individuellen Vereinbarungen und Besitzstand. Die 35 Stunden Woche gilt für einen großen Teil der Belegschaft. Keiner hat verloren. Alle anderen vom Tarifvertrag erfassten Beschäftigten - das sind im Übrigen alle Arbeitnehmer, die nicht Leitende Angestellte nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind - haben ab einem bestimmten Alter bzw. ab einer bestimmten Betriebszugehörigkeit eine Wahlmöglichkeit für die 35 Stunden Woche.

Ein sehr interessanter Punkt für viele Beschäftigte liegt in den jeweils individuell zu vereinbarenden Arbeitszeit-Zielvereinba-

rungen, in denen festgelegt wird, was der Einzelne z.B. mit seinem Zeitguthaben machen will. Dafür werden individuelle Langzeitkonten eingerichtet (550 Stunden auf maximal 5 Jahre), die durch zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen, Blockfreizeit oder Übertragung in ein Lebensarbeitszeitkonto abgebaut werden können - jeweils unter Fortzahlung des aktuellen Gehalts. Für eine persönliche Lebensplanung auf der Grundlage von mehr Zeitsouveränität wurde damit ein Einstieg geschafft.

Mindestens einmal jährlich führt der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter ein Gespräch über mögliche Qualifizierungsmaßnahmen. Ebenso können sie auf Initiative des Mitarbeiters vereinbart werden. Auch hier soll Eigenverantwortung mit der persönlichen und betrieblichen Interessenlage verbunden werden. Das Unternehmen trägt die Kosten und den Zeitaufwand für Bildungsmaßnahmen, die für aktuelle und geplante Aufgaben erforderlich sind wie z.B. die Einarbeitung in neue Projekte. Bei sonstigen Qualifizierungsmaßnahmen, die zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten vereinbart werden, trägt das Unternehmen die Kosten. Der Zeitaufwand wird je zur Hälfte vom Unternehmen und dem Mitarbeiter getragen. Dafür haben die Mitarbeiter einen jährlichen Mindestanspruch von 5 Arbeitstagen für Qualifizierungsmaßnahmen, die auf fünf Jahre gebündelt werden können.

Mit der wichtigste Punkt dieses Tarifvertrages liegt für Herbert Schiller im jährlichen Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten: „Vorgesetzte und Beschäftigte müssen sich auf gemeinsame Ziele verständigen. Das verlangt vom Vorgesetzten Führungsfähigkeit und vom Beschäftigten, die selbstbewusste Formulierung seiner eigenen Interessen. Mittelfristig wird das die Unternehmenskultur verändern. Denn beide müssen ihre Sicht der Ziele begründen und einen tragfähigen Kompromiss finden.“ ‘Nasenprämien’ schließt Her-

bert Schiller aus, zumal der Betriebsrat im Nichteinigungsfall vom Beschäftigten angerufen werden kann.

Für den debis-Personalchef Norbert Bensel⁷ zählt die Honorierungsmöglichkeit von Leistungen: „Die Mitarbeiter können so erfahren, dass sich ihre Leistung ganz konkret auch auf ihr Einkommen auswirkt.“ Er kann sich weiter vorstellen, dass Ziele nicht nur individuell sondern für ganze Projektgruppen definiert werden. „Wir wollen die Motivation der Mitarbeiter erhöhen.“ Von den über 500 Führungskräften bei debis erwartet die Konzernführung künftig noch mehr unternehmerische Führung und eigenverantwortliches Handeln.

„Ohne die IG Metall gäbe es keinen Tarifvertrag bei debis“

Als der Konzernbetriebsrat 1991 bei debis gegründet wurde, hatte die IG Metall in dem damals 18-köpfigen Gremium nur sehr wenige Mitglieder. Heute sind fast alle Konzernbetriebsratsmitglieder bei der IG Metall organisiert. Herbert Schiller: „Dazu brauchten wir niemanden zu überreden - im Gegenteil, das hätte sowieso nichts genutzt. Die sind von selber gekommen, weil die IG Metall durch ihre inhaltlich fundierte Arbeit in unserem Gremium überzeugt hat.“

Der Konzernbetriebsratberater von debis Jürgen Stamm, 1. Bevollmächtigter der IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart und bei Bedarf weitere Kollegen, verstehen sich vor allem als Dienstleister für den Konzernbetriebsrat. Sie liefern Vorlagen zu speziellen Themen, die das Gremium insgesamt oder einzelne Ausschüsse beschäftigen und zusätzliche für den Betriebsrat nur schwer zu beschaffende Informationen. Die IG Metall sieht sich darüber hinaus als Diskussionspartner für unternehmensstrategische Fragen wie z.B. „Die Zukunft industrieller Dienstleistungen im Daimler Benz Konzern“

⁷ Nach Handelsblatt vom 6.4.98

oder „Die Entwicklung der IT Branche“. Herbert Schiller: „Natürlich musste auch der Jürgen erst lernen, dass mit einer klaren Orientierung alleine bei uns nichts zu machen ist. Aber ohne die IG Metall hätten wir nie unseren heutigen Einfluss als Konzernbetriebsrat so ausbauen können. Vor allem gäbe es keinen Tarifvertrag, der uns im Grundkonzept des Flächentarifvertrages unternehmensspezifische Lösungen ermöglicht.“

Eigentlich standen alle Fakten gegen einen Tarifvertrag bei debis. Im Vergleich zur übrigen Metallindustrie ist die IG Metall in der IT-Branche schlecht organisiert. Nur 25 bis 30% der debis-Beschäftigten unterlagen der Tarifbindung. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad lag bei der IG Metall nicht viel höher.

Hoch qualifizierte Angestellte wie bei debis halten eher Distanz zur Gewerkschaft. Sie kannten bisher keinen Tarifvertrag, der für sie galt. In ihren Augen war ein Tarifvertrag ein Nivellierungsinstrument, das ihre spezifischen Leistungen entwertet. Sie sind es gewohnt, ihre Arbeitsbedingungen selber zu regeln. Hinzu kamen die teilweise sehr polemischen Diskussionen über den Flächentarifvertrag. Außerdem gibt es die Angst vor dem Ungewohnten.

Dass es dennoch möglich war, bei debis einen Tarifvertrag dieser Qualität durchzusetzen, wurde von der IG Metall als einmalige historische Chance gesehen, die sie nutzen musste. Es war ein Fenster, das nur für eine kurze Zeit offen stand. Das hängt mit der Herkunft von debis als Ausgründung aus dem Daimler Benz Konzern zusammen und mit der Veränderungsdynamik, die debis mit seinem rasanten Wachstum entfaltet, wo noch vieles im Fluss ist.

Die IG Metall begründet ihre 'Vertretungsmächtigkeit' vor allem auf die 'entlehene Kraft' aus dem Daimler Benz Konzern, wo sie sehr stark ist. Außerdem waren große-

re Teile des Managements an einem Tarifvertrag interessiert, um im Wettbewerb um qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte einen Marktvorteil zu gewinnen. Es gab jedoch auch Anzeichen für die eigene Kraft. Große Teile der debis-Beschäftigten hatten sich 1997 aktiv an den Protesten zur Beibehaltung der Lohnfortzahlung beteiligt.

Der Tarifvertrag wird von den Beschäftigten inzwischen akzeptiert. So schafft er Transparenz bei vergleichbaren Tätigkeiten. Damit sorgt er für faire Konditionen. Die individuelle Leistungsentfaltung und deren Honorierung wird durch den Tarifvertrag gefördert und nicht behindert, wie viele vorher vermutet haben. Das entkräftete das Nivellierungsargument. Viele Angestellten scheinen außerdem erkannt zu haben, dass sich ohne diesen Tarifvertrag ihre Arbeitsbedingungen in Zukunft verschlechtern könnten.

Der Tarifvertrag gilt bis auf einige Ausnahmen bundesweit für alle debis Standorte auf der modifizierten Grundlage des Tarifvertrages von Nordwürttemberg-Nordbaden. Damit ist er ein Flächentarifvertrag. Die Verhandlungsführer der IG Metall sehen ihn als einen Brückenkopf in die übrige IT Branche und vielleicht sogar als Geburtsstunde für eine neue Form und Qualität branchenspezifischer Flächentarifverträge.

„Fischzug der IG Metall“⁸ - oder Einfluss durch Kompetenz und Macht

Der Tarifvertrag wurde in der IG Metall nicht nur positiv aufgenommen. Es gibt auch skeptische Stimmen. Jürgen Stamm führt das auf die Angst vor dem Ungewohnten zurück sowie auf Befürchtungen in der IG Metall, dass dieser Tarifvertrag ihre traditionellen Standards verschlechtert.

„Wenn uns vorgehalten wird, wir hätten den Pfad der Tugend verlassen, sehe ich das naturgemäß etwas anders. Das mag viel-

leicht mit einer anderen Wahrnehmung der Realität zu tun haben. Schauen wir uns doch die Verhältnisse in der IT Branche an. Dort haben wir bisher kaum Einfluss. Wenn wir sie verändern wollen, müssen wir das zunächst einmal zur Kenntnis nehmen. Politisch entscheidend ist doch, ob wir darauf gestaltend Einfluss nehmen können. Außerdem verkennen unsere Kritiker vielleicht die Dialektik der heutigen Verhältnisse. Der Konflikt um Entgelt und Leistung existiert auch in Zukunft. Diese Konflikte müssen ausgetragen werden. Schließlich gibt es hier unterschiedliche Interessen. Das geht nicht ohne eigene Macht und Kompetenz. Das haben wir mit diesem Tarifvertrag getan. Und sein Standard kann sich durchaus sehen lassen. Also sage ich den Kritikern: Schaut euch den Tarifvertrag erst mal genau an, ehe ihr meckert. Dann reden wir weiter. Dieser Prozess braucht zwar ein wenig, aber er wird die IG Metall in die von uns eingeschlagene Richtung verändern, ohne dass wir damit zu Verrätern an der Arbeiterklasse werden.“

Manche traditionellen Gewerkschaftsforderungen passen jedoch nicht mehr auf ein Dienstleistungsunternehmen wie debis. So wäre eine reine Forderung nach 35 Stunden für alle mit stark begrenzten variablen Teilen weder gegenüber dem Unternehmen durchsetzbar gewesen noch wäre sie von der Mehrzahl der Beschäftigten getragen worden. Die IG Metall musste die unterschiedliche Bedeutung der Wochenarbeitszeit für die Beschäftigten akzeptieren. Wer in zeitlich terminierten Projekten arbeitet, bevorzugt eben eher die Blockfreizeit als die tägliche Verkürzung seiner Arbeitszeit. Das ist im Tarifvertrag berücksichtigt. Der Einzelne erhält so Gestaltungsspielräume für seine kurz- und langfristige Lebensplanung - bei Wahrung seiner persönlichen Prioritäten. Er hat damit an persönlicher Zeitsouveränität gewonnen.

⁸ Überschrift in der Welt vom 15.4.98

Ein weiterer Vorwurf heißt „Co-Management“. Natürlich ist es das Interesse der IG Metall und ihrer Betriebsräte mit dem Management zu vernünftigen Regeln zu kommen. Dazu genügen jedoch nicht nur Forderungen an das Management, dem dann die Ausgestaltung und der Vollzug überlassen bleibt. Hier hat sich bei den Betriebsräten von debis inzwischen eine andere Philosophie und Praxis durchgesetzt, die Herbert Schiller pointiert formuliert hat: „Wenn ich nicht selber steuere, dann steuern andere für mich“. Dazu braucht es auf die Situation zugeschnittene eigene Gestaltungsvorstellungen über die sich die Betriebsräte mit dem Management auseinander setzen müssen.

Debis-Angestellte - die neuen Metal-ler?

Zu den Aufsichtsratswahlen kam der Abschluß des Tarifvertrages zu spät, so dass die IG Metall ihren Erfolg noch nicht in zusätzliche Sitze umsetzen konnte.

Bei den nachfolgenden Betriebsratswahlen hat die IG Metall dann echt zugelegt. An allen wichtigen Standorten stellt sie heute die Mehrheit der Betriebsratsmitglieder. Und langsam gewinnt sie neue Mitglieder hinzu. Jürgen Stamm: „Das braucht halt seine Zeit. Ohne eine gute Vertretungsstruktur durch IG Metall Betriebsräte und ein gutes Produkt, wie es unser Tarifvertrag zweifellos ist, tun wir uns eben schwer. Jetzt haben wir eine gute Ausgangsposition, die mich ganz zuversichtlich stimmt. Außerdem haben wir bei debis Bereiche wie z.B. in der Datenverarbeitung, wo bereits heute 60 bis 70% der Beschäftigten bei der IG Metall organisiert

sind. In verschiedenen Projektgesellschaften haben wir inzwischen 25%. Das ist mehr als doppelt so viel wie sonst in der IT Branche. Und am debis Standort Stuttgart sind wir für diese Branche ebenfalls überdurchschnittlich gut organisiert mit einem Durchschnittsbeitrag von über 100 DM.“

2 Der Fall IBM: Der Tag an dem es plötzlich keine Manager mehr gab^{9 10}

Anfang 1994 war für die IBM Bildungsgesellschaft in Essen ein besonderer Tag. Von diesem Tag gab es dort plötzlich keine Manager mehr. Der erste Firstliner saß in Mainz ca. 200 km entfernt. Bis dahin gab es in Essen etwa 50 Mitarbeiter, 5 Firstline-Manager und einen Secondliner. Jahrelang lief alles „wunderbar“ nach command-and-control.

Die Beschäftigten wurden in Teams eingeteilt. Jedem Team war ein Schulungssegment als der von ihnen zu bearbeitende Markt gegenübergestellt mit dem Auftrag: „Macht was ihr wollt, aber seid erfolgreich. Wenn ihr nicht erfolgreich seid, machen wir die Schule in Essen zu.“ „Dominieren oder untergehen“ hieß es von nun an für die Essener KollegInnen.

Plötzlich gab es eine neue Dynamik unter den Beschäftigten. Sie überlegten: „Was können wir machen? Wie kommen wir an die Kunden ran? Wie können wir erfolgreicher sein?“ Tagsüber machten sie jetzt ihre Schulungen und abends setzten sie sich zusammen, um diese unternehmerischen Fragen zu klären. Schließlich fuhren sie nach Mainz,

9 Dokumentation und Analyse mit Unterstützung von Wilfried Glißmann (Betriebsratsvorsitzender bei der IBM Deutschland Informationssysteme GmbH, Düsseldorf).

10 Der Konzern der IBM in Deutschland hatte 1997 ca. 20.500 Beschäftigte, die einen Jahresumsatz von ca. 11,3 Mrd. DM erwirtschafteten, davon knapp die Hälfte (45,1%) mit Dienstleistungen (ein stark wachsender Bereich), 21,2% mit Verkäufen und 11% mit Miete und Leasing. Die IBM Informationssysteme GmbH aus der der Fall stammt, ist mit ca. 12.000 Beschäftigten verteilt auf eine Vielzahl von Standorten - der größte Bereich in der Holding.

um mit dem Manager über ihre Ressourcen zu verhandeln.

Eines Tages kam ein Kollege in sein Team und sagte: „Leute, wir sind hier 14 Menschen im Team. Ich habe es hin- und hergerechnet, also die Situation, unser spezielles Marktsegment hat eigentlich nur Arbeitsplätze für 12. Also, wenn wir nur 12 wären, dann könnten wir richtig profitabel sein ... Das wäre toll. Also irgendwie haut das sonst nicht hin.“

Nachdenklichkeit - man guckte so in die Runde und irgendwie ruhen plötzlich fast alle Augen auf zwei Kollegen: „Wenn diese beiden nicht wären, dann würden wir es schaffen, wir 12.“¹¹

Eine Einzellerscheinung? Einem Vertriebsbeauftragten war die bundesweite Betreuung für die Distributoren in ganz Deutschland übertragen worden. Er konnte jetzt Verträge machen und hatte Kompetenzen, die früher auf der Ebene der Secondline-Manager lagen. Europaweit gab es zehn weitere, die in gleicher Weise tätig waren. Sie trafen sich dann irgendwo in Europa, um sich abzustimmen und weil das terminlich so schwierig war - am Wochenende.

Eine Situation, die der Vertriebsbeauftragte persönlich von ganz toll bis ganz schlimm beschrieb. Auf die Frage an ihn: „Wie lange willst Du das denn aushalten?“ antwortete er: „Na ja, zwei bis drei Jahre vielleicht. Und wahrscheinlich ist das nur in der Anfangszeit so. Das gibt sich schon wieder....“ „Aber du willst doch noch länger als drei Jahre arbeiten und leben ...?“

Das neue Prinzip

„Macht was ihr wollt, aber seid profitabel!“ wird zum neuen Prinzip für die Organisation von Arbeit. Die Menschen einer Einheit werden unmittelbar mit ihrem Marktsegment konfrontiert. Sie müssen die unternehmerischen Probleme ihrer Einheit lösen. Der Unternehmer (Top-Manager) tritt zur Seite und steuert nur noch indirekt - durch Setzen von Rahmenbedingungen.

Die Beschäftigten finden sich also in einer Doppelrolle wieder:

Sie haben Unternehmer-Funktionen und scheinbar unbegrenzte Freiheiten übertragen bekommen. Sie erhalten keine Anweisungen mehr - aber das Unternehmen definiert die Rahmenbedingungen (z.B. Marktsegmente oder die Profitabilität).

Sie bleiben Angestellte (abhängig vom Verkauf ihrer Arbeitskraft) - aber sie sind für die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze selbst verantwortlich.

Sie müssen jetzt die Rahmenbedingungen des Marktes und ihren Job im Unternehmen erfüllen. Statt wie bisher dem Zwang unternehmerischer Anweisungen folgen zu müssen (control-and-command) und dem Sachzwang der ihnen jeweils gestellten Aufgabe, sind sie jetzt autonom. Doch in ihrer neuen Autonomie sind sie einem doppelten Sachzwang ausgesetzt: dem des Marktes und dem der Aufgabe (doing-level). Sie sind jetzt Unselbstständig Selbstständige¹².

Und das unterscheidet sich von den herkömmlichen „autonomen“ Handlungsspiel-

¹¹Der Fall muß als Bestandteil einer übergreifenden Maßnahme zur Ausgliederung des Bildungsbereichs von IBM 1992/93 gesehen werden. Damals waren dort ca. 450 MitarbeiterInnen beschäftigt. Anfang 1997 wurde der Bildungsbereich wieder in die IBM Informationsgesellschaft GmbH eingegliedert mit ca. 150 MitarbeiterInnen! Alle anderen Beschäftigten waren inzwischen ausgeschieden; keine Kündigungen seitens der Firma, aber Ausscheiden mit Abfindungen. Viele Aufgaben werden heute mit Honorarkräften durchgeführt. Die Maßnahme hat sich in der Rückschau für IBM gerechnet. Nach Aussagen eines IBM Personalmanagers wäre dieser drastische Personalabbau nicht innerhalb der alten Strukturen so reibungslos abgelaufen. Heute ist der Bildungsbereich wieder profitabel.

¹²Begriff von Wilfried Glibmann

räumen, die das Unternehmen seinen Beschäftigten bisher gewährte. Dort ging es um die eigenständige Ausfüllung eines gesetzten Rahmens. Die unternehmerische Entscheidung war nicht das Problem der Beschäftigten. Sie blieben trotz „autonomer“ Handlungsspielräume letztlich Befehlsempfänger.

Diese gemeinsame Abhängigkeit von den Anweisungen des Unternehmers war aber gleichzeitig die Grundlage für ein gemeinsames und solidarisches Handeln der abhängig Beschäftigten und meisten Grund, sich in Gewerkschaften zu organisieren.

Für die Beschäftigten in ihrer neuen Rolle als Unselbstständig Selbstständige ist das anders. Indem sie z.B. als Teams die Verantwortung für ihren Markt erhalten: „ihr entscheidet selbst, was unternehmerisch richtig ist“, entsteht unter ihnen eine neue Dynamik. Die Sachzwänge des Marktes werden zum Maßstab des eigenen Handelns. Das Interesse des Unternehmens erscheint jedem Einzelnen als sein eigenes Interesse. Sie kämpfen um das Überleben am Markt. Dabei muss jeder ständig nachweisen, dass sein Beitrag unverzichtbar ist. Diese neue Dynamik macht die Menschen zu Objekten ihrer eigenen Prozesse. Sie wissen oft gar nicht mehr, in welcher Rolle sie sich befinden und welchen Sachzwängen sie gehorchen: „Tue ich das jetzt auf dem Doing-Level, oder tue ich das jetzt als Unternehmer? Die Maßlosigkeit des ‘Genug ist nicht genug’ wird plötzlich für den Einzelnen - eigentlich ohne dass er das bewusst anstrebt - zum neuen Orientierungsmuster in seiner persönlichen Arbeits- und Lebenseinstellung.“

Daraus entsteht ein Mechanismus der Vereinzelung: ein ‘peer-to-peer’-pressure - das Herausdrängen der ‘Schwachen’ durch die ‘Starken’. Appelle zur Wahrnehmung der eigenen Interessen (z.B. Einhaltung der tariflichen Arbeitszeit) werden als Appelle zur Zurückstellung eigener Interessen wahr-

genommen. Regelungen als Ausfluss gewerkschaftlichen Handelns werden dadurch (scheinbar) obsolet, weil ihr solidarisches Ziel, eben dieser Maßlosigkeit Grenzen zu setzen, von den Menschen nicht mehr akzeptiert sondern als Fessel empfunden wird. Alte Schutzrechte laufen so ins Leere. Der Solidarität gewerkschaftlichen Handelns gegen ‘die da oben’ wird die Grundlage entzogen.

Die unselbstständig Selbstständigen und die neuen Aufgaben für Betriebsräte und Gewerkschaften

Die Beschäftigten finden sich also in einer neuen Doppelrolle wieder. Zum einen leben sie vom Verkauf ihrer Arbeitskraft und müssten eigentlich daran interessiert sein, diese möglichst bis zur Rente erhalten. Andererseits haben sie jetzt den Job des Unternehmers und tun (nach den Beobachtungen in der Praxis) alles um Gesundheit und persönliche Beziehungen zu ruinieren sowie herkömmliche soziale Standards zu missachten. Sie gewinnen neue individuelle Freiheiten und mehr Selbstständigkeit. Aber dieser Gewinn geht einher mit neuen Unsicherheiten und Bedrohungen.

Dieser neuen Rolle müssen sich die neuen Unselbstständig Selbstständigen individuell in ihrer Janusköpfigkeit bewusst werden. Sie müssen lernen zu unterscheiden zwischen ihrer Rolle als Unternehmer und als abhängig Beschäftigter. Wollen sie alleine den Sachzwängen ihres Marktes folgen oder sind für sie auch soziale und persönliche Fragen in ihrer Arbeit und in ihrem Leben noch wichtig? Konkret könnte das heißen: ‘Ist es für mich, der gerade jetzt der Starke ist und auf den deshalb nicht verzichtet werden kann, wirklich in meinem Interesse, dass die Schwachen rausfallen? Ist meine Stärke vielleicht nicht nur vorübergehend? Sind die maßlosen Anforderungen aus den Sachzwängen des Marktes ohne eingezogen-

de Schutzregeln für mich auf Dauer zu ertragen? Welche Verantwortung übernehme ich für meine Familie, für Freunde...?’

Wilfried Glißmann spricht davon, den „Mechanismus dieser selbst organisierten Maßlosigkeit zu unterbrechen“. In der Praxis geht das nur von Mensch zu Mensch, unterhalb der beruflichen Funktionen, die der Einzelne ausübt. Jeder muss sich selbst über die Perspektiven seines Lebens Klarheit verschaffen. „Meine Zeit ist mein Leben“ - mit diesem Motiv stoßen Betriebsräte bei IBM diese persönlichen Klärungsprozesse an.

Dies sind zunächst individuelle Lernprozesse, die nicht stellvertretend für den Einzelnen durch Betriebsräte oder Gewerkschaften wahrgenommen werden können. Dennoch stellen sich hier für sie neue Aufgaben. Betriebsräte können die Rolle des Klärungshelfers oder Facilitators übernehmen, die diese neuen Formen der Arbeit gegenüber und gemeinsam mit den Beschäftigten transparent machen; sie entzaubern und deren Mechanismen bloßlegen, ohne die darin liegenden Chancen von Eigenverantwortung und Freiheit zu leugnen. Soziale Werte und persönliche Motive sind von ihnen als gleichberechtigt in die Diskussion zu bringen.

Dafür brauchen sie ein Mandat, die Legitimation, solche Arbeitsformen in Frage zu stellen und für eine andere Arbeitsweise zu werben. Die Betriebsräte bei IBM in Düsseldorf haben dies zum Thema und zur Praxis ihrer Arbeit gemacht. Und sie sind damit erfolgreich. Bei der letzten Betriebsratswahl stieg die Wahlbeteiligung auf 74%. Der Arbeit des Betriebsrates wird also ein hoher Stellenwert unter den Beschäftigten beigegeben. Und bei der Aufsichtsratswahl 1998 konnte die IG Metall mit dem Motto „Wir geben der Zukunft Profil - Unsere Zukunft gestalten“ ihren Stimmenanteil von 17% auf

über 40% steigern. Statt ein Metaller sitzen jetzt 3 im Aufsichtsrat.

Diese Form praktischer Gegenmacht benötigt aber geregelte Rahmenbedingungen als Grundnormen gegen die Maßlosigkeit. Dies bleibt eine Aufgabe von Tarifverträgen, die jedoch den besonderen Bedingungen dieser Zielgruppen gerecht werden müssen.¹³ Es müssen Mechanismen z.B. bei der jeweils individuell zu regelnden Arbeitszeit gefunden werden, die auf Eigenverantwortung aufbauen und dennoch einen Schutz vor willkürlich definierten Arbeitsverhältnissen seitens des Arbeitgebers bietet.

Gewerkschaften müssen darüber hinaus Freiräume bereitstellen, in denen die Betriebsräte ihre betrieblichen Strategien und Klärungsanforderungen reflektieren können. Dazu werden sie neue Formen prozessbegleitender Beratung und Bildungsarbeit z.B. als betriebsübergreifende Netzwerke entwickeln müssen, in denen sich die Betriebsräte austauschen können und durch geeignete „Klärungshelfer“ unterstützt werden.

Im Fall IBM haben sich Betriebsräte diesen Prozess mit anderen Betriebsräten seit Beginn der 90er Jahre selbst organisiert. Außerdem pflegen Betriebsräte der Kommunikationsindustrie inzwischen bundesweit über Internet den gemeinsamen Erfahrungsaustausch. Die IG Metall unterstützt jährliche *reale* Zusammenkünfte dieses virtuell organisierten Arbeitskreises. Außerdem bietet die IG Metall inzwischen im Rahmen ihrer Bildungsarbeit Seminare für Betriebsräte an, die ihnen hilft, ihre Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Konfliktlösungskompetenz zu schulen.

Gewerkschaften der Zukunft

Die Gewerkschaften, konfrontiert mit diesen neuen Formen der Arbeit, sind gefordert. Solidarität lässt sich nur noch durch die

¹³vgl. den Fall debis

individuellen Einsichten der neuen unselbstständig Selbstständigen herstellen. Diese Lernprozesse muss sie fördern, indem sie z.B. quer zu ihrer eigenen Organisationsstruktur lernende Netzwerke wie das Internet-Netz der Betriebsräte aus der Kommunikationsindustrie als reale und virtuelle Orte für die persönliche Reflektion und Meinungsbildung von Betriebsräten unterstützt.

Dennoch werden solche Fragen in der IG Metall erst von einer kleinen Minderheit diskutiert. Sie muss vor allem noch selber lernen. Denn politische Meinungsbildung und die Entwicklung von Gegenmacht funktioniert immer weniger als Verkündung von oben nach unten. Sie muss beteiligungsorientiert in und zwischen den Betrieben erfolgen. Gewerkschaften werden sich zukünftig nur noch dann kompetent in allen „Fragen der Arbeit“ in den Betrieben und Verwaltungen einbringen können und damit eine neue Durchsetzungsmacht gewinnen, wenn sie sich in einer Kombination von lernenden und flexiblen Netzwerken - als Netzwerk- und Projektgewerkschaft organisieren.^{14 15}

Andreas Drinkuth
Gewerkschaftssekretär beim
IG Metall Vorstand
Lyoner Strasse 32
60528 Frankfurt am Main

¹⁴Harald Schartau, Bezirksleiter der IG Metall in NRW sieht die IG Metall als „Kompetenzzentrum in allen Fragen der Arbeit“; Frank Teichmüller, Bezirksleiter der IG Metall in Hamburg spricht von Gewerkschaftshäusern als „Gerechtigkeits-Netzwerke für soziale Probleme“ (Redebeiträge auf dem außerordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall in Mannheim, November 1998)

¹⁵vgl. A. Drinkuth, Realitäten aus der Sicht der Kunden und der BeraterInnen, in Bildung und Beratung im Bereich Arbeit, Technik und Innovation, Dokumentation des Workshops am 7./8.7.1998 in Bad Orb, Hrg. Vorstand der IG Metall, Abteilungen Bildung und Wirtschaft

Ariunaa Ishig, Winfried Hacker

Arbeits- und Beanspruchungssituation von Pflegepersonal - Vergleichende Untersuchung in Krankenhäusern

Einleitung und Zielstellung

Die vorliegenden Ergebnisse entstanden im Rahmen eines ersten Untersuchungsabschnittes des Verbundprojektes "Unterstützung des Pflegeprozesses durch Informations- und Kommunikationstechnik"¹. Der Anlass der Untersuchung war eine geplante Einführung neuer elektronischer Systeme, bei der im Rahmen einer ganzheitlich orientierten Pflege die manuelle Pflegedokumentation auf rechnergestützte Dokumentationssysteme pflegerischer Betreuung umgestellt werden soll. Wie jede Veränderung der Organisationsstruktur erfordert auch die Einführung neuer Technologien in Pflegealltag zunächst eine sorgfältige Analyse der Ausgangsbedingungen auf den Pilotstationen (Voruntersuchung). Mit Hilfe der hier dargestellten Analysen vor der EDV-Einführung sollen nicht nur Vergleichsdaten bereitgestellt werden, sondern es sollen vor allem denkbare organisatorische Mängel, die vor der Einführung zu beheben wären, identifiziert werden. Im Einzelnen wird gefragt:

- Sind die Pflegekräfte selbst in der Lage spezifische Einzelmerkmale der Arbeitsorganisation hinsichtlich ihrer Verbesserungsbedürftigkeit zu bewerten – also nicht nur globale Eindrücke ohne klare Zuordnung zu gestaltbaren Einzelmerkmalen zu benennen?
- Welche Beanspruchungen und Belastungen werden vom Pflegepersonal unterschiedlicher Stationsarten erlebt und treten dabei kritische Ausprägungen auf?

- Welche Muster von Organisationseinzelmerkmalen stehen nach dem Eindruck des Pflegepersonals vorrangig in Beziehung zum Beanspruchungs- und Belastungserleben?
- Unterscheiden sich die beanspruchungs-/belastungsrelevanten Muster von Organisationsmerkmalen zwischen verschiedenen (somatischen versus psychiatrischen) Stationen oder entsprechen sie sich weitgehend?

Methodik

An der Voruntersuchung nahmen 94 Pflegekräfte im Alter von 20 bis 58 Jahren aus vier *psychiatrischen Stationen* mit 31 Pflegekräften (Durchschnittsalter 35) und sieben *somatischen Stationen* mit 63 Pflegekräften (Durchschnittsalter 34) von vier Krankenhäusern teil. 86,3% der Pflegerinnen und Pfleger sind voll berufstätig und 13,7% teilszeitbeschäftigt. Der Anteil von Verheirateten war dem Anteil der Ledigen gleich. Im Mittel arbeiteten die Pflegekräfte seit 10,5 Jahren in ihrem Beruf.

Wiederholt wurde nahe gelegt, dass ausschlaggebend sowohl für das gesundheitliche Wohlbefinden des Pflegepersonals und dessen Erleben der Arbeitsanforderungen als auch die Pflegequalität die Makroorganisation des Unternehmens "Krankenhaus" und die Mikroorganisation der Arbeitsprozesse sind (Büssing/Perrar 1992; Büssing/Glaser 1993; Büssing u.a. 1995; Enzmann 1994, 1995; Enzmann/Kleiber 1989). Das Untersuchungsvorgehen berücksichtigt die Hierarchie der verschiedenen Einflüssebenen auf die Beanspruchung und erfolgt von übergeordneten Organisationseinheiten zu untergeordneten. Zur Ermittlung der beanspruchungsrelevanten Variablen der Gesamtsituation dienten Interviewleitfäden und Fra-

¹ Das Projekt wird durch das BMBF, PT AuT unter dem Förderkennzeichen 01 HK 282/5 gefördert. Weitere Informationen zum Projekt bei Autoren anfordern.

gebögen zur Erhebung der organisatorischen und aufgabenbezogenen Bedingungen. Hier werden nur ausgewählte Ergebnisse der Fragebögen dargestellt. Die organisatorischen Bedingungen auf der Station wurden u. a. durch einen ordinalskalierten „Fragebogen zur Erfassung der organisatorischen Bedingungen der Mesoebene“ (FEM) untersucht, bei dem die Pflegekräfte subjektiv erlebte organisatorische Bedingungen ihres unmittelbaren Arbeitsumfelds einschätzten (von 1 – negativste Ausprägung bis 5 – positivste Ausprägung). Der am Institut für Allgemeine Psychologie entwickelte Fragebogen ist so konstruiert, dass die Fragen durch eine Einschätzung des Ist-Zustandes (Istwert) und Angabe eines Wunschzustandes (Sollwert) beantwortet werden. Er dient über eine zweifache Einstufung von organisatorischen Merkmalen der Ableitung von Gestaltungserfordernissen anhand der Diskrepanzen zwischen Soll-Ist-Einschätzungen (vgl. Böger, 1997). Der Fragebogen enthält insgesamt 52 Items zu unterschiedlichen organisatorischen Bedingungen auf der Station wie materielle/räumliche/personelle Ausstattung, Kooperation mit anderen Abteilungen, Arbeitsorganisation im engeren Sinne, Entscheidungsverteilung, Angebote der Organisation und sozialer Kontakt. Bei der Auswertung erfolgte erforderlichenfalls eine sinngemäße Umpolung der Items. Die Daten zu Beanspruchungserleben und -folgen wurden durch den Einsatz von dem BHD-Fragebogen zur Erfassung kurz-, mittel- und langfristiger Beanspruchungswirkungen bei Humandienstleistungen von Hacker/Reinhold (1998) und einem Beschwerdefragebogen erhoben. Der BHD-Fragebogen besteht aus 38 Items und dient der Ermittlung von mittel- bzw. langfristigen Beanspruchungsfolgen im Sinne der Burnoutsymptome „Emotionale Erschöpfung“, „Aversion gegen Klienten“ und „Reaktives Abschirmen“. Neben diesen Burnoutsymptomen werden noch das Aus-

maß der „Intrinsischen Motivierung“, die Grundrichtung der Arbeitseinstellung, und die „Erlebte Zufriedenheit in der Arbeit“ erfasst. Die Items sind sieben Antwortkategorien (von „völlig zutreffend“ bis „völlig unzutreffend“) zuzuordnen. Der Beschwerdefragebogen ist eine leicht veränderte Form der Beschwerdenerfassungsliste von Kasielke/Hänsgen (1987), mit Hilfe dessen körperliche und psychosomatische Beschwerden als Ausdruck des gesundheitlichen Befindens der Pflegenden hinsichtlich der Häufigkeit und des Schweregrades erfasst werden. Weiterhin wurde die Arbeitszufriedenheit des Pflegepersonals mittels eines Fragebogens von Hacker/Iwanowa erfasst (1997), der eine Grobbewertung der Arbeitszufriedenheit anhand von fünf Kategorien ermöglicht.

Ergebnisse

Analyse der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation der Stationen

In der Einschätzung des *Ist-Zustandes* folgender organisatorischer Merkmale, wie technische und räumliche Ausstattung, Arbeitshäufung zu bestimmten Zeiten, Rückmeldung von Vorgesetzten, Zeit für Patientengespräche, Verhältnis zwischen Ärzten und Pflegern sowie allein gelassen in schwierigen Situationen ergaben sich signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den somatischen und psychiatrischen Stationen. Die psychiatrischen Stationen werden hier günstiger beurteilt als die somatischen Stationen. In Bezug auf den *Ist-Zustand* unterscheiden sich die Stationengruppen nicht voneinander. Betrachtet man den gewünschten *Soll-Zustand*, sind die Einschätzungen beider Fachbereiche zu fast allen Organisationsmerkmalen gleichwertig; die Vorstellungen der Pflegekräfte zu einer optimalen Stations- und Arbeitsorganisation sind hierzu also

gleich. Nur bezüglich folgender Merkmale, wie Erleichterung der Arbeit durch technische Ausstattung, Zeit für Gespräche mit Patienten, Eindeutigkeit der Arbeitsanweisungen und Arbeitsaufträge durch Stationschwester sowie Eindeutigkeit der Arbeitsanweisungen durch Ärzte wünscht sich das Pflegepersonal in psychiatrischen Stationen ausgeprägtere Verbesserungen.

Die Einschätzungen des Ist- und Sollwertes zahlreicher Arbeits- und Organisationsmerkmale innerhalb jeder Stationengruppe unterscheiden sich signifikant voneinander; in fast allen organisatorischen Merkmalen entspricht der subjektiv eingeschätzte Ist-Zustand nicht dem gewünschten Soll-Zustand bzw. eine Verbesserung wird gewünscht.

Befinden und Arbeitszufriedenheit des Pflegepersonals der somatischen vs. psychiatrischen Stationen

Befinden: Die Ergebnisse des BHD-Fragebogens von Hacker/Reinhold zu den mittel- und langfristigen Beanspruchungsfolgen, die Mittelwerte, liegen sowohl in somatischen als auch in psychiatrischen Stationen im neutralen Bereich. In der Dimension "Vorwiegend emotionale Erschöpfung" weisen die untersuchten Stationen einen signifikanten Mittelwertunterschied auf. Die niedrigeren Werte in der Psychiatrie zu dieser Dimension bedeuten, dass Pflegekräfte sich hier emotional noch geringer beansprucht erleben als ihre KollegInnen in somatischen Stationen.

Beschwerdenhäufigkeit: Am häufigsten wurden in beiden Fachbereichen Rücken/Schulderschmerzen, Bein/Fußschmerzen sowie Kopfschmerzen und Erschöpfung genannt. Bei Pflegekräften in der Psychiatrie treten mehr als selten (Durch)schlafstörungen auf. Hochsignifikante Unterschiede zwischen den Stationen bestehen bei den Häufigkeitsangaben zu Rückenschmerzen, Bein/Fußschmer-

zen und Erschöpfung; die Angaben sind jeweils häufiger für die somatischen Stationen.

Arbeitszufriedenheit: Signifikante Unterschiede zwischen somatischen und psychiatrischen Stationen bestehen in der Zufriedenheit mit äußeren Umständen der Arbeit, Zufriedenheit mit dem Verhältnis zum Vorgesetzten, Zufriedenheit mit der Entlohnung und der allgemeinen Zufriedenheit. Die Angaben des Pflegepersonals in somatischen Stationen tendieren in fast allen Kategorien der Arbeitszufriedenheit mehr in Richtung Unzufriedenheit als bei ihren KollegInnen in der Psychiatrie. Die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit selbst und mit dem Verhältnis zu Kollegen sind in beiden Fachbereichen gleich (Werte von sehr bis eher zufrieden).

Beziehungen zwischen den organisatorischen Merkmalen und Erlebensdaten: Die Ermittlung nach den Zusammenhängen zwischen den Erlebenskriterien (BHD-Fragebogen) und subjektiv eingeschätzten organisatorischen Merkmalen (FEM-Fragebogen) auf den Stationen ergab insgesamt schwach bis mittelstark ausgeprägte Korrelationen. Die Dimensionen Emotionale Erschöpfung, Intrinsische Motivierung und (Un)zufriedenheit hängen mit einer größeren Anzahl organisatorischer Merkmale zusammen als die patientenbezogenen Dimensionen Aversion gegen Patienten und Reaktives Abschirmen. Eine regressionsanalytische Überprüfung des Einflusses einzelner Merkmale auf die emotionale Erschöpfung und intrinsische Motivierung (bei ihnen liegen die meisten signifikanten Beziehungen zwischen Organisations- und Erlebensmerkmalen vor) mit dem Ziel der Auswahl der Organisationsmerkmale mit dem ausgeprägtesten Einfluss auf das Erleben erbrachte folgende Ergebnisse (Tab. 1): Diese Tabelle gibt jene Organisationsmerkmale an, die bei der schrittweisen Aussonderung wenig einflussstarker Merk-

Tab. 1: Regressionsanalytische Beziehungen zwischen Organisations- und Erlebensmerkmalen (Gesamtstichprobe)

Auswahl der Organisationsmerkmale nach stärksten Korrelationen

male mit einem signifikanten Gewichtungsfaktor gemeinsam am Vermeiden von emotionaler Erschöpfung (Tab.1) und beeinträchtigt intrinsischer Arbeitsmotivierung beteiligt bleiben. Die Aussagen anhand der korrelativen Beziehungen werden dabei bestätigt.

Eine weitere Analyse diente der Ermittlung organisatorischer Merkmale, die speziell zur Vermeidung von Erschöpfung in den untersuchten Stationen beitragen, und der Klärung der Frage, ob sich dabei somatische

und psychiatrische Stationen unterscheiden. Wir nahmen an, dass *geringe* ($< 0,5$) *Differenzen* zwischen den Soll- und Istwerten auf günstige organisatorische Bedingungen verweisen, die sich positiv auf das Befinden auswirken und daher verstärkt werden sollten. *Große* (> 1) *Differenzen* dagegen deuten auf ungünstige organisatorische Bedingungen hin, die die Erschöpfung erhöhen dürften.

Die Überprüfung des Einflusses dieser organisatorischen Merkmale auf die emotio-

nale Erschöpfung brachte folgende Ergebnisse für beide Stationengruppen: a) für *somatische Stationen* wurden Merkmale, wie Zusammenarbeit mit Kollegen, Neu- und Hinzulernen bei der Arbeit, Absprachen treffen sowie Möglichkeit während der Arbeit mit Kollegen zu sprechen, als günstig bzw. die ungünstigen Ausprägungen folgender organisatorische Merkmale, wie technische Ausstattung, Möglichkeiten des Aufenthaltsraums, zeitliche Vorhersehbarkeit der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen sowie allein gelassen in schwierigen Situationen, als nachteilig differenziert; b) für *psychiatrische Stationen* haben Merkmale, wie Zusammenarbeit mit Kollegen, Möglichkeit bei Bedarf Hilfe zu holen, schwere körperliche Arbeit zusammen erledigt, Absprachen treffen, Kontrolle seitens der Stationsschwester oder anderer, Möglichkeit während der Arbeit mit Kollegen zu sprechen einen günstigen bzw. folgende organisatorische Merkmale, wie technische Ausstattung, Behinderungsfreiheit in Arbeitsräumen sowie zeitliche Vorhersehbarkeit der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen einen ungünstigen Einfluss.

Von den günstigen Merkmalen verbleiben bei der schrittweisen Aussonderung belastungsmäßig wenig einflussstarker organisatorischer Merkmale hauptsächlich solche, die Kooperation und Kommunikation betreffen. Diese reduzieren gemäß der skizzierten Annahme also die Wahrscheinlichkeit des Entstehens von Erschöpfung. Die Kooperationserfordernisse einschließlich der zeitlichen Vorhersehbarkeit und erleichtern die Arbeitsmittel- bzw. Arbeitsraumgestaltung haben in beiden Stationengruppen durchgängigen Einfluss. Es kann insgesamt vermutet werden, dass mangelhafte Kooperation und Kommunikation beanspruchen, positive Ausprägung hingegen dem Auftreten der Beanspruchungsmerkmalen vorbeugt.

Schlussfolgerungen und Diskussion

Zusammenfassend ist bezüglich der eingangs gestellten Fragen folgendes fest zu halten: Das Pflegepersonal vermag selbst spezifische Einzelmerkmale der Arbeitsorganisation auf den gegebenen Ist- und den wünschenswerten Soll-Zustand hin einzuschätzen. Die Sollausprägungen unterscheiden sich – im Gegensatz zu Ist-Ausprägungen – für unterschiedliche (somatische und psychiatrische) Stationen nur unwesentlich. Trotz – im Falle der somatischen Stationen – zu verbessernder Einzelmerkmale der Arbeitsorganisation werden noch keine eindeutig gesundheitskritischen Grade von Beanspruchungen angegeben. Die ausgesagten Beeinträchtigungen konzentrieren sich auf (noch unkritische Grade von) vorwiegend emotionaler Erschöpfung, tendenzielle Unzufriedenheit mit den materiellen, finanziellen und Führungsbedingungen sowie – auf somatischen Stationen – Beschwerden im skeleto-muskulären Bereich. Als Hauptquellen werden ungenügende räumliche und technische Ausstattung sowie unzureichende Organisation der Zusammenarbeit auch mit anderen Abteilungen und fehlende Unterstützung angeführt. Somit besteht eine günstige Ausgangsbasis für die geplante EDV-Einführung. Weitere Ansatzmöglichkeiten für arbeitsorganisatorische Verbesserungen wurden erkennbar. Es liegt nahe, im Rahmen der umfassenden organisatorischen Veränderungen zur EDV-Einführung bei der Pflegeprozessdokumentation und -organisation diese Ansatzmöglichkeiten aufzugreifen. Damit ist hochwahrscheinlich, dass durch die Einführung rechnergestützter Pflegeorganisation keine kritischen Belastungs- und Beanspruchungserhöhungen einhergehen werden. Problematisierbar bleibt das ausschließliche Verwenden von Aussagen des Pflegepersonals sowohl zur (Arbeits)organisation als auch zu der erlebten Beanspruchung und Belastung. Den Vorzügen der

Betroffenenbeteiligung und der rationellen Datengewinnung – im Vergleich zu aufwendigen Arbeitsstudien – steht eine gewichtige methodische Fehlerquelle gegenüber. Sie ist in der Beanspruchungsforschung als eine sich selbst versorgende Falle bekannt: Im Sinne der Konsistenz von Aussagensystemen gleichen Befragte die Aussagen über ihre erlebte Beanspruchung und deren vermutete Quellen aufeinander ab, so daß möglicherweise eher Urteilkonsistenzen und „naive Theorien“ über Beanspruchungsverursacher als tatsächliche Beanspruchungsquellen erfasst werden. In dem Gesamtprojekt, aus dem hier ein Abschnitt dargestellt ist, wurden daher weitere Erfassungsmethoden genutzt. Die dabei gewonnenen Ergebnisse bekräftigen die berichteten Befunde.

Literatur

- Böger, Sigrid, Claudia Opitz, Undine Grohmann (1997): Arbeitswissenschaftlich optimierte Unterstützungsangebote für pflegerische Arbeit mittels DV-gestützter Pflegedokumentation-Anliegen und Untersuchungsansatz. Verbundprojekt "Unterstützung des Pflegeprozesses durch IuK-Technik". Wissenschaftliches Leitvorhaben. Ausgewählte Zwischenergebnisse. Bd.1. TU Dresden. Wissenschaftliche Beiträge des Instituts für Allgemeine Psychologie
- Büssing, André, Annete Lässig, Jürgen Glaser (1995): Informations- und Kommunikationssysteme im Krankenhaus. Anwendungsmöglichkeiten in der Krankenpflege (Bericht Nr.22). TU München, Lehrstuhl für Psychologie. München
- Glaser, Jürgen, André Büssing (1996): Widersprüchliche Anforderungen in der Arbeitstätigkeit, Zusatzaufwand und psychischer Stress. Konzepte und Überprüfung eines Vermittlungsmodells; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg. (N. F.14)2, 87-91
- Hacker, Winfried, Stefan Reinhold (1998): Beanspruchungsanalysen bei Pflege Tätigkeiten zur Ableitung arbeitsorganisatorischer Verbesserungsmöglichkeiten; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1, 7-14
- Hacker, Winfried u.a. (1998): Beanspruchungsscreening bei Humandienstleistungen (BHD-System). Frankfurt/M.
- Iwanowa, Anna, Winfried Hacker (1997): Kurzverfahren zur Arbeitszufriedenheit. TU Dresden. Forschungsberichte des Instituts für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie. Bd.46
- Johns, Henry (1989). Perspektiven des Computereinsatzes im Krankenhaus und seine Bedeutung in der Krankenpflege; in: Deutsche Krankenpflegezeitschrift 4, 264-266
- Kasielke, Edith, Klaus-Dieter Hänsgen (1987): Beschwerden-Erfassungsbogen (BEB). Psychodiagnostisches Zentrum der Humboldt Universität Berlin
- Knothe, Monika u.a. (1997): Arbeitsbelastung und Beanspruchung über 24 Stunden bei Pflegepersonal in Abhängigkeit vom Stationstyp; in: Zentralblatt Arbeitsmedizin 47, 472-479

Prof. Dr. Winfried Hacker
Dipl.-Psych. Ariunaa Ishig
Institut für Allgemeine Psychologie
TU Dresden
Objekt Falkenbrunnen
01062 Dresden