

## Hier sind viele fusionsgeschädigt

### Gute Arbeit Schritt für Schritt umsetzen in einem Stadtwerke-Konzern

In mehreren Fusionen wurde aus früher kommunalen Ver- und Entsorgern sowie ÖPNV-Dienstleistern ein teils privatwirtschaftlicher, teils öffentlicher „Stadtwerke-Konzern“. Für die Beschäftigten gingen die Fusionen mit zusätzlichen Arbeitsbelastungen einher: Arbeitsabläufe änderten sich, Zuständigkeiten wurden unklar, vertraute Strukturen existierten nicht mehr. Betriebsrat und Gewerkschaft verbessern mit dem Instrument der Guten Arbeit die Arbeitsbedingungen.

### Thema setzen

Zunehmender Stress (psychische Fehlbeanspruchungen) in vielen Arbeitsbereichen, Unklarheiten in der Arbeitsorganisation, steigender Altersdurchschnitt - da wollte der Konzernbetriebsrat (KBR) unbedingt etwas dagegen unternehmen. Die Themenschwerpunkte waren relativ schnell gefunden: Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz und -vorsorge sowie Demografie. Offen blieb jedoch die Frage: „Wie kriegen wir das Thema gesetzt?“

Genau genommen war bereits die Themensetzung ein komplexes Vorhaben:

Der Stadtwerke-Konzern besteht aus über 20 Einzelbetrieben mit einer Fülle von verschiedenen Arbeitstätigkeiten. Es geht um die Arbeitsbedingungen von nahezu 2.000 Beschäftigten. Möglichst viele der Kolleginnen und Kollegen sollten außerdem „ins Boot“ geholt werden: „Ohne die Menschen geht es nicht und wird realitätsfern.“ Ein Thema im Betrieb zu setzen, das bedeutete auch, ein gemeinsames, möglichst gleichartiges Vorgehen mit den örtlichen Betriebsräten zu finden. Nur so wäre es möglich, Verbesserungen systematisch für alle durchzusetzen - das war gerade nach den Fusionen besonders wichtig.

Mit der Themensetzung war jedoch nicht allein verbunden, all dies unter einen Hut zu bringen: Zusätzlich sah sich die Interessenvertretung damit konfrontiert, dass zwei MitarbeiterInnen-Befragungen des Arbeitgebers im Abstand mehrerer Jahre zu dem Ergebnis kamen, dass die Kolleginnen und Kollegen „stabil zufrieden“ wären. Dies deckte sich überhaupt nicht mit den Erfahrungen und Beobachtungen der Betriebsräte! Auch all das, was ihnen in Gesprächen zu Ohren kam, sprach eher für das Gegenteil des arbeitgeberseitigen Befragungsergebnisses.

Unklar war zu diesem Zeitpunkt, wie eine erfolgversprechende Herangehensweise aussehen könnte. Eine eigene Beschäftigtenbefragung wollte man nicht durchführen: „Das wäre den Kolleginnen und Kollegen nicht zu vermitteln gewesen, was so ein Riesending ein zweites Mal innerhalb eines Jahres bringen soll, erst durch den Arbeitgeber, dann durch uns.“

Gesucht wurde ein Instrument, das einen Überblick über alle Tätigkeitsbereiche und die dortigen Arbeitsbedingungen geben würde, so wie es für die Kolleginnen und Kollegen in ihrer alltäglichen Arbeit ist. Ein Instrument, das im ersten Schritt nicht zu sehr in Details geht, aber dennoch klar Schwerpunkte aufzeigt.

Last, not least sollten interne Abstimmungen über das geeignete Vorgehen nicht „ewig“ dauern - schließlich können Arbeitsbelastungen krank machen und tatsächlich war der Krankenstand bereits beachtlich hoch. Man war sich einig, möglichst bald etwas für die Kolleginnen und Kollegen tun zu wollen.

Konnte es so ein Instrument, das all diese unterschiedlichen Anforderungen unter einen Hut bringt, überhaupt geben?

### **Gute Arbeit - Gewerkschaftliche Zielsetzung und betriebliches Werkzeug**

Der Weg zur Lösungsidee ergab sich über die Gewerkschaft. Einzelne Betriebsräte des Stadtwerke-Konzerns sind auch ehrenamtlich in ver.di engagiert. Eines der dortigen Gremien, in denen die BR zusammen mit anderen Vertrauensleuten des Konzerns aktiv sind, hatte sich in einer Tagung mit der ver.di-Initiative Gute Arbeit intensiver beschäftigt. So ließen sich Arbeitsbedingungen zum betrieblichen Thema machen! Noch dazu aus Sicht der Beschäftigten - also aus Sicht derer, die die Arbeit tagtäglich verrichten!

Gerade die ver.di-Wandzeitungen zur Arbeitsqualität entsprachen dem, wonach die Stadtwerker gesucht hatten: Ein Instrument, das Arbeitsbedingungen und erlebte Arbeitsrealität in unterschiedlichsten Arbeitsbereichen mit den gleichen Fragen (Items) sichtbar machen kann - noch dazu mit einer überschaubaren Anzahl von Fragen.

„Besonders gut hat uns gefallen, dass es dabei nicht allein darum geht, was belastend an der Arbeit ist. Sondern auch darum, was die Kolleginnen und Kollegen als unterstützend und hilfreich ansehen. So bekommt man gleich Ideen für Handlungsmöglichkeiten.“

Es waren dann auch die Vertrauensleute (VL), die das Vorhaben zügig voranbrachten. Keinen Monat nach der ver.di-Tagung wurde das Konzept in einer konzernweiten VL-Versammlung vorgestellt und alle waren sich ohne langwierige Abstimmungsprozesse einig: Wir gehen den Weg der Guten Arbeit!

Die Vertrauensleute als Schrittmacher, das war die zweite gute Lösungsidee: Bei einem Organisationsgrad von über 60% und einer lebendig-aktiven VL-Arbeit war die Gewerkschaft in allen Tätigkeitsbereichen gut vertreten und konnte damit auch alle Beschäftigten ansprechen, um sie für das Vorhaben zu gewinnen. Und hatte durch die zu diesem Zeitpunkt laufenden Tarifverhandlungen noch einmal mehr Durchsetzungskraft.

Hauptsächlich ging es darum, die reale Lage im Konzern aufzuzeigen und Druck auf den Arbeitgeber auszuüben: „Das war gar nicht so, dass man sagen könnte, der hätte sich gesperrt. Der Arbeitgeber glaubte aufgrund seiner MitarbeiterInnen-Befragungen tatsächlich, er sei ein toller Chef und alle seien zufrieden.“

Gemeinsam mit einem unterstützenden Gewerkschaftssekretär entwickelten die VL eine Abfrage in Anlehnung an die ver.di-Wandzeitungen, die an alle Kolleginnen und Kollegen gehen würde. „Angestrebt hatten wir so etwas wie ein erstes Stimmungsbild, überhaupt erst mal Belege für die keineswegs gute betriebliche Situation. Bekommen haben wir wesentlich mehr.“

Davor gab es jedoch Einiges zu tun. Das geeignete Instrument war gefunden - geeignet jedoch nur bei richtiger Anwendung: Ohne Beteiligung der Beschäftigten geht Gute Arbeit nicht. Dies beginnt bereits bei der Kommunikation und Möglichkeiten zum Nachfragen vor der konzernweiten Abfrage. Also wurde das Vorhaben mehrfach angekündigt und erklärt und von den Vertrauensleuten in vielen Gesprächen in den Betrieb getragen.

Diese gute Vorbereitung trug Früchte: Die Abfrage, die in freiwilliger Form an alle Beschäftigten, inhaltlich etwas abgewandelt auch an alle Auszubildenden ging, hatte einen Rücklauf von 47%. Schon dies ein beeindruckendes Ergebnis!

## **Aussagekräftige Ergebnisse mit deutlichen Schwerpunkten**

Beeindruckend war an den Ergebnissen selbst, wie deutlich Schwerpunkte sichtbar wurden. Natürlich differierten diese je nach den Arbeitsbereichen. Dennoch ließ sich für alle Beschäftigten erkennen: Fehlende Wertschätzung und mangelnde Unterstützung durch die Vorgesetzten war für die Meisten belastend. Zu den Hauptbelastungen gehörten außerdem mangelnde Information sowie ungenügende Arbeitplanung und Zuständigkeiten, ferner Leistungs- und Termindruck. Ein weiteres zentrales Thema waren Gesundheitsschutz und -vorsorge. Gerade hierbei wurden dann aber die Unterschiede in den Einzelergebnissen abhängig von den Arbeitstätigkeiten deutlich.

Am aussagekräftigsten waren die Ergebnisse zwangsläufig dann, wenn man sich die einzelnen Arbeitsbereiche genauer anschaute. Als Beispiel den ÖPNV, als besonders belastend stufen die hier Beschäftigten u. a. ein:

- die einseitige körperliche Arbeit (Sitzen)
- herablassende oder unwürdige Behandlung durch Kunden
- zu starker Termin- und Zeitdruck bei der Arbeit

Hilfreich und unterstützend war nach Einschätzung der Beschäftigten hauptsächlich:

- Einfluss auf die Planung der Arbeitszeit
- mehr Anerkennung und Unterstützung durch die Vorgesetzten
- Qualifizierungen zum Vorbeugen gegen Stress

Mit einem Verfahren wie den ver.di-Wandzeitungen (sog. orientierendes Verfahren) lassen sich gut konkrete Schwerpunkte aufzeigen, die dann in sog. vertiefenden Verfahren, z. B. moderierten Workshops, weiter geklärt werden können.

So wäre bei den Beschäftigten im ÖPNV des Konzerns nachzuhaken: Da sie bereits weitreichenden Einfluss auf die Dienstpläne haben, könnte eine Ursache für den Termin- und Zeitdruck sowie den Wunsch nach mehr Einfluss auf die Planung der Arbeitszeit eventuell damit zusammen hängen, dass die Fahrpläne zu eng getaktet sind. Was in Kombination mit der unwürdigen Behandlung durch Fahrgäste - etwa, wenn es zu Verspätungen kommt - zu einem überbordenden Stress führt, gegen den man sich Abhilfe wünscht. Wie auch immer: Dies lässt sich nur durch weitere Auskünfte der Beschäftigten und nicht verallgemeinernd klären. Und genau dies wurde im Stadtwerke-Konzern gemacht.

## **Direkte Handlungsmöglichkeiten - direkt angegangen**

Was passierte nun mit den Ergebnissen?

Zunächst wurden sie in einer konzernweiten VL-Versammlung vorgestellt. Die Vertrauensleute übergaben das Projekt danach an den Konzernbetriebsrat. Was Sinn macht, denn wenn es um die Mitgestaltung der Arbeit geht, gehört dies in die Hände der Interessenvertretung - sie hat die Mitbestimmungsrechte.

In einer Betriebsversammlung wurden die Ergebnisse anfolgend allen Beschäftigten präsentiert. Einerseits gab es rege Beteiligung - da, wo es um die konkreten Arbeitsbedingungen ging. Andererseits war eine abwartende Haltung spürbar: Was passiert jetzt damit? Ändert sich tatsächlich etwas? Völlig verständlich: Mit dieser Art des Vorgehens war Neuland im Konzern betreten worden.

Neuland war es auch für die Interessenvertretung. Nicht, dass etwa Arbeits- und Gesundheitsschutz bisher unbearbeitet gewesen wäre, so gibt es eine gut funktionierende Betriebsvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Aber die Schlussfolgerungen aus den Abfrage-Ergebnissen, vor allem die Gestaltung des weiteren Prozesses, das war nichts, was sich in einem Schnellschuss erledigen ließ.

Beschlossen und durchgeführt wurde eine extern moderierte 2-tägige Klausurtagung, die auch von ver.di beratend begleitet wurde. Neben dem KBR, den örtlichen Betriebsräten sowie den Jugend- und Auszubildendenvertretungen nahmen die Schwerbehindertenvertretung und die VL-Sprecher teil. Hierbei wurden aus den Abfrage-Ergebnissen Taten:

Einerseits wurde ein KBR-Ausschuss „Gute Arbeit“ ins Leben gerufen, der sich kontinuierlich um diese Top-Aufgabe kümmern soll. Andererseits wurden Forderungen an den Arbeitgeber entwickelt. Dabei ging es zentral um die weiteren Handlungsschritte, trotz aller Ideen und Hinweise noch nicht um Verbesserungsmaßnahmen. Denn bei deren Entwicklung sollten wiederum die Beschäftigten beteiligt werden!

Die anfolgenden Verhandlungen und Abstimmungen führten zu einer gemeinsamen Erklärung mit dem Arbeitgeber. Zunächst eine Regelungsabrede, noch keine Betriebsvereinbarung: Dafür war noch zu unklar, welche vereinbarten Inhalte als dauerhafte Einrichtungen passen würden.

Die gemeinsame Erklärung wurde per Aushang und im Intranet allen bekannt gemacht. Das Projekt „Gute Arbeit“ wurde zur Chefsache erklärt, bei der Vorstand und KBR unverzüglich die Ergebnisse der Abfrage aktiv aufgreifen wollten:

- Für die „größten Sorgen der Belegschaft“ sollen Prozess-Workshops durchgeführt werden, in denen Beschäftigte mit externer Moderation ihre Arbeitsbedingungen analysieren. Dabei sollen Arbeitsabläufe, Arbeitsumfang (quantitativ und qualitativ), die Qualität der für die Arbeit nötigen Informationen, die die Beschäftigten erhalten, sowie Führungskompetenzen geprüft werden. Die Workshops sollen ein geschützter Raum sein, in denen möglichst viele zu Wort kommen.
- Vergleichbare Workshops sollen auch für die Führungskräfte durchgeführt werden.
- Es wird ein ständiger Koordinationskreis eingerichtet, in dem der Konzernbetriebsrat und arbeitgeberseitige Vertreter wie u. a. die Fachkraft für Arbeitssicherheit Mitglieder sind. Dieser soll dem Fortschritt des Projekts „Gute Arbeit“ dienen und über die Sitzungen des Ausschusses für Arbeitssicherheit (ASA) hinausgehen.

In der gemeinsamen Erklärung wurde betont: Die Umsetzung soll „direkt und spürbar“ sein. Dennoch müsse allen klar sein: „Alles auf einmal und überall“ kann nicht gehen. Angekündigt wurde eine „Schritt-für-Schritt-Abfolge“.

Ein ungewöhnlich aktionsbereiter Arbeitgeber? „Naja, die steigende Krankenquote und die Zahl der Arbeitsunfälle, da hat der Vorstand schon ziemlich Druck gekriegt. Er hat selbst auf die hohen Kosten hingewiesen.“

Und die Kolleginnen und Kollegen? „Die waren sehr neugierig. Als dann die Workshops losgingen, gab es aber erst mal große Vorbehalte.“ Vereinbart war, dass sich Freiwillige aus den jeweiligen Bereichen melden. Nachdem der erste Workshop in einem gewerblichen Arbeitsbereich gelaufen war, ist über „Flurfunk“ intensiv nachgefragt worden, ob das wirklich fair gelaufen sei. Und weil dem so war, kamen danach für weitere Workshops mehr Anmeldungen, als Teilnehmende (20 - 25) möglich waren.

## **Schritt für Schritt Arbeitsbedingungen verbessern**

Zwei Jahre, nachdem der KBR vor der Frage stand, wie das Thema zu setzen sei, und ein Jahr nach der Abfrage bei allen Beschäftigten geht der Prozess hin zur Guten Arbeit Schritt für Schritt weiter. Wo steht der Stadtwerke-Konzern heute?

Der Koordinationskreis als paritätischer Lenkungsausschuss ist gegründet, seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollen in einer Konzernbetriebsvereinbarung festgehalten werden.

Mittlerweile sind die MitarbeiterInnen- und Führungskräfte-Workshops durchgeführt. Mit den aktuell vorliegenden Ergebnissen steht nun deren Auswertung an. Dieser Prozess-Schritt war als Meilenstein bereits in der gemeinsamen Erklärung vereinbart worden: Um für das weitere Vorgehen festzustellen, ob die Workshops der geeignete Weg sind. Was man schon weiß: Die Kolleginnen und Kollegen brachten sich engagiert ein und fühlten sich ernst genommen.

Ebenfalls in der gemeinsamen Erklärung und damit bereits vor der Workshop-Phase war festgelegt worden, was folgen soll: Eine Arbeitsgruppen-Phase, in der kleinere Gruppen die Ergebnisse der Workshops aufgreifen und intensiver bearbeiten werden mit dem Ziel, Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln. Explizit mit „Rückkopplung und Einbeziehung der Mitarbeiter/innen“.

Außerdem laufen die vereinbarten Führungskräfte-Seminare. Als zunächst auf ein Jahr angelegtes Pilotprojekt wurde eine „Vertrauensstelle“ eingerichtet, an die sich die Führungskräfte ähnlich wenden können wie Beschäftigte an den BR.

Der Weg zur Guten Arbeit, auch hin zu einer Konzernbetriebsvereinbarung geht weiter, der Ausschuss des KBR arbeitet kontinuierlich daran. Die Vorhaben gehen jedoch noch weiter: „Nächstes Jahr nach den BR-Wahlen wollen wir uns darum kümmern, was von dem Projekt ‚Gute Arbeit‘ in den Bereich der Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz gehört. Da haben wir ja starke Mitbestimmungsrechte.“ Noch keine Absicht, aber durchaus im Denken des KBR: Eine Beschäftigten-Befragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit.

Das Thema setzen und handelnd verfolgen. Schritt für Schritt, von Ergebnis zu Ergebnis, hin zu Guter Arbeit. „Für die Arbeitsbedingungen der Kolleginnen und Kollegen sind wir mitverantwortlich. Das nehmen wir ernst.“