

Referat von Herr Harms, DAG Deutsche Angestellten Gewerkschaft, Magdeburg

Möglichkeiten / Hindernisse der Mitarbeiterbeteiligung

Die Deutschen sind faul geworden. Sie arbeiten immer weniger, machen viel Urlaub und rekeln sich ausgiebig in der sozialen Hängematte, sagen die Arbeitgeber. Als Kanzler klagte Helmut Kohl über den "kollektiven Freizeitpark".

Reine Stimmungsmache: Zwar sinkt die Wochenarbeitszeit in den Fabriken, allerdings nur auf dem Papier. Tatsächlich arbeiten die Deutschen immer verbissener. 1,8 Milliarden Überstunden bekommen sie pro Jahr bezahlt, 2,4 Milliarden leisten sie ohne Lohn. Akkord und Wechselschichten nehmen zu. Der moderne Dienstleister ist auch am Wochenende einsatzbereit, brennt Computerchips und betreut Callcenter. Er ist flexibel und schaut nicht auf die Uhr, Kundenwünsche und Liefertermine gehen immer vor.

Die Unternehmen haben viel Geld in Hightech gesteckt. Das Kapital darf nicht brachliegen, die Arbeitgeber möchten deshalb zurück zur 40-Stunden-Woche. "Wir müssen länger arbeiten, wenn wir mehr Arbeitsplätze schaffen wollen", sagt Industrieverbands-Präsident Hans-Olaf Henkel. In Osteuropa fragen die Leute nicht nach Arbeitszeiten, in Singapur oder Shanghai sind sie froh, wenn es überhaupt etwas zu tun gibt. Deshalb müssen auch die Deutschen ranklotzen, schon um ihre Jobs zu behalten.

Zwei drittel aller Beschäftigten haben

Angst vor Arbeitslosigkeit. Diese Angst treibt die angeblich so trägen Deutschen zu erstaunlichen Anstrengungen.

Bei ABB in Mannheim beispielsweise herrscht auch nachts rege Betriebsamkeit: Akkord und Wechselschicht für alle. Kaum einer im Kraftwerksbau älter als 55 Jahre. Man kann sie an jener Hand abzählen", sagt Betriebsvorsitzender Udo Belz. Rente mit "L C)? Die meisten haben sich schon vorher krank malocht. Im Durchschnitt gehen, die Industriearbeiter mit, 57,5 Jahren in Rente. Vor vier Jahren wurde bei ABB eine neue Generation von Drehmaschinen eingeführt. Damit schafft ein Facharbeiter das Pensum von dreien. "Als ob man vom Hubschrauber in einen Düsenjäger umsteigt", beschreibt Belz, den Tempowechsel. Mehr als die Hälfte der Belegschaft musste gehen. Der Rest hat verstanden und legt sich krumm.

Zugeständnisse bei Lohn und Arbeitszeit machen nicht nur Holzmänner, auch die ostdeutschen Arbeitnehmer halten sich nicht an Tarife, wenn es

um ihre Existenz geht. Überall sind in der Vergangenheit Betriebsteile ausgelagert und ins kostengünstige Ausland verlegt worden. Maschinen haben bei Eko-Stahl in Eisenhüttenstadt hoch qualifizierte Leute ersetzt. Sie wurden zu Hilfsarbeitern degradiert, müssen höhere Normen schaffen und Nachtschichten durchstehen.

„In der Umgebung von 20 und 25 -jährigen werden selbst Top-Leute im Handumdrehen zu Minderleistern“, sagt Betriebsratsvorsitzender Siegfried Gami von Iveco in Ulm. Bei Voith in Heidenheim wurden die Erholungszeiten gestrichen. Siemens in Frankfurt hat das Tempo im Computergeschäft verschärft. "Bei uns stieg die Produktivität in den vergangenen drei Jahren jeweils um 10 Prozent", berichtet der Betriebsratsvorsitzende Martin Weiss. Wer nicht spurt, kriegt Ärger mit den Kollegen. Denen stinkt es, wenn sie Ältere und gesundheitlich Angeschlagene mitziehen müssen. "Da gibt es schon mal Reibereien", erzählt Herbert Lüddemann von Faun in Lauf Ruhige Nischen in der Produktionsüberwachung oder im Lager sind weg. Früher kamen die lang gedienten und abgearbeiteten Kollegen beim Werkschutz unter. Der ist längst "outgesourct".

Amerikaner oder Japaner haben keine sechs Wochen Urlaub, Engländer keine 3 5-Stunden-Woche. In Japan kommt der Durchschnittsbeschäftigte auf 1889 Stunden im Jahr, Amerikaner sogar auf 1952. Deutsche schaffen 1562 Stunden. Das sind zwei Monate weniger im Betrieb. Die Arbeitgeber haben nachgerechnet. Siemens Chef Heinrich von Pierer kennt den Lohn eines Ingenieurs in Malaysia genau. VW-Boss Ferdinand Piëch hat stets im Hinterkopf, dass ein Arbeiter in Portugal ein Viertel vom Wolfsburger Tarif verdient, in der Slowakei sogar nur ein Zehntel.

Die Börse ist gnadenlos, wenn die Aktionäre das Gefühl haben, ihre Deutschland AG wirtschaftete zu teuer. Den Druck geben die Manager an ihre Untergebenen weiter - Lean Management vom Vorstand bis zum Kantinen-Personal. Jeder Winkel wird nach Rationalisierungsmöglichkeiten durchstöbert.

Selbst ein schöner Gewinn von über 20 Millionen Mark (10,2 Mio. €) schützt die Mitarbeiter der "Sächsischen Zeitung" in Dresden nicht vor Auslage und Abstufung (siehe Seiten 24/25).

Auch Zugschaffner mussten sich umstellen: Früher knipsten sie nur Fahrkarten, heute sind sie ins Zug-Management eingebunden, machen Durchsagen, möglichst auch auf Englisch, und bringen den Kaffee ins

Abteil. Angenehm für Reisende, für den Zugbegleiter Stress. Die Straße schlaucht noch mehr. Am Lenkrad wird der Leistungsdruck "immer schlimmer" (ÖTV-Vize Wolfgang Warburg), weil die Liberalisierung des Verkehrsmarktes auf dem Rücken der LKW-Fahrer ausgetragen wird. 300 bis 400 Stunden auf dem Truck im Monat sind keine Seltenheit. Harte Zeiten auch im Einzelhandel. In Hamburg haben die Arbeitgeber den Einzelhandelsverband verlassen, um Tarifregelungen besser unterlaufen zu können. Mehr Stress für 15 000 Beschäftigte. Im Toom-Großmarkt klagen die Kassenkräfte, dass sie manchmal drei oder vier Stunden ohne Pause Ware übers Band schieben. "Da kann man nicht mal eben so aufs Klo gehen", schimpft eine KassiererIn.

Ähnlich sieht es bei den Banken aus. "Wir rationalisieren uns zu Tode", warnt Hans-Jörg Bullinger, Leiter des Stuttgarter Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation.

Vom Hamburger Sozialforscher Horst Opaschowski stammt die Formel $0,5 \times 2 \times 3$: Die Hälfte der Belegschaft kriegt doppeltes Gehalt und muss dreimal so schnell arbeiten. Über einen Zeitraum von zwölf Jahren nahm nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit die Stundenproduktivität in Westdeutschland um 36 Prozent zu. Die Niederländer schafften 25 Prozent, die Amerikaner nur 10 Prozent mehr. Die deutsche Industrie hat aus Kostengründen stramm rationalisiert, das Arbeitstempo erhöht und jeden, der nicht mithalten konnte, auf die Straße gesetzt. Nun hat sie weltweit den höchsten Grad an Automation erreicht und 4 Millionen Arbeitslose produziert. Außerdem ersetzen die Betriebe ältere Mitarbeiter durch junge, belastbare, hoch motivierte, olympiareife Belegschaften. Ihre Arbeitswelt unterscheidet sich unter dem Druck der Verhältnisse gar nicht so sehr von der ihrer Väter und Großväter. Sie stehen am Fließband und schaffen wieder im Minutentakt - all die schönen Ideen von der Humanisierung der Arbeit, von Gruppenarbeit, bandunabhängigen Produktionsinseln, Job-Rotation, Arbeitsanreicherung und Mehrfachqualifikation sind meist vergessen.

Die modernsten Autofabriken der Welt, Opel in Eisenach oder Daimler-Chrysler in Rastatt, wo die Mercedes A-Klasse gebaut wird, funktionieren wieder nach Altväterart im Gleichtakt. Allerdings, und das ist ein ganz erheblicher Wandel: Die Stechuhren sind weg.

So staunten die 100 000 Beschäftigten von Volkswagen in Wolfsburg nicht schlecht, als sie Anfang 1996 aus den Weihnachtsferien kamen. Die verhassten Stechuhren waren über Nacht tatsächlich verschwunden.

Die Arbeitszeit wurde plötzlich nicht mehr erfasst, wie bei Generationen von VW-Arbeitern zuvor. VW-Chef Piëch erklärte: „Was für das Management gut ist, ist ebenso für jeden Mitarbeiter und die gesamte Belegschaft gut. So wie Volkswagen seinen Managern den mündigen Umgang mit der Zeit zutraut, so traut das Unternehmen auch der gesamten Belegschaft.“ Statt auf Anwesenheit zu pochen, besprachen die Chefs nun mit ihren Mannschaften Ziele die in einer bestimmten Frist zu erreichen waren: soundso viele Kurbelwellen, x-tausend Stoßstangen und y-tausend Kabelbäume, die minutengenau zur Montage bereitstehen müssen. Plötzlich war jeder nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Kollegen verantwortlich, lauter kleine Gruppenleiter und Abteilungschefs, die darauf achteten, dass alles reibungslos fluppte. Total quality an allen Ecken, und die Leistungssteigerung war immens. Die Modelle wechselten in schneller Folge, die Typenvielfalt nahm zu und der ganze Konzern entwickelte sich in neuer Dynamik.

Piëch hatte sein Ziel erreicht, die atmende Autofabrik. Je nach Marktlage bläht sich die Produktion auf wie ein Sprinter vor dem Start und tritt kürzer, wenn das Geschäft schlecht läuft. Wenn in gut einem Jahr der neue Mini-Van vom Band rollt, müssen die Wolfsburger noch härter und länger arbeiten, wenn sie gegen die billigere Konkurrenz im Konzern bestehen wollen. Die Arbeitszeiten sollen dann je nach Auftragslage auf 48 Wochenstunden an sechs Tagen erhöht werden - mehr lässt das Gesetz nicht zu. „Das Konzept soll Deutschland im Wettbewerb mit den: Billiglohn-Ländern stärken“, sagt Arbeitsdirektor Peter Hartz. Plötzlich sehnen sich einige nach der Stechuhr zurück.

Sie hatte ihr Gutes. Arbeit und Freizeit waren klar getrennt. Seit Anfang des Jahres, auch bei IBM die Stemperei abgeschafft wurde, können die Mitarbeiter zwar kommen und gehen, wann sie wollen, doch der Druck ist subtiler geworden. Carla Hoch* (42) verkauft bei IBM in Düsseldorf Software. Sie ist immer für ihre Kunden da, auch im Urlaub, denn PC und Handy hat sie stets dabei. Kürzlich, auf Borkum, hat sie nebenher „eine Riesensache zum Abschluss gebracht“. Dafür gingen „so drei oder vier Urlaubstage drauf“. Carla Hoch mag ihren Job, sie verdient gut, ist „immer hinter der Wurst her“, aber, das macht sie doch nachdenklich, „ich muss auf mich aufpassen, sonst werde ich noch zum Perpetuum mobile“. Der Projektleiter Heinz Kuntze* (55) installiert die Anlagen, die Kollegin Hoch verkauft.

Dabei tauchen immer Probleme auf, mit denen niemand rechnet. Kuntze muss das ausgleichen, nebenher noch ein halbes Dutzend andere Projekte betreuen und kalkulieren und abrechnen. Er kommt sich vor wie

im Zirkus: „Man muss ständig sechs Teller gleichzeitig in der Luft halten und aufpassen, dass man nicht selbst zerbricht.“ Laut Erhebung der Fachhochschule Frankfurt leiden Service-Techniker in der Computerindustrie besonders unter Leistungsverdichtung. 91 Prozent belastet der Termindruck. 86 Prozent sehen die Ursache im Personalmangel.

Schwächeanfälle, Schlafstörungen, Magengeschwüre - Roswitha Dankert* (36) hat die Reaktionen ihrer Kollegen aufmerksam registriert. „Der Druck kommt von oben“, sagt die IBM-Verwaltungsangestellte. Jeder muss sich zu Jahresbeginn in einem Gespräch mit dem Chef zu einem bestimmten Ziel verpflichten. 20 Verträge mit Stammkunden erneuern, zehn weitere Kunden gewinnen, den Verkauf eines Auslaufmodells antreiben. Meistens sind die Ziele unerreichbar, aber keiner traut sich das zuzugeben. Alle schieben ständig einen Berg aus unerledigten Arbeiten vor sich her. Am schwersten hat es die untere Führungsebene, junge, leistungsorientierte und karrierebewusste Aufsteiger. Sie werden zwischen Untergebenen und maßlosen Chefs zerrieben. „Da kann man zusehen, wie die vor die Hunde gehen“ bedauert Roswitha Dankert. „Es regiert die nackte Verzweiflung.“

Besonders Männer zerbrechen an ihren eigenen Ansprüchen. Nein zu sagen wäre schädlich für die Karriere, und eine Weile im roten Bereich zu arbeiten schadet ihrer Meinung nach nicht. 12- bis 16-Stunden Tage in Büro, Auto oder Flugzeug heben das Selbstwertgefühl. Rackern als Statussymbol. Jeder ist ständig über Handy, Mailbox und E-Mail erreichbar. Entschuldigungen gibt es nicht. Bei IBM nehmen die Angestellten ihre elektronischen Helfer mit nach Hause, um auch zu später Stunde Nachrichten aus aller Welt umgehend beantworten zu können.

Die Quittung kommt dann beim Arzt: 11 Millionen Deutsche leiden unter Schlafstörungen und Depressionen. 63,7 Prozent fühlen sich vom Job überfordert. 84,5 Prozent fürchten Nachteile, wenn sie mal offen ihre Meinung sagen. Jeder kämpft für sich allein. Die Betriebsräte sind machtlos. Heinz Könisser von Hewlett-Packard ist für eine junge, hoch motivierte Mannschaft zuständig: 90 Prozent Ingenieure, Durchschnittsalter 34. Die Jahr-2000-Klippe hat „immensen Arbeitsdruck“ gebracht, Urlaubssperre und Überstunden. „Ein paar Leute sind immer im Büro“, sagt der Betriebsratsvorsitzende, auch an Feiertagen. Die globale Vernetzung hebt die Festtage auf. Karfreitag, 1. Mai oder Christi Himmelfahrt kennen viele Länder nicht. Deshalb ist immer jemand in Düsseldorf an Bord. Nur Weihnachten und Neujahr ist es ruhig, sonst brummt das Business sieben Tage die Woche 24 Stunden

pro Tag.

Wer nicht mitzieht, ist ein Spielverderber. Einmal, als Könisser einige Unermüdliche vom Terminal vertreiben wollte, wurden die richtig sauer: „Ihr könnt es uns doch nicht verbieten, wenn wir arbeiten.“ Sie wollen nach oben, wollen Macht und Anerkennung, wollen spannende Jobs und Geld ohne Ende. Dafür opfern sie Gesundheit und Familie. Die Hälfte der Führungskräfte in Deutschland und 40 Prozent der Service-Techniker in der Computerindustrie sind geschieden.

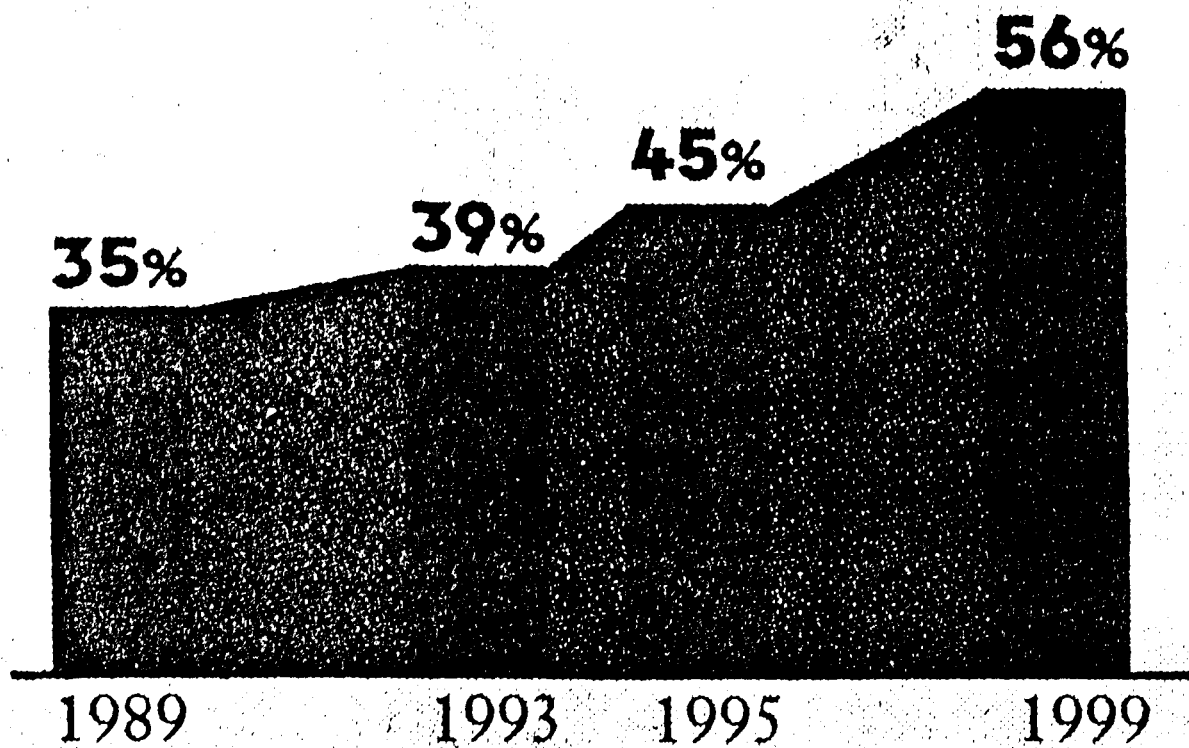
Was kann man tun? IBM-Betriebsrat Wilfried Glißmann beschäftigt sich seit 1992 mit dieser Frage und hat einen Weg gefunden. Damals kündigte auf einer Sitzung des Gesamtbetriebsrats der eingangs erwähnte Hans-Olaf Henkel, zu dem Zeitpunkt Chef der deutschen IBM, eine völlige Reorganisation der Firma an. „Vertrauen statt Kontrolle“, lautete das Motto. „Tut was ihr wollt, ihr müsst nur profitabel sein.“ Wo das dann nicht der Fall war, folgten Abmahnungen, Gehaltsabzüge, Kündigungen und zum Schluss die Schließung. Mündigkeit, Eigenverantwortung und Selbstständigkeit findet Betriebsrat Glißmann im Prinzip ja positiv. Aber nicht jeder könne damit auch umgehen. „Wir haben gemerkt, dass die Leute arbeiten ohne Ende.“ Wenn ein Projekt nicht lief, fühlten sich die Beteiligten persönlich verantwortlich. Auch wenn sie es gar nicht schaffen konnten, suchten sie die Schuld bei sich. Der Frust beschädigte das Arbeitsklima, Mobbing wurde ein Problem.

Den November 1997 rief Glißmann zum Monat der Besinnung aus. „Angst und Arbeit ohne Ende?“, fragte der Betriebsrat im internen Netz. Beschäftigte erzählten anonym, wie sie vergeblich gegen den Zeitdruck kämpften. Das Eis war gebrochen. „Die Leute merkten, ich bin ja gar nicht allein. Die anderen haben dieselben Probleme“, berichtet Glißmann.

Im folgenden Jahr beteiligte sich bereits über die Hälfte der 12 000 Mitarbeiter von IBM Informationssysteme an der Besinnungsaktion. Sie traten kürzer, gingen früher nach Hause und widmeten sich ihrer Familie und ihren Hobbys. „Man muss lernen, dass es nichts gibt, was man nicht auch noch morgen erledigen kann“, sagt die IBM-Sachbearbeiterin Dankert. Im November '99 brauchte der IBM-Betriebsrat schon nicht mehr eigens zur Besinnung aufzurufen. Das Arbeitsklima hat sich gebessert, Mobbing nachgelassen. „Wir müssen nicht mehr so viel mahnen“, sagt Betriebsratsvorsitzender Glißmann. „Die Leute fangen an selbst zu denken.“

Überstunden

*Anteil der Arbeitnehmer, die regelmäßig
Überstunden leisten, in Prozent*



Wochenarbeitszeit

im Durchschnitt (tarifvertraglich)

