



Gesund ins flexible Zeitalter



 www.enterprise-for-health.org



| Bertelsmann Stiftung

Zu den markantesten Auswirkungen der strukturellen Veränderungen in der Arbeitswelt zählt die Flexibilisierung der Arbeit. Die zunehmende Globalisierung der Märkte erfordert flexible Strategien auf Seiten der Unternehmen. Diese müssen fortwährend ihr Produkt- und Dienstleistungsspektrum verbessern, schnell auf schwankende Anforderungen in den Märkten reagieren können und ihre Standortentscheidungen kontinuierlich an neue politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen anpassen.

Neben der Arbeit werden auch die privaten Lebensformen vielfältiger, die Individualisierung schreitet voran.

Politik und Unternehmen fordern mehr Flexibilität auf den Arbeitsmärkten und einen Umbau in den sozialen Sicherungssystemen. Denn nur so ließen sich die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Wachstum sicherstellen, die Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit und die Voraussetzung für eine durchgreifende Verringerung der Massenarbeitslosigkeit in Europa schaffen.

Was verbirgt sich hinter der »Zauberformel Flexibilisierung«? Welche betrieblichen Strategien sind damit gemeint? Muss mehr Flexibilität gleichzeitig weniger Sicherheit, weniger Sozialschutz bedeuten? Welche Rolle werden in Zukunft die neuen Arbeitsverhältnisse wie Leiharbeit, befristete Arbeitsverhältnisse und Teilzeitarbeit einnehmen? Wie wirken sich die unterschiedlichen Konstellationen von Veränderungen in Beschäftigungsverhältnissen und sozialen Schutzstandards auf die zentralen Risiken wie Gesundheit, Beschäftigungssicherheit, Einkommens- und Altersversorgungsniveau, Absicherung im Pflegefall aus? Welche neuen sozialen Risiken werden entstehen?

Diese Fragen diskutierte das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« (EfH) unter der Leitung der EfH-Präsidentin *Rita Süßmuth* auf seiner Netzwerksitzung am 22. und 23. November 2004.

ins flexible Zeitalter

EfH ist ein internationaler Unternehmenskreis, der sich, initiiert von der Bertelsmann Stiftung und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK), mit der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und modernen betrieblichen Gesundheitspolitik beschäftigt.

Flexible Konzepte

Mit dem Begriff »Flexibilisierung« werden eine Vielzahl unterschiedlicher betrieblicher und außerbetrieblicher Strategien bezeichnet, mit denen das Verhältnis von Angebot und Nachfrage von Arbeitskräften in den Arbeitsmärkten verbessert werden kann. Die wirtschaftliche Effizienz des Arbeitskräfteeinsatzes kann durch Lohnhöhe, die Länge der Arbeitszeit, die Arbeitsintensität und das Qualifikationsniveau beeinflusst werden. Arbeits-, Tarifvertrags- und Sozialrecht bilden die Grundlage für unterschiedliche Flexibilisierungskonstellationen. In der Praxis geht es dabei zumeist um Kombinationen unterschiedlicher Ansätze.

»Numerische Flexibilisierung« bezieht sich auf die Steuerung der Belegschaftsgröße durch Entlassungen/Einstellungen, befristete Arbeitsverhältnisse und Leiharbeit. Arbeitszeitflexibilisierung richtet sich auf Dauer und Verteilung der Arbeitszeit (u.a. Teilzeitbeschäftigung, Jahres- und Lebensarbeitszeit), Anpassungen von Arbeitsorganisation und Qualifikationsstruktur werden unter dem Sammelbegriff »funktionale Flexibilisierung« zusammengefasst. Im Rahmen der Lohn- und Gehalts politik meint Flexibilisierung schließlich die Variabilisierung von Entgeltbestandteilen.

Die unterschiedlichen Ausformungen von Flexibilisierung hängen von drei Faktoren ab: von der staatlichen Rahmensetzung, den Vereinbarungen der Sozialpartner sowie von den Anforderungen der Märkte.

Freies Spiel der Märkte oder staatliche Arbeitsmarktpolitik

In der gegenwärtigen Praxis lassen sich zwei grundsätzlich unterschiedliche Auffassungen unterscheiden: Die wirtschaftsliberale Position sieht in Marktmechanismen und Wettbewerb den besten Triebfaktor für wirtschaftliches Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand. Hohe Sozialstandards gefährden nach dieser Auffassung nachhaltiges Wirtschaftswachstum und fördern hohe Arbeitslosigkeit.

Vertreter einer staatlich geförderten aktiven Arbeitsmarktpolitik hingegen halten hohe Schutzstandards mit Flexibilisierungsimpulsen vereinbar und betonen insbesondere Ansätze einer funktionalen Flexibilisierung bei gleichzeitiger Qualifizierung der Arbeitnehmer.

Flexible Arbeitspraktiken

Greet Vermeylen (Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin) gab einen Überblick über die Ergebnisse der Umfragen zu den Arbeitsbedingungen in Europa und stellte einleitend die Hauptindikatoren der Qualität von Arbeit und Beschäftigung in den Mittelpunkt:

- Berufliche Weiterentwicklung und Arbeitsplatzsicherheit
- Kompetenzentwicklung
- Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben (Work-Life-Balance)
- Gesundheit und Wohlbefinden

Umfragen zu den Arbeitsbedingungen in Europa

Unter Verwendung einer Vielzahl von Methoden, u. a. Erhebungen und Beobachtungen von Arbeitsbedingungen in Europa und deren Verbreitung, ist die *Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen* in der Lage, auf Informationen aus ganz Europa zuzugreifen, um zu jedem Zeitpunkt eine Momentaufnahme der Arbeitsbedingungen abzubilden. Die hier vorgestellte Untersuchung basiert auf Daten, die in den Jahren 2001 und 2002 erfasst wurden; die nächste Datenerhebung wird 2005 erfolgen. Die Untersuchung erfasst ungefähr 1.500 abhängig beschäftigte und selbständige Personen aus jedem Land der EU und berücksichtigt ein großes Themenspektrum wie beispielsweise die demografischen Veränderungen der Beschäftigtenstruktur, physische Belastungen durch Arbeit, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Einkommenshöhe und Gesundheitsdaten der Beschäftigten.

Die Wirkung der Umfragen bestand bisher darin, dass sie die Aufmerksamkeit der Politiker auf bestimmte Trends gelenkt haben, u. a. auf zunehmenden Termindruck und Stress. Damit haben sie auch einen Beitrag zur politischen Diskussion geleistet und Impulse für weitere Untersuchungen gegeben.

Die Hauptergebnisse der Umfragen können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Es gibt keine automatischen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen.
- Physische Risiken – wie beispielsweise die Gefährdung durch Lärm und schwere Lasten – gehören noch nicht der Vergangenheit an.
- Ein veränderter Arbeitsrhythmus (Arbeitstempo und Termindruck) führt zur Arbeitsintensivierung.
- Der Grad der Selbstbestimmung und des Einflusses auf die Arbeit (Arbeitskontrolle und -autonomie) hat sich verbessert. Flexible Formen der Arbeit und Arbeitsorganisation sind weit verbreitet.
- Geschlechtsspezifische Segregation (Gender-Segregation) besteht weiterhin.
- Beschäftigte in befristeten Arbeitsverhältnissen berichten über schlechtere Arbeitsbedingungen.
- Die Erwerbsbevölkerung in Europa altert.

ins flexible Zeitalter

Arbeitsmarktflexibilität

Die Umfrage hat einige signifikante Unterschiede zwischen den Beitrittsländern und den bereits existierenden Mitgliedsländern in der EU im Hinblick auf die Flexibilität des Arbeitsmarktes zutage gebracht. Dazu gehören bei den Beitrittsländern eine höhere Beschäftigungsrate für Frauen, eine größere Anzahl kleiner Firmen, eine unterschiedliche Verteilung zwischen den Arbeitsplatzkategorien und eine eindeutige Korrelation zwischen befristeten Arbeitsverhältnissen und schlechten Arbeitsbedingungen. Außerdem gibt es einen deutlichen Anstieg bei den befristeten Beschäftigungsverhältnissen, sowohl in Form von zeitlicher Befristung als auch in Form von Leiharbeitsverhältnissen. Darüber hinaus existieren deutliche Unterschiede zwischen quantitativer und qualitativer sowie externer und interner Flexibilität in den verschiedenen Ländern. Spanien steht im Hinblick auf die Anzahl der zeitlich befristeten Verträge in Europa an der Spitze.

Auf Grundlage der vorliegenden Daten – so *Greet Vermeylen* – gibt es etwa zwei Millionen Zeitarbeiter in Europa, was 1,3 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung ausmacht.

Das zeigt einen gewaltigen Anstieg während der letzten Jahre, aber auf Grund der Vielzahl unterschiedlicher Situationen, die in den Mitgliedsländern anzutreffen sind, ist es schwierig, allgemeine Schlussfolgerungen aus den Daten abzuleiten. In den meisten Ländern bilden Männer die Mehrheit der Zeitarbeiter und sind im industriellen Bereich oder im Bausektor beschäftigt. In den skandinavischen Ländern jedoch ist die Mehrheit der Zeitarbeiter im Dienstleistungssektor tätig. Die Bandbreite der jüngeren Zeitarbeiter, unter 25 Jahren, beträgt in den verschiedenen europäischen Ländern 20 bis 50 Prozent.

Beschäftigungsstatus und Arbeitsbedingungen

Immer mehr Zeitarbeiter sind gesundheitsschädlichen Arbeitsbedingungen ausgesetzt, die beispielsweise verbunden sind mit Lärm, Vibration und schmerzhaften Körperhaltungen. Hinzu kommen außerdem weniger Möglichkeiten der eigenen Kontrolle des Arbeitstempos und reduzierte Chancen in der Aus- und Weiterbildung.

Es scheint auch eine eindeutige Verbindung zwischen Leiharbeit und prekären Beschäftigungsbedingungen zu geben, wobei kurzfristige Verträge und begrenzte Kontrolle über die Arbeitszeit, Anzeichen für schlechtere Arbeitsbedingungen sind.

Hier gibt es jedoch auch positive Anzeichen vor allem bezogen auf zeitlich befristete Verträge von qualifizierten Beschäftigten, die gute Arbeitsbedingungen und einen hohen Grad an Flexibilität bieten.

Ebenso wie die Arbeitsbedingungen sind Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten für Zeitarbeiter schlechter, da es weniger Anreize für Arbeitgeber gibt, in die Ausbildung für zeitlich befristete Beschäftigte zu investieren.

Andere betriebliche Leistungen wie beispielsweise Krankengeld, Urlaubsgeld, Bonuszahlungen bzw. Gratifikationen sind häufig reduziert. Im Allgemeinen sind jedoch die Bedingungen günstiger, wenn Rahmenverträge über die Gewerkschaften ausgehandelt werden. Das Lohnniveau liegt jedoch – ungeachtet der Bedeutung der Gleichstellung in der Belegschaft – insgesamt niedriger. In Großbritannien erhalten Zeitarbeiter durchschnittlich nur 68 Prozent des Lohns, der einem Beschäftigten im zeitlich unbefristeten Arbeitsverhältnis gezahlt wird.

Was das Thema der Teilzeitbeschäftigung angeht, so gibt es erhebliche Unterschiede in den einzelnen Mitgliedsländern, wobei die Niederlande mit guten Praxisbeispielen eine Vorreiterrolle einnehmen. Teilzeitbeschäftigte sind vorwiegend Frauen, wobei 28 Prozent der Teilzeitbeschäftigten befristete Verträge haben, 25 Prozent Leiharbeiterinnen sind und bei 16 Prozent die Vertragslage nicht eindeutig ist.

Flexibilität und soziale Sicherheit / »Flexi-Security«?

Bei der Diskussion über die Verbindung zwischen Flexibilität und sozialer Sicherheit hob *Greet Vermeylen* hervor, dass die sozialen Sicherungssysteme häufig als Last von den Unternehmern empfunden werden und nicht immer zeitlich befristeten Arbeitsverhältnissen angemessen sind. Die Überwindung der Probleme, die sich aus den verschiedenen Ansprüchen von Flexibilisierung der Arbeit und sozialer Sicherheit der Beschäftigten ergeben, wird – so *Greet Vermeylen* – immer mehr erforderlich. Es gibt eine Reihe von Herausforderungen, die aus dem Problem von Flexibilisierung und Arbeitsplatzsicherung erwachsen. Für flexibel eingesetzte Arbeitnehmer gibt es eindeutig nicht dasselbe Maß an Sicherheit wie für Festangestellte. Außerdem besteht die Gefahr einer Zersplitterung des Arbeitsmarktes; zeitlich befristete Arbeitsverträge führen

zu »abgebrochenen« Berufskarrieren. Nach *Greet Vermeylen* ist es, unter Berücksichtigung der Unterschiede zwischen den Mitgliedsländern, wichtig, den Zugang zu Arbeitslosengeld, Renten und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Blickfeld zu haben.

Das so genannte »Decommodification«-Konzept – das heißt, in die Lage versetzt zu werden, mittels eines zeitweiligen Einkommens einen angemessenen Lebensstandard beizubehalten, um somit gezielt vor den negativen Bedingungen prekärer Beschäftigungsverhältnisse zu schützen – könnte ein neuer Weg in Richtung sozial abgesicherter flexibler Arbeit (Flexi-Security) sein.

Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis

Beschäftigungssicherung und Unternehmensgesundheit: Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei Volkswagen

Die Arbeitsmarkt- und Personalpolitik des Volkswagen-Konzerns, so *Rainer Göldner (Volkswagen AG, Deutschland)*, beinhaltet Flexibilität in verschiedenen Formen und Feldern. Das Konzept des »Atmenden Unternehmens«, Gruppenarbeit und der kontinuierliche Verbesserungsprozess gehören ebenso dazu wie kreative Beschäftigungskonzepte und ein dynamisches Vergütungssystem (Zeit-Wertpapiere/Beteiligungssrente u. v. m.).

Ein Meilenstein in der Geschichte der Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei *Volkswagen (VW)* war 1994 die Einführung der 4-Tage-Woche mit 28,8 Wochenstunden (20 prozentige Arbeitszeitverkürzung) bei gleichzeitiger Personalkostenreduzierung und dem Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen – als Reaktion auf wirtschaftliche Schwierigkeiten und einen drohenden massiven Arbeitsplatzverlust.

In der Folgezeit hat *Volkswagen* schrittweise das Konzept des »Atmenden Unternehmens« in Form einer Flexibilitätskaskade eingeführt. Die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zum »atmen« umfassen Flexibilität in der täglichen Arbeitszeit, Flexibilität in Schichten (1 bis 4 Schichten), Flexibilität in Tagen pro Woche (4 bis 6 Tage), Flexibilität in Tagen pro Jahr (bis zu 300 Tage), Flexibilität bei der Urlaubsplanung (Urlaubskorridor), jahresübergreifende Flexibilität (Zeitkonten) und Flexibilität bei der Lebensarbeitszeit (Zeit-Wertpapier).

Bei *Volkswagen* können die Mitarbeiter sowohl Arbeitsentgeltbestandteile als auch Arbeitszeitanteile in einem Wertpapier anlegen, das verzinst wird. Die Rendite des Zeit-Wertpapiers seit dessen Auflegung ist beachtlich. Mit diesem Wertpapier können die Lebensarbeitszeit verkürzt, Altersteilzeit genutzt oder eine höhere Altersversorgung erzielt werden.

Ein weiterer Meilenstein in der beschäftigungsschaffenden und -sichernden Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei *Volkswagen* ist das Projekt »5 000 x 5 000«. Die *Auto 5 000 GmbH*, die zum *Volkswagen*-Konzern gehört, beschäftigt 5 000 Mitarbeiter bei einer Vergütung von 5 000 DM/Monat (ca. 230,- Euro/Monat) auf der Grundlage eines eigenen Tarifvertrages, der nicht dem *VW*-Haustarifvertrag entspricht. Hinzu kommt ggf. eine Ergebnisbeteiligung.

Alle eingestellten Mitarbeiter mussten als arbeitslos gemeldet dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Im Anschluss an eine dreimonatige Vorqualifizierungsphase durch die Arbeitsverwaltung folgte eine 6-monatige Grundqualifizierung durch die *Auto 5 000 GmbH*.

Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt 35 Stunden/Woche mit flexiblem Verteilungsrahmen. Zusätzliche Flexibilität ist über 30 Samstags- und Nacharbeit gegeben. Bei Produktionsmängeln, die von den Mitarbeitern selbst verursacht werden, sind diese zu entsprechender Nacharbeit verpflichtet.

Die Hälfte der vereinbarten Qualifizierungszeit im Umfang von wöchentlich drei Stunden muss von den Beschäftigten selbst finanziert werden. Kürzlich haben die ersten Mitarbeiter – aufbauend auf den Stufen Industrietauglichkeit und Automobilbautauglichkeit – ihre Qualifizierung zum Automobilbauer mit einer Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer (IHK) abgeschlossen.



Erfahrungen aus der

Basis der Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei *Volkswagen*, so *Uwe Brandenburg*, ist die *Volkswagen*-Philosophie, die auf gemeinsam getragenen Werten beruht. Sie wird konkretisiert in den Konzernleitlinien mit ihren sieben Werten und 14 Leitlinien. Darüber hinaus hat das Unternehmen eine Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei *Volkswagen* mit dem *VW*-Weltkonzernbetriebsrat und dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund abgeschlossen. Eine Leitlinie zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung bei *Volkswagen* definiert zudem konzernweit geltende gesundheitsbezogene Mindeststandards, Handlungsanleitungen und Empfehlungen.

Flexibilisierung als Erfolgsrezept für Unternehmensgesundheit und -erfolg: Das Beispiel Arcelor

Daniel Atlan (Arcelor, Luxemburg) berichtete über die Aktivitäten bei *Arcelor* im Bereich der Arbeitssicherheit in Bezug auf Leiharbeiter und Unterauftragnehmer.

Arcelor ist derzeit der zweitgrößte Stahlerzeuger weltweit, mit ca. 98.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 26 Milliarden Euro in 2003. *Arcelor* produziert für vier verschiedene Märkte: Automobilindustrie, Bauindustrie, Verpackungsindustrie und (Haushalts-)Geräte.

Die Produktion in der Stahlindustrie ist durch folgende Merkmale bzw. Trends gekennzeichnet:

- deutliche Abnahme der Beschäftigung in den vergangenen drei Jahrzehnten bei gleichzeitiger Verdreifachung der Produktivität in den letzten 15 Jahren;
- Zunahme des Altersdurchschnitts der Belegschaften;
- Spitzenposition in der Produktivitätsentwicklung in der europäischen Stahlindustrie bei ebenfalls gleichzeitig hohen Kostennachteilen;
- in der Folge Verlagerung von Produktionsstandorten in Niedriglohnländer.

Diese Trends spiegeln sich auch bei *Arcelor* wieder, wobei hier nicht nur die Beschäftigungsabnahme mit Produktivitätssteigerung einhergeht, sondern auch ein Produktionsstandort in Brasilien eingerichtet wurde und inzwischen mehr als die Hälfte der Beschäftigten älter als 50 Jahre ist.

Obwohl sich die Indikatoren für die allgemeine Arbeitssicherheit wie überall sehr positiv entwickelt haben, gibt es große Unterschiede zwischen den Standorten. *Arcelor* setzt in seinen Aktivitäten einmal bei den Führungskräften an, definiert niveauabhängige Ziele für die Arbeitssicherheit, verbunden mit klaren Sanktionen. Gegenwärtig wird überlegt, den Erfolg in der Arbeitssicherheit vom Bonus-System zu entkoppeln und stattdessen ein Punktesystem wie beim Führerschein einzuführen. Parallel dazu hat *Arcelor* sich um eine kooperative Vertrauenskultur zwischen den Sozialpartnern bemüht.



Unternehmenspraxis

Die Arbeitssicherheitsstatistiken zeigen deutlich, dass Leiharbeiter und Unterauftragnehmer ein höheres Unfall- und Verletzungsrisiko aufweisen, das sich durch Unterschiede in den Arbeitsplätzen und Arbeitsaufgaben erklären läßt. *Arcelor* hat hier mit folgenden Maßnahmen reagiert:

- Systematisches Training der Leiharbeiter durch die Leiharbeitsfirmen in »Ruhezeiten« sowie ähnliche Maßnahmen bei Unterauftragnehmern;
- Weiterbildung der Vorarbeiter, um besser mit Leiharbeitern und Unterauftragnehmern umgehen zu können;
- Einführung von »Arbeitssicherheitspässen«;
- verbesserte Auswahl von Leiharbeitsagenturen und Unterauftragnehmern.

Ergänzt wird dies durch Maßnahmen, die die Einbindung und Verantwortung von Führungskräften im Bereich der Arbeitssicherheit sichtbar machen und die Einrichtung eines Arbeitsschutzmanagementsystems.

Zum einen investiert *Arcelor* in dieses Feld, um gesetzliche Vorgaben zu erfüllen, zum anderen weil dies das Image des Unternehmens verbessern hilft. Schließlich ist man vom Business Case dieser Investition überzeugt: Mehr Sicherheit sorgt für bessere Produktivität.

Die Frühverrentungspolitik, bei *Arcelor* wie bei anderen Unternehmen als eine Reaktion auf die Absatzkrise in den 70er Jahren, musste ab 1988 schrittweise zurückgenommen werden. Zu den wichtigsten Ansatzpunkten gehörten die Einführung eines »Pay for Skill«-Entlohnungssystems und das Konzept des »Managed Employment«, das im Wesentlichen aus Beschäftigungsgarantien für Mitarbeiter bestand.

Als 1993 die Beschäftigungsgarantie für jüngere Arbeitnehmer aus Kostengründen nicht aufrechterhalten werden konnte, wurden in größerem Umfang Teilzeitarbeitsplätze eingerichtet: Zwischen 1994 und 2000 wurden mehrere Tausend Arbeitsplätze in Teilzeitarbeitsplätze umgewandelt, wobei als Anreiz bei 80 Prozent der bisherigen Arbeitszeit 86 Prozent der bisherigen Bezüge gezahlt wurde. Die frei gewordenen Ressourcen wurden für Produktivitätssteigerungen und für Neueinstellungen genutzt. Dieses System lässt sich nach Einführung der 35-Stundenwoche nicht mehr weiterführen.

Erfahrungen aus der

Disability Management durch Ability Management bei Ford

Unter dem Begriff »Disability Management« beschrieb *Erich Knülle (Ford-Werke AG, Deutschland)* Erfahrungen mit der Wiedereingliederung von leistungsgewandelten Beschäftigten in die Produktion, die in den vergangenen Jahren bei Ford gesammelt werden konnten. Anstatt im Sinne einer externen Flexibilisierungsstrategie ca. 500 Mitarbeiter nicht mehr zu beschäftigen, weil sie wegen ihrer Erkrankungen als nicht mehr leistungsfähig eingestuft waren, konnten mit Hilfe eines Disability Management-Verfahrens ca. 300 aus dieser Gruppe in die Produktion integriert werden und nahezu 150 Mitarbeiter außerhalb der Produktion in leichten Jobs eingesetzt werden. Im Ergebnis wurden damit ca. 300 Neueinstellungen vermieden, was einer Kostenersparnis von 18 Millionen US-Dollar entspricht. Der durchschnittliche Krankenstand der betroffenen Beschäftigten sank von ca. 25 Prozent auf 8 Prozent.



Ausgangspunkt, so *Erich Knülle*, war eine Analyse der Gesundheitsprobleme im Unternehmen und insbesondere bei den betroffenen Beschäftigten in 2001. Diese zeigte eindeutig, dass die Skeletterkrankungen im Vordergrund standen, gefolgt von den immer wichtiger werdenden psychischen Erkrankungen. Weitere Daten zu den volkswirtschaftlichen Kosten durch Arbeitsunfähigkeit (ca. 70 Millionen Euro in Deutschland im Jahr 2002) und der zukünftigen Altersverteilung der Belegschaft konnten das Management überzeugen, aktiv zu werden.

Unter Nutzung von früheren Projekterfahrungen zur Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt, wurde ein Assessmentverfahren und Profilvergleichssystem (IMBA) eingeführt, mit dem anhand von insgesamt 70 Merkmalen sowohl die Arbeitsplatzanforderungen als auch die vorhandenen Fähigkeiten des Mitarbeiters gemeinsam von Ärzten und Ingenieuren eingeschätzt werden. Dieser Profilvergleich liefert u.a. Informationen zur Körperhaltung, Bewegungsabläufen, Informationsverarbeitung und Schlüsselqualifikationen.

Auf der Basis von computergestützten Auswertungen zum Abgleich der vorhandenen Fähigkeiten und den spezifischen Arbeitsplatzanforderungen berät dann ein

Integrationsteam, dem Vertreter von Betriebsrat, Vorgesetzte und Produktionsmanagement (Leiter des Teams), Gesundheitsdienst, Schwerbehindertenvertretung u.a. angehören, unter Hinzuziehung von Informationen zum sozialen Umfeld des Betroffenen über ein geeignetes Wiedereingliederungskonzept.

Der Perspektivenwechsel – von den Defiziten zur Betrachtung der vorhandenen Fähigkeiten – stärkt das Selbstvertrauen der Beschäftigten, die Transparenz des Verfahrens die Akzeptanz auf Seiten der Belegschaft. Eine weitere Besonderheit ist die Einrichtung der Funktion eines Disability Managers (zertifiziert nach einem internationalen Standard und bislang einzigartig in Europa).

Die Etablierung eines »Runden Tisches« mit den Leistungsträgern der Sozialversicherung, dem medizinischen Dienst der Krankenkassen und der BKK Ford, im Sinne des Sozialgesetzbuches (SGB IX) verbesserte nachhaltig die Hilfsmöglichkeiten für leistungsgewandelte und von Leistungswandlung bedrohte Mitarbeiter.

Mittlerweile wurde die Arbeit mit Profilvergleichen im Unternehmen ausgeweitet; bisher wurden ca. 1.600 Arbeitsplätze bewertet und 950 Mitarbeiter in ihren Fähigkeiten eingeschätzt.

Unternehmenspraxis

Prekäre Arbeit: Notwendiges Übel einer flexiblen Arbeitswelt?

Wenn man die gesundheitlichen Auswirkungen von Flexibilisierungsstrategien beurteilen will, so *Eberhard Ulich (wissenschaftlicher Leiter EfH)*, sollte man sich klar sein, welches Gesundheitsverständnis man zugrunde legen will. In der Arbeitspsychologie gilt heute als gesund, wer sich aktiv, planvoll und zielgerichtet in seiner Welt bewegt, sich weiterentwickelt und auf Grund langfristiger Zielsetzungen Neues dazulernt. Dies setzt jedoch Einfluss auf die Gestaltung der eigenen Arbeits- und Lebensbedingungen voraus. Gleichzeitig belegen eine Reihe von Daten gegenwärtig generell eine Zunahme psychosozialer Probleme und gesundheitlicher Beeinträchtigungen, u. a. auch eine wachsende Anzahl von depressiven Erkrankungen. Arbeitsbedingungen spielen neueren Studien zufolge dabei eine zentrale Rolle, und sind gleichzeitig ein wichtiger Kostenfaktor für die Gesundheitssysteme und die Volkswirtschaften insgesamt.

Negative Folgen von Flexibilisierung sind beispielsweise beobachtbar in der Segmentierung in Kern- und Randbelegschaften sowie von »guten« und »schlechten« Arbeitsplätzen, ein Trend der sich auch im Dienstleistungsbereich zeige.

An zwei weiteren Beispielen – der Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit und der Schichtarbeit – machte *Eberhard Ulich* deutlich, welche kritischen Folgen Flexibilisierung nach sich ziehen kann. So könne Vertrauensarbeitszeit zur unkontrollierten »Selbstaussbeutung« führen, Schichtarbeit negative Auswirkungen auf die Stabilität von Familienbeziehungen haben und die Bildungschancen von Schichtarbeiterkindern beeinträchtigen.

Ein besonderes, bisher kaum beachtetes Problem stellt das arbeitsinduzierte Voraltern als Folge mangelhafter Arbeitsgestaltung dar. Arbeitsgestaltung, die Anforderungsvielfalt, Autonomie und vollständige Aufgaben mit Chancen für lebenslanges Lernen verknüpft, kann arbeitsbedingtem Voraltern entgegenwirken und damit eine wichtige präventive Funktion einnehmen.

Konsequenzen für

Der Erfahrungsaustausch im EfH-Netzwerk führte zu folgenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Praxis:

Soziale Sicherheit und Flexibilisierung – entweder oder?

Die Kernfrage in den aktuellen wirtschafts-, sozial- und unternehmenspolitischen Debatten lautet: Wie können vor dem Hintergrund des globalisierten Wettbewerbs die Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt so gestaltet werden, dass die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften und die Qualität der sozialen Entwicklung in einer produktiven Balance bleiben, welche einerseits Wachstum und Beschäftigung fördert, gleichzeitig Chancengleichheit und die Fähigkeit der Menschen zur aktiven Teilhabe in der Gesellschaft ermöglicht?

Die sozialen und wirtschaftlichen Folgen der Einführung und Verbreitung neuer Beschäftigungsformen – wie befristeter Arbeitsverhältnisse, Leih- und Saisonarbeit, selbständigen Beschäftigungsformen, geringfügiger Beschäftigung – lassen sich nur schwer verallgemeinernd beurteilen. Wichtig sind die Wechselwirkungen zwischen arbeitsrechtlichen Veränderungen und den Schutzregelungen der jeweiligen sozialen Sicherungssysteme.

Gewerkschaften sehen in einem Großteil der bisher durchgeführten Flexibilisierungsmaßnahmen eine Verlagerung der unternehmerischen Risiken auf individuelle Arbeitsmarktrisiken und bezweifeln zudem die Beschäftigungswirkung der Maßnahmen.

Vertreter einer sozial abgesicherten Flexibilisierung hingegen sind überzeugt, dass in Zukunft Arbeitsmärkte weiter flexibilisiert werden müssen, wenn Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden sollen. Dies erfordert jedoch eine Weiterentwicklung des bisherigen Instrumentariums der sozialen Sicherung.

die Praxis

»Flexicurity« – mehr soziale Sicherheit für flexible Beschäftigung

Die gegenwärtige arbeitsmarktpolitische Strategie der Europäischen Gemeinschaften setzt auf die Überzeugung, soziale Sicherheit und Wettbewerbsfähigkeit ließen sich in einem neuen Gleichgewicht weiterentwickeln und müßten nicht als gegensätzliche Interessen betrachtet werden. Kern dieses Ansatzes ist die Auffassung, dass Wirtschaftswachstum und eine steigende Beschäftigungsquote durch fortschreitende Produktivitätssteigerungen ermöglicht werden können, um so das Lohn- und Einkommensniveau zu sichern, anstatt umgekehrt sich durch Lohnsenkungen der Produktivitätsentwicklung anzupassen.

Zu den Elementen einer sogenannten »Flexicurity-Strategie« gehören derzeit die Schaffung von Übergangsmärkten, die Instrumente einer beschäftigungssichernden Arbeitszeitpolitik und das Konzept des lebenslangen Lernens.

Übergangsmärkte versuchen, fließende Übergänge zwischen Beschäftigung und Nicht-Beschäftigung zu schaffen. Sie sind tarifvertraglich oder gesetzlich abgesichert und kombinieren in der Regel niedrige und unstetige Einkommen mit Transfereinkommen. Teilzeitbeschäftigung, »Sabbaticals« oder Beschäftigung in Transfergesellschaften sind Beispiele für diesen Ansatz.

Beschäftigungssichernde Arbeitszeitpolitik – z. B. im Konzept der »atmenden Fabrik« – setzt auf interne an Stelle von externer Flexibilität: Bei Schwankungen der Nachfrage wird nicht die Zahl der Beschäftigten, sondern deren Arbeitszeit angepasst. Dieser Ansatz mindert zwar das Risiko der Entlassung, kann aber Einkommensprobleme aufwerfen.

Das Konzept des »lebenslangen Lernens« zielt mehr auf die Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit (Employability), die durch den Einsatz von Instrumenten einer aktiven Arbeitsmarktpolitik, etwa durch Weiterbildungen oder Umschulungen, verbessert werden kann.

Konsequenzen für

Gesundheit am Arbeitsplatz – Seismograph einer flexiblen Arbeitswelt

Wenn Gesundheit in einem umfassenden Verständnis die Fähigkeit des Einzelnen einschließt, die persönliche Entwicklung in Auseinandersetzung mit äußeren Anforderungen produktiv gestalten zu können, wird sie zu einem wichtigen Kriterium für die Bewertung der Folgen einer flexibler werdenden Arbeitswelt. Entscheidend ist dabei das subjektiv erlebte Vertrauen in die eigene Fähigkeit, Veränderungen und neue Herausforderungen meistern zu können.

Voraussetzung für die Ausbildung von Selbstvertrauen sind Unternehmenskulturen, die Eigenverantwortung auf der Grundlage von Wertschätzung und sozialer Unterstützung fördern und die gleichzeitig Verantwortung für die »Kehrseiten« einer Flexibilisierung mitübernehmen.

Die so genannten atypischen Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeitbeschäftigung, befristete Arbeitsverhältnisse, Leih- und Saisonarbeit, geringfügige Beschäftigung, selbständige Beschäftigungsformen) werden überwiegend von Frauen ausgeübt.

Insbesondere die Kombination mit anderen sozialen Risiken (Familienstatus, Kindererziehungsaufgaben bei gleichzeitig geringem Einkommen) können prekäre Haushaltsformen begünstigen, mit heute deutlich sichtbaren negativen Folgen: Zunahme von relativer Kinderarmut, Beeinträchtigung der psychosozialen und kognitiven Entwicklung von größeren Bevölkerungsteilen im (frühen) Kindesalter, welche das Qualifikationsniveau und die Qualifikationsstruktur zukünftiger Generationen nachhaltig reduziert bzw. verschlechtert.

Flexibilisierung sollte sich an Geschäftszielen ausrichten

Die verschiedenen Praktiken der internen und externen Flexibilisierung sollten nicht als Selbstzweck verstanden werden, sondern den Geschäftszielen der Unternehmen folgen. Wichtigster Erfolgsfaktor ist in allen Fällen die Akzeptanz bei Management und Beschäftigten bzw. deren Vertretungen. Darüber hinaus reicht es in der Regel nicht aus, Flexibilisierung punktuell als Einzelmaßnahme bzw. Einzelprogramm zu betreiben. Effektiv und nachhaltig sind nur komplexe Ansätze, die unterschiedliche Formen der Flexibilisierung miteinander kombinieren. Erst dann, so Erfahrungen in den EfH-Unternehmen, können auch mögliche negative Folgen, begrenzt bzw. reduziert werden.

die Praxis

Was können Unternehmen tun, um möglichen negativen Folgen von Flexibilisierungsmaßnahmen entgegenzuwirken?

Sowohl Arbeitszeitflexibilisierung als auch die Nutzung flexibler Beschäftigungsverhältnisse in Form der befristeten und Leiharbeitsverhältnisse gehören in größeren Unternehmen heute zum Standard des Personalmanagements. Auch wenn es durchaus Entwicklungen gibt, die die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens deutlich in den Vordergrund rücken, sollten nach Möglichkeit, so die Erfahrungsberichte aus den EfH-Unternehmen, Beschäftigteninteressen berücksichtigt werden. Das gilt vor allem für die Planbarkeit der Arbeitszeit.

Beschäftigte können zudem dann besser mit steigenden Flexibilitätserwartungen umgehen, wenn Arbeitsorganisation und die gelebte Kultur den Beitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg hervorheben und anerkennen.

Bestimmte Arbeitsverhältnisse können unter besonderen Rahmenbedingungen auch zusätzliche Risiken mit sich bringen, etwa im Bereich der Leiharbeit und der Beauftragung von Subunternehmern, wenn hauptsächlich riskante und »schlechte« Arbeiten von der Kernbelegschaft auf diese Randbelegschaften verlagert werden. Erfahrungen aus Deutschland und anderen europäischen Ländern zeigen, dass beispielsweise durch Tarifvertragsbindungen im Bereich der Leiharbeitsfirmen Mindestschutzstandards etabliert werden können, die helfen, wirtschaftliche und soziale Interessen auszugleichen.



BERTELSMANN
media worldwide



Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh

Detlef Hollmann
☎ +49.52.41.81-8 98 31
✉ detlef.hollmann@bertelsmann.de
🌐 www.bertelsmann-stiftung.de

BKK Bundesverband
Kronprinzenstr. 6
D-45128 Essen

Dr. Gregor Breucker
☎ +49.2.01.179-12 09
✉ BreuckerG@bkk-bv.de

EfH-Präsidentin
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Rita Süßmuth
Unter den Linden 71
D-10117 Berlin
☎ +49.30.22 77 79 98
✉ rita.suessmuth@bundestag.de

Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes
Prof. Dr. Dr. h. c. Eberhard Ulrich
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH (iafob)
Obere Zäune 14
CH-8001 Zürich
☎ +41.1.2 54-30 65
✉ eberhard.ulrich@iafob.ch

Wissenschaftlicher EfH-Berater
Prof. Dr. Jean-François Caillard
Former President of the »International Committee for Occupational Health« (ICOH)
Service de Médecine du Travail AP-HP
515 rue des Canadiens
F-76230 Bois-Guillaume
☎ +33.2.32 88 85 90
✉ jean-francois.caillard@chu-rouen.fr

Akzo Nobel, Niederlande
Abt. ANH
P.O. Box 9300
Velperweg 76
NL-6800 SB Arnhem

D. A. (Rik) Bijl MSc
Health Adviser
☎ +31.26.3 66 37 34
✉ rik.bijl@akzonobel.com

Alcoa-Köfém Kft., Ungarn
Versegi 1-15 Pf. 102
H-8002 Székesfehérvár

Dr. István Miniska MD
Occupational Health Manager
☎ +36.22.53 20 89
☎ +36.22.53 13 11
✉ istvan.miniska@alcoa.com

Arcelor S.A., Frankreich
17, Avenue des Tilleuls
F-57191 Florange Cedex
Dr. Michel Diss
Vice President Product Safety Health and Safety Directorate
Arcelor
☎ +33.3 82 51 60 20
✉ michel.diss@arcelor.com

Bertelsmann AG, Deutschland
Carl-Bertelsmann-Str. 270
D-33311 Gütersloh

Dr. Franz Netta
Head of Central Services Human Resources/ Principles of Social Policy
☎ +49.52.41.80 16 20
✉ Franz.Netta@bertelsmann.de

Caixa Geral de Depósitos, Portugal
Av. João XXI, 63
P-1017 Lisboa Codex
Dr. Manuela Neto
Company Doctor
Caixa Geral de Depósitos DPE Medicina do Trabalho
☎ +351.21.7 90-55 52
✉ maria.neto@cgd.pt

Endress+Hauser Consult AG, Schweiz
Kägenstraße 7
CH-4153 Reinach
Peter Hauenstein
Corporate Director Human Resources
☎ +41.6 17 15 77 30
✉ peter.hauenstein@holding.endress.com

E.ON Ruhrgas, Deutschland
E.ON AG
E.ON-Platz 1
D-40479 Düsseldorf

Carl-Sylvius von Falkenhausen
Projektleiter OneE.ON
☎ +49.2 11.45 79 36 55
✉ carl-sylvius.von.falkenhausen@eon.com

Ford-Werke GmbH, Deutschland
Henry-Ford-Straße 1,
D-50725 Köln

Jürgen H. Roeder
Employee Relations Manager
☎ +49.2 21.90 13 85 0
✉ jroeder@ford.com

GlaxoSmithKline, Großbritannien
980 Great West Road
Brentford, Middlesex
TW8 9 BD, UK
Susan Cruse
Manager, Employee Health Support and Resilience, UK
☎ +44.20 80.47 53 54
✉ susan.m.cruse@gsk.com

HAG a.s.a., Norwegen
PB 5055
N-0301 Oslo
Kirsti Vandraas
Project Director Organisation and Culture
☎ +47.22.59 59 13
✉ kfv@hag.no

HILTI AG, Österreich
Werkstraße 13
A-6712 Thüringen
Dipl.-Ing. Hartwig Eugster
Vice President Manufacturing Plant Thüringen (A)
☎ +43.55 50.24 51 32 13
✉ hartwig.eugster@hilti.com

Grupo Maier, Spanien
Pol. Ind. Arabieta – Apdo. 103
E-48320 Ajángiz – Biskaia
Antton Mendizabal Iturriza
Director of Human Resources
☎ +34.94.6 25 92 85
✉ antmen@grupo.maier.es

MTU Aero Engines GmbH, Deutschland
Dachauer Straße 665
D-80995 München
Dr. med. Jan-Heiko Leuschke
Leitender Werksarzt
☎ +49.89.14 89 23 36
✉ jan-heiko.leuschke@muc.mtu.de

RWE Rhein-Ruhr AG, Deutschland
Kruppstraße 5
D-45128 Essen

Prof. Bernd Tenckhoff
Vice President Operational Safety Management
☎ +49.2 01.12-2 52 60
✉ bernd.tenckhoff@rwe.com

Raffinerie Shell, Frankreich
B.P. 1
F-76650 Petit Couronne
Dr. Georges Jacob
Occupational Health Physician
☎ +33.2 35.67 46 33
✉ georges.jacob@shell.com

Stora Enso Oyj, Finnland
Havarinne 1
FIN-55800 Imatra

Prof. Dr. Paavo Jäppinen
Vice President Employee Well-Being and Occupational Health & Safety
☎ +358.2 04.62 43 31
✉ paavo.jappinen@storaenso.com

TITAN Cement Company, S.A., Griechenland
Halkidos 22A
GR-11143 Athen

John Voyiatzis
Industrial Relations Unit
☎ +30 1.2 10.2 59 12 49
✉ jvoyiatzis@titan.gr

Volkswagen AG, Deutschland
Brieffach 15 99
D-38436 Wolfsburg

Dr. Uwe Brandenburg
Zentrales Gesundheitswesen
☎ +49.53 61.92 74 87
✉ uwe.oppermann-brandenburg@volkswagen.de

Zakład Energetyczny Toruń S.A., Polen
ul. Generała Bema 128
PL-87-100 Toruń

Wiesław Szurmiej
Head of Human Resources Department
☎ +48.56.6 59 51 00
✉ w.szurmiej@zetsa.torun.pl