

Marcus Schwarzbach

AGIL UND AUSGEPRESST?

Agile Unternehmensführung als Herausforderung für Gewerkschaften und Betriebsräte in der digitalen Arbeitswelt

Ein neuer Trend in den Betrieben: Agilität

Agile Unternehmensführung – was heißt das?

Auswirkungen agiler Personalführung auf die Beschäftigten

Agilität – Herausforderungen für Betriebsräte

Gewerkschaftliche Gegenstrategien

Digitale Arbeit gestalten – Beschäftigte frühzeitig beteiligen!

Impressum

isw-wirtschaftsinfo 52, Dezember 2017

Publikationsreihe isw-wirtschaftsinfo: ISSN 1614-9262

Herausgeber:

isw – Institut für sozial-ökologische Wirtschaftsforschung e.V.

Johann-von-Werth-Str. 3, 80639 München

Telefon 089/130041 Fax 089/168 94 15

isw_muenchen@t-online.de

www.isw-muenchen.de

isw e.V. ist Mitglied bei transform! Europäisches
Netzwerk für alternatives Denken und politischen Dialog

Konto: Sparda Bank München

IBAN: DE49 7009 0500 0000 9834 20

BIC: GENODEF1S04

Autor: Marcus Schwarzbach

Redaktion: Conrad Schuhler

(verantwortlich im Sinne des Presserechts)

Layout: Monika Ziehaus

Schutzgebühr: 1,50 EUR

Der Innenteil dieser Broschüre ist auf 100% Altpapier,
zertifiziert mit dem Blauen Engel, gedruckt.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger
Genehmigung des isw e.V.

Inhalt

1. Ein neuer Trend in den Betrieben: Agilität	3
2. Agile Unternehmensführung – was heißt das?	3
Definition: "Agile Unternehmen"	3
Grundlegende Ausrichtung der Personalführung	4
3. Auswirkungen agiler Personalführung auf die Beschäftigten	5
Angst als Motor	5
Häufige Veränderungen durch agile Unternehmensführung	5
Mobile Arbeit selbstverständlich	6
Crowdworking und agile Unternehmensführung	6
Digitale Fließbandarbeit?	7
4. Agilität – Herausforderungen für die Betriebsräte	8
Personalausstattung ausreichend	8
Überarbeitung der Arbeitnehmer verhindern	8
Krankmachende Arbeitsbedingungen	9
Ständig verfügbar – Arbeiten unabhängig von Zeit und Raum	9
5. Gewerkschaftliche Gegenstrategien	10
Abwehrschlachten der Unternehmen	10
Regelungen zur Personalbemessung	11
6. Digitale Arbeit im Sinne der Beschäftigten gestalten	11
Gegenstrategien entwickeln – die Beschäftigten beteiligen	12
Agile Personalführung als Antwort der Unternehmen – aber nicht aus Beschäftigtensicht	13

1. Ein neuer Trend in den Betrieben: Agilität

Der Arbeitsdruck in den Betrieben nimmt zu. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer steht sehr häufig unter Zeitdruck. Das zeigt die aktuelle Untersuchung des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) im "Index Gute Arbeit". Das ist auch eine Folge der zunehmenden Digitalisierung, die bereits weit fortgeschritten ist. Bei 82 Prozent aller Arbeitnehmer wird die Arbeit durch Digitalisierungsprozesse beeinflusst, bei 60 Prozent sogar in hohem oder sehr hohem Maße.

Bei aller Unklarheit über die konkreten Auswirkungen der digitalen Arbeit ist bereits jetzt klar, dass die neue Technik das Verhältnis von Arbeit und Freizeit verändern kann. Die Klagen von Arbeitnehmern über die ständige Erreichbarkeit häufen sich allerdings bereits jetzt. In einer AOK-Studie gaben 34 Prozent der Befragten an, dass sie "häufig oder sehr häufig" außerhalb der Arbeitszeit Mail- oder Telefonkontakt mit dem Arbeitgeber hatten.¹ Die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben wird in Frage gestellt.

Häufig werden diese verschlechterten Arbeitsbedingungen ausschließlich auf die neue digitale Technik zurückgeführt – und es wird übersehen, welchen Einfluss **Managementstrategien** dabei haben. Dabei zeigt sich in vielen Betrieben ein aktueller Trend, der mit den Begriffen "Agilität", "agile Unternehmensführung" oder "agile Personalauswahl" verbunden ist. Unternehmen versuchen mit diesen Strategien die Digitalisierung in ihrem Sinne zu gestalten.

Welche Trends mit agiler Unternehmensführung verbunden sind und welche Folgen dies für die Beschäftigten hat, ist Inhalt dieser Publikation. Es soll auch dargestellt werden,

- wie Betriebsräte und Gewerkschaften darauf reagieren können und
- welche Möglichkeiten der Gegenwehr bestehen.

Gewerkschaften und Betriebsräte sind gefordert, die **Arbeitsbedingungen der digitalen Arbeit** über Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zu regeln. Erfolgreich werden die **Gegenstrategien von Betriebsräten und Gewerkschaften** aber nur sein, wenn die Beschäftigten an Strategieentscheidungen und deren Umsetzung beteiligt werden.

Meine Erfahrungen als Referent für Betriebsratsseminare und als Sachverständiger für Betriebsräte fließen in diese Publikation ein. Für Fragen, Anregungen oder Kritik bin ich dankbar. Zu erreichen bin ich per E-Mail unter br-beratung-schwarzbach@web.de.

Anmerkung zu den Begriffen "Arbeitnehmer" und "Arbeitgeber"

In dieser Publikation verwende ich die Begriffe Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der Arbeitnehmer wird als Beschäftigter verstanden, während der Unternehmer als Arbeitgeber bezeichnet wird. Ich orientiere mich dabei an der Definition des Betriebsverfassungsgesetzes. Diese Begrifflichkeiten verschleiern aber, dass die Arbeit durch die Beschäftigten erbracht wird und sie den Wert im Unternehmen schaffen:

- Der "Arbeitnehmer" stellt dem Kapitaleigner, dem "Arbeitgeber" seine Arbeitskraft zur Verfügung
- Der "Arbeitnehmer" verkauft seine Arbeit dem "Arbeitgeber", der Produktionsmittel zur Verfügung stellt.

2. Agile Unternehmensführung – was heißt das?

Das Beispiel eines Softwareprojekts verdeutlicht die "agile Denkweise". Nach dem klassischen Verständnis wurde zunächst mit großen Zeitaufwand bis ins letzte Detail ein Pflichtenheft erarbeitet und daraus eine komplexe Softwarearchitektur erstellt, die dann genau so programmiert und getestet wurde.

"Wenn der Kunde dann merkte, dass er eigentlich etwas anderes gewollt hätte oder wenn sich die Marktbedingungen in der Zwischenzeit geändert hatten, konnte man kaum noch etwas ändern", spitzt Tim Riedel, Geschäftsführer der Beratungsfirma Interpool die Problematik zu. "Um dem entgegenzuwirken, läuft die agile Programmierung in kleinen Entwicklungsschleifen ab, in denen konstant und fast gleichzeitig geplant, entwickelt, getestet und mit dem Kunden abgeglichen wird" Grundlage für die Arbeit sei nicht das Pflichtenheft mit der Frage "Wie soll die Software im Einzelnen funktionieren?", sondern eine "User Story": "Was soll die Software erreichen und ermöglichen?"²

Bei Agilität gilt die IT-Branche als Paradebeispiel. Inzwischen ist dieses Thema aber auch in anderen Branchen aktuell. Richard Pascale, Vordenker der Unternehmensberatung McKinsey, hat den Ansatz der Agilität entwickelt. "Agilität entstand als Reaktion auf langsame, bürokratische Organisationen", begründet er das Konzept.³

Definition: "Agile Unternehmen"

Agilität klingt nach Flexibilität – und scheint aus Sicht der Beschäftigten auf den ersten Blick keine Veränderung zum heutigen Stand zu sein. Es geht aber um

1) siehe Hans-Böckler-Stiftung unter www.boeckler.de/44962_44969.htm

2) siehe "Agile Personalauswahl" unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-personalauswahl-leitfaden/agile-personalauswahl-definition-der-methode_80_419888.html

3) siehe www.onpulson.de/lexikon/agilitaet

mehr: Ziel ist eine grundlegende Umgestaltung der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen. "Bei agilen Unternehmen handelt es sich um Unternehmen, die eine möglichst hohe Beweglichkeit anstreben, um schnell auf Veränderungen von Gesellschaft, Technik und Kundennachfrage reagieren zu können. Dafür gilt die Überführung von hierarchischen Strukturen in bedarfsorientierte, selbstorganisierte Projekt- und Netzstrukturen als zentrale Voraussetzung", so definiert die Kommission »Arbeit der Zukunft« der Hans-Böckler-Stiftung den Begriff.⁴

Eine Studie der Haufe Akademie macht die Entwicklung deutlich. Die Mehrheit der Befragten (77 Prozent) gibt an, heute schon in einem Unternehmen zu arbeiten, das sie als agil, also eher selbstgesteuert wahrnehmen.⁵

Grundlegende Ausrichtung der Personalführung

Die **klassische Ausrichtung** der Unternehmensplanung setzt zentrale Vorgaben durch das Management und akribische Kontrolle voraus. Dieser Ansatz geht auf F.W. Taylor zurück: Arbeitsabläufe sollen in Form eines "scientific management", d.h. einer wissenschaftlichen Betriebsführung, gestaltet werden. Zeitstudien, Prämienlohnsysteme und vorgegebene Bewegungsabläufe sollen seit der Industrialisierung die Leistung der Arbeiter steigern. Taylor organisierte in den Betrieben von Henry Ford das einschneidende System der Fließbandarbeit.

Aber nicht nur im Produktionsbereich ist dieses Kontrollwesen bedeutsam. Die Digitalisierung ermöglicht Workflow-Systeme oder Customer-Relationship-Management (CRM, deutsch: Kundenbeziehungsmanagement). CRM bezeichnet die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Die dazugehörige Dokumentation und Verwaltung von Arbeitnehmer- und Kundendaten mit Hilfe moderner Technik erleichtert die Auswertung der einzelnen Arbeitsschritte und somit die Kontrolle der Beschäftigten dazu.

Diese Steuerung wird auch als Top-down-Planung bezeichnet, da von oben nach unten geplant und kontrolliert wird. Dies setzt heute Controlling durch moderne Systeme voraus. Die Steuerung besteht letztendlich aus Vorgaben von oben, deren Einhaltung mit Technikunterstützung kontrolliert wird. So existieren Formen der Arbeitsorganisation, die stark auf Fremdsteuerung setzen, Planung und Ausführung strikt trennen, die Arbeitsschritte stark zergliedern und den Beschäftigten nur wenig Entscheidungsspielraum geben.

Den Gegenpart bildet hier die **agile Personalführung**. Viele Arbeitsprozesse sind heute nicht mehr mit einer zentral durchdachten Steuerung regelbar. Bisher klare Anweisungen für einzelne Arbeitsabläufe

oder Genehmigungsverfahren beim direkten Vorgesetzten werden durch ein neues Managementkonzept abgelöst. An Stelle von Anwesenheitskontrollen tritt die Kontrolle durch Kennziffern und Benchmarks. Die Ziele werden miteinander vereinbart oder vorgegeben, häufig nach den Gewinnerwartungen des Unternehmens, nicht auf Grundlage der Machbarkeit aus Arbeitnehmersicht.

Agile Steuerung erfolgt, indem sich die Beschäftigten in eigener Verantwortung innerhalb der Vorgaben direkt dem Kunden gegenüber am Markt orientieren müssen. Ein Beispiel hierfür können Zielvereinbarungen sein. Bei diesen ist nicht "der Weg" das Entscheidende, vielmehr entscheidet der Arbeitnehmer eigenständig, wie das Ziel zu erreichen ist. Dies kann für Beschäftigte Vorteile bringen, da mehr Eigenverantwortung besteht und weniger Kontrolle durch den Vorgesetzten erfolgt.

Dies setzt Kooperationswillen der Führungskraft voraus. Agile Führung scheitert oft am Hierarchiedenken. Zu guter Letzt sei auch ein Problem, dass agile Methoden in direktem Konflikt mit der Kultur vieler Konzerne stünden, so Ayelt Komus, Professor an der Hochschule Koblenz. "Das Management weiß oft genau, dass sich ein Plan nicht realisieren lässt. Aber es muss ein Plan da sein. Der wird oft mit einem Augenzwinkern erstellt, weil allen klar ist, dass man drei Jahre im Voraus nicht auf die Nachkommastelle genau sein kann. Aber ohne einen solchen Plan geht es in vielen Unternehmen nicht. Das Controlling beharrt darauf, der Einkauf beharrt darauf – obwohl alle wissen, dass es am Ende anders kommt. Und schließlich erfüllen derartige Planungsriten zumindest die Funktion, dass die Unternehmen organisatorisch und finanziell ein Gefühl für die Größenordnung der anstehenden Veränderungen bekommen."⁶

Ein wichtiges Element der agilen Arbeitsweise ist der regelmäßige Austausch von Teammitgliedern. Dabei sind folgende Schlagworte bedeutsam:

■ Daily Stand-up

Tägliche Kurzbesprechung im Stehen, bei dem jedes Teammitglied in zwei Minuten drei Fragen beantwortet: Wie bin ich gestern mit der Arbeit vorangekommen? Woran werde ich heute arbeiten? Welche Hindernisse stehen mir dabei eventuell im Weg?

■ Planning Poker

Um den Aufwand einzelner Aufgaben jedes Arbeitsschrittes einschätzen zu können, verwendet man beim "Planning Poker" Spielkarten mit Zahlen. Auf ein Kommando hin hält jeder die Zahl hoch, die er als Zeitaufwand schätzt.

■ Taskboard

Visuelles Hilfsmittel, um den Projektfortschritt anzuzeigen. Einzelne Aufgaben wandern dabei durch ver-

4) Kerstin Jürgens / Reiner Hoffmann "Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«", Seite 149

5) Studie "Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft", siehe www.haufe.de/personal/hr-management/agile-organisation-mitarbeiter-sollen-ans-steuer_80_366806.html

6) siehe <https://www.brandeins.de/archiv/2016/einfach-machen/agiles-management-schneller>

schiedene Spalten von links nach rechts. Das Taskboard kann digital verwaltet werden, wird aber oft in Papierform genutzt, etwa beim Daily Stand-up.⁷

Offensichtlich hat die agile Personalführung Vorteile für die Beschäftigten:

- Der Ansatz ist beteiligungsorientiert: Die Führungskraft entscheidet nicht alleine, gibt keine Anweisungen ohne vorheriges Gespräch mit dem Arbeitnehmer – sondern es findet ein regelmäßiger Austausch statt.

- Die Beschäftigten können eigenverantwortlich arbeiten und eigene Ideen entwickeln.

- Innerhalb des Teams wird gemeinsam an Lösungen gearbeitet und ausführlich diskutiert.

Diese Vorteile überwiegen aber nur auf den ersten Blick.

3. Auswirkungen agiler Personalführung auf die Beschäftigten

Das große Risiko bei agiler Personalführung wird in vielen Betrieben sichtbar: Das Arbeitsverhältnis wird zum Verhältnis "Dienstleister gegenüber Kunde", um so scheinbar aus dem Arbeitnehmer einen "Unternehmer im Unternehmen" zu machen. Die Leistungsdynamik eines Selbständigen soll so für das Arbeitsverhältnis genutzt werden. Agile Unternehmen "beginnen, ihr Unternehmen konsequent in allen Bereichen vom Kunden her zu denken", erläutert Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim.⁸

Der Beschäftigte nimmt dies zunächst als Befreiung vom bisherigen Prinzip "Befehl und Gehorsam" wahr, da er eigenverantwortlich Entscheidungen treffen kann. "Wie der Alkohol kann auch diese Steuerung Hoch- und Glücksgefühle auslösen, die im Kern gesteigerte Macht- und Selbstwertgefühle sind", analysiert der Philosoph Klaus Peters. Sie folgen aus der offensichtlichen eigenen Entscheidungsbefugnis. "Diese Symptome sind nicht etwa für Spinner oder Opportunisten reserviert, sondern sie gehören wesentlich zum System der indirekten Steuerung. Allerdings häufen sie sich bei Berufsanfängern, die noch ein unverbrauchtes Kraft- und Gesundheitsreservoir für eine Arbeit ohne Ende mitbringen", so Peters.⁹ Können die Ziele jedoch nicht erreicht werden, gibt es Druck. Es drohen der Entzug von Finanzmitteln, Versetzungen auf schlechter bezahlte Stellen, die Verlagerung von Aufgaben an andere Standorte oder sogar Entlassungen. Die Methoden der Arbeitgeber sind keineswegs besonders neu. So werden etwa die Zielvorgaben für Projekte nach und nach erhöht oder finanzielle Ressourcen immer knapper kalkuliert.

Angst als Motor

Der Druck der Kunden wird auf die Beschäftigten übertragen. "Es geht um eine Situation, in die ein hochqualifizierter Software-Entwickler gerät, indem er unglücklicherweise gerade dann, wenn er in Urlaub fahren will, mit einem akuten und unaufschiebbaren Arbeitsproblem konfrontiert wird. Ein Arbeitskollege, der vermutlich eine höhere Position als der Betroffene innehat, repräsentiert dabei die Logik des Arbeitssystems. Der Gesamtkontext dieser Arbeitssituation führt dazu, dass der Betroffene zwar wegfahren, doch am Urlaubsort im Prinzip keinen Urlaub machen kann, da er immer »online« zu sein hat", schildert der Bremer Arbeitsforscher Wolfgang Hien ein betriebliches Beispiel. "Der Motor dieser Psychodynamik ist die Angst – die Angst, als nicht leistungsfähig dazustehen, die Angst, das Projekt zu verlieren, die Angst, den Boden unter den Füßen zu verlieren, die Angst, den eigenen biographischen Entwurf zur Makulatur zu machen. Es ist nicht ein äußerer Befehl, sondern ein innerer. Das ist gegenüber der alten Kommando-Logik des Industriesystems der Unterschied", so der Gesundheitswissenschaftler Hien. "Die Markt- und Projekt-Logik verlängert sich als unerbittliches Kommando ins Innere des Subjekts". Und das in "Bereichen, die noch vor Jahren als kreativ und nicht entfremdet hochgelobt wurden, wie z.B. die IT-Arbeit".¹⁰ Der Druck auf die Beschäftigten nimmt zu. Diese Tendenz bestätigt auch der DGB-Index "Gute Arbeit". Auf die Frage: "Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den letzten 12 Monaten mehr Arbeit in der gleichen Zeit als vorher schaffen müssen?" antworteten 61 % der Befragten mit Ja. 10 % von ihnen bejahten das "in sehr hohem Maß", 27 % "in hohem Maß" und 24 % immerhin noch "in geringem Maß". Damit setzt sich der Trend der letzten Jahre fort.¹¹

Häufige Veränderungen durch agile Unternehmensführung

Agilitätsbefürworter propagieren den häufigen Wandel. "Nicht zuletzt durch eine immer schnellere Entwicklung von neuen Technologien, eine zunehmende Vernetzung der Wirtschaft und insbesondere durch die zunehmende Digitalisierung aller Lebenswelten steigt die Unsicherheit und Komplexität für Unternehmen an. Der Autor und Internet-Experte Tim Cole spricht in diesem Zusammenhang von Gewinnern und Verlierern der digitalen Transformation. Um zu überleben – so die Vermutung – müssen Unternehmen agil sein", analysiert Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim.¹² Häufige Veränderungen in den Betrieben sind die Folge. "Denn Veränderung ist zum Dauerprozess in Unternehmen und Organisationen ge-

7) siehe <https://www.brandeins.de/archiv/2016/einfach-machen/agiles-management-schneller>

8) https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html

9) Kommando im Kopf, junge Welt vom 21.2.2017

10) Wolfgang Hien, Kranke Arbeitswelt, Seite 156

11) siehe www.gute-arbeit-praxis.de/gute-arbeit-praxis/material/gutearbeit2016/index.html

worden. Hier spielt die Agilität von Unternehmen, also die dauerhafte und permanent herzustellende Fähigkeit, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren oder diese sogar im Markt bewusst herzustellen, eine große Rolle", sagt Jens Bergstein, Verfasser einer Kienbaum-Studie.¹³ Diese häufigen Veränderungen sind für die Beschäftigten ein enormer Stressfaktor.

Mobile Arbeit selbstverständlich

Für Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim, ist klar, dass "mobiles Arbeiten in agilen Unternehmen selbstverständlich ist".¹⁴ Cloudworking, das Arbeiten in der Wolke quasi, ermöglicht ein Arbeiten unabhängig von Zeit und Raum. Das soll auch bei agiler Personalführung genutzt werden, die oft gleichzeitig mit Crowdworking propagiert wird. "Ein wesentlicher Unterschied zur traditionellen Arbeit, beispielsweise in einer Fabrik, besteht in der Fragmentierung der Arbeit und damit der Schwierigkeit, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Wenn man gar keinen Zugriff mehr auf die wesentlichen Produktionsmittel hat, dann wird die Macht der Arbeiter zerschlagen", berichtet Silvio Lorusso vom Institut für Netzwerkkulturen der Universität Amsterdam.¹⁵

Der Begriff "Crowdsourcing" verknüpft das Auslagern von Arbeit, also "Outsourcing" mit dem Crowdworking, einem Aufruf an eine Menge, die "Crowd". Im großen Stil eingeführt hat dieses Aufteilen der Versandkonzern Amazon – dort sollten vor einigen Jahren erstmals CDs auf den Webseiten angeboten werden. Dazu mussten hunderttausende Cover geprüft werden. Doch kein Algorithmus konnte die Informationen so zuverlässig, schnell und billig der CD-Hülle entnehmen wie ein Mensch. Also entwickelte Amazon eine Plattform, die Menschen wie ein Computerprogramm einsetzt, um die Angaben zu digitalisieren. Als Ergänzung der Technik kontrollierten Tausende "Crowdworker", die diese Akkordarbeit für ein paar Dollar erledigen. Auch hierzulande ist dies ein Thema. 2013 hat zum Beispiel das deutsche Energieunternehmen EnBW einen Teil der handschriftlichen Zählerablesungen seiner Kunden digitalisieren lassen, da die Handschrift für den Computer oft schlecht zu lesen war.¹⁶ Forscher schätzen, dass egal ob um Mitternacht oder um sechs Uhr morgens zwischen 10.000 und 40.000 Menschen auf Amazon Mechanical Turk schuften, Pornofotos aus Bilddateien löschen, Visitenkarten abtippen etc.

"Generell kann Crowdsourcing ein breites Spektrum an Aufgabenarten umfassen. So wird beispielsweise die Erstellung beziehungsweise Konzeption von Marketingkampagnen an die Crowd ausgelagert", erläutert Jan Marco Leimeister, Professor der Gesamthochschule Kassel.¹⁷ So wird "das Programmieren, Entwickeln sowie Testen von Websites und Softwares schon in vielen Teilen durch Crowd-Lösungen übernommen". Das große Risiko: Aufgaben von Festangestellten können an Klickarbeiter ausgelagert werden. "Crowdwork hat in den vergangenen Jahren ein erstaunliches Wachstum verzeichnet", schreibt Leimeister. Gut die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie zu unterschiedlichen Tageszeiten arbeiten, häufig abends oder nachts. Nur vier Prozent sind regelmäßig morgens aktiv. Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt knapp 14 Stunden pro Woche. Die Aufgaben reichen von einfachsten Tätigkeiten zum schnellen Nebenverdienst bis hin zu komplexen Projekten.

Etwa 70 Prozent verdienen weniger als 500 Euro im Monat. Für Amazon Mechanical Turk wird angegeben, dass 66 % der "Turkers" die Arbeitsentlohnung auf der Plattform als wichtigste Einnahmequelle betrachten. 34 % versuchen etwas hinzu zu verdienen.¹⁸

Crowdworking und agile Unternehmensführung

Crowdworking-Plattformen wie "Clickworker" sind die Vorboten einer neuen Arbeitsorganisation und eng verknüpft mit dem Ansatz agiler Personalführung. Bei den Internetmarktplätzen ist die Macht klar auf Seiten der Auftraggeber. Bezahlt wird oft nur, wer zuerst eine Lösung einreicht, die den Anforderungen des Auftraggebers entspricht. Bei Amazon Mechanical Turk, einer der ersten und bekanntesten Crowdsourcing-Plattformen, liegt deshalb der durchschnittliche Stundenlohn bei nur 1,25 Dollar.

"Amazons Plattform zeigt ähnlich wie die Share-Economy-Protagonisten AirBnB (Übernachtungen) oder Uber (Taxifahrten) die Gesetzmäßigkeit der radikalen Machtkonzentration im Netz: »The winner takes it all«. Der größte Anbieter der Branche macht das Geschäft allein. Hierfür wirkt der Netzwerkeffekt, bei dem ein großes Angebot und eine große Nutzerschaft für eine weiter steigende Attraktivität der Internetplattform sorgen – scheinbar ungebremst, da Dienstleistungen im Netz ohne Zusatzkosten quasi ortsunabhängig organisiert werden können. Ein Phänomen mit dramatischen Konsequenzen für die Arbeitswelt. Im Einzelhandel fallen durch die erdrückende Dominanz von Amazon allein in Deutsch-

12) Mobil im Kopf, agil im Handeln: Zusammenarbeit neu entdecken unter www.blog.zukunft-personal.de/de/2017/04/23/mobil-im-kopf-agil-im-handeln-zusammenarbeit-neu-entdecken

13) Bergstein ist Verfasser der Kienbaum-Studie "Unternehmen nicht fit für Veränderungen – Topmanager stehen mehr Agilität im Weg", siehe www.pr-journal.de/lese-tipps/studien/16203-studie-unternehmen-nicht-fit-fuer-veraenderungen-topmanager-stehen-mehr-agilitaet-im-weg.html

14) Mobil im Kopf, agil im Handeln: Zusammenarbeit neu entdecken unter www.blog.zukunft-personal.de/de/2017/04/23/mobil-im-kopf-agil-im-handeln-zusammenarbeit-neu-entdecken

15) junge Welt vom 10.5.2017 Der Startup-Kult ist eine religiöse Geschichte

16) siehe auch Thomas Wagner: Das Netz in unsere Hand! Vom digitalen Kapitalismus zur Datendemokratie, Seite 63

17) Computer und Arbeit 10/2014, Seite 17

18) Leimeister/Zogay, Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing, Arbeitspapier 287 der Hans-Böckler-Stiftung, S. 72

land Zehntausende Jobs weg – wahrscheinlich ein Vielfaches der bei Amazon neu geschaffenen Stellen", so die AG Amazon Attack.¹⁹

"Vieles sind eigentlich arbeitnehmerähnliche Verhältnisse. Damit werden Mitbestimmung, Tarifverträge, soziale Sicherungssysteme und vieles andere ausgehebelt", sagt IG-Metall-Vorstand Christiane Benner.²⁰

Selbst wenn der Arbeitnehmerstatus erhalten bleibt, kann gerade Homeoffice, also die Arbeit von zuhause, sich negativ auf die Beschäftigten auswirken. "Selbstbestimmung klingt gut, ist aber auch eine Einladung zur Selbstausbeutung", fasst die Hans-Böckler-Stiftung Befragungen von Beschäftigten zusammen. Eine aktuelle Studie der gewerkschaftlichen Stiftung bestätigt die Gefahren für die Gesundheit, vor allem durch fehlende Trennung zwischen Arbeit und Freizeit: "Wer im Homeoffice tätig ist, kann abends oft nicht abschalten. Die Wahrscheinlichkeit liegt bei 45 Prozent und damit mehr als doppelt so hoch wie bei Beschäftigten, die nie zu Hause arbeiten. Offenbar verschwimmen die Grenzen zwischen den Lebensbereichen bei dieser Arbeitsweise besonders leicht".²¹

Digitale Fließbandarbeit?

Die propagierte Eigenverantwortung der Beschäftigten durch agile Personalführung findet sich häufig nur in Werbebroschüren von Unternehmensberatungen. Die agile Projektmanagement-Software "Scrum" führt in vielen Bereichen eher zu permanenter Kontrolle der Programmierer. Denn auch Abläufe in der IT werden zunehmend – ähnlich der Entwicklung in der Automobilindustrie in den dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts – standardisiert. Scrum ist eine Software, die der Ausgestaltung von IT-Entwicklungsprojekten dient. Ein wichtiger Aspekt ist die gemeinsame Planung der Arbeitsaufgaben im Team. In einem sogenannten Sprint Planning werden neue Aufgaben definiert, geschätzt und nach Prioritäten erfasst. Wissenschaftler sahen anfangs bei Scrum "Emanzipationspotenziale für die Beschäftigten". Denn im Team wird gemeinsam über das Vorgehen gesprochen, es erfolgt ein Austausch über Probleme im Planungsprozess. "Der Schätzprozess soll die Arbeitsplanung des Teams demokratisieren. So soll es vor Überlastung durch das Management geschützt werden", erläutert Stefan Sauer vom ISF München.²²

Die Entwicklung geht jedoch in eine andere Richtung. Scrum ist für hochqualifizierte Beschäftigte "ein Verlustgeschäft; sie werden dann in einem durchgetak-

teten Arbeitsprozess eingebunden, der sie einem hohen Zeit- und Rechtfertigungsdruck aussetzt, ihnen keine Möglichkeiten bietet, über die Verausgabung ihrer Arbeitskraft mit zu verfügen. Wissensarbeit wird dann am »digitalen Fließband« organisiert", betont Andreas Boes vom ISF München.²³ Enormer Druck entsteht einerseits wegen "der hohen Transparenzanforderungen", denn im Planungsstadium müssen die Programmierer ihre Arbeitsweise offen legen. Vor allem die Einschätzung, wie viel Zeit für einzelne Programmierschritte benötigt wird, setzt die Arbeitenden bei der Umsetzung unter Zeitdruck. Über Scrum werden detailliert Arbeitspakete erfasst, die der Planung dienen sollen. Andererseits entsteht sozialer Druck innerhalb der Teams, denn es wird gemeinsam über das Vorgehen gesprochen, entsprechend erwarten Teammitglieder die Umsetzung. "Vor möglichen Unterauslastungen des Teams schützt neben der potenziell möglichen späteren Kontrolle durch Vorgesetzte schlichtweg der soziale Druck im Team", so Sauer.

Die IT-Entwicklung galt bisher als vergleichsweise wenig standardisiert. Durch Scrum kann jetzt zunehmend Druck auf die Beschäftigten ausgeübt werden. "Das ist mein Fließband", erläutert ein Programmierer seine Erfahrungen mit Scrum.²⁴ "Der SAP-Betriebsrat Ralf Kronig beklagt, dass eine ursprünglich ganzheitliche Arbeit bei SAP immer mehr in kleine standardisierte Module zerlegt und damit die Arbeit extrem verdichtet wird. Kronig spricht explizit von einer Re-Taylorisierung", betont der Gesundheitswissenschaftler Wolfgang Hien.²⁵

Eine klare Position für die Arbeit der Zukunft formulieren die Unternehmen durchaus öffentlich. Deutlich hat die Daimler AG in ihrem Beitrag zum "Weißbuch Arbeit 4.0" des Bundesministeriums formuliert: "Flexible Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeit und selbstständige Tätigkeiten ermöglichen den Unternehmen die notwendige Anpassungsfähigkeit in Bezug auf ein volatiles Umfeld".²⁶

Wissenschaftsprojekte sollen Verschlechterungen aus Sicht der Beschäftigten scheinbar verschleiern. Das Bundesministerium für Wirtschaft fördert ein Forschungsprojekt zu "Social Manufacturing" und Industrie 4.0.²⁷ Bei Social Manufacturing "wird die Interdependenz der Elemente Mensch, Technik und Organisation eines Produktionssystems in den Vordergrund gerückt", erklärt Hartmut Hirsch-Kreinsen, Professor

19) siehe: https://www.akweb.de/ak_s/ak617/22.htm

20) zitiert nach: Schwarzbach, Work around the clock?, Seite 64

21) "Im Homeoffice oder mit völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten fällt Abschalten besonders schwer – klare Regeln für Flexibilität nötig", im Internet: https://www.boeckler.de/14_110305.htm

22) Computer und Arbeit 2/2014, S. 17–19

23) Schröder/ Urban, Gute Arbeit 2016, Seite 232

24) Schröder/ Urban, Gute Arbeit 2016, Seite 232

25) Zitiert nach: www.verein-agl.de/eroeffnungsrede

26) www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a883-weissbuch.html, Seite 26

27) siehe www.flw.mb.tu-dortmund.de/cms/de/flw/aktuelles/2015-05_mit_SoWis_zur_4_0/index.html

der Technischen Universität Dortmund. Er verspricht "weitgehend selbstbestimmtes informelles Arbeits-handeln" durch dieses Projekt.²⁸ Die betriebliche Realität sieht anders aus – wie die Beispiele zur "Agilität" verdeutlichen.

4. Agilität – Herausforderungen für die Betriebsräte

Veränderungen finden häufig dezentral statt, werden in Teams oder einzelnen Abteilungen ausprobiert. Betriebsräte und Gewerkschafter müssen deshalb wachsam sein, um Planungen in Richtung "agile Personalführung" zu erkennen. Erst dann sind Arbeitnehmervertreter in der Lage, Strategien zum Schutz der Arbeitnehmer zu entwickeln.

Personalausstattung ausreichend

Das agile, eigenverantwortliche Handeln von Arbeitnehmern setzt eine ausreichende Personalausstattung voraus. Der Betriebsrat sollte deshalb eine Unterrichtung zur Personalplanung verlangen. Die Vorlage von Personalplanungsunterlagen soll der Arbeitnehmervertretung die Prüfung ermöglichen, ob die vom Arbeitgeber für seine Planung genannten Gründe auch tatsächlich zutreffen. Kernstück der Personalplanung ist die Personalbedarfsplanung. Diese kann nur aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden und steht deshalb in engem Zusammenhang mit der Produktions-, der Absatz- und der Investitionsplanung.

Die Arbeitnehmervertretung muss bereits im Planungsstadium einbezogen werden, damit noch eine Möglichkeit der Einflussnahme besteht. Bei agiler Personalführung sollten folgende Fragen diskutiert werden:

■ Personalbedarfsplanung

Mit welchen und wie vielen Arbeitskräften wird zu welchem Zeitpunkt geplant?

■ Personaleinsatzplanung

Welche Arbeitnehmer müssen zu welchem Zeitpunkt an welchem Arbeitsplatz eingesetzt werden?

■ Personalbeschaffungsplanung

Wird zusätzliches Personal benötigt? Wie können erforderliche neue Mitarbeiter gewonnen werden? Ist die Übernahme von Auszubildenden nach der Prüfung geplant?

■ Personalkostenplanung

Welche Kosten entstehen bei der Realisierung der anstehenden Planungen? Hieraus lässt sich dann die Anzahl der eingeplanten Arbeitnehmer errechnen.

Diese Informationen sind für Betriebsräte von großer Bedeutung – häufig bedarf es aber einer entschlossenen Arbeitnehmervertretung, um nachvollziehbare und realistische Unterlagen vom Arbeitgeber zu erhalten. Die Höhe der geplanten Produktion, die Effektivität neuer Technik hat großen Einfluss auf die erforderliche Anzahl der Beschäftigten. Sofern neue Arbeitsmethoden eingeführt werden, kann sich Qualifikationsbedarf für die Beschäftigten ergeben – das dürfte bei agiler Personalführung zunehmend der Fall sein.²⁹

Überarbeitung der Arbeitnehmer verhindern

Ein Vorteil agiler Personalführung ist aus Sicht der Arbeitnehmer offensichtlich: Es soll weniger Kontrolle durch den Vorgesetzten geben. Dieses beteiligungsorientierte Konzept ist jedoch problematisch, wenn die Ziele zu hoch angesetzt werden. Die Steuerung der Arbeitsprozesse erfolgt indirekt, indem von der Unternehmensleitung Ziele, häufig in Form von Kennziffern, vorgegeben werden, die von dem Beschäftigten, dem Team oder dem Bereich erfüllt werden müssen.

Das agile Unternehmen "ermutigt Mitarbeiter, aktiv und schnell individuelle Lösungen an der direkten Kontaktstelle zum Kunden zu entwickeln, anstatt auf zentrale Vorgaben zu warten oder durch zu viele und zu starre bürokratische Planungs-, Kontroll- und Reporting-Aktivitäten gelähmt zu werden", erläutert Achim Mollbach von der Unternehmensberatung Kienbaum die Strategie.³⁰

Statt direkten Anweisungen zu folgen, wie eine Arbeit auszuführen ist, organisieren die Beschäftigten einen Teil der Arbeitsabläufe selbst. Somit bestehen Handlungsspielräume, welche Mittel eingesetzt werden, um ein Ziel zu erreichen. "Mit Zielen können Sie ja wirklich einiges steuern. Sie können auch Mitarbeiter unter Druck setzen", so ein Arbeitnehmer.³¹ Wissenschaftler haben den Begriff der "interessierten Selbstgefährdung" entwickelt. Beschäftigte werden durch "Freiräume bei gleichzeitiger hoher Vorgabe von den Betrieben" zu Spitzenleistungen "verführt". "Ganz freiwillig werden sogar Arbeitszeitregelungen unterlaufen, Pausen nicht genommen, um sein Pensum gut zu schaffen", klagt selbst eine Krankenkasse. "Mitarbeiter fühlen sich lange Zeit hochmotiviert, wegen der selbst erzielten Erfolge manchmal sogar enthusiastisch. Jedoch laufen sie Gefahr, ihre Energie-reserven aufzubrechen und riskieren emotionale Erschöpfung und auf lange Frist ihre Gesundheit".³²

Auch Angstgefühle spielen dabei eine Rolle. Das Gefühl, den Ansprüchen nicht gerecht zu werden, beispielsweise um die ehrgeizige Zeitplanung eines Projektes einhalten zu können, führt zu einem schlech-

28) siehe seinen Beitrag in Schröder/ Urban, Gute Arbeit 2016 Seite 145

29) siehe auch Schwarzbach/ Venzke: Betriebliche Qualifizierung, Bund-Verlag, Seite 23

30) siehe www.pr-journal.de/lese-tipps/studien/16203-studie-unternehmen-nicht-fit-fuer-veraenderungen-topmanager-stehen-mehr-agilitaet-im-weg.html

31) zitiert nach Schwarzbach, Work around the clock?, Seite 52

32) siehe <http://www.aok-business.de/gesundheits/bgf-in-ihrer-organisation/gesund-fuehren/interessierte-selbstgefaehrung>

ten Gewissen. "Die Situation ist nun beinahe unerträglich geworden. Eine grundsätzliche Entlastung ist jedoch nicht in Sicht. Im Gegenteil steigt der Druck noch dadurch, dass ich inzwischen (notgedrungen) so viele Dinge vernachlässigt habe, dass ich nun Angst haben muss, die Kontrolle über meine Projekte zu verlieren: Mich regiert blanke Angst", berichtete eine Projektleiterin über ihre Arbeit.³³

Krankmachende Arbeitsbedingungen

"Diese Angst macht krank und produziert ihrerseits genau das, was die sozialdarwinistische Hegemonie beabsichtigt: Weitere Spaltungen in der Gesellschaft. Und die Gewinner von heute verausgaben sich und können morgen selbst in den Abgrund der Erschöpfung getrieben werden", kritisiert Wolfgang Hien, Lehrbeauftragter der Universität Bremen.³⁴

Rechtliche Ansätze bietet das Arbeitsschutzgesetz. Eine Gefährdungsbeurteilung ermöglicht ein Agieren gegen steigende Arbeitsbelastungen – in den meisten Betrieben wird eine Analyse zu psychischen Belastungen aber erst auf Initiative des Betriebsrates durchgeführt. Mit einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung kann frühzeitig agiert werden. Bevor Projekte der digitalen Arbeit umgesetzt werden, können Probleme analysiert werden.

Bei der Gefährdungsbeurteilung

- müssen erst Gefahren für die Gesundheit der Beschäftigten ermittelt werden. Das könnten Stressoren wie zunehmender Technikeinsatz sein.
- Danach sind aber auch Gegenmaßnahmen – etwa arbeitsorganisatorische Änderungen oder Schulungen – zu erarbeiten und umzusetzen.
- Da der Betriebsrat dies durch seine Mitbestimmungsrechte durchsetzen kann, wird so auf Maßnahmen zur Vermeidung von Stress gedrängt.
- Und der Betriebsrat kann über diesen Umweg bei den Arbeitsbedingungen im Sinne der Beschäftigten gegensteuern.

Auch bei agiler Personalführung ist so über Arbeitsbedingungen zu verhandeln. Und die Frage zu klären, wie kann die Überlastung der Arbeitnehmer vermieden werden.

"Die zunehmende Digitalisierung in der Arbeitswelt führt zu steigender Belastung und Arbeitshetze. Insbesondere die psychischen Belastungen der Beschäftigten nehmen zu", betont die Gewerkschaft Ver.di. Eine Verdi-Studie zur "Digitalisierung und Arbeitsqualität" zeigt die Problematik auf. Die Beschäftigten der

Informations- und Kommunikationstechnikbranche etwa beklagen den Zeitdruck – 65 Prozent der Betroffenen arbeiten gehetzt, für 61 Prozent hat sich die Arbeitsmenge erhöht.³⁵ Die Wichtigkeit der Gefährdungsbeurteilung betont die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): "Besondere Bedeutung hat die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung, damit der Arbeitsschutz integraler Bestandteil der Planung von Arbeitsstätten, Arbeitsplätzen und Arbeitsprozessen einschließlich der Arbeitsmittel und Arbeitsstoffe wird." Bezogen auf technische Neuerung verdeutlicht die BAuA: "Wenn neue Arbeitsplätze geplant oder wesentliche Änderungen an Arbeitsplätzen vorgenommen werden, sollte bereits in der Planungsphase eine vorausschauende Beurteilung erfolgen".³⁶ In agilen Unternehmen ist dies besonders bedeutsam, da häufig Veränderungen anstehen.

Ständig verfügbar – Arbeiten unabhängig von Zeit und Raum?

Bei agiler Personalführung erwartet das Management häufig ein Arbeiten unabhängig von Zeit und Raum – was durch Cloudworking möglich ist, soll auch getan werden. Bereits jetzt ist klar, dass digitale Technik das Verhältnis von Arbeit und Freizeit radikal verändert. Die Klagen von Arbeitnehmern über die ständige Erreichbarkeit häufen sich. In einer AOK-Studie gaben 34 Prozent der Befragten an, dass sie "häufig oder sehr häufig" außerhalb der Arbeitszeit Mail- oder Telefonkontakt mit dem Arbeitgeber hatten.³⁷ Eine von Ver.di herausgebrachte Sonderauswertung der Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche – die Vorzeigebranche bei agiler Arbeit – zeigt: Die Belastungen nehmen durch eine hohe Arbeitsintensität und ständige Erreichbarkeit zu.³⁸

Betriebsräte, die gegen ständige Verfügbarkeit der Arbeitskraft vorgehen möchten, müssen aber nicht nur dem Unternehmen, sondern auch den Beschäftigten gegenüber agieren. Oft sehen Angestellte eine scheinbare Erleichterung darin: Hintergrund ist die zunehmende Arbeitsbelastung im Berufsleben allgemein. Verbreitet ist das Checken von E-Mails durch Beschäftigte im Urlaub oder Wochenende. Das Motiv ist subjektiv nachvollziehbar. Es wird als Entlastung gesehen, weil den Betroffenen nach dem Urlaub nicht ein E-Mail-Berg erwarte.

Ursachen und Folgen der ständigen Erreichbarkeit infolge der digitalen Arbeit wurden bereits wissenschaftlich untersucht – etwa in einer gemeinsamen Initiative der gesetzlichen Unfallversicherung mit Krankenkassenverbänden.³⁹ Danach ist permanente

33) Schwarzbach, Work around the clock?, Seite 53

34) Wolfgang Hien, Kranke Arbeitswelt, Seite 156

35) Ver.di, Neue Studie zu Digitalisierung: Beschäftigte sind zunehmender Belastung und Arbeitshetze ausgesetzt, im Internet: www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/+co+c4492336-4d26-11e7-a05b-525400b665de

36) BAuA: Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung, Seite 1-11

37) Hans-Böckler-Stiftung unter www.boeckler.de/44962_44969.htm

38) Ines Roth, Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten, Hrsg. von ver.di, Bereich Innovation und Gute Arbeit, www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m53ec744830751_verweis1.pdf

Verfügbarkeit mit einem Gefühl der Unkontrollierbarkeit verbunden. Viele betroffene Beschäftigte haben die Erwartung, jederzeit kontaktiert werden zu können. Damit geht eine hohe psychische Beanspruchung einher.

Wollen Betriebsräte gegensteuern, sind sie besonders gefordert. Die Belegschaft muss für das Thema sensibilisiert werden – und es muss verdeutlicht werden, dass es kein individuelles Problem ist, sondern durch agile Unternehmenssteuerung und Personalplanung bedingt ist. Das beispielhafte Vorgehen eines Betriebsrates zeigt:⁴⁰ Durch Flugblätter, Infos per Email und eine Betriebsversammlung zum Thema wurde verdeutlicht, dass es sich bei den Problemen nicht um Einzelfälle handelt. Ursache seien vielmehr die Arbeitsbedingungen, so die Position, die der Betriebsrat in einem Belegschaftsinfo deutlich machte. Es wird aber nicht nur das Problem "Erreichbarkeit" angesprochen, vielmehr benennt der Betriebsrat Lösungsansätze, etwa Regeln durch eine neue Betriebsvereinbarung. So wird der Belegschaft klar, kollektiv ist eine Veränderung möglich!

Denn über Mitbestimmungsrechte kann Gegenwehr organisiert werden – das Unternehmen muss über eine Betriebsvereinbarung verhandeln. Technisch können die Server so eingestellt werden, dass nach Feierabend oder an den Wochenenden keine E-Mails mehr an die persönlichen Postfächer der Beschäftigten weitergeleitet werden. Auch eine Regelung für die Urlaubszeit setzt der Betriebsrat durch. Um den elektronischen Posteingang jedes Einzelnen während des Urlaubs zu entlasten, ist es den Arbeitenden nach Abschluss der Betriebsvereinbarung möglich, eingehende E-Mails während der Abwesenheit automatisch löschen zu lassen. Gleichzeitig weist eine Abwesenheitsnotiz den Absender des E-Mails auf den zuständigen Vertreter hin, so dass jedes Anliegen dennoch bearbeitet werden kann.⁴¹

In der Praxis ist der Einbezug der Arbeitnehmer besonders wichtig. Auch während der Verhandlungen mit dem Unternehmen wurden in diesem Beispiel die Beschäftigten auf dem Laufenden gehalten. Durch Forderungen nach einer Betriebsvereinbarung wurde der Belegschaft klar, "es geht auch anders". Dieses Beispiel zeigt anschaulich, welche Möglichkeiten bestehen – es erfordert aber auch ein entschlossenes Vorgehen von Betriebsräten. Die regelmäßige Information der Belegschaft sollte gerade beim zunehmenden Leistungsdruck im Betrieb fester Bestandteil der Betriebsratsarbeit sein. Eine "aktivierende Regulierung" der Arbeitszeit durch Gewerkschaften und Be-

triebsräte, bei der die Beschäftigten stärker einbezogen werden sollen, schlägt Steffen Lehndorff, Arbeitszeitforscher an der Uni Duisburg-Essen, vor.⁴²

5. Gewerkschaftliche Gegenstrategien

Die geschilderten Möglichkeiten zeigen, wie ein Betriebsrat Gegenstrategien entwickeln kann – gleichzeitig stellen Betriebsräte fest, dass ein Agieren nur auf betrieblicher Ebene allein nicht ausreicht. Eine Vernetzung über Gewerkschaften ermöglicht Gegenstrategien auf tariflicher Ebene. "Was als Gründung von Betriebsräten begann, um der Macht des Unternehmens etwas entgegenzusetzen, entwickelte sich zu einem Prozess, in dem Beschäftigte Konflikte eigenständig führen lernten. Sie haben ein hohes gewerkschaftliches Bewusstsein entwickelt und legten so einen Grundstein für die gewerkschaftliche Organisation im Unternehmen", beschreiben die Wissenschaftler Michael Fütterer und Markus Rhein Erfahrungen von Betriebsräten im Einzelhandel.⁴³

So orientieren sich Ver.di-Vertrauensleute und Betriebsräte in Krankenhäusern des Saarlands an Erfahrungen der Charité-Beschäftigten in Berlin. Unter dem Motto "Mehr von uns ist besser für alle" soll mehr Personal eingestellt werden. Dass Tarifverträge auch Bereiche regeln können, bei denen das Management gerne darauf verweist, "das ist unternehmerische Entscheidung", haben die Beschäftigten der Charité deutlich gemacht. Die Krankenpflegekräfte wehren sich gegen Arbeitsdruck. Es gibt inzwischen eine verbindliche Regelung zur Personalbemessung. Frei nach dem Motto "Mehr von uns, ist besser für alle" muss das Unternehmen eine feste Anzahl von Pflegekräften einsetzen. Durch diesen Tarifvertrag wird Stress am Arbeitsplatz reduziert und die Arbeitsbedingungen verbessern sich. In anderen Krankenhäusern wird derzeit auch über tarifliche Personalbesetzung verhandelt.

Die Bedeutung von "Tarifverträgen zur Unternehmenspolitik" hat der Arbeitsrechtler Wolfgang Däubler untersucht.⁴⁴ Die Folgen agiler Personalführung machen seine Ausarbeitungen aktueller denn je. Denn das Management treibt die Erhöhung des Arbeitsdrucks durch die Digitalisierung entschlossen voran.

Abwehrschlachten der Unternehmen

Gewerkschaften werden dem nur durch offensive Strategien etwas entgegensetzen können. Denn Unternehmen sehen Forderungen nach einer verbindli-

39) Hannes Strobel, Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten

40) Schwarzbach, Work around the clock?, Seite 43

41) siehe auch isw-Report 106 "Digitale Arbeit und Industrie 4.0"

42) Vortrag von Steffen Lehndorff, im Internet: www.boeckler.de/pdf/v_2014_11_28_lehndorff.pdf

43) Analyse der Rosa-Luxemburg-Stiftung "Erneuerung geht von unten aus", Seite 49, siehe www.rosalux.de/publication/41574/erneuerung-geht-von-unten-aus-1.html

44) Wolfgang Däubler, Tarifverträge zur Unternehmenspolitik? Rechtliche Zulässigkeit und faktische Bedeutung, Seite 28

chen Personalbesetzung als Eingriff in ihre Eigentumsrechte. "Bei den traditionellen Gegenständen der Tarifpolitik, insbesondere bei Lohn und Arbeitszeit, wird dieses Argument nicht gebraucht.", so Däubler. "Sobald es jedoch um weitergehende Vorstellungen geht, die stärkere Impulse setzen, ändert sich dies: Ein Tarifvertrag, der die Produktion an einem bestimmten Standort festschreibt, oder der die Vergabe von Werkvertragsarbeit verbietet, wird mit anderen Augen gesehen", dabei sind diese Regelungen zulässig und diese Tarifverträge sind gar nicht so selten. "Zahlreiche Tarifverträge haben einen unternehmenspolitischen Charakter, auch wenn dieser nicht immer wahrgenommen und diskutiert wird", betont der Arbeitsrechtsexperte.⁴⁵ Versuchen Gewerkschafter dieses Thema tariflich anzugehen, muss ihnen klar sein, dass dies auf erbitterten Widerstand von Unternehmensseite trifft.

Die rechtlichen Möglichkeiten werden vom Management häufig bestritten. Forderungen von Pflegekräften der Berliner Charité zur Mindestbesetzung in allen patientennahen Bereichen lehnte die Krankenhausleitung pauschal ab. Als die Gewerkschaft mit Streik drohte, zog die Klinikleitung vor Gericht. Ihr Argument: Bei der Tarifforderung handle es sich um einen "grob rechtswidrigen Eingriff in die Unternehmerfreiheit". Die Unternehmensleitung wollte den Streik gerichtlich verbieten lassen.

Sie scheiterten mit dieser Strategie an der Entschlossenheit der Belegschaft – und am Arbeitsgericht. Für Däubler war dies nicht überraschend. "Besetzungsregeln existieren in der Praxis in zwei verschiedenen Formen. Zum einen können sie bestimmen, wie viele Arbeitnehmer für eine Arbeitsaufgabe eingesetzt werden müssen; auf fünf Patienten muss beispielsweise eine Pflegekraft kommen. Insoweit spricht man von quantitativen Besetzungsregeln. Zum anderen geht es darum, mit einzelnen Aufgaben nur Personen mit einer bestimmten Qualifikation oder Vorbildung zu betrauen; wichtigstes Beispiel ist der Einsatz von Fachkräften der Druckindustrie auf bestimmten Arbeitsplätzen. Dies sind sog. qualitative Besetzungsregeln".⁴⁶

Regelungen zur Personalbemessung

In den 70er Jahren setzte die Gewerkschaft in der Druckindustrie Besetzungsregelungen durch – dem Unternehmen wurde vorgeschrieben, Maschinen nur mit definierten Fachkräften einsetzen zu dürfen. "Die konkreten Besetzungsklauseln sind ein Ergebnis des Tarifkonflikts in der Druckindustrie", betont das Bundesarbeitsgericht. "Die Auseinandersetzung war vor allem von der mit dem Vordringen des Fotosatzes

einhergehenden Bedrohung von Facharbeiterstellen durch ihre Umwandlung in Angelerntentätigkeiten geprägt. Schon seit Mitte des letzten Jahrhunderts hatte die Entwicklung neuer Maschinen und Technologien tiefgreifende Veränderungen des Produktionsprozesses in der Druckindustrie bewirkt", so die Richter.⁴⁷ Diese Regelungen haben nach Einschätzung des höchsten deutschen Arbeitsgerichts zwei Funktionen. "Einerseits sollten sie die Arbeitnehmer vor physischen und psychischen Belastungen durch Unterbesetzung oder fachliche Überforderung (quantitative Besetzungsklauseln) schützen. Andererseits sollten sie die ausgebildeten Arbeitnehmer vor der Konkurrenz billiger, ungelerner Arbeitnehmer bewahren und zugleich die sachgerechte Ausbildung des Facharbeiternachwuchses fördern".⁴⁸

Regelungen zu Besetzungsregeln und somit zur Mindestanzahl an Beschäftigten erlangten zwar ihre größte Bedeutung in der Druckindustrie. Sie waren aber nie darauf beschränkt. Ein Tarifvertrag der Post benutzt zwar eine andere Terminologie, entspricht aber in der Sache voll den quantitativen Besetzungsregeln, betont der Jurist Däubler. "Weiter könnte man die Zahl der Verkäufer in Einkaufszentren in Abhängigkeit von der Verkaufsfläche festsetzen, ist diese doch für den einzelnen Arbeitnehmer schon in der Vergangenheit deutlich erhöht worden", zeigt Däubler Regelungsmöglichkeiten auf. Auch gibt es Betriebsvereinbarungen, die am Zeitguthaben der bisher Beschäftigten ansetzen: Ist im Durchschnitt die 150-Stunden-Grenze überschritten, muss eine neue Person eingestellt werden.⁴⁹

6. Digitale Arbeit im Sinne der Beschäftigten gestalten

"Besetzungsregeln erfahren derzeit eine Renaissance, wie nicht zuletzt der Arbeitskampf in der Berliner Charité zeigt", lobt Däubler aktuelle Entwicklungen. Die gesundheitsgefährdenden agilen Unternehmensstrategien können so beantwortet werden. Dies setzt den Willen der Gewerkschaften zu Streiks voraus.

Ver.di-Sekretär Kalle Kunkel hält die Strategie für entscheidend. Der Charité-Leitung gelang es nicht, "das Patientenwohl gegen den Streik in Stellung zu bringen", betont der Ver.di-Sekretär.⁵⁰ Es soll mehr Personal eingestellt werden – als Ergebnis des Streiks gibt es Schlüssel für die Besetzung einzelner Schichten. Der Tarifvertrag knüpft so an eine große Tradition an. Denn Tarifpolitik ist immer auch ein Instrument zur Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen – etwa in den 80er Jahren der Lohnrahmentarifvertrag II der IG Me-

45) Däubler, Seite 11

46) Däubler Seite 27

47) Bundesarbeitsgericht vom 17.6.1999 – 2 AZR 456/98

48) BAG vom 17.6.1999 – 2 AZR 456/98

49) Däubler, Seite 29

50) Schröder/ Urban, Gute Arbeit 2016, Seite 263

tall in Nordwürttemberg-Nordbaden. Bezahlte Erholungspause oder Taktzeitbeschränkung am Fließband beugten Stress am Arbeitsplatz vor.

Die betrieblichen Auseinandersetzungen verdeutlichen den Beschäftigten die gewerkschaftlichen Möglichkeiten. Der Kampf der Charité-Beschäftigten kann wichtige Anregungen für betriebliche Aktionen geben. Durch strategisch geplante Mobilisierung im Betrieb und geschickte Öffentlichkeitsarbeit wurden tarifliche Mindestbesetzungsstandards durchgesetzt. Eine starke Position gegenüber den Unternehmen werden Gewerkschaften aber nur haben, wenn sie die Beschäftigten beteiligen. In der Praxis heißt es für Gewerkschaftssekretäre, "Mut zu machen" und die Bedeutung kollektiver Aktivitäten zu verdeutlichen. Dabei sind auch Organizing-Elemente bedeutsam. Organizing ist mehr als Mitgliederwerbung. Ausgangspunkt sind Themen im Betrieb, die von den Beschäftigten als Probleme wahrgenommen werden. Durch ein methodisches Vorgehen werden Beschäftigte gezielt angesprochen und zur Durchsetzung ihrer eigenen Interessen aktiviert. In der Praxis basiert der Ansatz auf den drei Schritten "Wut – Hoffnung – Aktion": Wo liegen Konflikte und welche Probleme gibt es? Welche Ziele haben die Beschäftigten? Wie erreichen wir Veränderungen? Etwa die Frage nach Personalbesetzungen und möglicher verbindlicher Regelungen zur Anzahl der Beschäftigten.

Um Informationen zu erhalten, ist die "Eins-zu-Eins-Kommunikation" wichtig – das bedeutet die direkte Ansprache von Beschäftigten. Dieses Thematisieren bedeutet wiederum einerseits Zuhören: Das Problem ergünden und sich in die Situation des Arbeitnehmers hineinversetzen. Warum ist jemand unzufrieden, was beschäftigt ihn? Andererseits heißt es, "Mut zu machen" und die Bedeutung kollektiver Aktivitäten zu verdeutlichen: Verständnisvolles Zuhören darf nicht in eine Negativspirale führen, indem betont wird, wie schwierig die Situation ist und Hoffnungslosigkeit herrscht. Vielmehr ist es Aufgabe der Gewerkschafter, in solchen Gesprächen die Denkweise zu verändern und Mut zu machen. "Wir können etwas machen!", muss als Leitgedanke immer wieder deutlich werden. Gerade für Beschäftigte, die nicht häufig Kontakt mit einer Gewerkschaft haben, sind Beispiele für Erfolge in anderen Bereichen besonders wichtig.

Dabei wird nicht mehr auf Stellvertreter-Politik gesetzt. Die Beschäftigten müssen aktiviert und konsequent in Handlungen und Entscheidungen einbezogen werden. Dieses Vorgehen ist zeitaufwendig und erfordert Geduld. Es wird aber nachhaltiger sein, da die Beschäftigten so selbstbewusster werden.

"Tarifverträge dürfen nicht nur Löhne und Arbeitszeiten regeln. Auch strategische Vorgaben zu Investitionen, Personalbemessung oder Werkverträgen sind

rechtlich zulässig", betont die Hans-Böckler-Stiftung.⁵¹ Es ist an den Gewerkschaften, dieses Instrument stärker zu nutzen.

Gegenstrategien entwickeln – die Beschäftigten beteiligen

Die Entwicklungen in Richtung agile Unternehmensführung sind vielen Betriebsräten der IT-Branche bekannt. Um sich von dem Negativ-Image als "Kontrollleur der Belegschaft" lösen zu können, hat der Betriebsrat eines IT-Unternehmens gemeinsam mit der IG Metall eine neue Kampagne entwickelt.⁵² Denn Gewerkschafter und Betriebsräte, die gegen diese Entwicklungen vorgehen möchten, müssen nicht nur dem Unternehmen, sondern auch den Beschäftigten gegenüber agieren. Die Belegschaft muss für das Thema sensibilisiert werden – und es muss verdeutlicht werden, dass es kein individuelles Problem ist, sondern durch die Unternehmenssteuerung und Personalplanung bedingt ist. Wichtig ist bei diesen Überlegungen, dass die IT-Spezialisten intuitiv das Dilemma spüren, in dem sie sich befinden. Nur wenige trauen sich aber, das Problem offen anzusprechen. Und erst recht nicht in der Betriebsöffentlichkeit. Keiner möchte im ständigen Kampf um Zielerreichung, Umsatz und Kundengewinnung Schwächen zeigen.

Wiederholte Aktionsmonate sollen die Vereinzelung der einzelnen Arbeitnehmer durchbrechen und mit einem "Monat der Besinnung" hat der Betriebsrat den Beschäftigten gegenüber das Systematische an den neuen betrieblichen Problemen aufgezeigt. Mehreren Diskussionsveranstaltungen folgten anonymisierte Erfahrungsberichte der Beschäftigten, die als E-Mail an die Belegschaft gesandt wurden. "Die Konstitution von Gegenmacht in den Unternehmen wird in Zukunft jedenfalls durch das Nadelöhr der Auseinandersetzung des einzelnen Arbeitnehmers mit der Ambivalenz seines eigenen Willens gehen müssen", erläutert der Philosoph Klaus Peters.⁵³

Deshalb wird nicht nur das Problem der zunehmenden Belastung am Arbeitsplatz angesprochen, sondern es werden auch Lösungsansätze genannt. Etwa durch Betriebsvereinbarungen. Nur so kann der Belegschaft klar werden, kollektiv ist eine Veränderung möglich.

Die Mitbestimmungsrechte bieten Chancen zur Gegenwehr. Der Einbezug der Beschäftigten ist aber der entscheidende Faktor. Es gibt einen "Kampf um die Köpfe". Die Beteiligung der Arbeitnehmer ist für Betriebsräte aufwendig, aber auch ein demokratisches Element. Der Betriebsrat agiert nicht nur als "Stellvertreter", sondern stellt sein Vorgehen offensiv dar. Das stärkt auch seine Position dem Unternehmen gegenüber.

51) siehe www.boeckler.de/63634_63645.htm

52) Schwarzbach, Work around the clock?, Seite 54

53) Kommando im Kopf, junge Welt vom 21.2.2017

Inzwischen haben die Unternehmensvertreter dies erkannt. So betont der Präsident des Bundesverbandes der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU), Alexander Zumkeller, eine Hauptforderung sei, das bei digitaler Arbeit bedeutsame "Mitbestimmungsrecht des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (Mitbestimmung bei Einführung von Technologien, die dazu bestimmt – nicht nur geeignet – sind, Leistung und Verhalten zu kontrollieren – mit entsprechendem Verwertungsverbot) einzuschränken.⁵⁴

Agile Personalführung als Antwort der Unternehmen – aber nicht aus Beschäftigtensicht!

Die Digitalisierung der Arbeit schreitet voran. Die Antwort der Unternehmen wird derzeit in vielen Betrieben deutlich: agile Personalführung ist das Gebot der Stunde. In der Praxis wird jedoch immer klarer, welche negativen Folgen dies für die Belegschaften hat: Der Arbeitsdruck steigt, Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben werden fließend und psychische Erkrankungen nehmen zu. Eine gesellschaftliche Debatte dazu wollen die Unternehmen vermeiden. Sie argumentieren lieber mit Sachzwängen. So wird über vermeintlich "technische Lösungen" beim Einsatz neuer Maschinen oder Software gefachsimpelt, anstatt eine dringend notwendige politische Auseinandersetzung darüber zu führen, wie Arbeitsplätze der Zukunft aussehen sollen. Derzeit zeigt sich, dass es eine Frage von Kräfteverhältnissen in Betrieb und Gesellschaft ist, ob digitale Arbeit zu Vor- oder Nachteilen der Beschäftigten führt.

Unternehmen wollen die Digitalisierung eher zum Arbeitsrechte-Abbau nutzen. In einem Positionspapier propagieren Unternehmensvertreter agile Personalführung und fordern deshalb den Abbau von Arbeitnehmerrechten. Vertreter von BMW, Bayer-Konzern, Münchener Rückversicherung und Telekom formulieren deutliche Forderungen an die neu gewählte Bundesregierung.

Formal werden die Vorgaben durch die "Deutsche Akademie der Technikwissenschaften" (Acatech) im Positionspapier "Arbeit in der digitalen Transformation – Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel"⁵⁵ erläutert. Was nach wissenschaftlicher Analyse klingt, ist entschlossene Interessenvertretung im Sinne der Kapitalvertreter. Acatech ist ein staatlich geförderter privater Verein, der auch durch Unternehmensspenden finanziert wird. Knapp zehn Jahre war der ehemalige Bundespräsident Roman Herzog ihr Sprecher und Förderer. Acatech hat die "Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0" im Auftrag der Bundesregierung erarbeitet, ihre Veröffentlichungen finden bei Regierungspolitikern Gehör.

Angestellte "können ihre Arbeit flexibler, selbstbestimmter, eigenverantwortlicher und kreativer gestalten", versprechen die Autoren. Und verdeutlichen, dass dies nur möglich ist, wenn bestehende Gesetze eingeschränkt werden. "Die heutigen Arbeitszeitregelungen stammen größtenteils noch aus dem Industriezeitalter" und dürfen so nicht weiter bestehen. "Neue, dem gesellschaftlichen Wandel angepasste Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Mindestpausen, Ruhezeiten sowie Arbeit an Sonn- und Feiertagen" seien das Gebot der Stunde.

Die Erwartungen an Gewerkschaften und Betriebsräte in agil geführten Unternehmen werden klar geäußert: "Im Sinne einer ganzheitlichen Verantwortung ist die deutsche Mitbestimmung seit jeher Garant dafür, unternehmerische Interessen und Belange der Beschäftigten in Einklang zu bringen". Gleichzeitig sei der Gesetzgeber bei "Anpassung der Mitbestimmung" gefordert. "Moderne Sozialpartnerschaft muss geprägt sein durch mehr Flexibilität in konventionellen Mitbestimmungsbereichen und einen veränderten Fokus – weg von Detailregulierungen, hin zu Rahmenregulierungen". Regelungen zur Mitbestimmung bei digitaler Technik müssen "flexibilisiert werden", die "zukünftige Mitbestimmungskultur muss auch »loslassen« können".

Die Autoren gehen aber noch einen Schritt weiter. Verstärkt sollen Werkverträge zum Einsatz kommen, also die "Flexibilität moderner Arbeitsformen" genutzt werden. "Ein neues Verständnis von Arbeit" ist "Grundvoraussetzung für die Transformationsfähigkeit von Unternehmen". Crowdworker sollen "keineswegs nur für einfache Mikroaufgaben, sondern auch für anspruchsvollere Problemlösungen genutzt werden". Sie sollen als "Teammitglieder temporär integriert werden" und so gegen Angestellte in Konkurrenz gesetzt werden.

Digitalisierung setzt qualifizierte Beschäftigte voraus. "Denn neue Freiheitsgrade bei der Leistungserbringung von Beschäftigten und Unternehmen ermöglichen vor allem flexibleres, selbstbestimmteres und eigenverantwortlicheres Arbeiten", suggeriert Acatech. Das lebenslange Lernen soll jedoch aus Sicht der Unternehmensvertreter betriebsbezogen erfolgen, damit dies nicht hilfreich bei Bewerbungen auf besser dotierte Jobs in anderen Unternehmen wird. "Politische Forderungen nach pauschalen gesetzlichen Regelungen sind dagegen kontraproduktiv", lautet das Resümee. Zur Qualifizierung solle auch private Zeit genutzt werden. "Die mit der zunehmenden Verflechtung von Arbeit und Freizeit einhergehenden Möglichkeiten orts- und zeitunabhängigen Lernens" müsse durch Angebote wie "Lernen in der Freizeit" unterstützt werden.

54) siehe www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/bmas-kommentar-zum-weissbuch-arbeiten-40_76_388376.html

55) Acatech, "Arbeit in der digitalen Transformation - Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel", im internet zu finden unter: www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Publikationen/acatech_diskutiert/170609_DISKUSSION_HR-Kreis_WEB.pdf

"Die Beschäftigten sind die Expertinnen und Experten ihrer eigenen Arbeitswelt" benennt das Acatech-Papier die große Bedeutung von Entscheidungsbefugnissen der Beschäftigten. Außen vor bleiben aber Forderungen nach Wirtschaftsdemokratie, die auch aus der Agilität abgeleitet werden können. Denn wenn Beschäftigte als Experten eigenverantwortlich immer mehr Entscheidungen treffen sollen, muss sich dies ja auch auf die Produktplanung, Personalplanung und Investitionsentscheidungen beziehen. "Es gibt kaum ein gewerkschaftliches Seminar, das ich durchführe, in dem nicht jemand die Frage aufwirft: Wofür brauchen wir überhaupt noch die Unternehmer? Wir regeln mittlerweile alles selbst und sind auch in der Lage, dabei wirtschaftlich zu denken. Die Führungskräfte und die Geschäftsleitung ziehen sich aus der Verantwortung und wenn sie sich dann doch einmal einmischen, stehen sie uns eher im Weg oder schlagen Dinge vor, die aus unserer Sicht überhaupt nicht sinnvoll sind", schildert die Philosophin Eva Bockenheimer ihre Erfahrungen.⁵⁶

Für Gewerkschafter und Betriebsräte bleibt wichtig: Die Technik ist aus Sicht der Beschäftigten zu gestalten! Die entscheidenden Fragen sind: Welche Forderungen haben Betriebsräte und Gewerkschaften, um die digitale Arbeitswelt zu gestalten? Wie können Tarifverträge zum digitalen Arbeiten aussehen? Wie soll neue Technik eingesetzt werden: Dient sie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Entlastet sie Menschen? Agile Personalführung ist die Reaktion der meisten Unternehmen darauf – eine klare Antwort aus Beschäftigtensicht, ob kollektive Arbeitszeitverkürzung oder "Robotersteuer" passende Gestaltungsmöglichkeiten für die digitale Arbeit sind, fehlt derzeit.

Es bleibt also eine spannende Auseinandersetzung um die Arbeit der Zukunft – vor allem, wenn die Beschäftigten bei der Gestaltung der neuen Technik mitentscheiden und Standards durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen gesetzt werden sollen.

Marcus Schwarzbach,
Berater für Betriebsräte, Autor von
"Work around the clock?", Papyrossa-Verlag,
Mail: br-beratung-schwarzbach@web.de

Literaturhinweise

- Acatech, "Arbeit in der digitalen Transformation – Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel"
- Botthof, Bovenschulte: Das "Internet der Dinge"; Arbeitspapier 176, Hans Böckler Stiftung
- Benner (Hrsg.): Crowd Work – zurück in die Zukunft, Bund-Verlag
- Hans-Böckler-Stiftung: Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«
- Hans-Böckler-Stiftung: Industrie 4.0 im Aufbruch?, Report Nr. 5, Januar 2015
- Hien, Kranke Arbeitswelt, VSA-Verlag
- isw München, Digitale Arbeit und Industrie 4.0, isw-Report 106
- isw München, Ausgeträumt? Demokratie & Internet, isw-Report 105
- Ittermann, Niehaus, Hirsch-Kreinsen: Arbeiten in der Industrie 4.0.
- Maschke/Werner: Arbeiten 4.0 – Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen, Mitbestimmungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung, Report Nr. 14, Oktober 2015
- Pangert / Schüpbach: Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit, Hrsg: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- Schoof: Betriebsratspraxis von A bis Z, Bund-Verlag
- Schwarzbach, Work around the clock?, Papyrossa Verlag
- Strobel, Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit, siehe www.iga-info.de
- Wagner, Das Netz in unsere Hand! Vom digitalen Kapitalismus zur Datendemokratie

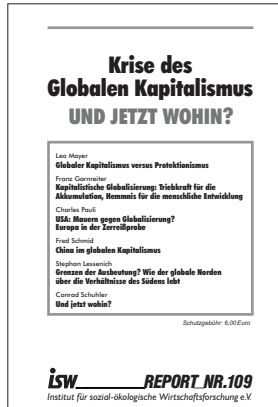
56) Supplement von Sozialismus 9/2017, Rixinger/Becker, For the many, not the few: Gute Arbeit für Alle!, Seite 49, Eva Bockenheimer hat im gewerkschaftlichen Projekt Initiative "Meine Zeit ist mein Leben" mitgearbeitet

Das isw versteht sich als Wirtschaftsforschungsinstitut, das alternativ zum neoliberalen Mainstream Analysen, Argumente und Fakten für die wissenschaftliche und soziale Auseinandersetzung anbietet. Unser Anspruch ist, Wissenschaft in verständlicher Form darzustellen und anschaulich aufzubereiten.



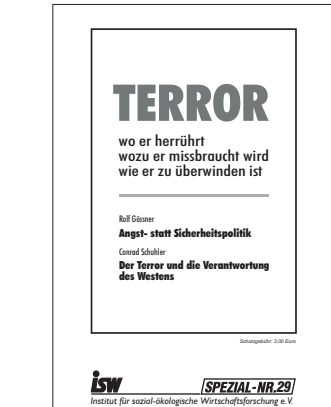
In 15 Einzelkapiteln wird die wirtschaftliche und soziale Situation untersucht. Anschaulich aufbereitet mit zahlreichen Grafiken. wirtschaftsinfo 51 betrachtet nicht nur den Vorjahreszeitraum und gibt einen Ausblick auf das laufende Jahr, sondern zieht auch eine Bilanz der Großen Koalition von 2013 bis 2017. Ein Schwerpunkt ist das Thema Renten. Und: Conrad Schuhler geht der Frage nach: Große Koalition – kommt es zum Wechsel?

isw-wirtschaftsinfo 51
 April 2017 / 5,00 EUR



Leo Mayer: Globaler Kapitalismus versus Protektionismus
Franz Garnreiter: Globalisierung als Triebkraft und Hemmnis
Charles Pauli: USA: Mauern gegen Globalisierung? Europa in der Zerreißprobe
Fred Schmid: China im globalen Kapitalismus-
Stephan Lessenich: Grenzen der Ausbeutung?
Conrad Schuhler: Und jetzt wohnin?

isw-report 109
 Juli 2017 / 6,00 EUR



In einer faktenreichen Untersuchung belegt **Franz Garnreiter**, dass mit der bisherigen Klimaschutzpolitik die Verhinderung einer katastrophalen Klimaentwicklung keine Chance hat. Wo müsste eine echte Klimaschutzpolitik ansetzen.

isw-spezial 30
 Nov. 2015 / 4,50 EUR

Rolf Gössner: Angst- statt Sicherheitspolitik: Aufrüstungs-, Abwehr- und Kriegsreflexe angesichts von Terroranschlägen
Conrad Schuhler: Der Terror und die Verantwortung des Westens. Kommentar: Die Linke, der Terror und die innere Sicherheit

isw-spezial 29
 Dez. 2016 / 3,00 EUR

Was bewirkt unsere Ernährung weltweit? Wer bestimmt, was wir essen? Welche Akteure beherrschen Lebensmittelmarkt? Ist die weltweite Verteilung der Lebensmittel gerecht – oder das Ergebnis internationaler Konzernverflechtung?

isw-spezial 28
 Juli 2016 / 3,00 EUR

Doku des 24. isw-forums.
Hans-Jürgen Urban: Arbeiten in der Digitalisierung.
Thomas Hagenhofer: Leere Fabrikhallen?
Marcus Schwarzbach: Digitalisierung und Arbeitszeit.

isw-report 106
 Sept. 2016 / 2,50 EUR



Karin Kulow: Der nahe Osten – Krisenlandschaft und Pulverfass
Fred Schmid: Kriege um das Schwarze und Blaue Gold
Kerem Schamberger: Die Kurden als neuer alter Akteur im Machtgefüge des Nahen Ostens
Claudia Haydt: Syrien zwischen Stellvertreterkrieg und Bürgerkrieg.

isw-report 107/108
 Febr. 2017 / 4,50 EUR



Dem Wachstumswahn der kapitalistischen Wirtschaft stellen die Anhänger von Postwachstum oder Degrowth ihre Konzepte entgegen, die außerordentlich vielfältig sind. Im Zentrum der Untersuchung steht die Frage: Was wird aus der Arbeit in einer Postwachstumsgesellschaft?

isw-report 110
 Sept. 2017 / 2,50 EUR

Bestellungen an: isw e.V., Johann-von-Werth-Str. 3, 80639 München
 fon 089/130041, fax 089/1689415, email: isw_muenchen@t-online.de

alle lieferbaren isw-Publikationen mit ausführlicher Beschreibung siehe

www.isw-muenchen.de

isw-report (Auswahl) ISSN 1614-9289

- report 89: **Dringend gesucht: Alternative zum Kapitalismus. Doku des 20. isw-forums** (Juni 2012) 1,00 EUR + Versand
- report 90: **Euro-Zone: Inkassobüro für die Banken? Zerbricht der Euro? Kraft für ein soziales Europa?** (Sept. 2012) 3,00 EUR + V.
- report 91: **Grüne Wende. Neue Farbe oder neues System?** (Dez. 2012) 3,50 EUR + Versand
- report 92: **Der Überfall der Banken.** Wie die Banken die Gesellschaft ruinieren u. wie sie an die Kette zu legen sind (April 2013) 3,50 EUR
- report 93: **Die Schulden streichen!** Grundlage für eine Erneuerung Europas (21. isw-forum) (Juni 2013) 1,00 EUR
- report 94: Zwischen Dauerkrise, Widerstand, Transformation: **Kapitalismus am Ende?** (Sept. 2013) 3,50 EUR + Ver + Versandsand
- report 95: **Die Krise und die Spaltung Europas. Europa am Scheideweg** (Dez. 2013) 3,50 EUR + Versand
- report 96: **Widerstand** – Kapitalismus oder Demokratie (März 2014) 3,50 Euro + Versand
- report 97: **Wirtschafts-Nato TTIP – STOP!** (Juli 2014; akt. Beilage April 2016) 3,50 Euro + Versand
- report 98: **Ist Wohlstand ohne Wachstum möglich?** Beiträge 22. isw-forum (Sept. 2014) 3,00 EUR + Versand
- report 99: **Die Energiewende im Würgegriff der Konzerne** (Dezember 2014) 3,50 EUR + Versand
- report 100/101: **Umbruch im globalen Kapitalismus.** Abstieg der G7-Metropolen - Aufstieg der Schwellenländer (April 2015) 6,00 EUR
- report 102: **Der Aufstieg des Südens – Umbruch in der globalen Machtverteilung?** Doku 23. isw-forum (Sept. 2015) 3,00 EUR
- report 103: **Wege aus dem Kapitalismus.** Die Alternativen entfalten sich nur in sozialen Kämpfen (Nov. 2015) 4,50 EUR + Versand
- report 104: **Auf der Flucht** – Fluchtursachen. Festung Europa. Alternativen (Februar 2016) 4,00 EUR
- report 105: **Demokratie & Internet** (April 2016) 2,50 EUR + Versand
- report 106: **Digitale Arbeit und Industrie 4.0** Doku 24. isw-forum (H.J. Urban, Th. Hagenhofer, M. Schwarzbach) (Sept. 2016) 2,50 EUR
- report 107/108: **Pulverfass Nahost** (Februar 2017 in Zusammenarbeit mit IMI e.V.) 4,50 EUR + Versand
- report 109: **Krise des Globalen Kapitalismus – Und jetzt wohin?** (Juli 2017) 6,00 EUR + Versand
- report 110: **Postwachstum. Unser Leben nach dem Wachstumswahn** (Sept. 2017) 2,50 EUR + Versand
- report 111: **Die Zukunft Europas.** Ohne Demokratisierung hat es keine (Dez. 2017) 3,00 EUR + Versand

isw-spezial ISSN 1614-9270

- Nr. 27: **Wettbewerb schadet der Gesundheit.** Eine Analyse der Gesundheitspolitik in Deutschland (Juni 2013) 3,00 EUR + Versand
- Nr. 28: **Das Geschäft mit der Nahrung** (Juli 2016) 3,00 EUR + Versand
- Nr. 29: **TERROR** - wo er herrührt, wozu er missbraucht wird, wie er zu überwinden ist (Dez. 2016) 2,00 EUR + Versand
- Nr. 30: **Klimazerstörung.** Die Verantwortungslosigkeit kapitalistischer Gesellschaften (Januar 2017) 4,50 EUR + Versand

isw-wirtschaftsinfo ISSN 1614-9262

- Nr. 51: **Bilanz der Großen Koalition 2013-2017** – zur wirtschaftlichen und sozialen Lage (April 2017) 5,00 EUR + V.
- **CD:** alle Grafiken aus wirtschaftsinfo 50 (Powerpoint) 5,00 EUR + Versand
- Nr. 52: **Agil und ausgepresst?** Agile Unternehmensführung – Herausforderung für Gewerkschaften u. Betriebsräte (Dez. 2017) 1,50 EUR

isw-forschungshefte ISSN 1614-9254

- Nr. 4: **Der Markt. Theorie, Ideologie, Wirklichkeit.** Eine Kritik der herrschenden Wirtschaftsideologie (Juli 2010), 4,00 EUR + Versand
- Nr. 5: **Globale Einkommensverteilung.** Entwicklung seit 1980 und Perspektiven (November 2015) 4,00 EUR + Versand

isw-Grafik-Report ISSN 1867-7363

- **Grafik-Info: Der Krieg der Reichen gegen die Armen** (September 2016) farbig 2,00 EUR + Versand

alle lieferbaren isw-Publikationen siehe
www.isw-muenchen.de

Ich bestelle die oben angekreuzten Titel

Name
Vorname _____

Straße _____

PLZ, Ort _____

Unterschrift _____

Ich abonniere isw-report und wirtschaftsinfo "Bilanz"

ab isw-report 112 / 113 / 114 / 115
zum Abo-Preis von 18 Euro (Auslandsabo: 28 Euro)

- Ich zahle nach Rechnungstellung
- Buchen Sie den Abo-Betrag von meinem Konto ab (siehe Kasten)

Name
Vorname _____

Straße _____

PLZ, Ort _____

Unterschrift _____

Datum _____

Ich möchte Fördermitglied des isw e.V. werden

Ich unterstütze die Arbeit des isw ab(Monat/Jahr)
mit einer monatlichen Spende von EUR (mind. 6 Euro)

Als Fördermitglied erhalte ich alle im Förderzeitraum erscheinenden
isw-Publikationen (Printmedien) des isw e.V. als Mitgliederzeitschrift.

- Ich zahle nach Rechnungstellung
 - Ich zahle per Dauerauftrag
 - Buchen Sie den Förderbeitrag von meinem Konto ab
- Die Abbuchung soll erfolgen: vierteljährlich halbjährlich jährlich

Name
Vorname _____

Straße _____

PLZ, Ort _____

Unterschrift _____

Zahlung per SEPA-Lastschriftmandat (Einzugsermächtigung)
Wenn Sie sich für die Zahlung per Lastschrift entscheiden,
schicken wir Ihnen ein Formular zu, in das Sie Ihre Bankdaten
eintragen können. Mit gleicher Post erhalten Sie auch die für
das Sepa-Lastschriftverfahren notwendigen Daten: unsere
Gläubiger-Identifikationsnummer, Ihre Mandatsreferenznummer
sowie den Abbuchungstermin.
Das Formular finden Sie auch auf unserer Internetseite.



**NO JUSTICE
NO PEACE!**



www.isw-muenchen.de

ISSN: 1614-9262