

**Zeitschrift:** Widerspruch : Beiträge zu sozialistischer Politik  
**Herausgeber:** Widerspruch  
**Band:** 29 (2009)  
**Heft:** 56

**Artikel:** Gesundheit in der Krise : Reaktionsweisen von Beschäftigten im Umgang mit dem wirtschaftlichen Abschwung  
**Autor:** Becker, Karina / Brinkmann, Ulrich / Engel, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-651802>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 21.12.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **Gesundheit in der Krise**

### **Reaktionsweisen von Beschäftigten im Umgang mit dem wirtschaftlichen Abschwung**

#### **Die gleiche Krise für alle?**

Die aktuelle ökonomische Krise, die im Spätsommer 2008 auf den internationalen Finanzmärkten und im Gefolge auch in der Realwirtschaft Turbulenzen anzurichten begann, wird schon bald massiv auf die Arbeitsmärkte durchschlagen. In vielen Fällen können bis Frühsommer 2009 die Absatzprobleme noch durch Kurzarbeit aufgefangen werden, in anderen werden bereits betriebsbedingte Kündigungen in großem Maßstab angekündigt. Die aktuellen Gutachten der Bundesregierung und Forschungsinstitute schwanken zwischen leichtem Talsohlenoptimismus und anhaltendem Konjunkturerinbruch; für den Arbeitsmarkt bleiben die Aussichten mindestens bis 2010 jedoch eher trübe.

Charakteristisch für die meisten derzeitigen Krisendiagnosen ist ihre makroökonomische Orientierung. Welche Effekte der Kollaps auf der Ebene von Beschäftigten zeitigt, ist zumeist nur Gegenstand von Vermutungen. Dabei herrscht häufig Unklarheit genau darüber, welche Akteure sich in den aufbrechenden Konflikten um Ressourcen und Krisenkonzepte in welcher Weise positionieren. Dieser Beitrag greift die Perspektive von Beschäftigten auf und versucht auszuloten, welche Reaktionsmuster sich hier identifizieren lassen und wie diese handlungsmächtig werden könnten. Einiges spricht dafür, dass die Krise den Gestaltungsspielraum der Beschäftigten einschränkt, betriebspolitisch aktiv zu werden: Die Zeichen stehen eher auf Abwarten und Wegducken denn auf Renitenz und Widerstand. Aber auch Sparflamme und Nichtstun sind riskant: Als Kostenfaktor ohne Produktivitätsnutzen besteht die Gefahr auf die nächste Namensliste des Personalabbaus zu geraten – für einen großen Teil der Beschäftigten dürfte sich der schmale Grat angemessenen Krisenverhaltens genau so darstellen.

Vielen abhängig Beschäftigten erscheint die aktuelle Entwicklung jedoch nur als Fortschreibung einer „permanenten Krise“ der letzten Jahre. Ihre Wahrnehmung beruht auf Erfahrungen wachsender Unsicherheit durch Unternehmensreorganisationen, zunehmende Prekarisierung, sinkendes Commitment gegenüber den Stakeholdern sowie durch das Rückschrauben tariflicher und auch gesundheitlicher Standards. Dass Politik und Unternehmen hier Hand in Hand gingen, trug bislang weniger zur Wut als eher zur Resignation der Beschäftigten bei. Denn was seit Mitte der 1970er Jahre als „Entschlackung und Entbürokratisierung“ propagiert wird, war

nie eine auf einzelne Politikfelder begrenzte Lobby- und Politikstrategie, sondern ein geradezu universelles Einreißen von Deichen, die zuvor über Jahrzehnte zum Schutz vor übermäßiger Kommodifizierung aufgebaut worden waren. Nur melden sich die Folgen dieser Politik nicht immer mit dem Getöse zusammenbrechender Finanzmärkte. Manchmal handelt es sich daran gemessen eher um schleichende und leise, aber dennoch nachhaltige Prozesse des Wegbrechens von tradierten Standards, wie das Beispiel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AGS) zeigt.

Entscheidend für die Argumentation in diesem Beitrag ist die Schnittmenge von drei neoliberalen Deregulierungsoffensiven erstens im Finanzmarkt (hier nur kurz angedeutet), zweitens im Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie drittens am Arbeitsmarkt:

1. So führten rot-grüne Gesetzesänderungen 2002 zu einer Lockerung der Anforderungen an den Börsenhandel und der Erlaubnis des Handels mit Derivaten im Immobiliengeschäft, 2003 zu einer Förderung der Verbriefung von Krediten zu Wertpapieren durch Steuervergünstigungen und 2004 zur Zulassung der (hochspekulativen) Hedge-Fonds in Deutschland. Diese Deregulierungsschritte waren – bis kurz vor der Krise – von einem marktschreierischen Bejubeln des Marktes selbst begleitet.

2. Gleiches gilt für den Bereich des AGS. Die Neufassung der Arbeitsstättenverordnung von 2004 stand ebenfalls unter demselben Motto einer Entbürokratisierung. Dieses Rückgrat des Gesundheitsschutzes, in dem alle zentralen Anforderungen an Arbeitsstätten geregelt waren und in dem sich Erfahrungen mit Gefährdungen über Jahrzehnte angesammelt hatten, wurde drastisch gekürzt und entkernt. Konkrete Regelungen wurden aus dem Gesetz gestrichen, die Ausgestaltung des AGS wurde an die Betriebe delegiert, in denen sich in aller Regel – wie wir aus empirischen Erhebungen wissen – die machtvollen Akteure der Kostendrucker durchsetzen.

3. Mit der wachsenden Gruppe der Leiharbeitskräfte erhält die Rede über die Dauerkrise auch ein Gesicht. Schon in wirtschaftlich prosperierenden Zeiten konnte eine Schicht geringentlohnter prekär Beschäftigter entstehen, die nicht selten entgegen allen Bekundungen auf staatliche Hilfe trotz Vollzeitbeschäftigung angewiesen waren. Viele von ihnen konnten aus der ewigen Diskontinuität von Arbeitslosigkeit, kurzfristiger Überlassung durch die Verleihfirma, Warten auf den nächsten Einsatz nicht ausbrechen. Ein Einstieg in reguläre Beschäftigung gelang nur einem kleinen Anteil, die Mehrheit musste sich zudem mit weniger Mitbestimmungsrechten, fehlenden Weiterqualifizierungsmöglichkeiten und – wie wir heute wissen – mit reduzierten Standards im AGS bescheiden.<sup>1</sup>

Soweit Erklärungsgründe für das schlechte Image von Leiharbeit und die oftmals geringe Arbeitszufriedenheit der Betroffenen. Der Idee, dass die Verleihfirmen ihre in Zeiten des Aufschwungs üppigen Gewinne wenigstens teilweise in Zeiten der Krise zur Überbrückung von Beschäfti-

gungslücken z.B. durch Qualifizierung nutzen, erweist sich heute als Legitimationsfassade. Dank der Aufhebung des Synchronisationsverbots im Zuge der Reformierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes durch Rot-Grün 2003 werden die nicht mehr benötigten Leiharbeitskräfte schon zu Beginn der Krise nicht nur von den „atmenden Fabriken“ (Hartz), sondern auch gleich von der Verleihfirma ausgespuckt. Es ist vielfach dargelegt worden, dass die Behandlung der prekären disziplinierende Effekte auf die (noch) fest Beschäftigten ausübt (z.B. Dörre 2002; Brinkmann/Dörre/Röbenack 2006). Die indirekten Folgen dieser Arbeitsmarktderegulierung treffen damit das Gros der Beschäftigten.

Die nachfolgenden Ausführungen führen diese drei Problembereiche zusammen. Die *erste* These lautet, dass Beschäftigte auch nach jahrelanger Aufrechterhaltung von Krisendruck und eines betrieblichen Regimes der Unsicherheit in einer akuten Unternehmenskrise ihre Haltung zum Umgang mit Gesundheit ändern können: Anstatt ihre Gesundheit weiterhin ganz in den Dienst des Unternehmens zu stellen, betreiben Beschäftigte unter bestimmten Bedingungen eine individuelle Selbstbewirtschaftung, bei der sie auf den Erhalt ihrer Arbeitskraft und deren Reproduktionsbedingungen achten (vgl. Becker/Brinkmann/Engel 2008).

Die hier angestellten Überlegungen wurden im Rahmen eines laufenden Forschungsprojektes<sup>2</sup> zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Leiharbeitskräften entwickelt. Im Fokus der Untersuchung stehen Beschäftigtenorientierungen im Hinblick auf Gesundheit unter den Bedingungen des Marktkapitalismus, wobei prekär Beschäftigte eine besondere Berücksichtigung im Vergleich zur regulären Belegschaft erfahren. Das Projekt beinhaltet zudem einen betrieblichen Gestaltungsanspruch, der darauf zielt, eine bessere, beteiligungsorientierte Integration von Leiharbeit in den betrieblichen AGS zu erreichen. Dazu werden Beschäftigte in ausgewählten Modellbetrieben mit Hilfe von Fragebögen und Interviews befragt sowie AGS-Maßnahmen gemeinsam mit verschiedenen betrieblichen Akteuren entwickelt. Für diesen Beitrag wird ein Unternehmensfall exemplarisch herangezogen, der in besonderer Weise für den Wandel von Beschäftigtenorientierungen hinsichtlich Gesundheit steht.

Zunächst soll im folgenden Kapitel kurz der spezifische Blick auf den betrieblichen Gesundheitsschutz begründet werden. Anschließend wird der Unternehmensfall in seinen arbeitspolitischen Dimensionen sowie in der aktuellen Krisenbetroffenheit dargestellt, um dann empirische Ergebnisse aus vier Beschäftigtenbefragungen seit 1994 in diesem Unternehmen und weiteren Interviews zu präsentieren. Und am Schluss werden wir zeigen, dass die Diskussion um den betrieblichen Gesundheitsschutz für die Beschäftigten die Chance beinhaltet, widerständige Reaktionsweisen trotz Wirtschaftskrise zu entwickeln.

## Lernen aus dem betriebspolitisch verlorenen Jahrzehnt?

Seit den 1990er Jahren verfolgt der Mainstream der deutschen Parteien und Interessenverbände mehr oder weniger explizit ein ähnliches gesellschaftspolitisches Ziel, das sich unter dem Bundespräsidentenmotto „Vorfahrt für Arbeit“ subsumieren lässt. Mehr Arbeitsplätze waren dieser Argumentationslogik zufolge nur zu haben, wenn sich der Einzelne auf eine stärkere Übernahme von Verantwortung einließ, wenn kollektiv Lohnzurückhaltung geübt und ein Verzicht auf die kostenträchtige Einforderung von Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechten zur Praxis würden. Sowohl Fragen der Teilhabe an betrieblichen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen als auch Fragen der „Qualität von Arbeit“ wurden in dem zurückliegenden, als „arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt“ gekennzeichneten Zeitraum (Pickshaus 2007; Sauer 2009) hintenangestellt. Aus diesem Geist heraus forderte der DIHK-Präsident 2005 eine Beteiligung von Beschäftigten an den krankheitsbedingten betrieblichen Kosten: „Ich bin dafür, dass Arbeitnehmer im Krankheitsfall in den ersten beiden Tagen keine Lohnfortzahlung erhalten. Eine solche Selbstbeteiligung der Arbeitnehmer stärkt die Eigenverantwortung.“ (Welt 26.08.2005)

Die Wahrnehmung von Verantwortung der Unternehmen für menschengerechte Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen, die die Gesundheit möglichst wenig beeinträchtigen – immerhin eine gesetzliche Vorgabe –, wird kaum thematisiert. Selbst die Gewerkschaften entdecken das Thema erst spät wieder. In Kampagnen wie „Gute Arbeit“ der IG Metall und „Faire Arbeit“ von Ver.di wird allmählich wieder an die Humanisierungsprogramme der 1970er Jahre angeknüpft. Die Wiederentdeckung der Arbeitspolitik als Gestaltungsfeld für Politik, Gewerkschaften, Betriebsräte fällt in eine Zeit des konjunkturellen Aufschwungs. Angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise stellt sich allerdings die Frage: Fallen politische Akteure und die ökonomischen Entscheidungsträger in das alte Verhaltensmuster zurück, in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die Arbeitsgestaltung und den Gesundheitsschutz als Gestaltungsfelder nachrangig zu behandeln oder ganz auszublenden?

Immerhin: In der breiten Medienöffentlichkeit, in Talkshows und Interviews werden inzwischen psychische Belastungen und stressbedingte Krankheiten als eindeutige Auswüchse der modernen Arbeitswelt verhandelt. Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten in betrieblichen Organisationen fällt es leichter als früher, Mobbing und andere Stressoren zu thematisieren. Die Belastung der Psyche ist kein unaussprechbares Tabu mehr – der massive Anstieg von Frühverrentungsfällen aufgrund psychischer Erkrankungen seit den 1990er Jahren belegt dies einerseits, kennzeichnet andererseits aber zugleich eine beunruhigende Entwicklung (vgl. DAK 2005). Unklar ist allerdings, wie diese Fehlentwicklung betriebsintern von den Beschäftigten wahrgenommen und diskutiert wird.

Dass sie ihre Ansprüche im Zuge eines betriebsfamiliären Zusammenrückens, impliziter Konsolidierungspakte oder expliziter Bündnisse für Arbeit stark zurückzunehmen bereit sind, haben sie in den 1990er Jahren gezeigt. Der DGB-Index „Gute Arbeit“ gibt zwar Anhaltspunkte für einen gesteigerten Wunsch nach ganzheitlichen – sowohl Gesundheit als auch die persönliche Entwicklung befördernden – Arbeitsbedingungen, aber eben in einer Zeit, als Arbeitspolitik mitgestaltet und nicht so stark vom Thema „Arbeitslosigkeit“ überlagert wurde (Fuchs 2007).

Dabei müsste es gerade aus interessenpolitischer Perspektive interessant sein, etwas über die Positionierung der Beschäftigten im Betrieb zu erfahren. Fordern sie eine starke Arbeits- und Gesundheitspolitik ein? Nehmen sie eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung für sich in Anspruch oder stellen sie angesichts der sich verschlechternden Arbeitsmarktlage solche Forderungen zurück? Für beide Reaktionsweisen gibt es empirische Evidenzen.

Als Indikator für das gängige Reaktionsmuster lässt sich die Entwicklung der krankheitsbedingten Ausfalltage heranziehen: Die Beschäftigten fühlen sich aus Angst vor Arbeitsplatzverlust zu mehr Präsenz diszipliniert; die Ausfalltage sanken bis 2007 auf ein Rekordtief (Priester 2008), für 2008 dürfte ein weiterer Rückgang zu verzeichnen sein. Allerdings treten verstärkt neuere Erscheinungen wie psychische Fehlbelastungen<sup>3</sup>, Präsentismus (also die Anwesenheit auf der Arbeit trotz eindeutiger Krankheitssymptome) sowie individuelle und organisationale „Krankheitsverleugnung“ (Kocyba/Voswinkel 2007) auf, die sich gerade in der zurückliegenden, konjunkturell günstigen Phase der verstärkt mit den Zielen der Unternehmenswertsteigerung und Marktzentrierung geführten Organisationen herausgebildet haben.

Gerade diese Probleme – so die *zweite* These des Beitrages – haben jedoch in Unternehmen, deren Beschäftigte mit einer konkreten Bestandskrise oder einem überdurchschnittlichem Stellenabbau konfrontiert sind, eine mobilisierende Wirkung, die sich darin zeigt, dass Beschäftigte verstärkt darauf achten, mit den eigenen Gesundheitsressourcen zu hauszuhalten. Neben diesem auf die individuelle Ebene bezogenen Reaktionsmuster, lassen sich auch sichtbare Effekte auf der kollektiven Handlungsebene ausmachen.

### **„Ohne meine Gesundheit habe ich ja gar nichts mehr!“ – Reaktionsweisen von Beschäftigten in einem Unternehmensfall**

Die folgende Analyse eines Unternehmensfalls steht für eine Perspektive auf die betriebliche Arbeitspolitik, anhand derer sich in besonderer Weise die Verknüpfung der Produktions- mit den Reproduktionsbedingungen thematisieren lässt. Beim untersuchten Industriebetrieb im Metallbereich handelt es sich um eine Niederlassung eines ausländischen Konzerns, der

aktuell in die Krise geraten ist. Der hier untersuchte Standort mit knapp 2000 Beschäftigten weist innerhalb des Konzernverbunds eine hohe Produktivität auf, die durch stark modernisierte Produktionsabläufe und ständige organisationale Restrukturierungen erzielt wird:

Aktuell wird für den Gesamtkonzern eine Lösung gesucht, vor dem Hintergrund einer Neuordnung der Besitzverhältnisse den Fortbestand der Standorte in Deutschland zu sichern. Eine kurzfristige konjunkturpolitische Maßnahme des Staates sichert das Überleben des Betriebs für dieses Jahr. Wirtschaftspolitiker der Länder und des Bundes bemühen sich darum, geeignete Investoren zu finden. Für die Beschäftigten stellt die gegenwärtige Situation ein Wechselbad der Gefühle dar: Jeden Tag werden neue Vermutungen in der Presse geäußert, ob bzw. welche Standorte von einer Schließung betroffen sein könnten, ob es zu Personalabbau in großem oder kleinem Umfang kommt, wie eine strategische Neuausrichtung auf den Märkten aussehen kann usw. Ein Beschäftigter zur aktuellen Situation: „Hier steht jeden Tag mindestens ein Kamerateam vor dem Werkstor, die machen die Leute ganz verrückt mit ihren Fragen und Vermutungen.“

In dem in den 1990er Jahren formulierten Unternehmensleitbild zum Umgang mit den Beschäftigten wurde großen Wert darauf gelegt, in die „Humanressourcen“ zu investieren und zur Sicherung des Innovationspotentials systematisch Partizipationsgelegenheiten anzubieten. Faktisch folgte seither der Einsatz von Beschäftigten jedoch in erster Linie kurzfristigen Kosteninteressen. So wurde der Leiharbeitsanteil systematisch ausgebaut, das Aufgabenspektrum für Bandarbeiter verkleinert, der Bandrhythmus erhöht und Pausenregelungen restriktiver gehandhabt. Betriebsratsmitglieder beschreiben in Interviews, dass Verbesserungshinweise von Beschäftigten kaum noch aufgenommen werden – der Anspruch eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) verblasst in der täglichen Routine und der zunehmenden Arbeitslast.

Seit 1996 gesetzlich vorgeschriebene Verfahren der Gefährdungsermittlung und der Beseitigung von Fehlbelastungen wurden bis heute nicht systematisch durchgeführt, stattdessen greift das Management zunehmend auf disziplinierende Instrumente zurück, um Arbeitssicherheit, Unfallaufkommen und Krankenstand im Sinne des Unternehmens „zu steuern“: Mit Hilfe von Fehlzeitengesprächen wird versucht, sogenannten „Drückebergern“ (so laut Betriebsrat die innerbetriebliche Sprachregelung) beizukommen.

### **Zurückstellen von Ansprüchen an gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen in der Krise?**

Anfang 2009 führte der Betriebsrat eine aktivierende Beschäftigtenbefragung<sup>4</sup> durch. Damit wurde zum einen das Ziel verfolgt, einen Überblick über die schwerwiegendsten Fehlbelastungen zu erhalten, zum anderen –

und darin besteht das aktivierende Moment – wollten die Interessenvertreter die Belegschaft über die gesetzlich vorgeschriebenen AGS-Standards informieren und gegen deren Unterlaufen mobilisieren: So wurden die Beschäftigten im Rahmen der Befragung darüber aufgeklärt, dass sie einen gesetzlichen Anspruch auf die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung für jeden Arbeitsplatz haben, an die sich Maßnahmen zur Minimierung von Fehlbelastungen anschließen müssen.

Die Teilnahme an der Befragungsaktion sollte dem durchführenden Betriebsrat auch als Indikator für das Widerstreben der Beschäftigten gegenüber der Politik des Managements dienen. An der aktuellen Befragung beteiligten sich 658 Beschäftigte, das entspricht einem Fragebogenrücklauf von 46 Prozent. Dieser vergleichsweise hohe Wert wird vom Betriebsrat als Mandat verstanden, die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung gegenüber der Geschäftsleitung durchzusetzen. Das Engagement der Beschäftigten deutet darauf hin, dass mit zunehmender Krisenbetroffenheit die Bereitschaft der Beschäftigten zur weiteren Hinnahme von gesundheitlichen Belastungen nachlässt.

Ein weiteres Indiz dafür ist, dass die Überlastanzeigen – ein Instrument, das der Betriebsrat seit einigen Jahren den KollegInnen anbietet, um Probleme des Leistungs- und Zeitdrucks systematischer bearbeiten zu können<sup>5</sup> – gerade in den letzten drei Monaten verstärkt von den Beschäftigten genutzt wurden. „Jeden Tag kommt jetzt eine Überlastanzeige“, so ein Betriebsratsmitglied in einem kürzlich geführten Interview, „da spielt auch viel Frust rein: ‚Ich werde hier verschlissen und weiß gar nicht, ob ich hier in 3 Monaten noch einen Arbeitsplatz habe, wenn es das Unternehmen nicht mehr gibt.‘“ Die hierbei zum Tragen kommende Leistungsverdichtung resultiert nicht zuletzt aus der aktuellen Auftragsspitze bei gleichzeitig enger Personalsituation aufgrund des Fehlens von Spitzen abfedernden LeiharbeiterInnen.

Dass Beschäftigte in dieser Krisenzeit auf ihre Gesundheit achten, zeigt auch der Krankenstand, der – ausgehend vom im Konzernvergleich höchsten Niveau – entgegen der üblichen Entwicklung nicht zurückgeht. „Das zeigt uns, die Leute sind wirklich fertig, die können nicht mehr. Die können nicht mal mehr krank zur Arbeit kommen“, so ein Betriebsratsmitglied. Stattdessen nimmt die Zahl der Anträge auf Frühverrentung zu, was sich nicht zuletzt dadurch erklärt, dass die Beschäftigten Sorge haben, die – bei einer Insolvenz hochgefährdeten – über Jahre erworbenen Ansprüche und Einzahlungen zu verlieren.

Diese Reaktionsweisen der Beschäftigten deuten zugleich darauf hin, dass sie unter dem Damoklesschwert der Arbeitslosigkeit einen ressourcenorientierten Umgang mit der eigenen Gesundheit pflegen. Denn: Sollte der in einer strukturschwachen Region angesiedelte Betrieb die Produktion einstellen, sind die Aussichten für die Beschäftigten, dort einen neuen Arbeitsplatz zu finden, eher schlecht. Die drohende Betriebsschließung



führt bei den Beschäftigten dazu, dass sie sich verstärkt über ihre eigene Marktposition Gedanken machen. Ein Beschäftigter schildert diesen Reflexionsprozess wie folgt: „Na ja, den Kollegen wird natürlich gerade bei dieser Riesendiskussion, die jetzt im Gange ist im Zusammenhang mit der Krise, denen wird natürlich auch immer mehr bewusst: ‚Das einzige Gut, was ich noch habe, ist meine Gesundheit. Und wenn die erstmal kaputt ist, na, dann habe ich ja gar nichts mehr.‘ Das muss auch jedem klar sein. Wir können nur noch Bandarbeit nach all den Jahren hier im Werk. Wo sollen wir denn sonst hin, wenn das hier den Bach runtergeht?“

Die Tatsache, möglicherweise in naher Zukunft „wieder auf dem Markt zu sein“, führt zu einem Umdenken: Die Orientierung beschränkt sich nicht mehr nur noch auf das Unternehmen, sondern nimmt den Arbeitsmarkt in den Blick. Dieser allmähliche Perspektivwechsel spielt sich auf der Rückseite (und damit weitgehend unbemerkt und nicht intendiert) des Deregulierungsprozesses des AGS, der wachsenden Prekarisierung und der aktuellen Krise ab. Die Beschäftigten von Großunternehmen dieser Art, die in den Jahren zuvor noch von einer Kaminkarriere oder Quasi-„Beamtenlaufbahn“ ausgegangen waren, sehen die sich daran knüpfenden Sicherheiten sukzessive schwinden. Sie wenden sich nicht aus einer Position der Stärke heraus, sondern aus Not der Exit-Option zu, die langsam in ihr Blickfeld gerät. Und konnte man sich in früherer Zeit noch auf die Hoffnung stützen, im Falle von gesundheitlichen Problemen und eingeschränkter Leistungsfähigkeit vom Unternehmen aufgefangen zu werden, so müssen sich Beschäftigte nun auf den Erhalt von Optionen auf dem externen Arbeitsmarkt konzentrieren. Analog zu „innerer Kündigung“ schwindet in diesem Vorgang der Desillusionierung das Vertrauen dem Unternehmen gegenüber und damit auch die Handlungsvariante einer schonungslosen Vernutzung der eigenen Gesundheit zum Wohl des Unternehmens.

Die naheliegende Vermutung, die Angst um den Arbeitsplatz führe dazu, dass legitime Ansprüche beim Thema AGS heruntergeschraubt werden, lässt sich auch in anderen untersuchten Unternehmen<sup>6</sup> nicht ohne weiteres feststellen. Allerdings haben all diese Betriebe eine entscheidende Gemeinsamkeit: „Arbeits- und Gesundheitsschutz wurde in den letzten Jahren zum Thema gemacht. Es wurde ins Bewusstsein gerufen und auch über Verstöße berichtet, ohne jetzt strafen zu wollen, sondern das einfach sichtbar machen. ... Gesundheit ist wirklich ein Thema geworden. Das kriegt man jetzt nicht mehr weg. Das hat mit Krise und Kurzarbeit überhaupt nichts mehr zu tun“, so der Betriebsratsvorsitzende einer dieser Unternehmen. Je stärker also die Verankerung des Themas – in den konkreten Fällen durch intensive 2-jährige Betriebsratsprojekte auch als Reaktion auf die politische Deregulierung des AGS –, desto geringer die Möglichkeit des Managements, Arbeitssicherheits- und Gesundheitsprobleme zu ignorieren.

Es besteht jedoch immer die Gefahr, dass das AGS-Thema als Schön-Wetter-Angelegenheit in der Krise wieder an Aufmerksamkeit verliert. Deshalb war es vorteilhaft, die Projekte, an denen sich sowohl Betriebsräte als auch Vertreter des Managements aktiv beteiligten, in einer konjunkturrell günstigen Phase zu starten und erste Erfolge durch Investitionen und Maßnahmen realisieren zu können. Im Anschluss kann eine Nachhaltigkeit viel besser, ja sogar auch in schwierigen Zeiten sichergestellt werden: „Inzwischen würden die Kollegen auch AGS-Maßnahmen einfordern, wenn wir es mit Auftragsrückgängen zu tun haben.“ Diese Einschätzung des Betriebsrates wird durch Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung untermauert: Das Bewusstsein für die Ressource Gesundheit ist hoch und wird nicht aufgewogen gegen das „Gut“ der Arbeitsplatzsicherheit. Statt krisenbedingt „draufzuzahlen“ und Gesundheitsressourcen für eine vermeintliche Sicherung von Arbeitsplätzen zu investieren, sind offensichtlich 70 Prozent der Befragten absolut nicht und weitere 21 Prozent eher nicht bereit, einen mangelhaften Gesundheitsschutz zu akzeptieren – und dies weitgehend unabhängig davon, ob sich die Befragten um ihren Arbeitsplatz bereits sorgen oder nicht, wie Abbildung 1 zeigt.

Abbildung 1: Verhältnis zwischen Arbeitsplatzangst und Priorität von AGS

	Zustimmung und Ablehnung der Aussage: „Solange der Arbeitsplatz sicher ist, kann man auch einen mangelhaften Gesundheitsschutz akzeptieren.“			
	ja	teilweise	nein	Summe
besorgt um eigenen Arbeitsplatz (n=384)	3,1	5,5	91,4	100
teilweise besorgt um eigenen Arbeitsplatz (n=168)	0,0	7,7	92,3	100
nicht besorgt um eigenen Arbeitsplatz (n=101)	2,0	6,9	91,1	100

(Beschäftigtenbefragung in einem Unternehmen der Fahrzeugindustrie 2009, Angaben in %, N=653, Skalenniveau aggregiert)

## Zunahme psychischer Belastungen

Ein weiteres Argument von Beschäftigten, AGS ernstzunehmen und von den betrieblichen Verantwortlichen als Standard moderner, menschengerechter Arbeitsgestaltung einzufordern, resultiert aus den Belastungserfahrungen des vergangenen Jahrzehnts. „Gerade in der monotonen Arbeit, da sind die Leute nach 15, 20 Jahren gesundheitlich eigentlich schon da angekommen, wo sie altersmäßig noch gar nicht sein dürften“, so der Betriebsratsvorsitzende eines mittelständischen Maschinenbauherstellers. Auch im hier beleuchteten Unternehmensfall weisen die vier Befragungen zwischen 1994 und 2009 auf eine Zunahme von psychischen Belastungen

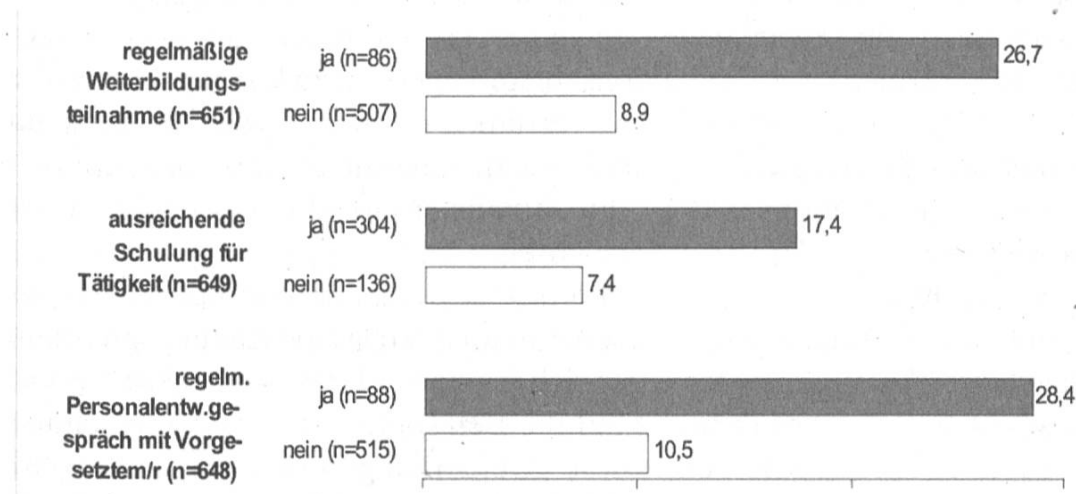
und den Rückgang von Bewältigungsressourcen hin. Während in der ersten Erhebung die Beschäftigten auf die Frage, wie häufig sie ausgebrannt von der Arbeit nach Hause kommen, zu 55 Prozent mit „immer“ oder „oft“ antworteten, waren es 1996 bereits 60 Prozent, 1999 sogar 67 Prozent. Diese Größenordnung von zwei Dritteln zeigte sich auch 2009 bei einer vergleichbaren Frage. Es ließen sich weitere Befunde auflisten, die alle in die gleiche Richtung einer Verschlechterung der Arbeitssituation durch Häufung psychischer Fehlbelastungen weisen, so z.B. die nur unzureichende Anerkennung guter Leistung durch die Vorgesetzten,.

Vor dem Hintergrund eines verstärkten Leiharbeitnehmereinsatzes und des Ausbaus atypischer Beschäftigung lässt sich anhand der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung im hier analysierten Unternehmensfall eine massive Vertrauenskrise konstatieren.<sup>7</sup> Mehr als die Hälfte der Beschäftigten (53 Prozent) verneint die Aussage, im Unternehmen könne man offen seine Meinung vertreten. Ein weiteres Drittel (34 Prozent) sieht sowohl Möglichkeiten als auch Einschränkungen einer ehrlichen und offenen betrieblichen Kommunikation. Nur 14 Prozent der Befragten geben an, offen sagen zu können, was sie denken.

Doch Vertrauen wirkt nicht nur als Produktionsfaktor, sondern ebenso als wichtige Bewältigungsressource für psychische Belastungen. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der letzten Jahre, in denen immer weitere Zugeständnisse von den Beschäftigten verlangt wurden, wird diese Vertrauenskrise verständlich. Dass auch die Einschränkung beruflicher Perspektiven diesen Effekt der Ressourcenminderung auslöst, wird durch den folgenden Befund erhärtet: Je größer die Sorgen, den Arbeitsplatz zu verlieren, desto stärker ist der Disziplinierungsdruck, die eigene Meinung im Unternehmen nicht offen kundzutun. Noch stärker ist jedoch der Zusammenhang zwischen Weiterbildungschancen, hier gemessen an der Teilnahme an einer entsprechenden Maßnahme innerhalb eines Jahres, und dem wahrgenommenen Vertrauen. Fehlende Personalentwicklungsgespräche mit dem Vorgesetzten und fehlende direkt tätigkeitsbezogene Schulungen vertiefen die Vertrauenskrise. Nur 9 Prozent der Beschäftigten, die nicht regelmäßig an Weiterbildung teilnehmen – was mehrheitlich der Fall ist (N=507) – geben an, offen im Unternehmen ihre Meinung sagen zu können. Das Kommunikationsvertrauen ist hingegen bei den Beschäftigten mit regelmäßiger Weiterbildungsteilnahme deutlich weniger gestört (27 Prozent von N=86, vgl. Abbildung 2), wenngleich dieser Befund der Personalpolitik alles in allem auch kein zufriedenstellendes Zeugnis ausstellt.

Abbildung 2: Personalpolitik und Kommunikationsvertrauen von Beschäftigten

**Zustimmung zur Aussage: „Ich kann im Unternehmen offen sagen, was ich denke.“**  
 (Beschäftigtenbefragung in einem Unternehmensfall der Fahrzeugindustrie 2009, Angaben in %, Skalenniveau aggregiert, „teils/teils“-Antworten in Darstellung nicht berücksichtigt, Lesebeispiel: Knapp 9 % der Beschäftigten, die nicht regelmässig an Weiterbildung teilnehmen, stimmen der Aussage zu.)



### Führt steigender Druck zu widerständigem Handeln?

Es stellt sich die Frage, wie die Beschäftigten mit dem gestiegenen Druck psychischer Belastungen umgehen. Im konkreten Betriebsfall scheint sich ein Großteil nicht mehr in der Lage zu sehen, weitere Verschlechterungen hinnehmen zu können – zumal vor dem Hintergrund der sich zuspitzenden Bestandskrise. Dabei kommt es zu Reaktionen und eigensinnigen Strategien, die sich als widerständiges, das heisst der Managementlogik zuwiderlaufendes Beschäftigtenhandeln charakterisieren lassen.<sup>8</sup>

Im untersuchten Betriebsfall werden verschiedene Formen von Widerstandshandlungen sichtbar. Hingewiesen sei auf den Umgang mit dem KVP-Instrument, das einst Zeichen für Innovationskraft und Partizipationsorientierung des Unternehmens war und inzwischen zur Farce verkommen ist; Beschäftigte nehmen das Instrument nicht mehr ernst, sondern signalisieren in der Befragung eine Verstärkung psychischer Belastungen durch die angestoßenen Veränderungen (84 Prozent). Die Beschäftigten erleben KVP als ein Instrument zunehmender Kapazitätsschwächung und Verengung ihrer Entscheidungsspielräume, weil sämtliche entlastende Pufferfunktionen der Arbeiten zwischen hochproduktiven Routinen und Handgriffen der Effizienzsteigerung zum Opfer fallen. Aus ihrer Wahrnehmung ist der Grenznutzen von KVP erreicht, sobald das Instrument nur noch zu neueren Einsparungen an der bereits knappen Personaldecke führt. Weiteres Anzeichen widerständiger Haltung ist die Zunahme von Frühverrentungsanträgen, die sich nicht nur aus dem erwähnten Einzahlungssicherungsinteresse und der Insolvenzangst erklärt, sondern auch eine gesundheits-

politische Entscheidung der Beschäftigten dokumentiert: Mehr als die Hälfte (56 Prozent) sehen sich kaum in der Lage, ihre „jetzige Tätigkeit auch mit fortschreitendem Alter unter gesundheitlichen Gesichtspunkten bis zur Rente ausüben zu können“.

Widerstand angesichts der massiven Verunsicherung bekommt das Management insbesondere dann zu spüren, wenn sich Beschäftigte zu einem Bandstopp entschließen. Intendiert als Instrument, um unvorhergesehenen Störungen im Produktionsablauf begegnen zu können, nutzen die Beschäftigten diese Möglichkeit verstärkt, um dem Leistungsdruck im Arbeitsalltag wenigstens für kurze Zeit zu entkommen, aber auch um sich spontane Informationsrunden zum aktuellsten Stand der Unternehmensentwicklung in der Krise zu verschaffen.

Schließlich sei noch auf eine Fortsetzung aus der vom Betriebsrat angestoßenen Befragung hingewiesen. Ein im Interessenvertretungsgremium engagierter Abteilungsleiter setzte sich für eine tiefer gehende Durchleuchtung seines Bereiches in bezug auf die Belastungssituation im Anschluss an die Fragebogenaktion ein. Diese „Gefährdungsbeurteilung auf eigene Faust“ macht deutlich, wie stark der Handlungsdruck durch arbeitsbedingte Fehlbelastungen bereits gestiegen ist, aber auch, wie wenig die Beschäftigten noch bereit sind, die gefährdenden Arbeitsbedingungen hinzunehmen.

## **Fazit**

Dieser Beitrag zeigt, dass die disziplinierende Wirkung von Wirtschaftskrisen auf die Beschäftigten keine zwangsläufige Entwicklungstendenz aufweist. Als Hintergrund für diese Reaktionsweise muss auch die lang anhaltende Deregulierungsoffensive auf mehreren betriebspolitisch wirksamen Handlungsfeldern angesehen werden: Finanzmarkt, Arbeitsmarkt und Arbeits- und Gesundheitsschutz wurden soweit dereguliert, dass den Beschäftigten im Falle einer Unternehmensbestandskrise eine Weitung der Perspektive auf den Arbeitsmarkt aufgezwungen wird – jedoch nicht als erwünschter Effekt einer neoliberalen Politik der Stärkung von Eigenverantwortung und Arbeitskraftunternehmertum, sondern als Effekt einer widerständigen Haltung.

Es lassen sich empirische Hinweise und plausible Argumente für diese Reaktionsweisen von Beschäftigten angesichts der Ausmaße der Wirtschaftskrise finden, die auch der Motivlage „Schutz der eigenen Gesundheit“ folgen können. Der qualitative Umschlag wird durch das Moment des Wechsels des Referenzmarktes markiert: Wenn durch die betrieblichen Krisenprozesse der innerbetriebliche Verbleib nicht mehr gewährleistet ist, rückt der betriebsexterne Markt in den Fokus, auf dem eine intakte Gesundheit die eigenen Vermarktungschancen erhöht, oder wie Marx im Kapital einen fiktiven Arbeiter sprechen lässt, der diesen Gedanken zu

Ende denkt: „Abgesehn von dem natürlichen Verschleiß durch Alter usw., muß ich fähig sein, morgen mit demselben Normalzustand von Kraft, Gesundheit und Frische zu arbeiten, wie heute. Du predigst mir beständig das Evangelium der ‚Sparsamkeit‘ und ‚Enthaltung‘. Nun gut! Ich will wie ein vernünftiger, sparsamer Wirt mein einziges Vermögen, die Arbeitskraft, haushalten und mich jeder tollen Verschwendung derselben enthalten. Ich will täglich nur soviel von ihr flüssig machen, in Bewegung, in Arbeit umsetzen, als sich mit ihrer Normaldauer und gesunden Entwicklung verträgt“ (MEW 23, 248).

Was sich aus derartigen Impulsen entwickelt, kann niemand vorhersehen, enthält aber in der grundsätzlichen Infragestellung des bisher gefahrenen Kurses „Reproduktion folgt den Produktionsbedürfnissen“ eine implizite Kritik des kapitalistischen Wirtschaftssystems. Auf den Kopf gestellt werden die bestehenden Verhältnisse, wenn man die Äußerung des Psychologen Peter Richter jüngst in der Debatte über die erwarteten „sozialen Unruhen“ zum 1. Mai ernstnimmt: „Menschen, die sich stark engagieren, über Streiks, Betriebsbesetzungen, kollektiven Widerstand, leiden selbst unter Stress, seltener an Burn-out und Erschöpfung“ (Frankfurter Rundschau 30.4.2009). Ein solcher „positiver Stress“ des Aufbegehrens entfaltet somit die doppelte Wirkung: Er findet seine Ursachen nicht nur in der Misere der vernachlässigten betrieblichen Arbeits- und Gesundheitspolitik, die es zu überwinden gilt. Er beinhaltet auch die Möglichkeit des Sichwehren- und Schonenkönnens durch eine gesundheitsfördernde Komponente für die Beschäftigten. In diesem Sinne lässt sich festhalten: Widerstand fördert die Gesundheit!

## Anmerkungen

- 1 So lassen sich z.B. mit Hilfe der BiBB-/BAuA-Daten einer Beschäftigtenbefragung 2006 die größten Belastungsdifferenzen zwischen LeiharbeiterInnen (LAN) und anderen Beschäftigtengruppen beschreiben: 52 Prozent der LAN bemängeln die Belastungen durch Arbeiten mit gefährlichen Stoffen oder Strahlungseinwirkung (Vergleichswert: 31 Prozent der Nicht-LAN), 69 Prozent sind Rauch, Staub, Dämpfen oder Gasen ausgesetzt (im Vergleich zu 52 Prozent), 54 Prozent ertragen mechanische Gefährdungen durch Erschütterungen, Stöße und Schwingungen (47 Prozent).
- 2 Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Weitere Informationen finden Sie unter: [www.grazil.net](http://www.grazil.net)
- 3 Arbeitsschützer unterscheiden „positive“ Belastungen von Fehlbelastungen. Erstere können bei erfolgreicher Bewältigung zu einer Stärkung der individuellen Ressourcen im Umgang mit Belastungen haben, letztere sind durch Sorgfalt und Prävention ständig zu minimieren.
- 4 Bereits 1994, 1996 und 1999 wurden vergleichbare Befragungen durchgeführt, allerdings nicht mit dem AGS-Fokus sondern anderen Themenschwerpunkten und damals im Unterschied zu heute noch mit dem Einverständnis und der Unterstützung der Geschäftsleitung.

- 5 Überlastanzeigen stellen eine Möglichkeit dar, subjektive Leistungsgrenzen aufgrund von Personalknappheit, Zeit- oder Termindruck, Kennziffervorgaben und ähnliche Restriktionen anonym zu beschreiben. Damit verbunden ist der Anspruch, aus Fehlern in der Planung von Arbeitsabläufen und Kapazitäten zu lernen und die Einflussgrößen auf Überlastung und Erschöpfung von Beschäftigten so zu gestalten, dass möglichst keine Überlastungseffekte auftreten.
- 6 Drei weitere Unternehmen der Metall- und Elektrobranche mit jeweils ca. 600 Beschäftigten wurden seit 2006 systematisch begleitet und untersucht. Der betriebliche AGS erfuhr in diesen Betrieben durch verschiedene beteiligungsorientierte Projekte bei den Beschäftigten eine Aufwertung.
- 7 Seifert/Pawlowsky (1998) weisen auf einen Zusammenhang zwischen innerbetrieblichem Vertrauen und der Verbreitung atypischer Beschäftigung in einer Organisation hin: „Der Produktionsfaktor Vertrauen, so die These, setzt der Verbreitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse relativ enge Grenzen, denn die Etablierung und Festigung von Vertrauen in Organisationen wird stark durch die subjektiv wahrgenommenen Beschäftigungs- und Arbeitsmarktperspektiven beeinflusst“ (S. 599). Umgekehrt lässt sich behaupten, dass ein ansteigender personalpolitischer Einsatz von atypischer Beschäftigung oder anderer Strategien, die auch – direkt oder vermittelt – eine Einschränkung der individuellen Entwicklungsperspektive im Unternehmen nach sich ziehen, das innerbetriebliche Vertrauen stark beeinträchtigen.
- 8 Zur Konzeption von Widerstand bereiten wir einen Beitrag mit dem Titel „Markt, Gesundheit und eigensinniges Handeln. Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz als umkämpftes Terrain“ in einem Sammelband „Abenteuer Kapitalismuskritik“ vor, der voraussichtlich noch 2009 erscheinen wird.

## Literatur

- Becker, Karina / Brinkmann, Ulrich / Engel, Thomas, 2008: Beschäftigte als ‘Unternehmer der eigenen Gesundheit’? In: Claudia Bogedan, Till Müller-Schoell und Astrid Ziegler (Hg.): Demografischer Wandel als Chance. Erneuerung gesellschaftlicher Solidarbeziehungen. Hamburg
- Brinkmann, Ulrich / Dörre, Klaus / Röbenack, Silke, 2006: Prekäre Arbeit: Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- DAK, Deutsche Angestellten-Krankenkasse 2005: DAK-Gesundheitsreport 2005. Hamburg
- Dörre, Klaus, 2002: Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und Industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden
- Fuchs, Tatjana 2007: Wie nachhaltig ist die Arbeitswelt in Deutschland? Arbeit im Kontext von Einkommen, Sicherheit und Arbeitsqualität. Eine Bestandsaufnahme auf der Basis der DGB-Berichterstattung Index „Gute Arbeit“. Stadtbergen
- Kocyba, Hermann / Voswinkel, Stephan, 2007: Krankheitsverleugnung – Das Janusgesicht sinkender Fehlzeiten. In: WSI Mitteilungen 3
- Pickshaus, Klaus, 2007: Was ist gute Arbeit? IG Metall Projekt Gute Arbeit: Handbuch „Gute Arbeit“. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg
- Priester, Klaus, 2008: Keine Trendwende – Krankenstand sinkt auch 2007 weiter auf neuen Tiefststand. In: Gute Arbeit 20. Jg., Heft 2
- Sauer, Dieter, 2009: Gute Arbeit statt humaner Arbeit – mehr als ein Wechsel des Begriffs? In: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt a.M.
- Seifert, Matthias/ Pawlowsky, Peter, 1998: Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31. Jg., Heft 3