MATRA – PROJEKT 2

Dokumentation und Bericht

erstellt im Rahmen eines Projektes der Stiftung AgroLink zur Stärkung der Gewerkschaften innerhalb der Süßwarenindustrie Osteuropas im Hinblick auf die bevorstehende Integration in die EU

KAKAOPROGRAMM
DER

GEWERKSCHAFT AGRAR · NAHRUNG · GENUSS

1040 Wien, Plößlgasse 15
Tel: 01/50146/506,
Fax: 01/50146/13506

März 2003

EINFÜHRUNG

Vor Euch liegt das Arbeitspapier, das anlässlich des Seminars in Polen vom 4. bis 8. November 2002 zusammengestellt wurde.

Die Tagung fand im Rahmen eines Projektes der Stiftung AgroLink statt, das, im Hinblick auf die bevorstehende Integration in die EU, eine Stärkung der Gewerkschaften innerhalb der Süßwarenindustrie Osteuropas zum Ziel hat. Das Projekt wird innerhalb des MATRA-Programms (***Ma**atschappijen in **Tra**nsitie* = Gesellschaften im Übergang) des niederländischen Außenministeriums durchgeführt. Die damit einhergehenden Subventionen dienen der Unterstützung sozialer Organisationen, die in der heutigen Übergangsphase eine Rolle spielen.

Die Stiftung AgroLink führt in Zusammenarbeit mit *Food World Research & Consultancy* zwei Matra-Projekte durch. Im ersten Projekt diskutierten Arbeitnehmer und Gewerkschaftsvertreter aus der Süßwarenindustrie dreier westeuropäischer und fünf osteuropäischer Länder miteinander über die schnellen Entwicklungen in ihrem Sektor und die Möglichkeiten für Gewerkschaften und Betriebsräte, eine eigene Politik zu betreiben.

Die Gewerkschaft **ANG** arbeitet seit über 15 Jahren aktiv bei diesen internationalen Projekten im Schokoladesektor mit. In Polen waren Kollege Oliver Griesser von Suchard Bludenz, Wilhelm Weigl von Masterfood Breitenbrunn, Josef Schimak Salzburger Schokoladen und Gerhard Riess von der Gewerkschaft Agrar-Nahrung-Genuss mit dabei.

Im zweiten Matra-Projekt wurde eine Reihe von Themen näher beleuchtet. Während des Seminars in Polen erhielten die Teilnehmer weitere Schulung bezüglich Verhandlungstechniken, Tarifverträgen und der Funktion der (Euro-) Betriebsräte. In dem bevorstehenden Seminar in Deutschland werden die Entwicklungen in der Süßwarenindustrie näher erörtert und die einzelnen Schritte innerhalb eines Prozesses internationaler Umstrukturierung, einschließlich der Sozialpläne, ausführlicher behandelt werden.

Eine kleine Umfrage hat ergeben, dass die Teilnehmer vor allem an einer weiteren Vertiefung zweier Themen interessiert sind: Tätigkeitsbewertung und Schichtarbeitssysteme. In dieses Arbeitspapier wurden zwei Artikel über diese Themen aufgenommen, die auf Schulungsveranstaltungen der Gewerkschaft benutzt werden können. Des Weiteren besteht Interesse für die Themen Verhältnis Gewerkschaften/Betriebsräte sowie Verhandlungstechniken. Auch über diese Themen wurden Informationen aufgenommen, ebenso wie eine kurze Beschreibung der polnischen Firma Cadbury-Wedel anlässlich eines Betriebsbesuches. Über die Euro-Betriebsräte wird der Rundbrief ausführlicher berichten.

INHALT

- Betriebsbesuch in die Schokoladenfabrik Fa. E. Wedel – Cadbury in Warschau
- Schichtarbeit und ihre Folgen für den Arbeitnehmer
- Tätigkeitsbewertung und Entlohnung
- Arbeitnehmervertretung auf Betriebsebene
- Phasen einer Verhandlung

Nähere Informationen
auf der Homepage:
www.ang.at

1. BETRIEBSBESUCH AN DIE SCHOKOLADENFABRIK FA. E. WEDEL – CADBURY IN WARSCHAU

8. November 2002
Das Unternehmen wurde 1851 gegründet und feierte voriges Jahr sein 150-jähriges Jubiläum. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde es verstaatlicht, 1989 jedoch ebenso wie viele andere Staatsunternehmen wieder privatisiert und für einen Betrag von € 25 Millionen von Pepsico übernommen.

Wedel umfasste mehrere Geschäftszweige. 1998 hat Pepsico das Unternehmen aufgeteilt und nur die Snacks selbst behalten. Der Schokoladenzweig Wedel wurde an Cadbury verkauft, die Keksfabrik ging an Danone, und das finnische Leaf hat die Süßwarenfabrik übernommen. Inzwischen ist Leaf Eigentum von CSM.

Wedel – Cadbury besitzt zwei Produktionsstätten, die Fabrik in Warschau und eine Niederlassung in Breslau. Wedel ist Marktführer auf dem polnischen Schokoladenmarkt, obwohl die Konkurrenz, u. a. von Stollwerck, groß ist. Neben den neuen Maschinen stehen auch viele alte. Auf Qualität wird großen Wert gelegt. Die Fabrik ist ISO- und HACCP-zertifiziert.

In der Fabrik in Warschau arbeiten etwa 600 Personen, von denen 500 in der Produktion beschäftigt sind. Vor der Übernahme durch Pepsico waren hier noch 1600 Personen tätig! In Hochbetriebszeiten werden meistens noch 400 zusätzliche Saisonarbeiter beschäftigt. Im Jahr 2002 hat das Unternehmen eine Produktion von 28.000 Tonnen Schokolade realisiert. In der Produktion wird größtenteils in drei Schichten gearbeitet.
Der Lohn eines Produktionsmitarbeiters beträgt ungefähr € 500.- brutto im Monat.

Das Unternehmen kennt eine Reihe von Vergünstigungen; so gibt es einen Betriebsarzt und einen Zahnarzt. Die Fabrik ist mit einer modernen, guten Kantine ausgestattet, wo die Belegschaft essen kann.

Die Niederlassung in Breslau wurde 1995 errichtet und ist sehr modern, auch nach europäischen Maßstäben. Es wird damit gerechnet, dass die Warschauer Fabrik innerhalb von zwei oder drei Jahren geschlossen wird. Nach der Stilllegung von Wedel in Warschau wird die Produktion nach Breslau verlegt werden. Das Fabrikgebäude wird sehr wahrscheinlich das meiste einbringen, wenn es an eine Baugesellschaft verkauft wird. Die Versetzung von Mitarbeitern nach Breslau ist angesichts der Entfernung keine reelle Möglichkeit. Das bedeutet, dass sämtliche Produktionsmitarbeiter hierdurch ihre Arbeit verlieren werden.

Oliver Griesser
Kraft Foods Bludenz (Österreich)

2. SCHICHTARBEIT UND IHRE FOLGEN FÜR DEN ARBEITNEHMER

Im Anschluss an die Diskussion während des Seminars in Polen werden in diesem Kapitel eine Reihe wichtiger sozialer und gesundheitlicher Aspekte des Arbeitens in Schichtsystemen näher beleuchtet. Wo möglich, werden diese mit der Art des Dienstplanes in Zusammenhang gebracht.

Der biologische Rhythmus
Medizinische Untersuchungen haben erwiesen, dass der Mensch eine biologische Uhr besitzt, die Körperfunktionen wie Herzschlag, Verdauung, Temperatur und den Hormonhaushalt regelt. Zusammen sorgen diese dafür, dass der Körper tagsüber auf Aktivität eingestellt ist und nachts auf Ruhe.

Dieser Biorhythmus wird zum größten Teil durch die innere Uhr bestimmt. So ist nachts die Körpertemperatur niedriger und sind Herzschlag und Atmung langsamer. Aber auch äußere Faktoren spielen eine Rolle: Licht und Dunkelheit, und die Tatsache, dass es tagsüber wärmer ist als nachts. Noch wichtiger sind soziale Faktoren: die festen Zeitpunkte, zu denen man isst (Frühstück, warme Mahlzeiten), der Rhythmus, in dem die Personen in der unmittelbaren Umgebung arbeiten, der Lärm von Verkehr und Schulkindern. All dies wirkt beim Menschen als der sogenannte "Zeitgeber".

Beim Arbeiten im Schichtdienst weicht man von diesem biologischen Rhythmus ab. Der Körper muss sich anpassen. Untersuchungen haben ergeben, dass - wenn die Veränderung dauerhaft ist - der Körper sich im Laufe einiger Wochen anpasst, jedoch niemals vollständig. Bei Dienstplänen mit wechselnden Schichten findet sicherlich keine Anpassung statt, da der Arbeitnehmer nach einigen Nachtdiensten wieder zum normalen Tag-Nacht-Rhythmus zurückkehrt. Aber auch beim Dauernachtdienst erfährt der Nachtarbeiter ständig den Einfluss des anderen sozialen Rhythmus der Personen, mit denen er zusammenlebt; seine Körperfunktionen passen sich niemals vollständig an. Daraus hat man ziemlich übereinstimmend die Schlussfolgerung gezogen, dass Wechselschichten besser sind als permanenter Nachtdienst. In vielen Ländern hat diese Erkenntnis zu gesetzlichen Einschränkungen der Nachtarbeit geführt.

Körperliche Folgen
Die ständigen Rhythmusstörungen sind schlecht für die Gesundheit. Die einzelnen Körperprozesse passen sich nämlich in unterschiedlichem Maße und mit unterschiedlicher Geschwindigkeit an den veränderten Schlaf-Wach-Rhythmus an. So entsteht zwar ein neuer Rhythmus, jedoch ist nicht alles gut aufeinander abgestimmt. Zum Beispiel stehen Herzschlag, Atmung und Hormonspiegel nicht im richtigen Verhältnis zueinander.

Infolgedessen treten die folgenden Probleme auf:

- Schlafstörungen. Die Qualität des Schlafes ist tagsüber schlechter. Der normale Schlaf kennt eine Reihe von Phasen, die beim Tagschlaf überschlagen werden. Das wichtigste Problem besteht darin, dass die Schlafdauer bei Nachtdiensten um 2,5 bis 4 Stunden verkürzt wird. Man schläft schlecht ein, schläft unruhig oder wird viel zu früh wach. Der Mangel an Schlaf spielt auch bei der Frühschicht eine Rolle und wird eigentlich nicht wieder ausgeglichen. Schlafprobleme sind von Person zu Person unterschiedlich. Die Probleme treten in stärkerem Maße bei Personen von über 40 / 45 Jahren auf.
- Nervenbeschwerden: Kopfschmerzen, zitternde Hände, Konzentrationsprobleme, sexuelle Probleme, Unbehagen, klamme Arme und Beine. Diese Probleme lassen sich häufig auf Schlafmangel zurückführen.
- Störungen des Magen-Darm-Traktes (Appetitlosigkeit, Magenbeschwerden, Sodbrennen, Durchfall, Verstopfung usw.). Namentlich während der Nachtschicht haben viele Personen Magenbeschwerden. Wenn sie in der zweiten Hälfte der Nacht essen, können sie danach oft nicht schlafen.
- Leistungsvermögen. Ein bestimmter Kraftaufwand kostet nachts größere Mühe, und Arbeitnehmer fühlen sich eher gestresst. Untersuchungen haben erwiesen, dass dadurch nachts mehr Fehler gemacht werden.

Trotzdem ist der Arbeitsausfall wegen Krankheit bei Schichtarbeitern in vielen Fällen nicht viel höher als unter den im Tagdienst Beschäftigten. Das klingt widersprüchlich, aber oft stellen Schichtarbeiter, durch eine strengere gesundheitliche Selektion oder Selbstselektion, eine gesündere Gruppe dar. Wer es nicht aushält, verschwindet in den Tagdienst, und dort ist der Arbeitsausfall unter ehemaligen Schichtarbeitern allerdings schon höher.

Nach einer Reihe von Untersuchungen nehmen Schichtarbeiter bis zu fünfmal so viel Medikamente gegen Schlafstörungen ein wie die im Tagdienst Beschäftigten. Dasselbe gilt für Mittel gegen Magen-Darm-Beschwerden. Auch der Verbrauch von Medikamenten gegen Kopfschmerzen liegt sehr hoch.

Dienstplanänderungen
Tschechien: Gesetzlich ist eine Mindestankündigungsfrist für Dienstplanänderungen von 14 Tagen vorgesehen. Wenn die Änderung weniger als 14 Tage vorher angekündigt wird, muss der Arbeitgeber für die Zeit des Leerlaufs bezahlen.
Polen: Für eine Einigung über eine neue Arbeitszeitregelung ist eine Frist von drei Monaten festgesetzt; für Änderungen innerhalb eines gültigen Dienstplanes ist keine Mindestankündigungsfrist vorgeschrieben.
Litauen: Nach dem Gesetz 30 Tage, in der Praxis manchmal nur zwei Tage.
Niederlande: Für Änderungen der Dienstzeit ist der Betriebsrat zuständig. Auf Sektorebene wurde in der Keksbranche die Mindestankündigungsfrist von einem Monat (vor 2000) auf die heutigen zwei Wochen reduziert.
Deutschland: Für Änderungen der Dienstzeit ist der Betriebsrat zuständig. Bei Nestlé Hamburg muss die Ankündigung mindestens zwei Wochen vorher stattfinden, bei manchen Abteilungen sogar vier Wochen vorher. Je kürzer die Ankündigungsfrist, desto höher der Zuschlag. Bei einer Ankündigungsfrist von zwei Wochen gibt es einen Zuschlag von 40 %, bei einer Frist von vier Wochen 10 - 30 %.
Österreich: Der Betriebsrat hat bei Änderungen eine sehr starke Rolle. Der Arbeitgeber kann vor Gericht gehen, doch das ist zeitraubend. Ankündigungen von Änderungen müssen nach dem Gesetz "zeitig" erfolgen, in der Praxis geschieht dies jedoch ziemlich kurzfristig, bei Mars zum Beispiel zwei Wochen vorher.

Soziale Folgen
Zudem spielen natürlich die sozialen Faktoren eine Rolle, die je nach Person unterschiedlich sind und zum Teil auch vom jeweiligen Land abhängen (Kultur, Gesetze). Der häusliche Rhythmus muss angepasst werden, wodurch die Schichtarbeit nicht nur für den Arbeitnehmer selbst Folgen hat, sondern auch für Partner(in) und Kinder. Oft bedeutet dies auch, dass das Verteilen von Aufgaben über beide Eltern problematischer ist. Auch die Freizeitgestaltung wird beeinträchtigt, wenn nämlich die Freizeit nicht mit der von Familie und Freunden zusammenfällt. Und schließlich wird es schwieriger, am Vereinsleben teilzunehmen.
Nichtsdestoweniger hört man die letzten Jahre, seitdem zum Beispiel im Fünfschichtsystem Erfahrungen mit günstigeren Dienstplänen gesammelt werden, mehr positive Stimmen. Auch haben sich neue Möglichkeiten ergeben, Freizeitgestaltung, Aufgaben im Haushalt und die Betreuung der Kinder miteinander in Einklang zu bringen.

Faustregeln für einen guten Dienstplan
Von Arbeitnehmern in der Süßwarenindustrie wird aus betriebswirtschaftlichen Gründen in zunehmendem Maße verlangt, dass sie in einer größeren Anzahl Schichten arbeiten. Unternehmen sehen sich immer mehr dazu gezwungen, die festen und Gemeinkosten pro Produkteinheit zu beherrschen und die vorhandene Produktionskapazität effizienter zu nutzen. Oft führt dies zu einer Verlängerung der Betriebszeit und somit zu einer Erhöhung der Anzahl Schichten. Zudem sorgen Saisoneffekte oft für eine wechselnde Zahl der Schichten während des Jahreslaufs.
Oftmals werden neue Schichtarbeitssysteme und Dienstpläne eingeführt, ohne dass deren Folgen für die Arbeitnehmer genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird, und dann wird Schichtarbeit unnötig schwer. Es ist wichtig, einen Kompromiss zu finden zwischen betriebswirtschaftlichen Motiven und Lösungen, die unter sozialen und gesundheitlichen Gesichtspunkten am wenigsten belastend sind. Für die Suche nach Lösungen gibt es eine Reihe Faustregeln:

1. Vorhersehbarkeit des Dienstplanes
Es ist wichtig, dass der Arbeitnehmer seinen Dienstplan auf einfache Weise extrapolieren kann und weiß, wann er frei hat, was es leichter macht, Verabredungen zu treffen. Der Dienstplan sollte eine einfache, regelmäßige Struktur haben, einen nicht zu langen Zyklus, und wenig Änderungen erfahren. Dies bedeutet auch, dass klare Vereinbarungen bezüglich der Zeitspanne zwischen der Bekanntmachung einer Dienstplanänderung und dem In-Kraft-Treten dieser Änderung getroffen werden müssen. Diese Forderung stößt oft auf großen Widerstand beim Management, welches dabei zu dem Argument greift, dass der Markt eine größere Flexibilität erfordere. Selbstverständlich spielt dies auch eine Rolle, doch mangelt es in vielen Unternehmen häufig an einer guten Produktionsplanung. Auf diesem Gebiet ist noch viel zu gewinnen.

2. Gesundheit: Anschluss an den Biorhythmus
Der biologische 24-Stunden-Rhythmus des Menschen wird durch den Nachtdienst am stärksten beeinträchtigt, jedoch auch durch sehr frühe oder späte Arbeitszeiten. Die Zahl der "störenden" Dienste pro Woche sollte so weit wie möglich eingeschränkt werden - bis auf höchstens drei bis vier - und diese sollten möglichst regelmäßig über den Dienstplan verteilt werden. Nach mehreren Nachtdiensten sollte der Arbeitnehmer mindestens 48 Stunden frei haben.
Eine höhere Rotationsgeschwindigkeit des Dienstplans - zwei bis vier gleiche Dienste hintereinander - ist günstig. Wenn man nur zweimal Nachtdienst hat, gewöhnt sich der Körper nicht an den Nachtrhythmus, wodurch er beim Zurückschalten auf den Tagrhythmus weniger zu leiden hat. Auch erholt sich der Körper schneller, wenn die Ruhezeit zwischen den Schichten länger ist, das heißt, wenn sich die Anfangszeiten der Schichten im Uhrzeigersinn verschieben, also Frühschicht - Spätschicht - Nachtschicht.

Beispiele von Dienstplänen

Fünfschichtsystem

	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	
1	1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3			Betriebszeit: 168 Std.
2			1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3	Durchschnittliche Arbeitswoche: 33,6 Std.
3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	Zyklus: 10 Wochen
4	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	Schnelle Rotation
5	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					Höchstmaß an Regelmäßigkeit

Fünfschichtsystem

1	1	1	1			2	2	2	2			3	3	3				1	1	1	1			2	2	2			Betriebszeit: 168 Std.
2	2	2			3	3	3				1	1	1	1			2	2	2			3	3	3	3				Durchschnittliche Arbeitswoche: 33,6 Std.
3				1	1	1	1			2	2	2			3	3	3	3				1	1	1			2	2	Zyklus: 5 Wochen
4			2	2	2			3	3	3	3				1	1	1			2	2	2	2			3	3	3	Mäßige Rotationsgeschwindigkeit
5	3	3	3	3				1	1	1			2	2	2	2			3	3	3				1	1	1	1	Höchstanzahl Wochenenden

Vierschichtsystem

1	3	3			1	1		2	2	2	2	2					3	3	3			1	1	1	1			3	Betriebszeit: 144 Std.
2	2	2	2	2	2					3	3	3			1	1	1	1			3	3	3			1	1		Durchschnittliche Arbeitswoche: 36 Std.
3			3	3	3			1	1	1	1			3	3	3			1	1		2	2	2	2	2			Zyklus: 4 Wochen
4	1	1	1	1			3	3	3			1	1		2	2	2	2	2					3	3	3			Mäßige Rotationsgeschwindigkeit

1 = Frühschicht 2 = Spätschicht 3 = Nachtschicht

3. Zumutbare Belastung pro Schicht und pro Woche
Hierbei geht es um die Länge der Dienstzeiten und die Häufung belastender Schichten in einer Woche. Die Schichten sollten vorzugsweise höchstens acht Stunden dauern, in Ausnahmefällen bis zu neun Stunden. Schichten von zwölf Stunden sind nicht zu empfehlen, und eine gute Pauseregelung während der Schichten ist von großer Wichtigkeit. Eine schwere Belastung braucht kurzfristig nicht schädlich zu sein, wird dies jedoch, wenn der Arbeitnehmer nicht die Gelegenheit hat, sich regelmäßig zu erholen. Die wöchentliche Arbeitszeit darf daher nicht zu lang sein, und die Ruhezeit zwischen den Schichten muss lang genug sein. Jede Woche muss der Schichtarbeiter an mehreren Tagen zwischen 23.00 und 08.00 Uhr schlafen können. Das Risiko einer Anhäufung von Schlafdefiziten wird dadurch geringer. Außerdem muss es eine gute Urlaubsregelung geben: mindestens einen langen Urlaub und eine Reihe dienstfreier Tage zu Zeitpunkten, die man selbst bestimmen kann.

4. Möglichkeit, am sozialen Leben teilzunehmen
Bei einer guten Schichtplangestaltung werden die Familienverhältnisse des Arbeitnehmers berücksichtigt und werden Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung am Abend und am Wochenende geboten. Eine gute Urlaubsregelung kann hierzu beitragen.

Prioritäten bei der Einführung eines neuen Schichtarbeitssystems
Die Faustregeln können miteinander kollidieren. Darum sollte die Einführung eines neuen Schichtarbeitssystems im Gespräch mit den Gewerkschaftsmitgliedern gut vorbereitet werden. Was ist einem wichtiger: mehr Wochenenden frei, Regelmäßigkeit, Gesundheit? Aufgabe der Gewerkschaft ist es, ihre Mitglieder in der Diskussion auf die langfristigen negativen Gesundheitsaspekte aufmerksam zu machen. In der Praxis denken Arbeitnehmer oft kurzfristig und lassen sie die sozialen Argumente schwerer ins Gewicht fallen. Letztendlich werden die Arbeitnehmer gemeinsam Prioritäten setzen müssen.

3. TÄTIGKEITSBEWERTUNG UND ENTLOHNUNG

Die Arbeitnehmer eines Unternehmens verrichten unterschiedliche Tätigkeiten. Der eine ist Packer, der andere Maschinenbediener, wieder ein anderer ist Gabelstaplerfahrer oder arbeitet in der Finanzabteilung. Alle Arbeitnehmer haben das Recht auf Entlohnung für ihre Arbeit. Doch wer hat das Recht auf welche Entlohnung? Und warum sollte der Lohn des einen höher sein als der des anderen?

In vielen westeuropäischen Ländern wurde nach dem zweiten Weltkrieg ein System eingeführt, das helfen soll, Aufgaben und Tätigkeiten unterschiedlicher Art miteinander zu vergleichen. Ein solches Gefüge systematischer Vergleiche wird ein System der Tätigkeitsbewertung genannt. Im Untenstehenden wird erklärt, was "Tätigkeitsbewertung" beinhaltet. Die Tätigkeitsbewertung an sich ist noch nicht entscheidend für die Entlohnung. Diese hängt von dem Lohnsystem ab, das an Hand der Ergebnisse der Untersuchung über die Bewertung der einzelnen Tätigkeiten erstellt wird. Auch dies wird unten näher ausgeführt.

Organisationsschema

Zuallererst wird in einer Organisation ein Schema der Tätigkeiten angefertigt, die in dieser Organisation vorkommen. Unter einer Tätigkeit versteht man in diesem Fall: die Gesamtheit von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die einer Person übertragen werden und die auf das Erreichen eines bestimmten Ziels ausgerichtet sind. Mehrere Arbeitnehmer können dieselbe Tätigkeit verrichten, wenn dieselben Arbeitsvorgänge und Verantwortlichkeiten in großer Zahl vorkommen.
Ein solches Organisationsschema wird auch ein Organigramm genannt. Üblicherweise geht man beim Aufstellen eines solchen Schemas von der Leitung, der Spitze der Organisation aus. Darunter werden die einzelnen Abteilungen und die Tätigkeiten, die es innerhalb dieser Abteilungen gibt, dargestellt. Ein Organigramm ist nötig, um die einzelnen Tätigkeiten richtig bewerten zu können, weil es innerhalb der Organisation deutlich sein muss, wem welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen sind. Ein Packer wird unter der Leitung eines Chefs (oder Teamleiters) arbeiten. Und dann ist es auch klar, dass diese Führungskraft die Aufsicht über die Organisation der Tätigkeiten führt, die der Packer verrichtet. Seinerseits wird der Chef der Packabteilung unter der Leitung des Produktionschefs arbeiten, der wiederum unter der Leitung der Geschäftsführung stehen wird.

Bewertung einer Tätigkeit

Obwohl es unterschiedliche Systeme zur Bewertung von Tätigkeiten gibt, funktionieren diese im Allgemeinen auf eine vergleichbare Art und Weise. Im Untenstehenden wird an Hand des ORBA-Systems erläutert, wie ein Tätigkeitsbewertungssystem funktioniert. Das ORBA-System wurde in den Niederlanden durch den Arbeitgeberverband AWV entwickelt; die Abkürzung steht für ***Or**ganisatie**b**ureau **A**WV*. Das ORBA-System findet in den Niederlanden in vielen Sektoren Anwendung; von den Gewerkschaften wird es als objektiv und brauchbar akzeptiert.

Nachdem man zuerst untersucht hat, wie klar die betreffende Organisation gegliedert ist, können die Tätigkeiten, die in dieser Organisation vorkommen, beschrieben werden. Von jeder Tätigkeit wird eine sogenannte Tätigkeitsbeschreibung angefertigt, wobei die folgenden Punkte berücksichtigt werden:

- der Zweck der Tätigkeit;
- der Platz der Tätigkeit innerhalb der Organisation;
- die Verantwortlichkeiten und wichtigsten Aufgaben, die zu der Tätigkeit gehören;
- die Art der erforderlichen Kommunikation mit anderen Funktionsträgern;
- eventuelle besondere Voraussetzungen für diese Tätigkeit;
- eventuelle belastende Arbeitsumstände körperlicher oder psychischer Art.

Die Beschreibung der Tätigkeit wird meistens von der Betriebsleitung verfasst und muss mit einem oder mehreren der Inhaber dieses Arbeitsplatzes, den sogenannten Funktionsträgern, besprochen werden. Erst wenn man sich über die richtige Beschreibung der Tätigkeit einig ist, kann diese bewertet werden.

Jede Tätigkeit wird nach dem ORBA-System an Hand einer Reihe von Merkmalen, die in einzelne Gesichtspunkte gegliedert sind, beurteilt. Jedem Gesichtspunkt wird eine bestimmte Gewichtung zugeordnet, da nicht alle Faktoren gleich schwer ins Gewicht fallen. ORBA arbeitet mit der folgenden Gewichtung:

HAUPTMERKMAL	*Gesichtspunkte*	*Gewichtung*
VERANTWORTLICHKEIT	• Problematik • Wirkung	6 4
KENNTNISSE	• Kenntnisse	5
SOZIALE INTERAKTION	• Führungsqualitäten • Ausdrucksvermögen • Kontakt	2 2 2
BESONDERE HANDLUNGSANFORDERUNGEN	• Bewegungsfähigkeit • Aufmerksamkeit • Außergewöhnliche Merkmale	2 1 1
BELASTENDE ARBEITSUMSTÄN-DE	• Körperliche Anstrengung /Masse • Körperliche Anstrengung /Haltung • Arbeitsumstände • Persönliche Risiken	1 1 3 1

Für jeden Gesichtspunkt jeder Tätigkeit wird nach Kenntnisnahme der beschriebenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Score bestimmt. Dazu wird jedem Gesichtspunkt eine bestimmte Punktzahl zwischen 0 und 20 zugewiesen. Diese Punktzahl wird sodann mit der jeweiligen Gewichtung multipliziert. Die Gesamtpunktzahl aller Gesichtspunkte stellt den Score (Wert) der Tätigkeit dar.

Die Keksbranche in den Niederlanden
In den Niederlanden wurde 2001/2002 im Auftrag von Arbeitgebern und Gewerkschaften eine Tätigkeitsbewertungsstudie in der Keksbranche durchgeführt. Unten werden für eine Reihe von Tätigkeiten die ORBA-Scores in Punkten aufgeführt und nach den einzelnen Hauptmerkmalen spezifiziert:

Tätigkeits-bezeichnung	Verantwort-lichkeit	Kennt-nisse	Soziale Interaktion	Besondere Hand-lungsanforderungen	Belastende Umstände	Gesamt-ORBA-Score
Mitarbeiter Packabteilung A	5.0	2.5	2.0	11.0	14.0	35
Mitarbeiter Packabteilung B	13.0	10.0	4.0	10.0	11.0	48
Operator Pack-abteilung B	28.0	20.0	5.0	10.0	11.0	74
Teamleiter Packabteilung	51.0	35.0	20.0	6.0	7.0	119
Teigmacher	33.0	20.0	5.0	9.0	12.0	79
Allround- Mon-teur	51.0	37.5	14.0	13.0	17.0	133
Mitarbeiter La-ger	23.0	12.5	5.0	11.0	10.0	62
Leiter Qualitäts-überwachung	88.0	60.0	29.0	5.0	0.0	182
Mitarbeiter Debi-toren- Kredito-ren-Verwaltung	49.0	40.0	12.0	9.0	2.0	112
Putzer	10.0	7.5	3.0	6.0	17.0	44

Wenn die Tätigkeitsbewertungsstudie abgeschlossen ist, werden alle untersuchten Tätigkeiten von niedrig bis hoch geordnet. Danach beginnen die Besprechungen über die tarifliche Eingruppierung der einzelnen Tätigkeiten.

Lohngruppen
Zuallererst muss festgelegt werden, in wie viel verschiedene Lohngruppen alle Tätigkeiten eingeteilt werden. Im Tarifvertrag für die Keksbranche in den Niederlanden werden zehn Lohngruppen unterschieden, von denen Lohngruppe 1 die niedrigste, Lohngruppe 10 die höchste ist.
Die Liste mit den Tätigkeiten wird dann nach Punktzahlklassen über diese zehn Gruppen verteilt.
Im Tarifvertrag für die Keksbranche in den Niederlanden sind dies die folgenden Gruppen:

Lohngruppe 1	1 - 25 ORBA-Punkte
2	26 - 40
3	41 – 55
4	56 – 70
5	71 – 85
6	86 – 105
7	106 – 125
8	126 – 150
9	151 – 175
10	176 - 200

Alle Tätigkeiten werden so je nach ihrer Punktzahl in eine der Lohngruppen eingestuft. Die Tätigkeitsbewertungsstudie über die niederländische Keksbranche hat ergeben, dass dort keine Tätigkeiten vorkommen, die mit weniger als 26 Punkten bewertet werden. Daher sind der niedrigsten Lohngruppe (1) keine Tätigkeiten zugeordnet.

Vereinbarungen bezüglich der Entlohnung
Nach der Einteilung der Tätigkeiten in die verschiedenen Lohngruppen folgen die Gespräche zwischen den Sozialpartnern - in den Niederlanden meistens ein oder mehrere Arbeitgeber (-verbände) und eine oder mehrere Gewerkschaften - über die Zuweisung von Löhnen an die jeweiligen Tätigkeitsgruppen. In den Niederlanden steht es den Parteien frei, den Aufbau und die Einteilung des Lohngebäudes - die Verteilung der Löhne über die verschiedenen Lohngruppen - zu bestimmen. Dies gilt sowohl für die Höhe der einzelnen Lohngruppen als auch für das Verhältnis der jeweiligen Lohngruppen zueinander. In der Regel bemühen sich die Verhandlungspartner um ein Lohnsystem, bei dem die einzelnen Lohngruppen nach demselben Muster aufgebaut sind.

Schlussbemerkung
In den Niederlanden ist es üblich, dass Arbeitnehmer, die mit der Bewertung ihrer Tätigkeit nicht einverstanden sind, Berufung einlegen können. Parteien, die die Initiative ergreifen, eine Tätigkeitsbewertungsstudie durchführen zu lassen, steht es frei, an Hand der Untersuchungsergebnisse etwaige Berufungsverfahren einzuleiten. In der Keksbranche in den Niederlanden kann der Arbeitnehmer (und im Prinzip auch der Arbeitgeber) erst intern, bei einer Berufungskommission im eigenen Betrieb, Berufung einlegen. Wird in diesem Verfahren keine Übereinstimmung erzielt, wird der Konflikt unabhängigen, externen Sachverständigen vorgelegt, die ein verbindliches Urteil über die Bewertung der Tätigkeit fällen.

4. ARBEITNEHMERVERTRETUNG AUF BETRIEBSEBENE

Die osteuropäischen Länder werden durch die Integration in die EU mit Betriebsräten (BR) und mit dem Euro-Betriebsrat (EBR) zu tun bekommen. Ungarn, Tschechien und die Slowakei kennen ein Betriebsratsgesetz, das jedoch nur in Ungarn tatsächlich funktioniert. Ein Unternehmen ist EBR-pflichtig, wenn es Niederlassungen in mehreren Mitgliedstaaten besitzt, über 1000 Arbeitnehmer beschäftigt und von diesen zumindest jeweils 150 in zwei Mitgliedstaaten. Die osteuropäischen Niederlassungen von Nestlé, Danone und United Biscuits nehmen bereits als Wahrnehmer am EBR teil, die Filialen von Kraft und Cadbury noch nicht.

Struktur des Betriebsrates
Innerhalb der EU gibt es unterschiedliche BR-Strukturen. Der wichtigste Unterschied hat mit der Zusammensetzung des BR zu tun. Nach dem französischen Modell, das unter anderem in Frankreich und Belgien angewendet wird, haben außer Arbeitnehmern auch Arbeitgebervertreter einen Sitz im Rat und ist der Arbeitgeber gleichzeitig Vorsitzender. Nach dem deutschen Modell, das man zum Beispiel in Deutschland, Österreich und den Niederlanden antrifft, besteht der Rat ausschließlich aus Arbeitnehmervertretern und finden Besprechungen zwischen BR und Management nur in gesonderten Sitzungen statt. Das deutsche Modell gibt dem BR mehr Möglichkeiten, unabhängig vom Management zu operieren und sich eine eigene Meinung zu bilden. Dank seiner selbstständigen Position kann der BR auch gerichtlich gegen den Arbeitgeber vorgehen. Die Struktur des Euro-Betriebsrates stimmt meistens mit der des BR im Mutterland des Unternehmens überein.
De Mitglieder des BR müssen genügend Zeit bekommen, um ihre BR-Aktivitäten durchführen zu können. Darum ist es wichtig, klare Vereinbarungen über eine (teilweise) Freistellung von der normalen Arbeit mit Fortzahlung des Lohns zu treffen und die Garantie zu bekommen, dass man nach Beendung der BR-Mitgliedschaft die alte Arbeit wieder aufnehmen kann. Beides führt in der Praxis oft zu Problemen.

Verhältnis der Gewerkschaft zum Betriebsrat
Da BR und Gewerkschaft beide die Arbeitnehmer vertreten, müssen sie klare Absprachen über die Aufgabenverteilung treffen. Die schwersten Aufgaben - was Sachverständigkeit und Unabhängigkeit dem Arbeitgeber gegenüber betrifft - müssen von der Gewerkschaft ausgeführt werden. Dies gilt zum Beispiel für die Tarifverhandlungen und die Verhandlungen über einen Sozialplan. Bei einer Restrukturierung ist es zum Beispiel in den Niederlanden die Regel, dass ein Sozialplan in erster Linie von der Gewerkschaft ausgehandelt wird, wobei Normen und Forderungen geltend gemacht werden können, die auch in anderen Unternehmen üblich sind. Der BR befindet sich dafür durch seine Abhängigkeit vom Arbeitgeber in einer schwierigen Position; dagegen ist der BR der erste Sachverständige hinsichtlich der internen Betriebsorganisation.
Das beigefügte Schema kann für eine Diskussion über die eigene Situation benutzt werden.

Nach anfänglichem Widerstand der Gewerkschaften gegen die Betriebsräte haben praktisch alle EU-Länder nach einer Form der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und BR gesucht. So wird zum Beispiel dafür gesorgt, dass möglichst viele BR-Mitglieder auch Mitglied der (eigenen) Gewerkschaft sind. In Frankreich und Belgien werden alle Wahllisten durch die Gewerkschaften aufgestellt, und dadurch kommen nur Gewerkschaftsmitglieder in den BR. In den meisten Ländern sind jedoch auch unabhängige Listen möglich.

Verhältnis Gewerkschaft – Betriebsrat

Thema	Gewerkschaft	BR
Position gegenüber Arbeitgeber	Von der Gewerkschaft bezahlte Kräfte sind *unabhängig*: - Können durch ihre Haltung nicht ihr Arbeitsverhältnis beeinträchtigen, da nicht im Dienst - Verfügen über Informationen außerhalb des Unternehmens (Vergleich mit anderen Situationen möglich) - Haben eigene Informationsquellen und Mittel der Öffentlichkeitsarbeit	BR ist Betriebsorgan: Mitglieder sind Arbeitnehmer *im Dienst des Arbeitgebers:* - Ihre Haltung im BR kann für die Mitglieder Folgen haben für ihre Position im Unternehmen - Ihre Kenntnis der Situation bei anderen (konkurrierenden) Unternehmen ist beschränkt - Sind für ihre Mittel und Möglichkeiten auf das Unternehmen angewiesen
Sachverständigkeit bei Verhandlungen	- Ausgebildete und geschulte Sachverständige - Fortbildung mittels neuer Techniken und Informationen - Genießen die Unterstützung eines Stabes von Sachverständigen	- Haben keine entsprechende Ausbildung, haben einen anderen Beruf! Schulung ist nicht üblich - Verfügen nicht über die Unterstützung durch (unabhängige) Experten
Demokratische Kontrolle	- In vielen Ländern dürfen ohne Zustimmung der Mitglieder keine Verträge geschlossen werden - Mitgliederversammlungen verschaffen ein Bild des Standpunktes der Mitglieder bzw. Arbeitnehmer - Unterstützung ihrer Position bei Verhandlungen ist aus Mitglieder-Standpunkten ersichtlich	- Dürfen ohne Rücksprache mit der Basis Entscheidungen treffen - Wissen nur dann, was die Basis bewegt, wenn sie sich extra darum bemühen, zum Beispiel durch gute Kontakte oder Rücksprache - Können vom Arbeitgeber auf einer Sitzung dazu gebracht werden, bestimmte Standpunkte zu vertreten
Teilnahme an Aktionen	- Können auf Grund von gesetzlichen Bestimmungen oder Gewohnheitsrecht zu einem Streik aufrufen - Sind im Fall von Aktionen nicht den Sanktionen des Arbeitgebers ausgesetzt - Können unabhängig zu Aktionen aufrufen	- Sind von den Möglichkeiten des Unternehmens abhängig - Können von Sanktionen des Arbeitgebers getroffen werden (Folgen für Position oder Karriere) - Können ohne Wissen des Arbeitgebers nicht so leicht zu Aktionen aufrufen

5. PHASEN EINER VERHANDLUNG

Phase 1: Vorbereitung
Ziel: gut vorbereitet beginnen

Das Ziel bestimmen
- das gewünschte Ergebnis
- das absolute Mindestergebnis

Die Position des Verhandlungspartners einschätzen
- die Interessen dieses Partners
- das Ziel, das dieser wahrscheinlich erreichen will

Über Konzessionen nachdenken
- Konzessionen, zu denen Sie bereit sind
- Konzessionen, die Sie vom andern erwarten

Informationen sammeln
- Informationen, die Sie selbst gebrauchen wollen
- Informationen über die Position des Verhandlungspartners
- Fragen, die Sie während des Gesprächs formulieren möchten

Das Rubrizieren von Argumenten
- Argumente, die Sie selbst gebrauchen möchten
- Argumente, die den Verhandlungspartner ansprechen werden
- Argumente, die dieser wahrscheinlich gebrauchen wird

Eine (einfache) Strategie ausdenken
- Im Voraus bestimmen, wie das Gespräch verlaufen wird
- Falls nötig, einen Wortführer ernennen

Phase 2: die Diskussionen
Ziel: einen Eindruck von den Wünschen, Motiven und Interessen des anderen bekommen

- Wünsche vorlegen und mit Argumenten untermauern
- Zuhören und Fragen stellen
- Signale geben und auffangen, mit anderen Worten: Prioritäten durchschimmern lassen, ohne Vorschläge zu machen

Phase 3: Vorschläge machen
Ziel: nach Möglichkeiten suchen, Übereinstimmung zu erzielen

- Untersuchen, was bei dem andern am schwersten ins Gewicht fällt
- Untersuchen, zu welchen Konzessionen der andere eventuell bereit ist
- Versuchsballons steigen lassen
- Auf die Versuchsballons des anderen reagieren

Phase 4 : die Verhandlungen
Ziel: Übereinstimmung erzielen

- Konkrete Vorschläge und Gegenvorschläge machen
- Konzessionen machen und fordern
- Kontrollieren, wie die Vereinbarungen interpretiert werden
- Das Vereinbarte festlegen