

*Alfred Frosch*

## **Zur Quantifizierung von Arbeitsleistungen am Beispiel der Müllwerker**

Referat 1993

### ***Vorbemerkung***

Zunächst möchte ich Ihnen kurz die Belastungs- und Beanspruchungssituation von Müllwerkern beschreiben. Wir haben 1989/90 die Belastungen und die daraus resultierenden körperlichen aber auch psychischen Beanspruchungen bei Hamburger Müllwerkern im Hausmüllbereich arbeits- und sozialwissenschaftlich untersucht.

Das zentrale Ergebnis dabei war, dass fast alle Müllwerker mit der von ihnen praktizierten Arbeitsweise unter den vorgegebenen Bedingungen während eines großen Teils ihres Arbeitstages weit oberhalb der arbeitsmedizinisch zulässigen Dauerleistungs- oder Dauerbeanspruchungsgrenze arbeiten. Die Folgen sind dramatisch: hoher körperlicher Verschleiß am Geh- und Stützapparat - vor allem an Gelenken und an der Wirbelsäule, schnelles Ermüden und damit zusammenhängend erhöhte Arbeitsunfallhäufigkeit. Es ist daher auch nicht weiter verwunderlich, wenn 99 % der Müllwerker nicht mehr körperlich gesund das Rentenalter erreichen - gilt übrigens nicht nur für Hamburg. Von daher waren Veränderungen, sowohl der Rahmenbedingungen als auch der individuellen Arbeitsweisen unumgänglich.

Das Management des Hamburger Landesbetriebes hat deshalb entsprechende technische und organisatorische Maßnahmen eingeleitet. Sie wurden von qualifikatorischen Maßnahmen, z. B. im Rahmen von Aufklärungen und Kurzseminaren für Müllwerker, begleitet. Über Erfolge können noch keine Aussagen gemacht werden, weil die Maßnahmen noch nicht lange genug praktiziert werden. Es zeichnet sich aber ab, dass kurzfristig nicht mit einschneidenden Effekten zu rechnen ist. Die Ursachen sind dabei vielfältig. Sie liegen - wie es scheint - im Bereich der Planung, der Führung, der mangelnden Anerkennung der äußerst anstrengenden Müllwerkertätigkeit, auch im uneinsichtigen Verhalten der Müllwerker, nicht zuletzt aber auch in den außerbetrieblichen Rahmenbedingungen, z. B. ungeduldige, zum Teil aggressive Verkehrsteilnehmer. Diese Faktoren sind für die Arbeitssituation nicht ohne Bedeutung. Einige bewirken eine zusätzliche Intensivierung der Arbeitsvollzüge.

Für die Arbeits- oder Tourenplanung stellt sich in diesem Zusammenhang ein mehrfaches Problem. Einerseits will sie ein größtmögliches täglich leistbares Arbeitspensum vorgeben, andererseits belegen die Müllwerker, dass das Pensum „spielend“ innerhalb der Vorgabezeit erledigt werden kann. Folge: die Leistungsanforderungen stiegen immer wieder - bis man merkte, dass die betrieblichen Kosten aufgrund der gesundheitsbeeinträchtigenden Folgewirkungen bei den Müllwerkern die Rationalisierungsvorteile kompensieren. Möglichkeiten rigoroser Personalreduzierungen als Antwort bzw. Problemlösung sind bisher nur bei privaten Entsorgungsbetrieben

bekannt. Es wird also nach verträglichen Lösungen gesucht, die sowohl dem betriebsökonomischen Erfordernissen als auch dem Gesundheitsschutz der Müllwerker entsprechen.

Damit komme ich nun zu meinem Thema: Leistungsermittlung und Leistungsvorgabe. Ich will aber hierzu keine Rezepte oder Lösungen vortragen, sondern das Ansinnen problematisieren, menschliche Leistung, körperliches Leistungsvermögen überhaupt quantifizieren, soll heißen: repräsentativ messen, berechnen und standardisieren zu wollen. Deshalb möchte ich die Versuche physiologische Leistungsfähigkeit mittels wissenschaftlich gestützter Verfahren zu berechnen bzw. zu definieren anhand einiger Beispiele kritisch würdigen

### ***Problem "Normalleistung"***

Spätestens seit Taylors „wissenschaftlicher Arbeitsorganisation“ Anfang des 20. Jahrhunderts gibt es Anstrengungen, körperliche Arbeitsleistung als standardisierte Rechengröße erfassbar zu machen, zum Zwecke der Arbeits- und Zeitplanung, der Arbeitsgestaltung, der Output-Bestimmung, der Entlohnung, der Kostenkalkulation, etc. Heute orientieren sich Planer bzw. Arbeitsvorgabenermittler durchwegs an der Philosophie der „Normalleistung“, die auf dem tayloristischen System aufbaut und als methodisches Gebäude des REFA-Systems besteht. Danach werden Arbeitsausführungen dann als „Normalleistung“ verstanden, wenn sie „von jedem geübten und eingearbeiteten Arbeiter auf Dauer und im Mittel einer Schicht“ erbracht werden können, unter Berücksichtigung der Zeitanteile für Erholungspausen und für persönliche Bedürfnisse. Grundlage dabei ist eine ausreichende Beobachtung der einzelnen Arbeitsausführung oder Arbeitsabläufe durch einen qualifizierten Beobachter - in der Regel ein REFA-Techniker - der dies in Form einer Zeitermittlung, auch Zeitaufnahme genannt, und einer Leistungsgradbeurteilung, d. h. vergleichen der beobachteten Arbeitsausführung mit der vom Beobachter als normal erachteten Arbeitsausführung, vornimmt. Mit Zeitmessen einerseits und subjektivem Schätzen andererseits soll so die Basis für die Berechnung der Vorgabezeit und daraus resultierend für das Arbeitspensum gebildet werden. Je öfter man dabei Zeitaufnahmen und Leistungsgradbeurteilungen durchführt, umso genauer - weil statistisch gesichert - bestimmt sich danach die „Normalleistung“ bzw. das Arbeitspensum. Und weil Arbeiten, besonders schwere körperliche Arbeit, müde macht, werden als notwendig erachtete Erholzeiten mit eingerechnet. Basis hierfür sind einmal definierte Schwellenwerte für zumutbare körperliche Belastung, aber auch für Umgebungseinflüsse wie bspw. Hitze, Kälte, etc. und Konzentrationsbeanspruchung, z. B. zur Vermeidung von Arbeitsunfällen, die bei Überschreiten durch prozentuale Erholzeitzuschläge ausgeglichen werden. Die Werte, die auf die Normalleistung bezogen sind, können dann einer Tabelle entnommen werden.

Zu diesem Verfahren muss kritisch angemerkt werden:

- Die REFA-Methode der Zeitermittlung zur Bestimmung einer Normalleistung kann nicht als wissenschaftlich fundiert bezeichnet werden. Sie ist subjektiv beeinflussbar, ermöglicht damit Manipulationen, vor allem im Sinne betriebswirtschaftlicher Ziele.
- Die Bestimmung der Erholzeit berücksichtigt nur die Arbeitsermüdung, die bei statischer und dynamischer Muskelarbeit entsteht. Dabei orientiert man sich auf die Dauer einer Schicht und geht davon aus, dass dies den Gesundheitsaspekt ausreichend berücksichtigt. Biologische Ermüdung, also schwankendes tägliches Leistungsvermögen, sog. Tagesleistungskurve, und Antriebsermüdung, als Folge betrieblicher Bedingungen, wie Monotonie, mangelnde soziale Anerkennung, autoritäre Führung, werden nicht anerkannt.
- Beim Zusammentreffen mehrerer Belastungsfaktoren, wie dies bei der Arbeit der Müllwerker generell der Fall ist, werden die einzelnen Zuschlagszeiten additiv miteinander verbunden, obwohl bekannt ist, dass sie durchwegs kumulative Wirkungen haben, was also eine mehrfache Berücksichtigung der notwendigen Erholzeitzuschläge erforderlich machen würde.
- Die unterschiedliche Leistungsfähigkeit im Laufe eines Arbeitslebens und der hieraus abzuleitende größere Erholzeitbedarf älterer Arbeitnehmer resp. Müllwerker bleibt gänzlich unberücksichtigt. Werden Akkordlöhne oder Prämienlöhne bezahlt, bedeutet dies für die Betroffenen, dass eine höhere Selbstbeanspruchung erzwungen wird, um Lohnneinbußen zu vermeiden. Dies führt wiederum zu einer größeren Arbeitsermüdung, was aber keine erhöhten Ruhezeiten nach sich zieht, denn diese werden ja immer auf die Normalleistung bezogen. Gesundheitliche Gefährdungen für die Arbeitnehmer sind damit beinahe zwangsläufig. Werden also Arbeitsleistungen der Müllwerker auf der Grundlage des REFA-Systems ermittelt, bedeutet die errechnete bzw. geschätzte „Normalleistung“ für sie nicht von vornherein einen ausreichenden Schutz gegen übermäßige Beanspruchung und vorzeitigen Gesundheitsverschleiß. Hier hat die betriebliche Interessenvertretung der Müllwerker also ein Betätigungsfeld.

### ***Problem "Gesamtzeitbedarf"***

Angesichts dieser, den Planern bewusste Problematik probiert man andere Verfahren aus, die sich wiederum grundsätzlich von der Vorstellung leiten lassen, damit brauchbare objektive Planungsdaten zur Verfügung zu haben, um z. B. die Zeit für die Arbeitsleistung von Müllwerkerkolonnen berechnen oder die Besetzung von Kolonnen pro Tour bestimmen zu können. Damit wären außerdem die Fahrzeugauslastung zu optimieren und die Kosten im Bereich des unmittelbaren Entsorgens, des

Transportierens des Hausmülls, spürbar zu reduzieren. Um dies zu lösen, wird ein Verfahren benutzt, das die sachlichen Verteilzeitprozentsätze bestimmter Arbeitsvollzüge ermittelt, um so Arbeitsrichtwerte - Zeit pro Arbeitstätigkeit - zu erhalten, wobei auch hier Zeitzuschläge für „besondere Arbeitsumstände“ gewährt werden. Dieses Verfahren wird als Multimomentaufnahme (MMA) bezeichnet. Um nun z. B. den Arbeitsrichtwert „Transport und Leerung von Gefäßen“ ermitteln zu können bedient man sich entsprechend häufig durchzuführender „zufälliger Beobachtungen“, stellt die jeweils dabei beobachtete Einzeltätigkeit fest - also Heraustransportieren eines Hausmüllgefäßes auf einer x-Meter langen gepflasterten Wegstrecke, aber auch die persönliche Verteilzeit - und schließt dann auf die Zeitanteile für die jeweiligen Arbeitsleistungen bzw. Tätigkeiten. Auf diese Weise gelangt man - innerhalb einer größeren Spannweite - zu einem Mittelwert, dem Arbeitsrichtwert. Damit eine möglichst große Genauigkeit bezüglich des Gesamtzeitbedarfs entsteht, wird das Verfahren mit statistischen Methoden, bspw. Regressionsanalysen, abgestützt. Da bei den Beobachtungen auch die sog. gegebenen Arbeitsumstände, wie bauliche Verhältnisse, Verkehrsverhältnisse, Standplätze, etc. registriert werden, lassen sich somit auch die hierfür notwendigen Zeitanteile errechnen. Kennt man dann die einzelnen Tätigkeiten und ihre Zeitanteile, kann mit einer Formel, die natürlich entsprechend aufwendig wird, je mehr Umstände oder Besonderheiten zu berücksichtigen sind, im Prinzip der Arbeitsrichtwert für jede Sammeltour errechnet werden. Daraus ergibt sich dann das dazu notwendige Personal, sprich: die Kolonnenbesetzung. In Gebieten mit sog. Kammschüttung ein besonders interessanter Aspekt, denn flexibler Personaleinsatz und 'optimale' Arbeitszeiten sind möglich.

Dass trotz der mathematischen Genauigkeit, der einfachen und schnellen Handhabung des MMA-Verfahrens, die damit errechneten Werte nur bedingt brauchbar sind, konnte man vor einiger Zeit in Hamburg wieder bestätigt bekommen. Dies belegt, dass Beobachtung und Zeiterrechnung für einen Aufgabenvollzug mit Problemen behaftet ist, nicht nur, weil die Arbeitsvollzüge der Müllwerker äußerst vielschichtig und komplex sind, sondern weil das Verfahren auch den Anforderungen nach Repräsentativität und Reproduzierbarkeit kaum gerecht werden kann. Hinzu kommt, dass bei der Berechnung der Arbeitspausen bzw. Erholzeiten nicht die Beobachtungen herangezogen werden. Sie orientiert sich an gesetzlichen und tariflichen Vorschriften und nur marginal an arbeitsmedizinischen oder arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Forderungen.

Das Ergebnis ist, dass den körperlich stark beanspruchten Müllwerkern eine tägliche Erholzeit von insgesamt 60 Minuten zugestanden wurde. Ferner ist kritisch anzumerken: Der Anspruch, auch die „Arbeitsumstände“ berücksichtigen zu können, ist nicht einlösbar. Nicht nur die unterschiedlichen klimatischen Belastungsfaktoren können entsprechend zeitanteilig erfasst werden, auch die ständig wechselnden Umgebungsbedingungen wie z. B. Baustellen, veränderte Standplätze der Müllgefäße, sind in ihrer zeitlichen Auswirkung nicht berechenbar. Deshalb ist auch dieses Verfahren nur scheinobjektiv. Eine den Ansprüchen des MMA-Verfahrens genügende Ermittlung der Vorgabezeit würde äußerst zeit- und kostenaufwendige

Schritte zur Durchführung der Datenermittlung nach sich ziehen. Dabei müssten alle Störungen und Arbeitsumstände systematisch erfasst werden, im Gegensatz zu der eher zufälligen Erfassung. Erst dann könnte festgestellt werden, ob die Zeiterfassung repräsentativ ist. Aber auch dann würden die vor her gemachten Anmerkungen zum REFA-System im Prinzip hier zutreffen.

Am Hamburger Beispiel lässt sich darüber hinaus die Relativität der Vorgabebestimmung bzw. der Leistungsermittlung demonstrieren. Nachdem u. a. festgestellt wurde, dass die Planungsvorgaben nicht der alltäglichen Realität entsprechen und die Bestimmung der Erholzeit auf die Kolonnenbesetzung Einfluss hat, vereinbarten die betrieblichen Parteien eine erhebliche Erweiterung der Erhol- und Pausenzeit. Letztlich ist also die Festlegung bestimmter Leistungs- oder Zeitvorgaben auch Ausdruck der Stärke der jeweiligen betrieblichen Arbeitnehmerinteressenvertretung.

### ***Problem „Belastungsanalyse“***

Während die bisher exemplarisch angesprochenen Verfahren im Grunde primär betriebswirtschaftlich orientiert sind, sich aber Instrumente bedienen, die eine objektive Wissenschaftlichkeit erscheinen lassen, versuchen Arbeitsmediziner die Probleme bei der Leistungsbestimmung - sie sprechen hierbei von zumutbarer und erträglicher Arbeitsleistung - mittels spezifischer Belastungsanalysen und individueller Beanspruchungsmessungen zu lösen. Dabei soll eine gleichwertige Verbindung zwischen arbeitsgestalterischen Gesichtspunkten (Ergonomie) und betriebswirtschaftlichen Anforderungen hergestellt werden. So entwickelte der Arbeitsmediziner Luttmann speziell für die Müllwerkertätigkeit ein Verfahren, mit dem eine sog. „mittlere Arbeitsgeschwindigkeit“ und ein gesundheitsverträgliches Pausenregime ermöglicht werden soll. Zentral ist dabei sein Begriff der „Transportkapazität“. Unter zugrunde legen betriebswirtschaftlicher Kriterien, wie Transportleistung pro Müllwerker, Zeit- und Kostenaufwand, etc. differenziert er die Transportkapazität in eine „logistische Transportkapazität“ und spricht dann ergänzend von einer „ergonomischen Transportkapazität“. Hierbei nimmt er Bezug auf die besonderen Belastungen im Rahmen der Müllwerkertätigkeit und die aus der körperlichen Arbeit resultierenden Beanspruchungen, z. B. des Herz-Kreislaufsystems, des Stütz- und Bewegungsapparates sowie psycho-nervaler Art. Es geht also bei der ergonomischen Transportkapazität vornehmlich um gesundheitsbezogene Aspekte. Sie sollen als zu berücksichtigende Kriterien bei der Bestimmung der logistischen Transportkapazität, als das eigentliche betriebliche Ziel, Berücksichtigung finden. Auf der Grundlage dieses Verfahrens, das bei der Bestimmung der zumutbaren Transportleistungen die physiologischen Beanspruchungsfolgen mit einbezieht, werden „optimale Arbeitsleistungen pro Schicht“ ermittelt. Beispielhaft wurde so für den Transport von Müllgroßbehältern auf der Grundlage repräsentativer Arbeitsumfeldbedingungen eine tägliche Transportkapazität von 150 Gefäße pro Schicht empfohlen.

Kritisch ist hier anzumerken, dass man den Müllwerker als „lebendes Transportmittel“ betrachtet. Der Müllwerker soll gewissermaßen in physikalischer Hinsicht hurtig genug sein, um die geforderte Arbeitsleistung zu erledigen, darf dabei aber unter ergonomischen Gesichtspunkten - als Reminiszenz an den Gesundheitsaspekt - nicht „überladen“ werden. Das dabei zugrunde liegende Menschenbild gibt zu denken ... .

Ein anderes, ebenfalls arbeitsmedizinisch begründetes Verfahren ist die Belastungsprognose. Es baut auf dem System der vorbestimmten Zeiten - also dem bereits angesprochenen Gesamtzeitbedarf - auf. Anhand zahlreicher standardisierter arbeitsphysiologischer Beanspruchungsmessungen und aufgrund differenzierter Belastungsanalysen wurden Tabellen bzw. Korrelationen erarbeitet, die bei bestimmten Belastungskombinationen - sie werden als axiomatisches System behandelt und in Form einer Kennzahl errechnet - die zu erwartende physiologische Beanspruchung bezüglich des Arbeitspulses ergeben. Unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Gestaltungsempfehlungen für Arbeitsvollzüge sowie arbeitsmedizinischer Beanspruchungsgrenzen (Dauerleistungsgrenze) kann dann aus der zu erwartenden Beanspruchung des Herz-Kreislaufsystems auch die notwendige Erholzeit errechnet werden.

Auch dieses Verfahren ist - gemessen am Anspruch der objektiven Leistungsermittlung - ähnlich wie die bereits genannten nur bedingt brauchbar. Es kann die qualitativen und quantitativen Belastungsfaktoren nur in einem überschaubaren, soll heißen: berechenbaren Umfang erfassen. D. h. besondere Arbeitsumstände bzw. Belastungsfaktoren - z. B. psychische und soziale - bleiben unberücksichtigt. Zudem können bloß Einzeltätigkeiten erfasst werden. Die Bestimmung der Schichtleistung ist also die Addition von Einzelbeanspruchungsphänomenen, natürlich unter Abgleich mit betriebsökonomischen Erfordernissen. Für die jeweiligen Arbeitstätigkeiten wird dabei je nach Arbeitsschwere (Belastungskennzahl) eine arbeitsmedizinisch erforderliche Pausenzeit mitberücksichtigt. Wenn demnach ein Müllwerker bei seiner Tätigkeit die Dauerleistungsgrenze - über 35 Arbeitspulse - länger als 10 Minuten überschreitet, sollte er mindestens 25 % dieser Beanspruchungszeit als zusätzliche Erholzeit erhalten. Dass dies in der Praxis nur bedingt, wenn überhaupt realisierbar ist, muss nicht diskutiert werden. Folglich schaukeln sich bestimmte Einzeltätigkeiten, z. B. Herausziehen eines Müllgroßbehälters und unmittelbares Zurückstellen, beanspruchungswirksam auf, es müssten demnach immer größere Pausen- bzw. Erholzeiten gemacht werden. Bei unserer Untersuchung haben wir derartige „Aufschaukelungen“ beobachtet. So haben wir bei Müllwerkern beispielsweise beim Zurückziehen leerer Müllgroßbehälter zum Teil höhere Arbeitspulse gemessen als beim Herausziehen voller bzw. schwererer Gefäße. Eine weitere Grenze der Belastungsprognose ist seine Undifferenziertheit bezüglich der individuellen Leistungsvermögen.

## Resümee

Aus den Ausführungen soll deutlich geworden sein, dass es eine exakte Bestimmung oder Berechnung einer auf Dauer zu erbringenden menschlichen Leistung nicht geben kann. Einerlei, welche wissenschaftlichen Methoden praktiziert werden. Am Beispiel der Arbeit der Müllwerker lassen sich die Grenzen der Verfahren am besten verdeutlichen. Weder die Ermittlung einer „Normalleistung“ oder „optimalen Arbeitgeschwindigkeit“ noch die Bestimmung einer wahrscheinlichen Herzschlagfrequenz - also Arbeitspulse - können ihre gesamte Arbeitssituation erfassen und infolge dessen eine menschengerechte Leistungsvorgabe zum Ergebnis haben.

Heißt die Lösung die Verfahren sind entsprechend zu verbessern? Das muss verneint werden, denn das hieße, dass menschliche Arbeitsleistung bzw. Leistungsfähigkeit in Form einer objektiven Größe zu bestimmen wäre; es würde dem gemäß eine objektive Messbarkeit unterstellt. Dennoch lassen sich die arbeitsmedizinischen und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse nutzen zur Arbeitsgestaltung bei den Müllwerkern. Wenn dabei auch noch berücksichtigt wird, dass menschliche Arbeitstätigkeit auch Ausdruck der Persönlichkeit ist und subjektive Faktoren das Leistungsvermögen beeinflussen, käme man den Anforderungen der Humanisierung der Arbeit wieder einen Schritt näher. Es ist heute Stand des Wissens, dass sich das Leistungsvermögen je nach den gegebenen Rahmenbedingungen entweder weiter entfalten kann oder aber verkümmert. Die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen hat also nicht unwesentlich Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen. Sind die Gestaltungsparameter mehr an menschengerechten, humanen Kriterien orientiert oder folgen sie hierarchischen Strukturen und Profitzwängen?

Bevor ich unsere Vorstellungen zur Diskussion stelle, möchte ich abschließend noch einige Anmerkungen zur Philosophie der Leistungsvorgabe machen.

- Die sich auf REFA-Methoden gründende Leistungsermittlung oder Normalleistungsberechnung geht davon aus, dass die physikalischen Erkenntnisse im Rahmen technologischer Prozesse bedenkenlos auf menschliche Arbeitsleistungs- und Bedürfnisstrukturen übertragen werden können.

Menschliche Leistung wird gleichgesetzt mit physikalischer Leistung bzw. menschliches Leistungsvermögen zu einer physikalischen Größe reduziert. Das heißt, soziale, kulturelle und psychologische Aspekte werden ebenso ausgeblendet wie individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten.

- Arbeitsmedizinische Grenzwerte sind nicht immer Resultat objektiver Messungen und Berechnungen, sondern auch Ausdruck politischer und/oder ökonomischer Interessen. In diesem Zusammenhang waren in der Vergangenheit die Gewerkschaften durch die „Politik des Abkaufens von Gesundheit“, zum Beispiel in Form von Erschwerniszuschlägen, mitbeteiligt.

- Bei der Befolgung des betrieblichen Doppelziels, nämlich eine logistisch ergiebige wie ergonomisch zuträgliche Transportweise zu erreichen, sind die Müllwerker im Grunde außen vor. Die planende Gestaltung wird von sich dafür qualifiziert haltenden betrieblichen Stellen vorgenommen, immer wieder in der Annahme, ihren Vorgaben - seien sie noch so wissenschaftlich fundiert ermittelt - würde getreulich entsprochen. Die Realität widerlegt dies stets: die Müllwerker arbeiten halt anders bzw. sind oft gezwungen nicht vorgabengerecht arbeiten zu müssen.

Angesicht dieser Erkenntnisse schlagen wir vor, nicht weiter eine Perfektionierung irgendwelcher Leistungsvorgaben zu verfolgen, sondern eine partizipativ orientierte Arbeitsgestaltung und damit Tourenplanung zu praktizieren. Im Einzelnen wären hierfür folgende Maßnahmen denkbar:

1. Erarbeiten eines Belastungskatasters, das Auskunft gibt über die bedeutsamen Belastungs(schwer)punkte, über Gefahrenpunkte und Gefährdungsmomente im Entsorgungsgebiet. Die Katastererstellung und seine Aktualisierung könnte auch Aufgabe eines Gesundheitszirkels sein. Dabei haben qualitative und quantitative Belastungsfaktoren denselben Stellenwert wie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Die Zusammenarbeit zwischen Müllwerkern, Planern, Arbeitsmedizinern und Arbeitsschützern ermöglicht interdisziplinäre Bearbeitung und auch Sichtweisen. Aufbauend auf den Erkenntnissen des Belastungskatasters könnten ggf. erste Verbesserungen der Arbeitsbedingungen eingeleitet werden.
2. Zusammenstellen von freiwilligen Arbeitsgruppen bzw. Kolonnen, die unter Beachtung ergonomischer und logistischer Anforderungen aber auch unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Beanspruchungsreaktionen optimale Sammeltouren ausprobieren. Die Kolonnen planen und disponieren die Touren weitgehend selbständig und tauschen ihre Erfahrungen und Erkenntnisse mit den betrieblichen Experten aber auch mit ihren Kollegen aus. Sie werden bei ihren Touren von betrieblich Verantwortlichen für Standplätze und vom arbeitsmedizinischen Dienst begleitet und beraten.
3. Eine Voraussetzung für die Erarbeitung optimaler Sammeltouren ist eine entsprechende Qualifizierung der Beteiligten - sowohl der Müllwerker als auch der begleitenden betrieblichen Experten sowie der dazugehörigen Führungskräfte. Die Müllwerker beschäftigen sich dabei auch mit betriebswirtschaftlichen Erfordernissen, ebenso machen sie sich mit den Anforderungen von Seiten der Bürger vertraut. Ein besonderes Qualifikationsziel ist natürlich die Steigerung der Sensibilität gegenüber Gesundheitsaspekten.
4. Aus den gemeinsam gewonnenen Ergebnissen und Erfahrungen stellen Planer und Müllwerker „optimale Sammeltouren“ zusammen bzw. gestalten diese entsprechend.

5. Flankierend zu den innerbetrieblichen Aktivitäten wäre eine besondere Öffentlichkeitsarbeit sinnvoll, um nicht zu sagen: notwendig. Sie sollte auf eine größere soziale Anerkennung der körperlich schweren Arbeit der Müllwerker zielen und die Bürger (Kunden) sensibilisieren, dass sie mit ihrem Verhalten zum Teil enormen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Müllwerker haben. Diese Öffentlichkeitsarbeit eignet sich auch als Aufklärung über entsorgungspolitische Aspekte, wie zum Beispiel Müllvermeidung; Hausmülltrennung usw., sowie über das Kosten- und Leistungsverhältnis der Dienstleistung: Entsorgung unter besonderer Betrachtung der Folgekosten ungünstiger, inhumaner Arbeitsbedingungen.

Die Vorschläge verstehen sich als Entwurf - sind also ergänzungsbedürftig. Sie zielen auf eine dezentrale Arbeits- bzw. Tourenplanung mit mehr Selbständigkeit und Verantwortung für die dafür aufgeschlossenen Müllwerker. Mit dem Versuch, die Arbeit der Müllwerker anders zu planen verbinde ich das Anliegen, sich auch ein anderes - positives - Bild von den Müllwerkern und ihrer Arbeit zu machen, dies gilt hier besonders in Richtung Planung und Führung. Wenn wir sie anders sehen und dementsprechend behandeln, werden sich spürbare Veränderungen einstellen - wenn auch nicht sofort.

Dipl. Ing./Dipl. Vw. Alfred Frosch  
Institut für Arbeit und Technik e. V.  
Beim Schlump 59  
20144 Hamburg  
Tel. (040) 32 68 63  
Fax: (040) 32 68 65