

Dieter Sauer

Grenzen setzen – aber wie?

Das Dilemma der Arbeitszeitgestaltung

Beitrag zum Forum „Arbeiten ohne Ende“
auf der arbeitspolitischen Konferenz der IG Metall
vom 24.–26. Oktober 2002 in Mannheim

Dem „Arbeiten ohne Ende“ Grenzen zu setzen ist eine der zentralen Forderungen dieses Kongresses. Sie berührt den wohl wichtigsten Punkt in den zukünftigen arbeitspolitischen Auseinandersetzungen und geht weit über die bloße Gestaltung der Arbeitszeit hinaus. Zugleich ist sie eine Forderung, deren Umsetzung auf eine Reihe von schwierigen Problemen stößt. Denn das Phänomen „Arbeiten ohne Ende“ ist nicht zuletzt Beleg dafür, dass sich einige der gesetzlichen und tariflichen Regulierungen gegen die Interessen der Unternehmen und oft auch gegen die individuellen Interessen der Beschäftigten nicht mehr durchsetzen lassen. Der Ruf nach neuen, besseren, d.h. vor allem flexibleren und differenzierteren Regulierungen der Arbeitszeit (Modelle dafür gibt es genug) wird nicht ausreichen. Man muss schon genauer hinsehen, denn hinter den Formen „grenzenloser Arbeit“ verbergen sich tief greifende Umbrüche auf den Märkten, in den Unternehmen, der Organisation von Arbeit und bei den Beschäftigten selbst. Dazu fünf Thesen.

These 1: Die neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber der Arbeit

„Arbeiten ohne Ende“ verweist auf die Maßlosigkeit der Arbeit, und zwar im wörtlichen Sinne: Zeit als Maßstab der Bemessung und Bewertung von Arbeit verliert in den Unternehmen offensichtlich an Bedeutung. Die zeitökonomische Durchdringung aller Arbeitsprozesse und Arbeitsschritte in den Unternehmen war früher die Basis der Unternehmensorganisation und der Normierung der menschlichen Arbeitsleistung. Heute scheint sich die Zeit zwar langsam, aber deutlich aus dem formellen und offiziellen betrieblichen Leistungsgeschehen zu verabschieden. Warum verzichten die Unternehmen – manche mehr und manche weniger – zunehmend auf die Zeit als Maßstab? Das hat mit strukturellen ökonomischen Veränderungen zu tun, die wir schon seit einigen Jahrzehnten beobachten können: Das Verhältnis von Markt und Produktion hat sich verändert. Die Unterordnung des Marktes unter die Kostenökonomie der Produktion hat sich umgekehrt: Der Markt wird jetzt zum entscheidenden Bezugspunkt aller unternehmensinternen Prozesse, unter dem Begriff der Kundenorientierung kommt es zu einer zunehmenden **Vermarktlichung** auch der internen Unternehmensstrukturen. Die Rede vom Ende des Fordismus oder auch vom Ende des Industrialismus meint im Kern diesen Prozess. Es hat sich jedoch nicht nur das Verhältnis der Unternehmen zu den Produkt- und Absatzmärkten verändert, sondern vor allem in den letzten zehn Jahren auch das Verhältnis zu den Kapital- und Finanzmärkten, das Verhältnis von Geld- und Realkapital. Auch hier findet eine Verkehrung statt, die die Stellung von Arbeit in den Unternehmen verändert. Der Begriff des Shareholder-Value-Kapitalismus meint diese Veränderung. Sie wird sichtbar am Aufbau unternehmensinterner und unternehmens-

übergreifender Kontroll- und Steuerungssysteme, die nicht nur die Finanzverhältnisse in den Unternehmen transparent machen, sondern auch den Durchgriff der Konzernzentralen und den Einfluss von Eigentümern und anderen Akteuren der Finanzmärkte verstärken. Wir haben es also mit zwei Formen einer Vermarktlichung der Unternehmen zu tun, deren Wirkung auf Unternehmen und Beschäftigte vielfach widersprüchlich ist: zum Beispiel eine Kunden- und Qualitätsorientierung auf der einen und eine kurzfristige Kosten- und Renditeorientierung auf der anderen Seite. Entscheidend ist, dass die Unternehmensgrenzen gegenüber den Märkten möglichst so weit geöffnet werden, dass die Beschäftigten unmittelbar mit den Marktakteuren konfrontiert werden. Der Markt wird zudem gleichsam in das Unternehmen hereingeholt, so dass auch die unmittelbaren Beziehungen der Beschäftigten untereinander marktförmig werden: Der Kollege wird zum Kunden und auch zum Konkurrenten.

These 2: Indirekte Steuerung von Arbeit

Die neue marktzentrierte Produktionsweise verändert die innerbetrieblichen Abläufe: Die hierarchische innerbetriebliche Organisations- und Entscheidungsstruktur tritt in den Hintergrund. Das Management delegiert Teile seiner klassischen Funktion, nämlich Marktanforderungen und notwendige Ressourcen aufeinander abzustimmen, zumindest teilweise an die Beschäftigten. Auf Steuerung wird dennoch nicht verzichtet, auch wenn es sich dabei nicht mehr um eine kapazitätsorientierte, sondern nur noch um eine indirekte Steuerung in Form von Kennziffern und Benchmarks handelt. Der Ausbau solcher Kennziffernsysteme – meist auf der Basis informationstechnisch gestützter Transparenz von Prozessdaten – findet sich in vielen Unternehmen. Damit werden neue Voraussetzungen für zentralistische Kontrolle geschaffen. Aber so ausgebaut und so fein strukturiert solche Steuerungssysteme auch sein mögen, sie bleiben indirekte Steuerungssysteme, d.h. sie lösen widersprüchliche Anforderungen des Marktes nicht auf, sondern geben sie an die Beschäftigten weiter. Das Ganze nennt man dann prozess- oder ergebnisorientierte Organisation von Arbeitsprozessen, die zunehmend an die Stelle hierarchischer Anweisungsstrukturen und zeitökonomischer Kontrolle tritt.

Indirekte Steuerung basiert auf mehr oder weniger weit reichender **Selbstorganisation** der Beschäftigten, verlangt und ermöglicht eine neue Autonomie, eine neue Selbstständigkeit. Die Beschäftigten sind selbst dafür verantwortlich, den permanenten Marktdruck zu bewältigen und ihre Leistung zu regulieren. In der Gestaltung der Rahmenbedingungen (z.B. in einer Personalpolitik der „unteren Linie“) haben die Unternehmen dann die Möglichkeit, den Druck auf die Leistungsverausgabung zu erhöhen. Dies führt vielfach dazu, dass die Selbstorganisation der Beschäftigten nichts anderes ist als das Selbstmanagement von Überlastung. Der nächste Schritt ist dann die Selbstrationalisierung, die, wenn der Druck weiter besteht, zur dauerhaften Aufgabe der Beschäftigten wird.

These 3: Entgrenzung von Arbeit mit zwiespältigen Folgen

Die entscheidende Konsequenz dieser neuen Unternehmens- und Steuerungsformen für die Beschäftigten besteht in der neuen Rolle der Arbeitskraft als Subjekt, und das in doppelter Weise: Zum einen sind es die schon erwähnten Anforderungen an Selbstorganisation und die Potenziale neuer Selbstständig-

keit, die Aufforderung zum unternehmerischen Handeln. Zum anderen ist es die Subjektivität der Beschäftigten, die früher eher als Störfaktor angesehen wurde – sie wird jetzt zu einer unmittelbaren Anforderung und Kompetenz. (Gemeint sind subjektive Fähigkeiten wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, aber auch Engagement und Gefühle.)

Voraussetzung und Folge dieser neuen Rolle von Arbeitskraft ist ihre Entgrenzung, d.h. ihre Herauslösung aus den institutionellen und normativen Regulierungen, die sich in Deutschland in den letzten 50 Jahren herausgebildet haben. Viele von diesen sogenannten Normalitätsannahmen, wie das Normalarbeitsverhältnis, die Normalarbeitszeit, aber auch die normale Trennung von Arbeit und Leben, lösen sich seit einiger Zeit auf. Am meisten diskutiert wird dieser Prozess unter den Stichworten „Flexible Beschäftigung“ und „Flexibilisierung der Arbeitszeit“. Zwar gab es flexible Beschäftigungsformen und flexible Arbeitszeiten auch schon früher, aber sie erhalten jetzt im Rahmen einer forcierten Vermarktlichung der Organisation und einer Selbststeuerung durch die Beschäftigten einen neuen Stellenwert. Bei der Arbeitszeit besteht der wesentliche Unterschied darin, dass das individuelle Arbeitsvolumen zur Variablen wird und der Beschäftigte selbst die Organisation der Arbeitszeit steuert. Wir beobachten also einen Wandel von einer kollektiven zu einer individuellen, von einer fremdorganisierten zu einer selbstorganisierten Arbeitszeit. Die Selbstorganisation der Arbeitszeit kann man in dieser Perspektive als das Pendant zur organisatorisch umgesetzten Kundenorientierung sehen.

Die Folgen entgrenzter Arbeit sind bekanntlich zwiespältig und werden von den Beschäftigten auch so wahrgenommen: Selbstorganisation und neue Selbstständigkeit heißt nicht nur „mehr Druck durch mehr Freiheit“, sondern tatsächlich auch mehr Druck **und** mehr Freiheit. Flexible Beschäftigungsformen und Arbeitszeiten verheißen mehr Unsicherheit, höheren Anpassungsdruck und Risiken für Leben und Gesundheit, aber sie ermöglichen auch tatsächlich eine lebens- und bedürfnisadäquatere Gestaltung von Arbeit, eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Ambivalenz moderner Arbeit heißt deswegen nicht „entweder oder“, sondern „sowohl als auch“.

Der Prozess der Entgrenzung von Arbeit zeigt in den einzelnen Branchen und Beschäftigtengruppen sehr unterschiedliche Konsequenzen. Dies liegt z.B. daran, dass Tendenzen der Vermarktlichung und Systeme indirekter Steuerung in dezentralisierten kundenorientierten Dienstleistungsbereichen sehr viel stärker Platz greifen als in komplexen und noch immer hoch integrierten Produktionsbereichen. Formen der Selbstorganisation und der Subjektivierung von Arbeit finden sich stärker bei den höher qualifizierten Beschäftigtengruppen, während bei den niedrig Qualifizierten immer noch standardisierte Arbeitsvollzüge mit geringen Autonomiespielräumen vorherrschen. Flexibilisierung von Beschäftigung und Arbeitszeit trifft Frauen anders als Männer. Die Spaltungslinien in den Belegschaften sind zum Teil die alten, aber sie verändern sich, vor allem: sie werden tiefer und instabiler. Die Gewinner von heute können auch die Verlierer von morgen sein. Die Verschärfung der Spaltungslinien und die grundsätzliche Ambivalenz, d.h. die Gleichzeitigkeit von neuen Risiken und Chancen, verändern die Voraussetzungen für interessenpolitisches Handeln fundamental. Das arbeitspolitische Gestaltungsdilemma der Gewerkschaften hat hier seine Ursachen.

These 4: Arbeitspolitische Dilemmata

Dieses grundsätzliche interessenpolitische Dilemma zeigt sich zum einen darin, dass tarifliche Regelungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Betrieben ihre Wirksamkeit verlieren und im betrieblichen Alltag ständig unterlaufen werden. Die Folge ist eine weitere **Verbetrieblichung der Arbeitspolitik**, deren Wirksamkeit jedoch zugleich zunehmend eingeschränkt wird. Für die Betriebsräte verschwinden zunehmend Verhandlungspartner und Gegenspieler im Interessenhandeln: Das Management managt zwar noch, fühlt sich aber zunehmend für die Rahmenbedingungen nicht mehr verantwortlich. Betriebsräte und Management sind sich vielfach in der Bewertung der problematischen Folgen entgrenzter Arbeit: der wachsenden Belastung, der zunehmenden Spaltung der Belegschaften, der schwindenden Möglichkeiten, trotz wachsender Arbeitszeitfreiheiten Arbeit und Leben noch zu vereinbaren, erstaunlich einig. Sie sind jedoch meistens auch der gemeinsamen Meinung, dass der Hauptverursacher außerhalb des Betriebs liegt, d.h. verantwortlich ist der Mutterkonzern, der Markt oder wer auch immer. Was die Tendenzen einer Verbetrieblichung der Arbeitspolitik fördert, beschränkt gleichzeitig deren Wirksamkeit.

Der zunehmende Ausbau **indirekter Steuerungssysteme** verschärft das Dilemma der betrieblichen Interessenvertretung. Traditionelle arbeitspolitische Instrumente, auf die der Betriebsrat Einfluss hat, sind vornehmlich kapazitätsorientiert – wie z.B. die Arbeitszeitregulierung – und greifen angesichts zunehmend kennziffernorientierter Steuerungsformen, auf die weder Beschäftigte noch Betriebsrat maßgeblichen Einfluss haben, ins Leere. Versuche von Betriebsratsseite, der Entgrenzung von Arbeit Grenzen zu setzen, etwa durch eine schärfere Überwachung von Arbeitszeitvereinbarungen, wirken angesichts der systematischen Überlastung als weitere künstliche Verknappung der ohnehin schon knappen Ressourcen. Dies kann für die Beschäftigten zu höherem Arbeitsdruck führen oder auch zu Formen einer illegalen Ausdehnung der Arbeitszeit. Anforderungen zu reduzieren oder Kapazitäten aufzubauen ist aufgrund der über die Kennziffern vermittelten restriktiven Außen- und Rahmenbedingungen meist nicht möglich, so dass auch für die Betriebsräte der einzige Ausweg eine weitergehende Effektivierung und Rationalisierung der Abläufe zu sein scheint. Der Betriebsrat wird auf diese Weise zu einem Rationalisierungspromotor.

These 5: Handlungsperspektiven: Grenzen setzen *und* Potenziale nutzen

Es gibt keine einfache Antwort auf das arbeitspolitische Dilemma: Weder traditionelle Schutzstrategien noch modernistische Anpassungsstrategien sind für sich genommen die richtige Antwort auf die von mir skizzierten Veränderungsprozesse. Es gibt auch hier kein Entweder-oder, sondern nur ein **Sowohl-als-auch**, und das bedeutet zuallererst, das Gestaltungsdilemma als strukturelles Dilemma zu erkennen und anzuerkennen. Ein arbeitspolitisches und auch ein arbeitszeitpolitisches Gestaltungskonzept aus einem Guss sehe ich gegenwärtig nirgends, und das kann es auch nicht geben. Aber es gibt Ansatzpunkte für zukunftsorientierte Handlungsperspektiven. Auf dem Hintergrund unserer empirischen Studien zu Entgrenzungsprozessen von Arbeit will ich zum Schluss einige benennen. Sie setzen jeweils auf einer unterschiedlichen Ebene von Interessenpolitik an.

„Kollektive Referenzfolien“ werden wichtiger – und damit die tarifvertragliche Ebene

Auch wenn gegenwärtig die Konturen traditioneller Normalarbeit unklar werden, die Grenzen verschwimmen, die Basisstandards sich auflösen, in den Köpfen der Beschäftigten spielt traditionelle Normalarbeit als Referenzfolie weiterhin eine wichtige Rolle. Ja, man kann davon ausgehen, dass der Bedarf an kollektiven, objektivierbaren Orientierungsgrößen wächst. Erst vor ihrem Hintergrund weiß man überhaupt, wann etwas Mehrarbeit ist und wann nicht, wann das Leistungssoll erfüllt ist und wann nicht. Diese Größen müssen überindividuellen Charakter haben, durch kollektive Übereinkunft abgesichert und institutionell verankert sein. Zeit als Maß bleibt ein wichtiges Instrument der Regulierung und der Planbarkeit von Arbeit und Leben, das es zu verteidigen gilt. Aber es verbindet sich zunehmend mit qualitativen Merkmalen von Arbeit und Leben. Deswegen kann und darf es nicht mehr im gleichen Maße standardisiert sein und normierenden Charakter haben wie die institutionellen Regelungen rund um die traditionelle Normalarbeit. Es muss der realen Ausdifferenzierung von Bedürfnissen, Wünschen, Lebenslagen etc. gerecht werden und darf die eben erst gewonnenen individuellen Spielräume nicht wieder einschränken. Dies erfordert neue Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der betrieblichen Ebene.

Die scheinbare Objektivität des Marktes durchbrechen

Markt, Konkurrenz oder auch die engere Einbindung in Wertschöpfungsketten lassen auf der **betrieblichen Ebene** die arbeitspolitischen Handlungsspielräume immer geringer erscheinen. Der Druck von außen erhält den Charakter von Naturgesetzen: Kundenanforderungen, Marktentwicklung, Kurswert des Unternehmens, Kosten-Ertrags-Relation, Benchmark-Ergebnisse u.Ä. erscheinen als objektive Daten, auf die niemand Einfluss hat. Sie sind gleichzeitig die Parameter indirekter Steuerung, andere Stellschrauben verlieren an Bedeutung. Meist ist jedoch nicht transparent, wie die jeweiligen Kennziffern zustande kommen und was sie im Einzelnen bedeuten. Da ihre Interpretation entscheidende Bedeutung gewinnt, stellt sich die Frage, wer konkret die Interpretationsmacht besitzt. Es lohnt sich auf alle Fälle zu prüfen, wie mit objektiven Kennziffern im Betrieb Politik gemacht wird, um zu prüfen, ob und wie damit eventuell auch Gegenpolitik gemacht werden kann. Das ist kein Plädoyer für betriebliches Co-Management, das bislang nur dort Chancen hat, wo die Macht der betrieblichen Interessenvertretung traditionell groß ist (meist in größeren Betrieben). Aber man muss sich über die tatsächlichen Spielräume und alternativen Handlungsmöglichkeiten klar werden, die hinter der Scheinobjektivität des Marktdrucks vorhanden sind. Widersprüche im betrieblichen Management sind nicht weniger, sondern eher mehr geworden. Sicher wird es nicht leicht werden, Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten auszuweiten, was notwendig wäre, um die Ohnmacht bei Arbeit unter indirekter Steuerung zu durchbrechen.

Deswegen kommt der **Ebene der individuellen Interessen** besondere Bedeutung zu.

Subjektivierungsprozesse unterstützen – Widersprüche zuspitzen

Entgrenzung von Arbeit geht einher mit einer Individualisierung von Arbeitsbedingungen und Interessen. Notwendiger Bezugspunkt von Arbeitspolitik ist jedoch die Identifikation von gemeinsamen oder gar allgemeinen Interessen, ein weiteres arbeitspolitisches Dilemma. Betrachtet man jedoch die Prozesse einer Entgrenzung von Arbeit und die dahinter stehenden Strategien der Unternehmen, die subjektiven Potenziale und die Interessen der Subjekte selbst stärker zu nutzen, so lassen sich auf der individuellen Interessenebene Widerspruchsmomente und damit Probleme identifizieren, die durchaus generalisierbar sind, d.h. von vielen Arbeitskräften in ähnlicher Weise erfahren werden. Die Tatsache, dass Arbeitskräfte bereit sind, sich „mit Haut und Haaren“ auf die Arbeit einzulassen, hat damit zu tun, dass sie ein Bedürfnis nach selbstbestimmter Arbeit haben, sich in der Arbeit entfalten, selbst verwirklichen wollen. Dies ist das große Potenzial, die große Ressource, auf die die Unternehmen gegenwärtig zugreifen. Wenn dann diese Versprechen der Selbstorganisation nicht eingelöst werden, wenn der Verantwortungsdruck und die realen Entscheidungsmöglichkeiten nicht übereinstimmen, wenn mengenmäßige Überforderung befriedigendes Arbeiten nicht mehr zulässt, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben nicht mehr als Privileg, sondern zunehmend als Dilemma erfahren wird, dann entstehen subjektiv erfahrbare Widersprüche. Diese werden dann noch drastischer, wenn sie auf Gesundheit, Psyche und soziale Beziehungen durchschlagen, wenn Vereinsamung droht und die Regeneration nicht mehr gelingt. Die IG-Metall-Aktion „Arbeiten ohne Ende, meine Zeit ist mein Leben“ hat diese Widersprüche und die damit ausgelösten Reflexionsprozesse bei den Beschäftigten aufgegriffen und zu verallgemeinern versucht. Dabei stand zunächst die negative Seite, die Risiken und Gefahren im Vordergrund. Die Widersprüche haben jedoch auch eine positive Seite, d.h. tatsächliche Potenziale von individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Dies zu erreichen und Widerstände, die dem entgegenstehen, zu überwinden, d.h. die positiven Ziele neuer Autonomie und Selbständigkeit ernst zu nehmen, solche Überlegungen müssten in Zukunft noch stärker in derartige Versuche einbezogen werden. Auf alle Fälle sind die angestoßenen Reflexions- und Verständigungsprozesse auf der individuellen Ebene eine zentrale Handlungsperspektive. Sie sind die Basis für weiter reichende politische Initiativen.

Verschränkung von Arbeit und Leben – Erweiterte Perspektiven einer Arbeitspolitik

Eine weitere mögliche Basis für die Herausbildung von gemeinsamen Interessen entsteht auf einer **gesellschaftlichen Ebene** in dem Prozess einer zunehmenden Verschränkung von Arbeit und Leben. Dies wird sichtbar und erfahrbar auf der betrieblichen Ebene, in der ganz konkret die Subjektivierung und Flexibilisierung von Arbeit das private Leben, die Familie, erfasst. Auch dies wird meist in einer Gefährdungsperspektive diskutiert. Offensichtlich – so zeigen auch unsere Untersuchungen – spielt in den Orientierungen der Beschäftigten die Vorstellung von einem „normalen Leben“, das schutzwürdig ist und nicht nach ökonomischen Logiken zu gestalten ist, eine große Rolle. Auch jenseits der Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren, Alleinlebenden und Familien bleiben kollektiv geteilte Vorstellungen über soziale Arbeits- und Lebensrhythmen (etwa das freie Wochenende) weiterhin als Norm bestehen. Zwar wünscht sich keiner die alten Formen einer standardisierten Trennung von Arbeit und

Leben zurück, die an differenzierten Lebensbedürfnissen und Lebensformen vorbeizieht, aber es besteht ein gemeinsames Interesse an einem „guten Leben“. Daraus erwächst Widerstand gegen einen Prozess, in dem gegenwärtig Mensch und Lebenswelt in immer stärkerem Umfang ökonomischen Erfordernissen unterworfen werden, bis hinein in die letzte private Nische. Diesen Widerstand aufzugreifen hieße für die Gewerkschaften, sich weiter zu politisieren, ihre Politik auf gesellschaftliche Interessen und Strukturen auszudehnen, die bislang nicht im Zentrum standen. **Gutes Leben** hat aber auch mit **guter Arbeit** zu tun, denn die Verschränkung von Arbeit und Leben geht nicht nur in eine Richtung: Fähigkeiten und Interessen, die in der Privatsphäre außerhalb des Betriebs entwickelt und gefragt waren, halten verstärkt Einzug in die Arbeit. Sie treten dort zwar in erster Linie als Anforderungen der Unternehmen an sogenannte Metaqualifikationen oder „soft skills“ wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verantwortung, Emotionalität auf, aber sie verbinden sich auch mit Ansprüchen und Orientierungen der Beschäftigten an ihre Arbeitssituation. Auch hier liegt ein Potenzial, auch hier liegen Widersprüche und Konfliktmomente, an denen sich Interessenpolitik ausrichten müsste.

Bei den hier kurz vorgestellten arbeitspolitischen Handlungsperspektiven auf den vier interessenpolitischen Ebenen kommt der Arbeitszeit eine jeweils herausragende, aber noch im Einzelnen zu bestimmende Rolle zu. Politisch fruchtbar und auch wirksam werden diese Handlungsperspektiven jedoch erst dann, wenn sie nicht als isolierte Ansätze, sondern als Elemente einer Arbeitspolitik verstanden werden – einer Arbeitspolitik, bei der die tarifliche Regulierungsebene, die betriebspolitische Ebene und die individuelle interessenpolitische Ebene miteinander verknüpft werden und die lebensweltliche Perspektive systematisch einbezogen wird. Also, Ihr seht: Es gibt noch einiges zu tun.