

Dieter Sauer

Arbeiten ohne (Zeit-)Maß

Flexible Arbeitszeiten und Leistungs politik

Vorbemerkung

Vielen Dank für die Einladung, in der Veranstaltungsreihe „Zukunft der Arbeit“ einen Vortrag zu halten, auch wenn das heute nicht so einfach ist. In einer Zeit, in der es bei der Frage nach der Zukunft von Arbeit zuerst immer um die Frage nach der zukünftigen Beschäftigung geht, gerät die Frage nach der qualitativen Entwicklung von Arbeit zwangsläufig in den Hintergrund. Die Qualität von Arbeit, ehemals ein wichtiges gesellschaftspolitisches Thema, scheint heute kaum noch jemanden zu interessieren. Mit der Losung „Hauptsache Arbeit“ findet gegenwärtig ein Prozess der **Dethematisierung von Arbeit** statt. Das spüren auch die Arbeitsforscher in den Instituten und Universitäten. Die Rede ist deswegen auch von einer Krise der Arbeitsforschung.

Damit werden die Chancen, befriedigende Antworten auf die Frage nach der Zukunft der Arbeit zu bekommen, noch geringer. Das hat natürlich nicht nur mit dem Zustand der Arbeitsforschung zu tun, sondern auch mit dem Gegenstand selbst, mit der Entwicklung von Arbeit. Noch vor über dreißig Jahren, zu Beginn meiner Tätigkeit als Sozialforscher, war es durchaus üblich, Prognosen zu einzelnen Entwicklungslinien von Arbeit zu formulieren. Die Entwicklung von Technik und Arbeit schien sich in einigermaßen stabilen Korridoren zu bewegen: In den Siebzigerjahren, noch unter den Vorzeichen fordistischer Produktionsmethoden, waren die prognostizierten Aussichten für Industriearbeit – die damals im Zentrum stand – eher negativ, in den 80ern, zu Zeiten der technologischen Gestaltungseuphorie und der arbeitsorganisatorischen Umgestaltung, schlug das Pendel in eine eher positive Richtung aus, bis hin zu Prognosen vom

„Ende der Arbeitsteilung“. Spätestens in den 90er-Jahren war es dann, zumindest was die seriöse Arbeitsforschung betraf, vorbei mit einigermaßen klaren Aussagen zur zukünftigen Entwicklung von Arbeit. Jetzt war die Rede von einer **neuen Unübersichtlichkeit**, von uneindeutigen Entwicklungen, von Ambivalenzen und Heterogenitäten. Die Arbeitsforschung konzentrierte sich auf die Analyse von gesellschaftlichen Umbruchprozessen, in denen neue Charakteristika von Arbeit zwar auszumachen, aber nur schwer als dominante Tendenzen zu bestimmen waren. Mit Aussagen über Zukunft der Arbeit war man sehr zurückhaltend. Dieses Feld wurde in den 90er-Jahren von den Gurus der Beraterszene und sogenannten Trendforschern besetzt. Das Ganze erhielt mehr den Charakter von Moden, die in relativ kurzen Abständen mit immer wieder neuen Zukunftsaussagen in den Unternehmen und in der Öffentlichkeit Bedeutung erlangen wollten. Auch einige Sozialforscher beteiligten sich an diesem Spiel, allerdings mit mehr oder weniger großer Wirkung. Ich will das hier nicht vertiefen, das wäre ein eigenes Thema.

Auf die gesellschaftlichen Umbruchprozesse werde ich jedoch im Rahmen meines Themas durchaus zu sprechen kommen, denn sie sind entscheidend, nicht nur für die Verunsicherung der Wissenschaft, sondern auch für die Ratlosigkeit der politischen Akteure, insbesondere der Gewerkschaften. In dem von mir kurz angedeuteten historischen Rückblick ist für die Gewerkschaften etwas Entscheidendes passiert: Sie sind spätestens seit Beginn der 90er-Jahre – wahrscheinlich schon etwas früher – vollends in die politische Defensive geraten. In fast allen arbeitspolitischen Fragen hat die Gegenseite, haben die Unternehmer und ihre Berater mit ihren Gestaltungskonzepten die Initiative übernommen. Dies gilt auch für mein heutiges Thema „Die Entwicklung von Arbeitszeit und Leistungs politik“.

Hier ein Überblick über das, was ich ihnen gerne vortragen möchte:

Übersicht

- Von der Verkürzung zur Flexibilisierung
– *Entwicklungstrends von Arbeitszeit und Leistung*
- Vom Verschwinden der Zeit als Maß der Arbeit
– *Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit*
- Arbeitspolitische Herausforderungen
– *Ansatzpunkte einer Leistungsbegrenzung*

Von der Verkürzung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit

Über die „Zeit“ in Arbeit und Leben findet gegenwärtig eine breite gesellschaftliche Diskussion statt, die weder Leitthema noch Zentrum hat. Sie findet an vielen Stellen statt: In der öffentlichen Diskussion der Verbände und Parteien, in den Betrieben und Verwaltungen, in den Familien und Partnerschaften ebenso wie in Beratungsbüchern. Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik spielt in dieser gesellschaftlichen Zeitdebatte eine bislang eher untergeordnete Rolle: Wer „Entschleunigung“ und „Work-Life-Balance“ predigt, unterstützt deswegen noch lange nicht Forderungen nach Arbeitszeitverkürzung oder einer Reduktion der Leistungsdichte; wer über lange Arbeitszeiten und wachsenden Arbeitsdruck stöhnt, bucht eher ein Zeitmanagement-Seminar, als dass er/sie vom Betriebsrat Abhilfe fordert.

Doch gerade deswegen steht heute wieder eine gewerkschaftliche Auseinandersetzung um die Arbeitszeit an. Die Anstöße zu neuen Arbeitszeitinitiativen (z.B. von ver.di und der IG Metall) setzen hier ein deutliches Signal. Auch die Vielzahl von Forschungsergebnissen zu den ambivalenten Wirkungen flexibler Arbeitszeiten, die in den vergangenen Jahren vorgelegt wurden, verweist auf die gesellschaftspolitische Aktualität der Arbeitszeitfrage. Zugleich lassen diese aber auch die Schwierigkeiten einer wirksamen Arbeitszeitgestaltung erkennen.

Spätestens der Blick zurück auf die vor rund 20 Jahren äußerst hart geführte Auseinandersetzung um die 35-Stunden-Woche in der Metall- und der Druckindustrie macht deutlich, dass die Voraussetzungen für eine flächendeckende Initiative in der „Arbeitszeit“-Frage und eine breite Auseinandersetzung mit ihr heute gänzlich andere sind.

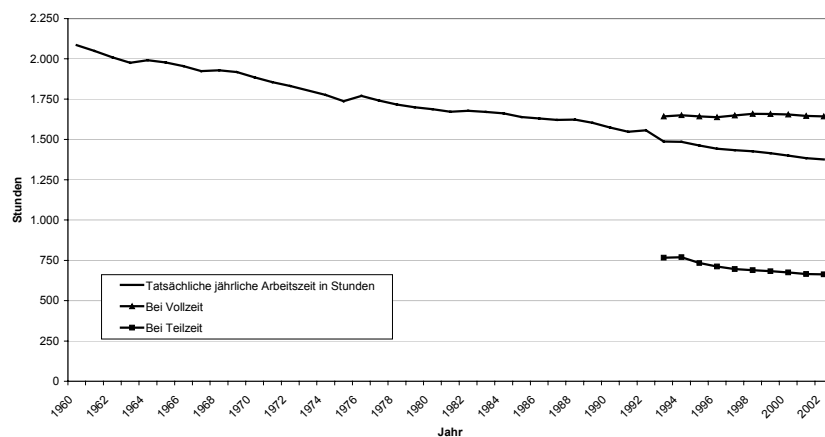
Vor dem Hintergrund einer Krise der Gewerkschaften und einer neoliberal orientierten Reformdiskussion steht gegenwärtig nicht Arbeitszeitverkürzung, sondern der Kampf gegen Arbeitszeitverlängerung auf der Agenda. Wie aussichtsreich dieser Kampf ist, wird sich noch zeigen. In mancher Hinsicht scheint er schon verloren, bevor er überhaupt begonnen hat: Die tatsächlichen Arbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten sind insbesondere in den 90er-Jahren nicht mehr zurückgegangen, sondern angestiegen. Mit der „forcierten Arbeitszeitflexibilisierung“, der anderen Seite des Kompromisses zur Arbeitszeitverkürzung vor 20 Jahren, werden spätestens ab den 90er-Jahren „die vertraglichen Arbeitszeiten ganz allmählich zu einer abstrakter werdenden Rechengröße anstelle eines im Alltag erfahrbaren Lebens-Standards“ (Lehndorff 2003, S. 275). Die Entwicklung der tatsächlichen Arbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten ist denn auch ein Zeichen für die partielle Entkoppelung von kollektivvertraglicher Regulierung und tatsächlicher Arbeitszeit.

Ich will das hier nicht ausführlich belegen, aber doch ein paar empirische Schlaglichter einfügen:

Verkürzung und Verlängerung der Arbeitszeit

Seit den 50er-Jahren hat sich die durchschnittliche vertragliche tarifliche Arbeitszeit um ca. 30 Prozent verkürzt. Seit den 80er-Jahren hat sich dieser Trend stark verlangsamt und ist in den 90er-Jahren zum Stillstand gekommen: bei knapp 37 Stunden in Westdeutschland und knapp 39 Stunden in Ostdeutschland. Die Kurve der tatsächlichen jährlichen Arbeitszeit für die Vollzeitbeschäftigten zeigt, dass diese seit Mitte der 90er-Jahre wieder ansteigt.

Entwicklung der tatsächlichen jährlichen Arbeitszeit 1960-2002



Quelle: Berechnungen des IAB aus MittAB, verschiedene Jahrgänge

Im Jahre 2001 beträgt die durchschnittliche tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit im Westen ca. 40 Stunden, im Osten liegt sie etwas höher.

Differenzierung der Arbeitszeiten

Hinter diesen Durchschnittswerten verbergen sich unterschiedliche und zum Teil sogar gegensätzliche Entwicklungen. Betrachten wir die Verteilung von Arbeitszeit, so arbeitet ein abnehmender Teil der Beschäftigten im so genannten normgeprägten Bereich zwischen 30 und 40 Stunden pro Woche: 1984 waren dies 51,7 Prozent aller abhängig Beschäftigten in Westdeutschland, im Jahre 2000 nur noch 45,1 Prozent. Der Anteil mit langen Arbeitszeiten (40 bis 48 Stunden pro Woche) hat um 3,6 Prozent zugenommen. Auch die Anteile in den unteren Kategorien (unter 15 Stunden) und zwischen 15 und 30 Stunden nehmen im selben Zeitraum zu: Von 5,7 auf 8,1 und von 9,4 auf 11,3 Prozent.

Diese Differenzierung hat natürlich mit den ***Unterschieden zwischen Frauen und Männern*** zu tun. Die Arbeitszeitunterschiede zwischen Männern und Frauen haben sich vergrößert, sie liegen derzeit über zehn Stunden in der Woche. Bei den Männern hat der Rückgang der Arbeitszeit im normgeprägten Bereich von 30 bis 40 Stunden zugunsten einer Ausweitung der wirklichen Arbeitszeiten auf 40 bis 48 Stunden stattgefunden: 1984 waren es 22,7 Prozent, im Jahre 2000 waren es 29,2 Prozent, die tatsächliche Arbeitszeiten in diesem Bereich aufwiesen. Über 18 Prozent arbeiten dann noch über 48 Stunden. Dagegen verschiebt sich bei den Frauen der Anteil zugunsten der geringfügigen Beschäftigung: Im selben Zeitraum stieg der Anteil der Frauen, die unter 30 Stunden arbeiten, von 32,8 Prozent auf 38,2 Prozent.

Die Polarisierung ergibt sich also aus der gleichzeitigen Zunahme kurzer Arbeitszeiten der Frauen (d.h. Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung) und langer Arbeitszeiten der Männer. Ein Hintergrund ist die Tatsache, dass in Doppelverdiener-Haushalten das sogenannte „Zugewinner-Modell“ (der Mann arbeitet in Vollzeit, die Frau in Teilzeit) immer noch sehr ausgeprägt ist: 1999 über 40 Prozent.

Wir haben in unseren Untersuchungen einen interessanten Sachverhalt gefunden, der sich auf das Verhältnis in Partnerschaften bezieht: Frauen, die über 48 Stunden arbeiten, leben zu 40,6 Prozent mit Männern zusammen, die ebenso über 48 Stunden arbeiten, und zu 18,4 Prozent mit Männern, deren Arbeitszeit zwischen 40 bis 48 Stunden beträgt. Sie leben sehr selten mit Partnern zusammen, die deutlich weniger oder in Teilzeit arbeiten. Umgekehrt sieht das ganz anders aus: Wenn Männer über 48 Stunden arbeiten,

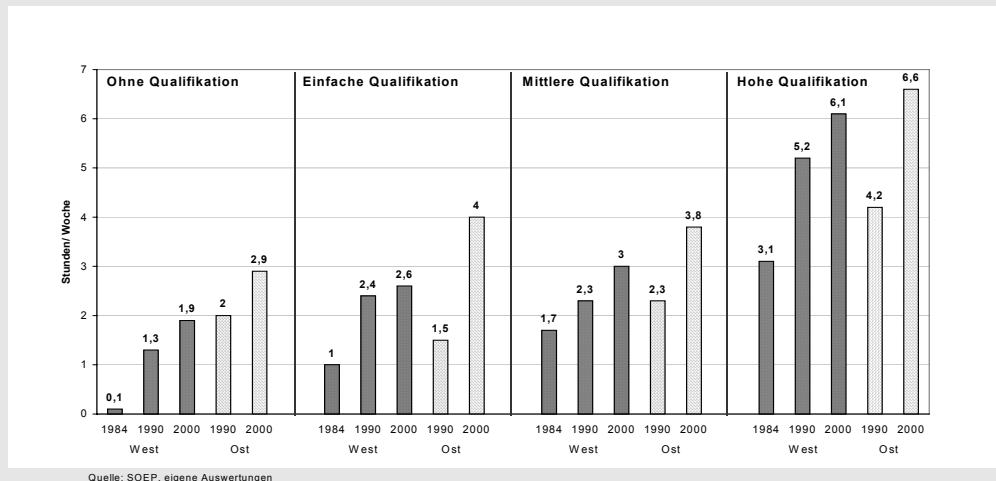
so leben sie zu 8,8 Prozent mit Frauen zusammen, die genauso viel arbeiten, und zu 11 Prozent mit Partnerinnen, die zwischen 40 bis 48 Stunden arbeiten. Sie leben jedoch zu 37,4 Prozent mit Partnerinnen zusammen, die überhaupt nicht erwerbstätig sind, und zu 22 Prozent mit Partnerinnen, die unter 30 Stunden arbeiten.

Generell zeigt sich: Während Frauen kaum mit einem Partner zusammen leben, der weniger als sie arbeitet, leben Männer kaum mit Frauen zusammen, die ihre eigene Arbeitszeit überschreiten. Soviel zum Geschlechter-Zeit-Verhältnis.

Neben einer Polarisierung der Arbeitszeiten von Männern und Frauen polarisieren sich auch die *Arbeitszeiten zwischen Qualifikationsgruppen*. Un- oder Angelernte arbeiten in Westdeutschland im Jahre 2001 32,2 Stunden; hoch qualifizierte Beamte und Angestellte 43,8 Stunden, in Ostdeutschland sogar 45,3 Stunden. Innerhalb der Hochqualifizierten arbeiten 60 Prozent mehr als 40 Stunden und immerhin 27,5 Prozent sogar mehr als 48 Stunden. Die Gruppe der hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte umfasst gegenwärtig ca. 4,2 Millionen Arbeitskräfte. Im Zeitverlauf nehmen diese Unterschiede zu: In unteren Qualifikationsgruppen sinkt die Arbeitszeit, bei Hochqualifizierten steigt sie.

Auch die Differenz zwischen vertraglich vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit unterscheidet sich zwischen den Qualifikationen, und auch diese Tendenz nimmt im Zeitablauf zu (s. Illustration auf der folgenden Seite).

Vertraglich vereinbarte und tatsächliche Arbeitszeit nach Qualifikationsniveau (Stunden/Woche)



Arbeiten ohne (Zeit-) Maß?
Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit- und Leistungspolitik
Veranstaltungsreihe "Zukunft der Arbeit" - Arbeit und Leben, VHS/DGB Arbeitsgemeinschaft, Frankfurt am Main, 8. Juni 2004

5

Flexibilisierung

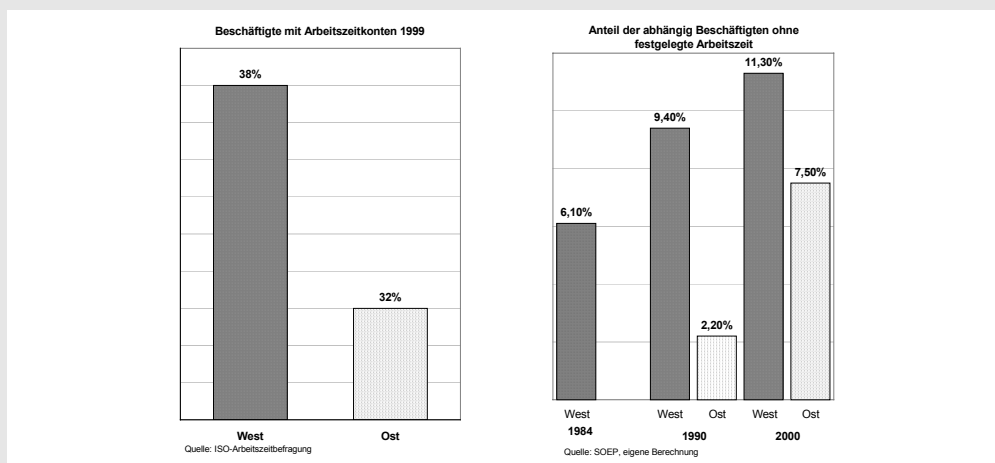
In den bislang vorliegenden Bilanzierungen der Arbeitszeitflexibilisierung stehen vor allem die ambivalenten Wirkungen flexibler Arbeitszeitgestaltung im Vordergrund. So wird gezeigt, dass die Erosion des fordistischen Zeitregimes Potenziale und Chancen einer selbstbestimmteren und vor allem geschlechterdemokratischen Balance zwischen Arbeit und Leben eröffnet. Mit flexiblen Arbeitszeiten lassen sich Optionen für eine an Zeitwohlstand und Zeitsouveränität orientierte, nachhaltige Zeitpolitik erkennen und formulieren.

Es wird aber auch eingestanden, dass gemessen an den vielfältigen Erwartungen und Versprechen die Praxis der Arbeitszeitflexibilisierung sehr ernüchternd wirkt: Die Risiken der Flexibilisierung verlagern sich weitgehend auf die Schultern der Beschäftigten und in deren lebensweltliches Umfeld. Flexibilisierung geht oft mit Extensivierung und

Entgrenzung einher; das individuelle Leben und die private Lebenswelt werden zum Puffer wachsender betrieblicher Flexibilitätsanforderungen; Vereinbarkeitsprobleme multiplizieren sich, weil Erwerbstätige ihre flexiblen Zeiten mit denen ihres lebensweltlichen Umfeldes nur noch mühsam in Einklang bringen können; ökonomische und soziale Risiken werden per Flexibilisierung externalisiert, arbeitsweltliche Konflikte zu individuellen Konflikten, Planungssicherheit wird zum Fremdwort; das Verhältnis von Arbeit und Leben muss im Kollegenkreis, in der Partnerschaft und Familie, im sozialen Umfeld gemanagt, ausgehandelt und ausgehalten werden.

Vernünftige Daten zu Flexibilisierung der Arbeitszeit gibt es nicht, die meisten Übersichten behandeln Konzepte. Es lassen sich zwei Formen unterscheiden: eine geregelte Flexibilität mit dem Instrument der Arbeitszeitkonten und eine unregelte Flexibilität, wie wir sie in Modellen der Vertrauensarbeitszeit vorfinden, über deren Verbreitung wir allerdings wenig wissen.

Neue Formen der Arbeitszeitorganisation



BIBB/IAB-Erhebung 1998/99

Auch wenn über den Gestaltungsbedarf, den flexible Arbeitszeiten aufwerfen, viele Erkenntnisse vorliegen, herrscht bei der Frage, wie diese denn gegen die Dominanz betrieblicher und ökonomischer Interessen durchzusetzen sind, weitgehend Ratlosigkeit. Flexible Arbeitszeitgestaltung, auch darauf verweisen die empirischen Forschungsbefunde, geht durchgängig auf die Initiative der Unternehmen zurück. Auch wenn andere gesellschaftliche Faktoren wie die steigende Erwerbsquote der Frauen, Wertewandel, stärker individualisierte Lebensformen und Ähnliches als Hintergrund der Arbeitszeitflexibilisierung eine nicht unwesentliche Rolle spielen, bleiben als maßgebliche Einflussgrößen doch die Strategien von Unternehmen, in denen Arbeitszeitflexibilisierung ein zentrales Mittel zur Bewältigung veränderter Marktanforderungen wird.

Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik bleibt in der Defensive: Dies zeigt sich nicht nur in der Entkoppelung von Arbeitszeitregulierung und Arbeitszeitrealität. Mit der forcierten Arbeitszeitflexibilisierung verbinden sich nicht nur verlängerte Arbeitszeiten, sondern auch eine höhere Intensität der Arbeitsverausgabung.

Steigender Leistungsdruck, Zunahme psychischer Belastungen

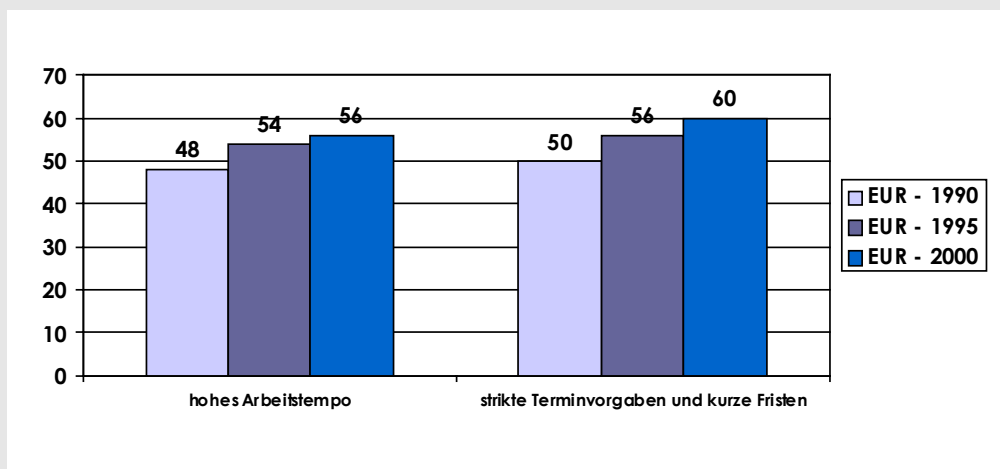
Die Arbeitsforschung konstatiert, dass beinahe überall Arbeitsdruck, Hektik, Stress und Mehrarbeit an der Tagesordnung sind, und diagnostiziert eine Zunahme insbesondere der psychischen Belastungen und ihrer Folgen: Burn-out, Rückenbeschwerden, Ängste, Depressionen u.v.a.m.

Anders als bei der Arbeitszeit sind die Veränderungen in der Leistungsverausgabung nicht einfach anhand verfügbarer Daten zu ermitteln. Deswegen bleibt nur der Weg, sie subjektiv durch Befragung der Betroffenen zu erheben oder indirekt über die Folgen für die Gesundheit. Im Folgenden auch dazu nur einige Schlaglichter:

Nach einer Studie der europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen hat der Zeitdruck von 1991 bis zum Jahre 2000 europaweit deutlich zugenommen.

Zunahme des Zeitdrucks zwischen 1991 und 2000

in % aller Befragten

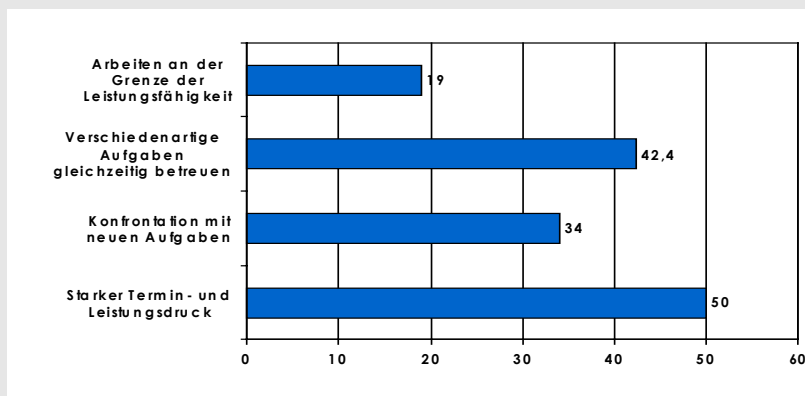


Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Nach der BiBB/IAB-Befragung gaben 1999 die Hälfte der Beschäftigten an, häufiger oder praktisch immer unter Leistungsdruck zu arbeiten (s. Grafik folgende Seite).

Arbeitsbelastungen und Arbeitsanforderungen

Erwerbstätige gesamt in v.H.



BIBB/IAB-Erhebung 1998/99

Arbeiten ohne (Zeit-) Maß?
 Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit- und Leistungspolitik
 Veranstaltungsreihe "Zukunft der Arbeit" - Arbeit und Leben, VHS/DGB Arbeitsgemeinschaft, Frankfurt am Main, 8. Juni 2004

10

Nach einer Berechnung des Verbandes der Rentenversicherer haben zwischen 1984 und 1999 die psychischen Erkrankungen als Gründe für eine vorzeitige Verrentung sprunghaft zugenommen: Von 9 Prozent auf 19 Prozent bei den Männern und von 8 Prozent auf 32 Prozent bei den Frauen, das heißt bei jedem fünften Mann und bei jeder dritten Frau, die vorzeitig in Rente gingen.

Nach Studien der ILO (International Labour Organisation) sind in Deutschland im Jahre 2000 allein 5,9 Prozent der durch Arbeitsunfähigkeit bedingten Ausfalltage auf psychische Belastungen zurückzuführen.

Diese kurze Skizze der Zeit- und Leistungsentwicklung zeigt – vor allem, wenn man die letzten zehn Jahre betrachtet –, dass ein Umbruch stattgefunden hat. Dieser hat mehrere Ursachen, ein wesentlicher liegt in der strategischen Neuausrichtung der Unternehmen in den 90er-Jahren. Die Steuerung von Arbeit in den Unternehmen unterliegt einem radikalen Wandel: Zeit als Maß der Arbeit verliert ihre traditionelle Bedeutung.

Vom Verschwinden der Zeit als Maß der Arbeit

Auf der einen Seite wird die Zeit und „ihre Ökonomie“ zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor: In betriebswirtschaftlichen Konzepten wie „just in time“ oder „time to market“ wird dies sinnbildlich. Die Beschleunigung unternehmerischer Prozesse und ihre zeitökonomische Durchdringung in immer differenzierteren „cost control“-Systemen wird für die Unternehmen zum entscheidenden Mittel, um in der Konkurrenz auf enger werdenden Märkten zu überleben.

Auf der anderen Seite spielt die Zeit in der betrieblichen Organisation und Steuerung von Arbeit, insbesondere in den leistungspolitischen Instrumenten, eine immer geringere Rolle. Zeit verliert als Maß der Arbeit und ihrer Bewertung und damit als Grundlage der Normierung menschlicher Arbeitsleistung, als „Zeitwirtschaft“, offensichtlich an Bedeutung. Auch die Kontrolle und Regulierung der Zeit im fordistischen Zeitregime als unmittelbarer Taktgeber der Arbeitsverausgabung und als Steuerungsgröße des Personaleinsatzes tritt in den Hintergrund.

Ihre Stelle nehmen Formen der Flexibilisierung des Personaleinsatzes und der Arbeitszeit ein. Diese Lösung aus den „Zwängen der Zeit“ ist Folge und Voraussetzung neuer Steuerungskonzepte von Arbeit, in denen das Ergebnis und/oder der Erfolg der Arbeit ins Zentrum rückt.

Je wichtiger die Zeit für die Unternehmen wird, desto mehr stößt die zeitliche Steuerung und Kontrolle der Arbeit an Grenzen. Die Zeit als Maß der Arbeit und die Zeit als unternehmerisches Instrument des Konkurrenzkampfes auf den Märkten scheinen nicht mehr kompatibel.

Wir beobachten, dass die Erfassung und Kontrolle von Arbeitszeit teilweise gänzlich in die Hände des einzelnen Beschäftigten gelegt wird. Dieser verantwortet dann selbstständig, wie lange und wann er arbeitet. Dies bedeutet einen radikalen Bruch mit der bisherigen Regulierung der Arbeitszeit. Zugleich verschwimmen die institutionell definierten und kollektiv ausgehandelten Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit und damit ein zentrales Merkmal des industriellen Zeitarrangements moderner Gesellschaften. Hinzu kommt – und das ist noch gravierender –, dass generell die Regulierungen von

Arbeitszeit, seien sie betrieblicher, tarifvertraglicher oder gesetzlicher Art, zunehmend von den Beschäftigten selbst nicht mehr eingehalten werden. Auch wenn solch ein Umgang mit Arbeitszeit früher schon bei bestimmten Beschäftigtengruppen zu beobachten war, haben wir es gegenwärtig mit einem neuen Phänomen zu tun, das vor allem in den zurückliegenden zehn Jahren für immer mehr Beschäftigtengruppen an Bedeutung gewonnen hat.

Wir sehen darin ein entscheidendes Problem aktueller gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik, da dieser Entwicklung allein mit Instrumenten einer Arbeitszeitpolitik nicht mehr sinnvoll begegnet werden kann.

Die neue Unmittelbarkeit des Marktes

Das liegt daran, dass hinter diesen neuen Umgangsweisen mit Zeit radikale Veränderungen in der Organisation von Unternehmen und der Steuerung von Arbeit liegen. Es beginnt sich eine marktzentrierte Organisations- und Produktionsweise durchzusetzen, in der das Verhältnis der Betriebe zu den Märkten quasi umgedreht wird: Absatz- und Finanzmärkte werden zum Bezugspunkt aller unternehmensinternen Prozesse. Entscheidend ist, dass die Öffnung zum Markt und das Hereinholen des Marktes in die Unternehmen auch die Stellung von Arbeit radikal verändert. Die marktzentrierte Produktionsweise verändert die Art und Weise, wie gesteuert wird.

Dezentrale anstelle hierarchisch-bürokratischer Organisationsformen und eine so genannte *indirekte Steuerung* zielen darauf ab, die Beschäftigten möglichst unmittelbar mit den Anforderungen des Marktes zu konfrontieren und sie selbst für eine Bewältigung des permanenten Marktdrucks verantwortlich zu machen. An die Stelle hierarchischer Anweisung und zeitökonomischer Kontrolle tritt eine prozess- und ergebnisorientierte Steuerung von Arbeit über Zielvorgaben und Kennziffern. Man spricht auch von „ergebnis-“ oder „marktorientierten“ Steuerungsformen, um deutlich zu machen, dass nicht mehr Inputs, also etwa die erbrachte Arbeitszeit gesteuert und kontrolliert werden,

sondern „Outputs“, eben: Umsatzsteigerung, Termineinhaltung, Kundenzufriedenheit etc.

Selbstorganisation ist die komplementäre Aufgabe der Beschäftigten: Im gegebenen Rahmen (Zielvorgaben, Personalbemessung, Budgets etc.) sollen sie ihre Arbeitsleistung und ihren Arbeitseinsatz mit Blick auf die angestrebten Ziele möglichst selbst organisieren. Dazu brauchen die Beschäftigten mehr Selbstständigkeit und eine höhere Autonomie.

Das sind die entscheidenden Veränderungen, die dazu führen, dass in der betrieblichen Steuerung von Arbeit der Parameter Zeit eine zunehmend geringere Rolle im betrieblichen Leistungsgeschehen spielt. Wir haben es mit einer Entkoppelung von Arbeitszeitorganisation und Leistungs politik zu tun. Dies heißt gleichzeitig, dass es im Zuge der Selbststeuerung der Beschäftigten zu einer steigenden Individualisierung und Informalisierung von Arbeitszeit kommt.

Individualisierung und Ergebnisorientierung – Zur betrieblichen Entkoppelung von Zeit und Leistung

In der traditionellen Leistungs politik war Zeit ein marktunabhängiger Referenzpunkt: als Bezugspunkt der Definition der Normalleistung im Leistungslohn ebenso wie als Basis des Zeitlohns. Mit markt- und wettbewerbsorientierten Steuerungsformen wird Zeit zunehmend zur abhängigen Variablen einer Leistungsdefinition, die sich an Kosten und betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen ausrichtet. Leistung wird dadurch vom Ende her definiert: vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Das Risiko des Scheiterns am Markt wird zumindest zum Teil auf die Beschäftigten übertragen: Sicherheit des Arbeitsplatzes und Verdienstchancen hängen zunehmend vom Abschneiden im Wettbewerb ab. Wir erleben gleichzeitig eine Renaissance des materiellen Entgeltanreizes und der Leistungsentlohnung, und zwar auch dort, wo bislang leistungsvariable Entgeltelemente unbekannt waren. Allerdings geht es um eine Leistungsentlohnung, die die Marktorientierung und das Kostendenken in den Köpfen der Beschäftigten veran-

kern soll. Das zeigt sich in den Faktoren der Leistungsbewertung, in die immer mehr marktorientierte Kennziffern eingehen, oder auch in den Formen der Leistungsbeurteilung. Zielvereinbarungen gelten gegenwärtig als das Instrument, das Leistungsverhalten der Beschäftigten auf geschäftspolitische Ziele auszurichten. Der Entkoppelung von Leistungssteuerung und Arbeitszeitorganisation steht also eine neue Form der Verkopplung von individueller Arbeitszeit und ökonomischen Erfordernissen und Marktgegebenheiten gegenüber. Gleichzeitig bedeutet dies eine Verschiebung der Regulierungsebene: War die jüngere Vergangenheit durch die wachsende Bedeutung der betrieblichen Ebene gekennzeichnet, so kommt es jetzt innerhalb des Betriebes zu einer Verschiebung in Richtung individueller Aushandlungsprozesse. Der Interessenkonflikt wird zum individuellen Konflikt zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten, Kollegen oder auch Kunden. Darüber hinaus kommt es zur Verlagerung dieser Konflikte ins lebensweltliche Umfeld.

Eine Leistungs politik, die auf den Markt orientiert ist, hat im Prinzip kein Maß mehr, sie ist in der Tendenz schrankenlos. Damit tendiert auch die Leistungs verausgabung dazu, ihre Begrenzungen zu überschreiten: Dies gilt für die Intensität der Leistungs verausgabung wie für die Dauer. Beschäftigte haben manchmal nur noch die Wahl, intensiver oder länger zu arbeiten. Ist die Leistungsdichte bereits hoch, bleibt nur noch die Möglichkeit, Arbeitszeit zu Lasten der Lebenszeit auszu dehnen. Das ist der Grund, warum Regulierungen der Arbeitszeit überschritten werden und warum Betriebs- und Personalräte oft keine Chance haben, ihre Einhaltung durchzusetzen.

Die Auseinandersetzung um die Arbeitszeit ist deswegen immer auch eine Auseinandersetzung mit der Leistungs politik. Die zunehmende betriebliche Entkoppelung von Zeit und Leistung hat für den einzelnen Beschäftigten eher die umgekehrte Wirkung: Je mehr die Zeit aus dem offiziellen und formellen betrieblichen Leistungsgeschehen verschwindet, desto mehr wird der richtige Umgang mit Zeit zur individuellen Aufgabe der Beschäftigten. Dies gilt ja auch generell: In dem Maße, in dem sich das Zeitkorsett, d.h. die Form, in der unsere Zeitverwendung gesellschaftlich und vor allem betrieblich reguliert und genormt ist, auflöst, müssen wir uns selbst um die Organisation und Gestaltung unserer Zeitverwendung kümmern. Die Anforderungen an das „Management der

individuellen Zeit“ wachsen. In der Konfrontation mit betrieblichen Steuerungsformen, die zunehmend auf „*Arbeiten ohne (Zeit-)Maß*“ setzen, sind die Beschäftigten an ihr individuelles Zeitmaß gebunden. Der steigenden „Maßlosigkeit“ der betrieblichen Arbeitsanforderungen haben sie nur zeitlich begrenzte individuelle Ressourcen gegenüberzustellen. Der Umgang mit „knapper Zeit“ wird zur zentralen Bewältigungsform im Betrieb und im gesamten Leben.

Für die Beschäftigten ist die Zeit nicht nur das zentrale Maß für die Wahrnehmung und Bewertung von Leistungsanforderungen, sie ist zugleich auch das Scharnier zwischen der betrieblichen Arbeits- und der privaten Lebenswelt. Auch die Verantwortung für die Gestaltung der Grenzen zwischen Arbeiten und Leben bzw. für die Art und Weise, wie diese beiden Sphären miteinander in Beziehung stehen, liegt mehr und mehr bei den Beschäftigten.

Arbeitspolitische Herausforderungen

Was heißt das nun für Arbeitspolitik?

Zunächst eine Anmerkung: Bei der Durchsetzung neuer Formen der Unternehmens- und Leistungssteuerung haben wir es mit großen Unterschieden zwischen Branchen, Betrieben und Beschäftigungsgruppen zu tun. 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. Die Formen der Selbstorganisation 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. Und auch die neuen Formen in der Leistungssteuerung – die Entgrenzung von Zeit und Leistung – zeigen im klassischen Leistungslohnbereich andere Wirkungen als in den indirekten Zeitlohn- und Gehaltsbereichen. Dies hat Konsequenzen für die Diskussion leistungspolitischer Perspektiven:

1. Leistungspolitische Perspektiven:

Klassische Leistungspolitik ausbauen oder überwinden?

Offensichtlich sind die Leistungsanforderungen insbesondere im Angestelltenbereich am stärksten gestiegen. Darauf verweisen zahlreiche Untersuchungen (71 Prozent der befragten Manager und Betriebsräte gehen davon aus (FATK, Tübingen)). Kosten- und Personaleinsparungen greifen hier stärker als in den technisch gebundenen Produktionsbereichen. Außerdem handelt es sich hier um einen leistungspolitisch wenig regulierten Bereich. Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte des Betriebsrates und der Beschäftigten bei Leistungsvorgaben, Arbeitspensum und der Personalbemessung sind bei fast allen Tarifverträgen auf den Leistungslohnbereich beschränkt. Das Problem verschärft sich durch neue Methoden des modernen „Leistungsdatenmanagements“: Neue Parameter, neue Methoden des Zeitdatenmanagements werden nicht nur in klassischen Leistungslohnbereichen, sondern auch als Zielvorgabe bei Zeitlöhnen und Gehaltsempfängern durchgesetzt. Dies wirft die Frage auf, inwieweit auch im Angestelltenbereich, z.B. bei Zielvereinbarungen, Kriterien und Elemente des klassischen Leistungslohnes (Leistungsermittlung und Leistungsbemessung), d.h. objektivierbare Merkmale anzuwenden wären.

Regulierte Zielvereinbarungen, die marktunabhängige Referenzpunkte enthalten, in denen reproduzierbare Leistungsbedingungen und -vorgaben ermittelt werden, werden von den Vertretern einer offensiven Leistungspolitik als Chance für eine aktive Leistungspolitik im „unkultivierten Brachland“, im indirekten Zeitlohn- und Gehaltsbereich gesehen (Ehlscheid).

Dieselben Vertreter sehen umgekehrt in der Durchsetzung von Zielvereinbarungen oder ähnlichen Systemen in den klassisch hoch regulierten Leistungslohnbereichen eine mögliche Bedrohung. Denn auch die heute noch zum Teil relativ stabilen Bereiche klassischer gewerkschaftlicher Leistungspolitik geraten über marktorientierte Formen der Arbeitsorganisation und Entgeltsysteme unter Druck. Auch wenn Mitbestimmungs- und

Beteiligungsrechte im Leistungslohn (Akkord und Prämie) formell rechtlich stabil scheinen, gibt es Erosionserscheinungen:

Leistungsentlohnung bleibt eingefroren, die Entlohnung erfolgt im Durchschnitt bei garantiertem Verdienstgrad. Leistung wird dagegen über Sollgrößen vorgegeben und erhöht.

Vor allem bei Team- oder Gruppenarbeit sind Modelle wie Gruppenprämie, Zielvereinbarungen, Produktivitätsprämie und Bonuslohn in der Diskussion und werden teilweise schon praktiziert.

Neben traditionellen Bezugsgrößen wie Zeitmenge, Nutzungsgrad usw. werden neue marktorientierte Parameter eingeführt: Gemeinkostenersparnis, Nettowertschöpfung, Termintreue etc. Risiken werden so auf Beschäftigte übertragen, da Störungen der Anlagen und der Materialqualität zu Lasten des Verdienstgrades und der Leistungsbedingungen gehen. Daneben kommt es zu einer Subjektivierung von Leistung durch verhaltensbezogene Kriterien, wie Teamfähigkeit, Sorgfalt etc.

Während klassische Entgelt- und Leistungsregulation auf einem „aufwandsorientierten Leistungsbegriff“ basieren, der menschliche Leistungsfähigkeit und die Bedingungen des Arbeitssystems zum Ausgangspunkt der Bemessung macht, wird jetzt versucht, einen markt- oder wertschöpfungsorientierten Leistungsmaßstab zu etablieren. Ob der Widerstand dagegen erfolgreich sein kann und ob er Sinn macht, ist genauso umstritten wie der Versuch, in den Angestelltenbereichen Elemente des Leistungslohnes einzuführen und politisch zu nutzen.

Von einer anderen Position in der leistungspolitischen Debatte werden zeitwirtschaftliche Methoden und deren objektivierende Verfahrensweisen entweder schon immer für fragwürdig – weil scheinobjektiv – oder gegenwärtig für überholt gehalten. Sie setzen dagegen auf eine Re-Politisierung der Leistungsfrage, eine Entobjektivierung von Leistung und Leistungsstandards und in dieser Perspektive auf eine Dezentralisierung der Aushandlungsprozeduren.

Für mich stellt sich die Frage, ob hier nicht falsche Alternativen formuliert werden, ob die Auseinandersetzung nicht mit beiden Entwicklungstendenzen, der Subjektivierung wie mit einer neuen Objektivierung zu führen ist. Diskutieren will ich diese Frage

auf dem Hintergrund möglicher arbeitspolitischer Perspektiven: Wo liegen neue Ansatzpunkte für eine Leistungsregulierung, insbesondere einer Leistungsbegrenzung?

Was heisst hier Markt?

Die internen betrieblichen organisatorisch-technischen Strukturen, früher Parameter betrieblicher Steuerung und Bezugspunkte arbeitspolitischer Gestaltung, verlieren tendenziell ihren Stellenwert als Filter oder Puffer zwischen Marktanforderungen und Arbeit. Arbeitsgestaltung im klassischen Sinn, als Einflussnahme auf die Gestaltung von Organisationsformen und Technikeinsatz, den Aktionsfeldern der betrieblichen Gestaltungspolitik in den 70er- und 80er-Jahren, verliert an Bedeutung. Die traditionellen arbeitspolitischen Instrumente, auf die der Betriebsrat Einfluss hat, sind vielfach kapazitätsorientiert und auf die technischen Bedingungen von Arbeitssystemen bezogen. Sie greifen zunehmend ins Leere, da neue Parameter in Form markt- und konkurrenzbezogener Kennziffern und Benchmarks die neuen Steuerungsformen prägen. Diese Parameter liegen bislang weitgehend außerhalb des Gestaltungsbereichs betrieblicher Interessenvertretung, aber auch der Beschäftigten selbst.

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 (vgl. Kratzer 2003, S. 261 ff.). 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. Dazu müssen die tatsächlichen Spielräume und alternativen Handlungsmöglichkeiten geklärt werden, die hinter der *Scheinobjektivität des Marktdrucks* vorhanden sind. Die Widersprüche im betrieblichen Management sind ja nicht weniger, sondern eher mehr geworden. Hier die Einfluss- und Mitbestim-

mungsmöglichkeiten auszuweiten bleibt sicher schwierig, aber dies wäre notwendig, um die arbeitspolitische Ohnmacht bei Arbeit unter indirekter Steuerung zu durchbrechen.

Subjektivierungsprozesse unterstützen – Widersprüche zuspitzen

Schließlich erhält bei indirekter Steuerung das Prinzip der Selbstorganisation einen neuen Stellenwert. Es soll die Beschäftigten zu unternehmerischem Handeln auffordern:

Damit werden in erweiterter Weise subjektive Ressourcen gefordert, d.h. kreative und problemlösende Fähigkeiten sowie Motivation und Engagement. Gleichzeitig bedeutet dies eine Verschiebung der Regulierungsebene in Richtung individueller Aushandlungsprozesse. Der Interessenkonflikt wird zum individuellen Konflikt zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten, KollegInnen oder auch KundInnen. Der/die Beschäftigte erhält nicht nur die Verantwortung für die individuelle Steuerung seiner/ihrer Leistungsverausgabung, sondern wird auch zum Subjekt der Aushandlung leistungspolitischer Ziele. Damit verändert sich auch die Rolle der kollektiven Interessenvertretung, der Betriebsräte wie der Gewerkschaften: Sie handeln nicht mehr stellvertretend für die Beschäftigten. Sie setzen zwar weiterhin durch die Aushandlung kollektiver Regelungen Rahmenbedingungen für das *individuelle Interessenhandeln*, aber bei deren Umsetzung sind sie an das aktive Handeln der individuellen Beschäftigten gebunden. Umgekehrt bleibt die Durchsetzungsmacht individuellen Interessenhandelns an die Formulierung und Organisierung gemeinsamer Interessen gebunden. Beide Seiten sind damit aufeinander verwiesen: Die früher von vornherein gesetzte Identität individueller und kollektiver Interessen ist nicht mehr selbstverständlich, sie muss jeweils aktiv hergestellt werden.

Gewerkschaftliche Arbeitszeit- und Leistungs politik steht angesichts dieser Entwicklung vor radikalen Herausforderungen: Leistungsbegrenzung und Arbeitszeitgestaltung müssen unmittelbarer als bisher an den individuellen Interessen ansetzen. Höhere Eigenverantwortlichkeit, höhere Qualifikations- und Kompetenzanforderungen enthalten auch Chancen individueller Entfaltung, die von den Beschäftigten als positiv wahrgenommen und erlebt werden. Sie kommen den gewandelten Arbeits- und Erwerbsorientierungen vor allem jüngerer Beschäftigter entgegen. Wenn diese Verspre-

chen 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. Meist steht die negative Seite im Vordergrund, die Risiken und Gefahren. Die Widersprüche haben jedoch auch eine positive Seite, tatsächliche Potenziale 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 Selbstständigkeit ernst zu nehmen – solche Überlegungen müssten in Zukunft noch stärker in die Arbeitspolitik Eingang finden. 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.

Arbeit und Leben – erweiterte arbeitspolitische Perspektiven

Wenn die individuellen Interessenlagen der Beschäftigten nicht nur wichtiger werden, sondern sich die Interessen stärker als früher mit *lebensweltlichen Maßstäben* „aufladen“, dann gerät die private Lebensgestaltung in den Fokus von Arbeitspolitik. Bereits heute erwächst Kritik und Widerstand gegen die Verhältnisse in der Arbeit stärker als früher aus einer lebensweltlichen Perspektive (vgl. die diversen Zeitdebatten, Initiativen wie „Arbeiten ohne Ende“ u.a.). Orientierungen an einem gewünschten „normalen Leben“ werden zu Maßstäben für die Bewertung von Arbeit. Aber es geht auch in die andere Richtung: Die Ansprüche an „gute Arbeit“ verbinden sich stärker als früher mit lebensweltlichen Eigenschaften (Kommunikation, Emotionalität), die „*Sinnperspektiven*“ *in der Arbeit* gewinnen damit ein neues Profil.

Arbeitspolitik, die die Lebensinteressen, d.h. die Interessen der Individuen an einem guten Leben in die Bewertung und Gestaltung von Arbeit einzubringen versucht, steht gegenwärtig vor einem mühsamen Neuanfang. Wenn es dabei jedoch gelänge, neue

Qualitätsdimensionen von Arbeit gegenüber marktzentrierten Ansprüchen und Steuerungsformen in Stellung zu bringen, könnten die Chancen wachsen, die gegenwärtige Ohnmacht zu durchbrechen und Arbeitspolitik wieder stärker in die Offensive zu bringen.