

Dieter Sauer

Einfach flexibel – Arbeiten ohne (Zeit-)Maß

Offene Akademie der Münchner Volkshochschule
am 29. November 2007

Harte Zeiten

Es ist hart, die Zeit von der Natur vorgegeben zu bekommen.

Es ist noch härter, die Zeit von der Uhr vorgegeben zu bekommen.

Am härtesten aber ist es, die Zeit sich immerzu selbst vorgeben zu müssen.

(Karlheinz A. Geißler, Minima Temporalia)

Übersicht

- Flexibilisierung – der Kern der Arbeitszeitfrage
- Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit und zurück?
- Arbeitszeitpolitik – Herrschaft über Arbeitszeit-Grenzen
- Wandel der betrieblichen Zeitökonomie
- Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit:
Vermarktlichung und Indirekte Steuerung
- Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik
- Individualisierte Arbeitszeitpolitik oder das überforderte Individuum
- Herausforderung der Arbeits(Zeit)Politik: Kampf um die Herrschaft über den Arbeitsprozess

Übersicht

- Flexibilisierung – der Kern der Arbeitszeitfrage
- Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit und zurück?
- Arbeitszeitpolitik – Herrschaft über Arbeitszeit-Grenzen
- Wandel der betrieblichen Zeitökonomie
- Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit:
Vermarktlichung und Indirekte Steuerung
- Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik
- Individualisierte Arbeitszeitpolitik oder das überforderte Individuum
- Herausforderung der Arbeits(Zeit)Politik: Kampf um die Herrschaft über den Arbeitsprozess

Entwicklung der Arbeitszeiten

- Von der Verkürzung zur Verlängerung der Arbeitszeiten
- Unterschiede zwischen tariflichen und tatsächlichen Arbeitszeiten
- Differenzierung der Arbeitszeiten
 - Polarisierung zwischen Frauen und Männer
 - Polarisierung zwischen Qualifikationsgruppen
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten

Übersicht

- Flexibilisierung - der Kern der Arbeitszeitfrage
- Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit und zurück?
- Arbeitszeitpolitik – Herrschaft über Arbeitszeit-Grenzen
- Wandel der betrieblichen Zeitökonomie
- Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit:
Vermarktlichung und Indirekte Steuerung
- Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik
- Individualisierte Arbeitszeitpolitik oder das überforderte Individuum
- Herausforderung der Arbeits(Zeit)Politik: Kampf um die Herrschaft über den Arbeitsprozess

Vertrauensarbeitszeit

„Mehr Druck durch mehr Freiheit“:

*Die Beschäftigten arbeiten **umso länger und umso härter, je mehr Freiheiten** sie in der Arbeit haben.*

Vertrauensarbeitszeit oder andere Formen flexibler Arbeitszeit führen also gewöhnlich zur Arbeitszeitverlängerung und zur Arbeitsintensivierung.

Übersicht

- Flexibilisierung - der Kern der Arbeitszeitfrage
- Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit und zurück?
- **Arbeitszeitpolitik – Herrschaft über Arbeitszeit-Grenzen**
- Wandel der betrieblichen Zeitökonomie
- Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit:
Vermarktlichung und Indirekte Steuerung
- Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik
- Individualisierte Arbeitszeitpolitik oder das überforderte Individuum
- Herausforderung der Arbeits(Zeit)Politik: Kampf um die Herrschaft über den Arbeitsprozess

Die Stechuhr

Ein Herrschaftsinstrument wie die Stechuhr funktioniert in zwei Richtungen: Die Stechuhr markiert die Grenze von Freiheit, aber sie markiert auch die Grenze von Herrschaft. Die individuelle Freiheit endet am Werkstor, aber auch die betriebliche Herrschaft endet am Werkstor. Die Herrschaft der Grenze ist immer auch die Grenze der Herrschaft.

Die Stechuhr ist daher nicht nur ein Herrschaftsinstrument, sondern auch ein Instrument zur Begrenzung von Herrschaft.

Übersicht

- Flexibilisierung – der Kern der Arbeitszeitfrage
- Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit und zurück?
- Arbeitszeitpolitik – Herrschaft über Arbeitszeit-Grenzen
- **Wandel der betrieblichen Zeitökonomie**
- Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit:
Vermarktlichung und Indirekte Steuerung
- Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik
- Individualisierte Arbeitszeitpolitik oder das überforderte Individuum
- Herausforderung der Arbeits(Zeit)Politik: Kampf um die Herrschaft über den Arbeitsprozess

Wandel des Leistungsbegriffs: Neue Maßlosigkeit von Arbeit?

Traditioneller Leistungsbegriff

- ⇒ Arbeitskraftbezogen, konzentrierte, zweckmäßige Leistungsverausgabung
- ⇒ Anforderungen müssen in Relation zum „Menschenmöglichen“ stehen
- ⇒ Standardisierte, einheitliche Leistungsmaßstäbe: „Normalleistung“, Kriterienkataloge, Arbeitszeit

Verlust kollektiv
regulierter,
standardisierter
Maßstäbe
von Arbeit?

Ergebnisorientierter Leistungsbegriff

- ⇒ Ergebnisorientierte Leistungsbewertung, Aufwand wird zur „Privatsache“
- ⇒ Leistung ist das, was der Markt honoriert. Verlust marktunabhängiger Referenzpunkte
- ⇒ Neuer Maßstab: Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, Maßlosigkeit der Anforderungen (Unsicherheit, Risikoübertragung, fehlende Antizipation, Willkürlichkeit)

Neue Zeitökonomie

*Der richtige Zeitpunkt und das marktbewertete Ergebnis sind die Fluchtpunkte der neuen Zeitökonomie. Und genau diese Entwicklung steht einer Zeit (und Leistungs-)politik entgegen, die primär die **Zeitmenge** und den **Arbeitsaufwand** reguliert: Die Aufwandsorientierung bricht sich an der Ergebnisorientierung – das Ergebnis wird sozusagen gleichgültig gegenüber dem Aufwand – und die Mengenorientierung bricht sich an der Zeitpunktorientierung.*

Übersicht

- Flexibilisierung - der Kern der Arbeitszeitfrage
- Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit und zurück?
- Arbeitszeitpolitik – Herrschaft über Arbeitszeit-Grenzen
- Wandel der betrieblichen Zeitökonomie
- Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit
Vermarktlichung und Indirekte Steuerung
- Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik
- Individualisierte Arbeitszeitpolitik oder das überforderte Individuum
- Herausforderung der Arbeits(Zeit)Politik: Kampf um die Herrschaft über den Arbeitsprozess

Vermarktlichung

- Die neue historische Dominanz der Märkte
 - Ausrichtung unternehmensinterner Prozesse auf Absatzmärkte und Kunden
 - Unternehmen als Anlageobjekte der Finanzmärkte
 - Entsicherung von Arbeitskraft
- Radikalisierung der Vermarktlichung
- Formen der Vermarktlichung: Öffnung und Internalisierung

Indirekte Steuerung

- Das doppelte Manöver der Indirekten Steuerung
- Selbststeuerung als Organisationsprinzip
 - Selbstorganisierte Arbeitsformen (Gruppen- und Projektarbeit)
 - Flexible selbstgesteuerte Arbeitszeitorganisation
 - Ergebnis- und erfolgsorientierte Leistungspolitik
- Spaltungen in der Arbeitswelt

Das doppelte Manöver der Indirekten Steuerung

Das Manöver hat zwei Seiten: **Erstens** reicht die Unternehmensleitung die Umgebungs- und Überlebensbedingungen des Unternehmens (den ‚Markt‘) bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durch (statt sie in der Kommandozentrale des Unternehmens abzufangen), und **zweitens** macht die Unternehmensleitung sich selbst als eine zusätzliche Rahmenbedingung für den abhängig Beschäftigten geltend.

Dieses Doppelmanöver versetzt die Arbeitgeber in die Lage, ihre **Mitarbeiter während der Arbeitszeit tun zu lassen, was diese selbst wollen** – vorausgesetzt allerdings, dass sie ihren Umgebungsbedingungen Genüge tun, wie es der selbständige Unternehmer gegenüber seinen Umgebungsbedingungen auch tun muss.

Spaltungen in der Arbeitswelt

Charakteristisch scheint ein Nebeneinander von **Menschen ohne Arbeit**, die an den gesellschaftlichen Rand gedrängt sind, und **Menschen, die „ohne Ende arbeiten“** und deren Gesundheit dabei Schaden nimmt.

Ebenso charakterisierend ist das zunehmende Nebeneinander von **prekären Beschäftigungsverhältnissen** und weitgehend **selbstverantwortlichem Arbeiten** mit hohen individuellen Freiheiten.

Übersicht

- Flexibilisierung - der Kern der Arbeitszeitfrage
- Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit und zurück?
- Arbeitszeitpolitik – Herrschaft über Arbeitszeit-Grenzen
- Wandel der betrieblichen Zeitökonomie
- Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit:
Vermarktlichung und Indirekte Steuerung
- **Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik**
- Individualisierte Arbeitszeitpolitik oder das überforderte Individuum
- Herausforderung der Arbeits(Zeit)Politik: Kampf um die Herrschaft über den Arbeitsprozess

Flexibilisierung – die Anpassung an die neue Zeitökonomie

*Hatte der Kampf um die Verkürzung der Arbeitszeit, der den Kern der bisherigen Zeitpolitik, noch den Charakter einer politischen Auseinandersetzung „um die Herrschaft über die Zeit“, so erscheint die Flexibilisierung der Arbeitszeit eher als eine **Durchsetzung „ökonomischer Sachzwänge“**, die dann mühsam in einigermaßen regulierte Formen gegossen werden (können).*

Das Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik

Die Beschäftigten unterlaufen von ihnen erkämpfte Regeln der Arbeitszeitgestaltung - in Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen und auch Gesetzen - weil sie ihre Arbeit anders nicht schaffen oder Angst haben, ansonsten ihre Arbeitsplätze zu verlieren. Betriebsräte und Gewerkschaften geraten in Gegensatz zu den Menschen, deren Interessen sie wahrnehmen wollen.

Übersicht

- Flexibilisierung – der Kern der Arbeitszeitfrage
- Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit und zurück?
- Arbeitszeitpolitik – Herrschaft über Arbeitszeit-Grenzen
- Wandel der betrieblichen Zeitökonomie
- Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit:
Vermarktlichung und Indirekte Steuerung
- Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik
- **Individualisierte Arbeitszeitpolitik oder das überforderte Individuum**
- Herausforderung der Arbeits(Zeit)Politik: Kampf um die Herrschaft über den Arbeitsprozess

Individualisierte Arbeitszeitpolitik

*Der Zwang zur individuellen Grenzziehung in der Arbeitszeit wird für den einzelnen Beschäftigten zur existenziellen Lebensfrage. Die gegenwärtig an vielen Stellen sichtbare Zunahme psychischer Belastungen und daraus resultierender Krankheiten sind ein Indiz für **steigenden Leistungsdruck und individuelle Zeitnot**. Die Verlagerung der Grenzziehung ins Individuum bedeutet jedoch nicht die Stilllegung des Kampfes um die „Herrschaft über die Zeit“*

Übersicht

- Flexibilisierung - der Kern der Arbeitszeitfrage
- Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit und zurück?
- Arbeitszeitpolitik – Herrschaft über Arbeitszeit-Grenzen
- Wandel der betrieblichen Zeitökonomie
- Umbrüche in der betrieblichen Steuerung von Arbeit:
Vermarktlichung und Indirekte Steuerung
- Handlungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik
- Individualisierte Arbeitszeitpolitik oder das überforderte Individuum
- Herausforderung der Arbeits(Zeit)Politik: Kampf um die Herrschaft über den Arbeitsprozess

Der Kampf um die „Herrschaft über den Arbeitsprozess“

*Betriebräte und Gewerkschaften stehen vor einer historischen Aufgabe: Der Kampf um die Zeit wird zum Kampf um die Einflussgrößen des Arbeitsprozesses und um dessen Gestaltung. Zeitpolitik wird integraler Bestandteil von Arbeitspolitik – einer Arbeitspolitik, die sich nicht mehr auf die Abfederung von Auswirkungen auf die Beschäftigten beschränken kann, sondern sich in die **Organisation der Rahmenbedingungen von Arbeit einmischen** muss, wenn sie Wirkung erzielen will.*

Was ist „Gute Arbeit“ ?

„Gute Arbeit ist, wenn´s mir sonntags nicht vorm Montag graust, ich Mittwoch Abend nicht schon beim Vorabendprogramm einschlafe und Freitag Nachmittag Zeit und Geld für den Wochenendeinkauf habe.“

Vielen Dank
für die Aufmerksamkeit !