

## **FOLIE 1**

Dieter Sauer

### **Arbeitszeiten und Arbeitsbelastungen**

Beitrag zur Betriebsräte-Tagung „Arbeiten ohne Ende – Auswirkungen auf Arbeitszeiten und gesundheitliche Belastungen“ am 21. Juni 2006 in Kirchheim bei München

## **Übersicht**

### **FOLIE 2**

**Entwicklung der Arbeitszeiten:** Von der Verkürzung zur Differenzierung, Flexibilisierung und Verlängerung der Arbeitszeiten

**Entwicklung der Arbeitsbelastungen:** Gleichzeitigkeit von Mehrarbeit, Leistungsdruck und Beschäftigungsunsicherheit

**Indirekte Steuerung von Arbeit:** Entstandartisierung, Individualisierung und Selbststeuerung von Arbeitszeit

**Freiwillig die Gesundheit riskieren** - eine Herausforderung für Arbeits- und Gesundheitsschutz

## **Vorbemerkung**

Ich will meinen Vortrag mit einer kurzen Vorbemerkung beginnen, die ein Schlaglicht auf die gesundheitliche Situation von Arbeitnehmern wirft. In zwei im letzten Jahr erschienen Studien der DAK und des wissenschaftlichen Instituts der AOK steht ein Ergebnis im Mittelpunkt: Die wachsende Arbeitsintensität macht immer mehr Beschäftigte krank. Fast jeder dritte Arbeitnehmer leidet stark unter Hektik, Zeit- und Termindruck am Arbeitsplatz.

Psychische Erkrankungen, wie Depressionen oder Angststörungen, sind inzwischen der vierthäufigste Grund für die Krankschreibungen, seit dem Jahre 1997 haben sie um 70 Prozent zugenommen – Tendenz steigend.

Verabschiedeten sich 1993 noch 18 Prozent aller Frührentner wegen psychischer Probleme in den Ruhestand, sind es heute schon ein Drittel. Aber auch die Jungen sind keineswegs soviel gesünder und leistungsstärker als die Älteren, wie von den rekrutierenden Personalern stets unterstellt: Die Ausfälle wegen psychischer Erkrankungen haben sich unter den Berufstätigen zwischen 15 und 35 – Frauen wie Männer – seit 1997 sogar verdoppelt. Erhellendes zur desolaten Psychologie am Arbeitsplatz finden wir auch vom Chefarzt der Allianz-Lebensversicherung, der sich die eigenen Berufsunfähigkeitsstatistiken und die der Rentenversicherer näher angeschaut hat. Siegfried Akermann also spricht von einem „fundamentalen Wandel“ bei den Ursachen der Erwerbsminderung oder Berufsunfähigkeit in den letzten 18 Jahren. Inzwischen habe der Risikofaktor Psyche eindeutig den Spitzenplatz bei den neuen Fällen belegt – vor Herzkrankheiten, Krebs und anderen sogenannten Zivilisationsleiden. Experten nennen die Angst um den Arbeitsplatz, die massiv zunehmende Arbeitsbelastung, den Verlust der Mitarbeitersolidarität sowie die Angst, unter steigendem Leistungsdruck zu versagen, als wichtigste arbeitsbedingte Faktoren für die psychisch bedingten Ausfälle.

Solche und ähnliche Zustandsbeschreibungen der aktuellen Gesundheitssituation finden sich auch in anderen Berichten, ich werde darauf noch zurückkommen.

Ein zusammenfassender Kernsatz zur gegenwärtigen Situation zu Beginn:

### **FOLIE 3**

*Die gegenwärtige Situation ist geprägt durch das Nebeneinander von Menschen ohne Arbeit, die an den gesellschaftlichen Rand gedrängt sind, und Menschen, die „ohne Ende arbeiten“ und deren Gesundheit dabei Schaden nimmt.*

Doch nun zur

### **Entwicklung der Arbeitszeiten**

und damit zum ersten Teil meines Vortrags

### **FOLIE 4**

Auf folgende Punkte will ich eingehen:

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

Zunächst ein Schaubild zum historischen Trend in der Entwicklung der Arbeitszeit:

### **FOLIE 5**

Die Geschichte der Industrialisierung, die Geschichte des Kapitalismus wird in den letzten 150 Jahren begleitet und wesentlich beeinflusst durch den Trend einer massiven Arbeitszeitverkürzung. Dies gilt auch für die zweite Hälfte des letzten Jahrhunderts, für die Nachkriegsentwicklung in der Bundesrepublik. Seit den 50er Jahren hat sich die **vertragliche tarifliche** Arbeitszeit von jährlich 2309 Stunden auf 1657 Stunden verkürzt, also um ca. 30 Prozent. 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.

Seit die vertraglich tarifliche Arbeitszeitverkürzung zum Stillstand gekommen ist, gibt es einen Gegentrend zur Verlängerung der durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten, etwa seit Mitte der 90er Jahre. Das ist die Kurve des Schaubilds. Im Jahre 2001 beträgt die durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit im Westen ca. 40 Stunden, im Osten liegt sie etwas höher.

Das nächste Schaubild zeigt, dass die Differenz zwischen tarifvertraglich vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit wächst.

## **FOLIE 6**

## **FOLIE 7**

Und das nächste Schaubild zeigt, dass es Differenzierungen zwischen den Geschlechtern gibt. Darüber hinaus zeigt es, dass die gewünschten Arbeitzeiten durchaus nahe der tarifvertraglich geregelten, also im Normbereich liegen.

## **Differenzierung der Arbeitszeiten**

Hinter diesen Durchschnittswerten verbergen sich jedoch 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.

### **Polarisierung zwischen Frauen und Männern**

Die Arbeitszeitunterschiede zwischen Männern und Frauen haben sich vergrößert, sie liegen derzeit über zehn Stunden in der Woche. Während bei den Männern der Rückgang der Arbeitszeit im normgeprägten Bereich von 30 bis 40 Stunden zugunsten einer Ausweitung der wirklichen Arbeitszeiten von 40 bis 48 Stunden stattgefunden hat: 1984 waren es 22,7 Prozent, im Jahre 2000 waren es 29,2 Prozent. Über 18 Prozent arbeiten dann noch über 48 Stunden. Dagegen verschiebt sich bei den Frauen der Anteil zugunsten der geringfügigen Beschäftigung: der Anteil der Frauen, die unter 30 Stunden arbeiten steigt von 32,8 Prozent auf 38,2 Prozent.

Diese 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 „Zugewinn-Modell“ (der Mann arbeitet in Vollzeit, die Frau arbeitet in Teilzeit) immer noch sehr ausgeprägt ist: 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 deutliche 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 zu den Genderdifferenzen.

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; Hochqualifizierte 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 hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte faßt 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. Auch diese Tendenz nimmt im Zeitablauf zu. **(FOLIE 8)**

Soviel zu Arbeitszeitentwicklung...auf Formen **flexibler Arbeit** werde ich im Zusammenhang mit der Belastungsentwicklung noch zu sprechen kommen.

## FOLIE 9

### Entwicklung der Arbeitsbelastungen

#### Belastungen und Gefährdungen aus

- ▶ **überlangen und flexiblen Arbeitszeiten**
- ▶ **Arbeitsintensität und Leistungsdruck**
- ▶ **Beschäftigungsunsicherheit**

#### **Belastungen und Gefährdungen aus überlangen und flexiblen Arbeitszeiten**

Wir haben gesehen, dass die Verlängerung von Arbeitszeit wieder zunehmende Bedeutung erlangt und für bestimmte Beschäftigtengruppen (vor allem Höherqualifizierte) überlange Arbeitszeiten zu einer Normalarbeitszeit geworden sind. Arbeitsmedizinische Untersuchungen verweisen auf den Zusammenhang von überlanger Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen: Stresssyndrome, Ermüdung, Unfallrisiko. Insbesondere der Zusammenhang zwischen überlangen Arbeitszeiten und Herzerkrankungen gilt als belegt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin).

Nun lässt sich zwar aus den seit 1995 jährlich geleisteten und offiziell registrierten Überstunden von 1,7 bis 2 Milliarden plus den geschätzten unbezahlten Überstunden von 1,7 Milliarden, die durch die Verbreitung von Arbeitszeitkonten (bislang 30 Prozent aller Firmen, 82 Prozent aller Großbetriebe) noch zunehmen werden, nicht unmittelbar auf gesundheitliche Gefährdungen schließen. Auch nicht aus der Tatsache, dass der Anteil der Erwerbstätigen, die Überstunden leisten, von 35 Prozent im Jahr 1989 auf heute 56 Prozent angestiegen sind. Dennoch wird ein Risikopotential sichtbar, dass in einzelnen Feldern besonders extremen Ausschlägen bereits wirksam wird.

Deutlich wird dies aus einer Befragung über den Zusammenhang von Wochenarbeitszeit und Gesundheitsgefährdungen: Schlafstörungen, psychische Erschöpfung, Nervosität, Magenschmerzen, Herz-Kreislauf-Probleme sind bei Wochenarbeitszeiten über 45 Stunden signifikant (4 bis 10 Prozent), häufiger als bei Wochenarbeitszeiten unter 40 Stunden. Einen Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und arbeitsbedingter Erschöpfung zeigt das folgende Schaubild:

### **FOLIE 10**

**FOLIE 11** das nächste Schaubild zeigt den Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und außerberuflichenmZeitdruck.

Nicht nur die Länge der Arbeitszeit sondern auch die erholenden Regenerationszeiten sind gesundheitsrelevant: Flexible Arbeitszeiten, insbesondere dann, wenn sie häufige Wochenend- und Nachtarbeit bedeuten führen zu Schlafstörungen und psychischer Erschöpfung. Dies ist für Schichtarbeiter seit langem bekannt, gilt aber auch für zunehmende Wochenendarbeit: Samstags- und Sonntagsarbeit haben insbesondere in größeren Betrieben zugenommen: Im Jahre 1993 waren es noch 51 Prozent die Samstagsarbeit verrichtet haben, im Jahre 2001 bereits 75 Prozent; bei der Sonntagsarbeit waren es 1993 42 Prozent, 2001 57 Prozent.

Im Jahre 2002 arbeiten 17,1 Millionen Erwerbstätige in Deutschland ständig, regelmäßig oder gelegentlich am Wochenende und/oder in Wechselschichten. Gegenüber 1991 ist dies ein Anstieg um 5 Prozent auf 47 Prozent der insgesamt 36,5 Millionen Erwerbstätigen. Die größte Rolle spielt dabei die Wochenendarbeit: Fast jeder Vierte arbeitet ständig am Samstag, jeder Zehnte überwiegend an Sonn- und Feiertagen. 12 Prozent gelegentlich.



## **Belastungen und Gefährdungen aus Arbeitsintensität und Zeit- und Leistungsdruck**

Für die Zunahme psychischer Belastungen werden in erster Linie Arbeitsintensität und wachsendes Arbeitstempo verantwortlich gemacht.

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

### **FOLIE 12**

Gesundheitsprobleme sind Rückenschmerzen, Stress, Muskelschmerzen im Nacken- und Schulterbereich und allgemeine Erschöpfungssyndrome. Sie weisen im Vergleich zu vorherigen Befragungen eine steigende Tendenz auf.

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.

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. Nach der BiBB/IAB-Befragung - **FOLIE 13** - gaben 1999 die Hälfte der Beschäftigten an, häufiger oder praktisch immer unter Leistungsdruck zu arbeiten und immerhin 19% an der Grenze der Leistungsfähigkeit.

### **FOLIE 14**

Betrachtet man das Gesamt der Belastungen, so zeigt sich, daß Verantwortungs-, Zeitdruck und Überforderungen deutlich an der Spitze stehen. Dass aber auch

traditionelle Belastungen, wie körperliche Zwangshaltungen, Lärm und ähnliches noch erheblich sind. Vergleicht man diese Zahlen mit zurückliegenden Befragungen, so kommt es zwar zu relativen Verschiebungen, aber auch physische Belastungen, wie körperliche Zwangshaltungen und Umgebungsbelastungen nehmen zu oder bleiben zumindest konstant.

Der Zusammenhang zwischen Leistungsdruck und Gesundheit wird auch im folgenden Schaubild - **FOLIE 15** - deutlich: einzelne gesundheitlichen Beschwerden mit und ohne Leistungsdruck.

Auch in den Befragungen von Arbeitgebern und Betriebsräten zeigt sich die Vorrangstellung des Leistungsdrucks.

#### **FOLIE 16**

Wir haben im letzten Jahr selbst eine Befragung von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten zu den aktuellen Leistungsbedingungen vor der ERA-Umsetzung durchgeführt. Die gerade von der IG Metall veröffentlichten Ergebnisse bestätigen sehr eindeutig die Dramatik der Entwicklung

#### **FOLIE 17, 18, 19**

Zunehmender Leistungsdruck und Personalabbau sind die zentralen Einflussfaktoren, welche in den vergangenen Jahren besonders stark zugenommen haben. Die häufige Nennung von ‚Termin- und Zeitdruck‘, ‚hohes Arbeitstempo‘, ‚Überforderung durch die Arbeitsmenge‘ und ‚häufige Überstunden‘ geben deutliche Hinweise auf eine Ex- und Intensivierung der Leistungsverausgabung. Zugleich sorgt die Angst vor drohendem Arbeitsplatzverlust für eine tiefe Verunsicherung bei den Beschäftigten. Während psychische Belastungsfaktoren zugenommen haben, haben klassische Belastungsfaktoren, wie körperlich schwere Arbeit oder Unfallgefahr, den Ergebnissen unserer Untersuchung zufolge an Bedeutung verloren.

#### **FOLIE 20**

Bemerkenswert sind die Reaktionen der Mitarbeiter auf den Leistungsdruck: Während 81% der Befragten Leistungsverdichtung durch schnelleres Arbeiten, Verzicht auf Austausch mit Kollegen und Verzicht auf Pausen feststellen, beobachten gut 69% eine Extensivierung von Arbeit. Es wird hier deutlich, dass Ex- und Intensivierung von Arbeit parallel laufen beziehungsweise miteinander einhergehen.

Zu ähnliche Ergebnissen kommen auch Befragungen der Beschäftigte selbst:

## **FOLIE 21**

### **ZURÜCK zu FOLIE 20**

Überrascht hat uns die häufige Nennung von Krankheit als Reaktion auf Leistungsdruck.

Fast 45% der Befragten erkennen einen direkten Zusammenhang zwischen Leistungsdruck und Krankheit bei sich und ihren Kollegen. In Anbetracht der Tatsache, dass die Unternehmen offensichtlich mit einer zum Teil sehr dünnen Personaldecke operieren, kann vermutet werden, dass sich hier ein Problem verbirgt, das sich noch weiter auswachsen wird. Leistungsdruck macht krank, aber umgekehrt erzeugt Krankheit auch Leistungsdruck, wenn die Betriebe keine Puffer in der personellen Besetzung bereithalten.

Wir haben die Betriebsräte und Vertrauensleute gefragt, für welche Regelungsbereiche sie in den nächsten Jahren den größten Handlungsbedarf sehen:

## **FOLIE 22**

Der ständig präsente Personalabbau drängt die Beschäftigungssicherung als wichtigsten Regelungsbereich nach oben. Die derzeit verbreitete Kürzung übertariflicher Leistungen und die Einführung von ERA lässt die Befragten

vermutlich davon ausgehen, dass es notwendig sein wird, die derzeitigen Einkommen zukünftig zu sichern.

Betrachtet man die zehn am häufigsten genannten Regelungsbereiche, so fällt auf, dass sich fünf davon auf das Thema Beschränkung und Flexibilisierung von Arbeitszeit beziehen. 'Verteidigung der tariflichen Arbeitszeit', 'Arbeitszeitverkürzung' – vor allen Dingen in Form von Überstundenabbau – sowie 'Vereinbarkeit von Beruf und Familie' und 'Arbeitszeitflexibilisierung' werden insgesamt sehr hoch bewertet. Daran wird deutlich, dass Zeit nach wie vor ein wichtiges politisches Handlungsfeld ist.

Möglicherweise verbirgt sich hinter dieser starken Thematisierung von Zeitfragen die Hoffnung, darüber vermittelt auch Faktoren des Leistungsdruck zu begrenzen. Denn es gibt bisher kaum Instrumente, mit denen Leistungsdruck wirksam reguliert werden könnte.

### **Belastungen und Gefährdungen aus Beschäftigungsunsicherheit**

In den vorangegangenen Tabellen zeigt sich, dass Beschäftigungsunsicherheit als Belastungsfaktor bereits eine gewisse Rolle spielt. Dazu gibt es aber auch gesonderte Untersuchungen, die zeigen, dass die Unsicherheit über ausreichende Arbeitsauslastung und damit verbundene Existenzängste die Beschäftigten belasten und psychisch stark unter Druck setzen. So zeigen die Ergebnisse der BiBB/IAB-Erhebungen 1998/1999, dass über die Hälfte der befristet Beschäftigten die Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes als hoch und 43 Prozent als sehr hoch betrachten. Bei unbefristet Beschäftigten sind es nur 16 Prozent. Hinzu kommt, dass Menschen in befristeten Beschäftigungsverhältnissen und Leiharbeitsverhältnissen verstärkt belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind: Physischen und Umgebungsbelastungen und gleichzeitig psychischen Belastungen: Die physischen Belastungen resultieren insbesondere aus

Monotonie und Restriktion (ca. 80 Prozent sind davon betroffen) aber auch aus wachsendem Leistungsdruck (54 Prozent).

Hier findet sich also eine Kumulation von Risiken. Das Moment der Angst kann jedoch auf unbefristet Beschäftigte übergreifen: Wenn Entlassungen drohen, die Spaltung in Stamm- und Randbelegschaften sich vergrößert, Kündigungsschutz abgebaut wird oder gar nicht existiert. Marktorientierte Anreizsysteme und Formen indirekter Steuerung können diese Angst verstärken.

Dazu ein Zitat von Andrew Grove, Mitbegründer und ehemaliger Präsident bei Intel: „Die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist, eine Umgebung zu schaffen, in der die Mitarbeiter leidenschaftlich entschlossen sind, auf dem Markt erfolgreich zu sein. Furcht spielt eine große Rolle, diese Leidenschaft zu entwickeln und zu bewahren. Angst vor dem Wettbewerb, Angst vor dem Bankrott, Angst einen Fehler zu machen und Angst zu verlieren, können starke Motivation sein (Grove 1997: Nur die Paranoiden überleben)

Diese amerikanische Führungsphilosophie ist auch deutschen Unternehmern geläufig. Aus dem Munde von Martin Kannegießer, ehemaliger Gesamtmetall-Präsident hört sich das dann so an:“ Die absolute Orientierung auf den Kunden und der Druck der Finanzmärkte muss auf jeden einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden, das ist das Kunststück, das über das Überleben der Betriebe entscheiden wird.“

## **FOLIE 23**

### **Indirekte Steuerung von Arbeit**

- ▶ **Vom Verschwinden der Zeit als Maß der Arbeit**
- ▶ **Entstandartisierung und Informalisierung**
- ▶ **Selbststeuerung von Arbeitszeit**

### ► **Arbeiten ohne (Zeit-)Maß**

Was steckt hinter diesen Ideologien? Was verbirgt sich hinter der Dynamik in der Entwicklung von Arbeitszeiten, Leistungssituation, Belastungen und den Gesundheitsgefährdungen der Beschäftigten? Klaus Peters hat in seinem Beitrag zur Indirekten Steuerung den Kern des Umbruchs in der betrieblichen Zeit- und Leistungsentwicklung, der vor allem in den letzten 10 Jahren erkennbar geworden ist, begrifflich auf den Punkt gebracht. In den empirischen Beobachtungen wird dieser Umbruch zunächst in der veränderten Rolle, den die Zeit in den Betrieben spielt, erkennbar.

### **Vom Verschwinden der Zeit als Maß der Arbeit**

Auf der einen Seite wird die Zeit in den Unternehmen, in der Beschleunigung unternehmerischer Prozesse und in einem immer differenzierteren Controlling der Kosten, zum entscheidenden Mittel, um in der Konkurrenz auf schrumpfenden Märkten zu überleben. Auf der anderen Seite spielt die Zeit im betrieblichen Leistungsgeschehen und insbesondere in den Instrumenten der Leistungs politik eine immer geringere Rolle. Als Maß der Arbeit und ihrer Bewertung und damit als Grundlage der Normierung menschlicher Arbeitsleistung verliert Zeit offensichtlich an Bedeutung. Wir beobachten, dass die Erfassung und Kontrolle von Arbeitszeit teilweise gänzlich in die Hände des einzelnen Beschäftigten gelegt wird, der dann selbständig verantwortet, wie lange und wann er arbeitet. Zu beobachten ist auch, dass die Regulierung von Arbeitszeit, seien sie betrieblicher, tarifvertraglicher oder gesetzlicher Art, zunehmend von den Beschäftigten selbst nicht mehr eingehalten werden. Diese Entwicklung hat in den zurückliegenden 10 Jahren – das zeigen unsere Forschungsergebnisse - für immer mehr Beschäftigtengruppen an Bedeutung gewonnen.

Für den einzelnen Beschäftigten entsteht daraus eine paradoxe Situation: In dem Maß, in dem Zeit sich langsam aus dem betrieblichen Leistungsgeschehen zu

verabschieden scheint, erhält der Umgang mit Zeit für den Menschen im Betrieb aber auch in seinem privaten Leben - vor allem im Verhältnis von Arbeit und Leben - ein immergrößeren Stellenwert.

Auch für die Betriebs- und Personalräte entstehen aus dieser Situation paradoxe Anforderungen: Einerseits beklagen sich viele Beschäftigte über die Arbeitszeiten. Wenn der Betriebsrat dann aber etwa unternimmt, beklagen sich alle über den Betriebsrat. Ganz offensichtlich greift die Regulierung von Zeit als ehemals wichtigstes leistungspolitisches Instrument immer weniger, bzw. führt sogar zu negativen Effekten. Setzen die Betriebsräte die Einhaltung von Arbeitszeiten durch, sind sie mit erheblichen Akzeptanzproblemen konfrontiert. Sie treiben nicht selten die Beschäftigten in Grauzonen individualisierter Problembewältigung (berühmtes Beispiel sind die Beschäftigten, die ausstempeln und dann wieder an ihren Arbeitsplatz zurück kehren).

Hinter den neuen Umgangsweisen mit Zeit liegen radikale Veränderungen in der Organisation von Unternehmen und der Steuerung von Arbeit, auf die Klaus Peters schon hingewiesen hat.

### **Selbststeuerung von Arbeitszeit**

Entscheidend ist, dass die Öffnung zum Markt und das Hereinholen des Marktes in die Unternehmen auch die Stellung von Arbeit radikal verändert. Indirekte Steuerung zielt darauf ab, die Beschäftigten möglichst unmittelbar mit den Anforderungen des Marktes zu konfrontieren. Diese sollen selbst für die Bewältigung des permanenten Marktdrucks verantwortlich werden. Bei indirekter Steuerung überläßt das Management diese Aufgabe mehr und mehr den Beschäftigten selbst – setzt aber zugleich einen äußeren knappen Rahmen (z.B. über die Personalbemessung). An die Stelle hierarchischer Anweisung mit zeitökonomischer Kontrolle tritt eine prozess- und ergebnisorientierte Steuerung von Arbeit über abstrakte ergebnisorientierte Kennziffern und Benchmarks.

Auf der Ebene der Arbeitsorganisation entspricht der indirekten Steuerung das Prinzip der Selbstorganisation der Beschäftigten. In gegebenem Rahmen, also von Zielvorgaben, Personalbemessung, Budgets usw., sollen sie ihre Arbeitsleistung und ihren Arbeitseinsatz mit Blick auf die angestrebten Ziele individuell oder in Gruppen und Projekten möglichst selbst organisieren. Dazu benötigen die Beschäftigten ein höheres Maß an Selbständigkeit und Autonomie. Autonomie heißt nicht notwendigerweise mehr Handlungsspielraum, sondern vor allem selbständiges unternehmerisches Handeln, das heißt, im Interesse des Unternehmens auch die Rationalisierung der eigenen Abläufe eigeninitiativ steuern.

Die folgenden Schaubilder zeigen die Verbreitung selbst gesteuerter Arbeitszeit und geben damit auch Anhaltspunkte für das Ausmaß der Durchsetzung Indirekter Steuerung.

### **FOLIEN 24, 25, 26,**

aufschlussreich sind auch die Gründe, die Beschäftigte mit selbstgesteuerter Arbeitszeit für Mehrarbeit angeben.

Damit will ich meinen Vortrag zum Zusammenhang von Arbeitszeitentwicklung und beenden allerdings nicht ohne noch einmal die Verbindung zu Vortrag von Klaus Peters herzustellen.

Wenn neue Steuerungsformen von Arbeit, wenn die Indirekte Steuerung den einzelnen Beschäftigten dazu veranlasst, von sich aus und damit, „freiwillig die Gesundheit zu riskieren“ so muss dies Konsequenzen haben für den politischen Umgang Belastungen und Gesundheitsrisiken.

### **FOLIE 27**



