

Dieter Sauer

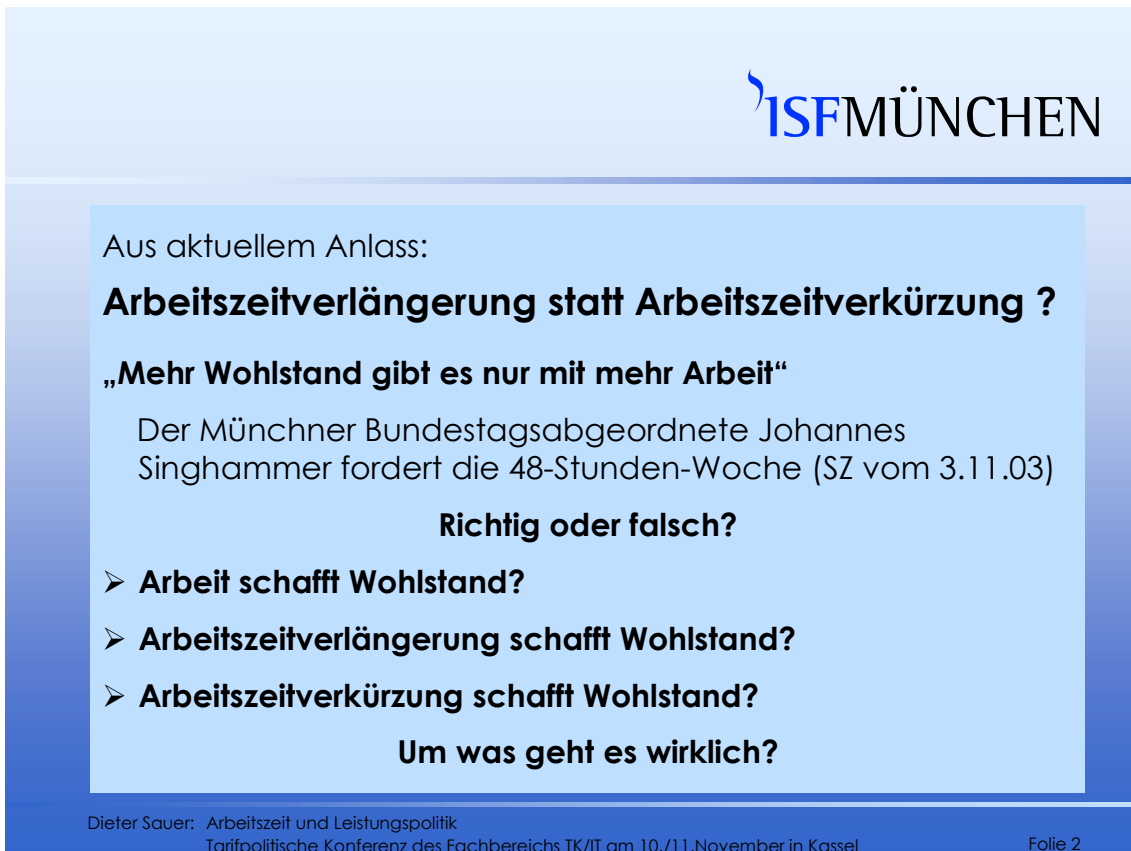
# **Zeit und Leistung**

**Neue Anforderungen an Arbeitszeit-  
und Leistungs politik**

Tarifpolitische Konferenz des Fachbereiches TK/IT  
am 10./11. November in Kassel

## Vorbemerkung

### Arbeitszeitverlängerung statt Arbeitszeitverkürzung?



ISFMÜNCHEN

Aus aktuellem Anlass:

**Arbeitszeitverlängerung statt Arbeitszeitverkürzung ?**

**„Mehr Wohlstand gibt es nur mit mehr Arbeit“**

Der Münchner Bundestagsabgeordnete Johannes Singhammer fordert die 48-Stunden-Woche (SZ vom 3.11.03)

**Richtig oder falsch?**

- **Arbeit schafft Wohlstand?**
- **Arbeitszeitverlängerung schafft Wohlstand?**
- **Arbeitszeitverkürzung schafft Wohlstand?**

**Um was geht es wirklich?**

Dieter Sauer: Arbeitszeit und Leistungspolitik  
Tarifpolitische Konferenz des Fachbereichs TK/IT am 10./11. November in Kassel

Folie 2

Arbeitszeitverkürzung zur Sicherung der Beschäftigung, dies ist das Thema dieser Konferenz. Die aktuelle Diskussion in den letzten Tagen und Wochen wird bestimmt, durch die Forderung nach einer Arbeitszeitverlängerung.

*„Mehr Wohlstand gibt es nur mit mehr Arbeit“*

Mit diesem Slogan fordert der Münchner Bundestagsabgeordnete Johannes Singhammer die 48-Stundenwoche (SZ vom 3.11.03).

Was ist daran nun richtig oder falsch?

#### **Arbeit schafft Wohlstand?**

Da können wir dem Herrn Singhammer zustimmen: *„Arbeit ist neben der Erde die Springquelle allen Reichtums“ (Marx)*. Soweit stimmt Singhammer mit Karl Marx überein, aber das meint er natürlich nicht. Er meint:

## **Arbeitszeitverlängerung schafft Wohlstand?**

Das erinnert nun an die Anfangszeiten des Kapitalismus vor etwa 150 Jahre im 19. Jahrhundert, in dem die 70-Stundenwoche noch den Durchschnitt darstellte, die Extensivierung der Arbeit das vorherrschende Mittel der Produktionssteigerung war.

Die weitere Geschichte des Kapitalismus zeigt aber auch, dass der Widerstand der Arbeiterschaft und ihre Organisationen gegen exzessive extensive Arbeitszeiten, der „Kampf um die Verkürzung des Arbeitstages“ der entscheidende Hebel zur Steigerung der Produktivkraft der Arbeit, zur technischen und organisatorischen Revolutionierung der Industrie war. Die gewaltige Entwicklung von Reichtum und Wohlstand im 20. Jahrhundert war immer begleitet und immer wieder angestachelt durch den gewerkschaftlichen Kampf um Arbeitszeitverkürzung. Also die Formel:

## **Arbeitszeitverkürzung schafft Wohlstand ...**

... kommt der Wahrheit schon näher.

Um was geht es dann all denen, die heute Arbeitszeitverlängerung fordern? Um Beschäftigung? Verringerung der Arbeitslosigkeit? Wie soll das gehen? Mehrarbeit verhindert doch Neueinstellungen. Beschäftigungssicherung geht, wenn dann nur über Arbeitszeitverkürzungen. Das wollen ja auch die Unternehmen gegenwärtig, wie wir an vielen Beispielen sehen (z. B. Opel). Am liebsten wollen sie es natürlich mit gleichzeitigem Absenken der Löhne und Gehälter.

Arbeitszeitverlängerung ohne Einkommenssteigerung ist dann natürlich noch attraktiver, denn das bedeutet schlichte Lohnkürzungen und damit sind wir bei der **neoliberalen Zauberformel**: Senkung der Arbeitskosten und alles wird gut. Kosten senken und Gewinn steigern macht die Wirtschaft konkurrenzfähiger und dann irgendwann werden wir auch wieder Wachstum haben und vielleicht auch mehr Beschäftigung. Oder noch deutlicher: Arbeitseinkommen müssen sinken, damit Kapitalrenditen steigen, nur dann geht es der Wirtschaft gut. So einfach ist das.

Was heißt das für die Mehrung des Wohlstandes? Für die abhängig Beschäftigten bedeutet das eine doppelte Wohlstandsminderung: Lohnkürzung und weniger freie Zeit; eine doppelte Verarmung, wenn man so will, die materielle Not und die Zeitnot nehmen zu. Die Prognose, dass der Druck auf Arbeitskostensenkung sei es durch Arbeitszeitverlängerung oder durch Einkommensverzicht zunehmen wird, ist angesichts der weiterbestehenden Massenarbeitslosigkeit nicht allzu gewagt. Arbeitszeitverlängerung und Einkommensverzicht gehören ja bereits heute zum Alltag der Arbeitswelt. Und dies nicht nur in Verbindung mit spektakulären Aktionen zur Beschäftigungssicherung.

## Übersicht

- I. Entwicklung der Arbeitszeiten:** Von der Arbeitszeitverkürzung zur Differenzierung und Verlängerung von Arbeitszeiten
- II. Entwicklung der Leistungsverausgabung:** Gleichzeitigkeit von Mehrarbeit, Leistungsdruck und Beschäftigungsunsicherheit
- III. Umbrüche in der Unternehmens- und Leistungssteuerung:** Marktzentrierte Produktionsweise, indirekte Steuerung und Entgrenzung
- IV. Arbeitspolitische Herausforderungen:** umstrittene leistungspolitische Perspektiven, arbeitspolitische Ansatzpunkte: neue Steuerungsgrößen, subjektive Widersprüche, Arbeit und Leben, kollektive Referenzfolien

Damit bin ich schon mitten in meinem Thema, beim Verhältnis von Arbeitszeit und Leistung. Ehe ich jedoch auf das Verhältnis von Zeit und Leistung näher eingehe, möchte ich die Entwicklung der beiden Seiten zunächst für sich betrachten. Werfen wir also als erstes einen kurzen Blick auf die Entwicklung der Arbeitszeiten.

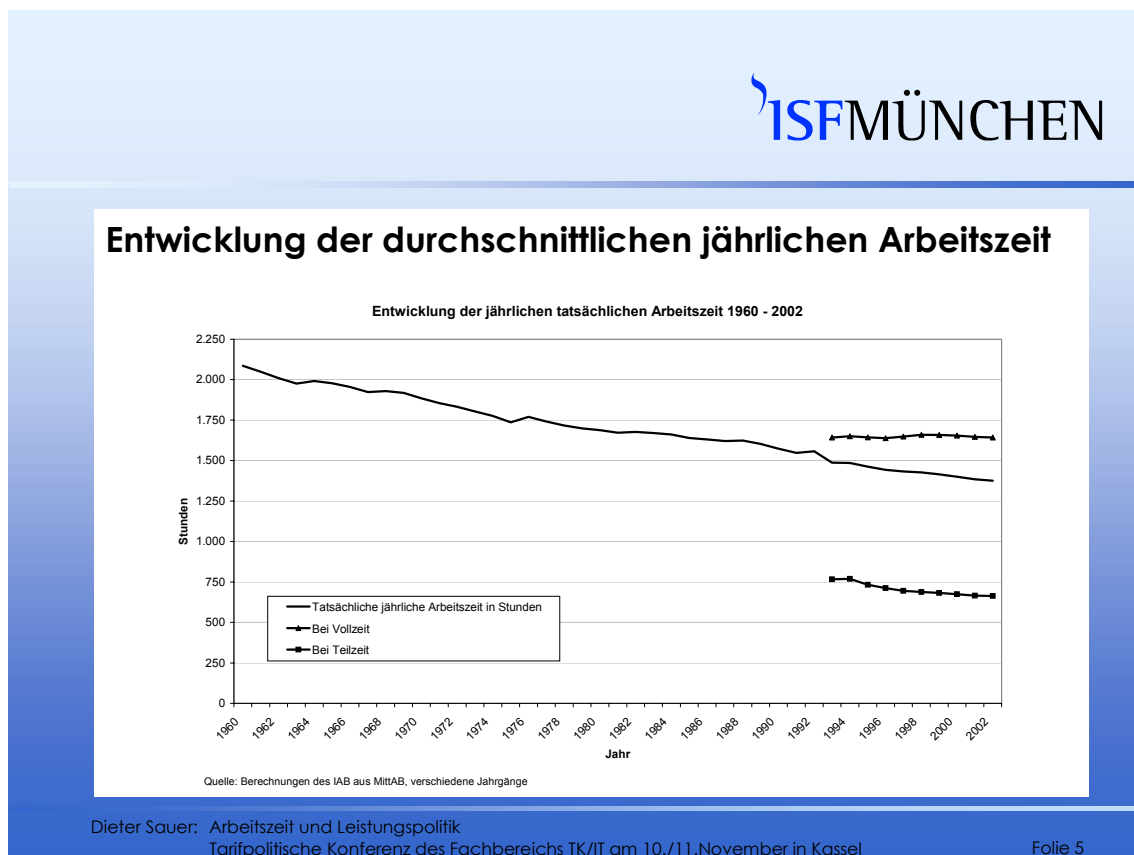
## **Entwicklung der Arbeitszeiten: Von der Arbeitszeitverkürzung zur Differenzierung und Verlängerung von Arbeitszeiten**

- **Der historische Trend zur Arbeitszeitverkürzung ist zum Stillstand gekommen**
- **Unterschiede zwischen tariflichen und tatsächlichen Arbeitszeiten**
- **Differenzierung der Arbeitszeiten**
  - **Polarisierung zwischen Frauen und Männer**
  - **Polarisierung zwischen Qualifikationsgruppen**

# I. Entwicklung der Arbeitszeiten: Von der Verkürzung der Arbeitszeit zur Differenzierung und Verlängerung der Arbeitszeiten

## 1. Der historische Trend zur Arbeitszeitverkürzung ist zum Stillstand gekommen

Ich hatte eingangs schon darauf hingewiesen, dass die Geschichte der Industrialisierung, die Geschichte des Kapitalismus in den letzten 150 Jahren begleitet und wesentlich beeinflusst wird durch eine Geschichte der 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. Die Kurve über die tatsächliche jährliche Arbeitszeit für die Vollzeitbeschäftigten zeigt, dass sie seit Mitte der 90er Jahre wieder ansteigt.

## **2. Unterschiede zwischen tariflicher und tatsächlicher Arbeitszeit**

Schaut man sich die Entwicklung der Arbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten seit Mitte der 80er Jahre an, so zeigt sich dass zunächst die tatsächlichen Arbeitszeiten solange abnahmen, wie die tariflichen verkürzt wurden. Seit diese zum Stillstand kamen, gibt es einen Gegentrend zur Verlängerung der durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten, etwa seit Mitte der 90er Jahre. Abbildungen dazu finden Sie in den Unterlagen zu dieser Konferenz: Im Jahre 2001 beträgt die durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit im Westen ca. 40 Stunden, im Osten liegt sie etwas höher.

## **3. Differenzierung der Arbeitszeiten**

Hinter diesen Durchschnittswerten der Verkürzung bzw. Stagnation der tariflichen mit dem Anstieg der tatsächlichen Arbeitszeiten verbergen sich unterschiedliche und zum Teil sogar gegensätzliche Entwicklungen. Betrachten wir die Verteilung von Arbeitszeit, so arbeitet ein abnehmender Teil der Beschäftigten im sogenannten 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**

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. 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: 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 arbeitet in Teilzeit) immer noch sehr ausgeprägt ist: 1969 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.

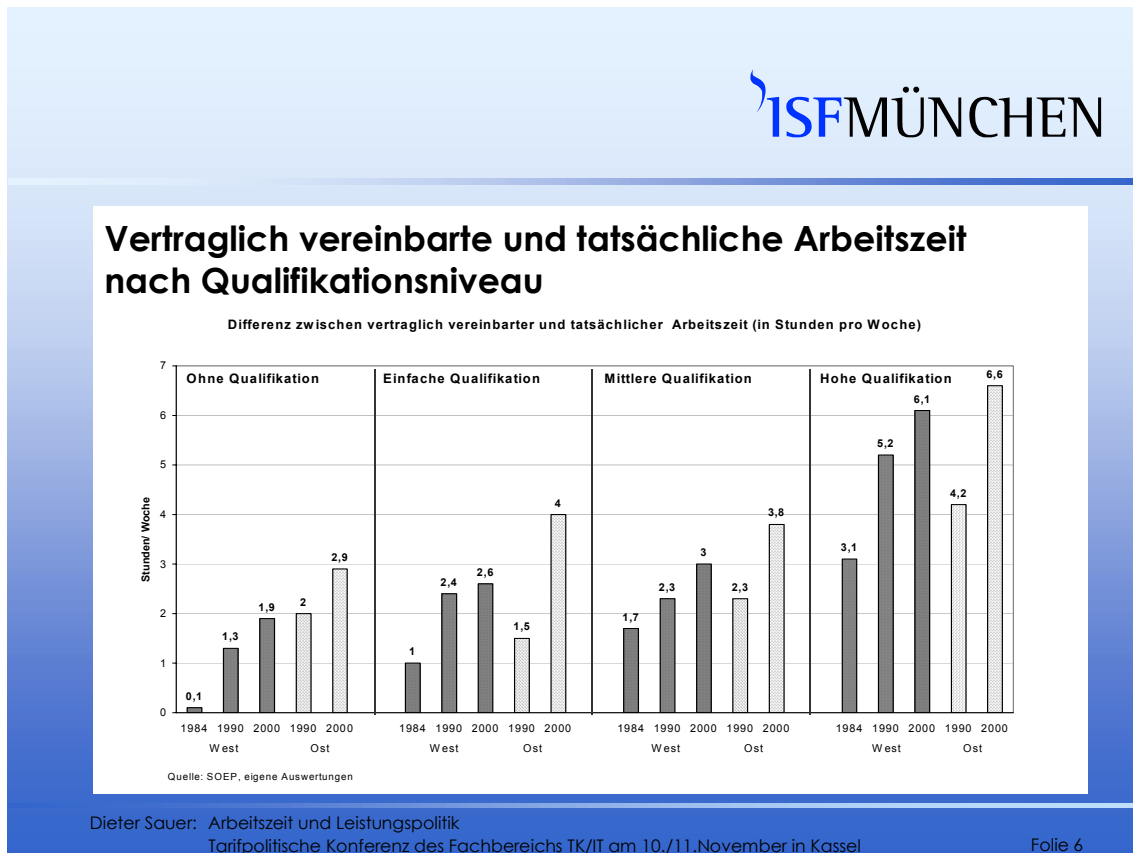
### **Polarisierung zwischen Qualifikationsgruppen**

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 fast gegenwärtig ca. 4,2 Millionen Arbeitskräfte. Im Zeitverlauf nehmen diese Unterschiede zu: In Unter- und 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.



Was sind nun die Ursachen für die skizzierte Entgrenzung der Normalarbeitszeit, für diesen letztlich doch sehr radikalen Bruch in der historischen Entwicklung der Arbeitszeit? Was steckt hinter dem „Paradigmenwechsel“ in der Arbeitszeitpolitik, der allgemein als Wechsel von der Arbeitszeitverkürzung zur Arbeitszeitflexibilisierung beschrieben wird?

Ehe ich darauf eingehe, möchte ich noch die zweite Seite des Verhältnisses von Zeit und Leistung kurz beleuchten.

### **Entwicklung der Leistungsverausgabung: Gleichzeitigkeit von Mehrarbeit, Leistungsdruck und Beschäftigungsunsicherheit**

- **Belastungen und Gefährdungen aus**
  - überlangen und flexiblen Arbeitszeiten
  - Arbeitsintensität und Leistungsdruck
  - Beschäftigungsunsicherheit
  
- **Zur Syndromatik von Belastungen und Gefährdungen**

## **II. Entwicklung der Leistungsverausgabung: Gleichzeitigkeit von Extensivierung, Intensivierung und Beschäftigungsunsicherheit**

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 dazu nur einige Schlaglichter:

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

Wir haben gesehen, dass die Verlängerung von Arbeitszeit wieder zunehmende Bedeutung erlangt 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, kardio-vasculäre Erkrankungen, Un-

fallrisiko. 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), früher als bei Wochenarbeitszeiten unter 40 Stunden.

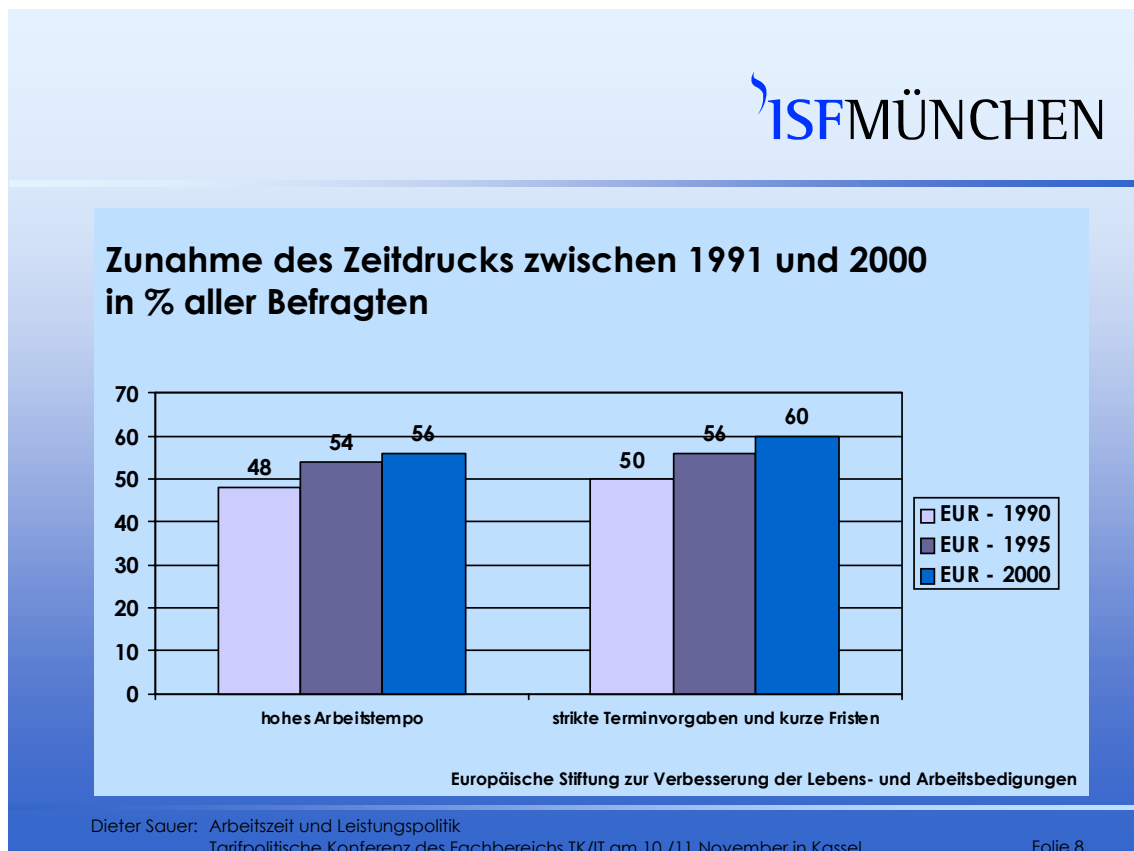
Nicht nur die Länge der Arbeitszeit sondern auch die erholenden Regenerationszeiten sind gesundheitsrelevant: Flexible Arbeitszeiten, insbesondere dann, wenn sie häufige Wochenend- und Nachtarbeit bedeuten führen zu Schlafstörungen und psychischer Erschöpfung. Dies ist für Schichtarbeiter seit langem 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.

## 2. Belastungen und Gefährdungen aus Arbeitsintensität und Zeit- und Leistungsdruck

Arbeitsverdichtung und wachsendes Arbeitstempo werden in erster Linie für die Zunahme psychischer Belastungen verantwortlich gemacht.

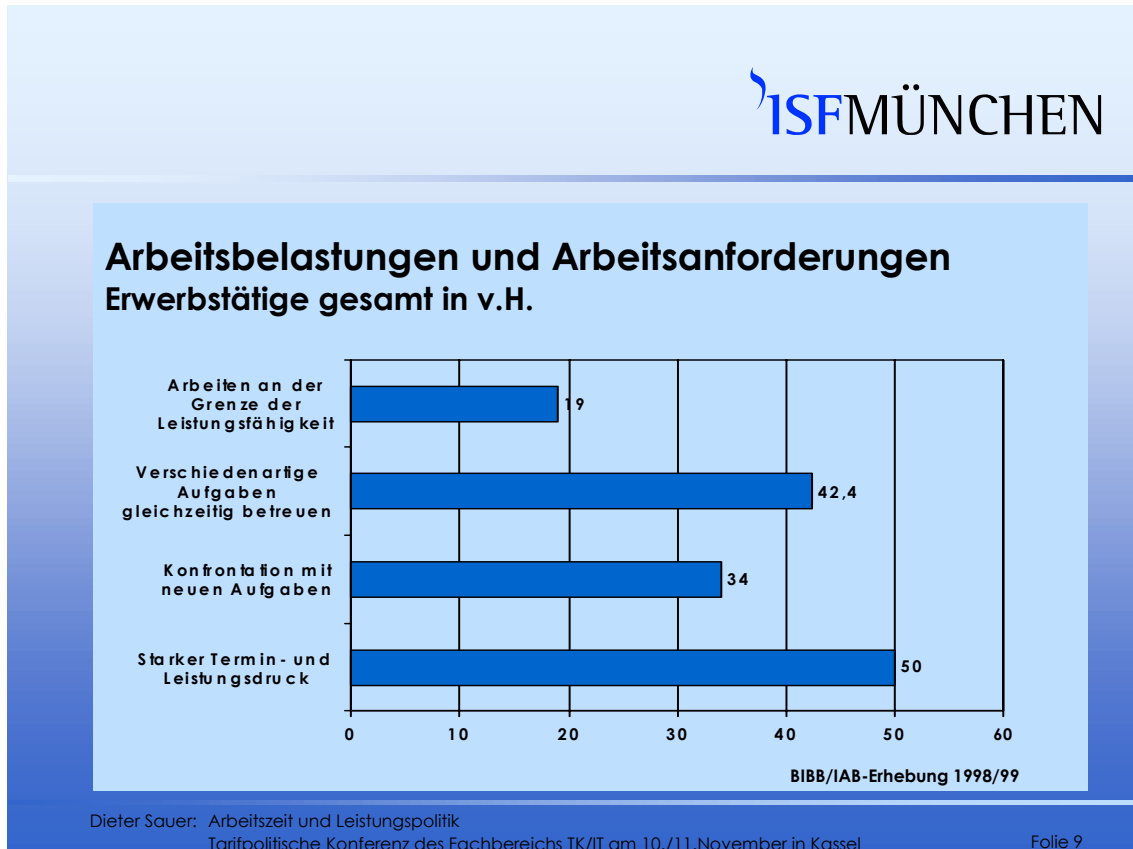
Nach einer Studie der europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen hat der Zeitdruck von 1991 bis zum Jahre 2000 europaweit deutlich zugenommen.



Die am häufigsten genannten arbeitsbedingten 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.

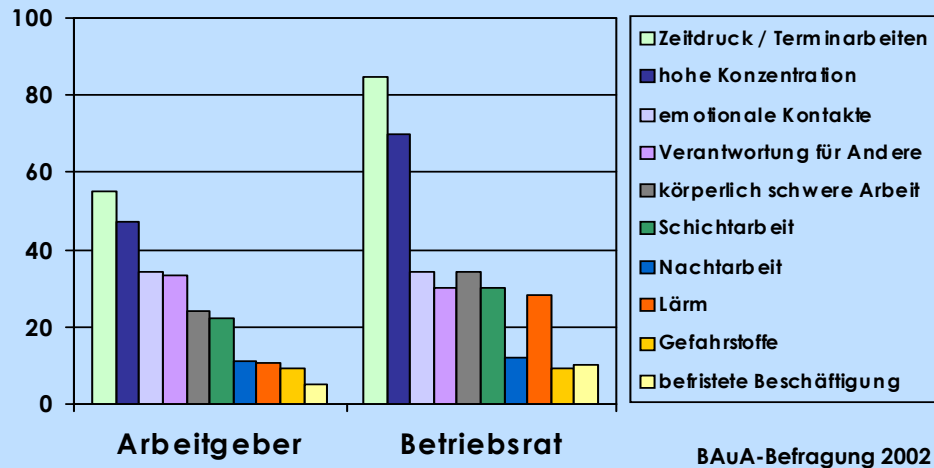
Nach Studien der ILO (International Labour Organisation) sind in Deutschland im Jahre 2000 allein 5,9 Prozent der durch Arbeitsunfähigkeit bedingten Ausfalltage auf psychische Belastungen zurückzuführen. Nach der BiBB/IAB-Befragung gaben 1999 die Hälfte der Beschäftigten an, häufiger oder praktisch immer unter Leistungsdruck zu arbeiten.



Dies sind Durchschnittszahlen, d.h. in einigen Branchen, Berufen und Beschäftigungsgruppen bei Männern und Frauen liegen diese Zahlen auch niedriger aber auch erheblich höher.

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.

### Belastungen und Anforderungen im Urteil der Arbeitgeber und Personalverantwortlichen (Ja-Antworten in %)



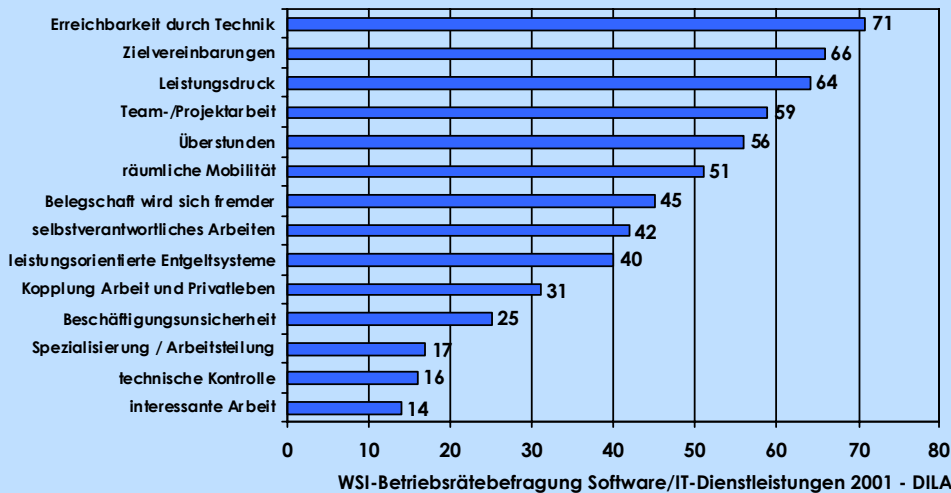
Dieter Sauer: Arbeitszeit und Leistungspolitik

Tarifpolitische Konferenz des Fachbereichs TK/IT am 10./11. November in Kassel

Folie 11

Auch in den Befragungen der Betriebsräte des WSI, in denen die Betriebsräte nach den Problemschwerpunkten in den Arbeitsbedingungen gefragt wurden, zeigen sich in der Grundstruktur ähnliche Ergebnisse. Hierzu noch eine Auswertung für die IT-Industrie.

### Entwicklung von Arbeitsbedingungen in IT-Unternehmen aus Sicht der Betriebsräte (in %)



Dieter Sauer: Arbeitszeit und Leistungspolitik

Tarifpolitische Konferenz des Fachbereichs TK/IT am 10./11. November in Kassel

Folie 12

Es gab auch eine Befragung von Betriebsräten durch das DGB-Bildungswerk zu Leistungsdruck und Stress, zu der auch eine Auswertung von 223 Betriebsräten der Deutschen Telekom vorliegt (Arbeitsökologie Briefe 11/2001): 99 Prozent der Betriebsräte sehen sich selbst unter Stress; 60 Prozent bezeichnen Stress als besonders hoch, ebenso viele gaben an psychische Belastungen schlecht zu bewältigen. 50 Prozent waren mit dem Betriebsklima unzufrieden; 42 Prozent litten nach eigenen Angaben unter psychischen Problemen wie Anspannung, Schlaflosigkeit und Angstzuständen.

### 3. 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 Beschäfti-

gungsverhältnissen 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)

#### **4. Belastungen treffen nicht alle gleich**

Wie bei der Arbeitszeit gibt es auch hier eine hohe Differenzierung. Aber es gibt auch und nicht nur bei den sogenannten „prekären“ Beschäftigten“ die Kumulation von Belastungen und Risiken: Aus Mehrarbeit, Leistungsdruck und ökonomischer Unsicherheit.



## Umbrüche in der Unternehmens- und Leistungssteuerung

- **Zeit und Leistung: Ein paradoxes Verhältnis**
- **Die neue Unmittelbarkeit des Marktes**
- **Indirekte Steuerung und Selbstorganisation**
- **Entgrenzung von Arbeit**
- **Individualisierung von Zeit und Leistung**

### III. Umbrüche in der Unternehmens- und Leistungssteuerung

Wir haben bislang aus der Darstellung der Entwicklung von Arbeitszeiten und der Leistungssituation der Beschäftigten versucht, ein Bild zu zeichnen, das nicht nur die aktuelle Lage beschreibt, sondern auch die Dynamik, die dahinter steckt. Erkennbar wird ein Umbruch in der Zeit- und Leistungsentwicklung, insbesondere dann, wenn man die letzten zehn Jahre betrachtet. Wir haben uns bislang auf die Beschreibung, im wesentlichen auf die Darstellung verfügbarer Daten und qualitativer Befunde beschränkt. Wir sind noch kaum auf die Ursachen eingegangen, die diesen Umbruch erklären könnten. Einen Zugang dazu sehe ich in der Betrachtung des sich ändernden Verhältnisses von Zeit und Leistung, in den Paradoxien, die darin zum Vorschein kommen.

#### 1. Zeit und Leistung - ein paradoxes Verhältnis

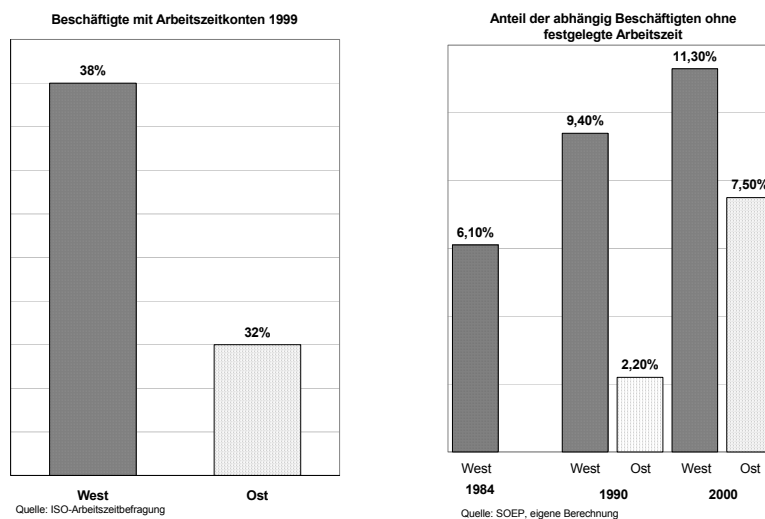
Obwohl in den Unternehmen der Faktor Zeit zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor wird, scheint Zeit als betriebliche Messgröße der Lei-

stungsverausgabung an Bedeutung zu verlieren. Auf der einen Seite wird die „Ökonomie der Zeit“ im immer differenzierteren „Kost-, Kontrollsystemen“ oder in der Beschleunigung unternehmerischer Prozesse, z. B. unter der Formel „Time to market“ immer wichtiger, auf der anderen Seite spielt Zeit als Parameter der Steuerung und Kontrolle von Arbeit eine immer geringere Rolle.

Gleichzeitig beobachten wir, wie die Erfassung und Kontrolle von Arbeitszeit teilweise gänzlich in die Hände des einzelnen Beschäftigten gelegt wird. Dieser verantwortet dann selbständig, wie lange und wann er arbeitet. Dies bedeutet nicht nur 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 auch 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, so haben wir es gegenwärtig mit einem neuen Phänomen zu tun, dass vor allem in den zurückliegenden zehn Jahren für immer mehr Beschäftigtengruppen an Bedeutung gewonnen hat.

ISFMÜNCHEN

### Neue Formen der Arbeitszeitorganisation



Für den einzelnen Beschäftigten entsteht daraus eine paradoxe Situation: In dem Maß, in dem Zeit sich langsam aus dem betrieblichen Leistungsge-  
schehen 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. Die An-  
forderungen an das „Management der individuellen Zeit“ wachsen: Der  
richtige Umgang mit der knappen Zeit scheint zur wichtigsten Vorausset-  
zung der Existenzbewältigung zu werden, genauso wie der Umgang mit der  
„überflüssigen Zeit“ für diejenigen, die aus dem Erwerbsleben ausgegrenzt  
werden. Neben das Risiko der Arbeitslosigkeit tritt das Risiko der Zeitnot.

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, lockert, müssen wir uns selbst um die Organisation und Gestal-  
tung unserer Zeitverwendung kümmern.

Auch für die Betriebs- und Personalräte entstehen aus dieser Situation pa-  
radoxe 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 Akzep-  
tanzproblemen konfrontiert. Sie treiben nicht selten die Beschäftigten in  
Grauzonen individualisierter Problembewältigung (berühmtes Beispiel  
sind die Beschäftigten, die ausstempeln und dann wieder an ihren Arbeits-  
platz zurück kehren).

Offensichtlich sind neue arbeitspolitische Gestaltungsansätze erforderlich,  
für die Entwicklung jedoch zunächst ein genaueres Verständnis der neuen  
Rolle von Zeit in der betrieblichen Leistungspolitik notwendig ist. Hinter  
den neuen Umgangsweisen mit Zeit liegen radikale Veränderungen in der  
Organisation von Unternehmen und der Steuerung von Arbeit.

## **2. Die neue Unmittelbarkeit des Marktes**

Die neue Unmittelbarkeit des Marktes hat zunächst mit einer tendenziellen  
Verkehrung des Verhältnisses von Markt und Produktion zu tun. Früher war  
das Verhältnis des Betriebs zum Absatzmarkt und zum Konsum eine Ein-  
bahnstraße – das hat sich umgekehrt. Auf dem Hintergrund von Marktsätti-

gung und verschärfter Konkurrenz werden die Spezifika des Produkts und der Preis zum Ausgangspunkt, die Herstellungsprozesse und die Kostenbestandteile werden zur abhängigen Variablen. Dies gilt auch für den Kostenfaktor Arbeit. Die Ausdehnung des tertiären Sektors und die Durchsetzung einer qualitativen Dienstleistungs- oder Kundenorientierung verstärkt diese Tendenz. Dieser Veränderungsprozess ist seit mehr als 20 Jahren in Gang, hat jedoch in den 90er-Jahren deutlich das Tempo erhöht.

In den letzten zehn Jahren wird in Deutschland auch eine zweite Verkehrung in der Ökonomie deutlich: Das Verhältnis von Geld und Realkapital und damit das Verhältnis zwischen den Unternehmen und den Kapital- und Finanzmärkten scheint sich ebenfalls umzukehren. Ausgangspunkt ist nicht mehr das produktive Kapital in den Unternehmen, das sich seine Finanzierung sucht, sondern das zinstragende und spekulative Kapital und dessen Anlagestrategien auf den Finanzmärkten. Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen werden zu einem eigenen Markt und damit abhängig von den Renditeerwartungen der Finanz- und Kapitalmärkte. Dies verändert auch das Verhältnis von Kapital und Arbeit in den Unternehmen: Hier verkehrt sich das Verhältnis von Gewinn und Lohn. Nicht mehr der Gewinn ist die Residualgröße, wie wir es aus der ökonomischen Theorie kennen, sondern der Lohn wird zur abhängigen Variable, während der Gewinn als Renditemarge zur gesetzten unabhängigen Größe wird.

Wir haben es also mit zwei Formen einer Vermarktlichung zu tun, die durchaus in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen, die aber zumindest eine gemeinsame Wirkung haben: Eine Öffnung der Grenzen der Unternehmen zu den Märkten und eine unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit den Anforderungen des Marktes.

### **3. Indirekte Steuerung und Selbstorganisation**

Es ist eine neue marktzentrierte Produktionsweise entstanden: Die innerbetriebliche Organisations- und Entscheidungsstruktur tritt in den Hintergrund. Das Management delegiert Teile seiner klassischen Funktion, nämlich Marktanforderungen und notwendige Ressourcen aufeinander abzustimmen, zumindestens teilweise an die Beschäftigten. Zugleich wird der Markt in das Unternehmen hereingeholt, die Rede ist von einer Internalisierung des Marktes. Es werden neue Unternehmenseinheiten geschaffen (Units, Segmente, Profit- oder Costcenter), die wie „Unternehmen im

Unternehmen“ agieren und sich auf internen und externen Märkten bewähren müssen. Damit einhergehend werden auch die unmittelbaren Beziehungen der Beschäftigten untereinander marktförmig („Der Kollege wird zum Kunden und zum Konkurrenten“). Auf Steuerung wird dennoch nicht verzichtet, aber es handelt sich um einen Modus der indirekten Steuerung in Form von Kennziffern und Benchmarks. Entscheidend ist, dass indirekte Steuerungssysteme, so ausgebaut und so fein strukturiert sie auch sein mögen, die widersprüchlichen Anforderungen an die Beschäftigten nicht auflösen, sondern an sie weitergeben.

Indirekte Steuerung setzt eine Arbeitsorganisation voraus, in der sich die Beschäftigten selbstständig mit unbestimmten Marktanforderungen auseinandersetzen können. Die Beschäftigten sind jetzt zunehmend selbst dafür verantwortlich, den permanenten Marktdruck zu bewältigen und ihre Leistung zu regulieren. Die Subjektivität der Beschäftigten, früher vielfach Störfaktor, wird jetzt zu einem zentralen produktiven Faktor, und dies in doppelter Weise: Das Prinzip der Selbstorganisation soll den Beschäftigten zu unternehmerischem Handeln auffordern, d.h. er soll den Einsatz seiner Arbeitskraft, seine Leistungsverausgabung und auch die Rationalisierung seines Arbeitsprozesses selbst steuern. Zum anderen sind die subjektiven Ressourcen von Arbeitskraft gefordert, d.h. ihre kreativen, problemlösenden, kommunikativen Fähigkeiten, ihre Motivation und ihr Engagement. Damit werden Potenziale und Ressourcen ins Visier genommen, die traditionell gerade außerhalb des betrieblichen Gestaltungsbereichs liegen und die jetzt intensiver und expliziter ökonomisch genutzt werden sollen. Es kommt mit der Person als Ganzes auch ihr Leben ins betriebliche Spiel und damit die private Lebenssphäre.

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.

Entgrenzung von Arbeit, wie sie vor allem in der Flexibilisierung von Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnissen und die Flexibilisierung von Arbeitszeiten zum Ausdruck kommt, und die Anforderungen an höhere Selbstorganisation und Selbstverantwortung, nicht nur in den Unternehmen, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt und in der Privatsphäre – das sind die beiden zentralen Merkmale einer Veränderung von Arbeit in der gegenwärtigen Entwicklung. Von den Beschäftigten selbst werden diese Ver-

änderungen sehr zwiespältig wahrgenommen: Selbstorganisation und neue Selbstständigkeit heißt ja nicht nur „mehr Druck durch mehr Freiheit“, sondern auch tatsächlich mehr Druck und mehr Freiheit. Flexible Beschäftigungsformen und Arbeitszeiten verheißen mehr Unsicherheit, höheren Anpassungsdruck und Risiken für Leben und Gesundheit, aber sie ermöglichen aber 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“.

Dies ist für die gewerkschaftspolitische Auseinandersetzung mit dieser Entwicklung ziemlich entscheidend. Ich werde darauf zurückkommen, Zunächst jedoch noch einmal zurück zu unserem Verhältnis von Zeit und Leistung.

#### **4. Individualisierung von Zeit und Leistung**

In der traditionellen Leistungspolitik war Zeit ein marktunabhängiger Referenzpunkt: in der Definition der Normalleistung im Leistungslohn 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 orientiert. 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.

Die zunehmende Umwandlung fester, tarifvertraglich definierter Lohneinkommen in variable Bestandteile geht in dieselbe Richtung. Entsprechend der skizzierten Verkehrung von Markt und Produktion wird die individuelle Leistung nicht mehr an das Maß der Arbeitsverausgabung gekoppelt, sondern direkt an die Wertschöpfung. Leistung ist das, was der Markt als solcher anerkennt, die Rede ist von einer „Finalisierung“ des Leistungsbegriffs.

Wir erleben gleichzeitig eine Renaissance des materiellen Entgeltanreizes und der Leistungsentlohnung und zwar auch dort, wo bislang leistungsvariable Entgeltelemente fremd waren. Allerdings geht es um eine Leistungsentlohnung, die die Marktorientierung und das Kostendenken in den Köp-

fen der Beschäftigten verankern soll. Das zeigt sich in den Faktoren der Leistungsbewertung, in die immer mehr marktorientierte Kennziffern eingehen, aber auch in den Formen der Leistungsbeurteilung. Zielvereinbarungen gelten gegenwärtig als das Instrument, in dem das Leistungsverhalten der Beschäftigten auf geschäftspolitische Ziele ausgerichtet werden soll. Der Entkoppelung von Leistungssteuerung und Arbeitszeitorganisation steht also eine neue Form der Verkoppelung von individueller Arbeitszeit und ökonomischen Erfordernissen und Marktgegebenheiten gegenüber. Gleichzeitig bedeutet dies eine weitere Verschiebung der Regulierungsebene: War die jüngere Vergangenheit bereits 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 dann zur Verlagerung dieser Konflikte ins lebensweltliche Umfeld.

Eine Leistungspolitik, die auf den Markt orientiert ist, hat im Prinzip kein Maß mehr, sie ist in der Tendenz schrankenlos. Damit tendiert auch die Leistungsverausgabung der Beschäftigten dazu, die noch vorhandenen regulativen Begrenzungen zu überschreiten: Dies gilt für die Intensität der Leistungsverausgabung 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 auszudehnen. 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 Leistungspolitik. Das tendenzielle Verschwinden der Zeit aus dem offiziellen betrieblichen Leistungsgeschehen, die zunehmende betriebliche Entkoppelung von Zeit und Leistung hat für den einzelnen Beschäftigten eher die umgekehrte Wirkung: Der Umgang mit der Zeit wird zur zentralen Aufgabe der Leistungsregulierung des Individuums.

## IV. Arbeitspolitische Herausforderungen

Was heißt das nun für Arbeitspolitik?

Zunächst eine Vorbemerkung: In meiner zu Beginn skizzierten Entwicklung von Zeit und Leistung ist deutlich geworden, dass wir es mit großen Unterschieden zwischen Branchen, Betrieben und Beschäftigungsgruppen zu tun haben. Dies gilt auch generell für die Durchsetzung neuer Formen der Unternehmens- und Leistungssteuerung. 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 höherqualifizierten Beschäftigtengruppen, während bei den niedrigqualifizierten 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. 71 Prozent der befragten Manager und Betriebsräte gehen davon aus (FATK, Tübingen). Kosten und Personalkürzungsprobleme greifen hier besser, 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, in-



wieweit auch im Angestelltenbereich, z.B. bei Zielvereinbarungen, Kriterien und Elemente des klassischen Leistungslohnes (Leistungsermittlung und Leistungsbemessung) also insbesondere objektivierbare Merkmale anzuwenden wären.

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

Dieselben Vertreter sehen umgekehrt der Durchsetzung von Zielvereinbarungen oder ähnlichen Systemen in dem klassisch hochregulierten Leistungslohnbereichen eine mögliche Bedrohung. Denn auch die heute noch zum Teil relativ stabilen Bereiche klassischer gewerkschaftlicher Leistungs politik 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: Gemeinkostensparnis, Nettowertschöpfung, Termintreue etc. Risiken werden so auf Beschäftigte übertragen, da Störungen, ...?? (*Band rauscht*) der Anlagen und Materialqualität zu Lasten des Verdienstgrades und der Leistungsbedingungen gehen. Daneben kommt es zu einer Subjektivierung von Leistung durch verhaltensbezogene Kriterien, wie Teamfähigkeit, Sorgfalt etc.

Formen des „Game sharings“ ?? führen zu einer Dynamisierung der Leistungsanforderung: Kürzung der Vorgabezeiten, Reduktion der Plan- und Sollzeiten.

Während klassische Entgelt- und Leistungsregulation auf einem „aufwandsorientierten Leistungsbegriff“ basieren, der menschliche Leistungsfähigkeit und die Bedingungen des Arbeitssystems zum Ausgangspunkt der Bemessung machen, 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. In einer anderen Position in der leistungspolitischen Debatte werden zeitwirtschaftliche Methoden und ihre objektivierenden Verfahrensweisen entweder schon immer für fragwürdig - weil scheinobjektiv - und gegenwärtig auch für überholt gehalten. Sie setzen dagegen auf eine Re-Politisierung der Leistungsfrage, eine Endobjektivierung von Leistung und Leistungsstandards und setzen in dieser Perspektive auf eine Dezentralisierung der Aushandlungsprozeduren.

Für mich stellt sich die Frage, ob hier nicht falsche Alternativen formuliert werden, da beide Perspektiven es ja ausschließlich nicht sind. Diskutieren wir diese Frage auf dem Hintergrund möglicher arbeitspolitischer Ansatzpunkte: Wo liegen neue Ansatzpunkte für eine Leistungsregulierung, insbesondere einer Leistungsbegrenzung?

## **2. Was heißt hier Markt; die (Schein-)objektivität von Kennziffern durchbrechen**

Nach unseren Beobachtungen verschwinden für die Betriebsräte zunehmend die 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 erstaunlich einig: wachsende Belastung, zunehmende Spaltung der Belegschaften, schwindende Möglichkeiten, trotz wachsender Arbeitszeitfreiheiten Arbeit und Leben noch zu vereinbaren. 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 einerseits die Tendenzen einer Verbetrieblichung der Arbeitspolitik fördert, beschränkt gleichzeitig deren Wirksamkeit.

Der zunehmende Ausbau indirekter Steuerungssysteme verschärft das Dilemma der betrieblichen Interessenvertretung. Traditionelle arbeitspoliti-

sche Instrumente, auf die der Betriebsrat Einfluss hat, sind vielfach kapazitätsorientiert und auf die technischen Bedingungen von Arbeitssystemen bezogen. Sie greifen angesichts zunehmend kennzifferorientierter 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.

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.

### **3. Subjektivierungsprozesse unterstützen – Widersprüche zuspitzen**

Betrachtet man 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. Meist steht 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.

### **4. 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 Subjek-

tivierung 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. Auch hier liegt ein Potenzial, auch hier liegen Widersprüche und Konfliktmomente, an denen sich Interessenpolitik ausrichten müsste.

Politisch fruchtbar und auch wirksam werden diese hier kurz vorgestellten arbeitspolitischen Handlungsperspektiven, 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.

Zum Schluß noch eine Anmerkung zur kollektiven Ebene.

## **5. „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 Leistungsoll 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 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 verweist auf die Ebene der individuellen Interessen und erfordert neue Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der betrieblichen Ebene, weist aber zugleich kollektiven Regelungen einen entscheidenden Stellenwert zu.