

Dieter Sauer


„Vertrauensarbeitszeit“ und der Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit

**Beitrag zum tarifpolitischen Workshop von Verdi
zum Thema „Vertrauensarbeitszeit“
am 11. Juli 2002 in Berlin**

Vorbemerkung

Ich bin kein Arbeitszeitforscher und schon gar kein Spezialist für Arbeitszeitmodelle. Ich bin Sozialwissenschaftler im ISF München und befasse mich seit langem mit der Entwicklung von Arbeit auf dem Hintergrund betrieblicher Reorganisations- und Rationalisierungsstrategien. Auch gegenwärtig führen wir eine Reihe von Forschungsprojekten durch, in denen wir in unterschiedlichen Feldern den Formwandel von Arbeit untersuchen. Meine Aufgabe auf dem Workshop hier soll es ja wohl sein, den Rahmen zu skizzieren, in dem die Auseinandersetzung um neue Formen einer Flexibilisierung der Arbeitszeit auszutragen ist. Ich verstehe mein Referat trotzdem nicht nur als Hintergrundsreferat, das den Boden für eine detailliertere Befassung mit Arbeitszeitmodellen bereitet. Jeder, der sich heute mit Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung befaßt, weiß, daß eine isolierte Diskussion von Arbeitszeitmodellen wenig bringt. Die Wirkung neuer Modelle der Arbeitszeitregulierung erschließt sich nur im Kontext von weiterreichenden betrieblichen Organisations- und Steuerungsformen. Insofern ist das Bild in meinem Referatstitel, wie es im Programm ausgedruckt ist, schon richtig: Ein Mosaikstein erhält seine Bedeutung nur in der Form des gesamten Mosaiks, für sich genommen, bleibt er ohne Aussage.

Was will ich vortragen? Hier ein kurzer Überblick:



Gliederung

- Paradoxien der Arbeitszeitdebatte
- Formwandel von Arbeit im Prozess kapitalistischer Restrukturierung
 - Die neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber der Arbeit
 - Neue Organisations- und Steuerungsformen in den Unternehmen
 - Arbeit im Umbruch
- Arbeitspolitische Bewertung

Dieter Sauer: „Vertrauensarbeitszeit“ und der Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit
 Workshop „Vertrauensarbeitszeit“; Berlin, 11. Juli 2002 Folie 2

I. Paradoxien der Arbeitszeitdebatte

Arbeitszeit und generell die Kategorie der Zeit ist heute ins Zentrum vieler wissenschaftlicher und politischer Debatten geraten. Zeit hat offensichtlich in der gegenwärtigen Umbruchsituation einen paradoxen Stellenwert: Auf der einen Seite verliert Zeit als Dimension der Regulierung und damit als Maß der Bemessung und Bewertung von Arbeit offensichtlich an Bedeutung. Mit dem Niedergang des fordistischen Zeitregimes scheint sich auch die Zeit zwar langsam, aber doch deutlich, aus dem formellen und offiziellen betrieblichen Leistungsgeschehen zu verabschieden. Auf der anderen Seite erhält der Umgang mit Zeit für den einzelnen Beschäftigten im Betrieb, aber auch für die Individuen in ihrem privaten Leben, einen immer größeren Stellenwert. Das „Management der knappen individuellen Zeit“ scheint zur wichtigsten Voraussetzung der Existenzbewältigung zu werden, genau so wie der Umgang mit der überflüssigen Zeit, für diejenigen, die aus dem Erwerbsleben ausgegrenzt werden. Insgesamt erhält Zeit als Maß für das Verhältnis von Arbeit und Leben, für Beruf und Familie, als Indikator für Wohlfahrt und soziale Ungleichheit, zunehmende Bedeutung.

Zeitnot gilt heute als neues Armutsrisiko, das neben die materielle Not tritt. Den neuen Stellenwert von Zeit kann wahrscheinlich jeder von uns in irgendeiner Form nachvollziehen: als verstärkten Zeitdruck, als Verhandlungsgegenstand in persönlichen Beziehungen und in der Familie, als zunehmend verplantes und durchrationalisiertes Leben.

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 Gestaltung unserer Zeitverwendung kümmern. So viel zu diesem Zeitparadox, das so betrachtet gar keines mehr ist.

Es gibt noch ein anderes Paradox, das ebenfalls mit der Lockerung des betrieblichen Zeitkorsetts zu tun hat: Das fordistische Zeitregime mit relativ starr festgelegten Normen der Arbeitsverausgabung (das Symbol ist hier die getaktete Arbeit am Fließband), in dem Zeit die Basis der Bemessung und Bewertung von Lohn und Leistung ist, in dem Arbeit und Freizeit strikt getrennt wird und der männliche Alleinernährer die Regel ist, beginnt sich seit einiger Zeit aufzulösen.

Das fordistische Zeitregime war, wie andere Merkmale des Fordismus, so z.B. hierarchisch-bürokratische Organisation, standardisierten Arbeitstätigkeiten, restriktive Arbeitsituationen, schon immer im Brennpunkt der Kritik von Gewerkschaften und auch von sich kritisch verstehenden Sozialwissenschaftlern, vor allem von Industriesoziologen. Und es blieb ja auch nicht nur bei der Kritik, denn nicht zuletzt gewerkschaftlicher Druck hat mit dazu beigetragen, daß sich einiges am fordistischen Produktions- und Gesellschaftsmodell geändert hat; so ist in den letzten 20 bis 30 Jahren immer wieder von der Erosion oder gar vom Ende des Fordismus oder Taylorismus die Rede.

Spätestens seit Anfang der 90er Jahre hat sich die Situation jedoch grundlegend verändert: Neue Managementkonzepte haben den Kritikern des Fordismus wesentliche Kriterien ihrer Analyse und Bewertung aus der Hand geschlagen. Die Botschaften des Managements, die Leitbilder moderner Arbeit in Unternehmen, aber auch wesentliche Teile der betrieblichen Realität folgen zunehmend Prinzipien, die bislang Fluchtpunkte einer Taylorismuskritik waren: flache Hierarchien, Gruppenarbeit, Job enrichment, Selbstorganisation und nicht zuletzt flexible und selbstbestimmte Arbeitszeiten – wie das Modell der Vertrauensarbeitszeit. Damit geraten jedoch vertraute Koordinaten der Organisation von Arbeit wie Hierarchie,

Kontrolle, Fremdbestimmung, eingeschränkte Subjektivität, Trennung von Arbeits- und Lebenswelt u.a. ins Wanken. Dies gilt auch für die hieran gewonnenen Bewertungskriterien wie Belastungen, Restriktivität, Handlungsspielraum usw. Offensichtlich ist gegenwärtig eine Bewertung der Entwicklung von Arbeit sehr viel schwieriger geworden.

Was ist passiert? Offensichtlich ist der Strukturwandel von Arbeit Teil eines tiefergehenden gesellschaftlichen Umbruchprozesses, der schon seit einiger Zeit im Gange und immer noch nicht abgeschlossen ist. Was sind seine wesentlichen Merkmale?

II. Formwandel von Arbeit im Prozeß kapitalistischer Restrukturierung

Ich muß mich hier auf einige Stichworte beschränken. Auf der strukturellen Ebene läßt sich der gesellschaftliche Umbruch als eine neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber der Arbeit formulieren.



Die neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber der Arbeit

- „Verkehrung“ der Verhältnisse: Markt- und Produktionsökonomie
Geld- und Realkapital
- Widersprüchliche Verhältnisse: Kunden- und Marktorientierung
Kundenorientierung und Ökonomisierung
- Unternehmerische Dilemmata: Arbeitskraft als Problemlöser?
Die neue Rolle des „Subjekts“

Dieter Sauer: „Vertrauensarbeitszeit“ und der Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit
Workshop „Vertrauensarbeitszeit“: Berlin, 11. Juli 2002 Folie 3

1. Die neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber der Arbeit

Ein erstes und wohl entscheidendes Merkmal ist die tendenzielle Umkehrung im Verhältnis zwischen Markt und Produktion. Damit ist ein Prozeß gemeint, der vielfach unter dem Begriff der Kundenorientierung die fordistische Unterordnung unter die Kostenökonomie der Produktion aufhebt.

Die Rede vom Ende des Fordismus oder auch vom Ende des Industrialismus meint im Kern diesen Prozeß. Dienstleistungsorientierung und der neue Stellenwert von Markt in der postfordistischen Ökonomie bezeichnen nur zwei Seiten ein und desselben Prozesses. Zwei Seiten, die allerdings in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen: eine Gebrauchswertperspektive, die sich versucht, an den Bedürfnissen des Kunden zu orientieren und eine Tauschwertperspektive, die auf die Sicherung des Absatzes und damit die Realisierung der erzeugten Werte ausgerichtet ist. Ausweitung der Produkt- und Leistungsvielfalt und qualitative Orientierung an spezifischen Konsumbedürfnissen auf der einen Seite und Beherrschung des Marktes d.h. Antizipation und auch Manipulation der Bedürfnisentwicklung auf dem Hintergrund gesättigter Märkte und verschärfter Konkurrenz auf der anderen Seite. Diese Entwicklung ist nicht neu, sondern schon seit über 20 Jahren im Gange, und sie hat seit den 90er Jahren mit der Internalisierung des Marktes in den Unternehmen eine neue Dynamik erhalten.

Ebenfalls nicht neu, aber erst in den letzten Jahren in Deutschland stärker beachtet, ist ein zweites Merkmal des gesellschaftlichen Umbruchs, nämlich das Verhältnis der Unternehmen zu den Kapital- und Finanzmärkten. Auch hier findet eine Verkehrung statt, die die Stellung von Arbeit in den Unternehmen verändert. Ein neues Verhältnis von **Geld und Realkapital**, im Begriff des „Shareholder-value-Kapitalismus“ noch unzureichend thematisiert, hat zum Aufbau unternehmensinterner und unternehmensübergreifender Kontroll- und Steuerungssysteme geführt, die nicht nur die Finanzverhältnisse in den Unternehmen jederzeit transparent machen, sondern auch den Durchgriff von Konzernzentralen und den Einfluß externer Akteure auf den Kapitalmärkten verstärken. Dieser Übergang zu einer wertorientierten Steuerung in den Unternehmen läßt Ökonomisierung und Standardisierungstendenzen, die im Zuge einer marktorientierten Flexibilisierung der Unternehmensstrukturen mancher Orts etwas zurückgedrängt wurden, wieder stärker ins Zentrum von Unternehmensstrategien rücken. Wertorientierte Steuerung im Rahmen zunehmend finanztriebener Ak-

kumulationsformen setzen den marktzentrierten Kontrollmodus jedoch nicht außer Kraft, sondern dieser Kontrollmodus „nutzt die Diffusität des Marktes als Machtressource“ 7). Die Folge ist vielfach eine radikale Ökonomisierung aller Prozesse in den Unternehmen mit erheblichen Konsequenzen für den Formwandel von Arbeit. Die neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber der Arbeit hat deswegen nicht nur mit den Absatzmärkten zu tun, wie die Methapher der Kundenorientierung suggeriert, sondern was sich verändert ist das Verhältnis der verschiedenen unternehmerischen Teilrationalitäten: Kunde, Markt, Kosten, Rendite. Das Verhältnis von **Kundenorientierung und Ökonomisierung** und ihre jeweilige Verschränkung erscheint als das spezifisch Neue in der immer schon gegebenen widersprüchlichen Anforderungsstruktur an die Unternehmen und ihre Beschäftigten. Es hat den Anschein, als ob der Leitbildcharakter moderner Arbeit, die **neue Rolle des Subjekts**, sich gerade aus ihrem Beitrag zur Lösung dieser **unternehmerischen Dilemmas** bestimmt.

2. Neue Organisations- und Steuerungsformen in den Unternehmen

Strategien der Unternehmen zur Bewältigung dieser widersprüchlichen Anforderungen setzen auf Organisations- und Steuerungsformen, die die widersprüchlichen Anforderungen auf die unmittelbare Arbeitssituation der Beschäftigten durchschlagen lassen.

Dies sind zum einen Strategien der **Dezentralisierung und Vermarktlichung**, in denen die Unternehmensgrenzen gegenüber dem Markt und dem Kunden möglichst so weit geöffnet werden, daß ein unmittelbarer Kontakt des Beschäftigten zum Kunden hergestellt werden kann. Zugleich wird der Markt in das Unternehmen hereingeholt, die Rede ist von einer Internalisierung des Marktes, und damit werden auch die unmittelbaren Beziehungen der Beschäftigten untereinander marktförmig („der Kollege wird zum Kunden“). Diese Konfrontation der Beschäftigten mit dem Markt geht in vielen Fällen einher mit einer verschärften Konkurrenz zwischen einzelnen Organisationseinheiten oder auch zwischen einzelnen Arbeitskräften. Die betriebliche Organisation tritt zurück, das Management delegiert Teile seiner klassischen Funktion, nämlich externe Anforderungen und die dazu notwendigen Ressourcen aufeinander abzustimmen, zumindest teilweise an die Beschäftigten. Auf Steuerung wird dennoch nicht verzichtet, auch wenn es sich dabei nicht mehr um eine kapazitätsorientierte, sondern nur noch

Neue Organisations- und Steuerungsformen in den Unternehmen

- Dezentralisierung und Vermarktlichung
- Indirekte Steuerung:
Selbstorganisation und Kennziffersysteme
- Permanenz von Reorganisation und Rationalisierung

um eine **indirekte Steuerung** in Form von Kennziffern und Benchmarks handelt. Der Ausbau von Kennziffersystemen – meist auf der Basis informationstechnisch gestützter Transparenz von Prozeßdaten – findet sich in vielen Unternehmen. So ausgebaut und so feinstrukturiert solche Steuerungssysteme auch sein mögen, sie bleiben indirekte Steuerungssysteme, d.h., sie lösen die widersprüchlichen Anforderungen nicht auf, sondern geben sie an die Beschäftigten weiter. Eine Personalpolitik der „unteren Linie“ führt vielfach dazu, daß die Selbstorganisation der Beschäftigten häufig nichts anderes ist als das Selbstmanagement von Überlastung. Zu beobachten ist dann auch, daß Reorganisation und weitergehende Rationalisierung auch für die Beschäftigten oft zum einzigen Ausweg wird, um den permanenten Marktdruck zu bewältigen. Reorganisation und Rationalisierung werden damit zur Aufgabe der Beschäftigten, und sie werden auf Dauer gestellt.

3. Arbeit im Umbruch

Versucht man, diese Veränderungsprozesse auf Arbeit zu beziehen, so besteht das Neue zunächst darin, daß die für die fordistisch-tayloristische Nutzung von Arbeitskraft konstitutive Trennung von Person und Arbeitskraft im Arbeitsprozeß sich partiell auflöst:

ISFMÜNCHEN

Arbeit im „Umbruch“

Subjektivierung und Flexibilisierung von Arbeit

- Subjektivierung von Leistungsinhalten und Leistungsregulierung (Selbstorganisation)
- Flexibilisierung: „Entgrenzte“ Arbeitszeit und Beschäftigungsverhältnisse
- Verschränkung von Arbeit und Leben

Standardisierung und Objektivierung von Arbeit

- Neue Kontrollformen: indirekte Steuerungs- und Anreizsysteme; Internalisierung von Leistungskriterien
- Tendenzen zunehmender Standardisierung und Technisierung

Dieter Sauer: „Vertrauensarbeitszeit“ und der Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit
Workshop „Vertrauensarbeitszeit“: Berlin, 11. Juli 2002

Folie 5

Die Subjektivität der Beschäftigten, ehemals Störfaktor und oft illegale Kompensationsfunktion wird zu einer expliziten Anforderung. **Subjektive Potentiale der Beschäftigten** (ihr Engagement, ihre Empathie, ihre Kommunikations- und Teamfähigkeit u.v.a.m.) werden als Leistungsinhalt abgefragt. **Selbstorganisation** wird zum Prinzip der Leistungsregulierung. Auch dieser Prozeß ist schon seit einiger Zeit im Gange, insbesondere in Dienstleistungsprozessen oder generell immer schon als Anforderungen an Führungskräfte. Er erhält jedoch in den zunehmenden marktgesteuerten und auf zeitökonomische Optimierung ausgerichteten Rationalisierungsstrategien gegenwärtig einen neuen Stellenwert.

Die 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. Sichtbar wird dies z.B. in den Unternehmen im Aufbau

eines wachsenden **flexiblen Beschäftigungssegments**, das in sich sehr heterogen ist: Es umfaßt verschiedene Erwerbsformen, unterschiedliche Qualifikations- und Kompetenzprofile mit sehr unterschiedlichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Flexibilisierung der Beschäftigung ist zwar auch nicht neu, erhält aber in den neuen Organisationsstrukturen in den Unternehmen eine neue Dynamik und Virulenz. Die damit einhergehenden Spaltungstendenzen in den Belegschaften tragen deutliche Züge einer alters- und geschlechtsspezifische Segmentation.

Noch größeres Gewicht besitzen Formen einer internen Flexibilisierung, d.h. eine **Flexibilisierung der Arbeitszeit**. Flexible Arbeitszeiten sind zwar ebenfalls nicht neu, sie erhalten jedoch als Komplementärstrategien zu einer forcierten Vermarktlichung der Organisation und der Übertragung von Steuerungsfunktionen auf die Beschäftigten einen neuen Stellenwert. Der wesentliche Unterschied besteht darin, daß das individuelle Arbeitsvolumen zur Variablen und das Subjekt zum Akteur der Organisation der Arbeitszeit wird. Wir beobachten einen Wandel von einer kollektiven zu einer individuellen und von der fremdorganisierten zu einer selbstorganisierten Arbeitszeit. Selbstorganisation der Arbeitszeit wird in dieser Perspektive zum Pendant der organisatorisch umgesetzten Kundenorientierung.

Prozesse einer zunehmenden Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit werden – und dies entspricht dem widersprüchlichen Verhältnis von Kundenorientierung und Ökonomisierung – überformt von Prozessen einer neuen **Standardisierung und Objektivierung**. Veränderter Zugriff auf die Leistungspotentiale von Arbeitskraft heißt zwar im Prinzip, Leistung durch die Gewährung von Autonomie sicherzustellen. Gleichzeitig werden jedoch durch die neuen Steuerungs- und Anreizsysteme in indirekter Form Leistungsziele gesetzt und kontrolliert. Auf der unmittelbaren Arbeitsebene wird dies sichtbar in den zunehmenden Formen einer Extensivierung und Intensivierung von Arbeit mit erheblichen Folgen für Leistungsdruck, Arbeitshetze und Gesundheitsverschleiß. Auf der anderen Seite zeigen die empirischen Befunde auch, daß einer weiteren Verschärfung der Leistungsbedingungen durch abstrakte Kontrollmechanismen, Konkurrenz- und Marktorientierung Grenzen gesetzt sind: Eine inhaltlich stoffliche Orientierung der Beschäftigten, wie sie in einer Orientierung an Qualität oder professionellem Umgang mit Kunden zum Ausdruck kommt, bleibt genau so notwendig wie die Voraussetzungen individueller Selbststeuerung.

Moderne Arbeit: ambivalent und heterogen

- Individuell:
widersprüchliche Anforderungen und ambivalente Wirkungen
- Strukturell:
neue Segmentation und Spaltung

Dieter Sauer: „Vertrauensarbeitszeit“ und der Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit
Workshop „Vertrauensarbeitszeit“, Berlin, 11. Juli 2002

Folie 6

Der Widerspruch bleibt erhalten. Eine Subjektivierung der Leistungsverausgabung und Leistungsregulierung geht einher mit der Objektivierung und Internalisierung von Leistungskriterien. Daraus resultiert die Ambivalenz moderner Arbeit, die eben beides enthält: eine Verschärfung der Leistungssituation **und** die Möglichkeit einer qualitativ hochwertigeren und selbstbestimmteren Arbeit. Ambivalenz heißt nicht Entweder-oder, sondern Sowohl-als-Auch.

Welche Ausdrucksformen diese **strukturelle Ambivalenz** in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern erhält, ist vom Gewicht „ihrer beiden Seiten“ abhängig. Die Varianzen sind beträchtlich und in den konkreten Erscheinungsformen mit Sicherheit kaum vergleichbar. **Heterogenität moderner Arbeit** bleibt deswegen neben der strukturellen Ambivalenz ihr wesentliches Merkmal.

Entgrenzung von Arbeit zeigt in den einzelnen Branchen und Beschäftigtengruppen sehr unterschiedliche Konsequenzen. Noch ist unklar, in welcher Form die Entgrenzungsprozesse mit den bestehenden Segmentationslinien auf dem Arbeitsmarkt korrespondieren. Die Scheidelinie zwischen Gewinnern und Verlierern kann neu gezogen werden, sie kann sich aber auch verschärfen. Charakteristisch für die aktuellen Umbruchprozesse ist jedoch auch, daß diese Spaltungslinien nicht stabil sind. Die Gewinner von

heute können die Verlierer von morgen sein. Heterogenität und Ambivalenz moderner Arbeit sind nicht zuletzt die Ursachen für das politische Gestaltungsdilemma, das sich insbesondere Organisationen wie den Gewerkschaften stellt, wenn sie interessenpolitisch handeln wollen. Dieses Gestaltungsdilemma läßt sich nicht so einfach auflösen, gerade weil es struktureller Art ist.

III. Arbeitspolitische Bewertung

1. Arbeitspolitische Dilemmata

ISFMÜNCHEN

Arbeitspolitische Dilemmata

- „Bewahren oder Anpassen“ Eine falsche Alternative
- Verbetrieblichung der Arbeitspolitik und ihre Grenzen
- Indirekte Steuerung - das Ende der betriebliche Arbeitspolitik ?

Dieter Sauer: „Vertrauensarbeitszeit“ und der Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit
Workshop „Vertrauensarbeitszeit“, Berlin, 11. Juli 2002 Folie 7

Bewahren oder Anpassen? Falsche Alternativen

In der politischen Diskussion auch innerhalb der Gewerkschaften gibt es zwei Reaktionsweisen auf die skizzierten gesellschaftlichen Umbruchprozesse: Die einen sehen vor allem die positiven Wirkungen und die neuen Freiheits- und Gestaltungsspielräume, die sich mit der Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit ergeben und fordern eine Unterstützung dieser

Prozesse oder zumindest die Anpassung an die veränderte Situation. Die anderen sehen eher die negative Seite, die Tendenzen einer weitergehenden Vereinnahmung und Unterordnung der Beschäftigten unter kapitalistische Zwecke und versuchen deswegen, die noch vorhandenen Regulierungen der Arbeitssituation als Schutzwall zu bewahren, verfolgen also eher eine defensive Strategie. Das Problem ist: Beide Positionen haben richtige Argumente auf ihrer Seite, beide werden aber der Dialektik dieser Entwicklungen nicht gerecht, beide lassen sich nicht auf die grundlegende Ambivalenz der Prozesse ein. **Bewahrung oder Anpassung** ist deswegen die falsche Frage, für die Gewerkschaften gibt es aus meiner Sicht diese Alternative nicht. Interessenpolitisch geht eine defensive Strategie an den Interessen jener Beschäftigtengruppen vorbei, die die neue Autonomie in der Arbeit nutzen wollen und die vor allem nicht dahinter zurückfallen wollen, und das sind nicht nur die hochqualifizierten Beschäftigten in den modernen Branchen. Eine reine Anpassungsstrategie, die die gegenwärtigen Flexibilisierungs- und Subjektivierungstendenzen von Arbeit als Gott gegeben hinnimmt oder auch unterstützt, übersieht die „totalitären Tendenzen“, die Risiken für Arbeit und Leben in dieser Entwicklung und vor allem die Spaltung von Belegschaften und Beschäftigten, die mit ihr einhergeht. Beide Strategien bergen für sich genommen für die Gewerkschaften das Risiko, Teile ihrer Mitglieder zu verlieren bzw. neue Beschäftigtengruppen nicht zu erreichen. Eine Erweiterung der Interessenbasis und eine höhere Wirksamkeit wird man wohl nur dann erreichen, wenn man sich auf die grundsätzliche Ambivalenz der Entwicklung einläßt. – Soweit meine grundsätzliche Anmerkung.

Verbetrieblichung der Arbeitspolitik und ihre Grenzen

Wir haben in unseren empirischen Untersuchungen in den Betrieben natürlich genügend Belege dafür gefunden, daß bestehende tarifliche Regelungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ihre Wirksamkeit verlieren und im betrieblichen Alltag ständig unterlaufen werden. Die skizzierte permanente Umstrukturierung der Unternehmen, die sich ständig verschärfende Unsicherheit, die Gleichzeitigkeit von Boom und Krise, hat die schon länger vorhandene Tendenz zu einer Verbetrieblichung der Arbeitspolitik weiter verschärft. Gleichzeitig hat sich jedoch die Reichweite betrieblicher Arbeitspolitik und damit auch deren Wirksamkeit zunehmend eingeschränkt. Für die Betriebsräte verschwindet zunehmend der betriebspolitische Verhandlungspartner und Gegenspieler im Interessenhandeln: Das Management managed zwar noch, fühlt sich aber zunehmend für die Rah-

menbedingungen nicht mehr verantwortlich. Betriebsräte und Management sind sich zwar – und dies war ein überraschender Befund - in der Bewertung der problematischen Folgen entgrenzter Arbeit, wie die wachsenden Anforderungen und die Überlastung, die zunehmende Spaltung der Belegschaften, das gravierender werdende Problem einer Vereinbarkeit von Arbeit und Leben u.ä. erstaunlich einig, sie sind jedoch vielfach gleichzeitig der gemeinsamen Meinung, daß der Hauptverursacher dieser Probleme außerhalb des Betriebs liegt, sei es der Mutterkonzern, der Markt oder wer auch immer. Die Konfliktbasis im Betrieb externalisiert sich auf diese Weise, interne Interessengegensätze treten gegenüber dem Außen in den Hintergrund. Was die Tendenzen einer Verbetrieblichung einer Arbeitspolitik fördert beschränkt gleichzeitig deren Wirksamkeit.

Indirekte Steuerung – das Ende betrieblicher Interessenvertretung?

Der zunehmende Ausbau indirekter Steuerungssysteme verschärft das Dilemma der betrieblichen Interessenvertretung. Traditionelle arbeitspolitische Instrumente, auf die der Betriebsrat Einfluß hat, sind vornehmlich kapazitätsorientiert – wie z.B. die Arbeitszeitregulierung – und greifen angesichts zunehmend kennziffernorientierter Steuerungsformen, auf die weder Beschäftigte noch Betriebsrat maßgeblichen Einfluß haben, ins Leere. Versuche von der Betriebsratsseite aus, der Entgrenzung von Arbeit Grenzen zu setzen, etwa durch eine schärfere Überwachung von Arbeitszeitvereinbarungen, wirkt angesichts der systematischen Überlastung und der knappen Ressourcen als weitere künstliche Verknappung der Ressourcen. Dies kann für die Beschäftigten zu einer weiteren Intensivierung der Arbeit führen oder auch zu Formen einer illegalen Selbstextensivierung. 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 einziger Ausweg eine weitergehende Effektivierung und Rationalisierung der Abläufe zu sein scheint. Der Betriebsrat wird auf diese Weise zu einem Rationalisierungspromotor. Auch dies ist uns in unseren Untersuchungen des öfteren begegnet. Ein ähnlicher Effekt wird ja auch von den sog. „Überlastgesprächen“ im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit berichtet, die dazu führen, daß die Beschäftigten selbst angehalten werden, ihre eigenen Arbeitsbedingungen zu rationalisieren.

2. Arbeitspolitische Ansatzpunkte und Perspektiven

Am Schluß will ich nur einige Ansatzpunkte benennen, die eine Richtung für mögliche arbeitspolitische Perspektiven aufzeigen.

ISFMÜNCHEN

Arbeitspolitische Ansatzpunkte und Perspektiven

- Neue Bedeutung kollektiver Reverenzfolien
- Was heißt hier Markt ? Die (Schein-)objektivität von Kennziffern
- Subjektivierungsprozesse unterstützen - Widersprüche zuspitzen
- Von der Normalarbeit zum Normalleben - erweiterte Perspektiven einer Arbeitspolitik

Dieter Sauer: „Vertrauensarbeitszeit“ und der Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit
Workshop „Vertrauensarbeitszeit“; Berlin, 11. Juli 2002 Folie 8

Neue Bedeutung kollektiver „Referenzfolien“

Ein wesentliches Ergebnis unserer Analysen zur Entgrenzung von Arbeit betrifft den Stellenwert kollektiver Standards. Mit der zunehmenden Erosion der institutionellen Merkmale traditioneller Normalarbeit ist der Bedarf an kollektiven Standards nicht kleiner, sondern größer geworden: Wenn die Grenzen verschwimmen, weil die Basisstandards erodieren, brauchen vor allem die Beschäftigten so etwas wie eine kollektive Referenzfolie. Erst vor diesem Hintergrund weiß man überhaupt, wann etwas Mehrarbeit ist und wann nicht, wann das Leistungssoll erfüllt ist und wann nicht. Kein Wunder daher, daß gegenwärtig die traditionelle Normalarbeit auch weiterhin als Referenzfolie in den Köpfen der Beschäftigten eine wichtige Rolle spielt und schärfer konturiert ist denn je. Daraus kann man schließen, daß der Bedarf an kollektiven, objektivierbaren Standards wächst, auch wenn diese nicht im gleichen Maße standardisiert sein können, sondern auf die realen Ausdifferenzierungen von Bedürfnissen, Wünschen, Lebenslagen Bezug nehmen müssen und die eben erst gewonnenen individuellen Spiel-

räume nicht wieder einschränken dürfen.. Kollektive Standards sind auch heute noch die Basis dafür, daß für Betriebsräte überhaupt noch Verhandlungsbedarf und vor allem Verhandlungsmasse existieren: Veränderungen in den Betrieben vollziehen sich zumeist – dies kann man bei der Arbeitszeit sehr schön zeigen – als Verhandlungen über Ausnahmen von der Regel, z.B. bei Wochenendarbeit. Gäbe es die Regel nicht, gäbe es auch nichts zu verhandeln, auch wenn wir feststellen müßten, daß die Verhandlungsmasse im Prozeß der permanenten Reorganisation immer kleiner wird.

Was heißt hier Markt? Die (Schein-)Objektivität von Kennziffern durchbrechen

Die Dilemmata betrieblicher Arbeitspolitik lassen Betriebsräte wie Management in vielen Fällen recht hilflos erscheinen: Arbeitsdruck lindern, Überstunden abbauen, Mehrarbeit eindämmen, von Überforderung entlasten, Spaltungen der Belegschaft verhindern, all das scheint nur machbar mit Personalaufstockung, steigenden Kosten und damit meist mit abnehmender Konkurrenzfähigkeit. Markt, Konkurrenz oder auch die Einbindung in Wertschöpfungsketten lassen die arbeitspolitischen Handlungsspielräume sehr klein erscheinen. Der Druck von außen erhält den Charakter von Naturgesetzen: Kundenanforderung, Marktentwicklung, Kurswert des Unternehmens, Kosten-/Ertragsrelationen, Benchmark-Ergebnisse u.ä. sind was scheinbar objektives, auf die niemand Einfluß hat. Sie sind gleichzeitig die Parameter indirekter Steuerung, andere Stellschrauben verlieren an Bedeutung. Ich weiß nicht, ob Klaus Peters uns auch heute wieder seine schöne Geschichte vom Markt als Krokodil erzählt, ein schönes Bild für die Naturhaftigkeit ökonomischer Zwänge. Meist ist nicht transparent, wie die jeweiligen Kennziffern zustandekommen und was sie im einzelnen bedeuten. Hinzu kommt, daß neben den Kennziffern vor allem deren Interpretation im Betrieb entscheidende Bedeutung zukommt. Es stellt sich demnach die Frage, wer denn konkret die Interpretationsmacht besitzt. Ich will hier die Einflußmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen und auch der Gewerkschaften nicht überschätzen, die Schwierigkeiten betrieblichen Co-Managements, die Gefahren einer Vereinnahmung durch die Scheinobjektivität von Kennziffern und Daten sind ja bekannt. Ich bin selbst kein Anhänger betrieblichen Co-Managements, das Gewerkschaften und Betriebsräten – auch angesichts der gegenwärtigen Situation – als Handlungsperspektive offeriert wird. Dennoch, es lohnt sich auf alle Fälle, zu prüfen, wie mit objektiven Kennziffern in den Betrieb Politik gemacht wird und zu prüfen, ob und wie damit eventuell auch Gegenpolitik gemacht werden kann.

Subjektivierungsprozesse unterstützen – Widersprüche zuspitzen

Angesichts wachsender Heterogenität der Arbeitsstrukturen und der damit verbundene Individualisierung von Arbeitsbedingungen und Interessen scheinen sich gemeinsame allgemeine Interessen als notwendiger Bezugspunkt von Arbeitspolitik immer weniger an die konkreten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen festmachen zu lassen. Dennoch können sich im Prozeß einer Entgrenzung von Arbeit und den dahinterstehenden unternehmerischen Strategien einer verstärkten Inanspruchnahme des Subjekts generalisierbare Widerspruchsmomente herausbilden, die es arbeitspolitisch zu nutzen gilt. Daß Arbeitskräfte sich „mit Haut und Haaren“, auf Arbeit einzulassen bereit sind, hat mit Sicherheit damit zu tun, daß sie ein Bedürfnis nach selbstbestimmter Arbeit haben und Entfaltung in und durch die Arbeit suchen. Wenn die Versprechen der Selbstorganisation dann aber nicht eingelöst werden, Verantwortungsdruck und reale Entscheidungsmöglichkeiten nicht übereinstimmen, mengenmäßige Überforderung befriedigendes Arbeiten nicht mehr zulassen, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben nicht mehr als Privileg, sondern als zunehmendes Dilemma erfahren wird, entstehen subjektiv erfahrbare Widersprüche. Diese werden noch drastischer, wenn die Endlichkeit subjektiver Ressourcen zutage tritt: wenn die Partnerschaften kriseln, Körper und Psyche krank werden, Vereinsamkeit droht, die Regeneration nicht mehr gelingt. Dann wachsen die Chancen, daß aus den Einsichten in die subjektiven Widersprüche Einsichten in systemimmanente Widersprüche werden und im gemeinsamer politischen Widerstand entstehen kann. Diese Reflexionsprozesse zu unterstützen, kann zur politischen Handlungsperspektive der Gewerkschaften werden, das Beispiel der IG Metall-Aktion „Arbeiten ohne Ende, meine Zeit ist mein Leben“ kann als erfolgreiches Beispiel dafür gelten.

Die politischen Schlußfolgerungen, die die Autoren des Arbeitskraftunternehmers aus ihrem Modell ziehen, weisen in eine ähnliche Richtung, bleiben dann jedoch bei einer bloßen Anpassung stehen. Sie fordern, daß Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen die Beschäftigten dabei unterstützen, die von Unternehmen eingeforderten Subjektivitätsansprüche auch tatsächlich einlösen und darin auch ihre individuelle Interessenperspektive durchsetzen zukönnen. Gegen solche Unterstützungsleistungen (beraten, coachen etc.) ist grundsätzlich nichts einzuwenden, ganz im Gegenteil, im gewissen Umfang werden die Gewerkschaften ihre Dienstleistungsfunktion für die Beschäftigten ausbauen müssen; aber Voss und Pongratz bleiben dabei stehen, sie verbinden ihre Anpassung an Ent-

grenzungsprozesse von Arbeit nicht mit Perspektiven einer aktiven politischen Veränderung, gehen auf die Zuspitzung der Widersprüche nicht ein.

Von der Normalarbeit zum Normalleben – erweiterte Perspektiven einer Arbeitspolitik

Eine weitere mögliche Basis für die Herausbildung von gemeinsamen Interessen resultiert aus dem Prozeß einer zunehmenden Verschränkung von Arbeit und Leben. In unseren Befragungen der Beschäftigten bestand - über alle Unterschiede hinweg – Übereinkunft darin, daß ein Anspruch auf ein „Normalleben“ besteht. Dahinter steht ganz allgemein die Vorstellung, daß die Lebenssphäre, die nach anderen als ökonomischen Logiken gestaltet sein soll, eines Schutzes bedarf. Übereinkunft bestand auch darin, daß die Sicherung eines Normallebens die Paßfähigkeit von sozialen Zeit- und Lebensarrangements bedeutet. Auch jenseits der Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren, Alleinlebenden und Familien, bleiben kollektiv geteilte Vorstellungen über soziale Arbeits- und Lebensrhythmen (wie etwa das freie Wochenende) weiterhin als Norm bestehen. Dahinter steckt weniger der Wunsch, daß alles so bleibt wie bisher, daß am fordistischen Zeitregime festzuhalten ist – ganz im Gegenteil: Die alten Formen einer standardisierten Trennung von Arbeit und Leben wünscht sich kaum jemand zurück, da sie an der Differenzierung von Lebensbedürfnissen und Lebensformen vorbeizieht. Als gemeinsame Basis könnte man das Prinzip der De-Kommodifizierung von Arbeitskraft formulieren, also das Bedürfnis nach einer Absicherung gegen ökonomische Risiken, aber ebenso das Bedürfnis nach den Grenzen einer Ökonomisierung von Person und Lebenswelt. Im gegenwärtigen Prozeß einer Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft, in dem die Person und damit das ganze Leben Warenform annimmt und damit ökonomischen Erfordernissen unterworfen wird, könnte daraus eine neue Basis politischen Widerstands entstehen. Für die Gewerkschaften erwachsen Anforderungen einer weitergehenden Politisierung, einer Ausweitung ihrer Politik auf gesellschaftliche Interessen und Strukturen, die bislang nicht im Zentrum standen. Da – wie anfangs erwähnt – die Zeit eine entscheidende Dimension ist, in der das Verhältnis von Arbeits- und Lebenswelt zu gestalten ist, kommt der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik eine hohe politische Bedeutung zu. Ein Arbeitszeitmodell wie die Vertrauensarbeitszeit mag nur ein Mosaikstein in der neuen gesellschaftlichen Organisation von Arbeit sein, aber der Umgang mit ihr könnte zu einem Schlüssel für eine Neuausrichtung der Gewerkschaftspolitik werden.