

Christoph Ehlscheid
IG Metall Vorstand
FB Gesellschaftspolitik/Grundsatzfragen
Wilhelm-Leuschner Str. 79
60329 Frankfurt
069-6693-2423
christoph.ehlscheid@igmetall.de

Flexibilisierung von Arbeit: Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung

Der Begriff der „*Entgrenzung*“ verweist auf eine Auflösung traditioneller Regulierungsnormen, die vormals für die Begrenzung der Nutzung des menschlichen Arbeitsvermögens gesorgt haben. Dieser Prozess bezieht sich sowohl auf die Arbeitszeit, den Arbeitsort, die Arbeitsleistung als auch auf die gesamten institutionellen Sicherungssysteme, die in der Vergangenheit das Normalarbeitsverhältnis begründet haben.

Das Referat richtet den Fokus auf aktuelle Trends im betrieblichen Leistungsmanagement und in der Arbeitszeitgestaltung. Die betriebliche Entwicklung verläuft in beiden Feldern in hohem Maße ungleichzeitig und differenziert; insofern trägt die gegenwärtige Phase den Charakter einer *Umbruchperiode*. Betrachtet man die grundlegenden strategischen Schwerpunkte unternehmerischer Leistungs- und Arbeitszeitpolitik, so lassen sich trotz der Vielfalt der Formen und Verfahren, Aussagen über die Entwicklungsrichtung der Umgestaltungsprozesse machen:

Die generelle Stoßrichtung des neuen *unternehmerischen Leistungsmanagements* zielt darauf Leistungsnormen, Personalbemessung und Entgeltsysteme direkt dem Marktgeschehen zu unterwerfen und umfassend zu ökonomisieren. Während die Tarifverträge und die klassische Arbeitswissenschaft einen „*aufwandorientierten*“ *Leistungsbegriff* haben, der die menschliche Leistungsfähigkeit und die Bedingungen des Arbeitssystems zum Ausgangspunkt für die Leistungsbemessung macht, wird sukzessive ein neuer *ergebnis- oder wertschöpfungsorientierter Leistungsmaßstab* etabliert. Dieser akzeptiert als Leistung nur das, was unmittelbar zur Wertschöpfung beiträgt. Über Kennzahlensysteme (z.B. Umsatz, Termineinhaltungsquote, Kundenreklamation usw.) werden nach dieser Philosophie die Anforderungen an die Beschäftigten formuliert. Sie sollen das Kostendenken in den Köpfen der Akteure „vor Ort“ verankern. Der „Zuchtmeister Markt“ steht nicht mehr nur am Ende des Produktionsprozesses als Drohpotential, sondern eine risikoorientierte, marktgängige Regulierung verteilt „Bonus und Malus“ ereignisnah.

Die aktuellen Entwicklungen der *betrieblichen Arbeitszeitregime* lassen sich nur erklären, wenn man den strategischen Wechsel im Management von der Zeitorientierung zur Ergebnisorientierung einbezieht. Das Arbeitsergebnis tritt in den Vordergrund, die zum Erreichen des Ergebnisses notwendige Zeit wird zur variablen Restgröße. Arbeitszeit- und Leistungsmanagement bilden in diesem Sinne eine strategische Allianz. Die negativen Folgen sind offensichtlich: Die *realen Arbeitszeiten werden länger, die Schicht- und Wochenendarbeit nimmt zu* und Arbeitszeiten werden für die Beschäftigten, entgegen den Verheißungen der Flexibilisierungsapologeten, immer *weniger planbar und beeinflussbar*.

Gewerkschaften sind vor dem Hintergrund der skizzierten Prozesse gefordert. Eine reine Verteidigungsstrategie, die darauf zielt, bestehende Institutionen der Arbeitszeit- und Leistungsgestaltung zu sichern, greift zu kurz. So stoßen Modelle der alten Regulation, unabhängig von den gewählten Managementstrategien, vielfach auf *technisch-arbeitsorganisatorische* Grenzen. Vor allem mit *ganzheitlicher Arbeitsgestaltung und projektförmigen Arbeitsstrukturen* ist der traditionelle Leistungsbegriff und die alten Leistungsermittlung nicht mehr kompatibel. Zugleich haben sich *Wertorientierung und Bedürfnisstrukturen* bei den Beschäftigten verändert. Qualitative Ansprüche, Selbstständigkeit

und Kommunikation sind längst nicht mehr nur für hochqualifizierte Angestellte wichtige Faktoren bei der Bewertung der Arbeit und der Formulierung ihrer Interessen.

Das Leitbild gewerkschaftlicher Leistungs politik ist, menschliche Ansprüche auf „biologische und soziale Zumutbarkeit der Leistungsnorm“ gegenüber einer grenzenlosen Ökonomisierung und Dynamisierung zu verteidigen. Um diese marktkritische Sichtweise praktisch werden zu lassen, bedarf es auch einer *Neuformulierung des Leistungsbegriffes* aus gewerkschaftlicher Sicht. Dieser müsste einerseits den arbeitsinhaltlichen Zugang zur Leistung bei den Beschäftigten positiv unterstützen, andererseits aber auch dem Durchgriff der Verwertungslogik Grenzen setzen. Neben der Regulierung des Arbeitspensums sind in die Betrachtung auch andere, leistungsbestimmende Rahmenbedingungen einzubeziehen. Dazu gehören etwa Faktoren wie Qualifikationsstand und –bedarf im Arbeitssystem bzw. in der Abteilung oder in der Gruppe. Oder auch die spezifischen Anforderungen, die durch die Organisation der Arbeit und der Arbeitsumgebung entstehen. Letztlich müsste *Leistung ganzheitlich gefasst werden und die Gesamtheit der Arbeits- und Leistungsbedingungen berücksichtigen*. Die IG Metall hat in den letzten Jahren neue Leistungsbezugsgrößen entwickelt und erfolgreich in Betrieben umgesetzt, die die genannten Anforderungen erfüllen. (Vgl. dazu Ehlscheid/Meine/Vogt: „Wie viel Geld für wie viel Leistung? Entlohnungsgrundsätze und Leistungsbedingungen, in: Lang/Meine/Ohl: Arbeit - Entgelt - Leistung, Köln 2001).

In der Arbeitszeitpolitik gilt es der Arbeit wieder ein „gesundes Maß“ zu geben und dem „Arbeiten ohne Ende“ Grenzen zu setzen. Zugleich müssen „*neue Interventionsmöglichkeiten*“ (Zugriffsrechte bei Zeitguthaben, Regeln für den Aufbau von Guthaben usw.) für Betriebsräte und Beschäftigte geschaffen werden, damit individuelle Zeitbedürfnisse nicht ständig hinter der wirtschaftlichen Logik zurück stehen müssen. Praxistaugliche Vorschläge zur betrieblichen und tariflichen Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitformen wurden von der IG Metall entwickelt. (Vgl. dazu Andrea Fergen: Flexible Arbeitszeitgestaltung, in: Ohl u.a.: Handbuch Manteltarifverträge, Köln 2000)