

Warum haben wir keine Kontrolle über unsere eigene Arbeitszeit?

Arbeitszeit und Indirekte Steuerung

Stephan Siemens und Eva Bockenheimer (Köln)

Die Arbeitszeitverkürzung gehört im Kapitalismus seit jeher zu den Kernthemen gewerkschaftlicher Auseinandersetzungen. Die Diskussion gewinnt allerdings heute eine neue Richtung, denn viele Beschäftigte arbeiten „von selbst“ ohne Ende und weit über das gesunde Maß und die tariflich vereinbarten Zeiten hinaus. Woran liegt das und wie können wir mit neuen Strategien darauf reagieren?

Schon immer versuchen kapitalistische Unternehmen, die wöchentliche Arbeitszeit ihrer Beschäftigten so weit wie möglich auszudehnen. Schließlich ist die Verlängerung des Arbeitstages bzw. der wöchentlichen Arbeitszeit neben der Intensivierung der Arbeit ein wesentliches Mittel für die Unternehmen, um den Mehrwert zu erhöhen und ihre Gewinne zu steigern. Die Gewerkschaften konnten im Kampf um die Arbeitszeitverkürzung beachtliche Erfolge verbuchen und schließlich Anfang der 1990er Jahre sogar die 35-Stunden-Woche z.B. in der westdeutschen Metallindustrie durchsetzen. Doch die Hoffnungen auf reell kürzere Arbeitszeiten wurden oft enttäuscht.

Statistiken zeigen heute, dass sich seit dieser Zeit nicht nur die formelle, sondern vor allem die reelle Arbeitszeit in fast allen Branchen nach und nach wieder verlängert hat. Mittlerweile sind überlange Arbeitszeiten mit schwerwiegenden gesundheitlichen Folgen auf Seiten vieler Beschäftigten wieder gang und gäbe, sodass die Gewerkschaften – mit gutem Grund – das Thema Arbeitszeitverkürzung erneut in den Vordergrund rücken. Dabei werden im wesentlichen zwei Strategien verfolgt, um eine Arbeitszeitverkürzung durchzusetzen: Zum einen gibt es die Initiative, eine 30-Stunden-Woche bei vollem Lohn- und Personalausgleich zu fordern, um so neben dem Problem der überlangen Arbeitszeiten der Beschäftigten auch noch dem Problem der hohen Arbeitslosenzahlen entgegenzuwirken.¹ Zum anderen gibt es die These, dass eine solche Forderung aktuell nicht durchsetzbar ist und dass auch bei einer formellen Arbeitszeitverkürzung die reelle Arbeitszeit höher wäre. Die Vertreter der letzten These fordern daher anstelle einer 30-Stunden-Woche innerbetriebliche Maßnahmen, die die individuelle Zeitsouveränität und die Selbstbestimmung der Beschäftigten stärken.² Beide Strategien versuchen, Regelungen zu finden, die zu einer Arbeitszeitverkürzung führen sollen.

Regelung helfen jedoch nur bedingt. Denn sie befassen sich nicht ausreichend mit den Ursachen, *warum* die Beschäftigten unter überlangen Arbeitszeiten leiden. Und sie übersehen dabei häufig die neuen Kampfbedingungen, die auch eine andere gewerkschaftliche Antwort als die der 1980er Jahre erfordern.

Indirekte Steuerung als Ursache des „Arbeitens ohne Ende“

¹ Vgl. dazu den Offenen Brief an die Vorstände der Gewerkschaften, Parteien, Sozial- und Umweltverbände und Kirchenleitungen in Deutschland: „30 Stundenwoche fordern!“.

² Vgl. dazu die Beiträge in: Helga Schwitzer/ Kai Ohl/ Richard Rohnert / Hilde Wagner (Hrsg.): Zeit, dass wir was drehen! Perspektiven der Arbeits- und Leistungs politik, Hamburg 2010.

Eine wesentliche Ursache für die Arbeitszeitverlängerung ist die „indirekte Steuerung“. Die Kapitalisten – oder ihre Agenten - traten früher selbst zwischen die Beschäftigten und den Markt und übernahmen die Unternehmerfunktionen bei der Organisation der Zusammenarbeit zur Mehrung des Kapitals. Aus dieser Zwischenstellung treten sie – oder ihre Agenten – mehr und mehr heraus. Sie tun das nicht etwa um weniger, sondern um mehr Profit zu machen als vorher. Sie überlassen auf diese Weise die Unternehmerfunktion nach und nach den Beschäftigten;freilich nicht den Beschäftigten überhaupt, sondern organisierten Formen der Zusammenarbeit von Beschäftigten. Als Teams, Profitcenters und Business-Units stehen die Beschäftigten nicht – oder nur ausnahmsweise – dem Markt überhaupt gegenüber. Meist sind es eingeteilte, zugeteilte und organisierte, oft sogar intern vom Unternehmen organisierte Märkte, mit denen sich die Beschäftigten auseinandersetzen müssen: So bekämpfen sich etwa Saturn und Media-Markt bis auf das Messer; aber sie tun dies immer für dieselbe Tasche, den METRO-Konzern. Genau genommen heißt das: Die Zusammenarbeit der Beschäftigten wird als Konkurrenz organisiert. Im Management-Jargon nennt man das „Coopetition“ – ein Wortspiel, in dem die Begriffe Cooperation (Kooperation) und Competition (Wettbewerb) miteinander verknüpft werden.

Die Beschäftigten reagieren auf die Konfrontation mit den segmentierten und organisierten Märkten. Sie nehmen gemeinsam mehr und mehr die Unternehmerfunktionen selbst wahr, gegen sich selbst und gegeneinander. Die Frage ist: Wie schaffen die Unternehmen das? Sie richten die Rahmenbedingungen für die unternehmerischen Entscheidungen der kooperierenden Beschäftigten so ein, dass sich die Teams, die Business-Units wie von selbst für das entscheiden, was für das Unternehmen am besten zu sein scheint, d.h. am profitabelsten ist.³ Die Kapitalisten – bzw. ihre Agenten – treten nicht nur zur Seite, sondern sie schaffen auch eine entsprechende „Umwelt“ (wie das im Management-Deutsch heißt)⁴, durch die sie ihre Beschäftigten dazu bringen, sich möglichst profitabel zu verhalten. Das Management organisiert Anlässe, bei denen andere, Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden oder Lieferanten, die Beschäftigten fordern, für den gemeinsamen unternehmerischen Zweck etwas – mehr – zu tun. Denn: Was die Beschäftigten wollen und wofür sie sich entscheiden, das richtet sich danach, unter welchen Bedingungen sie sich entscheiden. Wer die Bedingungen bestimmt, unter denen sie entscheiden, der kann dadurch – mittelbar, indirekt – bestimmen, wofür sie sich entscheiden, solange – ja solange sie es nicht merken.

Dabei kommen die Beschäftigten in eine Doppelrolle, die Klaus Peters analysiert hat: Sie tun ihre Arbeit wie bisher, und nehmen zugleich Unternehmerfunktionen wahr.⁵ Diese beiden Rollen treten aber wieder auseinander: „Wir“ gemeinsam als Team, als Business-Unit, als Profitcenter haben die Unternehmerfunktion inne, aber „ich“, „du“, „er“, „sie“, „es“ – dieselben „wir“, aber als Einzelne – müssen umsetzen, was „wir gemeinsam“ beschlossen haben. Das klingt nach einer bloß begrifflichen Unterscheidung, aber sie hat es – wie jede begriffliche Unterscheidung – in sich. Denn „wir“ gemeinsam legen das Ziel fest, und „wir“ können nicht zulassen, dass unser Ziel gefährdet wird. „Wir“ werden uns daher gegenseitig

³ Vgl. Klaus Peters: Die neue Autonomie in der Arbeit, in: Ders./Wilfried Glissmann (Hg.): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg 2001, S. 18-40.

⁴ Vgl. z.B. Frank J. Landy und Jeffrey M Conte: „Work in the 21st Century – An Introduction to Industrial and Organizational Psychology“, Boston 2004, S. 445.

⁵ Vgl. Klaus Peters, ebd.

„unterstützen“; „helfen“, fördern, aber auch fordern, und alles tun, damit wir unser Ziel erreichen. „Wir“ werden dafür sorgen, dass jede und jeder Einzelne von uns das tut, was erforderlich ist, damit „wir“ die unternehmerischen Ziele erreichen, die „wir“ uns gemeinsam gesetzt haben.

Die Beschäftigten gehen also mit dieser Doppelrolle so um: Einerseits nehmen sie als „wir“ die Unternehmerfunktion wahr, andererseits sind sie dann als Einzelne dafür verantwortlich, dass diese vorgenommenen unternehmerischen Ziele umgesetzt werden. Dieser Unterschied zwischen „Wir“ und den Einzelnen bezeichnet auch die Machtverhältnisse: Ich bin in der Regel als Einzelne oder Einzelner nicht in der Lage, mich gegen die Gemeinschaft – das Team, das Profitcenter, das Business-Unit – durchzusetzen. Und da ich das weiß, versuche ich es gar nicht erst. Sich gegen einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte zu stellen, ist schwierig, aber immerhin denkbar, da die Fronten klar sind. Aber sich gegen das Team, die eigenen Kolleginnen und Kollegen, durchzusetzen, ist oft unmöglich. Vorgesetzte wissen das und schalten das „Wir“ des Teams zwischen sich und einzelne Beschäftigte. Sie scheinen die Beschäftigten zu unterstützen, verlagern aber in Wahrheit die Entscheidung auf das Team, worin die Forderung der Unterordnung unter die gemeinsamen Ziele oft rigoros durchgesetzt wird.

Ich muss tun, was „wir“ beschlossen haben

Eine Gruppe oder ein Team als solches hat kein Selbstbewusstsein. Das ermöglicht einem Team Aktionen, die für einen Vorgesetzten unmöglich wären. Viele Vorgesetzte wissen das zu nutzen. Sie verstecken sich hinter Teamprozessen, die sie selbst durch Modifizierung der „Umwelt“ des Teams (mit-) zu verantworten haben. „Wir“ sorgen dafür, dass jede und jeder von uns das tut, was erforderlich ist, damit „wir“ unsere Ziele erreichen. Und als Team brauchen „wir“ da nicht zimperlich zu sein; denn ein Team ist von keinen moralischen Selbstzweifeln geplagt – nur Individuen können ein moralisches Selbstbewusstsein haben. Da das Team als Gruppe kein Selbstbewusstsein hat und den einzelnen Team-Mitgliedern aufgrund der Unbewusstheit der Gruppendynamischen Prozesse das Ausmaß ihres eigenen Handelns im Team oft nicht bewusst ist, können durch ein Team Aktionen gegen den Einzelnen ergriffen werden, vor denen selbst abgehärtete Vorgesetzte zurückschrecken würden. Der Gruppendruck gegenüber den Einzelnen ist daher schon Normalität geworden und führt bis hin zu extremen Formen wie Mobbing.

Diese „Ich-Wir-Struktur treibt uns auch dazu an, länger zu arbeiten als tariflich erforderlich. Schließlich möchten wir das Team nicht hängen lassen, denn umgekehrt fordern auch wir selbst von allen anderen Teammitgliedern den erforderlichen Beitrag zum Teamerfolg ein. Da muss dann eben auch mal etwas länger gearbeitet werden.

Neben dieser allgemeinen Tendenz, das eigene Team zu unterstützen, tritt bei der Arbeitszeit ein besonderes Problem hervor: Zwischen „uns“, die wir die Unternehmerfunktion gemeinsam wahrnehmen, und jede und jeden von uns, der bzw. die umsetzen muss, was wir gemeinsam beschlossen haben, tritt der Unterschied zwischen der Idealität der Unternehmerfunktion und der Materialität der wirklichen Arbeit. Dieser Unterschied äußert sich z.B. so: Wir versuchen einen Auftrag zu bekommen. Das richtet sich neben dem Preis und der Zuverlässigkeit auch nach dem Termin, zu dem wir liefern können. Damit wir einen Auftrag bekommen, machen wir Terminzusagen, die klappen könnten, wenn alles gut läuft. Wir müssen voraussetzen, dass die anderen Anbieter sich genauso verhalten, um den Auftrag

zu bekommen. Also werden auch sie einen straffen Termin anbieten. Wollen wir in der Konkurrenz bestehen, müssen wir dasselbe tun. Wir akzeptieren einen Termin, der unter optimalen Bedingungen zu halten ist. Diese Bedingungen sind aber praktisch nie gegeben. Irgendwas ist immer – zumal „gute“ Vorgesetzte „Umwelten“ zu organisieren wissen, in denen einiges hinzukommt, was wir noch zu tun haben neben unserer „eigentlichen Arbeit“. Die Ziele und Termine sind – wie alle unternehmerischen Vorgaben – zunächstmal bloße Vorstellungen, ideelle Antizipationen. Aber die Arbeit muss wirklich, materiell getan werden. Die materielle Arbeit, die zur Erreichung der ideellen Ziele wirklich erforderlich ist, zeigt sich unter anderem in der Zeit, die wir brauchen, um diese Ziele zu realisieren. Die gesetzten Ziele sind oft gemessen an der Zeit, in der wir sie erreichen sollen – mehr oder weniger – unrealistisch, und wir Beschäftigten wissen das unterschwellig. Wir rechnen in Wirklichkeit gar nicht damit, dass wir in der gegebenen Zeit diese Ziele erreichen können. Wir planen für die – implizit erwarteten nicht optimalen – Bedingungen unsere Freizeit und die der Kolleginnen und Kollegen mit ein. Und wir setzen dieses Verhalten – frei nach dem Motto „Das Wir entscheidet“ – gegeneinander und gegen uns selbst mit dem Druck der Gruppe durch. Auf diese Weise verlängert sich unsere Arbeitszeit durch das „Wir“-Gefühl unseres Teams, unseres Profitcenters, unserer Business-Unit. Das „Wir“-Gefühl ist für Arbeitspsychologen ein Gradmesser für die Macht der Gruppe, des Teams über seine Mitglieder.⁶ Der Unterschied zwischen der wirklichen Arbeitszeit und den tariflich vereinbarten Regelungen zur Arbeitszeit spiegelt also die Macht der – von der Unternehmensleitung organisierten und zur indirekten Steuerung genutzten – Gruppendynamik in den Teams wider.

Das Einrichten von „Umwelten“

Überdies werden wir mit „zufällig“ erscheinenden, in Wirklichkeit aber organisierten Anforderungen aus der sogenannten „Umwelt“ konfrontiert, die wir schlecht ablehnen können. Diese Anforderungen erscheinen uns sehr leicht als zufällig. Es reicht dafür aus, dass wir nicht in der Lage sind, sie unmittelbar auf Aktionen von Führungskräften zurückzuführen. Ein Beispiel wäre die zu dünne Personaldecke, die immer wieder dazu führt, dass Kolleginnen und Kollegen füreinander einspringen müssen. Besser ist es, da mitzumachen, weil man vielleicht selbst einmal davon Gebrauch machen muss, dass man vertreten wird. Da schleppe ich mich auch mal krank zur Arbeit, um die Kolleginnen und Kollegen nicht hängen zu lassen. Oder: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Erfahrungswissen werden von Kolleginnen und Kollegen oder LeiharbeiterInnen um Rat gefragt, weil das Unternehmen die Einarbeitung spart. Besser, man hilft, sonst geschieht ein Unfall, sodass man noch länger arbeiten muss – ganz abgesehen davon, dass es unkollegial wäre, es nicht zu tun. Oder: Durch ein unternehmensinternes Profil im Intranet bin ich als Experte für etwas ausgewiesen, weil ich auf diesem Gebiet firmeninterne Aufträge haben will. Um den Experten-Status zu dokumentieren, muss ich jedoch zeitnah die Fragen der Kolleginnen und Kollegen im Intranet beantworten, sonst erhalte ich nicht die Bewertungen, die ich brauche, um als Experte anerkannt zu werden. Selbstverständlich melden sich die Kolleginnen und Kollegen aus Übersee zu Zeiten, in denen hier nicht gearbeitet wird. Ich kann sie aber doch nicht warten lassen, und so arbeite ich dann auch noch nachts, etc. etc. An Beispielen mangelt es nicht.

⁶ Frank J. Landy und Jeffrey M Conte:ebd., S. 494f.

Geschickte Führungskräfte – „gute“ im Sinne des Unternehmensprofits – wissen den Beschäftigten auf diese Weise erheblich mehr Arbeitszeit zu entlocken, als vertraglich vereinbart – Arbeitszeit, die oft nicht erfasst wird und dann spätestens deswegen verfällt.

Die Forderung nach dem „Arsch in der Hose“

Die Solidarität der Kolleginnen und Kollegen wird hier für den unternehmerischen Zweck, den „wir“ uns gesetzt haben, eingefordert. An dieser Stelle wird in gewerkschaftlichen Diskussionen oft der sogenannte „Arsch in der Hose“ gefordert, d.h. es wird davon ausgegangen, dass man eben auch mal den Mumm haben muss, gegen die Gruppe zu sprechen. Diese Forderung richtet sich aber unmittelbar nicht gegen die kapitalistischen Unternehmen, die sich Mehrarbeit aneignen – was eigentlich von einer gewerkschaftlichen Initiative zu erwarten wäre. Sie richtet sich vielmehr gegen die solidarisch für den Unternehmenszweck eintretenden Kolleginnen und Kollegen, die gemeinsam die unternehmerische Funktion gegen mich vertreten. Dadurch würden die Mitglieder der Gewerkschaft, indem sie einen „Arsch in der Hose“ zeigen, in einen Gegensatz zu ihren eigenen Teams geraten. Anstelle der gemeinsamen Interessenvertretung der Beschäftigten beruft man sich auf das „Recht“ des Individuums, sich gegen das Team durchzusetzen, weil es die Gesetze im Rücken hat. Das ist insofern verständlich, weil es mittelbar auch im Interesse der anderen Kolleginnen und Kollegen wäre. Dennoch wird ein solcher Akt unter den Bedingungen der indirekten Steuerung in der Regel von den Teammitgliedern als unsolidarisch wahrgenommen. Auf diese Weise besteht die Gefahr, dass an die Stelle der gemeinsamen gewerkschaftlichen Interessenvertretung eine Bewegung tritt, in der moralischer Druck auf Einzelne aufgebaut wird, von ihren Rechten Gebrauch zu machen, auch gegen den Willen ihrer direkten Kolleginnen und Kollegen.

Regelungen setzen demnach voraus, dass die Beschäftigten in der Lage sind, sie in ihrem eigenen Arbeitsverhalten durchzusetzen, wenn sie nur wollen. Im Moment trifft das unter den Bedingungen indirekter Steuerung in der Regel nicht zu. Selbst wenn die Beschäftigten den Mechanismus durchschauen, der der indirekten Steuerung zugrunde liegt, erkennen sie in der Regel das Verhältnis von Idealität der unternehmerischen Funktion und der Materialität wirklicher Zusammenarbeit nicht. Den Unterschied zwischen der Idealität der unternehmerischen Ziele und der Materialität der wirklichen Arbeitstätigkeit kann man nicht aus der Welt schaffen, indem man ihn entschlossen ignoriert. Es lohnt sich daher, diesen Unterschied und den Zusammenhang zur indirekten Steuerung noch einmal genauer zu betrachten, um Lösungen für das Problem der Arbeitszeitverlängerung zu finden.

Die Unternehmerfunktion der Beschäftigten als gesellschaftlicher Fortschritt

Bisher haben wir nämlich die Übernahme der Unternehmerfunktion vor allem als eine äußere Anforderung an die Beschäftigten betrachtet, durch die das Unternehmen den Profit steigern möchte. Es kann daher so erscheinen als beherrschten die Unternehmen den Prozess der indirekten Steuerung. In Wirklichkeit ist es aber so, dass die Unternehmen sich mit der Übergabe der Unternehmerfunktion bloß an eine gewachsene Produktivität der Beschäftigten anpassen und versuchen, diese zu ihrem Zweck zu nutzen. Die Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass die Beschäftigten selbst in der Lage sind, effektiv, produktiv und profitabel zu arbeiten, wenn man ihnen die Möglichkeit dazu gibt bzw. sie durch Einrichten einer Umwelt dazu nötigt, unternehmerische Entscheidungen zu fällen. Die durch die

indirekte Steuerung geforderte unternehmerische Verantwortung der Beschäftigten fördert jedoch zugleich eine weitere Fähigkeit, die keineswegs im Interesse der Unternehmen liegt: Die Fähigkeit, den Unterschied zu erkennen zwischen dem, was *im eigentlichen Sinne gesellschaftlich produktiv* ist und dem, was *in einem beschränkten Sinne, im Sinne eines kapitalistischen Unternehmens produktiv – d.i. profitabel – ist.*

In der Unternehmerfunktion selbst ist dieser Unterschied bereits enthalten. Der Unternehmer beantwortet die Frage, was gesellschaftlich produktiv ist zwar einseitig so, dass er es mit der Profitabilität gleichsetzt, d.h. nur die Arbeit für produktiv hält, die auf dem Markt mit Profit absetzbare Produkte hervorbringt. Andererseits ist er aber im historischen und gesamtgesellschaftlichen Sinne dadurch produktiv, dass er die Zusammenarbeit vieler Menschen im großen Maßstab organisiert. Indem die Unternehmen die Unternehmerfunktion nun immer mehr an die Beschäftigten abgeben, lernen diese mehr und mehr, ihre Zusammenarbeit selbst zu organisieren – und zwar im globalen Maßstab. Sie setzen sich zugleich mit dem gesellschaftlichen Sinn ihrer Arbeit in der Arbeit selbst auseinander, indem sie den Maßstab der Profitabilität selbst anwenden, um ihre Arbeit zu beurteilen. Gleichzeitig sind sie in Wahrheit keine Unternehmerinnen oder Unternehmer, sondern übernehmen die Unternehmerfunktion gemeinschaftlich mit den Kolleginnen und Kollegen. Indem die Beschäftigten lernen, ihre Arbeit selbst zu organisieren und die Frage nach dem gesellschaftlichen Sinn ihrer Arbeit zu stellen, setzen sie sich auf Dauer zwangsläufig auch mit der Differenz von Profitabilität und gesellschaftlicher Produktivität auseinander. Denn die Durchsetzung der Profitabilität gelingt ihnen hervorragend, aber sie erfahren dabei zugleich, dass dieses Prinzip zu hohen Krankenständen, Zerstörung unserer natürlichen Lebensbedingungen, Verhinderung gesellschaftlicher Solidarität und Trennung von den Lebensmitteln im umfassenden Sinne führt. Gerade weil mit der Übernahme der Unternehmerfunktion durch die Beschäftigten die Frage aufgeworfen wird, was eigentlich in Wahrheit gesellschaftlich produktiv ist und zugleich die Fähigkeit erworben wird, die gesellschaftliche Produktion selbständig zu organisieren, liegt darin die Chance, die kapitalistische Produktionsweise selbst infrage zu stellen. Im Sinne der geschichtlichen Entwicklung ist dieser Prozess also keineswegs zu verdammen, sondern im Gegenteil zu begrüßen.

Erfahrungen aus der Auseinandersetzung um die Arbeitszeit

Dennoch sieht die Situation momentan auf den ersten Blick anders aus: Während in den 1990er Jahren die meisten Beschäftigten die neuen Arbeitsorganisationsformen und die Übernahme der Unternehmerfunktion sehr begrüßten, leiden mittlerweile viele unter der enormen Arbeitszeitverlängerung und Arbeitsverdichtung. Die psychischen Belastungen nehmen nicht zuletzt aufgrund der Nutzung gruppenspezifischer Prozesse im Rahmen der indirekten Steuerung zu – sie führen zu einer hohen Anzahl von Burnout-Fällen und zu Burnout als einem Massenphänomen. Das zeigt an, dass es uns bisher nicht gelingt, unsere gewachsene Produktivität in *unserem* Sinne zu nutzen. Vielmehr wendet sich unsere eigene produktive Kraft gegen uns selbst, weil sie uns nur als eine Kraft der Unternehmen erscheint.

An dem Verhältnis der Beschäftigten zu ihrer Arbeitszeit kann man die Entwicklung der letzten Jahre deutlich erkennen. Zunächst wurden im Zuge der Übergabe der Unternehmerfunktion an die Beschäftigten in vielen Betrieben die Stempeluhren abgeschafft. Die Unternehmen hatten ein Interesse daran, ihr Instrument zur Kontrolle der geleisteten

Arbeitszeit abzuschaffen, denn dieses hatte sich durch Druck der gewerkschaftlichen Arbeiterbewegung in ein Instrument der Arbeitnehmer zur Kontrolle, ob sich der Arbeitgeber unbezahlte Mehrarbeit aneignet, verwandelt.⁷ Die Unternehmen führten vielfach sogenannte „Vertrauensarbeitszeit“ ein, die nicht auf einem Vertrauen in die Beschäftigten beruht, wie sie vorgibt, sie besteht vielmehr in einem Vertrauen in die Arbeitsorganisation durch indirekte Steuerung. Diese führt wiederum dazu, dass die Beschäftigten gewissermaßen von selbst und aus eigenem Willen mehr arbeiten als tariflich vereinbart oder gesetzlich erlaubt.

Der Betriebsrat kam angesichts dieses neuen „Vertrauens“ in die Lage, die Beschäftigten vielfach gegen sich zu haben, wenn er sie an das Arbeitszeitgesetz erinnerte, denn die Beschäftigten begrüßten zum Großteil die neu gewonnene Freiheit in der Arbeitszeitgestaltung. Sie genossen die Entfaltung ihrer unternehmerischen Fähigkeiten und wollten häufig nicht von der „Betriebsrats-Polizei“ hineingeredet bekommen. Manche Betriebsräte versuchten, an der Stempeluhr festzuhalten, weil es seit ihrer Abschaffung zum Phänomen „Arbeiten ohne Ende“ und damit zu hohen Krankheitsständen kam – aber häufig vergeblich, denn sie hatten die Beschäftigten dabei nicht immer hinter sich.

Mittlerweile ist – nicht zuletzt durch die letzte Krise – die erste einseitige euphorische Begeisterung für die Übernahme der Unternehmerfunktion verfliegen und viele Beschäftigte formulieren selbst, dass sie unter überlangen Arbeitszeiten leiden. Und siehe da: Manche Betriebe lassen sich sogar darauf ein, die Stempeluhr wieder einzuführen und die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit festzulegen. Sie begründen das mit ihrer Verantwortung für die Gesundheit der Beschäftigten. Und spätestens hier sollte man aufgrund der vergangenen Erfahrung skeptisch werden und sich fragen, ob diese Kehrtwende in der Arbeitszeitpolitik der Unternehmen nicht auf eine andere Entwicklung zurückzuführen sein könnte. Das nicht zuletzt deshalb, weil sich seit langem zeigen lässt: Die tariflich festgesetzte Arbeitszeit oder auch die durch ein Kontrollinstrument erfasste Arbeitszeit hat mit der realen Arbeitszeit – anders als früher – in vielen Bereichen immer weniger zu tun. Schon in den 1990er Jahren berichtete der Betriebsrat von IBM, dass Kolleginnen und Kollegen ausgestempelt haben, um dann trotzdem weiterzuarbeiten.⁸ Diese Tendenz hat sich teils fortgesetzt, teils durch Vertrauensarbeitszeit erübrigt. Man könnte also auf die Idee kommen, dass die Unternehmen sich schlicht darauf verlassen, dass der Arbeitsdruck auf die Beschäftigten aufgrund der genannten Ich-Wir-Struktur und anderen Mitteln der indirekten Steuerung ohnehin groß genug ist. So groß dass sie sowieso über die erfasste Arbeitszeit hinaus weiterarbeiten, um ihre Aufgaben zu erledigen. Und auf wunderbare Weise sind die Unternehmen dabei aus der Verantwortung heraus – denn sie können jederzeit darauf verweisen, dass sie alles dafür getan haben, um eine Überarbeitung zu verhindern, indem sie die Arbeitszeit zu begrenzen und zu erfassen suchen. Die Schuld an überlangen Arbeitszeiten scheint nicht mehr beim Unternehmen zu liegen, sondern bei den individuellen Beschäftigten, die sich trotz verschiedener Versuche des Unternehmens, die Arbeitszeit festzusetzen, nicht bremsen lassen. Nicht die Arbeitsorganisation scheint das Problem zu sein, sondern die individuelle Unfähigkeit der Beschäftigten, der eigenen Arbeit Grenzen zu setzen.

⁷ Vgl. Klaus Peters: Woher weiß ich, was ich selber will?, in: Ders./Wilfried Glißmann (Hg.): ebd., S. 99-111.

⁸ Vgl. dazu Klaus Peters, ebd., S. 100; vgl. auch Klaus Peters/ Stephan Siemens/ Wilfried Glißmann: Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebsspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit. Denkanstöße – IG Metall in der IBM. Sonderheft. Frankfurt 1999.

Unter den Bedingungen der indirekten Steuerung ist also eine formelle Verkürzung der Arbeitszeit aller Voraussicht nach keine Lösung weil es kaum möglich ist, sich an die formell vereinbarte Arbeitszeit zu halten – auch wenn unbestreitbar ist, dass es helfen würde, wenn man sich auch auf formelle kürzere Arbeitszeiten berufen könnte. Um aber wirklich weniger lang zu arbeiten, müssen wir verschiedene Lernprozesse durchlaufen: Wir müssen lernen, mit der Unternehmerfunktion so umzugehen, dass sie sich nicht gegen uns wendet. Wir müssen lernen, die Mechanismen der indirekten Steuerung besser zu verstehen und sie uns immer wieder in unserer konkreten Arbeitssituation bewusst machen. Und bezogen speziell auf die Arbeitszeit müssen wir einen Realitätskontakt gewinnen zu der Zeit, die wir wirklich brauchen für bestimmte Arbeitstätigkeiten, damit die Differenz zwischen der ideellen Antizipation der Arbeitstätigkeit und der realen Arbeitstätigkeit geringer wird. Das würde uns ermöglichen, bei Projekten Verhandlungen zu führen, bei denen wir uns nicht durch völlig unrealistische Zeitvorgaben unter Druck setzen (lassen). All diese Lernprozesse kann man nicht bloß individuell machen. Man braucht dazu die Mitwirkung und Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen im Team, denn alleine kann man sich nicht gegen die Teamprozesse durchsetzen.

Was für die Arbeitszeit gilt, gilt auch für die Arbeitsorganisation in den Unternehmen insgesamt. Ich kann mich als Einzelne oder Einzelner gegen die Kolleginnen und Kollegen durchsetzen innerhalb der Organisation oder „Wir“ können uns als selbstbewusste Belegschaften durchsetzen gegen andere konkurrierende Belegschaften. Aber wir können uns weder als Individuen noch als Belegschaften in Konkurrenz gegen die Arbeitsorganisation durch den Arbeitgeber durchsetzen. Um dies zu erreichen, bedarf es der eigenständigen Organisation der Beschäftigten – und zwar der Organisation in den Gewerkschaften.

Gelingt es aber durch eine solche gewerkschaftliche Organisation, sich mit der Verselbständigung der Teamprozesse auseinanderzusetzen und diese mehr und mehr unter die eigene Kontrolle zu bringen, so verwandelt sich diese Form der Arbeitsorganisation nach und nach dahin, die eigene individuelle Arbeitskraft mit der gesamtgesellschaftlichen Arbeitskraft in der wirklichen Zusammenarbeit zu vermitteln. So entsteht perspektivisch die Fähigkeit, die Planung der gesamtgesellschaftlichen Produktion mit der individuellen Freiheit zu vereinen.

Mögliche erste Schritte zur Auseinandersetzung mit der Arbeitszeit unter den Bedingungen der indirekten Steuerung

Sieht man die gegenwärtige Entwicklung in dieser Perspektive, stellt sich die Frage, wie man in der Gegenwart auf dieses Ziel hinwirken kann. Aus der Analyse des Verhältnisses von Arbeitszeitverlängerung und indirekter Steuerung ergeben sich unserer Ansicht nach erste Schritte.

1. Bislang diente die Zeiterfassung einerseits als Kontrollinstrument des Arbeitgebers über die erbrachte Arbeitsleistung seiner Beschäftigten, andererseits als Kontrollinstrument der Gewerkschaften und Betriebsräte über die vom Unternehmen angeeignete Arbeitszeit. Unter den Bedingungen der indirekten Steuerung brauchen wir darüber hinaus eine Zeiterfassung, die es den Beschäftigten *selbst* ermöglicht, die Kontrolle über ihre *realen* Arbeitszeiten tatsächlich zu gewinnen. Das gilt sowohl für sog. „umweltbedingte“ Nebentätigkeiten wie auch für abends nach dem Zubettgehen des Kindes erledigte „Emailchen“. Ziel dieser Zeiterfassung muss es sein, die Differenz zwischen tatsächlicher Arbeitszeit und tariflicher bzw. gesetzlicher Arbeitszeit zu erfassen und ihre Ursachen zu durchdringen. Die

Konsequenzen daraus dürfen sich aber nicht auf eine moralische Verurteilung sog. Zeitsünder reduzieren, sondern müssen eine gemeinsame Auseinandersetzung mit dieser Differenz in den Teams beinhalten. Hier wird das eigentliche Problem sichtbar: Wie verhält sich die Solidarität im Team bei der gemeinsamen Wahrnehmung der Unternehmerfunktion zur gewerkschaftlichen Solidarität der Kolleginnen und Kollegen bei der Er kämpfung der wirklichen Arbeitszeiten, die den tariflichen Vereinbarungen entsprechen?

2. Auf diese Differenz reagieren die Kolleginnen und Kollegen zunächst so, dass sie alle Möglichkeiten ausnutzen, ihre Arbeit effektiver, besser und produktiver zu machen. Sie lernen, die Unternehmerfunktion immer perfekter zu beherrschen im Sinne des Unternehmens. Zugleich werden durch die Zunahme psychischer Belastungen, überlanger Arbeitszeiten, übergroßen Arbeitsdrucks usw. die objektiven Grenzen eines solchen Verhaltens immer deutlicher sichtbar, sodass die gemeinsame Auseinandersetzung der Beschäftigten mit den Unternehmensleitungen um eine Erweiterung der Personaldecke immer drängender wird. An dieser Stelle werden die Beschäftigten sehr schnell die Erfahrung machen, dass es ihnen nicht hilft, sich bei der Ausstattung mit Personal gegen andere Teams und Unternehmenseinheiten ausspielen zu lassen. Es wird dadurch letztlich die Frage beantwortet werden müssen, wie hoch der Gewinn sein kann, der einer Unternehmenseinheit entnommen werden kann. Die Unternehmen setzen heutzutage die Gewinnerwartungen von vornherein fest. Sie gelten daher als feste Voraussetzungen für die Unternehmenseinheiten. Aufgrund der Erfahrungen mit den gegebenen Ressourcen und den wirklichen Arbeitszeiten müssen diese Ziele von den Beschäftigten gemeinsam kritisiert und die Herabsetzung der Gewinnerwartungen durchgesetzt werden. Und zwar so lange bis die wirklichen Arbeitszeiten den gesetzlichen Arbeitszeiten entsprechen.

3. Dies würde notwendig zu Lasten des eigenen Unternehmens gehen, wenn es nicht im Rahmen einer gesamtgesellschaftlichen Initiative der Gewerkschaften einen allgemeinen Charakter erhielte. Dieser allgemeine Charakter muss sich mit der Konkurrenzsituation der Unternehmen auseinandersetzen, die einer solchen Aneignung der eigenen Arbeitszeit im Wege steht. Dafür braucht man eine Arbeitszeitdiskussion in der Gesellschaft, die durchaus mit der Kampagne für die Durchsetzung der 35-Stunden-Woche vergleichbar ist. Ziel dieser neuen Kampagne kann es nicht sein, sich auf neue Regelungen zu beschränken. Sie muss sich vielmehr um die Er kämpfung *der* Mittel drehen, die man braucht, um diesen Regelungen *Wirksamkeit* zu verschaffen.