



**Klaus Pickshaus**

# **Entgrenzung der Arbeit – Ursachen und Konsequenzen**

**Bern 21. November 2014**

**syndicom - Gewerkschaft Medien und Kommunikation**

**Ehemaliger Bereichsleiter Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik beim  
Vorstand der IG Metall, jetzt: freier Publizist**



- 1. Die Phänomene der Entgrenzung**
- 2. Ursache I: Neue Unternehmenssteuerung**
- 3. Ursache II: Digitalisierung**
- 4. Strategie: Neuer Zusammenhang von individuellen und kollektiven Ansätzen**

# Die Phänomene der Entgrenzung



| Vorstand

## ➤ Arbeiten ohne Ende



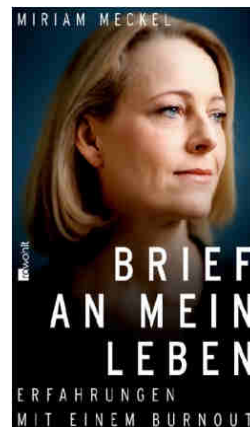
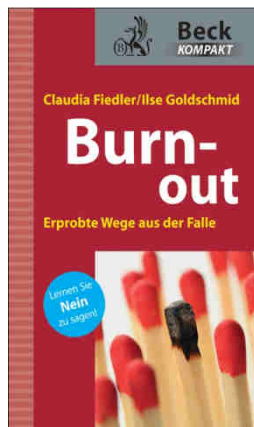
## ➤ Erschöpfung und Krankheit



# Die neue Volkskrankheit Burnout: In den Medien präsent

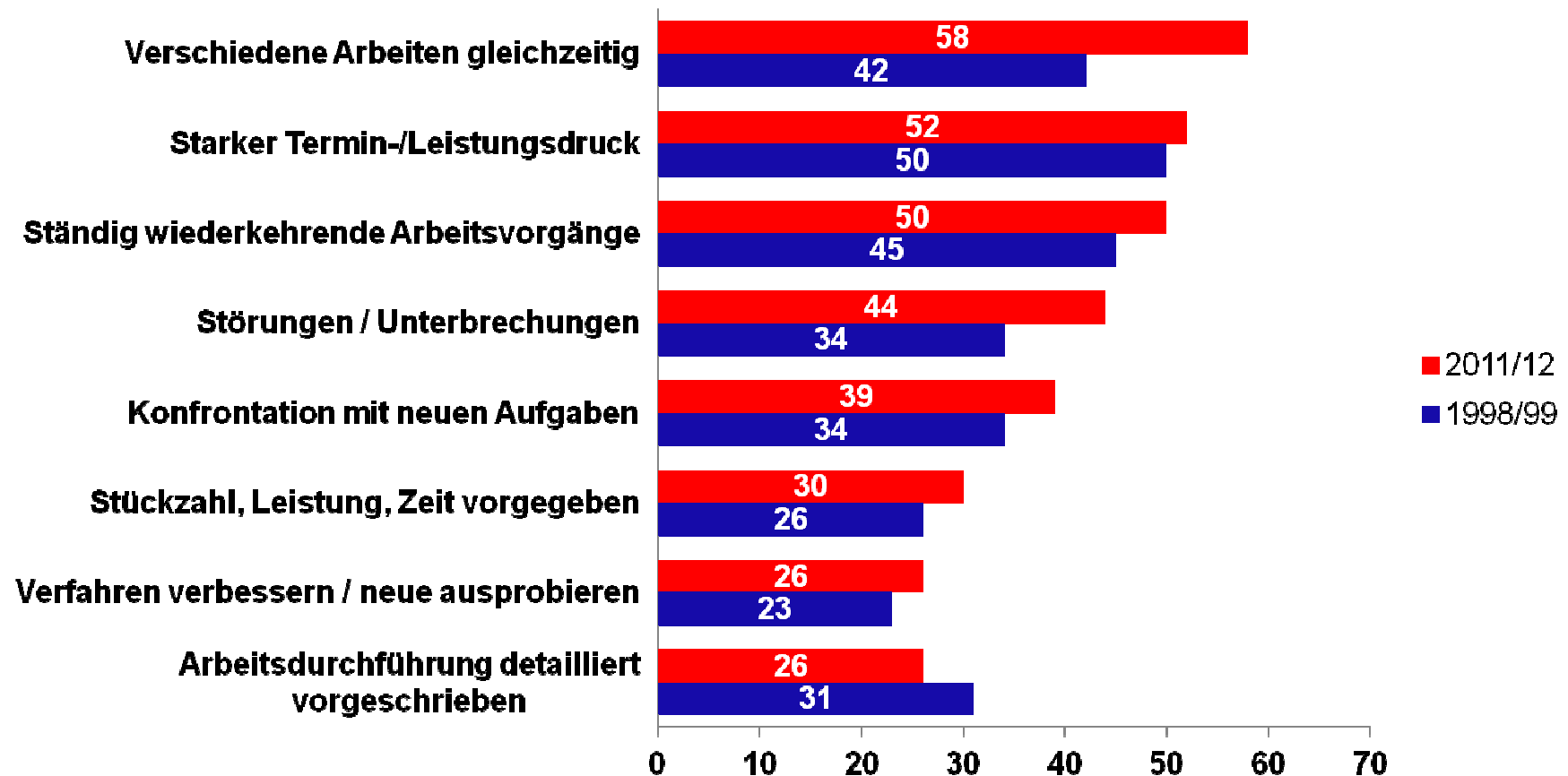


| Vorstand





## Verbreitung psychischer Arbeitsbelastung – in %



Quelle: BIBB/IAB-Erwerbstätigenbefragung 1998/99; BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/12



- **„Veränderungen in der Arbeitswelt werden in den letzten zwei Jahrzehnten meist mit der Entwicklung und dem Einsatz digitaler Technologien und dem Internet in Verbindung gebracht. Weniger Beachtung finden dagegen die Veränderungen in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die ebenfalls zu tiefgreifenden Umbrüchen geführt haben. Revolutionär sind diese insofern, als sich nicht nur die Formen der Organisation ändern, sondern auch das *Prinzip von Unternehmensorganisation* selbst und damit der Charakter von Herrschaft.“**

**(Dieter Sauer, Die organisatorische Revolution, Hamburg 2013)**

# Ursache I: Neue Unternehmenssteuerung



| Vorstand

➤ **Indirekte Steuerung**

➤ **Radikalisierung durch Finanzmarktkapitalismus**



## ➡ **Neue Steuerungsinstrumente:**

- Verlagerung „unternehmerischer Verantwortung“ auf die Beschäftigten
- Ausrichtung an abstrakten und dynamischen Zielen
- Ergebnis- bzw. Zielvorgaben werden von oben nach unten „runtergebrochen“

## ➡ **Restrukturierungen in Permanenz:**

- permanente Überprüfung aller Einheiten auf Rentabilität und Zielerreichung, ggfls. werden Einheiten zur Disposition gestellt

## ➡ **Ambivalenzen: „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel“**

- ➡ mehr Autonomie: Identifikation und Befriedigung in der Arbeit
- ➡ mehr Druck: fortgesetzte Steigerungen der Ertragsziele als Bedrohung wahrgenommen
- ➡ fehlende Ressourcen verstärken Belastung
- ➡ Entgrenzung von Leistung und Arbeitszeit, von Arbeitssphäre und Privatsphäre



# Radikalisierung durch den Finanzmarkt



| Vorstand

*„Die Finanzmärkte (haben) eine wichtige Wächterrolle übernommen. Wenn die Politik (...) im Schlepptau der Finanzmärkte stünde, wäre dies vielleicht so schlecht nicht.“*

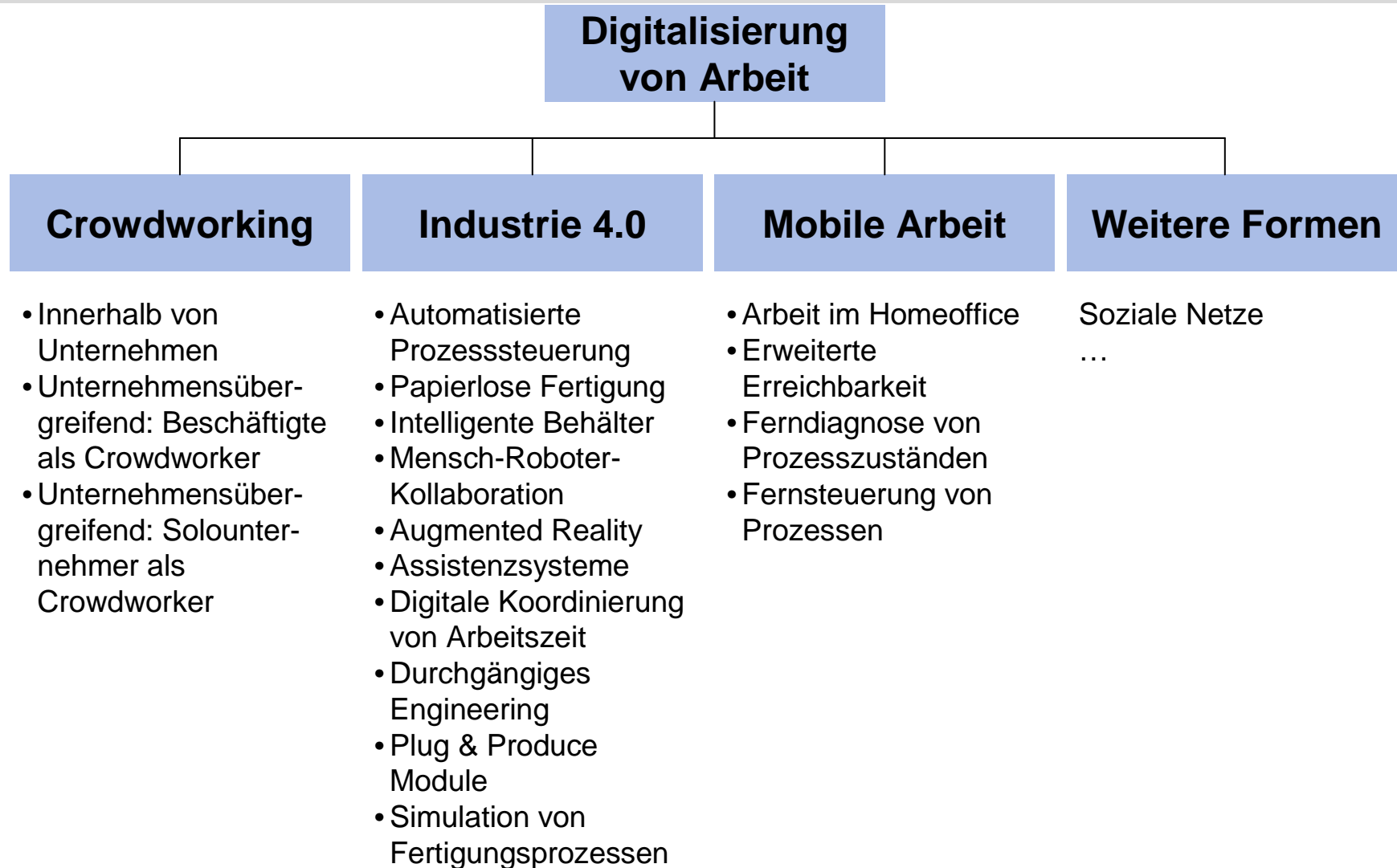
*Rolf - E. Breuer, ehem. Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank: April 2000*

*„Den Druck der Finanzmärkte herunterzurechnen auf jeden einzelnen Mitarbeiter, das ist das Kunststück, das über das Überleben der Betriebe entscheiden wird.“*

*Martin Kannegießer, ehem. Präsident Gesamtmetall, November 2000*



## Ursache II: Digitalisierung von Arbeit



# Wandlungstendenzen der Arbeit



| Vorstand

- *Veränderung der Aufgabeninhalte (Integration neuer IT-, Multimedia-, Cloud-Technologien, Assistenzsysteme)*
- *Virtualisierung von Arbeitsschritten/ Arbeitsprozessen (beständiger Wechsel virtueller und realer Schreibtische und Werkbänke)*
- *Entbetrieblichung von Arbeit (Aufgaben werden aus Betriebskontexten herausgelöst, Zunahme „Freelancer“)*
- *Verstärkte, umfassende Flexibilisierung von Arbeits- und Lerninhalten sowie Rahmenbedingungen*
- *Neue Formen der Steuerung (Fremd- und Selbststeuerung) und Interaktion*



**Neue Infra- und Interaktionsstrukturen der Arbeit...  
... aber keine menschenleere Fabrik!**

# Strategie: Neuer Zusammenhang von individuellen und kollektiven Ansätzen



| Vorstand

- ➔ „Gesundheit hängt am seidenen Faden“ – zunehmende Arbeitskraftgefährdung
- ➔ „Arbeit wieder ein gesundes Maß geben“
- ➔ Gesundheit als Zugang – Gefährdungsbeurteilung einschließlich psychischer Belastungen als Ansatz

# Gute Arbeit: Arbeitszeit- und Leistungspolitik als Einheit



| Vorstand

- ➔ **Begrenzung der tatsächlichen Arbeitszeiten: 8-Stunden-Tag und 40-Stunden-Woche gewinnen als Höchstleistungszeitgrenze an Aktualität.**
- ➔ **Gute Arbeit als Orientierungspunkt regulierter Flexibilität**
  - Mindestmaß an Planbarkeit, Vorhersehbarkeit und Zuverlässigkeit der Arbeitszeiten
  - Variabilität von Lage und Dauer der Arbeitszeit begrenzen
  - Einflussmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten sichern
  - Jeden Schritt weiterer Flexibilisierung mit Verkürzung der Arbeitszeit beantworten
- ➔ **Erfassung und Dokumentation der tatsächlichen Arbeitszeiten (als Voraussetzung zur Einflussnahme auf Personalbemessung)**
- ➔ **Gesundheits- und arbeitswissenschaftliche Essentials für eine gesundheitsverträgliche Arbeitszeitgestaltung nutzen**
- ➔ **Wem gehört die Zeit? Verfügungsrechte über Arbeitszeit sind zentral**
- ➔ **Erfolgreiche „Grenzziehung“ erfordert aktiven Einsatz der Beschäftigten selbst.**

# Ökonomie der Maßlosigkeit und eigensinnige Arbeitspolitik



| Vorstand

## ➔ In der Ökonomie der Maßlosigkeit:

- wird der Korridor für Kompromisse enger
- folgen daraus existenzielle Unsicherheit, zunehmende Prekarisierung der Arbeit und gesundheitsverschleißender Leistungsdruck

## ➔ Widerstand sollte im doppelte Schritt erfolgen:

- gegen zunehmende Arbeitskraftgefährdung müssen Widerstands- und Rückfalllinien aufgebaut werden
- die eigensinnigen und selbstverantwortlichen, auf die Qualität der Arbeit bezogenen Interessen der Beschäftigten müssen aufgenommen werden



## Eigensinnige Widerständigkeit

- ➔ **Einerseits: Anforderung an Beschäftigte, fachlichen Anforderungen gerecht zu werden und für die Qualität der Arbeit geradezustehen**
- ➔ **Andererseits: Anforderung mehr betriebswirtschaftlichen Blick auf die eigene Tätigkeit zu entwickeln und auf Rentabilität, Kosten-Nutzen-Relationen oder die Einhaltung von Budgets zu achten**
- ➔ **Folge: beide Orientierungen geraten in Konflikt miteinander**
- ➔ **Angesichts der widersprüchlichen Anforderungen: *Jeder muss selber wissen, was für ihn gut ist. Aber keiner kann es alleine herausfinden.***

# Anforderungen für eine beteiligungsorientierte Gewerkschaftsarbeit



| Vorstand

- **Aufgabe der Gewerkschaften: Voraussetzungen für eine Beteiligung schaffen, *Sensibilisierung und arbeitspolitische Debatten* initiieren**
- **Ausgangspunkt sind *betriebliche Konflikte*.**
- **Gewerkschaften und Interessenvertretungen müssen *Räume und Zeiten der Verständigung* schaffen.**
- **Hieraus können sich *öffentliche Räume im Betrieb* bilden als Gegenprinzip zum Anspruch der Kapitaleignern auf Verfügung über das Betriebsgeschehen.**
- **Keine Stellvertreterpolitik sondern ein *neues Verhältnis von Mobilisierung und Regulierung* schaffen**



**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!**



| Vorstand

**„Das Kapital ist daher  
rücksichtslos gegen  
Gesundheit und Lebensdauer  
des Arbeiters, wo es nicht  
durch die Gesellschaft zur  
Rücksicht gezwungen wird.“**

**Karl Marx**

