



|

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



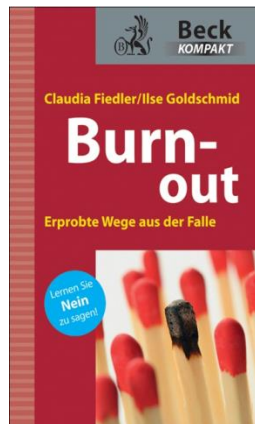
Erschöpfung und Krankheit



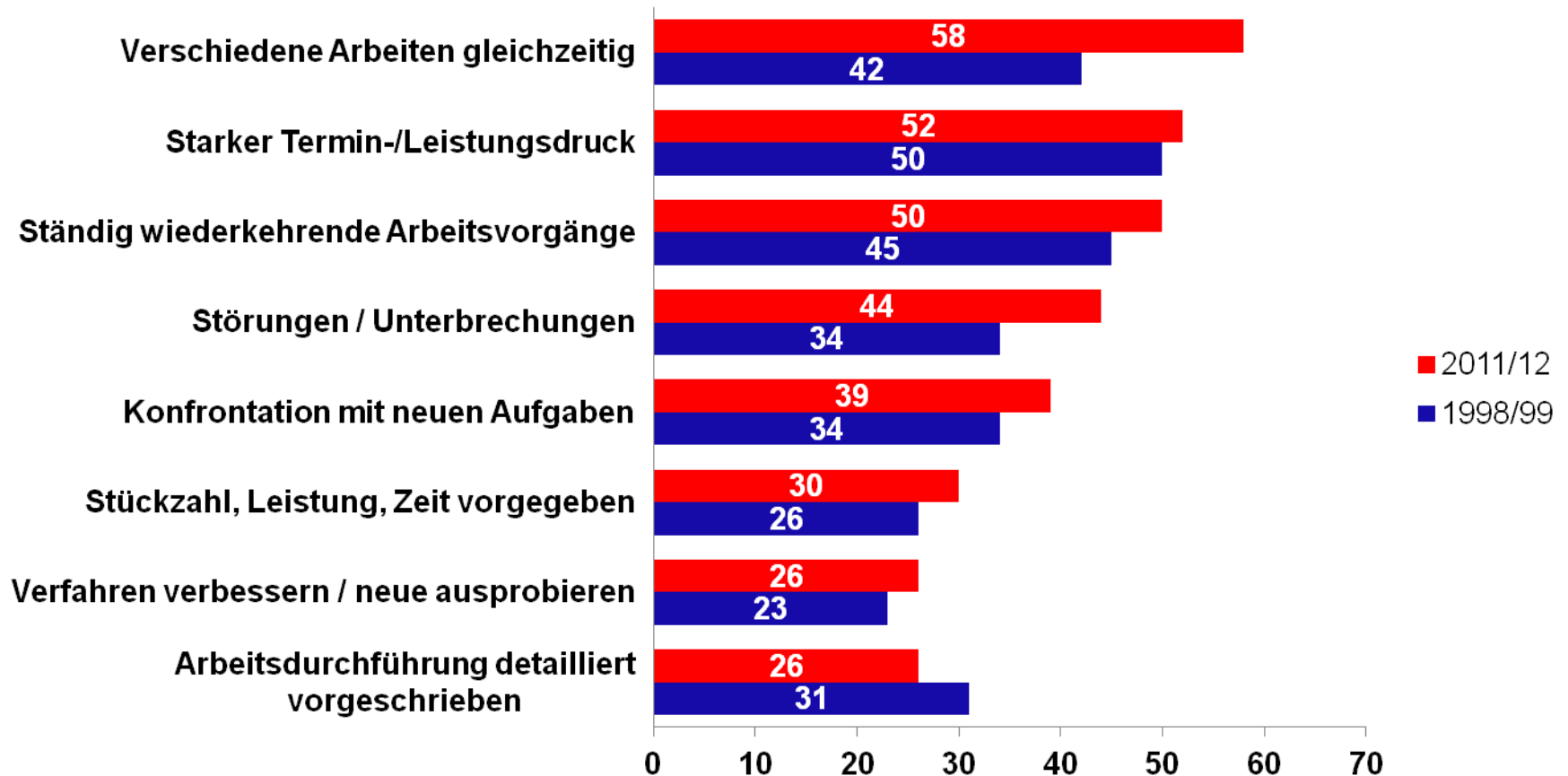
Die neue Volkskrankheit Burnout: In den Medien präsent



| 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**



Vermarktlichung und indirekte Steuerung

➤ 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 herunterzurechen 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

- ➔ **Informatisierung durch digitale Technologien**
- ➔ **Mobile Technik der ständigen Erreichbarkeit**
- ➔ **Neue Transparenz , Kontrolle und Steuerung der Beschäftigten**
- ➔ **Eine neue Etappe? „Internet der Dinge“ und Industrie 4.0**
- ➔ **„Verflüssigung“ der Arbeitsorganisation: IBM-Programm Liquid (Crowdsourcing)**

Zunehmende Durchmischung von Job und Privatleben



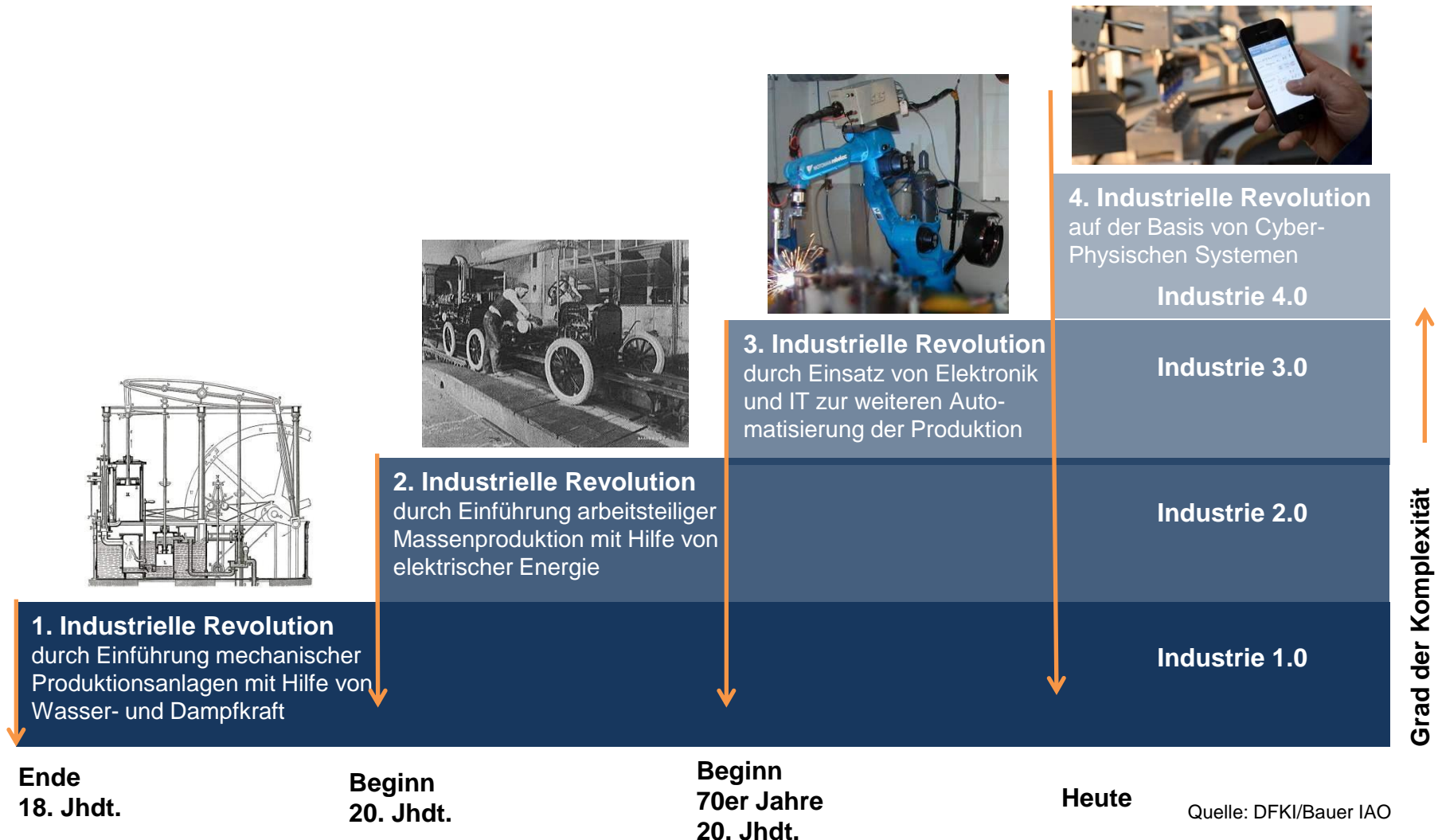
| Vorstand

- **"Es vergeht kein Wochenende, an dem nicht mindestens einmal das Handy klingelt und etwas Geschäftliches zu besprechen ist... ‚Für Dich, Schatz ... es ist die Firma‘, wird der Arbeitnehmer auch am Feierabend ans Telefon gerufen. Mal eben die dienstliche E-Mail checken, wenn man am privaten PC ins Internet surft? Selbstverständlich. Den geschäftlichen Anruf entgegennehmen, auch wenn er das Tennismatch unterbricht? Na klar. Am Samstagabend die Mailbox im Büro abhören, ob nicht vielleicht was Wichtiges ... Sicher, auch das."
(VDI-Nachrichten)**

Von der ersten zur vierten industriellen Revolution



| Vorstand



Industrie 4.0 – Was sind Cyber-Physische Systeme (CPS)?

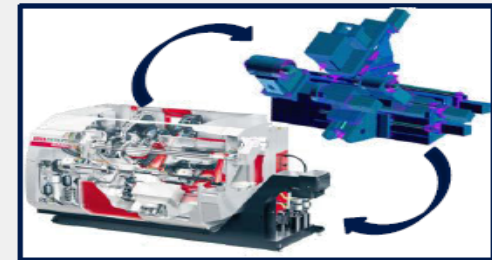


| Vorstand

Cyber-Physisches System (CPS)

CPS sind Systeme mit eingebetteter Software,

- die über **Sensoren** und **Aktoren** verfügen,
- erfasste Daten **auswerten** und **speichern**,
- mit **Kommunikationseinrichtungen** untereinander sowie in globalen Netzen verbunden sind,
- weltweit verfügbare **Daten und Dienste nutzen** und
- über **Mensch-Maschine-Schnittstellen** verfügen.



CPS = Eingebettetes System + intelligente Vernetzung



- *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“ – zunehmenden 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.***

Der Geist aus der Flasche (Sieghard Neckel)



| Vorstand

„Wenn ich Menschen ständig auffordere: Bringe deine ganze Persönlichkeit in deine Arbeit ein, nicht nur deine kognitiven Fähigkeiten, sondern deine Gefühle, deine Werte, deine Kreativität, stelle dir selbst deine Aufgaben, erledige deine Projekte eigenständig, uns als Management interessiert nur dein Ergebnis – wenn das so ist, dann mobilisiert man permanent die besten Seiten des Menschen.

Wenn die Unternehmen diese Mobilisierung jedoch gleichzeitig auf das ökonomisch Verwertbare begrenzen wollen und sagen, es zählt von dem, was du eingebracht hast, aber nur das, was auch Gewinn abwirft, und du sollst zwar selbständig sein, aber unsere Hierarchien gibt es selbstverständlich weiter – wenn es also zu solch widersprüchlichen Botschaften kommt, dann kann ich das als Management irgendwann nicht mehr kontrollieren, weil mit dieser Aktivierung zugleich die Ansprüche der Beschäftigten wachsen. Ich lasse damit also einen Geist aus der Flasche.“



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**



| Vorstand

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

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

Karl Marx



Klaus Pickshaus

Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben

Gute Arbeit und Kapitalismuskritik –
ein politisches Projekt
auf dem Prüfstand

VSA