

Ver.di Bezirk Stuttgart MitMachProgramm,
Endlich Zeit für... Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung
Stuttgart, 25. April 2015

Entgrenzung der Arbeitszeit – dem Druck begegnen

(Dr. Eva Bockenheimer)



Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung – *Wunsch* und *Realität*

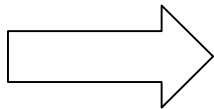
- *Wunsch*, dass Lebensphasen wie Ausbildung, Berufseinstieg, Familiengründung, Älterwerden im Betrieb berücksichtigt werden.
- *Realität*: Kommen in allen Lebensphasen unter Druck durch Arbeitszeitverlängerung, Arbeitsverdichtung, ständige Verfügbarkeit – Entgrenzung der Arbeitszeit

Ist das neu?

- **In gewisserweise nein: Im Kapitalismus waren Arbeitszeitverlängerung und –verdichtung schon immer wichtiger Aspekt gewerkschaftlicher Auseinandersetzungen**
- **Klassische Weisen, wie Arbeitgeber Profit steigern / Kosten senken kann**

Aber neu ist...

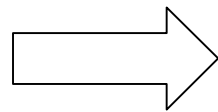
- **Fast überall wird weit über tariflich vereinbartes Maß hinaus gearbeitet**
- **In vielen Unternehmen und Einrichtungen gilt „Ausstempeln und Weiterarbeiten.“**
- **Auch zu Hause, bei Krankheit, im Urlaub usw. wird oft weitergearbeitet.**
- **Kampf um eine tariflich vereinbarte Arbeitszeitverkürzung allein reicht nicht mehr aus**



Neu ist also die Schwierigkeit, die tariflich vereinbarte Arbeitszeit einzuhalten

Ursachen der Arbeitszeitverlängerung und Arbeitsverdichtung

- **Warum ist es so schwer, Arbeitszeiten einzuhalten?**
- **Warum ist es so schwer, „Nein“ zu sagen?**



**Veränderung der
Arbeitsorganisationsformen**

Alte Arbeitsorganisationsformen (Taylorismus / Fordismus)

Alte Arbeitsorganisationsform: „Befehl und Gehorsam“

Vorteile auf den ersten Blick:

- **Klare Hierarchien und Führungsstrukturen**
- **Klare Trennung von Arbeit und Freizeit**
- **Klares Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen**

Großer Nachteil:

- **Beschäftigte müssen Willen abgeben, sich bloß unterordnen**

Übergang zu neuen Arbeitsorganisationsformen

- **Forderung der Beschäftigten:
Humanisierung der Arbeitswelt**
- **Neue produktive Kraft der Beschäftigten:
Sich in der Arbeit mit dem
gesellschaftlichen Sinn der Arbeit
auseinandersetzen**
- **Unternehmen passen sich dieser Kraft an**
- **Geben immer mehr unternehmerische
Verantwortung ab**

Neue Arbeitsorganisationsform: Indirekte Steuerung“

- **Beschäftigte weiterhin abhängig beschäftigt, aber sollen gemeinsam Unternehmerfunktion wahrnehmen**
- **Heraustreten des Arbeitgebers aus Stellung zwischen dem „Markt“ und den Beschäftigten, um Gewinne zu erhöhen**
- **Abbildung von Marktverhältnissen im Unternehmen**
- **Organisieren der Kooperation im Unternehmen als Konkurrenz: Coopetition (Beispiel: Media Markt und Saturn gehören beide Metrogroup)**

Grundidee Indirekte Steuerung

- **Nicht *direkt* (Befehl und Gehorsam), sondern *indirekt* steuern**
- **„Umwelten“ schaffen (Rahmenbedingungen setzen), in denen Beschäftigte sich gemeinsam erarbeiten, was sie zu tun haben**
- **„Gemeinsam“ heißt hier: „Wir“ haben Unternehmerfunktion, „Ich, Du, Er, Sie, Es“ müssen es tun. (Ich-Wir- Struktur)**
- **Durch Teams gemeinsam Druck auf jede Kollegin, auf jeden Kollegen ausüben**

Teamwork und Indirekte Steuerung

Gesetzte Rahmenbedingungen für Teams

- **Verknappung der Ressourcen**
- **Äußerliche Gewinnerwartungen festsetzen/ Budgets festlegen**
- **Dauernd Reorganisation/Restrukturierung/„Change“**
- **Kennzahlen in gemeinsamer Verantwortung / Prämien- und Entgeltsystems**
- **Dokumentationspflicht**
- **Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung.**
- **Zufällige Störungen organisieren etc.**
- **Moderate Erhöhung des Drucks: „Wir-Gefühl“**
- **Beispiel: Flöhe hüpfen „freiwillig“, wenn man Boden unter Füßen heiß macht („Burning Platform“)**

Teamwork und Indirekte Steuerung

- **Auswirkungen im Team:**
- **Gegenseitige Kontrolle**
- **Gegenseitiges sich helfen / Solidarität**
- **Gegenseitiges sich unter Druck setzen**
- **Belastung der persönlichen Beziehungen mit dem unternehmerischen Zweck; psychische Belastung**
- **Beschränkung der Solidarität auf Unternehmenszweck**
- **Ohnmacht der einzelnen KollegInnen**

Führung und Indirekte Steuerung

Notwendigkeit veränderten Führungsverhaltens:

- **Keine klaren Anweisungen oder Unterstützung in Konfliktsituationen**
- **Keine Entlastung der Beschäftigten von Führungsaufgaben**
- **„Umwelt“ schaffen, damit im Team Führung entsteht**
- **„Umwelt“ eröffnet Team die Einsicht, was es zu tun hat**
- **Wechselnde Wahrnehmung der Führungsfunktionen im Team**

Führung und Indirekte Steuerung

- **Führungskräfte wissen oft nicht mehr, was die Beschäftigten machen und sollen es auch nicht wissen**

Eindruck der bei den Beschäftigten entsteht:

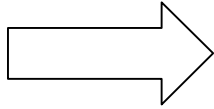
- **Unfähige Führungskraft**
- **Völliges Chaos**

Aber: Steigert den Profit

Arbeitszeit und Indirekte Steuerung

- **„Wir“ übernehmen unter Druck (freiwillig oder unfreiwillig) Aufgaben, die nicht zu schaffen sind**
- **„Wir“ fordern von jedem und von jeder ein den Aufgaben entsprechendes Verhalten ein („Commitment“)**
- **Jede Kollegin und jeder Kollege arbeitet intensiver, um die Aufgabe zu erfüllen**
- **„Wir“ beanspruchen die Freizeit der KollegInnen, um die Aufgaben doch noch zu schaffen**
- **Wer nicht länger arbeitet, „lässt das Team hängen“**

Ich-Wir-Struktur



**Notwendiger Verlust der
Kontrolle über Arbeitszeit**

- **„Ich“ will aufhören zu arbeiten, aber „Wir“ müssen noch so viel erledigen...**
- **Werden im Team in Konkurrenz gesetzt und setzen uns gegenseitig im Team in Konkurrenz**
- **Lebensphasen werden nicht berücksichtigt oder die Bedingungen der Lebensphase erhöhen sogar den Druck**

Beispiele aus Lebensphasen

1) Auszubildende / Berufseinsteiger

- **Haben oft keine klare/n AnsprechpartnerIn**
- **Werden oft nicht eingearbeitet**
- **Müssen oft gleich volle Arbeit machen**
- **Haben oft gleich volle Verantwortung**
- **Sind noch jung, flexibel, wollen sich oft noch beweisen: Das wird ausgenutzt**
- **Usw...**

Beispiele aus Lebensphasen

2) Familienphase

- **Eltern, die ihre Kinder zu festen Zeiten in Kita abholen müssen, kommen durch überlange Arbeitszeiten und Forderung der Flexibilität unter Druck**
- **Eltern arbeiten oft Teilzeit – wird bis zur vollen Stelle ausgedehnt**
- **Häufig Druck durch Arbeitsanforderung am Wochenende**
- **Usw...**

Beispiele aus Lebensphasen

3) Ältere Beschäftigte

- **Ständige Veränderung der Arbeit und Weiterqualifizierungsanforderung wird zu Druckfaktor – geringere Flexibilität**
- **Müssen mit ihrer langen Arbeitserfahrung oft bei Problemen einspringen, werden viel gefragt**
- **Bedürfnis von Pausen oder geringeres Arbeitstempo wird kaum berücksichtigt**
- **Eltern jüngerer Kinder fordern ein, dass sie bei Arbeitszeitverlängerung einspringen, denn ihre Kinder sind meist schon groß. Usw...**

Problem der Stereotype

- **Problem: Lebensphasen werden schnell sehr stereotyp gefasst.**
- **Individuelle Bedürfnisse sind auch in vergleichbaren Lebensphasen bei Menschen sehr unterschiedlich! (Z.B: Kinderwunsch / kein Kinderwunsch; Karrierewunsch / kein Karrierewunsch usw.)**
- **Dürfen uns nicht mit stereotypen Erwartungshaltungen gegeneinander ausspielen lassen (z.B. „Du hast doch keine Kinder, dann kannst Du das doch noch schnell erledigen“; „Der Auszubildende will doch Karriere machen, dann muss er halt mal zeigen, was er kann,“ o.ä.),**
- **Stattdessen über individuelle Bedürfnisse sprechen**

Angst der Arbeitgeber vor Bewusstheit

- **Unternehmen haben Angst vor Bewusstheit, denn das stellt die bloße Gewinnmaximierung selbst in Frage**
- **Sinnfrage weit übergreifender als bloße Profitabilität**
- **Wir müssen Unbewusstheit der Indirekten Steuerung aufheben und dabei produktive Seite der neuen Arbeitsorganisationsformen festhalten!**
- **„Ok, wir schmeißen für Euch den Laden, aber dann sagen wir auch an, was wir dafür brauchen“ (bei Personalbemessung usw.)**

Was tun allgemein?

- **Sich klarmachen und aufklären: Das Ganze hat System**
- **Nur gemeinsame Gegenwehr hilft: Sich gewerkschaftlich organisieren!**
- **Aufhören mit der gegenseitigen moralischen Verurteilung, Verständnis füreinander entwickeln**
- **Die Gruppenprozesse in den Teams verstehen und gegen den Arbeitgeber wenden (vgl. Ultimatumsaktionen)**
- **Die Unternehmerfunktion für uns gut wahrnehmen lernen: Gute Arbeit für uns!**
- **Die gemeinsam entwickelte produktive Kraft aneignen**

Was tun gegen Arbeitszeitverlängerung?

- **Arbeitgeber kontrolliert nicht mehr**
- **Wir müssen selbst Arbeitszeit beherrschen lernen!**
- **Formelle Verkürzung allein hilft nicht**
- **Reale Arbeitszeiten müssen erfasst werden**
- **Gemeinsam im Team erfassen, um Gruppendynamik zu verstehen (Arbeitszeitbarometer)**
- **Auch Dinge erfassen, die „nebenbei“ erledigt werden**
- **Macht anfangs noch mehr Arbeit, aber langfristig handlungsfähig, hebt Ohnmacht auf**

Was tun gegen Arbeitszeitverlängerung?

- **Einführung Gesundheits- und Sozialverantwortlicher im Team, der/die geschult ist in Gruppendynamik (BetrVG § 87,1,13)**
- **Auf Grundlage der gemeinsamen Daten gemeinsam mehr Personal einfordern (BetrVG, § 92 Personalbemessung)**
- **Vorsicht: Sich nicht gegen andere Teams, Einheiten, Einrichtungen usw. ausspielen lassen!**
- **Sich betrieblich, gewerkschaftlich und gesellschaftlich an Debatte darüber beteiligen, dass Gewinnerwartungen unrealistisch sind!**

Und nicht vergessen....

**Alle Räder stehen still,
wenn Dein
starker Arm
es will!**

**Das gilt mehr denn je, denn wir haben
bereits fast vollständig die
Unternehmerfunktionen übernommen**



Werbung in eigener Sache...

Stephan Siemens
mit Martina Frenzel

Das unternehmerische Wir

Formen der indirekten Steuerung
in Unternehmen

VSA

Burnout

– eine Folge der neuen
Organisation
der Arbeit

Ein Leitfaden zum Verständnis für
Interessenvertretungen und Beschäftigte

von Stephan Siemens

in Zusammenarbeit mit
Martina Frenzel

ZEIT LEBEN

Arbeit und Leben
DGB | VHS im Kreis Harford





Werbung in eigener Sache

