

Moderne Zeiten in der Arbeitswelt

Gute alte Zeit? Die drei Nachkriegsjahrzehnte waren geprägt durch eine Symbiose von wachsender Wirtschaft und Beschäftigung, tayloristischer Massenproduktion, zunehmendem Massenkonsum und Ausbau des Wohlfahrtsstaats, die im Rückblick als Kern der „fordistischen“ Entwicklungsetappe des Kapitalismus analysiert wurde. Wohlfahrtsstaat und Tarifvertragssystem wirkten als „Puffer zwischen Markt und Arbeitsverhältnissen“ (Bosch 2001, S. 220), so dass das „Normalarbeitsverhältnis“ der unbefristeten abhängigen Vollzeitarbeit mit familienernährendem Lohn zu einer gesellschaftlichen Normalität werden konnte.

Die Arbeitswelt war geprägt durch eine Grundströmung der *Standardisierung*, symbolisiert durch die Fließbandarbeit und den Achtstundentag mit arbeitsfreiem Wochenende. Die Kultur des „nine to five“ bei den Angestellten war so etwas wie die andere, etwas angenehmere Seite der standardisierten Arbeit in der Fabrik. Bei aller Gefahr der karikierenden Übertreibung: Es war eine Arbeitswelt der sozialen Sicherheit, der festen Strukturen und Hierarchien, der geregelten Abläufe, der bürokratischen (Kapital-)Herrschaft. Die entmündigende Seite dieser Ordnung wurde von links gelegentlich kritisiert, und in einigen Ländern gab es auch Rebellionen gegen die repressivsten Ausprägungen der standardisierten Massenproduktion in der Fabrik. Doch ernsthaft in Frage gestellt wurde die Standardisierung der Arbeitswelt erst mit der neoliberalen Wende – und zwar von oben und von rechts.

Der „Big Bang“ von Margaret Thatcher läutete auch in Europa den Übergang zu einer neuen Entwicklungsetappe des Kapitalismus ein, in der die Kapitalakkumulation zunehmend über Finanzmärkte gesteuert wird (Huffschmid 2002). Unter den Bedingungen des Finanzmarktkapitalismus vollzogen sich die Umbrüche in der Arbeitswelt¹ im Zusammenhang mit „Megatrends“ wie der Tertiarisierung der Wirtschaft, dem Rückgang der industriellen Massenproduktion, der Globalisierung von Wettbewerb und Lieferketten, neuen Formen der Arbeitsorganisation, der Digitalisierung der Arbeitswelt, und nicht zuletzt der starken Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit (Hand in Hand mit dem Aufstieg des Dienstleistungssektors). Mit diesem Strukturwandel geht insbesondere in Deutschland eine Schwächung des Tarifvertragssystems einher. Dies zeigt bereits, dass sich die strukturellen Veränderungen unter dem Vorzeichen von und in Verflechtung mit jener grundlegenden Veränderung des Kräfteverhältnisses zwischen Kapital und Arbeit vollziehen, die als das

¹ Eine kleine Auswahl der sozialwissenschaftlichen Analysen dieser Zusammenhänge (mit durchaus unterschiedlichen Akzenten): Dörre (2001); Windolf (2005); Kädtler (2009); Faust/Bahn Müller/Fisecker (2011); Hirsch-Kreinsen (2011); Dörre/Sauer/Wittke (2012); Minssen (2012); Sauer (2013). Haipeter (2015) gibt dazu einen differenzierten Überblick und führt die Debatte weiter.

politische Wesensmerkmal der bisherigen Entwicklung des Finanzmarktkapitalismus betrachtet werden kann. Die strukturellen Umbrüche wurden und werden sowohl vorangetrieben als auch genutzt unter der neoliberalen Maxime, dass „der Markt“ alles am besten regelt. Die Puffer zwischen der Arbeit und den Märkten werden geschwächt oder abgebaut.

Ein Symptom dieses Wandels ist die Entwicklung der Arbeitszeit.

Von der alten Ordnung zur neuen Vielfalt

Die gesellschaftliche Organisation der Arbeitszeit ist *ein* Indikator für verschiedenste Veränderungen in der Welt der Arbeit. Er zeigt natürlich nicht alles. Wenn die Arbeit intensiviert wird, wirkt sich dies nicht im vollen Umfang auf die Arbeitszeit aus. Aber teilweise schon, wie wir seit ca. 20 Jahren beobachten können.²

Nach der Krönung des Achtstundentages durch die Fünftagewoche schien nach 1984 zumindest in Deutschland eine neue Welle der Arbeitszeitverkürzung anzurollen. Immerhin ging die durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten in Westdeutschland zwischen Mitte der 1980er und Mitte der 1990er Jahre, ausgehend von 41 Wochenstunden, um mehr als eine Stunde zurück. Doch Mitte der 1990er Jahre setzte dann ein neuer Basistrend der *Entstandardisierung*, der Ausdifferenzierung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten ein.

Die neue Vielfalt zeigt sich zunächst darin, dass die Arbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten seit Mitte der 1990er Jahre wieder mit der Konjunktur schwanken, wobei die tatsächlichen Arbeitszeiten sich in der Tendenz allmählich von den tarifvertraglichen entfernt haben. Vollzeitkräfte in Deutschland arbeiten heute im Schnitt zwischen 40 und 41 Wochenstunden (übrigens sowohl in West- als auch Ostdeutschland), während die tarifvertraglichen Arbeitszeiten seit längerem bei etwa 37,5 Stunden verharren.

Hinter dem Durchschnitt verbergen sich Unterschiede zwischen den Arbeitszeiten verschiedener Branchen und Beschäftigtengruppen (z.B. arbeiten höher qualifizierte Angestellte im Schnitt rund zwei Stunden länger als Produktionsarbeiter). Zugleich lassen zunehmende Frauenerwerbstätigkeit und wachsender Dienstleistungssektor klassische (männlich dominierte) Industriebereiche mit eher standardisierten Arbeitszeiten schrumpfen, während Sektoren mit mehrheitlich weiblichen Beschäftigten wie der Einzelhandel oder das Gesundheitswesen mit hohen Anforderungen an die zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität des Dienstleistungsangebots wachsen.

Die Flexibilität wird zunehmend im Rahmen von Arbeitszeitkonten organisiert, was impliziert, dass nicht alle Mehrarbeitsstunden bezahlt werden, aber nicht unbedingt impliziert, dass alle Mehrarbeitsstunden zu späterer Zeit abgefeiert werden können. Vor allem bei einigen Angestelltentätigkeiten ist eine

² Zum Folgenden vgl. Lehndorff 2003 und Lehndorff et al. 2010; Datenbasis: Eurostat.

graue Zone von selbst organisierter Flexibilisierung und Verlängerung der Arbeitszeiten zu beobachten.

Am markantesten ist aber die Art und Weise, in der (in den letzten 20 Jahren mit zunehmender Dynamik) die Frauenerwerbstätigkeit zunimmt. 1995 betrug die Beschäftigungsquote von Frauen in Deutschland noch 55 Prozent, heute sind es knapp 70 Prozent. Dies vollzieht sich aber zunehmend in den Bahnen von Teilzeitarbeit und Minijobs: Mitte der 1990er Jahre betrug die Teilzeitquote unter Frauen noch ein Drittel, heute arbeiten fast die Hälfte der Frauen in Teilzeit. Und: Wegen der vielen Minijobs sind die Arbeitszeiten dieser Frauen mit rund 18 Stunden die kürzesten Europas.

Per saldo sind damit die durchschnittlichen Arbeitszeiten aller abhängig Beschäftigten in Deutschland mittlerweile auf unter 35 Stunden in der Woche gesunken. Aber es dürfte deutlich geworden sein, dass wesentlich interessanter ist, was sich hinter dem Durchschnitt abspielt: Die Arbeitszeitunterschiede nicht nur zwischen Männern und Frauen werden größer — sie nehmen auch innerhalb der weiblichen Erwerbsbevölkerung zu.

Die Ausdifferenzierung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten wird begünstigt durch den Abbau der Puffer zwischen Arbeit und Märkten. Vermittelt wird dies über die Organisation von Unternehmen und Arbeitsprozessen, wenn auch weiterhin gebrochen durch kollektivvertragliche und staatliche Regulierungen.

„Der Markt“ als Herrschaftsinstrument

Bestand das Ziel der Unternehmensführung in den Blütezeiten der industriellen Massenproduktion darin, die Arbeitsabläufe so weit wie möglich von der Unruhe der Marktschwankungen abzuschirmen, wird diese Unruhe nun bewusst in das Innere der Organisation hereingeleitet, um sie als Impuls für eine weitere Leistungssteigerung und vielfach auch für das Provozieren „unternehmerischen Verhaltens“ unter abhängig Beschäftigten einzusetzen. Dies als „organisatorische Revolution“ (Sauer 2013) zu bezeichnen, ist sicherlich keine Übertreibung. Doch bleibt der Transfer von Herausforderungen, die von der Außenwelt an Unternehmen gestellt werden, in die Innenwelt der Unternehmen ein Akt des Managements. Welche Anforderungen der sehr verschiedenen (Finanz-, Produkt-, Arbeits-) Märkte durchgereicht werden, in welcher Form und mit welcher Dosierung dies geschieht, und welche Zielgruppen im Unternehmen womit konfrontiert werden – all dies wird vom Management entschieden. Die Hierarchie ist weiterhin präsent, aber sie verkörpert nun vermeintliche Sachzwänge und konfrontiert die Beschäftigten mit „Kennziffern, Kunden und Konkurrenz“³.

Kennziffern dienen dazu, betriebliche Herrschaft mit „Anforderungen des Marktes“ zu legitimieren und zu effektivieren (zum Folgenden vgl. Latniak 2015). Unter den Bedingungen der Informatisierung kann so zugleich eine im

³ Vgl. Lehndorff/Voss-Dahm (2006), wo wir der sogen. „Marktsteuerung“ von Arbeit am Beispiel von Dienstleistungsunternehmen ausführlicher nachgehen.

Prinzip lückenlose und stets präsente Transparenz und Kontrolle aller Arbeitsprozesse erreicht werden. Soweit „Benchmarks“ der Finanzmärkte unmittelbar relevant sind, betrifft dies vor allem die oberen Hierarchieebenen im Management. Von dort werden den verschiedenen Unternehmensbereichen Kennziffern vorgegeben, die aus Anforderungen der Kapitalgeber, aber mehr noch aus der Konkurrenz auf dem Produktmarkt (einschließlich der Anforderungen und der Zufriedenheit der KundInnen) abgeleitet werden. Generell im Zentrum steht die Senkung der Personalkosten.

Die vielleicht wichtigste Voraussetzung jeglicher „Marktsteuerung“ ist die Konfrontation der Beschäftigten mit der Unsicherheit auf dem Arbeitsmarkt, die angesichts der gegenüber den 1970er Jahren stark angestiegenen Arbeitslosigkeit eine nicht wegzudenkende Grundkonstante geworden ist. Der Arbeitsmarkt ist der Hintergrund, vor dem die aus der Konkurrenz auf dem Produktmarkt gewonnenen Kennziffern und die „Benchmarks“ der Profitabilität als Begründungsmuster für Managemententscheidungen ihre Wirkung entfalten können.

Dieser Zusammenhang ist in den zurückliegenden zehn bis 15 Jahren wesentlich enger geworden.⁴ Die sogen. Arbeitsmarktreformen der Schröder-Regierung üben einen „Einschüchterungseffekt“ auf Beschäftigte und vorübergehend Arbeitslose aus, ungesicherte Beschäftigungsverhältnisse werden für Berufseinsteiger/innen zur Normalität, und in dem ursprünglich „inklusiv“ angelegten Wohlfahrtsstaat der Bundesrepublik sind in den zurückliegenden ein bis zwei Jahrzehnten die Akzente in Richtung auf einen „exklusiven“ Wohlfahrtsstaat verschoben worden. Die damit einhergehende Hierarchisierung auf dem Arbeitsmarkt führt nicht etwa, wie es die neoklassische Arbeitsmarktforschung behauptet, zu einer Abschottung der „insider“ gegenüber den „outsidern“, sondern zu einem Einsickern der Unsicherheit in die Welt der „insider“. Unter diesen Voraussetzungen bringen die permanente Reorganisation der innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse und die kontinuierliche Verknappung von Personalressourcen in vielen Unternehmen eine Kultur der Unsicherheit hervor, die einprägsam als „System permanenter Bewährung“ beschrieben wird (Boes et al. 2011). Die rasche Zunahme psychischer Erkrankungen ist ein besonders eindrucksvolles Resultat des Bewährungs-Stresses (Pickshaus 2014).

In der konkreten Arbeitsorganisation nimmt die Instrumentalisierung von Märkten für die Steuerung von Unternehmen allerdings sehr unterschiedliche Formen an. Insbesondere in Bereichen mit hohen Qualifikationsanforderungen gibt es eine starke Tendenz, den Beschäftigten die Bewältigung der Folgen knapperer Ressourcen und härter werdenden Konkurrenzdrucks in eigener Regie zu übertragen. Durch eine derartige *indirekte* Steuerung wird „Selbstausschöpfung in Selbstverantwortung“ (Schumann 2014, S. 25) forciert, oder — wie Glissmann/Peters (2000) die Konsequenz auf den Punkt bringen — „mehr Druck durch mehr Freiheit“ erzeugt. Doch selbst in der (durchaus nicht verallgemeinerbaren) Situation, in der die Hierarchie sich unsichtbar zu machen

⁴ Zum Folgenden vgl. Knuth (2014), Keller/Seifert (2013) und Bosch (2014).

scheint, erhalten die Beschäftigten zwar erweiterte Handlungsautonomie, aber keine Verhandlungsautonomie über die restriktiven, vom Management im Namen „des Marktes“ gesetzten Rahmenbedingungen (Gerlmaier 2006).

In großen Teilen der industriellen Fertigung dagegen ist weniger eine – wenn auch durch das „Nadelöhr der Profitperspektive“ gezwängte – stärkere Nutzung des Qualifikationspotentials der Beschäftigten, sondern eher eine „Rekonventionalisierung“ oder Retaylorisierung zu beobachten (Schumann 2014, S. 25).⁵ Dass aber die Vorsilbe „Re“ nicht überall mit „zurück“ gleichzusetzen ist, zeigt sich in einer rasch wachsenden Dienstleistungsbranche wie der häuslichen Altenpflege: Unter den Vorzeichen von Budgetzwängen und Produktmarktkonkurrenz wird Autonomie im Sinne individueller Entscheidungsfreiheit durch getaktete Zeitvorgaben nach tayloristischem Vorbild verdrängt (Kümmerling 2015).

Während Beschäftigte in der industriellen Fertigung – trotz Outsourcing, Standortkonkurrenz, Leiharbeit usw. – noch vergleichsweise wirkungsvoll durch tarifvertragliche Puffer vor Marktrisiken geschützt werden, macht das Beispiel der Pflege darauf aufmerksam, wie sehr „gute Standards eines Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch die staatlichen Deregulierungs- und Privatisierungsstrategien erschwert werden“ (Pickshaus 2014, S. 28). Aber auch eine starke staatliche Regulierung kann paradoxe Wirkungen hervorbringen. Die oben erwähnte Bedeutung kurzer Teilzeitarbeit für die Kanalisierung der zunehmenden Frauenerwerbstätigkeit ist nichts anderes als das Ergebnis *impliziter* Formen staatlicher Arbeitszeitregulierung durch Minijobs und Ehegattensplitting, in denen sich die konservative Seite des deutschen Wohlfahrtsstaats manifestiert. So können z.B. die Flexibilitätsanforderungen der großen Einzelhandelsunternehmen mit Hilfe einer „Allianz von Arbeitgeberinteressen und traditionellem Geschlechtermodell“ (Klenner et al. 2010) effizient bewältigt werden. Wie die Arbeit im Unternehmen organisiert wird, kann nur verstanden werden, wenn die *politisch* gesetzten Rahmenbedingungen einbezogen werden, unter denen das Management agiert (Kuhlmann 2013).

Gute Arbeit?

Marktprozesse wirken heute in verschiedenster Weise auf die Arbeitswelt ein. Mehr Gute Arbeit wird es wohl nur unter drei Voraussetzungen geben.

Erstens müssen – nach der Einführung des Mindestlohns – weitere Schritte einer Neu-Regulierung des Arbeitsmarkts getan werden (Bäcker et al. 2011), um die Kultur der Unsicherheit einzudämmen. *Zweitens* kann eine gewerkschaftliche Antwort auf Autonomieversprechen der Unternehmen nicht etwas sein, das von Beschäftigten als Bevormundung interpretiert wird. Unternehmer-Angebote an die Individuen können zwar vergiftet sein, aber sie sind immerhin so attraktiv (und dies nicht immer völlig zu Unrecht), dass für viele Menschen ein Zurück zur alten Ordnung keine realistische und vielleicht noch

⁵ Zu den Etappen des Wandels der Industriearbeit in den zurückliegenden 40 Jahren vgl. Schumann (2013).

nicht einmal wünschenswerte Option wäre. Nur mit einer „Arbeitspolitik von unten“ (Pickshaus 2014) können Instrumente und Garantien entwickelt werden, mit deren Hilfe Autonomie- und Entwicklungsversprechen *des* Managements durch Druck *auf* das Management tatsächlich einzulösen sind.

Und *drittens* wird sich eine breite gesellschaftliche Verankerung der Geschlechter-Gleichstellung im Arbeitsleben als entscheidend für die allmähliche Konvergenz sowohl der bezahlten als auch der unbezahlten Arbeitszeiten von Männern und Frauen erweisen. Hier wird die grundlegende Herausforderung erkennbar, dass das Leben außerhalb der Lohnarbeit immer wichtiger wird für die Gestaltung der Arbeitswelt – oder, wie es Schumann (2014, S. 29) auf den Punkt bringt: „Wo das gesamte Subjekt in Beschlag genommen und der Kapitalverwertung unterworfen wird, ist eine rein arbeitszentrierte Perspektive überholt.“

Literatur

- Bäcker, G./Bosch, G./Weinkopf, C. (2011): Arbeitsmarktpolitik bis 2020: integrativ, investiv, innovativ. In: Machnig, M. (Hrsg.), *Welchen Fortschritt wollen wir? Neue Wege zu Wachstum und sozialem Wohlstand*. Frankfurt/New York: S. 114-131
- Boes, A./Kämpf, T./Trinks, K. (2011): Zeitenwende in der IT-Industrie: Vom Eldorado gesunder Arbeit zur Burnout-Zone? In: Gerlmaier, A./Latniak, E. (Hrsg.), *Burnout in der IT-Branche*. Kröning, S. 19-52
- Bosch, G. (2001): Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. In: WSI-Mitteilungen, H. 4, S. 219-230
- Bosch, G. (2014): The German Welfare State: From an Inclusive to an Exclusive Bismarckian Model. In: Vaughan-Whitehead, D. (Hrsg.) *The European Social Model in Times of Economic Crisis and Austerity Policies*. Genf (ILO): S. 133-174
- Dörre, K. (2001): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 53, H. 4, S. 675-704
- Dörre, K./Sauer, D./Wittke, V. (Hrsg.) (2012): *Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik*. Frankfurt/New York
- Faust, M./Bahn Müller, R./Fisecker, C. (2011): *Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung*. Berlin
- Gerlmaier, A. (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie? Zum Verhältnis von Belastungen und Autonomie in neuen Arbeitsformen. In: Lehndorff, S. (Hrsg.), *Das Politische in der Arbeitspolitik: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung*. Berlin, S. 71-98
- Glissmann, W./Peters, K. (2000): *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg
- Haipeter, T. (2015): *Finanzmarktkapitalismus und Arbeit*. In: Haipeter et al. (Hrsg.) (im Erscheinen)
- Haipeter, T./Latniak, E./Lehndorff, S. (Hrsg.) (2015): *Arbeiten im Finanzmarktkapitalismus*. Wiesbaden (im Erscheinen)

- Hirsch-Kreinsen, H. (2011): Finanzmarktkapitalismus und technologische Innovation. *Zeitschrift für Soziologie* 40 (5), S. 356-370
- Huffschmid, J. (2002): Politische Ökonomie der Finanzmärkte. Hamburg
- Kädtler, J. (2009): Finanzialisierung und Finanzmarktrationalität. Zur Bedeutung konventioneller Handlungsorientierungen im gegenwärtigen Kapitalismus. SOFI-Arbeitspapier 5, Göttingen
- Keller, B./Seifert, H. (2013): Atypische Beschäftigung zwischen Prekarität und Normalität. Berlin
- Klenner, C./Kohaut, S./Höying, S. (2010): Vollzeit, Teilzeit, Minijobs. In: Projektgruppe GiB, *Geschlechterungleichheiten im Betrieb*. Berlin, S. 191-270
- Knuth, M. (2014): Rosige Zeiten am Arbeitsmarkt? Strukturreformen und „Beschäftigungswunder“. Bonn (Friedrich-Ebert-Stiftung)
- Kuhlmann, M. (2013): Arbeitspolitik. In: Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriosociologie*. Berlin: edition sigma, S. 89-95
- Kümmerling, A. (2015): Arbeit im Wandel – Gesundheit am Ende? Der Einfluss von Facetten der Finanzialisierung auf die Gesundheit der Beschäftigten. In: Haipeter et al. (Hrsg.) (im Erscheinen)
- Latniak, E. (2015): „Matching concepts“? Zum Verhältnis von Finanzialisierung, indirekter Steuerung und Kontrolle. In: Haipeter et al. (Hrsg.) (im Erscheinen)
- Lehndorff, S. (2003): The long good-bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. *Industrielle Beziehungen*, Nr. 10, S. 273-295
- Lehndorff, S./Voss-Dahm, D. (2006): Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit. In: Lehndorff, S. (Hrsg.), *Das Politische in der Arbeitspolitik: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung*. Berlin, S. 157-194
- Lehndorff, Steffen/Wagner, Alexandra/Franz, Christine (2010), *Arbeitszeitentwicklung in Europa*. Hrsg. von Thomas Händel und Axel Troost. Brüssel: Fraktion der Vereinigten Europäischen Linken/Nordisch Grüne Linke - GUE/NGL. Online: <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2010/lehndorff01.pdf>
- Minssen, H. (2012): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung. Wiesbaden
- Pickshaus, K. (2014): Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben. Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand. Hamburg
- Sauer, D. (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten. Hamburg
- Schumann, M. (2013): Das Jahrhundert der Industriearbeit. Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke. Weinheim und Basel
- Schumann, M. (2014): Praxisorientierte Industriosociologie. Eine kritische Bilanz in eigener Sache. In: Wetzel, D./Hofmann, J./Urban, H.-J. (Hrsg.): *Industriearbeit und Arbeitspolitik*. Hamburg, S. 20-31
- Windolf, P. (Hrsg.) (2005): Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionssystemen. Sonderheft der KZfSS, Wiesbaden, S. 20-57