



## Klaus Lang: Gewerkschaftspolitik als Zeitpolitik? Thesen zur Diskussion

*Dr. Klaus Lang, geb. 1943 in Iglau, Studium der Theologie, Psychologie und Philosophie in Graz, Wien und Bonn, arbeitet seit 1979 beim Vorstand der IG Metall. Bis 1981 war er Leiter der Pressestelle, bis 1993 Leiter der Abteilung Tarifpolitik, seitdem leitet er die Abteilung Erster Vorsitzender, Koordinierung, Politische Planung.*

Gewerkschaftspolitik *ist Zeitpolitik*. Die Dimension Zeit zu beeinflussen, war von Beginn organisierter Interessenvertretung an ein Kernstück gewerkschaftlicher Politik. Arbeitszeitverkürzung bestimmt gewerkschaftliche Politik in der europäischen Tradition seit über einem Jahrhundert zentral. Allerdings stand am Anfang nicht die gerechtere Verteilung von Arbeit, sondern das nackte Überleben der Menschen: Es ging darum, die unmenschliche und lebensvernichtende Arbeitszeit, die für die Erzielung eines Mindesteinkommens notwendig war, von bis zu 16 Stunden pro Tag an sieben Tagen in der Woche auf ein erträgliches Maß zu begrenzen. Von der Gründung der Ersten Internationale 1898 bis 1945 verlief die Arbeitszeitpolitik in den Industrieregionen der Welt weitgehend synchron - 8-Stunden-Tag und 40-Stunden-Woche. Auch der arbeitsfreie Samstag wurde, zumindest in der industriellen Produktion, in der öffentlichen Verwaltung und in etlichen Dienstleistungsbereichen (Banken, Versicherungen etc.) nach 1945 in den meisten Industrieländern durchgesetzt. Die weitere Arbeitszeitpolitik, insbesondere die Verkürzung der Wochenarbeitszeit, fand nur noch in Europa und hier insbesondere in Deutschland statt.

### **Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik als Erfolgsgeschichte**

Zeitpolitik muss auch in Zukunft *im Zentrum gewerkschaftlicher Politik* stehen. Allerdings haben sich die Bedingungen, Bezüge und Bereiche gewerkschaftlicher Zeitpolitik geändert. In einer Gesellschaft und bei individuellen Interessen der Beschäftigten, die sich ausdifferenziert haben, müssen auch die arbeitszeitpolitischen Forderungen und Vorschläge der Gewerkschaften auf eine Vielfalt von Arbeitssituationen und Lebenslagen Rücksicht nehmen.

Zeitpolitik hat traditionell zwei zentrale Dimensionen: eine *extensive* und eine *intensive*. Die extensive zielt darauf, die Arbeitszeit zu begrenzen, die für ein bestimmtes Mindesteinkommen einer Entgeltgruppe benötigt wird. Das Zeitäquivalent für ein tariflich gesichertes Mindesteinkommen wurde fortlaufend verkürzt. Die intensive zielt darauf, die in einer Zeiteinheit für ein gesichertes Mindesteinkommen zu erbringende Leistung zu definieren und zu begrenzen. Es ist das Leistungsäquivalent. Arbeitszeitpolitik war und ist in dieser Hinsicht immer auch Leistungspolitik. In beiden Dimensionen war gewerkschaftliche Politik im Prinzip über mehr als ein Jahrhundert hinweg äußerst erfolgreich. Der Schwerpunkt lag aber eindeutig auf der extensiven Dimension der Arbeitszeitpolitik. Beide Dimensionen der Zeitpolitik haben eine *quantitative* und eine *qualitative* Seite.

Bei der extensiven Dimension ist die *quantitative Seite* die generelle Arbeitszeitverkürzung, von der 60- über die 48-, 40- hin zur 35-Stunden-Woche. Die *qualitative Seite* ist die Lage und Verteilung dieser Arbeitszeit. Sie konzentrierte sich bis Mitte der neunziger Jahre auf die Sicherung des 8-Stunden-Tages und des freien Wochenendes in den meisten Bereichen der industriellen Produktion und der Verwaltung, auf den Ladenschluss und die Sonntagsruhe in Handel und anderen Dienstleistungsbereichen. Auch hier ist über Jahrzehnte hinweg eine große, gesellschaftsprägende Stabilität erreicht worden.

Bei der intensiven Dimension ist die *quantitative Seite* durch den Leistungslohn gekennzeichnet, die qualitative durch interne Arbeitszeitgestaltung, d.h. durch Erholzeiten, Pausenzeitregelungen sowie z.B. durch Qualifizierungszeiten. Hier zeigen sich auch schon die deutlichen Grenzen dieser Dimension der Zeitpolitik, auch in der Vergangenheit.

Die *quantitative Seite* der intensiven Dimension blieb als Lohn-Leistungspolitik auch schon in der Vergangenheit im Prinzip auf den Bereich gewerblicher Arbeit beschränkt, die *qualitative Seite* ist vor allem in der Auseinandersetzung um Erholzeiten als eine historische Sternstunde qualitativer Tarifpolitik aufgeblitzt. Aber selbst dieser Erfolg blieb branchenmäßig und regional eng begrenzt.

Für eine durchgehende gewerkschaftliche Zeit-Leistungspolitik auch in den Bereichen administrativer, kaufmännischer und technischer Büro- und Ingenieurarbeit sind gewerkschaftliche Konzept zwar umfangreich entwickelt, aber nicht oder kaum mobilisierungsfähig geworden. Schon immer war hier die Auffassung der Betroffenen durch den Widerspruch gekennzeichnet, einerseits die Kontrolle der Arbeitsleistung pro Zeiteinheit mit dem Ziel der Begrenzung zu fordern, aber gleichzeitig jedes Instrument der Kontrolle als Instrument der Leistungsverdichtung und intensiveren Zeitausbeutung abzulehnen. Dieser Widerspruch ist deshalb wichtig, weil er heute in der Diskussion um „Arbeitskraftunternehmer“ und „Selbstaussbeutung“ eine zentrale Rolle spielt.

Die innere qualitative Gestaltung der Arbeitszeit ist nach 1972 nie mehr zu einem zentralen tarif- und gewerkschaftspolitischen Projekt gemacht worden.

Die Erfolge gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik sind auch Ausdruck des Sachverhalts, dass die *Rationalität des Arbeitsvertrags-Verhältnisses und seine juristische und gesellschaftliche Eingrenzung* gegenüber der Rundum-Verfügbarkeit des Menschen durch den „Arbeitgeber“ durchgesetzt werden konnte. Die Begrenzung der Zeit, die der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin dem Unternehmen im Rahmen des geschuldeten Arbeitsverhältnisses zur Verfügung stehen muss, war und ist auch Ausdruck einer Begrenzung des Zugriffs des Unternehmens auf das Leben der Beschäftigten. Es verweist darauf, dass es eine Lebenssphäre jenseits der Erwerbsarbeit gibt, auf deren menschenwürdige Gestaltung, die nicht nur der engsten, unmittelbar gesundheits- und lebenserhaltenden Reproduktion dienen darf, jeder Mensch ein Recht hat. Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik war somit zumindest mittelbar nie nur auf die Erwerbsarbeit begrenzt. Sie hat Privatheit menschlichen Lebens für alle Schichten der Bevölkerung, demokratische Teilhabe und gesellschaftliche Entfaltung, Vereins- und Verbandsleben, Familienleben und die Entwicklung der Freizeitgesellschaft ermöglicht. Die aktuelle Diskussion der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik unter dem Blickwinkel von Massenarbeitslosigkeit und Arbeitsumverteilung verstellt den Blick auf die wirklich *kulturrevolutionären Folgen gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik*, z.B. bei der Entstehung von Massendemokratie und Freizeitgesellschaft. Diese Folgen waren aber nur möglich durch eine weitgehend gleichförmige und rigide Verkürzung und Gestaltung der Arbeitszeit in den wichtigsten Sektoren der öffentlichen und privaten Wirtschaft (40-Stunden-Woche, freies Wochenende). Sie wurde weitestgehend auch von den Betroffenen gefordert und von der Gesellschaft akzeptiert.

Mit dem *Höhepunkt gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik* in der jüngsten Vergangenheit, nämlich der erfolgreichen Auseinandersetzung um die 35-Stunden-Woche, war *gleichzeitig ein nachhaltige Wende* verbunden, und zwar in mehrfacher Hinsicht:

Die *Arbeitgeber* haben *nie ihren Frieden* mit der 35-Stunden-Woche gemacht, sie ab dem Tag der Unterschrift unter die entsprechenden Tarifverträge bekämpft. Von Seiten der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände wird seit 1984 offen und versteckt ein Kampf um die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche geführt. Es gibt meines Wissens keinen anderen Tarifabschluss, der in gleicher Weise hartnäckig und nachdrücklich von Spitzenfunktionären der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände programmatisch bekämpft und von ihren Mitgliedern praktisch unterlaufen wird.

Die Gewerkschaften waren in dieser Frage, anders als bei 40-Stunden-Woche und der Aktion „Samstags gehört Papi mir“, *von Anfang an gespalten*. Das begann mit der 1984 durch den damaligen Bundesarbeitsminister gezielt herbeigeführten Spaltung in die Fünferbände der „Vorruhestandsgewerkschaften“ und die „35-Stunden-Woche-Gewerkschaften“. Das setzte sich fort in der Tatsache, dass die 35-Stunden-Woche nach dem Erfolg in der Metall-, Druck- und Holzindustrie weder in den anderen industriellen Bereichen noch im privaten und öffentlichen Dienstleistungssektor vollständig nachvollzogen wurde.

Die 35-Stunden-Woche wurde auch von den Betroffenen nie in gleicher Weise als kulturell-sozialer Fortschritt verinnerlicht wie der 8-Stunden-Tag, die 40-Stunden-Woche und das freie Wochenende. Anders als bei den letztgenannten Punkten wurde durch die 35-Stunden-Woche kein neuer kulturell-sozialer Standard geprägt.

Das hat auch damit zu tun, dass die 35-Stunden-Woche *betrieblich mit unterschiedlichen*, aber innerhalb der Arbeitnehmerschaft ähnlich populären *Konzepten umgesetzt wurde*: 7-Stunden-Tag, Frühschluss am Freitag und Freischichtenregelungen waren von Anfang an in den Belegschaften verankert. Dies zeigte auf Seiten der Beschäftigten sehr deutlich unterschiedliche Arbeitszeitpräferenzen, die ein Indiz für die sich entwickelnde Differenzierung der Arbeitszeitwünsche der Arbeitnehmer spätestens ab Mitte der achtziger Jahre sind. Frühere Indikatoren dafür, wie z.B. die Akzeptanz und Verbreitung der Gleitzeit, wurden von den Gewerkschaften vielfach bekämpft oder verdrängt.

Die Durchsetzung der 35-Stunden-Woche ging Hand in Hand mit *einer wettbewerbsmäßig angeblich notwendigen* sowie technisch und arbeitsorganisatorisch immer leichter möglichen *Flexibilisierung der Arbeitszeiten* nach den Erfordernissen der Arbeitgeber. Die Entkoppelung der Betriebsnutzungs- und Arbeitszeit wurde zum zentralen Thema. Diese Entkoppelung ist zwar im Prinzip sehr alt, hat sich aber in den Jahrzehnten davor fast ausschließlich über die Schichtarbeit (Zweischicht, Dreischicht und Kontschicht) realisiert. Ab Mitte der achtziger Jahre werden Freischichtensysteme, gleitende Arbeitszeit, versetzte Arbeitszeiten etc. systematisch genutzt und ausgebaut, um Nutzungszeiten der Anlagen und Betriebe, die Service- und Ansprechzeiten der Kundendienste und Verwaltungen von den individuellen Arbeitszeiten der Menschen immer weiter zu entkoppeln. Dies gelang den Arbeitgebern auch deshalb, weil an der partiellen Interessenidentität mit den Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten angeknüpft werden konnte.

Seit Mitte der achtziger Jahre gibt es in den Gewerkschaften und in der Gesellschaft eine neue Qualität der Arbeitszeitdebatte, die letztlich Ausdruck der gesellschaftlichen Differenzierung ist, auch innerhalb des industriellen Sektors und der Arbeitnehmerschaft. Die Gestaltung der Arbeitszeit, das Ringen um Flexibilisierung, das Verhältnis von Arbeits- und Lebenszeit bestimmten diese neue Qualität der Diskussion.

## Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik in der Defensive

Seit Mitte der neunziger Jahre ist *gewerkschaftliche (Arbeits-)zeitpolitik eher in der Defensive*. Die offensive Arbeitszeitdebatte ist angesichts der Standortdebatte ins Hintertreffen geraten. Die Dauer der Arbeitszeit - losgelöst von Produktivität und Lohnstückkosten - wurde zu einem, wenn nicht *dem* entscheidenden Parameter der Standortdebatte - mit dem Ziel, die Arbeitszeit in Deutschland zu verlängern. Daran haben die objektiven Verhältnisse einer steigenden oder auf hohem Niveau verharrenden Arbeitslosigkeit ebenso wenig geändert wie verschiedene tarifpolitische Vorstöße (32-Stunden-Woche), gesetzliche Initiativen (35-Stunden Woche in Frankreich und Italien) und gesellschaftlich-wissenschaftliche Impulse (Bericht an den Club of Rome „Wie wir arbeiten werden“).

Faktisch hat sich die Arbeitszeit seit Mitte der neunziger Jahre wieder verlängert - in welchem Umfang ist unklar -, auf Druck der Arbeitgeber im Rahmen der Standortdebatte. Die Widerstände auf Seiten der Beschäftigten und der Belegschaften gegen Verlängerungen der Arbeitszeiten haben eher abgenommen, und zwar aus sehr unterschiedlichen Gründen: Die erpresserischen Drohungen mit Standortschließung und Produktionsverlagerung spielen dabei ebenso eine Rolle wie eine geänderte Arbeitspolitik und ein verändertes Arbeitnehmer-(Selbst-)Bewusstsein. Die Zurückhaltung der Gewerkschaften in der Arbeitszeitpolitik sind Folge und nicht Ursache dieser Entwicklung. Die programmatischen Vorstöße für weitere Wochenarbeitszeitverkürzung von Klaus Zwickel (32-Stunden-Woche) auf dem DGB-Beschäftigungsgipfel 1997 und von Dieter Schulte (25-Stunden-Woche; umfassende Arbeitszeitinitiative) auf dem DGB-Bundeskongress 1998 fanden keine nachhaltige Resonanz - weder in den Gewerkschaften selbst, noch bei anderen gesellschaftlichen Gruppen oder den politischen Parteien. Die Arbeitszeitdebatte findet aktuell in Teilen der Gewerkschaften und in einigen kirchlichen Bereichen statt.

Die anderen Bedingungen für gewerkschaftliche Zeitpolitik hängen mit jenen Trends zusammen, die mit den Stichworten *Globalisierung, Individualisierung und neue Managementstrategien* gekennzeichnet werden.

Die *Globalisierung* macht die europa- und weltweit unterschiedliche Dauer der Arbeitszeiten zu einem maßgeblichen Element der Standortdiskussion. Auch jenseits aller ökonomischen Rationalität, weil dabei Produktivität und Lohnstückkosten ausgeblendet werden, wirkt dies auf die öffentliche Meinung und das Bewusstsein der Betroffenen. Gleichzeitig werden angesichts globaler Produktions- und Kommunikationsverbünde „Ansprechzeiten“ rund um die Uhr im Forschungs- und Entwicklungsbereich, bei Logistik und Vertrieb, bei Marketing und EDV als notwendig angesehen.

Durch die *Individualisierung*, auch durch die realen anderen, vereinzelteren Lebensformen, lässt das Interesse an kollektiven Arbeitszeitmustern bzw. der Widerstand gegen ihren Abbau nach. Es bleibt natürlich nach wie vor fast unmöglich zu unterscheiden, was hieran eigenständiger gesellschaftlicher Entwicklungstrend ist und was durch Anpassungsdruck infolge Massenarbeitslosigkeit und ökonomischer Globalisierung entstanden ist.

Hinzu kommen *neue Managementstrategien*, die seit anderthalb Jahrzehnten immer stärker diffundieren und in immer mehr Bereichen von Produktion, Dienstleistung und Verwaltung Anwendung finden. Sie verändern die Bedingungen der Zeitpolitik gezielt, in der beschriebenen extensiven und der intensiven Dimension. Die *Entgrenzung* des Arbeits-

tages und die *Entgrenzung* des Zugriffs auf das menschliche Arbeitsvermögen sind erklärte Ziele dieser Strategien.<sup>1</sup>

Damit droht die Politik der Arbeitszeitverkürzung, ja jeder Arbeitszeitregulierung ebenso wie die herkömmliche gewerkschaftliche Leistungspolitik vollständig unterlaufen zu werden. Gekennzeichnet wird dieser Trend durch die Begriffe wie „neue Selbstständigkeit in der Arbeit“<sup>2</sup> und „Arbeitskraftunternehmer“, die bzw. den es zu verwirklichen gelte.

In diese Entwicklung lassen sich verschiedene Phänomene einordnen, z.B.:

Das 5000 x 5000 Konzept von VW. 5000 Beschäftigte sollen zu einem Einheitsentgelt von DM 5000 im Monat beschäftigt werden, um die Produktion eines neuen Modells in Deutschland zu halten. Das Entgelt wird gezahlt für die Einhaltung eines Produktionsolls, das von der Nachfrage bestimmt ist - zunächst ein faszinierendes Konzept. Die Achillesferse ist die Arbeitszeitfrage: Wie wird gewährleistet, dass dieses Produktionsoll in der VW-Arbeitszeit von 28,8 Stunden erreicht werden kann? Was ist bei technischen (Anlauf-) Problemen, bei gravierenden Störungen des Produktionsablaufs, bei steigender oder fallender Nachfrage? All diese Punkte sind regelbar, müssen aber auch geregelt werden, wenn die Arbeitszeit nicht letztlich die nach oben offene abhängige Variable werden soll.

Die Orientierung der Entlohnung am Arbeits-*Ergebnis*, teilweise sogar am Arbeits- oder Unternehmens-*Erfolg* und nicht an der Arbeits-*Leistung* liegt vielen Konzepten von Zielvereinbarungen und Outputorientierung zu Grunde. Das klingt auf der einen Seite plausibel, weil ja die Sicherheit der Arbeitsplätze und die Qualität der Arbeitsbedingungen letztlich vom Erfolg abhängen. Aber dieser Erfolg ist vom einzelnen Arbeitnehmer im Rahmen seiner Arbeitsleistung nur sehr begrenzt oder nicht zu beeinflussen. Unternehmerische und Managementrisiken, die zu tragen Unternehmensvorstände, Geschäftsführungen und obere Managementebenen hoch bezahlt werden, werden so auf alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abgewälzt. In diesen Strategien geht es nicht um die Ausdehnung der Arbeitszeit, sondern um den unbegrenzten Zugriff auf das Arbeitsvermögen durch „Selbstorganisation“ und „Selbstmotivation“, wobei natürlich in dieser Strategie die Regelung der Arbeitszeit keine Rolle mehr spielen soll.

Das zeigt sich schließlich in Konzepten der *Vertrauensgleit- oder Vertrauensarbeitszeit*<sup>3</sup>. Sie locken mit der Abschaffung traditioneller unternehmerischer Kontrolle und Regulierung, mit der Rücknahme unternehmerischer Verfügungsmacht. Sie appellieren an selbstständige und selbstverantwortliche Zeit- und Arbeitseinteilung und bürden dem Beschäftigten somit unter dem Stichwort „Vertrauen“ die Verantwortung und das Risiko für den Arbeits- und Unternehmenserfolg in einem Maße auf, das in keinem Verhältnis zu seinen Einfluss- und Verdienstmöglichkeiten steht.

Der Beginn dieser Entwicklung reicht fast schon zwei Jahrzehnte zurück, als die Krise und Begrenztheit der traditionellen tayloristischen Konzepte des Leistungsanreizes aus der Sicht der Unternehmer offenkundig und neue Arbeits- und Leistungskonzepte technisch und organisatorisch machbar wurden. Mitte der achtziger Jahre wurde - mit Blick auf die Übertragung japanischer industrieller Beziehungen und Arbeitspolitik - abwehrend von einer „Refeudalisierung des Arbeitsverhältnisses“ gesprochen, die „Indienstnahme des Arbeitnehmers“, seine „Rundumverfügbarkeit“ kritisch diskutiert. In Deutschland gibt es seit die-

1 Vgl. dazu K. Pickshaus, Das Phänomen des „Arbeitens ohne Ende“, in: „Der Arbeit wieder Maß geben“. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 2/2000, S. 1-8.

2 Vgl. dazu K. Peters, Die neue Selbstständigkeit in der Arbeit, in: „Der Arbeit wieder ein Maß geben“, S. 20-29.

3 Vgl. dazu W. Glißmann, Abschaffung der Zeiterfassung - Vertrauensarbeitszeit, in: „Der Arbeit wieder Maß geben“, S. 30-39.

sem Zeitpunkt eine Auseinandersetzung um die Flexibilisierungsstrategien der Arbeitgeber, die insgesamt auf die Entgrenzung des unternehmerischen Zugriffs auf die menschliche Arbeitskraft hinauslaufen.<sup>4</sup>

Heute wird über den „Arbeitskraftunternehmer“, oder den „Lebens-Unternehmer“, über neue Selbstständigkeit und die Gesellschaft der Selbständigen gesprochen,<sup>5</sup> wobei das alles nicht pure Theorie und Analyse bleibt, sondern Leitlinie praktischer Unternehmens- und Personalpolitik wird<sup>6</sup>.

### Neue gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik

Unter diesen Bedingungen muss *gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik neu formuliert und neu begründet werden*. Die Arbeitszeitpolitik ist aber auch ein Focus der Gewerkschaftspolitik insgesamt: Es geht um neue Regulierungsmodelle für Arbeitszeiten, aber auch generell für Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen. Wir haben es mit dem Sachverhalt zu tun, dass der Wandel des Arbeitsverhältnisses bis hin zu seiner Auflösung politisch-gesellschaftlich immer weniger diskriminiert und von den Betroffenen selbst - sei es durch den Zwang der Verhältnisse, sei es auf Grund des gesellschaftlichen Wandels - in ungleich stärkerem Maße als in der Vergangenheit akzeptiert wird. Wir haben es in Teilen der Arbeitnehmerschaft - das tatsächliche Ausmaß ist schwer zu beurteilen - mit einer Verinnerlichung der neuen arbeitspolitischen Muster zu tun. Dies gilt unbeschadet der Tatsache, dass wohl etwa 80 Prozent der abhängig Beschäftigten nach wie vor vom Grundsatz her „normale“ Arbeitsverträge haben, aber durch tarifliche, betriebliche und einzelvertragliche höchst flexible Arbeitszeit- und Entgeltregelungen, durch Vereinbarungen über Team- und Gruppenarbeit, über Arbeitsziele und Arbeitsergebnisse Elemente von Ergebnisorientierung und Selbstorganisation immer stärker Platz greifen.

Zumindest hinzuweisen ist darauf, dass die Flexibilitätserfordernisse und die Leitbilder vom „Arbeitskraftunternehmer“ und „neuen Selbstständigen“ in der Regel von wohlbestallten Professoren in unkündbaren Beamtenverhältnissen formuliert und von gut bezahlten Journalisten in unbefristeten Arbeitsverhältnissen propagiert werden, die nicht daran denken, an ihrem jeweiligen Status etwas ändern zu lassen.

Gewerkschaften haben es da schwerer, denn sie müssen, wenn sie erfolgreich bleiben oder in Teilbereichen auch erst werden wollen, die neuen Bedingungen aufgreifen und zur Grundlage politischer Konzepte machen, ohne aber die große Mehrheit jener Beschäftigten in traditionellen Arbeitssituation zu verlieren, die auch in Zukunft in allen Wirtschaftsbereichen entscheidend sein werden, um gewerkschaftliche Forderungen auch tatsächlich durchzusetzen.

---

4 Vgl. dazu K. Lang/K. Ohl, *Lean Production*, 2. Aufl., Köln 1994, S. 39-65; H. Janßen/K. Lang, *Überwintern oder Überleben*, in: E. Ferlemann/H. Janßen (Hrsg.), *Existenz sichern. Arbeit ändern. Leben gestalten*, Hamburg 1985, S. 27-33; K. Lang, *Der „Tabu-Katalog“ und die Flexibilisierungsstrategien der Arbeitgeberverbände*, in: H. Brehm/G. Pohl, *Gewerkschaftliche Gegenwehr*, 3. Aufl., Köln 1986, S. 82-93.

5 Siehe etwa: Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen, Teil III, Bonn 1997, S. 7 f. sowie Andreas Zielcke, *Der neue Doppelgänger. Die Wandlung des Arbeitnehmers zum Unternehmer*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Beilage vom 20. Juli 1996.

6 Vgl. etwa: H. Klinkhammer (Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom), *Überlegungen zur Zukunft der Arbeit*, in: *Welche Zukunft hat die Erwerbsarbeit*, Projektgruppe „Zukunft der Arbeit“ beim SPD-Parteivorstand, Berlin 1999, S. 86 ff.

K. Peters hat zum geänderten Arbeitnehmerbewusstsein einige Aspekte zutreffend formuliert: „Man kann sich gegen die negativen Folgen dieser neuen Managementformen, gegen diese Steigerung des Leistungsdrucks, nicht durch eine Verteidigung des Kommandosystems wehren, also nicht durch eine Verteidigung von Formen der Bevormundung und der Unselbständigkeit. Das Kommandosystem ist auch dann, wenn durch neue Strukturen der Leistungsdruck anwächst, nicht so etwas wie das kleinere Übel. Die zweite These heißt: Man kann sich gegen die negativen Folgen der neuen Managementmethoden nicht mit den Bewegungsformen, Kampfmitteln, ja vielleicht noch nicht einmal mit den Organisationsformen wehren, die sich gegen das Kommandosystem bewährt haben. Man braucht etwas Neues.“ Als radikale Folgerung formuliert er: „Man kann einen Menschen nicht vor sich selbst schützen. Es ist nicht nur aussichtslos, es ist auch politisch gefährlich, weil es die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen unter die Form einer Beeinträchtigung des Individuums bringt. Das lässt sich auf die Dauer keiner gefallen.“<sup>7</sup>

Selbst wenn man die Möglichkeit und Notwendigkeit dieses Schutzes der Menschen vor sich selbst etwas anders einschätzt, so viel ist auf jeden Fall richtig: Die Akzeptanz des „Angebots“ an Selbständigkeit, Selbstorganisation und Identifikation mit der Arbeit im Rahmen neuer Managementstrategien kann nicht einfach als Ausdruck falschen Bewusstseins abgetan und etwa als durch gewerkschaftliche Bildungsarbeit überwindbar dargestellt werden.

Die zentrale Frage für die Arbeitszeit- und Gewerkschaftspolitik heißt doch, welche neuen Regulierungsmöglichkeiten, die den Bedürfnissen der Betroffenen, ihrem Selbstbewusstsein und ihrer Selbständigkeit entsprechen, sich finden, gemeinsam formulieren und durchsetzen lassen. Das bedeutet auf jeden Fall auch nicht nur die Arbeits-, sondern auch die Lebensinteressen der Betroffenen im Blick zu haben.

Eine zukunftsorientierte Arbeitszeitpolitik, die sich auch als „erweiterte Zeitpolitik“ versteht, muss die *Veränderung der Arbeitswelt und des Arbeitnehmerbewusstseins reflektieren*. Nur daraus können neue, mobilisierungsfähige Konzepte formuliert und durchgesetzt werden. Einige generelle Grundsätze können dabei aus den Erfahrungen der letzten Jahre zur Diskussion gestellt werden:

*Bestimmungs- und Gestaltungsrechte sowie Wahlmöglichkeiten des und der einzelnen Beschäftigten* (Individualrechte) müssen in der Zukunft der Arbeitszeitpolitik einen wesentlich höheren Stellenwert erhalten. Das macht kollektive Regelungen keineswegs überflüssig. Im Gegenteil: In Tarifverträgen müssen die Anspruchs- und Gestaltungsrechte der einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durchgesetzt und formuliert werden. Auch die Aufsichts- und Überwachungsfunktion des Betriebsrates zum Schutz der Beschäftigten wird dadurch nicht überflüssig, sondern muss in entsprechenden Regelungen ausdrücklich verankert werden.

Die *Differenzierung* zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen sollte in arbeitszeitpolitischen Regelungen der Zukunft einen *legitimen Platz* bekommen und auch tariflich geregelt werden. Dabei dürfen nicht nur Qualifikations- und Arbeitsmarkterfordernisse eine Rolle spielen, wie es die Arbeitgeber heute wünschen, sondern die unterschiedlichen Belastungen in der Arbeit, die verschiedenen Lebenssituationen und -biographien der Menschen, ihre Qualifizierungswünsche und Lebensentwürfe müssen eine stärkere, tariflich abgesicherte Rolle spielen. Die 13- bzw. 18-Prozent-Quote in den Tarifverträgen der Metallindustrie, die Arbeitszeitbandbreiten in Tarifverträgen der Chemischen Industrie, unterschiedliche

---

<sup>7</sup> Peters, Selbständigkeit, S. 27.

Arbeitszeitregelungen z.B. in den Tarifverträgen von debis und Infineon zeigen, dass hier keineswegs Neuland betreten wird. Das ändert nichts daran, dass um neue Konzepte intensiv gerungen werden muss, weil sich aus gewerkschaftlicher Sicht die Frage einer solidarischen Arbeitszeit- und Einkommenspolitik stellt. Die Frage nach den möglichen Kriterien der Differenzierung muss diskutiert und beantwortet werden. Es können z.B. unterschiedliche Lebenssituationen der Beschäftigten sein, Belastungssituationen in der Arbeit und - aus der Sicht der Unternehmer - Qualifikations- und Arbeitsmarkterfordernisse.

Die tariflich geregelte Dauer sowie die Lage und Verteilung der Arbeitszeit müssen in Zukunft in einem *engeren Zusammenhang* gesehen werden. So kann z.B. eine tariflich geregelte 35- oder 30-Stunden-Woche über weite Strecken des Arbeitslebens faktisch eine 40-Stunden-Woche bedeuten, wenn dies mit Ansprüchen auf Sabbaticals, längeren Blöcken von Teilzeitarbeit (ohne Einkommensminderung), früherem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben (vor dem rechtlichen Rentenbeginn) u.a.m. verbunden wird. Dies setzt eine integrierte Arbeitszeitpolitik voraus, bezogen auf den einzelnen Beschäftigten, wofür aber tarifliche Ansprüche und Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang ein weiteres Prinzip: die *Erfassung der Arbeitszeit* muss erfolgen, zunächst einmal unabhängig von der Mehrarbeitsfrage, um gerade Ansprüche, die über einen längeren Zeitraum hinweg entstehen und erhalten bleiben sollen, dokumentieren und einlösen zu können. Deshalb werden individuelle Arbeitszeitkonten und die tariflichen Rahmenbedingungen dafür zu einer zentralen Frage künftiger Arbeitszeitpolitik.

Der Frage der *Arbeitszeitverwendung* sollte wieder größere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die Auseinandersetzung um Erholzeiten und Pausen wurde schon erwähnt und bewertet. Bei den extrem verdichteten Arbeitsprozessen der Gegenwart und bei den ständig neuen Qualifikationsanforderungen bekommen Erhol- und Qualifizierungszeiten ein neues Gewicht. Möglich und diskutabel wären hier Wege, solche Zeiten z.B. zu zwei Dritteln auf die Erwerbsarbeitszeit anzurechnen und zu einem Drittel von den Betroffenen selbst zu tragen.

Schließlich ist eine *neue Leistungspolitik* zu erarbeiten, die den Interessen an selbstorganisierter, selbstbestimmter, inhaltsreicher und interessanter Arbeit Rechnung trägt, aber dennoch einen „Überforderungsschutz“ zu Gunsten der Betroffenen gewährleistet. Sie sind auch wichtig, um die beschäftigungspolitischen Effekte von Arbeitszeitpolitik zu sichern und zu verbessern. Solche Konzepte müssen die traditionelle gewerkschaftliche Leistungspolitik weiterentwickeln und die Leistungsbegrenzung nicht nur an zähl- und messbaren Größen festmachen, sondern - im Rahmen zu vereinbarenden Grenzen - an den subjektiven Maßstäben der Betroffenen selbst. Solche leistungspolitischen Konzepte können vorhandene Regelungen nicht ersetzen, sondern müssen sie ergänzen.

Angesichts der Entwicklung von Produktivität in Produktion, Dienstleistung und vielen Verwaltungsbereichen wird Arbeitszeitpolitik *auch weiterhin Verkürzung der individuellen Arbeitszeit und Umverteilung der Erwerbsarbeit insgesamt* beinhalten. Die Verkürzung wird sich dabei stärker an einer generellen Volumensbetrachtung ausrichten - z.B. Verringerung um 10 Prozent -, die auch auf größere Zeiträume bezogen und durch eine Vielfalt von Formen erreicht werden kann. Dazu werden weiterhin generelle Verkürzungen der Wochen-, Jahres- oder Lebensarbeitszeit gehören, wie aber auch Teilzeitarbeit und Überstundenabbau sowie bezahlte oder unbezahlte Arbeitsunterbrechungen für unterschiedliche Verwendungsmöglichkeiten<sup>8</sup>.

---

8 Vgl. dazu K. Zwickel, *Streiten für Arbeit*, Berlin 1998, S. 93 ff.

Allerdings wird es auch in Zukunft einer wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Regelarbeitszeit bedürfen, allein schon um festzustellen, wann Teilzeitarbeit beginnt oder ab wann Stunden als „Soll“ oder „Haben“ in ein Arbeitszeitkonto eingehen. Mit noch so weit reichender Flexibilisierung wird die Normierung der regelmäßigen Arbeitszeitdauer nicht überflüssig.

Es gibt aber auch noch einen anderen zwingenden Grund für die Normierung der Regelarbeitszeit: die Einkommensfrage. Es geht genau um die vertraglich geschuldete Arbeitszeit, die jemand für ein bestimmtes Monatsentgelt leisten muss. Bei aller Bereitschaft, auch über output-orientierte Regelungen zu verhandeln: Die Relation Einkommen-Arbeitszeit muss auch in Zukunft tariflich normiert werden. Selbst bei Arbeitszeitbandbreiten geht es ja immer auch um die Frage, mit welcher Arbeitszeit das „normale“ Einkommen erzielt wird und ab wann zusätzliche Bezahlung beginnt. Wenn bei weiterer Arbeitszeitverkürzung nicht ausschließlich Teilzeitarbeit - und damit entsprechende Einkommensminderung - die Regel werden soll, wird es weiterhin Arbeitszeit mit Lohnausgleich geben müssen.

Für die künftige Arbeitszeitpolitik, als Einheit von Arbeitszeitdauer, Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitverwendung gesehen, gelten letztendlich die „drei guten Gründe“, die schon beim Engagement für die 35-Stunden-Woche maßgeblich waren: Arbeitsplätze sichern und schaffen - Arbeit humanisieren - Leben und Gesellschaft gestalten. Arbeitszeitpolitik hat nach wie vor einen beschäftigungs-, einen humanisierungs- und einen gesellschaftspolitischen Begründungsstrang.

Heute ist es besonders wichtig, wieder eine *gesellschaftliche Debatte über Arbeits- und Lebensqualität* zu initiieren und zu verbreitern. So bedeutend die Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit als zentraler Grund für weitere Arbeitszeitverkürzung ist - ohne eine Verständigung über Lebensqualität und Zeitwohlstand wird es keine gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik mit Schubkraft geben. Dabei müssen die traditionellen und richtigen Argumentationsmuster für Arbeitszeitverkürzung verknüpft werden mit den aktuellen Interessen der Menschen nach Identifikation mit der Arbeit und Qualifikation, nach stärker selbstbestimmten Arrangements zwischen Erwerbsarbeit und Lebensführung, nach Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit mit Partnerschaft und Familie. Gewerkschaften müssen dafür tarifliche Rahmenbedingungen schaffen, für die notwendige gesetzliche Flankierung eintreten und die Menschen befähigen und ermutigen, entsprechende Rechte und Möglichkeiten wahrzunehmen, gleichsam als Aufgabe emanzipatorischer Gewerkschaftspolitik und Bildungsarbeit. Insofern kann die Arbeitszeitpolitik zum Paradigma einer modernen Gewerkschaftspolitik werden, die ein attraktives Verhältnis zwischen individuellen Beteiligungs-, Bestimmungs- und Gestaltungsrechten und kollektiven Regelungen zum Ziel hat.

Die Forderung nach „Ausstieg mit 60 - Beschäftigungsbrücke Jung-Alt“ erfüllt die Anforderungen an eine moderne Arbeitszeitpolitik in weit größerem Maße als der Chor der Kritiker dies wahrhaben möchte: Hier soll ein Individualanspruch geschaffen werden, der niemanden zwingt davon Gebrauch zu machen; die Beschäftigungswirkung soll über eine Wiederbesetzungsregelung optimiert werden; Ausgebildeten soll unmittelbar eine Berufsperspektive geboten werden; im Lauf der Zeit können Arbeitszeitkonten auf eine solche Regelung hin angespart werden, die noch dazu flexibel gehandhabt werden kann, weil auch das Alter des Ausscheidens zwischen 60 und 65 vom Einzelnen bestimmt werden kann.

Allerdings entbindet das - unabhängig vom „Ausstieg mit 60“ - nicht von der Notwendigkeit einer politisch-gesellschaftlichen Debatte über ein ausschließlich wettbewerbs- und konkurrenzorientiertes oder ein auch auf Lebens- und Arbeitsqualität orientiertes Leitbild der künftigen individuellen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung. Für den

---

Bereich der Arbeitszeitpolitik verlangt das auf jeden Fall auch, die verschiedenen Ansätze der Arbeitszeitaktivitäten in den Gewerkschaften und ihrem Umfeld zu verknüpfen. Die arbeitszeitpolitischen Debatten und Initiativen werden keine Stoßkraft entfalten, wenn nebeneinander und unverbunden z.B. die IG Metall-Angestellten-Abteilung eine Initiative „Arbeiten ohne Ende?“, die DGB-Frauen eine arbeitszeitpolitische Kampagne, die IG-Metall-Jugend eine Aktion „Her mit dem schönen Leben“ ebenfalls mit arbeitszeitpolitischer Stoßrichtung, die ver.di-Gewerkschaften eine arbeitszeitpolitische Konferenz und die Hans-Böckler-Stiftung ein Projekt „Arbeit.Leben.Zeit“ durchführen, das vom DGB-Bundesvorstand gewollt wurde. Wenn die Gewerkschaften in der Arbeitszeitfrage wirklich weiter kommen wollen, müssen sie ihre Vorstellungen und Initiativen bündeln - zumal sowohl große Teil der veröffentlichten Meinung als auch das nicht formulierte, aber praktizierte Modernisierungskonzept der Bundesregierung und der SPD-Mehrheit einer offensiven Arbeitszeitpolitik nur einen sehr untergeordneten Stellenwert beimessen.