

Arbeit und Leben durch den Betriebsrat gestalten – durch eine „balanceorientierte Leistungs politik“

Wolfgang Menz, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München

Arbeitszeiten – Lebenszeiten

Work-Life-Balance wird üblicherweise verhandelt als Frage der „Vereinbarkeit“ von Berufsarbeit mit den Ansprüchen von Freizeit und Familie. In den geläufigen Diskussionen geht es in erster Linie um die Frage der *zeitlichen Grenzziehung* zwischen den beiden gesellschaftlichen Bereichen – ganz sicher zu Recht: Diese Frage der zeitlichen Vereinbarkeit ist zweifellos wichtig, gleichwohl ist dies nicht alles.

Das Verhältnis von Arbeit und Leben ist entscheidend dadurch geprägt, dass „Privatmensch“ und „Beschäftigte/r“ in beiden Bereichen zunächst einmal die gleiche Person sind. Erfahrungen, Ansprüche und Belastungen aus beiden Bereichen wirken nicht isoliert, sondern können sich wechselseitig verstärken, aber auch kompensieren. Um nur ein Beispiel zu nennen: Wenn die Arbeitsbelastungen so beschaffen sind, dass sie zwangsläufig ins „Privatleben“ mitgenommen werden, wenn beispielsweise nach Ende der Arbeit erst einmal eine längere Erholzeit nötig ist, um überhaupt aktiv am Familien- oder Freizeitleben teilnehmen zu können, nützt eine strikte zeitliche Abgrenzung zwischen beruflicher Arbeit und Nicht-Arbeit *allein* nicht besonders viel. Das Verhältnis von Arbeit und Leben ist mehrdimensional.

Leben in der Arbeit – Arbeit im Leben

„Arbeit“ und „Leben“ sind aber auch nicht einfach räumlich und zeitlich (mehr oder weniger) getrennte gesellschaftliche Bereiche mit jeweils eigenen Handlungslogiken. Beides ist miteinander verschränkt: Es gibt sowohl ein „Leben in der Arbeit“, wie andersherum auch „Arbeit im Leben“.

„*Leben in der Arbeit*“ heißt: Natürlich findet auch in der Arbeit Leben statt. Unser Arbeitsplatz, die Betriebe und Unternehmen sind immer auch ein Teil unseres Lebensraums. Und in der Berufsarbeit werden „Lebensressourcen“ (wie z.B. die Gesundheit der Mitarbeiter) mitgestaltet und potenziell auch gefährdet. Es ist zwar richtig zu sagen, „Wir wollen arbeiten, um zu leben!“ (und nicht andersherum). Aber dieses anzustrebende „gute Leben“, findet eben nicht nur *neben* dem Beruf statt, sondern auch *im* Beruf. ‚Ich will auch *in* und *mit* der Arbeit gut leben!‘, müsste das Prinzip lauten.

Und selbstverständlich gibt es auch *im* „Privatleben“ Arbeit vielfältiger Art: Erziehungsarbeit, Pflegearbeit, Haushaltsarbeit usw. Diese „Arbeit im Leben“ ist nicht konstant, sondern ändert sich im biographischen Verlauf – mit Kindern, mit pflegebedürftigen Angehörigen, mit wechselnden Freizeitansprüchen usw. Wichtig ist dabei: Dies betrifft einerseits fast *alle* Beschäftigten *irgendwann* in ihrer Biographie. Es ist also nicht einfach ein Spezialthema für spezifische Beschäftigtengruppen. Und es ist auch nicht einfach „nur“ ein „Frauenthema“, das an

spezialisierte Funktionen abgegeben werden kann, ansonsten in der betrieblichen Praxis aber keine Rolle spielt. Andererseits ist richtig: Die „Arbeit im Leben“ ist immer noch deutlich geschlechtsspezifisch asymmetrisch verteilt. Der Anteil der Frauen an Erziehungs- und Hausarbeit ist immer noch deutlich höher als derjenige der Männer. Die biographische Dimension betrifft aber auch das „Leben in der Arbeit“. Leistungsfähigkeiten ändern sich im Lebensverlauf.

Entgrenzung von Arbeit und Leben

In den letzten Jahren und Jahrzehnten gibt es nun relevante gesellschaftliche Veränderungen in diesen Dimensionen, die sich als „*Entgrenzung von Arbeit und Leben*“ beschreiben lassen. Nur stichpunktartig:

Zunächst hinsichtlich der *Anforderungsseite* der Unternehmen:

- Es kommt zu einer Flexibilisierung und Entgrenzung von betrieblichen Arbeitszeitanprüchen:
 - zur *Kontinuierisierung* der Zeiten, d.h. zur Ausdehnung der Betriebszeiten (beispielsweise durch verlängerte Maschinenlaufzeiten), was zu einem tendenziellen Verschwinden des Wochenendes führt;
 - zur *Variabilisierung* der Arbeitszeiten (hinsichtlich der *Länge* und der *Lage*), dies drückt sich typischerweise in schwankenden Arbeitszeitkonten aus;
 - und zur *Differenzierung* zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen, und zwar sowohl gesellschaftlich (durch wachsende Teilzeitarbeit) wie auch innerbetrieblich (beispielsweise durch auseinanderweisende Arbeitszeiten in Produktionsarbeit und hochqualifizierter Angestelltenarbeit).
- Arbeit wird teilweise „*ortlos*“ oder findet zumindest an mehreren oder wechselnden Orten statt, nicht zuletzt vermittelt durch neue Kommunikationsmedien (Mails, Blackberries, Mobiltelefone usw.). Arbeit an unterschiedlichen Betriebsstätten, Arbeit von zuhause, Arbeit unterwegs, Arbeit abends im Hotel usw. sind für immer mehr Beschäftigte Realität. Und es ist nicht nur ein Angestelltenphänomen, sondern betrifft z.B. auch gewerbliche Mitarbeiter, etwa bei Arbeit beim Kunden vor Ort.
- Auch die *Leistungsansprüche* entgrenzen sich: Die Unternehmen greifen immer mehr auf den „ganzen Menschen“ zu, was sich u.a. in wachsenden psychische Belastungen niederschlägt. Es geht nicht mehr darum, mehr oder weniger teilnahmslos und instrumentell Vorgaben zu erledigen, sondern sein ganzes Wissen und seine ganze Kreativität in die Arbeit einzubringen.

Auf der *Arbeitskraftseite*:

- Ansprüche an die Erwerbsarbeit verändern sich (Stichpunkt Wertewandel): Die Beschäftigten möchten mehr als noch vor 30 Jahren ihr „Leben“ in die Arbeit mitbringen;
- die Erwerbsbeteiligung von Frauen steigt, zugleich erodiert das traditionelle Formen der familiären Arbeitsteilung: Das (männliche) Modell des Alleinernährers, der im

Privatleben komplett „frei“ hat, gilt nicht mehr – für Frauen hat es nie gegolten, für Männer gilt es immer weniger;

- Hinzu kommen langfristige demographische Verschiebungen – diese haben mehrere Dimensionen, z.B. hinsichtlich der „Arbeit im Leben“: private Pflegearbeit wird tendenziell mehr. Hinsichtlich des „Lebens in der Arbeit“: die Belegschaften werden älter (dies wird nicht zuletzt durch die Einführung der Rente mit 67 noch deutlich verstärkt).

Grenzen der Arbeitszeitregulierung

Der übliche Ansatz, die Work-Life-Balance zu regulieren, liegt in der *Gestaltung flexibler Arbeitszeitregelungen*. Dies betrifft nicht nur die betriebliche und gewerkschaftliche Praxis, sondern im Übrigen gleichermaßen die Forschung: Studien zur Work-Life-Balance sind fast ausschließlich Arbeitszeitstudien.

Zeitsouveränität: Gute Regulierung, schwierige Praxis

Unsere Ausgangseinschätzung lautet: Häufig sind die heute bestehenden betrieblichen Regeln zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung insgesamt recht gut. Zumindest in den Präambeln der Betriebsvereinbarungen findet sich immer wieder der Passus, die Flexibilisierung solle der Unternehmensseite wie auch den Beschäftigten gleichermaßen nutzen. Arbeitszeitflexibilisierung erscheint als Positivsummenspiel.

Dem steht allerdings die Erfahrung vieler Beschäftigter gegenüber, dass die möglichen Gewinne der Flexibilisierung *asymmetrisch* verteilt sind: Zumindest die „längeren Wellen“ der variablen Arbeitszeiten sind eindeutig unternehmensseitig bestimmt. Im Gegenzug können die Beschäftigten zwar punktuell kurzfristige Arbeitszeitanprüche einbringen (z.B. ab und zu relativ spontan familienbedingt früher nach Hause gehen). Die langfristig schwankenden Arbeitszeitvolumina richten sich aber fast ausschließlich nach den Zielen der Unternehmen. Dies betrifft nicht nur Ausnahmezeiten, wie die gegenwärtige Krise mit teilweiser massiver Arbeitszeitreduzierung, sondern auch die Normalsituation der „atmenden Fabrik“. Die langfristige Souveränität über die Arbeitszeiten liegt immer noch primär bei den Unternehmen, nicht bei den Beschäftigten.

Die Frage einer „lebensgerechten“ Gestaltung der Arbeitszeiten betrifft allerdings nicht nur die Definitionshoheit über die Variabilisierung der Zeiten, sondern ist schlicht auch eine Frage der *Arbeitszeitlänge*. Auch hier zeigen sich in letzter Zeit eher Entwicklungen, die den mehrheitlichen Wünschen und Interessen der Beschäftigten zuwiderlaufen: Die realen Arbeitszeiten Vollzeitbeschäftigter steigen wieder an. Zudem zeigt sich eine Polarisierung zwischen den Beschäftigtengruppen. Im Durchschnitt wünschen sich vollzeitbeschäftigte Männer und Frauen kürzere Arbeitszeiten; Teilzeitbeschäftigte (unter denen Frauen deutlich stärker vertreten sind) würden dagegen häufig gerne länger arbeiten.

Jenseits kollektiver Regulierung: Vereinbarkeit als individuelle Gestaltungsaufgabe

Der gelingende Ausgleich zwischen den Ansprüchen von Arbeit und Leben geschieht immer weniger durch kollektive Standards, sondern wird zur *individuellen Gestaltungsaufgabe* der Akteure. Die Beschäftigten werden zu individualisierten „Managern“ des Berufs- und Lebensalltags. Die notwendigen *Grenzziehungsleistungen* zwischen Arbeit und Leben werden den Einzelnen überantwortet. Viele Beschäftigte sind hier durchaus erfolgreich, viele werden aber auch mehr und mehr überfordert. Wichtig ist: Diese Grenzziehungsarbeit stellt selbst eine genuine *Leistung* – und häufig eben auch eine *Belastung* – dar.

Hinsichtlich des Verhältnisses von kollektiver Regulierung und individuelle Praxis schließt sich eine weitere Beobachtung an, die wir in vielen Betrieben machen: Immer häufiger unterlaufen *die Beschäftigten selbst* bestehende Arbeitszeitregelungen, die eigentlich zu ihrem Schutz eingerichtet worden sind. Um nur ein Extrembeispiel zu nennen: In einem unserer Untersuchungsbetriebe, den wir hier ungenannt bleiben lassen wollen, werden die Arbeitszeiten zeitlich genau erfasst und relativ strikt kontrolliert – sowohl von Seiten des Betriebsrats wie auch von der des Managements. Die Beschäftigten versuchen allerdings teilweise sich dem zu entziehen. Sie gehen durch das Drehkreuz am Werksgelände hinaus, stempeln aus – und steigen durchs Fenster wieder ein!

Diese Situation mutet zunächst ganz und gar absurd an: Haben nicht die Beschäftigten ein Interesse daran, ihre Arbeitszeit zu begrenzen, während der Betrieb die Arbeitszeiten eher über das definierte Maß hinaus ausdehnen möchten?

Betriebsräte im Dilemma

Das eigenständige Unterlaufen von solchen Schutz-Regelungen bringt die betriebliche Interessenvertretung ins Dilemma. Wir haben in unseren Untersuchungsbetrieben unterschiedliche Umgangsformen damit beobachtet, deren beiden äußeren Pole sich folgendermaßen benennen lassen.

- a) Eine „*fürsorgliche Schutzpolitik*“ zu betreiben heißt, die Beschäftigten „zu ihrem Glück zwingen“ zu wollen, also auf die Einhaltung der Arbeitszeitstandards pochen, auch wenn einzelne Beschäftigte sich explizit dagegen wehren. Dies droht zur Bevormundung zu werden: Die Regulierung soll *gegen* die Beschäftigten durchgesetzt werden.
- b) Das andere Extrem beinhaltet, sich auf die *formale Regulierung* von Arbeitszeiten zu beschränken und die *Arbeitszeitpraxis* allein den Beschäftigten zu überlassen. Dies hieße also, sich ein Stück weit zurückzuziehen und die *faktischen* Arbeitszeiten als Handlungsfeld aufzugeben.

Typisch für Dilemmata – sonst wäre es keine – ist, dass sie sich nicht durch eine optimale Handlungsstrategie lösen lassen. Vielmehr bleibt zu fragen, was die strukturellen Ursachen dieses Dilemmas sind, in dem nicht wenige Betriebsräte heute stehen. Und diese Ursache – so unsere These – liegt in einem grundsätzlichen *Strukturwandel der Leistungssteuerung*. Das heißt zugleich, dass auch mögliche Lösungsstrategien im Feld der Leistungspolitik ansetzen müssen.

Neue Steuerungsformen: die „Maßlosigkeit“ erfolgsorientierter Leistungsansprüche

Was hat sich in der Leistungssteuerung in letzter Zeit geändert? Wo könnten also die Ursachen dafür liegen, dass „Arbeit“ und „Leben“ aus dem Lot geraten und dass Beschäftigte Schutzregelungen eigenständig unterlaufen?

Wir erfahren seit einiger Zeit einen Umbruch von einem *aufwands-* und *arbeitskraftbezogenen* hin zu einem *markt-* und *erfolgsorientierten* Leistungsprinzip. Leistung wird zunehmend vom Ergebnis her – vom ökonomischen Ertrag her – definiert. Das bedeutet: Am Anfang der Planung steht z.B. ein antizipierter Marktpreis, der dann gewissermaßen „rückwärts“ auf die einzelnen Abteilungen und Bereiche heruntergebrochen wird (etwa im Zielkostenmanagement). Oder: Die Personalausstattung ergibt sich nicht aus einer Analyse der notwendigen Tätigkeiten und Aufgaben, sondern schlicht aus einem Benchmarking zwischen Standorten innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens.

Diese markt- und ergebnisbezogenen Leistungsziele sind – anders als in klassischen Modellen des Leistungslohns – dynamisch: jedes Jahr 5% mehr, 10% mehr, 15% mehr. Was der Markt verlangt, ist prinzipiell *maßlos*. Es geht nicht mehr darum, was *menschlich möglich* ist (wie in einem arbeitskraftbezogenen Leistungsbegriff, ausgedrückt prototypisch in der „Normalleistung“), sondern darum, was *ökonomisch notwendig* ist. Leistungssteuerung wird also *gleichgültig* gegenüber den vorhandenen *Ressourcen*: ‚Wie Ihr das schafft, ist uns egal, Hauptsache das Ergebnis stimmt!‘, ‚Macht, was Ihr wollt, aber seid profitabel!‘.

Damit geht ein *verändertes Verhältnis von Zeit und Leistung* einher. Im Extremfall wird die Zeit gar nicht mehr direkt gesteuert (etwa bei der Verbindung von Zielvereinbarungen mit Vertrauensarbeitszeit). Zeitumfänge als Maßstab von Leistung verschwinden. Zugleich werden Termine und Meilensteine fest gesetzt, zu denen das Ergebnis vorliegen muss. Es werden also nicht mehr die *Zeitmengen*, sondern *Zeitpunkte* bewirtschaftet.

Die Ursache davon ist, was als *Finanzialisierung der Unternehmenssteuerung* bezeichnen lässt: Abstrakte Ergebnisvorgaben, kapitalmarktorientierte Größen usw. werden zu Steuerungskennzahlen in den Unternehmen (Shareholder-Value-Orientierung). Dieser Finanzialisierung der Unternehmen entspricht die *Finalisierung* der Leistungssteuerung, d.h. der Leistungsdefinition vom Ende der Prozesskette her.

Damit wird auch die *Trennung zwischen Leistungspolitik und Marktökonomie* aufgehoben. Im alten tayloristischen Modell waren die Beschäftigten für die Erbringung einer bestimmten Leistung zuständig; unmittelbar hieraus ergab sich ein Anspruch auf einen entsprechenden Lohn gegenüber dem Betrieb. Ob sich das entsprechende Produkt der Tätigkeit überhaupt am Markt verkauft, ist Aufgabe der Organisation oder des Managements. Heute fließen die Marktbedingungen direkt in die Leistungssteuerung mit ein. Die Beschäftigten werden so von Verkäufern ihrer Arbeitskraft zu Verkäufern ihres erstellten Produkts – sie übernehmen das „Realisationsrisiko“ nun mit selbst.

„Interessierte Selbstgefährdung“

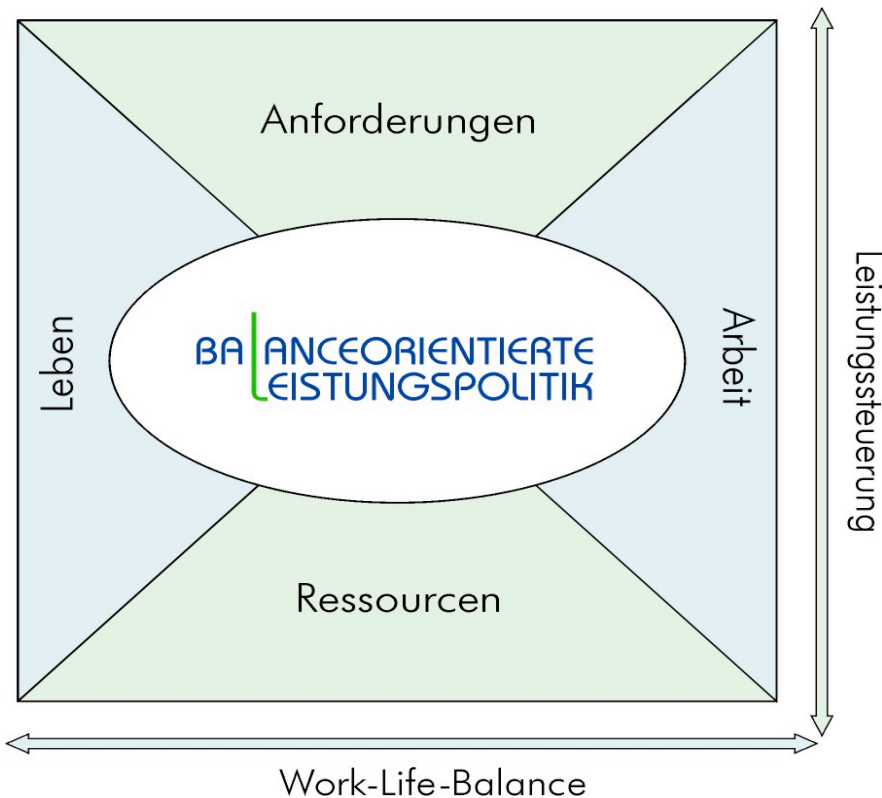
Unter den Bedingungen solcher Leistungs politik lässt sich ein Phänomen beobachten, dass der Philosoph Klaus Peters als „interessierte Selbstgefährdung“ beschreibt. An die Stelle einer Leistungssteuerung über Detailvorgaben und Anweisungen aus der Unternehmenshierarchie („Kommandosystem“) tritt die Steuerung über das Setzen von Rahmenbedingungen (z.B. ausgedrückt in Kennzahlen). Innerhalb dieser Rahmenbedingungen agieren die Beschäftigten *eigenständig* und *eigenverantwortlich* („indirekte Steuerung“). In einem solchen Kontext entwickeln die Beschäftigten selbst ein unternehmerisches Interesse, das auf die Erfüllung der Ergebnisziele gerichtet ist. Und dies funktioniert zugleich als eigenes unternehmerisches Motiv zu einem Verhalten, das Gesundheit und lebensweltliche Ressourcen gefährdet. Ähnlich wie ein Selbständiger müssen die Beschäftigten ein eigenes Interesse daran entwickeln, gefährdend mit ihren Gesundheits- und Lebensressourcen umzugehen. Dies drückt sich etwa darin aus, dass wir es heute immer seltener mit „Absentismus“ zu haben, also der Abwesenheit von der Arbeit, obwohl die Beschäftigten gesund sind. Viel häufiger ist heute „Präsentismus“, also die Anwesenheit bei der Arbeit trotz Krankheit.

Dieser Widerspruch zwischen Gesundheit und Leben einerseits und unternehmerischen Zielssetzungen andererseits ist *in die Subjekt selbst hineinverlagert*. Es ist kein klassischer Konflikt zwischen zwei unterscheidbaren Gruppen – dem Management (das die Arbeitskraft möglichst intensiv nutzen möchte) und den Beschäftigten (die Arbeitskraft und Gesundheit schonen möchten); er spielt sich in den Köpfen der Beschäftigten ab – und das macht ihn so schwer bearbeitbar. Und genau dieses Phänomen bringt die Betriebsräte in das skizzierte Regulationsdilemma.

Leistungs politik als Ansatzpunkt für die Gestaltung von Arbeit und Leben

Um dieses Dilemma zu überwinden, reicht es nicht allein, die Arbeitszeitregelungen zu verbessern. Vielmehr muss an den Formen und der Ausgestaltung der Leistungs politik selbst angesetzt werden. Nur dann können die Kontextbedingungen der realen Arbeitszeit*praxis* ins Visier genommen werden. Zielstellung sollte dabei sein, was wir als „*balanceorientierte Leistungs politik*“¹ beschreiben.

¹ „Balanceorientierte Leistungs politik“ ist der Name eines Forschungs- und Gestaltungsprojekts, das das ISF München in Kooperation mit mehreren Instituten und Unternehmen durchzuführen plant. IG Metall und ver.di fungieren dabei als einer unserer Transferpartner.



Der Grundgedanke, wie er in der nebenstehenden Grafik veranschaulicht ist, lautet: Wenn das Verhältnis von *Arbeit* und *Leben* ausbalanciert werden soll, gelingt dies nur, wenn auch die *Ressourcen* und die *Anforderungen* in der Arbeit miteinander in Einklang gebracht werden können. Leistungs politik, die sich nicht um die bestehenden Ressourcen schert, ist nicht nur ein Problem *in der Arbeit*, sondern wird auch zu einem Problem der Work-Life-Balance. Andersherum betrachtet: Work-Life-Balance lässt sich nur dann erfolgreich regulieren und gestalten, wenn deren zentraler Bestimmungsfaktor – eben die Form der Leistungsregulation und das Ausmaß der Leistungsanforderungen – in den Fokus genommen wird. „Balance“ heißt dabei nicht, wieder überall feste Grenzen einzuziehen. Das wird nicht gelingen und ist häufig auch gar nicht im Interesse der Beschäftigten. Balance bedeutet vielmehr, dass in flexiblen Verhältnissen immer wieder ein Ausgleich hergestellt werden muss – ein Ausgleich zwischen den zur Verfügung stehen Mitteln und Kapazitäten, mit denen die Leistung erbracht werden kann, und den angestrebten Zielen, die damit erreicht werden sollen. Nur dann ist eine „lebensorientierte“ Arbeit möglich. Was dabei allerdings stabil sein muss, ist das Prinzip der Balance selbst.

„Balanceorientierte Leistungspolitik“ – Gestaltungsfelder für die Interessenvertretung

Wenn Arbeitszeitpolitik, aber auch die Gesundheitspolitik zunehmend in Abhängigkeit von neuen leistungspolitischen Ansprüchen geraten, können sie nicht länger als eigenständige, voneinander unabhängige Gestaltungsfelder betrachtet werden. Arbeitszeit-, Leistungs- und Gesundheitspolitik müssen mehr als bisher miteinander verbunden werden. Diese notwendige Verknüpfung betrifft auch die institutionelle Organisation dieser Handlungsfelder, die ja in den

entsprechenden Ausschüssen von Betriebsräten und den Abteilungen der Gewerkschaften häufig arbeitsteilig behandelt werden. Nötig ist es also, die Grenzen von Ausschüssen und Abteilungen zu überschreiten, um zu einer integrierten Perspektive sowohl von Arbeit und Leben wie auch von Zielen und Leistung zu kommen.

In inhaltlicher Perspektive geht es im Grundsatz zunächst darum, den Maßstab der Aufwandsorientierung (wieder) in die Leistungssteuerung systematisch zu integrieren. Dies beinhaltet, die Zieldefinitionen daran zu orientieren, was überhaupt – gemessen an einem arbeitskraftorientierten Maß – „leistbar“ ist. Gegenüber einer reinen Vorgängigkeit der Ziele müssen die zur Verfügung stehenden Ressourcen – etwa hinsichtlich Personal und Zeit – thematisiert werden. Erst so kann marktorientierte Leistungs politik begrenzt und in „balanceorientierter“ Absicht gestaltet werden. Gerade bei der Definition grundsätzlicher Vergütungsregeln muss also deren *Form* und *Struktur* besondere Beachtung finden – ein ausschließlicher Blick auf die unmittelbaren Entgeltkonsequenzen ist zu wenig. Leistungspolitisch relevant ist nicht nur, *wie viel*, sondern vor allem *wo für* bezahlt wird.

Neben einer solchen *Begrenzung* geht es aber auch um eine *Eroberung* der marktorientierten Leistungs politik. Das beinhaltet, sich die neuen leistungspolitischen Steuerungsinstrumente interessenpolitisch anzueignen. So sind die neuen ergebnis- und ertragsorientierten Instrumente bislang kaum von Beschäftigten- und Betriebsratsseite interessenpolitisch reguliert. In jahrzehntelangem Kampf ist es Gewerkschaften und Betriebsräten gelungen, *innerhalb* des klassischen tayloristischen Leistungsarrangements Einfluss zu gewinnen, etwa bei den Methoden der Zeitermittlung. Wenn nun aus marktökonomischen Kennzahlen Leistungsvorgaben werden, müssen also auch im Bereich des Ökonomischen entsprechende Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten erkämpft und mobilisiert werden.

Wichtig ist darüber hinaus, das Verhältnis von Regulierung und Beschäftigtenhandeln neu zu konzipieren. Um die interessenpolitischen Dilemmata, wie sie aus der „interessierten Selbstgefährdung“ resultieren, ein Stück weit zu reduzieren, müssen *direkte Beteiligungsformen* und *Regulierungsinstrumente* miteinander verbunden werden. Eine Stellvertreterpolitik, die das „Lebensinteresse“ der Beschäftigten gegen sie selbst durchzusetzen versucht, ist genauso wenig erfolgreich wie ein rein individualistisches Austragen der widersprüchlichen Anforderungen und Interessen durch die Subjekte selbst. Es muss daher darum gehen, Selbstverständigungsprozesse unter den Beschäftigten und zwischen Beschäftigten und Betriebsräten zu organisieren. Das heißt Räume dafür zu schaffen, in denen reflektiert und diskutiert werden kann: Was will ich? Welche Probleme habe ich? Was sind meine Interessen – sowohl in Bezug auf meine Arbeit wie auch hinsichtlich meines Lebens?

Neue Aufgaben von Betriebsräten liegen auch darin, die „Selbstvertretung“ der Beschäftigten zu stärken. In Zielvereinbarungsgesprächen beispielsweise sind es zunächst einmal die Beschäftigten selbst, die die konkreten „Verhandlungen“ um Ziele und Ressourcen führen. Diese Aushandlungsprozesse im interessenpolitischen Sinne erfolgreich führen zu können, macht einerseits entsprechende formale Regelungen notwendig, auf die die Beschäftigten sich berufen

können. Andererseits setzt es aber auch erfolgreiche individuelle Handlungsstrategien voraus, um die eigenen Ziele und Interessen einbringen zu können. Gleichwohl bleibt der Betriebsrat als „Hintergrundressource“ auch in diesen individualisierten Auseinandersetzungsprozessen wichtig – als Berater und Unterstützer des eigenen Interessenhandelns der Beschäftigten, aber auch als anwaltliche Hilfe, beispielsweise in Reklamationsverfahren.

Die Finanzmarktkrise und ihre Folgen – Gefährdungen und Handlungschancen

Was bedeuten die aktuelle Finanzmarktkrise und ihre realökonomischen Folgen für die Zukunftschancen einer „balanceorientierten Leistungs politik“? Dies ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur schwer abzuschätzen. Zwei einander entgegen gesetzte Szenarien sind denkbar.

a) Es gibt deutliche Anzeichen, dass die radikalisierte Marktökonomie, deren betrieblicher Ausdruck die neuen Steuerungsformen sind, mehr und mehr gesellschaftlich delegitimiert ist. Ihre Instabilitätsgefahren werden heute offensichtlich. Der Entkopplung der Finanzmärkte von der Realökonomie entspricht die Verselbständigung der Ertragsanforderungen gegenüber den Maßstäben menschlicher Leistbarkeit. (Und dem *breakdown* der Finanzmärkte korrespondiert der *burn out* der überforderten betrieblichen Marktsubjekte.) Dass ständig steigende Finanz- und Ertragsziele ohne Berücksichtigung ihrer menschlichen „Leistbarkeit“ nicht nur unrealistisch sind, sondern selbst Auslöser und Element der Krise, wird augenscheinlich.

Immerhin wird heute breit diskutiert, inwieweit die Bonus-Systeme der Manager selbst Krisenfaktor waren, weil sie zu Fehlallokationen, zu „Finanzmarktblasen“ geführt haben. Diese Kritik bleibt allerdings bislang in erster Linie eine „Kritik der Exzesse“, nicht eine Kritik am grundsätzlichen Prinzip. Sie folgt eher dem Sündenbockmuster, wenn falsche Handlungsorientierungen einzelner Akteure („Gier“) gebrandmarkt werden. Allerdings: Wenn man diese Kritik ausweitet und auf die aktuellen *Strukturprinzipien* von Leistung und Steuerung insgesamt bezieht (nicht einfach auf das Fehlverhalten bestimmter Personen), könnte eine *bewusst gestaltete Revision des betrieblichen Marktparadigmas* die Folge sein. Dies birgt auch neue Chancen, Ansprüche auf „gute Arbeit“ und „gutes Leben“ einzufordern.

b) Denkbar ist aber auch das genaue Gegenteil. Die finanzmarktinduzierte Absatzkrise führt zum wachsenden Rationalisierungsdruck in den Betrieben. Und dieser wird bislang häufig wiederum übersetzt in eine Verschärfung der Gangart *innerhalb* des bestehenden marktorientierten Rationalisierungsparadigmas. Dies hätte allerdings weiterreichende Krisentendenzen in der Arbeit zur Folge: die zunehmende Entkopplung von Anforderungen und Ressourcen, weiter ansteigende Belastungen, ein Verschleiß der Motivation der Beschäftigten und nicht zuletzt ihrer „Lebensressourcen“.

Wenn Krisen aber immer bedeuten, dass sich Handlungsräume eröffnen, weil das Bisherige ganz offensichtlich zur Disposition steht, sind gerade jetzt Strategien zu entwickeln, die zukunftsfähig sind – auch über die Krise hinaus. Es ist selbstverständlich, dass in Situationen wie der heutigen die Frage der Beschäftigungssicherung wieder an Prominenz gewinnt. Über „Hauptsache Arbeit“

hinaus geht es aber gerade jetzt darum, Beschäftigungssicherung und qualitative Arbeitspolitik („gute Arbeit – gutes Leben“) nicht als Alternativen zu begreifen, sondern beides miteinander zu verbinden. Selten war die Situation so günstig wie heute für eine grundsätzliche Kritik an der radikalisierten Marktökonomie. Und eine solche Kritik muss immer auch heißen, Räume zu schaffen für eine neue Form der Gestaltung der Arbeits-, Leistungs- und Lebensbedingungen.

wolfgang.menz@isf-muenchen.de