

Dieter Sauer

## **Arbeiten ohne (Zeit-)maß?**

### **Flexible Arbeitszeiten und Leistungs politik**

*Vortrag auf der Arbeitstagung der Hans-Böckler-Stiftung*

*„Flexible Arbeitszeiten und soziale Sicherung“ am 8. und 9. Juli 2003 in Berlin*

#### **Vorbemerkung**

Ich will mit einem Zitat beginnen. Es stammt aus einem der vielen Kommentare, die sich in den letzten Wochen und Monaten mit dem Zerfall oder dem Ende der Gewerkschaften befassen. *„Ist eine Welt ohne Gewerkschaften denkbar?“* So beginnt auch ein Kommentar in der FAZ in der letzten Woche, und da für den Kommentator diese Frage nur eine rhetorische ist, kommt er sehr schnell auf den eigentlichen Kern: *„Die ersten Jahre des 21. Jahrhunderts können aus der Rückschau einmal als Prozess der kreativen Zerstörung erscheinen, in dem sich **Deutschland zu der Einsicht durchrang, dass der Arbeitsmarkt ein Markt wie jeder andere ist.**“* Und dann wird er konkret: *„Ob der künftige Vorsitzende der IG Metall Peters oder Huber heißt, ist vor dem Hintergrund dieser Entwicklung einerlei. Wichtig ist, dass die Welt sich darum immer weniger schert und der Flächentarif irrelevant wird.“* So weit dieses Zitat. Das ist das Gute an der FAZ, hier werden Argumente, die sich auch anderswo finden, auf den Punkt gebracht. Ich will hier nicht diskutieren, ob diese neoliberale Vision des freien Aushandelns von Löhnen und Arbeitsbedingungen zwischen dem individuellen Arbeitnehmer und dem Betrieb letztlich eine realistische ist. Realistisch ist jedoch die weitere Erosion und auch rechtliche Einschränkung der Tarifautonomie, wie sie der Bundeskanzler in seiner Agenda-Rede im März angekündigt hat. Bis die Gewerkschaften völlig zerfallen und verschwunden sind, wird es aber noch eine Weile dauern, meint tröstlich auch die FAZ. Ich habe dieses Zitat nicht nur ausgewählt, weil es mir für den atmosphärischen Hintergrund unserer Diskussion hier – vor allem in Themenblock „Interessenpolitik“ – wichtig erscheint, sondern auch, weil es für die interessenpolitische Bewertung flexibler Arbeitszeiten von Bedeutung ist. Ich werde später darauf zurückkommen.

#### **Arbeitszeitflexibilisierung – eine Zwischenbilanz**

Wenn ich es richtig verstanden habe, geht es auf dieser Tagung um eine Zwischenbilanz in der Entwicklung der Arbeitszeitflexibilisierung: eine Einschätzung der bisherigen Entwicklung und der zukünftigen Trends. In den bislang vorliegenden Bilanzierungen, zum Beispiel zu den Projekten der Böckler-Stiftung, stehen vor allem die ambivalenten Wirkungen flexibler Arbeitszeitgestaltung im Vordergrund. So wird gezeigt, dass die Erosion des fordistischen Zeitregimes Potenziale und Chancen einer selbstbestimmteren und vor allem geschlechterdemokratischen Balance zwischen Arbeit und Leben eröffnet. Aber nicht nur für Familien- und Gleichstellungspolitik, auch für Beschäftigungs-, Gesundheits- und Bildungspolitik lassen sich mit flexiblen Arbeitszeiten Optionen für eine an Zeitwohlstand und Zeitsouveränität orientierte, nachhaltige Zeitpolitik erkennen

und formulieren. Arbeitszeitpolitik ist in diesem Sinn auch Gesellschaftspolitik, darauf wird in diesen Bilanzierungen mit Nachdruck verwiesen.

Es wird aber auch eingestanden, dass gemessen an den vielfältigen Erwartungen und Versprechen die Praxis der Arbeitszeitflexibilisierung sehr ernüchternd wirkt: Flexible Arbeitszeiten können die Betriebe einseitig auf ihrem Konto verbuchen. Die Risiken dagegen verlagern sich auf die Schultern der Beschäftigten und in deren lebensweltliches Umfeld. Die Flexibilisierung lässt neue gesellschaftliche Zeitkonflikte entstehen, die selbst durch eine Arbeitszeitverkürzung nicht mehr entschärft werden können. Kritisch wird angemerkt, dass auch die Interessenvertretungen als wichtige zeitpolitische Akteure Zeitnöte und Zeitkonflikte der Beschäftigten, insbesondere die lebensweltlichen Konsequenzen, nicht richtig erkennen.

Auch wenn über den Gestaltungsbedarf flexibler Arbeitszeiten und ansatzweise auch über mögliche Ziele und Instrumente inzwischen viele Erkenntnisse vorliegen, herrscht bei der Frage, wie diese denn gegen die Dominanz betrieblicher und ökonomischer Interessen durchzusetzen sind, weitgehende Ratlosigkeit. Flexible Arbeitszeitgestaltung, auch darauf verweisen die empirischen Forschungsbefunde, geht durchgängig auf die Initiative der Unternehmen zurück. Auch wenn andere gesellschaftliche Faktoren wie die steigende Erwerbsquote der Frauen, Wertewandel, stärker individualisierte Lebensformen und Ähnliches als Hintergrund der Arbeitszeitflexibilisierung eine nicht unwesentliche Rolle spielen, so bleiben als maßgebliche Einflussgrößen doch die Strategien von Unternehmen, in denen Arbeitszeitflexibilisierung ein zentrales Mittel zur Bewältigung veränderter Marktanforderungen wird.

Hierzu will ich im Folgenden ein paar Thesen formulieren und dabei vor allem auf die Verschränkung von Zeitfragen und Zeitpolitik mit anderen betrieblichen Strategien eingehen. Zum Schluss werde ich dann noch einige Konsequenzen für die arbeitspolitische Gestaltung diskutieren.

### **Historische Einschätzung**

Historisch gesehen kommt es spätestens seit Mitte der 70er-Jahre zu ersten gravierenden Veränderungen in der Arbeitszeitpolitik und Arbeitszeitentwicklung. Mit der Krise des fordistischen Produktions- und Gesellschaftsmodells erodiert auch die fordistische Normalarbeitszeit, die Arbeitszeitformen werden differenzierter. Im Vordergrund standen zunächst jedoch Arbeitszeitverkürzungen, eine staatliche Deregulierungspolitik und ein veränderter Regulierungsmodus der Tarifverträge, die die Regulierungskompetenz auch in der Arbeitszeit stärker auf die betriebliche Ebene verlagern. Krise und Arbeitslosigkeit bewirken eine zunehmende Verschränkung von Beschäftigungs- und Arbeitszeitpolitik (so zum Beispiel sichtbar am Beschäftigungsförderungsgesetz, am VW-Tarifvertrag, Vereinbarungen zu Beschäftigungssicherung u. a.). Auf die durchgesetzten Arbeitszeitverkürzungen reagierten die Betriebe mit einer verstärkten Intensivierung der

Arbeit, und erst zu Beginn der 90er-Jahre setzt eine forcierte Arbeitszeitflexibilisierung ein, die einhergeht mit einer weitergehenden Differenzierung von Arbeitszeit, wobei die regionale Ost-West-Spaltung nur eine Variante dieser „geteilten Zeiten“ ist. Wie der Versuch, diese Differenzierung zu verringern, ausgefallen ist, haben wir gerade gesehen. Die Vielfalt der Arbeitszeitformen nimmt zu: Blickt man hinter die wenig spektakulären aggregierten Durchschnittszahlen, schaut man auf einzelne Branchen und Betriebstypen, Qualifikationsgruppen und Tätigkeitsmerkmale, Frauen und Männer, so werden markante Polarisierungen deutlich. Dasselbe gilt übrigens auch für die Entwicklung der Beschäftigungsflexibilisierung, das heißt für die Ausdifferenzierung von Beschäftigungsformen und Verhältnissen.

Die Arbeitszeitverkürzung stagniert in den 90er-Jahren. Die in den 80er-Jahren durchgesetzten tariflichen Arbeitszeitverkürzungen „verschwinden“ bereits Anfang der 90er-Jahre in den zunehmenden Überstunden und in Mehrarbeit. Ende der 90er-Jahre werden für die Hälfte aller Beschäftigten Überstunden zur Normalität, die Differenz zwischen vertraglicher und vereinbarter Arbeitszeit nimmt zu. Mit der im Laufe der 90er-Jahre forcierten Arbeitszeitflexibilisierung verbindet sich somit nicht nur eine höhere Intensität der Arbeitsverausgabung, sondern auch verlängerte Arbeitszeiten.

Der historische Rückblick auf die Entwicklung der betrieblichen Arbeitszeit und Arbeitszeitformen bleibt jedoch verkürzt und unzureichend, wenn er nicht die Verschränkung mit anderen betrieblichen Politiken im Rahmen der strategischen Neuausrichtung der Unternehmen in den 90er-Jahren berücksichtigt. Die Verschränkung von Zeit- und Beschäftigungspolitik habe ich schon erwähnt: Angesichts anhaltender Massenarbeitslosigkeit kommt es auf tarifvertraglicher und insbesondere auf betrieblicher Ebene immer häufiger zu Tauschgeschäften zwischen Arbeitszeitflexibilisierung und Beschäftigungssicherung. Eine weitere Verschränkung erhält im Laufe der 90er-Jahre ebenso zunehmende Bedeutung: die Verschränkung von Zeit- und Leistungspolitik.

### **Zeit und Leistung**

Die Leistungsfrage und dabei vor allem das Problem zunehmenden Leistungsdrucks und steigender Arbeitshetze tritt gegenwärtig immer stärker in den Vordergrund. Lange Zeit zugedeckt von dem alles übergreifenden existenziellen Problem der Beschäftigungsunsicherheit, wird es zunehmend thematisiert und in steigenden Gesundheitsrisiken und in der Beeinträchtigung von Lebensqualität sichtbar. Gleichzeitig gibt es natürlich auch eine Verschränkung zwischen Beschäftigungs- und Leistungspolitik: Steigende ökonomische Unsicherheit wird vor allem dort, wo die Beschäftigungsverhältnisse prekär sind und wo Personalabbau droht, selbst zum Hebel höherer Leistungsverausgabung. Und es gibt kaum noch Bereiche, in denen dies nicht der Fall ist.

Auf der anderen Seite ist zu beobachten, dass ein entscheidender Parameter des betrieblichen Leistungsgeschehens, nämlich die Zeit und ihre Erfassung, zunehmend an Be-

deutung verliert. Erfassung und Kontrolle von Arbeitszeit werden – das werden wir am Beispiel der Vertrauensarbeitszeit im Anschluss noch genauer hören – teilweise gänzlich in die Hände des einzelnen Beschäftigten gelegt. Dieser verantwortet dann selbstständig, wie lange und wann er arbeitet. Dies bedeutet nicht nur einen radikalen Bruch mit der bisherigen Regulierung der Arbeitszeit, sondern zugleich die Erosion institutionell definierter und kollektiv ausgehandelter Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit, eines der zentralen Merkmale des industriellen Zeitarrangements moderner Gesellschaften. Hinzu kommt – und das ist noch gravierender –, dass auch über konkrete Modelle der Vertrauensarbeit hinaus generell die Regulierungen von Arbeitszeit, seien sie betrieblicher, tarifvertraglicher oder gesetzlicher Art, zunehmend von den Beschäftigten selbst nicht mehr eingehalten werden. Auch wenn solch ein Umgang mit Arbeitszeit auch früher schon bei bestimmten Beschäftigtengruppen zu beobachten war, so haben wir es gegenwärtig mit einem neuen Phänomen zu tun, das vor allem in den zurückliegenden zehn Jahren für immer mehr Beschäftigtengruppen an Bedeutung gewonnen hat.

Wir sehen darin ein entscheidendes Problem aktueller gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik, dem allein mit Instrumenten einer Arbeitszeitpolitik nicht mehr sinnvoll begegnet werden kann.

Das liegt daran, dass hinter diesen neuen Umgangsweisen mit Zeit radikale Veränderungen in der Organisation von Unternehmen und der Steuerung von Arbeit liegen. Es beginnt sich eine marktzentrierte Organisations- und Produktionsweise durchzusetzen, in der das Verhältnis der Betriebe zu den Märkten quasi umgedreht wird: Absatz- und Finanzmärkte werden zum Bezugspunkt unternehmensinterner Prozesse. Ich will das hier nicht ausführen. Entscheidend ist, dass die Öffnung zum Markt und das Hereinholen des Marktes in die Unternehmen auch die Stellung von Arbeit radikal verändert. Dezentrale anstelle hierarchisch-bürokratischer Organisationsformen und eine sogenannte indirekte Steuerung zielen darauf ab, die Beschäftigten möglichst unmittelbar mit den Anforderungen des Marktes zu konfrontieren und sie selbst für eine Bewältigung des permanenten Marktdrucks verantwortlich zu machen. An die Stelle hierarchischer Anweisung und zeitökonomischer Kontrolle tritt eine prozess- und ergebnisorientierte Steuerung von Arbeit. Dazu brauchen die Beschäftigten mehr Selbstständigkeit und eine höhere Autonomie. Auf diesem Hintergrund verliert der Parameter Zeit in der betrieblichen Steuerung von Arbeit zunehmend seine frühere Bedeutung. Wir haben es mit einer Entkoppelung von Arbeitszeitorganisation und Leistungspolitik zu tun. Gleichzeitig kommt es mit der Selbststeuerung der Beschäftigten zu einer steigenden Individualisierung und Informalisierung von Arbeitszeit. Die Beschäftigten werden selbst für die Gestaltung der Arbeitszeit und auch für das Verhältnis von Arbeits- und Lebenszeit verantwortlich.

In der traditionellen Leistungspolitik war Zeit ein marktunabhängiger Referenzpunkt: in der Definition der Normalleistung im Leistungslohn wie als Basis des Zeitlohns. Mit markt- und wettbewerbsorientierten Steuerungsformen wird Zeit zunehmend zur abhän-

gigen Variablen einer Leistungsdefinition, die sich an Kosten und betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen orientiert. Leistung wird dadurch vom Ende her definiert: vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Das Risiko des Scheiterns am Markt wird zumindest zum Teil auf die Beschäftigten übertragen: Sicherheit des Arbeitsplatzes und Verdienstchancen hängen zunehmend vom Abschneiden im Wettbewerb ab.

Wir erleben gleichzeitig eine Renaissance des materiellen Entgeltanreizes und der Leistungsentlohnung, und zwar auch dort, wo bislang leistungsvariable Entgeltelemente fremd waren. Allerdings geht es um eine Leistungsentlohnung, die die Marktorientierung und das Kostendenken in den Köpfen der Beschäftigten verankern soll. Das zeigt sich in den Faktoren der Leistungsbewertung, in die immer mehr marktorientierte Kennziffern eingehen, aber auch in den Formen der Leistungsbeurteilung. Zielvereinbarungen gelten gegenwärtig als das Instrument, mit dem das Leistungsverhalten der Beschäftigten auf geschäftspolitische Ziele ausgerichtet werden soll. Der Entkoppelung von Leistungssteuerung und Arbeitszeitorganisation steht also eine neue Form der Verkoppelung von individueller Arbeitszeit und ökonomischen Erfordernissen und Marktgegebenheiten gegenüber. Gleichzeitig bedeutet dies eine Verschiebung der Regulierungsebene: War die jüngere Vergangenheit durch die wachsende Bedeutung der betrieblichen Ebene gekennzeichnet, so kommt es jetzt innerhalb des Betriebes zu einer Verschiebung in Richtung individueller Aushandlungsprozesse. Der Interessenkonflikt wird zum individuellen Konflikt zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten, Kollegen oder auch Kunden. Darüber hinaus kommt es dann zur Verlagerung dieser Konflikte ins lebensweltliche Umfeld.

Eine Leistungspolitik, die auf den Markt orientiert ist, hat im Prinzip kein Maß mehr, sie ist in der Tendenz schrankenlos. Damit tendiert auch die Leistungsverausgabung dazu, ihre Begrenzungen zu überschreiten: Dies gilt für die Intensität der Leistungsverausgabung wie für die Dauer. Beschäftigte haben manchmal nur noch die Wahl, intensiver oder länger zu arbeiten. Ist die Leistungsdichte bereits hoch, bleibt nur noch die Möglichkeit, Arbeitszeit zu Lasten der Lebenszeit auszudehnen. Das ist der Grund, warum Regulierungen der Arbeitszeit überschritten werden und warum Betriebs- und Personalräte oft keine Chance haben, ihre Einhaltung durchzusetzen.

Die Auseinandersetzung um die Arbeitszeit ist deswegen immer auch eine Auseinandersetzung mit der Leistungspolitik. Das tendenzielle Verschwinden der Zeit aus dem offiziellen betrieblichen Leistungsgeschehen, die zunehmende betriebliche Entkoppelung von Zeit und Leistung hat für den einzelnen Beschäftigten eher die umgekehrte Wirkung: Der Umgang mit der individuellen Zeit wird zur zentralen Aufgabe.

## Arbeitspolitische Gestaltung

Was heißt das nun für die arbeitspolitische Gestaltung?

- Zunächst kann es auf der betrieblichen Ebene keine isolierte Arbeitszeitpolitik mehr geben: Arbeitszeitfragen sind Beschäftigungs- und Leistungsfragen, und sie sind eingebunden in eine neue Form der Steuerung von Arbeit, die zu einer Verschränkung bislang getrennter Politiken führt. Diese Steuerung von Arbeit wird in unmittelbarer Weise als früher an ökonomische, marktliche Orientierungsgrößen geknüpft. Die internen betrieblichen organisatorisch-technischen Strukturen, früher Parameter betrieblicher Steuerung und Bezugspunkte arbeitspolitischer Gestaltung, verlieren tendenziell ihren Stellenwert als Filter oder Puffer zwischen Marktanforderungen und Arbeit. Arbeitsgestaltung im klassischen Sinn, als Einflussnahme auf die Gestaltung von Organisationsformen und Technikeinsatz, die in den 70er- und 80er-Jahren Aktionsfeld der betrieblichen Gestaltungspolitik und auch der Interessenvertretung war, verliert an Bedeutung. Neue Parameter in Form markt- und konkurrenzbezogener Kennziffern und Benchmarks treten an ihre Stelle. Sie liegen bislang außerhalb des Gestaltungsbereichs betrieblicher Interessenvertretung. In neuen Regulierungsformen der Arbeitszeitflexibilisierung finden sich jedoch bereits Einflussmöglichkeiten auf die Kapazitäts- und Personalsteuerung, wenn auch meist indirekter Art (z.B. in der Automobilindustrie). In diese Richtung gilt es auch neue arbeitspolitische Ansätze zu entwickeln: Den betrieblichen Formen indirekter Steuerung sind auf tarifvertraglicher und betrieblicher Ebene indirekte Regulierungsformen gegenüberzustellen, die vor allem auf erweiterte Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten abzielen.
- Zudem erhält bei indirekter Steuerung das Prinzip der Selbstorganisation einen neuen Stellenwert. Die für die fordistische Nutzung von Arbeitskraft konstitutive Trennung von Person und Arbeitskraft löst sich partiell auf. Das Prinzip der Selbstorganisation soll die Beschäftigten zu unternehmerischem Handeln auffordern: Sie sollen den zeitlichen Einsatz ihrer Arbeitskraft, ihre Leistungsverausgabung und auch die Rationalisierung ihres Arbeitsprozesses selbst steuern. Damit werden zugleich die subjektiven Ressourcen von Arbeitskraft gefordert, das heißt die kreativen, problemlösenden Fähigkeiten sowie Motivation und Engagement. Alles subjektive Ressourcen, die bislang außerhalb des betrieblichen Gestaltungsbereichs lagen und die nun explizit ökonomisch genutzt werden sollen. Damit kommt mit der Person auch das Leben stärker ins betriebliche Spiel, und damit die private Lebenssphäre. Eine Gestaltung und Veränderung von Arbeitsbedingungen wird deswegen zunehmend nicht mehr ohne eine radikale Wende in der Arbeitspolitik möglich sein: Sie wird ohne Vermittlung mit den individuellen Arbeits- und Lebensinteressen langfristig zum Scheitern verurteilt sein. Dies ist der Beginn vom Ende der alten Stellvertreterpolitik.

## Schluss

Ich will zum Schluss noch einmal auf die Perspektive des eingangs zitierten Kommentators der FAZ zurückkommen, der die Deregulierung des Arbeitsmarktes als historischen Glanzpunkt zu Beginn dieses Jahrhunderts feiert. Und es geht dabei um mehr als um den Prozess einer Deregulierung. Wenn der Arbeitsmarkt ein Markt wie jeder andere ist, dann ist auch die Ware, die dort gehandelt wird, eine Ware wie jede andere. Damit wird explizit die Besonderheit der Ware Arbeitskraft negiert, die darin besteht, dass sie als einzige Ware nicht von ihrem Eigentümer, dem Arbeiter, zu trennen ist, dass sie lebendige Arbeit ist und damit *„Inbegriff der physischen und geistigen Fähigkeiten ... die in der lebendigen Persönlichkeit eines Menschen existieren“*. Diese Besonderheit und damit den Menschen als Träger von Arbeitskraft zu schützen, war und ist die Aufgabe der Arbeiterbewegung, und es ist die Kernkompetenz der Gewerkschaften. Was wir seit zwanzig Jahren erleben, ist ein Prozess der Re-Kommodifizierung, in dem es um die Wiederherstellung des Warencharakters von Arbeitskraft geht, das heißt um die Rücknahme und Umkehrung gewerkschaftlicher Errungenschaften. Als Höhepunkt hätte dann die Abschaffung oder der Zerfall der Gewerkschaften durchaus Konsequenz. Wir hätten dann die Freisetzung des individuellen Besitzers der Ware Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt, frei vor allem von allen solidarischen und kollektiven Absicherungen.

So weit sind wir noch nicht, aber die Prozesse einer Flexibilisierung von Arbeitskraft, einer Deregulierung staatlicher Arbeitsmarktpolitik und einer Verbetrieblichung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik haben in dieser Richtung doch deutliche Wirkung gezeigt: Entstanden ist eine „Ökonomie der Unsicherheit“. Mit der Verbetrieblichung von Arbeitspolitik verstärkt sich die Bindung Sozialer Absicherung an den Betrieb, was nicht nur zu „Arbeit um jeden Preis“ führt, sondern auch für immer mehr Menschen die soziale Unsicherheit erhöht. Betriebsunabhängige soziale Absicherung müsste deswegen auf der sozialpolitischen Agenda ganz oben stehen.

Ein zweites Merkmal der Entwicklung von Arbeit zu Beginn dieses Jahrhunderts hat mit der Freisetzung des Trägers der Ware Arbeitskraft im Arbeitsprozess zu tun. Die neue Rolle der Person, des individuellen Beschäftigten bei der Bewältigung unmittelbarer Marktanforderungen, das höhere Maß an Selbstorganisation und Selbstverantwortung, das ihm zugestanden oder auch zugemutet wird, ist deutlich zwieschlächtiger als die Entsicherung auf dem Arbeitsmarkt. Diese Entwicklung enthält tatsächlich Potenziale individueller Entfaltung, auch wenn diese bislang nur sehr begrenzt bei vereinzelt Beschäftigtengruppen erkennbar sind und auch wenn ihre Nutzung entsprechende individuelle Ressourcen voraussetzt. Die Rücknahme hierarchischer Einbindung in betriebliche Organisationsstrukturen konfrontiert die Beschäftigten andererseits unmittelbar mit den Anforderungen des Marktes und der darin eingelassenen Maßlosigkeit. Auch hier wird deswegen ein Moment der Entsicherung von Arbeitskraft wirksam.

Arbeitspolitik steht angesichts dieser Situation vor einer doppelten Herausforderung: Es gilt, einen Abwehrkampf zu leisten gegen eine weitere Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft, ihre Individualisierung auf dem Arbeitsmarkt – dies ist die Existenzfrage für die Gewerkschaften. Ein Kriterium dafür ist sicher der Erhalt von Flächentarifverträgen. Die Aussichten sind nicht besonders gut, zumal die gewerkschaftlichen Tendenzen einer Anpassungspolitik zu einer weiteren Verbetrieblichung von Arbeitspolitik führen und damit diese Aussichten weiter verschlechtern.

Auf der anderen Seite geht es um die Auseinandersetzung mit der marktorientierten Steuerung von Arbeit im Betrieb. Dabei wird die Regulierung von Arbeitszeit weiterhin eine gewisse Rolle spielen, auch wenn sie tendenziell an Bedeutung verliert. Die Einflussnahme auf andere Steuerungsgrößen, die bislang noch außerhalb der Mitbestimmungsregelungen liegen, wird an Bedeutung gewinnen. Aber dies wird nur dann zum Erfolg führen, wenn es gelingt, die neue Rolle der individuellen Arbeitskraft, den neuen Subjektcharakter von Arbeit, der ihr bei indirekter Steuerung zugewiesen wird, einzubeziehen und zur Mobilisierung individueller Interessen zu nutzen. Beschäftigtengruppen, die bislang nicht gewerkschaftlich organisiert sind, werden dabei eine besondere Bedeutung erlangen. Individuelle Interessen erreicht man nur dann, wenn es gelingt, den Kampf gegen die maßlosen Anforderungen marktorientierter Steuerung mit den Lebensinteressen der Beschäftigten in Zusammenhang zu bringen. Die Ohnmacht zu durchbrechen, gegen den Markt die Qualität der Arbeit, Kriterien guter Arbeit ins Spiel zu bringen, gelingt nur über die Lebensinteressen der Individuen, das heißt ihr Interesse an einem guten Leben. Arbeitspolitik, die dies versucht, steht gegenwärtig an einem mühsamen Neuanfang.

Blickt man aus der Zukunft doch einmal zurück, dann wird die Existenzberechtigung der Gewerkschaften zu Beginn des 21. Jahrhunderts vorrangig davon abhängen, ob es ihnen gelingt, diese Neuausrichtung von Arbeitspolitik auch tatsächlich in Gang zu bringen. Hierin liegen allerdings auch die Chancen für die Gewerkschaften, aus der Defensive der letzten Jahrzehnte wieder in eine Offensive zu gelangen, das heißt tatsächlich zukunftsfähig zu werden.