

ver.di Bundesfachbereichsfrauenkonferenz
Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen
Berlin, 20.-21. Februar 2015

Arbeiten bis zum Umfallen – Schluss damit!

Indirekte Steuerung und Arbeitszeit
(Dr. Eva Bockenheimer)



Arbeiten bis zum Umfallen – Frauenthema? Fachbereichsthema?

- **„Arbeiten bis zum Umfallen“ betrifft nicht nur Frauen**
- **Nimmt in allen Branchen und Bereichen zu**
Aber
- **Bei Frauen z.T. andere Mechanismen/
Voraussetzungen**
- **Arbeitsbedingungen im Bereich „Gesundheit
und Soziales“ unterscheiden sich von anderen
Branchen**

Arbeiten bis zum Umfallen – Frauenthema? Fachbereichsthema?

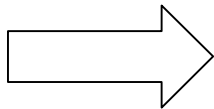
- **Phänomen allgemein betrachten**
- **Frauenspezifisch betrachten**
- **Bereichsspezifisch betrachten**

Arbeitszeitverlängerung und Arbeitsverdichtung

- **Arbeitszeitverlängerung und
Arbeitsverdichtung nehmen enorm zu**
- **Im Kapitalismus schon immer wichtiger
Aspekt gewerkschaftlicher
Auseinandersetzungen**
- **Klassische Weisen, wie Arbeitgeber
Profit steigern / Kosten senken kann**

Was ist neu im Kampf um Verkürzung der Arbeitszeit?

- **Fast überall wird weit über tariflich vereinbartes Maß hinaus gearbeitet**
- **In vielen Firmen gilt „Ausstempeln und Weiterarbeiten.“**
- **Der Kampf um eine tariflich vereinbarte Arbeitszeitverkürzung allein reicht nicht mehr aus**



**Neu ist also die Schwierigkeit,
die tariflich vereinbarte
Arbeitszeit einzuhalten**

Arbeitszeitverlängerung und -verdichtung

Bereich Gesundheit und Soziales

- **„Rufen aus dem „Frei““ wird immer mehr Normalfall**
- **Teams unterlaufen z.T. sogar gesetzliche Vorgaben, um Betrieb am Laufen zu halten**
- **Es fehlt überall an Personal, um Vorgaben einzuhalten**
- **Schreiben von Gefährdungs-/Überlastungsanzeigen gehört zum Alltag**

Ursachen der Arbeitszeitverlängerung und Arbeitsverdichtung

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



**Veränderung der
Arbeitsorganisationsformen**

Alte Arbeitsorganisationsformen (Taylorismus / Fordismus)

Alte Arbeitsorganisationsform: „Befehl und Gehorsam“

Vorteile auf den ersten Blick:

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

Großer Nachteil:

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

Übergang zu neuen Arbeitsorganisationsformen

- **Forderung der Beschäftigten: Humanisierung der Arbeitswelt**
- **Neue produktive Kraft der Beschäftigten:
Sich in der Arbeit mit dem gesellschaftlichen
Sinn der Arbeit auseinandersetzen**
- **Unternehmen passen sich dieser Kraft an**
- **Geben immer mehr unternehmerische
Verantwortung ab**
- **Gilt auch für Bereich Gesundheit und Soziales:
„Ökonomisierung der sozialen Arbeit“**

Neue Arbeitsorganisationsform: Indirekte Steuerung“

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

Coopetition

Zum Beispiel:

- **Konkurrenz von Teams oder Abteilungen**
- **Konkurrenz von Standorten**
- **Konkurrenz mit Unternehmen desselben Konzerns**

usw.

Grundidee Indirekte Steuerung

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

Teamwork und Indirekte Steuerung

Gesetzte Rahmenbedingungen für Teams

- **Verknappung der Ressourcen**
- **Äußerliche Gewinnerwartungen festsetzen/ Budgets festlegen**
- **Dauernd Reorganisation und Restrukturierung**
- **Kennzahlen in gemeinsamer Verantwortung / Prämien- und Entgeltsystems**
- **Dokumentationspflicht**
- **Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung.**
- **Zufällige Störungen organisieren etc.**
- **Moderate Erhöhung des Drucks: „Wir-Gefühl“**

Teamwork und Indirekte Steuerung

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

Führung und Indirekte Steuerung

Notwendigkeit veränderten Führungsverhaltens:

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

Führung und Indirekte Steuerung

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

Eindruck der bei den Beschäftigten entsteht:

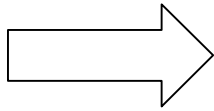
- **Unfähige Führungskraft**
- **Völliges Chaos**

Aber: Steigert den Profit

Arbeitszeit und Indirekte Steuerung

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

Verlust der Kontrolle über die Arbeitszeit



**Notwendiger Verlust der Kontrolle
über Arbeitszeit**

**Weitere Druckfaktoren, die sehr oft Frauen
betreffen:**

- **Teilzeitarbeit**
- **Prekäre Beschäftigung**
- **Geringes Einkommen**
- **Emotionale Arbeit im Team / mit KlientInnen**
- **Hilfsbereitschaft**
- **Schlechtes Selbstwertgefühl / Mangelnde Anerkennung**

Bewertung der neuen Arbeitsorganisationsformen

- **Neue Arbeitsorganisationsformen lange Zeit auch für Beschäftigte produktiv**
- **Unternehmen brauchen jetzt aber immer mehr Gewalt, um diese Produktivität auf ihren Zweck zu reduzieren**
- **Druck durch unrealistische Gewinnerwartungen**
- **Angst schüren / Krisenszenario**
- **Zynisches Verhalten gegenüber MitarbeiterInnen**

Angst der Arbeitgeber vor Bewusstheit

- **Unternehmen haben Angst vor Bewusstheit, denn das stellt die bloße Gewinnmaximierung selbst in Frage**
- **Sinnfrage weit übergreifender als bloße Profitabilität**
- **Zeigt sich in sozialer Arbeit ganz besonders: Arbeit wird inhuman**
- **Wir müssen Unbewusstheit der Indirekten Steuerung aufheben und dabei produktive Seite der neuen Arbeitsorganisationsformen festhalten!**

Was tun allgemein?

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

Was tun gegen Arbeitszeitverlängerung?

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

Was tun gegen Arbeitszeitverlängerung?

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

Und nicht vergessen....

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

Werbung in eigener Sache...

Stephan Siemens
mit Martina Frenzel

Das unternehmerische Wir

Formen der indirekten Steuerung
in Unternehmen



VSA

Burnout

– eine Folge der neuen
Organisation
der Arbeit

Ein Leitfaden zum Verständnis für
Interessenvertretungen und Beschäftigte

von Stephan Siemens

in Zusammenarbeit mit
Martina Frenzel



ZEIT
LEBEN

Arbeit und Leben
DGB | VHS im Kreisverband

Werbung in eigener Sache

