

# Wenn Leben und Arbeit ineinander fließen

Veränderte Arbeitsbedingungen und Herausforderung an Betriebsräte durch Web 2.0

## Hier lesen Sie

- warum sich die Arbeit in modernen Betriebsorganisationen entgrenzt
- weshalb die sozialen Medien des Web 2.0 dabei wichtig sind
- welche Konsequenzen das für die Mitbestimmung hat

*Technologien gibt es nicht »von Natur aus«. Sie dienen bestimmten Zwecken. Und diese können durch realen Gebrauch verändert werden. Dabei ist auch die jeweilige betriebliche Arbeitsorganisation als Technologie zu begreifen. Entscheidend für viele technische Entwicklungen ist ihre soziale Akzeptanz und Nutzung. Und diese Entwicklungen wiederum können die gesellschaftlichen Organisationsstrukturen und Akzeptanz verändern. Insofern ist ein Blick darauf, wie das Verhältnis von Technik und Arbeitsorganisation angelegt ist, lohnenswert. Es ermöglicht einen neuen Blick auf die empirisch nachweisbare Tatsache, dass sich Arbeit und Leben entgrenzen bzw.*

*soziale Technologien die Arbeitsprozesse revolutionieren (können).*

## Das Netz wird sozial

»Eine Schlüsselrolle bei dem fundamentalen Wandel spielt das größte Kooperationsprojekt, das es jemals gab: Das Internet.«<sup>1</sup> Das »Simsen« ist mittlerweile ein alltäglicher Bestandteil kommunikativen Geschehens geworden und bietet die Möglichkeit, auf eine flexible Art in Verbindung zu bleiben. Dies wiederum war der Grund, warum sich die Technologie, obwohl technisch fast schon anachronistisch, so enorm entwickelt hat: Immerhin wurden 2009 knapp 34 Milliarden SMS in Deutschland verschickt. Auch der Dienst Twitter bietet eine ähnliche Funktion wie SMS für das Internet – allerdings als öffentliche Nachricht. Und letztlich ist

<sup>1</sup> Klotz, U.: Schöne neue Arbeitswelt 2.0? In: Eberspächer, J. & Holtel, S. (Hrsg.): Enterprise 2.0. Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Berlin: Springer 2010, S. 1.

der Begriff Web 2.0 ein weiterer Ausdruck für das menschliche Bedürfnis, sich auszutauschen und zu kommunizieren. YouTube, MySpace und StudiVZ erreichen im Internet Millionen von Menschen. Die Möglichkeiten, die sich über Facebook, Xing, Twitter, Blogs und Wikipedia ergeben, sind allesamt inter-aktive Formen der Beteiligung. Betrachtet man diese enorme kommunikative Erweiterung und Flexibilisierung so ist es nicht verwunderlich, dass sich »die meisten Deutschen (...) ein Leben ohne Web nicht mehr vorstellen« können.<sup>2</sup> Das spiegelt sich auch in der Entwicklung offener Anwendungen im Internet wider. Das Inter-Aktive am Web 2.0, also die neue Form des sozialen Netzwerkes, wird dadurch hergestellt, dass die Benutzer nicht nur konsumieren, sondern von sich aus bereitwillig Inhalte liefern. Im einfachsten Fall sind dies Bewertungen à la »gefällt mir« (facebook), geht über die Kennzeichnung mit Schlüsselbegriffen (Tags) und die Bewertung gekaufter Artikel bis hin zum Schreiben von Artikeln, und damit Bereitstellung von Informationen in Wikipedia. »Die Themenschwerpunkte [...] zeigen ganz deutlich in eine Zukunft, in der Konzepte sozialer Netzwerke in Geschäftsprozesse einfließen, in der Mitarbeiter auf andere Weise zusammenarbeiten, als man das von E-Mail und Filesharing her kennt«.<sup>3</sup> Die interessante Frage für Unternehmen wird nun sein, wie sich diese sozialen Medien für Geschäftsprozesse nutzen lassen. Für die Betriebsräte stellt sich die Frage, wie sich dabei möglicherweise die Arbeitsbedingungen verändern. Und für die Entwicklung des Arbeitsrechts ist von Bedeutung, welche Motive und Interessen hinter der sich dadurch ermöglichenden Entgrenzung stecken.

### Entgrenzende Technik und Arbeitsorganisation

»Die Arbeit der Beschäftigten wird nicht mehr direkt in Form detaillierter Arbeitsanweisungen (Detailsteuerung) gesteuert, sondern durch die Vorgabe von Rahmenbedingungen«.<sup>4</sup> Die der industriellen Revolution zugrunde liegende tayloristische Arbeitsorganisation führte zu einer enormen Erhöhung der Produktivität und des gesellschaftlichen Reichtums. Der sich auf breiter Ebene durchsetzende Großbetrieb, die Fabrik, und seine starren Regelungs- und Steuerungsmechanismen, wurden dabei zum Beispiel für die gesamte gesellschaftliche Zeitgestaltung. Das Pendant hierzu stellt die Etablierung der bezahlten Erwerbsarbeit dar. Die endgültige Stabilität erreichte diese Form von Zeit- und Arbeitsverständnis mit der Etablierung des so genannten Normalarbeitsverhältnisses. Im Fordismus<sup>5</sup> schließlich folgte die tarifliche und sozialstaatliche Regulierung sowie arbeitsrechtliche Absicherung dieser Form von Erwerbsarbeit – und ihrer zeitlichen Struktur. Gerade aufgrund seiner sozialen Schutzfunktion wurde das Normalarbeitsverhältnis dominierendes Modell und zum Beispiel für das Arbeitsrecht.<sup>6</sup> Doch heute erfolgt auf betrieblicher Ebene in vielen Bereichen die Abkehr von tayloristischen Betriebsstrategien und fordistischen Regulierungen. Dies bedeutet beispielsweise in Fra-

gen der Prozesssteuerung, möglichst flexibel zu werden und geht einher mit dem Versuch einer umfassenden Dezentralisierung von Arbeit. Flache Hierarchien und Prozessmanagement sind hierfür wichtige Begriffe. Gegenüber einem hierarchischen System (beispielsweise von Stelleninhabern in der Linienorganisation) ergibt sich daraus eine Ablösung möglichst detaillierter und standardisierter Abläufe in Betrieben, sowohl zeitlich als auch in der Sozialorganisation. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien stellen die Grundlagen für eine zunehmende Entgrenzung betrieblicher Organisationen zur Verfügung.

Hierarchische und formelle Strukturen werden gegenüber prozessualen Organisationsformen deutlich an Bedeutung verlieren. Das legt die Auseinandersetzung um vernetzte, fraktale oder virtuelle Organisationen nahe. Grundsätzlich bedeutet dies, Betriebe als System fluider und temporärer Strukturen und Prozesse zu sehen. Im idealtypischen Fall wird dabei die komplette Wertschöpfungskette räumlich und zeitlich entkoppelt. »Im Zentrum steht dabei die Illusion der unendlichen Ressourcen, die völlig frei ohne jegliche Verzögerung an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden können«.<sup>7</sup> Dies hat zwangsläufig Rückwirkungen auf das Management und die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Fall der virtuellen Führung wird Führung durch die organisationalen Strukturen, d.h. durch technische Bedingungen, vorgegebene Arbeitsabläufe oder aber die Zielvorgaben der Teams und Ressourcenausstattung der Projekte, geregelt. Erfolgreiche Führung in einem solchen Verständnis wird am Erreichen der vorgegebenen Ziele gemessen, nicht mehr am erbrachten zeitlichen Arbeitsaufwand. Insofern spielen indirekte betriebliche Steuerungsformen eine zentrale Rolle bei der Organisation virtueller Strukturen. In diesen müssen nach wie vor reale Arbeitsprozesse stattfinden. Mittels neuer Instrumente der betrieblichen Leistungspolitik verliert jedoch die abstrakte Uhrenzeit, verstanden als Maßstab des Aufwandes zur Herstellung eines Produktes, seine traditionelle Bedeutung.<sup>8</sup>

2 Huth, N.: Studie »Connected Worlds«. Wie Lebens- und Technikwelt zusammenwachsen. In: BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Hrsg.). PDF Dokument verfügbar unter [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Connected\\_Worlds\\_Extranet.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Connected_Worlds_Extranet.pdf) 2010, S. 8

3 Weber, V. (2011): »Get Social. Do Business«. In: c't magazin für Computertechnik Nr. 5/2011, S. 54–55

4 Ahlers, E.: Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in Betrieben mit ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitsformen, WSI Mitteilungen 7/2010, S. 350–364.

5 Unter Taylorismus versteht man normalerweise die betriebliche Umsetzung des Gedankens einer strikten Arbeitsteilung und Fließbandorganisation. Unter Fordismus das darauf aufbauende Modell sozialer staatlicher und tariflicher Absicherung. Auch die (west-)europäischen Gewerkschaften und die diversen arbeitsrechtlichen Konstrukte sind ein Produkt des fordistischen Modells.

6 Groß, Hermann; Seifert, Harmut & Sieglén, Georg: Formen und Ausmaß verstärkter Arbeitszeitflexibilisierung, WSI Mitteilungen Nr. 4/2007, S. 202–209.

7 Wikipedia: Cloud Computing; 12.3.2011.

8 Sauer, D.; Döhl, V.; Kratzer, N. & Marrs, K. (2004): Arbeiten ohne (Zeit-)Maß? Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit- und Leistungspolitik. In: Bsirske, F.; Möning-Raane, M.; Sterkel, G. & Wiedemuth, J. (Hrsg.): Es ist Zeit. Das Logbuch für die Ver.di Arbeitszeitinitiative. Hamburg: VSA, S. 155–177.

Ob Computer, Internet oder Cloud Computing: Die sozialen Medien senken die Transaktionskosten für Unternehmen dramatisch.<sup>9</sup> Das ermöglicht und beschleunigt Konzepte wie »Outsourcing« und »Offshoring«, also eine Auslandsverlagerung von Dienstleistungen, im Gegensatz zu funktionalen Auslagerungen beim Outsourcing. Besonders letzteres zeigt auch arbeitsrechtlich deutliche Konsequenzen: Mittlerweile können qualitativ hochwertige Arbeiten, wie beispielsweise Programmierfähigkeiten, global verteilt organisiert werden. Die Integration zu einem Gesamtprodukt wiederum wird nicht mehr zentral vorgegeben, sondern von den jeweiligen Projektteams und Gruppen gewährleistet.

### Virtuelle Unternehmen und reale Arbeitsprozesse

Der Einbau der sozialen Medien in die Wertschöpfungsketten bedeutet im Rahmen eines Enterprise 2.0, dass die Zusammenarbeit, wie beispielsweise eine Projektkoordination oder die Implementierung eines Wissensmanagementsystems, auf eine völlig neue betriebliche Grundlage gestellt wird. Beim betrieblichen Einsatz kommt dabei zum rein kommunikativen Aspekt hinzu, dass am Ende fertige Produkte, die verkauft werden können, stehen müssen. In diesem Kontext werden die kollaborativen Möglichkeiten des Web 2.0, also das gemeinsame Bearbeiten von Aufgaben oder der kommunikative Austausch darüber, entscheidend. D.h. im betrieblichen Einsatz im Rahmen eines »Enterprise 2.0« geht es nicht um grundsätzlich neue Technologien. Was sich ändert sind die Formen der Anwendung und vor allem die möglichen neuen betrieblichen Organisationsprinzipien der Arbeit.

#### Erreichbarkeit Beschäftigter:

- Per E-Mail, Telefon oder Smartphone sind bis zu 85 % der Beschäftigten auch in ihrer Freizeit für Chefs, Kollegen oder Kunden erreichbar.
- 95 % dieser Erreichbarkeit wird über besagte Geräte sichergestellt. Ein Hinweis auf die Bedeutung der Kommunikation in diesem Kontext.
- Diese Erreichbarkeit ist zu einem großen Teil freiwillig, also nicht auf konkrete Anweisung oder Wunsch der Kunden. Das jedenfalls geben 65 % der befragten Beschäftigten an.
- Bereits 43 % der Beschäftigten nutzen das Internet privat – während der Arbeitszeit (und zu großen Teilen mit Erlaubnis). Ein Hinweis darauf, dass die Entgrenzung durchaus einen zweiseitigen Prozess darstellt.

In einem solchen Sinn gehen Virtualisierung von Unternehmen und das Cloud Computing, in Kombination mit den

<sup>9</sup> Mit Transaktionskosten werden normalerweise die Kosten bezeichnet, die für den (Zu-)Kauf marktlicher Leistungen fällig werden. Beispielsweise das Lösen von Aufgaben anderen zu überlassen und nicht selbst in Angriff zu nehmen. Hierzu gehören auch, und das nicht erst am Schluss, die Kosten für Informationen, Wissen, Kommunikation und Kontaktpflege.

<sup>10</sup> Huth N.: Studie »Connected Worlds«. Wie Lebens- und Technikwelt zusammenwachsen. In: BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Hrsg.). PDF Dokument verfügbar unter [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Connected\\_Worlds\\_Extranet.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Connected_Worlds_Extranet.pdf) 2010

## Schwere Kost verständlich zubereitet

Wenn es in die Details geht, wird es im Arbeitsrecht oft ziemlich mühsam und selbst »alte Hasen« stoßen hier an ihre Grenzen. Ohne juristische Grundlagen und das Verständnis für Normen, Gesetze, Klauseln, Verweisungen und sonstige Rechtstexte ist man schnell mit seinem Latein am Ende. 100-Seiten Ratgeber helfen bei den oft kniffligen Einzelfällen nicht mehr weiter. Notwendig sind dann häufig die Expertise von Fachleuten und solides Handwerkszeug in Form von vertiefter und systematisch aufbereiteter Fachliteratur. Der Haken daran: Rechtlich exakte Informationen und Verständlichkeit schließen sich häufig gegenseitig aus.



Michael Kittner / Bertram Zwanziger / Olaf Deinert (Hrsg.)  
**Arbeitsrecht**  
 Handbuch für die Praxis  
 Musterverträge, Formulare, Checklisten auf CD-ROM  
 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage  
 2011. Ca. 2.800 Seiten, inklusive CD-ROM  
 Subskriptionspreis bis drei Monate nach Erscheinen: € 98,-, (danach € 129,-)  
 ISBN 978-3-7663-6085-4

Das jetzt neu aufgelegte Handbuch zum Arbeitsrecht schafft hier den Spagat, indem es die Themen einerseits äußerst sorgfältig und nach strenger wissenschaftlicher Systematik aufbereitet, dabei jedoch stets die Anforderungen der betrieblichen Praxis berücksichtigt. Das zeigt sich im Aufbau, der sich an den arbeitsrechtlichen Fragen orientiert, die sich bei der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen täglich stellen und, mindestens ebenso wichtig, an der verständlichen Sprache, die von den Autoren verwendet wird.

Damit ermöglicht das einbändige Kompendium eine gründliche und umfassende Einarbeitung in das jeweilige Rechtsthema. Von großem praktischem Nutzen sind vor allem über 360 Musterverträge, Formulare und Checklisten. Diese stehen auf einer dem Buch beiliegenden CD-ROM für den einfachen Export in die eigene Textverarbeitung zur Verfügung.

Keine Frage, für den juristischen Laien bietet das Handbuch schwere Kost. Die Darstellung der Rechtsnormen und deren Feststellung und Durchsetzung dient der Rechtsberatung auf höchstem Niveau – Arbeitsrechtler, Anwälte, Gewerkschaftssekretäre und selbstverständlich auch Richter sind hier besonders angesprochen. Doch erfahrene Betriebsräte bekommen mit dem neuen »Kittner, Zwanziger, Deinert« ebenfalls ein zuverlässiges Nachschlagewerk an die Hand, das ihnen in schwierigen oder besonders konfliktgeladenen Fällen Orientierung und Anleitung liefert. Zu den Schwerpunkten der Rechtsprechung, die wie die Literatur bis zum Ende 2010 eingearbeitet wurde, zählen die Themen Kündigung wegen Bagatelldelikten, Widerspruchsrecht beim Betriebsübergang, Tarifeinheit und Altersdiskriminierung.

Heike Friedland nimmt gerne Ihre Bestellung entgegen:

Telefon 0 69/79 50 10-20, Fax 0 69/79 50 10-11  
 E-Mail: [kontakt@bund-verlag.de](mailto:kontakt@bund-verlag.de)

dezentralen Steuerungsformen, weit über eine reine »Virtualisierung« von Abläufen und Prozessen hinaus. Dass in Folge dieser Entwicklung Berufs- und Privatleben nicht mehr klar trennbar sind, zeigen die Zahlen in dem nebenstehenden Kasten.<sup>10</sup>

### Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit

Eine indirekte Steuerung von Betrieben ist nicht gleichzusetzen mit einer Reduzierung von Regulierung und Steuer-

rung in Betrieben. Sie wird nur anders, meist indirekter und komplexer, vor allem jedoch bisher überwiegend individuell organisiert. Es werden beispielsweise verstärkt Führungsaufgaben durch die Gruppen und Projekte selbst wahrgenommen. Hierfür bieten sich die partizipativen Elemente der Entwicklung des Web 2.0 geradezu an. Angesichts der sich global verändernden Produktionsbedingungen steht dabei die tayloristische Betriebs- und Zeitorganisation selbst zur Disposition. Die Einführung von Projektorganisation im betrieblichen Kontext bedeutet eine zunehmende Differenzierung und, auf die gesamte Organisation hin bezogen, zusätzlichen Koordinationsaufwand. Diese zusätzliche Koordinationsleistung wird jedoch nicht von der Hierarchie oder dem Management erbracht, sondern über die »Selbststeuerung« in die Eigenverantwortung der Beschäftigten, Gruppen und Teams gelegt. Für diese bleibt die zunehmende Organisationsarbeit dann meist eine nicht anerkannte Leistung, eine Voraussetzung, dass die eigentlich erwarteten Ziele der Kernarbeit erreicht werden. Und zugleich die Basis einer bisher nicht gekannten Autonomie in der Steuerung der eigenen Arbeitsprozesse. »Aus der Perspektive eines Betriebsrats oder Gewerkschafters stellen sich die neuen Verhältnisse als ein Paradoxon dar, denn die Beschäftigten selber sind es, die die Regelungen unterlaufen und ignorieren, die doch zu ihrem Schutz vereinbart worden sind.«<sup>11</sup> Das Begreifen und Fruchtbar-Machen der Paradoxien wird zur Voraussetzung für Betriebsräte, um zu einem neuen Handeln zu kommen. Und neue arbeitsrechtliche Überlegungen anzustellen.

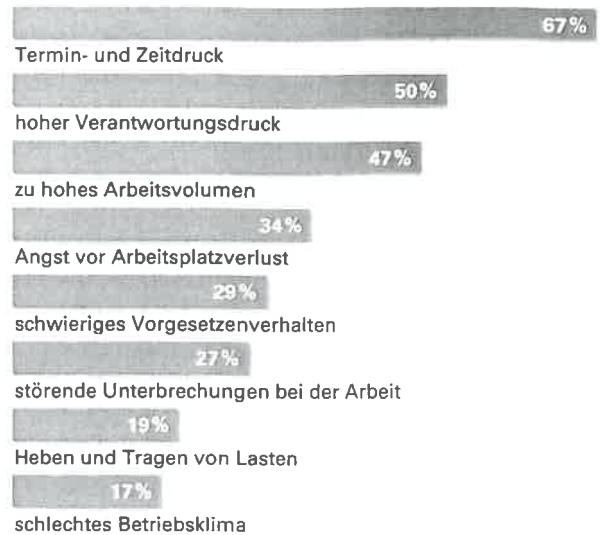
### Grundsätzliche Überlegungen zu arbeitsrechtlichen Folgen

»Die Herstellung von Vereinbarkeit ist anstrengend, selber eine ›Leistung‹; sie ist prekär und muss gelernt werden.«<sup>12</sup> Benchmarking, Profit Center, Zielvereinbarungen, Leistungsentlohnung anhand betrieblicher Kennziffern, Projektarbeit, deren Ergebnis sich am wirtschaftlichen Erfolg beweisen muss und schließlich eine immer stärkere Orientierung von Arbeitsanforderungen an den Kundenwünschen: Was auf Excel-Tabellen schick daherkommt und eine robuste technische Infrastruktur zur Erfassung von Daten und Informationen voraussetzt, bedeutet in der Konsequenz einen radikalen Bruch mit der tradierten Art und Weise, einen Betrieb oder ein Unternehmen zu führen. Eine Folge der Freiwilligkeit ist wiederum, dass die Beschäftigten beispielsweise auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten erreichbar sind. Die Beschäftigten gefährden dabei von sich aus ihre Gesundheit: Im Wissen und Wollen um den betrieblichen Erfolg bzw. zur Vermeidung von Misserfolg. Manchmal auch in Verheimlichung oder Verleugnung der Folgen, die sich in der Regel in psychischen Belastungen zeigen. Oft genug jedoch voll bewusst, um die Probleme. Gerade »das Spannungsverhältnis zwischen interessanten Herausforderungen und Arbeitsdruck könnte

(...) ein Motiv dafür sein, eigene (gesundheitliche) Interessen zu unterlaufen und bestehende gesundheitliche Schutzregelungen zu umgehen.«<sup>13</sup>

## Der Druck auf Mitarbeiter steigt

Als Belastung im Betrieb wird wahrgenommen ...



Quelle: WSI-PARGEMA-Betriebsrätebefragung 2008/09 | © Hans-Böckler-Stiftung 2009

Abbildung 1: Steigender Druck auf Mitarbeiter/innen

Die in der Grafik dargestellten unterschiedlichen Arbeitsbelastungen haben sicher verschiedene Gründe. Dennoch lassen sich sowohl Termin- und Zeitdruck, als auch Verantwortungsdruck und zu hohes Arbeitsvolumen, also die drei Spitzenreiter in der Grafik, zu einem großen Teil auf die neuen Steuerungsformen zurückführen. Folge und freiwillig gesuchter Ausweg ist die Entgrenzung der Arbeit bis weit in den Bereich der »Freizeit« hinein. Aber auch – wenn deutlich seltener – der Freizeit in die Arbeit hinein.<sup>14</sup>

### Kollektive Inseln im Meer individueller Wünsche

Die Instrumente der betrieblichen Interessensvertretungen greifen in den Fällen indirekter Steuerung genauso wenig

11 Glibmann, W.: Der neue Zugriff auf das ganze Individuum – Wie kann ich mein Interesse behaupten? [HTML]. In: Glibmann, W. & Peters, K. (Hrsg.): Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit. Denkanstöße der IG Metall in der IBM. Verfügbar unter: <http://www.hphome.de/cg/texte/glibmanndocs/WG%20ZUGRIFF.htm>

12 Kratzer, N. & Menz, W.: Von der Produktions- in die Reproduktionskrise. Arbeitsleistung – Lebensleistung. Leistungssteuerung und lebensweltliche Arrangements im Umbruch. Beitrag zum TheorieWorkshop des Projekts Lanceo am 8.6.2010 in München. Verfügbar unter: [www.lanceo.de/files/lanceo\\_theorieworkshop\\_kratzermenz\\_e4\\_100608.ppt](http://www.lanceo.de/files/lanceo_theorieworkshop_kratzermenz_e4_100608.ppt)

13 (Ahlers a.a.O., S. 354).

14 Quelle: Böckler Impuls Nr. 19/2009, S. 7. Elke Ahlers – Arbeit und Gesundheit – aktuelle Daten aus den Betrieben in Zeiten stetiger Effizienzsteigerung und betrieblicher Umstrukturierung. Verfügbar unter: [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2009\\_19\\_7.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2009_19_7.pdf)

wie beispielsweise arbeitsrechtliche Schutzvorschriften. Alle hier verfügbaren Instrumente sind überwiegend dazu konzipiert, die Beschäftigten gegen externe Zumutungen, also gegenüber der Hierarchie, zu schützen. Der Fall des eigenen Interesses, also beispielsweise des eigenständigen aktiven Unterlaufens von Schutzbestimmungen, ist hier nicht vorgesehen. In den Fällen, in denen freiwillig länger gearbeitet oder auf Pausen verzichtet wird, helfen auch Appelle, doch beispielsweise an die Folgen zu denken, nicht wirklich weiter. Sie können nämlich das Problem nicht beseitigen bzw. keine Abhilfe schaffen. Nicht zuletzt berichten auch fürsorgliche Führungskräfte, dass das nach Hause schicken kranker Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (unter diesen Steuerungsformen) selten erfolgreich ist.<sup>15</sup> Die Folgen sind sogar noch schlimmer: Es kommt zu einem enormen Spannungsverhältnis zwischen Betriebsräten und den betroffenen Beschäftigten oder Abteilungen, wenn es um die Durchsetzung arbeitsrechtlicher Standards und Errungenschaften geht. Das berichten jedenfalls sehr viele Betriebsräte, die danach befragt werden. Das muss eine Umorientierung des Arbeitsrechts hin zu kollektiven Re-Arrangements zur Konsequenz haben. Um beispielsweise die Organisationsleistung arbeitsrechtlich abzusichern. Dafür müssen die Beschäftigten jedoch ebenfalls freiwillig gewonnen werden.

### Die zweite Seite der Entgrenzung: Positives Recht im Betrieb

Der Tendenz nach ergeben die Werkzeuge des sozialen Netzes und die neuen betrieblichen Steuerungsformen die Möglichkeit, Autonomie und Selbststeuerung in der Belegschaft breit zu verankern.<sup>16</sup> Doch mit enormen Konsequenzen für die betrieblichen Interessensvertretungen und das Arbeitsrecht. Eine Lösung der daraus resultierenden Probleme gibt es nur in einem Vorwärts zur vollen Freiheit. Was für die Einzelnen in ihren Gruppen und Teams wichtig wird, ist die Kontrolle über die Ressourcenausstattung, beispielsweise über die personelle Ausstattung, zu bekommen. Denn diese hat einen zentralen Einfluss darauf, wie Gruppen und Teams im Betrieb agieren können, um ihre Ziele zu erreichen. Ganz praktisch heißt das entweder, dass genügend Personen am Projekt beteiligt sind und/oder aber bei den Personen eine entsprechende zeitliche Ausstattung vorhanden ist. Weiterhin ist zu klären, dass der Einsatz im Rahmen mehrerer Projekte darauf limitiert wird, was real leistbar ist. Dies wiederum muss sich in den vereinbarten Zielen widerspiegeln, die oft genug zum Entlohnungsbestandteil werden. Und schließlich müssen die

(freiwillig) geleisteten oder zu leistenden Organisationsarbeiten als realer rechtlicher Anspruch zeitlich mit einbezogen werden.

Das ist aber insgesamt ein Zugriff darauf, was bisher als Direktionsrecht des Arbeitgebers betrachtet wird. Das bisherige negative Recht, also der Schutz vor den Zumutungen eines Arbeitgebers, muss um das positive Recht ergänzt werden, Einfluss auf das Direktionsrecht zu bekommen. Hier ist die rechtliche Entwicklung übrigens vergleichbar mit der Entwicklung der Menschenrechte hin zu einer positiven Ermächtigung (Stichwort: Recht auf Arbeit). Dies wird künftig eine zentrale Herausforderung für die gewerkschaftliche Tarifpolitik als (arbeits-)rechtssetzendes Instrument sein. Auch dazu können übrigens die sozialen Medien fruchtbar gemacht werden, indem man beispielsweise über Internetforen, Chats und Blogs darüber diskutiert, welche kollektiven Regelungen für die Betroffenen hilfreich sein könnten oder gar als notwendig erachtet werden. Und sie mit dieser diskursiven *realen* Beteiligung ggf. animiert, von sich aus aktiv zu werden – wie sie es sonst oft genug freiwillig vorleben.

### Fazit

Die Entgrenzung der Arbeit ist ein Phänomen, das man technisch unter zweierlei Perspektiven sehen kann: Der Änderung der Technik der Arbeitsorganisation und dem dazu notwendigen Einsatz moderner IT-Strukturen. Vor allem sind die sozialen Möglichkeiten und kollaborativen Elemente des so genannten Web 2.0 entscheidend. Dies sind Technologien, die durch ihren realen Gebrauch die Entgrenzung weiter vorantreiben. Für die Weiterentwicklung des Arbeitsrechts ist dies deshalb von großer Bedeutung, weil diese technischen Elemente auf einer außerordentlich hohen Autonomie und Freiwilligkeit in der Anwendung beruhen. Eine Autonomie, die nicht als Pseudofreiheit misszuverstehen ist, weil »eigentlich« die Rahmenbedingungen treibende Faktoren seien – und die Betroffenen das nur nicht verstünden. Das Arbeitsrecht weiterzuentwickeln kann nur gemeinsam mit den Betroffenen und in aktiver Auseinandersetzung mit ihren Interessen geschehen. Keinesfalls stellvertretend »für« sie.

**DR. ALEXANDER KLIER** ist Pädagogischer Leiter beim DGB-Bildungswerk Bayern, Region München.

<sup>15</sup> Peters, K. (2009): Fallbeispiel Atlasbank. Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung im Finanzdienstleistungs-bereich. Präsentation von der PAR-GEMA-Abschlussstagung [PDF]. Verfügbar unter: <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP%20Fallbeispiel%20Atlasbank.pdf>

<sup>16</sup> Klotz, U.: Die Entmündigten lernen, kreativ zu sein [HTML]. taz v. 7.1.2009. Verfügbar unter: <http://www.taz.de/1/archiv/print-archiv/printressorts/digital/artikel/?ressort=bi&dig=2009%2Fo1%2Fo7%2Fa0121>



Hierzu finden Sie im Internet:

Veranstaltungstipps zum Thema »Entgrenzung der Arbeit«