BERND MARIN

8. JULI 1999 DER „PRESSE"-KOMMENTAR VON AUSSEN

Flexibilisierung: Chance und Gebot

Sennets Streitschrift gegen das „neue Regime der Flexibilität" verfehlt ihr Ziel: Dehumanisierung im globalen Kapitalismus hat andere Gründe, Flexibilisierung ist ebenso offen wie Computerisierung oder Globalisierung: Entscheidend ist, wer welche Flexibilität wie gestaltet, ob Produktivitätssteigerung mit profit-sharing, work-sharing und mehr Wahlfreiheit der Arbeitnehmer ausgeglichen wird.

Zwar war „Flexibilisierung" oft einseitig prekär, Deckmantel unfreiwillig befristeter, Teil-, Leih-, Heim-, Gelegenheits- und Abrufarbeit. Doch einseitige Flexibilisierung ist abwendbar, ist kein ehernes Gesetz des Marktkapitalismus. Nötig wäre ausgewogene Flexibilisierung, nicht Wildwest/Wildost: 1001 Kompromisse im Spannungsfeld zwischen Extremen individueller Zeitsouveränität (arbeiten wann und wie man will) und unbezahlter Abrufsklaverei. Z. B. holländische *„Flexicurity"*.

Flexibilisierung findet jedenfalls statt. Wo nicht rasch und weit genug, dann um den Preis wirtschaftlichen Abstiegs. Sie ist ein entscheidender Faktor von Wertschöpfung, Wettbewerb und Standortsicherheit. Die Frage ist also nicht, ob wir uns darauf einlassen sollten, sondern wie wir mit den Herausforderungen wirtschafts- und unternehmensfreundlich, aber auch menschenfreundlich, d. h. auch arbeitnehmer- und familiengerecht, umgehen.

Flexibilität ist die Signatur moderner Dienstleistungswirtschaften gegenüber der alten Industriewelt. Sennet ignoriert den Kern dieser Revolution in den Unternehmen, die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten, der Maschinenlauf-, Öffnungs-, Service- und Geschäftszeiten für Kunden von den Dienstzeiten der MitarbeiterInnen. Das setzt auch eine Entkoppelung von Arbeitszeit und Entgelt voraus: denn je schwankender der Arbeitsanfall und je auslastungsgerechter die Einsatzzeiten, desto wichtiger kontinuierliche Einkommen – für wochenlange Freischichten oder intensive Turnusdienste. Flexi-Zeiten sind nicht mit Deregulierung der Beschäftigung, hire&fire oder gar Einkommenseinbußen zu verwechseln. Im Gegenteil: Hochflexibler Einsatz und selbstverständliche „asoziale" Nacht-, Feiertags- oder Wochenendarbeit wird oft genug mit Beschäftigungssicherheit abgegolten – zum Vorteil der Firmen *und* Belegschaften. Variable Jahresarbeitszeiten gehen auf saisonale u. a. Fluktuationen von Kundenströmen, Auftragslage und Mitarbeiterwünschen ein: Maximaler Warenfluß ohne teure Lagerhaltung, kundenbestimmte Servicezeiten, Mitarbeiter-Zeitautonomie.

Tendenziell müssen wir in Dienstleistungsökonomien rund um die Uhr und „just-in-time" produzieren bzw. anbieten – fast nur noch „Bereitstellungsgewerbe". Das wird in Informationsgesellschaften mit online-Selbstbedienung logistisch viel leichter, dennoch weitverbreitet Wechselschicht- bzw. Turnusdienste und fallweise Wochenendarbeit erfordern – aber auch beliebte Telearbeit erlauben. Know-how, Zeit, Tempo und Timing werden für „Hochgeschwindigkeitsunternehmen" mit launischer „Zapper-Kundschaft" *die* Leitwährungen der Zukunft.

Für uns alle bringt das eine Vielzahl noch weithin unübersehbarer neuer Vorteile, aber auch Belastungen, je nachdem, ob und wie wir als Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Selbständige aktiv sind. Entscheidend ist, ob die Goldader der Flexibilisierung auch für Arbeitnehmer genutzt und mehr Lebensqualität auch für die Leistungsanbieter entsteht. Da ist humanes Humanressourcenmanagement gefragt.

P. S.: Discharged & hired. Von den „Quergeschrieben"-Leserinnen und -Lesern darf ich mich infolge kurzfristig disponierender Medienpolitik unerwartet flexibel verabschieden: Künftig werde ich regelmäßig Kolumnen im „Standard", in der „Presse" hingegen fallweise Gastkommentare oder „Spectrum"-Beiträge verfassen. Liebe LeserInnen: Auf Wiedersehen!