

FLEXIBILITÄT UND ARBEITSZEITKONTEN – PROBLEME UND PERSPEKTIVEN DER FLEXIBLEN ARBEITSZEITREGULIERUNG IN DER BRD

1. Einleitung	44
2. Entwicklung der Arbeitszeitregelung und Arbeitszeitkonten	45
3. Problemlagen der flexiblen Arbeitszeitregulierung	53
4. Ausblick: Der Betriebsrat als Anker und die Bedeutung der Kontextbedingungen	62

Auszug aus WISO 4/2006

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Gruberstraße 40–42

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@akooe.at

Internet: www.isw-linz.at

Thomas Haipeter

**Wissenschaftlicher
Mitarbeiter am Institut
Arbeit und Technik
(IAT), Schwerpunkt
Arbeitszeit und
Arbeitsorganisation**

1. Einleitung

Zuweilen ist die Befürchtung zu hören, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeiten eine umfassende Deregulierung der Arbeitszeiten einleiten würde. Bezogen auf das deutsche Beispiel ist diese Befürchtung nicht begründet. Flexible Arbeitszeiten sind dort – zumindest in der großen Mehrzahl der Fälle – kollektivvertraglich regulierte Arbeitszeiten. Eine umfassende Deregulierung im Gefolge der Flexibilisierung ist nicht feststellbar. Dieser Umstand ist nicht etwa das Ergebnis einer vergleichsweise geringen Dynamik der temporalen Flexibilisierung in der deutschen Wirtschaft. Vergleichende Studien weisen im Gegenteil darauf hin, dass Deutschland international zu den Vorreitern der Flexibilisierung zu zählen ist (so Lehndorff 2001a für die Automobilproduktion). Deshalb ließe sich aus dem deutschen Beispiel durchaus folgern, dass ein hohes Maß an Flexibilisierung mit einem hohen Maß an kollektivvertraglicher Regulierung verbunden sein kann.

materielle und prozedurale Normen der Arbeitszeitregulierung ändern sich

Allerdings ist dabei in Rechnung zu stellen, dass sich mit der Flexibilisierung sowohl die materiellen als auch die prozeduralen Normen der Arbeitszeitregulierung ziemlich grundlegend ändern. Die Arbeitszeitregulierung enthält nunmehr neuartige Bestimmungen zu Arbeitszeitkonten als zentralem Instrument der Verwaltung und Steuerung flexibler Arbeitszeiten wie Ausgleichszeiträume oder Obergrenzen. Zugleich werden neue Verfahren des Umgangs mit Arbeitszeiten definiert wie Entnahmeregelungen oder Problemlösungsprozeduren. Diese Verfahren wiederum bestimmen neue Akteure der Arbeitszeitpraxis in den Unternehmen und weisen ihnen neue Verantwortlichkeiten zu. Dabei ist sowohl an Betriebsräte als auch an Mitarbeiter und Führungskräfte zu denken.

Schlüsselbegriffe: Verbetrieblichung, Partizipation und Selbstorganisation

Verbetrieblichung, Partizipation und Selbstorganisation sind die Schlüsselbegriffe, mit denen der neuartige Charakter der flexiblen Arbeitszeitregulierung häufig beschrieben wird. Dieser Charakter soll im Folgenden eingehender untersucht

werden. Der Artikel bemüht sich um eine Einschätzung der mit der Flexibilisierung verbundenen Veränderungen der Arbeitszeitregulierung. Im Vordergrund steht dabei die Frage der Auswirkungen der Flexibilisierung auf die Prägekraft der Arbeitszeitregulierung in den Betrieben. Es wird sich zeigen, dass die Prägekraft entscheidend von den betrieblichen Akteuren und ihren Fähigkeiten zur Übernahme neuer Rollen in der Arbeitszeitpraxis abhängt. Die Akteure müssen neuen Entwicklungen der Unternehmensorganisation begegnen, in die die flexible Arbeitszeitregulierung vielfach eingebunden ist und die einen starken Druck auf die Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung ausüben.

2. Entwicklung der Arbeitszeitregulierung und Arbeitszeitkonten

Wie ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in die Entwicklung der Arbeitszeitregulierung einzuordnen? Die Arbeitszeit ist traditionell das wichtigste Thema der kollektivvertraglichen Regulierung der Arbeitsbedingungen neben dem Lohn. Seit dem neunzehnten Jahrhundert verhandeln Arbeitgeber und ihre Verbände und die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer in allen Industrieländern – freilich auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichen institutionellen Kontexten – über die Standards und Normen, die für die arbeitsvertragliche und die betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit prägend sein sollen. Dies gilt auch für Deutschland, wo sich die Aushandlungsbeziehungen zwischen den Interessengruppen durch eine duale und rechtlich begründete Struktur von Tarifautonomie und Betriebsverfassung auszeichnen.

*Arbeitszeit
traditionell
wichtiges
Thema in KV*

Im Zentrum der Aushandlungen über Arbeitszeit stand bis in die Achtziger- und Neunzigerjahre des vorigen Jahrhunderts hinein die Verkürzung der Wochenarbeitszeit. Die Verkürzung der Wochenarbeitszeit gehörte – mit gewissen Konjunkturen – zu den wichtigsten strategischen Forderungen der Gewerkschaften, die diese gegen den Widerstand der Arbeit-

geber durchzusetzen versuchten. Die Gewerkschaften verbanden mit der Arbeitszeitverkürzung immer auch die zeitliche Verkürzung von Arbeitsbelastung und beruflicher Beanspruchung und die Schaffung wachsender Erholungszeiträume für die Beschäftigten. Dies geschah vor allem mit Blick auf die Arbeiter und vor dem Hintergrund monotoner Belastungen in einer tayloristisch organisierten Struktur der Produktion.

*Vorzeichen der
Entwicklung
haben sich
verändert*

Seit den Achtziger- und spätestens den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts haben sich die Vorzeichen der Entwicklung verändert. Nun sind es nicht mehr die Gewerkschaften, die in den Verhandlungen mit den Arbeitgeberverbänden die Verkürzung der Arbeitszeit fordern, sondern die Arbeitgeberverbände, die den Gewerkschaften eine möglichst weitgehende Flexibilisierung – und Differenzierung – der Arbeitszeiten abzutrotzen versuchen. Mit den Flexibilisierungszielen der Unternehmen haben sich die Gewerkschaften seit der verbreiteten Einführung von Gleitzeitkonten in den Unternehmen im Verlauf der Siebziger- und Achtzigerjahre immer schwer getan, weil damit zwangsläufig eine Aufwertung des Betriebes als Aushandlungsebene gegenüber der Ebene der Tarifverträge verbunden war. Allerdings konnten die Arbeitgeber stets darauf verweisen, dass eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die Auflösung des strengen Normengerüsts von Verteilung und Lage der Arbeitszeiten neben der stärkeren Orientierung der Arbeitszeitgestaltung an betrieblichen Bedarfen eben auch den Interessen der Beschäftigten entspräche, weil diese damit Spielräume für die individuelle Gestaltung der Arbeitszeit nach ihren eigenen Bedürfnissen erhalten würden, die zuvor nicht bestanden hatten. Aus diesem Grund gerieten die Gewerkschaften im Konflikt um Flexibilisierung auch in die Defensive, weil plötzlich nicht mehr klar zu sein schien, was eigentlich die Interessen der Beschäftigten sind und wer diese Interessen tatsächlich vertritt.

Trotz dieser Defensive ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit im deutschen System der industriellen Beziehungen nicht mit

ihrer Deregulierung verbunden. Einerseits gab es Arbeitszeitflexibilität auch in den traditionellen Arbeitszeitregimes. Nur war Flexibilität dort als Ausnahmetatbestand geregelt, der für die Unternehmen wegen gestaffelter Zuschlagssysteme relativ teuer und zudem an die Mitbestimmung des Betriebsrates gebunden war. Flexibilität existierte, nur war sie hoch reguliert, und diese Regulierung war vor allem auf der Ebene der Tarifverträge angesiedelt. Andererseits sind auch die neuen Formen der Flexibilität weiterhin in das Netz kollektivvertraglicher Regulierungen eingebunden. Der Unterschied zu den traditionellen Formen besteht in zwei Punkten. Erstens wird Flexibilität von einem Ausnahmetatbestand zu einem Regeltatbestand umgedeutet, indem in den Tarifverträgen durch die Festlegung von Ausgleichszeiträumen Spielräume für Schwankungen der Regelarbeitszeit geschaffen werden. Damit aber verschiebt sich zweitens die Regulierungsebene der Flexibilität weg von den Tarifverträgen hin zu den Betriebsvereinbarungen auf betrieblicher Ebene. Die Betriebsparteien können die tariflichen Mindestnormen auf der betrieblichen Ebene ausgestalten. In der Konsequenz entsteht eine neue Form „betrieblich regulierter Flexibilität“ (Haipeter/Lehndorff 2002) der Arbeitszeit. Diese betriebliche Regulierungskompetenz wurde dann in der sozialwissenschaftlichen Literatur als Ausgangspunkt einer „Verbetrieblichung“ der industriellen Beziehungen gewertet (Schmidt/Trinczek 1999).

Flexibilität wird von Ausnahmetatbestand zu Regeltatbestand ...

... und Regulierungsebene verschiebt sich

Die betrieblichen Akteure nehmen aber eine neue Rolle nicht nur als Gestalter der Arbeitszeitnormen, sondern auch als Akteure der Arbeitszeitpraxis ein. Denn mit den neuen Regulierungsformen ist häufig eine Neufassung der Handlungsnormen und -möglichkeiten von Betriebsräten und Beschäftigten verbunden. Mit Blick auf die Betriebsräte existieren vielfältige neue Prozessnormen der Mitbestimmung, die beispielsweise darin bestehen, dass Betriebsräte bei Überschreitung bestimmter Saldengrenzen in Aushandlungen mit dem Management über Rückführungsmöglichkeiten der Arbeitszeiten oder über Personalanpassungen treten oder dass die Be-

neue Rolle betrieblicher Akteure

*Beschäftigte
werden zu
Subjekten der
Arbeitszeit-
gestaltung im
Betrieb*

schäftigten die Betriebsräte bei Problemen ihrer Arbeitszeitgestaltung als Interessenvertreter hinzuziehen können. Mit Blick auf die Beschäftigten ist eine neuartige – und wie weit auch immer in der konkreten Regulierung gefasste – Handlungsautonomie bei der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitszeit festzustellen. Die Beschäftigten werden in der neuen Arbeitszeitregulierung zu Subjekten der Arbeitszeitgestaltung im Betrieb. Anders als früher können die Beschäftigten nunmehr selber die Entscheidung darüber fällen, zu welchen Zeitpunkten und in welcher Länge sie täglich und verteilt über bestimmte Zeiträume arbeiten. Damit werden Möglichkeiten für die Vereinbarung arbeitsbezogener und lebensweltlicher Zeitinteressen geschaffen. Diese Möglichkeiten der Selbstorganisation sind zumeist mit Normen für die Partizipation der Beschäftigten in der Arbeitszeitgestaltung verbunden. Im Unterschied zur auf das individuelle Arbeitszeithandeln bezogenen Selbstorganisation verstehe ich Partizipation als Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen in Aushandlungen mit ihren Führungskräften. Autonomie und Partizipation stehen in engem Zusammenhang. Verbesserungen der Autonomie sind insbesondere dann zu erwarten, wenn es den Beschäftigten in Aushandlungen gelingt, Einfluss auf Rahmenbedingungen zu nehmen, die für mögliche Restriktionen ihrer Autonomie verantwortlich sind, wenn sie also „Handlungsautonomie“ durch „Verhandlungsautonomie“ ergänzen können (Moldaschl 2001, 136).

*Interventions-
möglichkeiten
für betriebliche
Interessen-
vertretung*

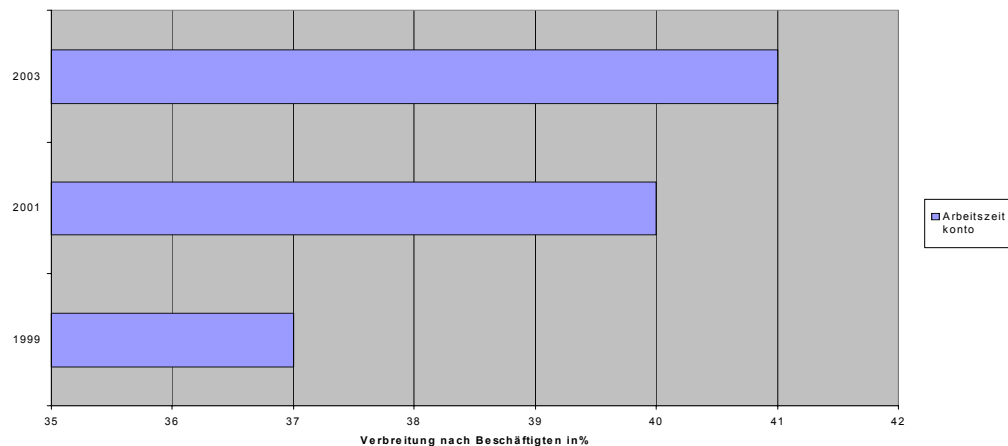
Das zentrale technische Instrument, mit dessen Hilfe in Deutschland Flexibilität betrieblich reguliert wird, sind Arbeitszeitkonten. Arbeitszeitkonten ermöglichen nicht nur die individuelle Registrierung schwankender Regelarbeitszeiten, sie eignen sich in ihren wichtigsten Stellschrauben zugleich auch gut für eine kollektivvertragliche Regulierung (Seifert 2001). Zu diesen Stellschrauben gehören die Obergrenzen und die Ausgleichszeiträume der Konten, die Entnahmeregeln, die Verfahrensregeln für Problemfälle und in diesem Rahmen insbesondere auch die Gestaltungs-

rechte der Beschäftigten und die Interventionsmöglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung. In genau diesen Punkten können sich die betrieblich gestalteten Arbeitszeitkonten dann auch teilweise gravierend voneinander unterscheiden.

Zahlen zur Verbreitung flexibler betrieblicher Regulierungen der Arbeitszeit gibt es nicht, wohl aber zur Verbreitung von Arbeitszeitkonten, die das primäre Instrument diese Regulierungen sind. Arbeitszeitkonten haben in den Neunzigerjahren in Industrie und Dienstleistungen eine rasche Verbreitung erfahren. So konnte, wie Grafik 1 zeigt, im Rahmen der Arbeitszeitbefragung des ISO ermittelt werden, dass 1999 37 % der Beschäftigten mit Arbeitszeitkonten gearbeitet haben. In 2003 waren es bereits 41 % (Bauer u.a. 2002; Bauer u.a. 2004).

2003: 41 %
arbeiteten mit
Arbeitszeitkonten

Grafik 1: Verbreitung von Arbeitszeitkonten nach Beschäftigten (ISO 2004)



Dabei lässt sich ein deutlicher Größeneffekt zwischen den Betrieben feststellen. Je größer der Betrieb, desto größer ist der Anteil der Beschäftigten mit Arbeitszeitkonten. Mit dem

*betriebliche
Akteure*

Größeneffekt korrespondiert aber auch ein Betriebsräteeffekt. Je größer der Betrieb, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betriebsrat existiert, der eine Arbeitszeitkontenregelung mit der Betriebsleitung aushandeln kann. Verbetrieblichung funktioniert nicht ohne betriebliche Akteure (Trinczek 2002).

*etwa 3/4 haben
teilweise
erheblich längere
Arbeitszeit als
vertraglich
vereinbart*

In derselben Erhebung gaben in 2003 32 % der befragten Beschäftigten an, dass sie eine variable und selbst gesteuerte Arbeitszeit haben. Demgegenüber antworteten nur 18 %, dass ihre Arbeitszeit variabel und betrieblich gesteuert ist. Flexible Arbeitszeiten können also für viele Beschäftigten das Versprechen einlösen, ihnen individuelle Spielräume der Arbeitszeitgestaltung zu gewähren. Von den 32% mit variablen und selbst gesteuerten Arbeitszeiten haben allerdings mehr als die Hälfte der Beschäftigten festgestellt, dass sie bis zu vier Stunden pro Woche länger arbeiten, als ihre vertragliche Arbeitszeit dies vorsieht. Und 22 % arbeiten sogar durchschnittlich mehr als vier Stunden länger. Insgesamt haben damit etwa drei Viertel der Beschäftigten mit variablen und selbst gesteuerten Arbeitszeiten teilweise erheblich längere tatsächliche Arbeitszeiten als vertraglich vereinbart. Weil die Erhebung alle Beschäftigtengruppen abdeckt, finden sich darunter auch Führungskräfte und Manager, die in der Regel nicht Gegenstand der kollektivvertraglichen Regulierung sind. Aber immerhin knapp 60 % der betreffenden Beschäftigten gaben an, mit einem Arbeitszeitkonto zu arbeiten.

Existiert ein Zusammenhang zwischen der betrieblich regulierten Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Verlängerung der tatsächlichen Arbeitszeiten? Dies ist eine für die Bewertung der Arbeitszeitregulierung mit Blick auf die Verbindlichkeit kollektivvertraglicher Regulierungen entscheidende Frage. Denn sollte ein solcher Zusammenhang bestehen, hieße dies, dass möglicherweise die Flexibilisierung der Arbeitszeitregulierung zu einem Verlust an Wirksamkeit führen würde. In diesem Fall würde die Verbetrieblichung der Regulierung die

„Prägekraft“ (Bispinck/Schulten 1998) der Flächentarifvertragsnormen zur Arbeitszeit gefährden. Flexible Regulierungen könnten mithin als Triebkraft der Erosion des Flächentarifvertrages betrachtet werden.

Für diesen Zusammenhang ist es zunächst einmal interessant, sich die Struktur der Überstunden anzuschauen. Wie in Tabelle 1 angegeben, ist das Volumen der Überstunden seit 1989 deutlich gestiegen, im Zeitraum von 1999 bis 2003 aber konstant geblieben. Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass 1999 eher ein Boomjahr und 2003 eher ein Krisenjahr war. Eindeutig sinkende Tendenz weisen die bezahlten Überstunden auf, während demgegenüber sowohl die Überstunden mit Zeitausgleich als auch die unbezahlten Überstunden deutlich angewachsen sind. Bezahlte Überstunden sind ein Indikator für die Nutzung der traditionellen Flexibilität. Überstunden mit Zeitausgleich sind typischerweise die Überstunden, die auf Arbeitszeitkonten verwaltet werden. Und unbezahlte Überstunden werden weder bezahlt noch in Freizeit ausgeglichen.

Tabelle 1: Überstundenvolumen und Abgeltungsformen (in Stunden)

	1989	1999	2003
Überstundenvolumen pro Beschäftigten pro Woche	2,0	2,8	2,7
davon: bezahlt	1,0	0,9	0,7
unbezahlt	0,4	0,8	0,9
mit Zeitausgleich	0,6	1,1	1,1

nach Bauer u.a. (2004)

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass mit flexiblen Arbeitszeitregulierungen das Volumen der Überstunden steigt. Und zugleich ist festzuhalten, dass unbezahlte Überstunden an Gewicht gewinnen. Flexibilisierungen scheinen nach diesen Daten also nicht nur mit längeren Arbeitszeiten einherzuge-

Volumen der Überstunden und unbezahlte Überstunden steigen

Grauzonen können entstehen hen, sondern auch „Grauzonen“ der Arbeitszeitregulierung (Lehndorff 2003) nach sich ziehen zu können, in denen Arbeitszeiten nicht mehr vergütet, abgegolten oder erfasst werden.

Diese Annahmen lassen sich durch einen weiteren Aspekt der Erhebung des ISO erhärten. Dieser Aspekt bezieht sich auf die Praxis bei Fehlverläufen in Arbeitszeitkonten (Tabelle 2).

Tabelle 2: Praxis bei Fehlverläufen in Arbeitszeitkonten (Angaben in %)

Überschreitung der Obergrenzen	
Finanzielle Abgeltung	29
Verfall	18
Abbau so schnell wie möglich	40
Übertragung auf Langzeitkonto	5
Noch keine Überschreitung	9
Überschreitung der Ausgleichszeiträume	
Finanzielle Abgeltung	17
Verfall	24
Abbau so schnell wie möglich	19
Übertragung in nächsten Ausgleichszeitraum	22
Übertragung auf Langzeitkonto	3
Noch keine Überschreitung	16

nach Bauer u.a. (2004)

Teil der geleisteten Arbeitszeit verfällt ersatzlos

So erfolgt bei einer Überschreitung der Obergrenzen für die Ansammlung von Zeiten auf den Konten nur in 40 % der Fälle ein zügiger Abbau der Zeiten. In fast 30 % der Fälle werden die Zeiten bezahlt, also nachträglich in bezahlte Mehrarbeit umgewandelt. Bezahlung ohne Zeitausgleich aber führt zu einer entsprechenden Verlängerung der Arbeitszeiten. In knapp einem Fünftel der Fehlverläufe verfallen die Zeiten sogar ersatzlos und wandern in die bereits beschriebene Grauzone. Ähnlich ist die Situation im Falle der Überschrei-

tung von Ausgleichszeiträumen, also den Zeiträumen, in denen positive Arbeitszeitsalden auf Konten maximal angesammelt werden dürfen und an deren Ende sie abzubauen sind. Dort findet nur in knapp einem Fünftel der Fälle ein schneller Abbau statt. In 17 % der Fälle werden die Zeiten abgegolten und in sogar fast einem Viertel der Fälle verfallen sie ersatzlos.

3. Problemlagen der flexiblen Arbeitszeitregulierung

Nach diesen Zahlen spricht also viel für die Annahme, dass mit der Arbeitszeitflexibilisierung sowohl eine Verlängerung der tatsächlichen Arbeitszeiten als auch die Entstehung einer Grauzone der Arbeitszeiten einhergeht. Lässt sich deshalb mit Blick auf die Arbeitszeitregulierung von einer „doppelten Wirklichkeit der Organisationen“ (Weltz 1988) sprechen, die sich durch eine große Distanz zwischen den Instrumenten der Regulierung und der tatsächlichen Praxis in den Unternehmen auszeichnet? Sind Regulierungen auf der einen und Regulierungspraxis auf der anderen Seite zwei Paar Schuhe (Haipeter 2003)? Und was bedeutet das für die Mitbestimmung der Betriebsräte und die Selbstorganisation der Beschäftigten? Die Beantwortung dieser Fragen ist auf der Grundlage der vorgestellten statistischen Daten kaum möglich. Auf dieser Grundlage kann ein ursächlicher Zusammenhang zwischen flexiblen Regulierungen auf der einen und Arbeitszeitverlängerung und Grauzonen auf der anderen Seite nur vermutet, nicht jedoch bestimmt werden. Dies liegt vor allem daran, dass die Daten keine Aussagen über die tatsächliche Wirkungsweise der Arbeitszeitregulierung in der Arbeitszeitpraxis der Betriebe liefern.

Verlängerung der Arbeitszeit und Entstehung von Grauzonen

Zu dieser Frage möchte ich im Folgenden kurz die Ergebnisse eines Forschungsprojektes vorstellen, das ich zusammen mit Steffen Lehdorff am Institut Arbeit und Technik in den Jahren 2002–2004 dank der Finanzierung durch die Hans-Böckler-Stiftung durchführen konnte (vgl. dazu ausführlich Haipeter 2004; Haipeter/Lehdorff 2004). Im Vordergrund des Projek-

Forschungsprojekt

tes stand die Frage, wie es eigentlich um die Funktionsweise flexibler Arbeitszeitregulierungen in der betrieblichen Praxis bestellt ist. Dabei lag besonderes Augenmerk auf der Suche nach den Ursachen für betriebliche Regulierungsprobleme. Uns interessierte vor allem, ob für solche Probleme die Regulierungen selbst in Verantwortung zu ziehen sind oder ob dafür möglicherweise ganz andere betriebliche Faktoren ausschlaggebend sind. Das Projekt ruhte auf fünf Intensivfallstudien in Betrieben mit avancierten Arbeitszeitregulierungen. Dies sind solche Regulierungen, die in besonders weitgehendem Umfang traditionelle Regulierungsmuster zu ersetzen und Flexibilitätsspielräume zu schaffen versuchen. Dabei lassen sich drei allgemeine Charakteristika neuer Formen der kollektivvertraglichen Arbeitszeitregulierung unterscheiden: erstens die breite Umwandlung von bezahlter Mehrarbeit in Regelarbeitszeit, zweitens gestaffelte Kontensysteme, die Gleitzeitkonten mit Langzeitkonten verbinden, und drittens neue Verfahrensregeln, die Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten und Interventionspunkte für die Mitbestimmung des Betriebsrates schaffen.

*fünf
Problemlagen
flexibler Arbeits-
zeitregulierung*

Im Abgleich der Fälle konnten wir schließlich fünf Problemlagen der flexiblen Arbeitszeitregulierung identifizieren, die in den Betrieben besonders einflussreich und prägend waren. Diese Probleme tauchten durchaus nicht in allen Betrieben auf; sie lassen sich aber als typische Probleme für bestimmte betriebliche Konstellationen verstehen. Ihr Ausgangspunkt war übrigens nur zu einem geringeren Teil auf die flexiblen Arbeitszeitregulierungen selbst zurückzuführen.

*Funktion der
Gleitzeit hat sich
geändert*

Die erste Problemlage ist der Funktionswandel der Gleitzeit. Die Gleitzeitregelungen schreiben die eigentliche Erfolgsgeschichte der neuen Arbeitszeitregulierungen. Es ist die Flexibilität der Gleitzeit, die die Beschäftigten in ihrem praktischen Handeln vor allem in Anspruch nehmen. Dabei ist zu bedenken, dass die Gleitzeit von heute nicht mehr die Gleitzeit der Achtzigerjahre ist. Diente die Gleitzeit seinerzeit noch als

Maßnahme zur Verbesserung der Unternehmenskultur, so wird sie heute als selbstverständliches Mittel zur Bearbeitung betrieblicher Bedarfe in den Fallunternehmen betrachtet. Nicht mehr die individuellen Zeitinteressen alleine, sondern individuelle Interessen im Abgleich mit den betrieblichen Anforderungen bestimmen den Gestaltungsspielraum der Gleitzeit. Diese Entwicklung ist von den Beschäftigten auch in vollem Umfang internalisiert worden. Darin wird kein Konfliktpotenzial gesehen. Im Gegenteil, die Gleitzeit wird aus beiden Gründen geschätzt: weil sie eine flexible Anpassung der Arbeitszeiten an Arbeitserfordernisse eröffnet und weil sie zugleich ermöglicht, darüber hinaus auch individuelle Bedürfnisse nach Flexibilität zu realisieren.

*Abgleich
individueller und
betrieblicher
Interessen*

Doch unter der Decke hoher Wertschätzung und praktischer Wirksamkeit vollzieht sich derzeit ein zweiter Funktionswandel. So hat auf der einen Seite der Markt Einzug in die Arbeitsorganisation gehalten. Die Beschäftigten werden mit den Anforderungen der externen und internen Kunden sowie dem allgemeinen Marktdruck konfrontiert. Dabei übernehmen sie mehr und mehr die Perspektive von Unternehmen und Kunden. Dies führt dazu, dass die Beschäftigten die wirtschaftlichen Probleme ihres Unternehmens und die Anforderungen der Kunden zu ihren eigenen Problemen machen. Dadurch wird ein ganz neuer Umgang mit der Arbeitszeit gefördert. Die Einhaltung der Arbeitszeit wird zu einem sekundären Problem gegenüber den Problemen des Unternehmens und der Kunden. Nicht von ungefähr haben wir in allen Fällen die Bereitschaft der Beschäftigten vorgefunden, hohe Flexibilitätsleistungen zu erbringen – teilweise auch über die Grenzen der Arbeitszeitregelung hinaus.

*wirtschaftliche
Probleme der
Unternehmen
und Kunden-
anforderungen
werden zu
eigenen
Problemen
gemacht*

Parallel dazu findet in allen Untersuchungsbetrieben eine systematische Verknappung der Personalressourcen in den Organisationen statt. Verantwortlich dafür ist eine neuartige Personalpolitik der unteren Linie, die bestrebt ist, mit einem Personalminimum zu operieren und Schwankungen des Ar-

*Verknappung
der Personal-
ressourcen*

beitsvolumens nach oben durch Ausweitung der Arbeitszeiten auszugleichen. Vor dem Hintergrund wird die Zeitentnahme immer schwieriger.

*hohe
Arbeitszeit-
salden, die die
Instrumente der
Gleitzeit-
regelungen
überfordern*

In der Konsequenz beider Entwicklungen sammeln die Beschäftigten auf ihren Gleitzeitkonten hohe Arbeitszeitsalden an. Eine flexible Arbeitszeitgestaltung ist zwar für die Beschäftigten noch möglich, erfolgt aber auf der Grundlage von Saldenständen, die teilweise weit über die zulässigen Obergrenzen der Gleitzeitkonten hinausgehen. Diese Saldenstände signalisieren eine strukturelle Mehrarbeit, die die Instrumente der Gleitzeitregelungen überfordert.

*Arbeitszeit als
abhängige
Variable des
Arbeitsvolumens*

Die zweite Problemlage ist der Verfall von Arbeitszeit. Das zentrale Beispiel unseres Samples dafür ist ein IT-Unternehmen, das wir Kommunikator genannt haben. Bei Kommunikator ist sowohl die Nicht-Erfassung als auch die Nicht-Entlohnung von Arbeitszeit gängige Praxis. Die Beschäftigten erfassen ihre Arbeitszeiten nicht oder nicht wahrheitsgemäß. Dies liegt daran, dass für die meisten Beschäftigten die Arbeitszeit zu einer eher nebensächlichen Größe geworden ist. Was zunächst einmal zählt, sind die Anforderungen der Kunden und die Bewältigung des eigenen Arbeitsvolumens. Die Arbeitszeit kommt erst danach. Sie ist eine abhängige Variable des Arbeitsvolumens. Wirklich wichtig wird Arbeitszeit erst dann, wenn gegen die Normen der betrieblichen Regulierung oder des Arbeitszeitgesetzes verstoßen wird. Diese Normen gelten als Barrieren bei der Bewältigung der sachlichen Arbeitsanforderungen. Die Beschäftigten versuchen, diese Barrieren zu überspringen, aber negative Sanktionen zu vermeiden. Genau deshalb schreiben sie ihre Arbeitszeiten nicht exakt auf. Diese Praxis wird von den Vorgesetzten nicht nur wohl wissend geduldet, sondern aktiv unterstützt. Zwar verweisen die meisten Vorgesetzten darauf, dass sie gemäß den Anforderungen der Arbeitszeitregelung keine Zeiterfassungen der Beschäftigten unterzeichnen, aus denen Verstöße gegen die Arbeitszeitnormen ablesbar sind. Zugleich aber akzeptieren sie Erfassungsbögen,

bei denen klar ist, dass die Arbeitsleistung der Beschäftigten nicht im Rahmen der dort erfassten Arbeitszeiten geleistet worden sein kann.

Faktisch hat damit die kollektive Regulierung keine strukturierende Wirkung mehr für die Arbeitszeitpraxis der Beschäftigten. Zwei Ursachen sind es, die bei Kommunikator – und sicherlich auch anderswo – den Verfall von Arbeitszeit als „Lösung“ für das Problem der strukturellen Mehrarbeit fördern. Die erste Ursache ist die Regelung selbst. Die Regelung bei Kommunikator sieht viele Automatismen vor, ohne Ansatzpunkte für das Handeln von Beschäftigten oder Betriebsrat zu eröffnen. Einer dieser Automatismen ist die Kappungsregel für überschüssige Gleitzeitguthaben. Gleitzeitguthaben, die über die Grenze des Gleitzeitkontos hinausgehen, werden kompensationslos gestrichen. Hinzu kommt, dass es keine Ansatzpunkte für Aushandlungen gibt. Weder der Gleitzeitverfall noch die Beantragung von Mehrarbeit wird zum Gegenstand dialogischer Verfahren, weil die Regulierung solche Verfahren nicht vorsieht. Auch der Betriebsrat hat keine Handhabe kraft der Regulierung, in das Geschehen einzugreifen.

*keine
strukturierende
Wirkung mehr*

Diese Schwäche der Regulierung verweist auf das zweite Problem, die Schwäche des Betriebsrates, die sich in seiner Arbeitszeitpolitik widerspiegelt. Der Betriebsrat ist in eine Zwickmühle geraten, die als Vertretungsdilemma bezeichnet werden kann. Der Betriebsrat ist nämlich derzeit der einzige Akteur, der noch Interesse an der Wirksamkeit der kollektiven Regulierung hat. Unternehmen und Führungskräfte setzen auf die Entfaltung des Marktdrucks in der Organisation, und für die Beschäftigten ist die Arbeitszeitregulierung zu einem Störfaktor geworden. Indem der Betriebsrat für die Einhaltung der Arbeitszeitregulierung eintritt, verfolgt er ein kollektives Interesse, das sich nicht mehr mit den individuellen Interessen der Beschäftigten zu decken scheint. Dadurch aber gerät er in ein Legitimationsproblem und schwächt seine ohnehin prekäre Stellung im Betrieb weiter.

*Vertretungs-
dilemma des
Betriebsrates*

Die Folge dieser dilemmatischen Situation sind nicht nur intransparente und unbezahlte, sondern auch extrem lange Arbeitszeiten. Lange Arbeitszeiten werden von den Beschäftigten als alternativlos betrachtet. Begründet wird dies mit der Angst um den eigenen Arbeitsplatz, die durch erhebliche Personalreduzierungen im Betrieb in den letzten Jahren geschürt wurde. Der Druck des Arbeitsmarktes ist zu einer wichtigen Triebkraft der Arbeitszeitverlängerung geworden.

Die dritte Problemlage betrifft die Zeitentnahme aus Langzeitkonten. In allen untersuchten Fällen hat sich die Zeitentnahme als Achillesferse der Langzeitkontenregelungen erwiesen. Die Langzeitkontenregelungen des Samples zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Beschäftigten neue Möglichkeiten der Zeitentnahme in Form von Sabbaticals eröffnen. In einigen der Regelungen wurde sogar ein formaler Anspruch der Beschäftigten auf die Entnahme einer festen Anzahl von Tagen, bezogen auf einen definierten Zeitraum, geschaffen. Und doch ist uns in keinem der Betriebe von einer erfolgreich durchgeführten umfangreicheren Zeitentnahme berichtet worden. Im Gegenteil, solche Zeitentnahmen gab es nicht in den Betrieben. Verantwortlich gemacht dafür wurden von den Beschäftigten durchgängig die knappen Personalausstattungen in den Bereichen, die eine längere Abwesenheit verhindern würden, weil es unmöglich wäre, Vertretungen für die eigene Person zu finden, und die anderen Mitglieder der Teams oder Arbeitsbereiche dann überlastet würden.

*Zeitentnahmen
aufgrund
knapper
Personal-
ressourcen nur
theoretisch
möglich*

*Entnahme-
problem
beeinträchtigt
Attraktivität
grundsätzlich*

Das Entnahmeproblem beeinträchtigt die Attraktivität der Langzeitkontenregelungen grundsätzlich. Denn damit fehlen auch orientierungsleitende positive Beispiele für die Nutzung der Langzeitkonten, um die herum sich in den Organisationen Mythen über Möglichkeiten ranken und an denen sich die Wahrnehmungen der Beschäftigten ausrichten könnten. So bleibt bislang als einzig realistische Nutzungsoption der Langzeitkonten die Funktion des Rentenansparkontos, also die Nutzung für den Vorruhestand oder die Altersteilzeit. In beiden

Funktionen werden Langzeitkonten durchaus von den Beschäftigten geschätzt; hier werden die Möglichkeiten viel positiver bewertet. Doch reichen diese Funktionen offensichtlich nicht aus, um eine größere Attraktivität der Langzeitkonten zu begründen. Und deshalb können die Langzeitkonten in den Betrieben auch nicht als Instrument für die Bearbeitung der strukturellen Mehrarbeit dienen.

Die vierte Problemlage bezieht sich auf die Partizipation der Beschäftigten in Aushandlungen mit ihren Führungskräften über Arbeitszeitfragen. Es ist ja ein zentrales Charakteristikum der untersuchten flexiblen Regulierungen, dass sie eine neue „Arena“ (Müller-Jentsch 1986) der dezentralen Aushandlung in Sachen Arbeitszeit formal zu begründen versuchen. Arbeitszeitfragen sollen nicht mehr – oder nicht mehr allein – als Problem der zentralen Akteure, Betriebsrat und Betriebs- oder Unternehmensleitung, behandelt werden, sondern auf der dezentralen Ebene zwischen Beschäftigten und ihren Führungskräften entschieden werden. Das Problem dabei ist allerdings, dass faktisch diese dezentralen Aushandlungen bislang kaum stattfinden.

*dezentrale
Aushandlungen
finden kaum
statt*

Für die geringe praktische Wirksamkeit dezentraler Aushandlungen sind in unseren Fallstudien zwei zentrale Ursachen verantwortlich. Die erste Ursache ist die Resistenz alter Organisationsformen. Es ist der Störfaktor Hierarchie, der dazu führen kann, dass nicht Aushandlungen, sondern Anweisungen das Bild der Arbeitszeitgestaltung prägen. Diese Problemlage dominierte in unserem Sample zwar alleine im einzigen untersuchten Produktionsbetrieb, sie dürfte aber für viele Betriebe der industriellen Produktion durchaus typisch sein, bedenkt man die in letzter Zeit geführte Debatte um die „Rekonventionalisierung der Arbeitspolitik“ (Schumann 1998) oder den „Rückschwung des arbeitspolitischen Pendels“ (Dörre 2002).

*Resistenz alter
Organisations-
formen*

Die zweite Ursache ist die erfolgreiche Einführung neuer Steuerungsformen in den Unternehmen, die darauf abzielen,

Druck des Marktes wird auf Beschäftigte übertragen

den frischen Wind des Marktes in die Organisationen zu tragen und die Beschäftigten stärker als zuvor üblich mit den Anforderungen der Märkte in Berührung zu bringen, sei es durch Schaffung von Kundenschnittstellen, durch marktförmige individuelle Ziele oder durch den Druck des Arbeitsmarktes und des Beschäftigungsrisikos. Paradebeispiele dafür sind zwei IT-Unternehmen unseres Samples, wo die Marktsteuerung das jeweils dominierende Element der Organisation ist. Aus diesen Beispielen kann man lernen, dass das Funktionieren dieser Art der Marktsteuerung nicht von der Existenz partizipativer Instrumente und Prozesse abhängig ist. Die selbstständige Auseinandersetzung mit Marktanforderungen durch die Beschäftigten ist nicht unmittelbar an die Existenz partizipativer Praktiken im Umgang mit den Vorgesetzten geknüpft. Im Gegenteil, die Bearbeitung der an sie gestellten Marktanforderungen scheint von den Beschäftigten am konsequentesten dort umgesetzt werden zu können, wo diese Anforderungen nicht durch partizipative Ansprüche oder Verfahren in ihrer Wirkung beeinträchtigt werden. Wo aber partizipative Verfahren nicht zur Anwendung kommen, bleiben Probleme der Arbeitszeitregulierung ungelöst. Im Zuge der Marktsteuerung wird den Beschäftigten also ein hohes Maß an „Handlungsautonomie“ bei der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgabe eingeräumt, eine „Verhandlungsautonomie“ hinsichtlich der Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit aber schließt sich daran, zumindest mit Blick auf die Arbeitszeit und trotz anderslautender Arbeitszeitregulierungen, nicht an (vgl. dazu Moldaschl 2001).

Betriebsräte als Promotoren der Arbeitszeitregulierung

Die fünfte Problemlage schließlich bezieht sich auf die Mitbestimmung des Betriebsrates. Eine dezentrale Aushandlung zwischen Beschäftigten und Führungskräften über Probleme der Arbeitszeitgestaltung kann sich etablieren, wenn sie sich auf eine starke Rückendeckung durch die Mitbestimmung des Betriebsrates stützen kann. Die Betriebsräte müssen in der Organisation als Promotoren der Arbeitszeitregulierung auftreten und die Beschäftigten in ihren individuellen Ansprüchen unterstützen. Nur dann übertragen sich die Versprechungen

der flexiblen Arbeitszeitregulierung auch in die betriebliche Praxis. Und nur dann kann die Arbeitszeitregulierung für die Beschäftigten auch als Ressource ihrer Arbeitsgestaltung genutzt werden und damit einen Beitrag zu einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung liefern.

In den oben genannten Unternehmen ist dies nicht der Fall gewesen. Ein Grund dafür ist die beschriebene Dilemmasituation des Betriebsrates als Verteidiger der Arbeitszeitregulierung gegen die Interessen der Beschäftigten. In dieser Situation hat der Betriebsrat seine arbeitszeitpolitische Legitimation als Vertreter der Beschäftigteninteressen weitgehend verloren, weil er zu schwach ist, die Beschäftigten davon zu überzeugen, dass er ihnen einen wirkungsvollen Schutz gegen den Arbeitsmarktdruck bieten kann, unter dem die Beschäftigten stehen. Ein anderer Grund ist der, dass, wie in einem der Fälle, der Betriebsrat die betriebliche Umsetzungspraxis der Arbeitszeitregulierung nicht zu seinem Problem gemacht hat, obwohl er eigentlich eine hinreichend gefestigte Position hätte, dies tun zu können. Der Betriebsrat hatte eine gute Arbeitszeitregulierung vereinbart, die zumindest die formalen Grundlagen für eine nachhaltige Arbeitszeitgestaltung hätte bieten können, weil sie umfassende Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten enthält. Doch diese Vereinbarung wurde im Aktenschrank abgeheftet, ohne dass ihre Umsetzung vom Betriebsrat als politisches Problem erkannt worden wäre.

Ein Gegenbeispiel dafür bietet ein anderes Softwareunternehmen. Dort agiert der Betriebsrat als von den Beschäftigten anerkannte Monitoring- und Controlling-Instanz der Arbeitszeitregulierung, indem er die Einhaltung der Kontengrenzen überwacht, dezentrale Aushandlungen anregt, im Konfliktfall schlichtend und vermittelnd in diese Aushandlungen eingreift und bei kumulierenden Arbeitszeiten auch mögliche Vereinbarungen über zusätzliche Mehrarbeit untersagt. Auf diese Weise hält der Betriebsrat in kontinuierlicher Kleinarbeit den eigenständigen Stellenwert der Arbeitszeit und der Arbeitszeitregulierung

bei den dezentralen Akteuren bewusst und kann zugleich die Länge der Arbeitszeiten merklich begrenzen. Damit hat der Betriebsrat die praktische Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung zum Problem seiner eigenen Politik gemacht. Zentrale Voraussetzung für diese Politik ist freilich eine anerkannte und starke Stellung des Betriebsrates in der Belegschaft.

4. Ausblick: Der Betriebsrat als Anker und die Bedeutung der Kontextbedingungen

Die Ergebnisse unseres Forschungsprojekts lassen einen für die Frage der Bewertung dezentraler und flexibler Arbeitszeitregulierungen wichtigen Punkt deutlich werden. Die Wirkungen der Arbeitszeitregulierung sind nur bedingt an den Regulierungen selber ablesbar. Mindestens ebenso entscheidend sind die betrieblichen Kontextbedingungen und ihr Einfluss auf die Arbeitszeitpraxis im Betrieb.

*zwei
wesentliche
Kriterien für
Erfolg*

Dies bedeutet nicht, dass nicht mit Blick auf die Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung gute und weniger gute Regulierungen unterscheidbar wären. Vor allem zwei Kriterien sind für eine solche Einschätzung einer Regulierung von Bedeutung: die Existenz von Partizipationsrechten für die Beschäftigten und die Existenz von Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Betriebsräte. In den Fallstudien hat sich gezeigt, dass Regulierungen möglichst viele Scharnierstellen enthalten sollten, an denen Verhandlungslösungen zwischen den betrieblichen Akteuren zum Tragen kommen, und möglichst wenige, an denen solche Verhandlungslösungen durch Automatismen ersetzt werden, auf deren Wirken niemand Einfluss nehmen kann. In diesem Sinne können Arbeitszeitregulierungen dann ihre Wirksamkeit stärken, wenn sie einen normativen Rahmen für die Ausübung von Verhandlungsautonomie durch Beschäftigte (und Betriebsräte) konstituieren. Ein negatives Beispiel dafür ist die Lage in dem beschriebenen IT-Betrieb, bei dem weder die Beschäftigten noch die Betriebsräte normative Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeitgestaltung haben und bei dem

die Arbeitszeit deshalb zu einer abhängigen Variablen der Arbeitsanforderungen wird und in großem Stil verfällt. Umgekehrt zeigt das positive Beispiel des anderen beschriebenen IT-Unternehmens, dass sich aus Verhandlungsnormen auch Verhandlungskulturen entwickeln können, die zu einer normgerechten Arbeitszeitgestaltung beitragen.

Arbeitszeitregulierungen können also danach bewertet werden, ob sie Instrumente enthalten, die die Entwicklung von Verhandlungsautonomie begünstigen. Diese Bewertung bleibt aber zwangsläufig vorläufig und ist nicht eindeutig im Sinne einer Gleichung verwendbar. Verantwortlich dafür ist die mögliche Kluft zwischen Arbeitszeitnormen und Arbeitszeitpraxis. Arbeitszeitnormen können als Instrumente für die Entwicklung einer Verhandlungsautonomie dienen und damit neue Formen sozialen Handelns im Betrieb ermöglichen. Sie können diese Formen des Handelns aber nicht garantieren. Es hängt jeweils von den Akteuren ab, ob sie die Chancen ergreifen, die ihnen die Regulierungsnormen bieten. Ein Beispiel dafür liefert das dritte IT-Unternehmen unseres Samples, in dem die Betriebsparteien eine Arbeitszeitregulierung mit vielen Ansatzpunkten für betriebliche Aushandlungen vereinbart haben. Das Problem ist dort aber, dass diese Ansatzpunkte in der betrieblichen Praxis keine Rolle spielen, weil niemand sie nutzt. Die Regulierung liegt im Aktenschrank und hat keine erkennbaren Auswirkungen auf die betriebliche Praxis. Sie trägt damit auch nicht zu einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung bei.

*Kluft zwischen
Arbeitszeit-
normen und
Arbeitszeit-
praxis*

In der betrieblichen Praxis kommt, so ein Ergebnis unserer Fallstudien, dem Betriebsrat die vielleicht entscheidende Rolle bei der „Aktivierung“ einer Arbeitszeitregulierung zu, und zwar sowohl als Akteur der Aushandlung der Regulierung mit dem Management als auch als Promotor der Regulierung und als Träger einer aktiven Arbeitszeitpolitik im Betrieb. Der Betriebsrat ist der wohl wichtigste „Anker“ der flexiblen Arbeitszeitregulierung im Betrieb. Zugleich aber ist seine Funktion in der Arbeitszeitpraxis sehr voraussetzungsvoll. Denn der Betriebs-

*Rolle des
Betriebsrates*

rat muss erstens eine anerkannte und starke Position im Betrieb als Gegenmacht haben, denn nur so kann er eine gute Regulierung mit dem Management aushandeln. Er muss zweitens als Promotor im Unternehmen für die Einführung und dann auch die Einhaltung der Regulierungsnormen bei Beschäftigten und Führungskräften werben. Er muss drittens als Gestaltungsmacht eigenständige arbeitszeitpolitische Gestaltungsinteressen in den Betrieb einbringen. Und er sollte schließlich viertens als Moderator den Beschäftigten nicht nur bei der Durchsetzung ihrer individuellen Interessen helfen, sondern zugleich auch zur Schaffung einer betrieblichen Öffentlichkeit für die Artikulation von Arbeitszeitproblemen beitragen.

*Kontextfaktor
Reorganisation*

Warum ist die Rolle des Betriebsrates so wichtig? Warum können die Beschäftigten nicht selber für die Durchsetzung und Erhaltung ihrer Verhandlungsautonomie sorgen? Verantwortlich dafür ist nach unseren Ergebnissen nicht allein das Machtgefälle zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, sondern vor allem ein weiterer betrieblicher Kontextfaktor, der die betriebliche Arbeitszeitpraxis maßgeblich beeinflusst und gegenüber dem der Betriebsrat als Korrektiv wirken muss. Dieser Kontextfaktor ist die Reorganisation der Betriebe im Rahmen der Einführung marktorientierter Steuerungssysteme. Diese Systeme beruhen auf zwei scheinbar gegenläufigen Organisationsprinzipien (dazu auch Haipeter 2003). Das erste Organisationsprinzip ist die Zentralisierung der strategischen Unternehmensführung, ihre Ausrichtung an finanzwirtschaftlichen Zielen und die Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten durch betriebswirtschaftliche Kennziffern. Das zweite Prinzip ist die Dezentralisierung der operativen Entscheidungskompetenzen in profitverantwortlichen operativen Einheiten, die sich auf dem Markt zu bewähren haben.

Beide Prinzipien haben zwei Implikationen, die unmittelbare Auswirkungen auf das Funktionieren der Arbeitszeitregulierung haben. Die erste Implikation ist die, dass die Beschäftigten direkt mit den Anforderungen des Marktes als einer sachlichen

Notwendigkeit konfrontiert werden, sei es über ihre Ziele und die Ziele ihrer Einheit, sei es über die Kundenerwartungen oder sei es über den Druck drohender Arbeitslosigkeit. Dabei ist es denkbar, dass die Auseinandersetzungen mit den Anforderungen des Marktes die Beschäftigten zu der Erkenntnis führen, dass die kollektive Regulierung der Arbeitszeit für sie zum Hindernis wird, ihre individuellen Arbeitsziele zu erreichen. In dieser Situation wird Arbeitszeit zu einer abhängigen Variablen für die Beschäftigten bei der Bewältigung ihres Arbeitsvolumens.

Die zweite Implikation lautet, dass in den Betrieben ein neuartiger Rendite- und Kostendruck herrscht. Die finanzwirtschaftliche Ausrichtung der strategischen Unternehmensentscheidungen führt zu einer Beschneidung der Ressourcen, die den operativen Einheiten zur Verfügung stehen. Das Ergebnis ist eine Personalpolitik der unteren Linie in den operativen Einheiten, die darauf hinausläuft, die Personalausstattung zu minimieren. Je restriktiver diese Linie gefahren wird, umso mehr werden Schwankungen des Arbeitsvolumens nach oben durch Ausweitungen der tatsächlichen Arbeitszeiten ausgeglichen. Setzt also die Konfrontation mit dem Markt Anreize für eine Ausweitung der Arbeitszeiten, so werden diese in Kombination mit einer Personalpolitik der unteren Linie zu Sachzwängen verschärft.

*Personalpolitik
der unteren
Linien*

In dieser Situation ist es in erster Linie der Betriebsrat, auf dem die Aufgabe lastet, die problematischen Folgewirkungen marktorientierter Steuerungsformen für die Arbeitszeitgestaltung einzugrenzen. Die Fallstudien haben gezeigt, dass es eine empirisch offene Frage ist, ob er dies überhaupt versucht oder ob ihm dies sogar gelingt. Dies hängt sowohl mit kognitiven Orientierungsfragen als auch mit betrieblichen Status- und Machtfragen zusammen. Eine wirkungsvolle Arbeitszeitpolitik des Betriebsrates ist deshalb nicht voluntaristisch als Entscheidungsproblem für Betriebsräte zu deuten, die einfach zwischen verschiedenen Handlungsalternativen zu wählen hätten. Dage-

*wirkungsvolle
Arbeitszeit-
politik ist nicht
voluntaristisches
Entscheidungs-
problem des
Betriebsrates*

gen sprechen zum einen die hohen Komplexitäts- und Lernanforderungen, die mit diesem Politikverständnis verbunden sind. Gegen eine voluntaristische Sichtweise spricht aber auch, dass das Umfeld für Betriebsräte steiniger wird. Dies gilt vor allem für die zu beobachtende Schwächung des Flächentarifvertrages und seine formale oder faktische Öffnung für betriebsbezogene Unterschreitungen tariflicher Mindestnormen. Die mit dem betrieblichen Konzessionsdruck verbundene defensive Übernahme tarifpolitischer Funktionen könnte die offensiven arbeitspolitischen Gestaltungsziele der Betriebsräte untergraben. Die Folge dieser Entwicklung wäre die Aufkündigung jener klassischen Kompromissstrukturen zwischen den Interessengruppen im Betrieb, die mit dem Begriff der „kooperativen Konfliktbewältigung“ belegt worden sind (Weltz 1977). Unter diesen Bedingungen würde der Spielraum für Positivsummenspiele im Betrieb schwinden. Der Konzessionsspirale in marktorientierten Steuerungsformen sind nur schwer Grenzen zu setzen. Das bedeutet für die Betriebsräte, dass sie sich gegenüber dem Management neu positionieren müssten. Gerade in dieser Situation aber könnte die mit der flexiblen Arbeitszeitregulierung verbundene Einforderung partizipativer Verfahren und ihrer Geltung für die Betriebsräte eine wichtige Rolle bei der Findung und Legitimierung einer neuen Rolle gegenüber dem Management spielen.

Literatur:

- Bauer, Frank, Hermann Groß, Eva Munz und Suna Sayin (2002): Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitenmanagements. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, Köln.
- Bauer, Frank, Hermann Groß, Klaudia Lehmann, Eva Munz (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile, Köln.
- Bispinck, Reinhard, Thorsten Schulten (1998): Globalisierung und das deutsche Tarifvertragssystem. WSI-Mitteilungen 4: 241–248.
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden.
- Haipeter, Thomas (2004): Normbindung unter Marktdruck? Problembereiche neuer Formen der Arbeitszeitregulierung in der betrieblichen Praxis. In: Industrielle Beziehungen 11: 221–245
- Haipeter, Thomas (2003): Erosion der Arbeitsregulierung? Neue Steuerungsformen der Produktion und ihre Auswirkungen auf Arbeitszeit und Leitung. Kölner Zeitschrift für Soziologie 55, Heft 3: 521–542.
- Haipeter, Thomas, Steffen Lehndorff (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin: Ed. Sigma. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 57.
- Haipeter, Thomas, Steffen Lehndorff (2002): Regulierte Flexibilität? Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie. WSI-Mitteilungen 5: 649–655.
- Lehndorff, Steffen (2003): The Long-Good-Bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. Industrielle Beziehungen 2: 5–27.
- Lehndorff, Steffen (2001): Weniger ist mehr. Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik, Hamburg.
- Lehndorff, Steffen (2001a), Fabriken mit langem Atem – Der Wandel in der betrieblichen Arbeitszeitorganisation in der europäischen Automobilindustrie, WSI-Mitteilungen 6: 373-383
- Moldaschl, Manfred (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen, in: Lutz, Burkhard (Hg.), Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Weinheim: 132–164.
- Müller-Jentsch, Walther (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung, Frankfurt/Main, New York.
- Schmidt, Rudi, Rainer Trinczek (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, Walther (Hg.), Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München, Mering: 103–128.
- Schumann, Michael (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut, Harald Wolf (Hg.), Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: 19–30
- Seifert, Hartmut (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. WSI-Mitteilungen 2: 84–90.
- Trinczek, Rainer (2002): „Und was macht ihr, wenn's keinen Betriebsrat mehr

gibt?“ Zur Erosion der institutionellen Basis betrieblicher ‘Bündnisse für Arbeit und Wettbewerb’, in: Seifert, Hartmut (Hg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven*, Berlin: 245–272.

- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriosozilogie. *Soziale Welt* 39: 97–103.
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung: Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 5: 291–302

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Gruberstraße 40-42, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@akoee.at
Internet: www.isw-linz.at