

Markus Promberger/Sabine Böhm/Thilo Heyder/Susanne Pamer/Katharina Strauß

Chancen, Risiken und Grenzen zeitlicher Flexibilität
-
Industriebeschäftigte in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen

**Fünf Betriebsfallstudien
in der westdeutschen Metallindustrie**

**Abschlußbericht zum Forschungsprojekt
Nr. 2000-180-3 der Hans-Böckler-Stiftung**

August 2001

**Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum (SFZ)
Findelgasse 7/9
90402 Nürnberg**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	S. 9
I Einleitung	S. 11
1 Eine kurze Geschichte der Arbeitszeitflexibilisierung	S. 12
2 Arbeitszeitflexibilisierung in der arbeitspolitischen Diskussion	S. 22
3 Forschungsstand und offene Fragen	S. 24
4 Zentrale Befunde in Thesenform	S. 32
II Methode und Aufbau der Untersuchung	S. 35
1 Aufbau der Untersuchung und praktisches Vorgehen	S. 35
2 Überlegungen zu den verwendeten Methoden	S. 40
III Merkmale und Formen hochflexibler Arbeitszeitsysteme	S. 51
1 Verschiebungen des ‚Normalitätsniveaus‘ betrieblicher Arbeitszeitflexibilität	S. 51
2 ‚Hochflexible‘ Arbeitszeitsysteme - ein Definitionsversuch	S. 54
3 Hochflexible Arbeitszeitmodelle in 20 Betrieben	S. 62
IV Hochflexible Arbeitszeitsysteme in Verwaltung und Produktion: Fünf Fallbeispiele aus der Metallindustrie	S. 65
1 Großgeräte AG: Unbegrenzte Gleitzeit zu Arbeitszeitver- längerung	S. 65

1.1	Strukturdaten und Rahmenbedingungen	S. 65
1.2	Hochflexible Arbeitszeitmodelle	S. 67
1.3	Innerbetriebliche Austauschbeziehungen	S. 69
1.4	Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis	S. 71
1.5	Zusammenfassung: Großgeräte AG	S. 73
2	Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt: Langzeitkonto ein Leben lang?	S. 75
2.1	Strukturdaten und Rahmenbedingungen	S. 75
2.2	Hochflexible Arbeitszeitmodelle	S. 76
2.3	Innerbetriebliche Austauschbeziehungen	S. 80
2.4	Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis	S. 83
2.5	Zusammenfassung: Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt	S. 87
3	Flurfördertechnik Müller: Flexible Arbeitszeiten und handlungsfähige Betriebsräte	S. 88
3.1	Strukturdaten und Rahmenbedingungen	S. 88
3.2	Hochflexible Arbeitszeitmodelle	S. 90
3.3	Innerbetriebliche Austauschbeziehungen	S. 93
3.4	Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis	S. 96
3.5	Zusammenfassung: Flurfördertechnik Müller	S. 99
4	Spezialgetriebe GmbH: Wenig begrenzte Arbeitszeit und stark begrenzte Nutzung	S. 100
4.1	Strukturdaten und Rahmenbedingungen	S. 100
4.2	Hochflexibles Arbeitszeitmodell	S. 102
4.3	Innerbetriebliche Austauschbeziehungen	S. 104
4.4	Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis	S. 106
4.5	Zusammenfassung: Spezialgetriebe GmbH	S. 110
5	Luxusgüter Manufaktur GmbH: Betriebsräte als Arbeitszeitmanager?	S. 111
5.1	Strukturdaten und Rahmenbedingungen	S. 111
5.2	Hochflexible Arbeitszeitmodelle	S. 113
5.3	Innerbetriebliche Austauschbeziehungen	S. 115
5.4	Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der	

	betrieblichen Praxis	S. 117
5.5	Zusammenfassung: Luxusgüter-Manufaktur	S. 117
6	Fazit: Hochflexible Arbeitszeitsysteme außerhalb des hochqualifizierten Bereichs	S. 121
V	Nutzbarkeit und tatsächliche Nutzung von Gestaltungsoptionen durch die Beschäftigten	S. 125
1	Semantik und technische Gestaltung hochflexibler Arbeitszeitregelungen	S. 126
2	Betriebliche Kontextfaktoren für die Nutzbarkeit von Gestaltungsoptionen	S. 129
	2.1 Konjunkturbedingte Nutzungskontexte	S. 129
	2.2 Fertigungsstrukturen, Arbeitsorganisation und Nutzungskulturen	S. 130
3	Tatsächliche Nutzung der Gestaltungsoptionen durch Beschäftigte im Kontext außerbetrieblicher Zeitstrukturen und Bedürfnisse	S. 140
	3.1 Nutzungsformen und Nutzungsmuster	S. 141
	3.1.1 Variation von Arbeitsbeginn und -Ende, stundenweiser Guthabenauf- und Abbau	S. 143
	3.1.2 Abbau von Zeitguthaben durch ein- oder mehrtägige Zeitentnahme	S. 148
	3.1.3 Muster individueller Zeitnutzung in hochflexiblen Arbeitszeitarrangements	S. 152
	3.2 Familialer Zeitbedarf und flexible betriebliche Zeitanforderungen im Widerspruch	S. 157
4	Bewertung der Arbeitszeitarrangements durch die Beschäftigten	S. 164
	4.1 Zufriedenheit bei geringem Restriktionsniveau	S. 164
	4.2 Unzufriedenheit bei hohem Restriktionsniveau	S. 168
	4.3 Nicht-NutzerInnen in selbstgemachten stabilen Zeitstrukturen	S. 169
5	Belastungsaspekte hochflexibler Arbeitszeitsysteme in der Praxis	S. 169

VI	Hochflexible Arbeitszeitsysteme im betrieblichen Funktions- und Interessengefüge	S. 177
1	Hochflexible Arbeitszeiten: Unternehmerisches Kalkül und betriebswirtschaftliche Funktionalität	S. 177
2	Hochflexible Arbeitszeiten in der Perspektive der Betriebsräte	S. 191
3	Hochflexible Arbeitszeitsysteme und betriebliche Austauschbeziehungen	S. 194
3.1	Die "politische Kultur betrieblicher Austauschbeziehungen"	S. 194
3.2	Wechselbeziehungen mit hochflexiblen Arbeitszeiten	S. 196
VII	Chancen, Risiken und Risikobegrenzung für Industriebeschäftigte in hochflexiblen Arbeitszeiten	S. 207
1	Das Credo der Flexibilisierung und die Gestaltungsoptionen für die Beschäftigten	S. 210
2	Quo vadis Arbeitszeitflexibilisierung? Zur Zukunft der betrieblichen Arbeitszeitentwicklung	S. 210
3	Folgen hochflexibler Arbeitszeitsysteme für die Betriebspolitik	S. 213
4	Ansätze zu betriebs- und tarifpolitischen Strategien	S. 217
VIII	Anhang	S. 223
1	Verzeichnis der Übersichten im Text	S. 223
2	Abkürzungsverzeichnis	S. 224
3	Literatur	S. 225

Vorwort

Mit diesem Bericht¹ liegen die Ergebnisse eines Forschungsprojektes vor, das von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert und am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum (SFZ) und dem Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg von April 2000 bis Mai 2001 durchgeführt wurde. Am Projekt haben, neben den VerfasserInnen, Birgit Schulte und Christoph Dreher mitgearbeitet. Sabine Böhm hat die Abschnitte III/2 und 3 in Grundzügen gestaltet, Thilo Heyder hat die Fallstudien IV/1 und 2, Susanne Pamer die Fallstudie IV/5 und den Abschnitt V/1, und Katharina Strauß die Fallbeispiele IV/3 und 4 entworfen. Der restliche Text wurde von Markus Promberger abgefaßt.

In unserer Forschungsarbeit haben wir von vielen Seiten Unterstützung und Hilfe erfahren. Zu allererst gebührt unser Dank den Beschäftigten, Betriebsräten und Managern unserer Untersuchungsbetriebe, sowie den Vertretern der IG Metall auf allen Ebenen, die uns die Türen öffneten und ihre Zeit zur Verfügung stellten. Ohne sie und ohne die Förderung der Hans-Böckler-Stiftung wäre die vorliegende Studie nicht möglich gewesen. Gudrun Linne sei stellvertretend für die Stiftung, sowie ganz besonders auch für ihre konstruktiv-kritische inhaltliche Begleitung gedankt. Eine ausgesprochen positive Rolle während der gesamten Projektlaufzeit spielte der von der HBS installierte Projektbeirat. Seine Mitglieder vermochten es dankenswerterweise, eine Pflichtinstitution in einen lebendigen, diskussionsfreudigen Ausschnitt nicht nur der 'scientific community', sondern auch der praktisch interessierten ExpertInnen Öffentlichkeit zu verwandeln.

1 Wir folgen in diesem Bericht, ohne dies ausführlicher begründen zu wollen, weitgehend der 'alten' Rechtschreibung (vgl. dazu Ickler 2000). Um ggf. kennzuzeichnen, daß beide Geschlechter gemeint sind, wird abweichend davon die sogenannte 'Groß-I-Schreibweise' (z.B. 'ArbeitnehmerInnen') verwendet, wo sich dies nicht durch neutrale Formulierungen vermeiden läßt oder sich auf die Übersichtlichkeit negativ auswirkt.

Manfred Stosberg, Heidi Imgrund und Nina Gerl vom SFZ haben uns institutionelle Rückendeckung gegeben und uns von den unvermeidlichen Verwaltungsroutinen entlastet. Margarete Höllbacher und Stefan Theuer vom SFZ sorgten für ein reibungsloses Funktionieren der EDV-Infrastruktur, fast rund um die Uhr. Ihnen allen gilt unser herzlicher Dank. Für Denkanstöße, sowie für Rat und Tat zur rechten Zeit möchte ich Aida Bosch, Werner Meinefeld und Uli Wenzel vom Institut für Soziologie der Universität Erlangen, Hartmut Seifert und Helga Faasch vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der HBS, Rainer Trinczek von der TU München, Peter Ellguth vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, sowie Reinhard Kiel und Ingrid Kairat von der IG Metall danken. Meine ehemaligen Kolleginnen Christa Herrmann und Susanne Singer hatten großen Anteil an der Grundidee zu diesem Projekt; ich hoffe, unsere Befunde liefern auch Antworten auf ihre Fragen.

Trotz vielfacher Unterstützung liegt die alleinige Verantwortung für den Inhalt dieses Berichts bei uns. Wir würden uns freuen, wenn unsere Ergebnisse ein Stück weit zur empirischen Fundierung der Debatte um flexible Arbeitszeiten beitragen könnten.

Nürnberg, im August 2001

Markus Promberger

I Einleitung

Eine steigende Zahl von Beschäftigten arbeitet in hochflexiblen Arbeitszeitarrangements. Gleitzeit ohne Kernzeit, Arbeitszeitkorridore und Jahresarbeitszeitmodelle, stets auf der Basis von Arbeitszeitkonten, sind auch in der Industrie mittlerweile gang und gäbe. Dabei sind diese Modelle nicht mehr auf den Bereich hochqualifizierter Angestelltenarbeit beschränkt, sondern beziehen nicht nur den kompletten Verwaltungsbereich von Unternehmen, sogar immer häufiger auch gewerbliche Beschäftigte in der Fertigung mit ein.

Häufig sind in diesen Arbeitszeitarrangements auch Möglichkeiten für die Beschäftigten vorgesehen, ihre Arbeitszeit in bestimmten Grenzen auch nach persönlichen Bedürfnissen zu variieren. Ob diese formalen Gestaltungsspielräume im betrieblichen Alltag moderner industrieller Produktion überhaupt faktisch nutzbar sind, und ob sie von den Beschäftigten genutzt werden, war empirisch bislang kaum erforscht. Die folgenden Befunde sollen diese Lücke schließen helfen.

Der vorliegende Forschungsbericht befaßt sich mit der Situation von Industriebeschäftigten in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen am Beispiel von fünf ausgewählten Betrieben der metallverarbeitenden Industrie. Nach der Einleitung möchten wir kurz auf unsere empirische Vorgehensweise und die verwendeten Methoden eingehen (II), sowie einige Ausführungen zum Begriff der 'hochflexiblen' Arbeitszeitsysteme und deren Formen anschließen (III). Im nächsten Kapitel sollen die fünf Fallstudienbetriebe hinsichtlich ihrer Produktions- und Beschäftigungsstruktur und ihres Arbeitszeitsystems vorgestellt werden. Anschließend soll der Versuch einer Typisierung hochflexibler Arbeitszeitsysteme vorgenommen werden (IV). Die aus der qualitativen Beschäftigtenbefragung gewonnenen Befunde bilden die Basis für den Abschnitt V, der sich mit der Nutzbarkeit und der tatsächlichen Nutzung von Gestaltungsoptionen durch die Beschäftigten befaßt.

Im Abschnitt VI sollen Voraussetzungen, Bewertungen und Folgen hochflexibler Arbeitszeitsysteme geklärt werden. Neben den Bewertungen solcher Systeme durch die betrieblichen Akteure geht es dabei um die Zusammenhänge und Wechselbeziehungen des betrieblichen Arbeitszeitsystems mit anderen 'Bezugssystemen', wie der betrieblichen Organisationsstruktur und der Kultur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen. Das Ende der inhaltlichen Darstellung bildet eine Schlußbetrachtung, in deren Rahmen eine Gesamtschau der Ergebnisse sowie eine Untersuchung der arbeitspolitischen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten hochflexibler Arbeitszeiten auf der betrieblichen und tariflichen Ebene erfolgen soll (VII).

Bevor wir uns den Ergebnissen zuwenden, soll in der Einleitung der Problemhintergrund unserer Untersuchung noch detaillierter dargestellt werden. Hierzu soll zunächst die Geschichte der Arbeitszeitflexibilisierung kurz nachgezeichnet werden (1). Anschließend sollen die Linien der arbeitspolitischen Diskussion (2) sowie der Stand der Forschung zum Thema und die sich hieraus ergebenden Forschungsfragen umrissen werden (3). Im Anschluß daran werden vorab vier zentrale Thesen vorgestellt, die aus unserem empirischen Material gewonnen wurden, und die gewissermaßen ein 'Leitgerüst' für die weiteren Ausführungen darstellen sollen (4)

1 Eine kurze Geschichte der Arbeitszeitflexibilisierung

Neben der klassischen 'Lohnfrage' ist die Arbeitszeit eine der zentralen Stellgrößen des Verhältnisses von Kapital und Arbeit. Der Lohn stellt dabei die abstrakt-geldförmige Dimension des Arbeitsverhältnisses dar. Die Arbeitszeit ist im Gegensatz dazu viel stärker rückgebunden an die konkret-stofflichen Aspekte des Arbeitsprozesses sowie an die Arbeitssituation und den Lebenszusammenhang der arbeitenden Menschen. Zwei 'Spannungsfelder' sind hierbei von Bedeutung.

Zum einen ist dies der Gegensatz von 'Linearität' und 'Zyklizität': Auch wenn die alltägliche Linearisierung und Messung der Zeit, wie sie sich im Abendland entwickelt haben², für sich bereits eine Abstraktion von individuell und sozial erfahrbarer Zeit darstellen, so wirken doch biologische und soziale Zeitrhythmen in hohem Maße auf die Lebenssituation und die alltäglichen Zeitstrukturen der Menschen ein. Aus dem Nebeneinander von linearer, industrieller Zeit und zyklischen Verlaufsstrukturen des menschlichen Lebens kann in der Biographie und im Alltag immer wieder ein spannungsreiches Gegeneinander, ein Gegenstand von Auseinandersetzungen werden³.

Zum anderen ist der industrielle Konflikt mehr als alles andere ein Konflikt um die Zeit: 'Wem gehören die Minuten' ist eine klassische Frage der Arbeiterbewegung. Betrachtet man das Kapitalverhältnis (oder Arbeitsverhältnis) als Herrschaftsverhältnis, so manifestiert sich Herrschaft dabei als Verfügungsgewalt über Zeit. Doch dieser Konflikt hat sein Gesicht verändert und ist dabei, sich mehr und mehr in die arbeitenden Subjekte hinein zu verlagern. Der Herrschaftscharakter, den dieser Konflikt innehatte, beginnt in den Hintergrund zu treten, weil sich die Interessenstrukturen der Konfliktparteien scheinbar 'entgrenzen': Was im Industriezeitalter ein Konflikt zwischen inneren Bedürfnissen des arbeitenden Menschen und den externen Anforderungen des Unternehmens war, wird im nachindustriellen Zeitalter mehr und mehr zu konfligierenden Anforderungen des Subjektes an sich selbst. Auch diese Veränderungen spiegeln sich in Vorstellungen, Wahrnehmungen und Selbstwahrnehmungen vom 'Arbeitskraftunternehmer', vom 'persönlichen Zeitmanagement', von Selbststeuerung und Eigenverantwortung im beruflichen Handeln.

Zudem überlagern sich beide Spannungsfelder: Im Ringen um die Minuten gleicht kein Zeitabschnitt dem anderen, da jede Zeiteinheit für die sie erlebenden und durchlebenden Subjekte unterschiedlich im Konzert sozialer und biologischer Rhythmen plaziert ist.

2 Siehe hierzu z.B. Wendorff (1980), Maurer (1992), Deutschmann (1985).

3 Siehe hierzu auch Rinderspacher (1985, 1987).

Bereits hieraus deutet sich an, daß die einfache Meßlatte von 'mehr' oder 'weniger', wie sie die monetären Auseinandersetzungen von Kapital und Arbeit prägt, dem Thema Arbeitszeit schon lange nicht mehr genügt, sofern sie denn je genügt hat. Neben den beschriebenen grundsätzlichen Spannungsverhältnissen sind hierbei historisch jüngere Entwicklungen zu berücksichtigen. Differenzierte und wechselhafte Anforderungen global operierender, flexibler Unternehmen an die Zeit der Beschäftigten haben die starr-extensiven Zeitstrukturen des klassischen Industriekapitalismus abgelöst. Auf Seiten der Beschäftigten haben Arbeitszeitverkürzungen früherer Jahrzehnte und soziokulturelle Differenzierungsprozesse zu einer Heterogenisierung der Zeitinteressen verschiedener Beschäftigtengruppen geführt. Gleichzeitig besitzen jahrhundertlang gültige soziale Zeitrhythmen nach wie vor eine starke Prägekraft für das Alltagsleben der arbeitenden Menschen. In diesem Spannungsfeld bewegen sich heute die Auseinandersetzungen von Kapital und Arbeit um die Arbeitszeit⁴. Der mit der schrittweisen Abkehr vom fordistischen Produktions- und Sozialmodell verbundene allmähliche Wechsel in der zeitlichen Anforderungsstruktur schlug sich in den Arbeitszeit-Auseinandersetzungen seit Beginn der achtziger Jahre nieder. Erstmals brachte die Unternehmerseite eigene Forderungen nach Arbeitszeitflexibilisierung in die Verhandlungen ein und konnte diese auch partiell durchsetzen, statt wie vorher nur die Verkürzungsansinnen der Gewerkschaften abzuwehren (vgl. hierzu ausführlich Herrmann u.a. 1999).

Flexibilisierung meint hier - aus Unternehmensperspektive - die Abkehr von konstanten, standardisierten Zeitmustern in drei Richtungen: Differenzierung der Arbeitszeiten führt zu unterschiedlichen Arbeitszeitlängen für verschiedene Beschäftigtengruppen. Variabilisierung führt zu schwankenden, im Zeitverlauf unregelmäßig verteilten Arbeitszeiten in Anpassung an den betrieblichen Bedarf. Kontinuierisierung zielt auf Verlängerung der Betriebs-, Maschinennutzungs- und Ansprechzeiten und damit eine verbesserte Nutzung des gebundenen Kapitals⁵.

4 Hinzu kommen noch sozial-, konjunktur- oder verteilungspolitische Aspekte, so etwa die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit.

5 Vgl. Bosch u.a. (1988)

Aus der Perspektive der Arbeitnehmerseite ist Flexibilisierung ein ambivalenter Tatbestand: Neben die Identifikation mit oder Akzeptanz der Logik betriebswirtschaftlicher Flexibilisierung treten genuine Eigeninteressen, die sich sowohl auf die Abwehr oder Begrenzung von Flexibilität richten, als auch eine an persönlichen Bedürfnissen ausgerichtete Arbeitszeitvariation zum Ziel haben können.

Im 'Leber-Kompromiß'⁶, mit dem eine der härtesten Tarifaueinandersetzungen der deutschen Nachkriegsgeschichte endete, konnten sich beide Seiten mit Abstrichen durchsetzen: Sowohl der IG Metall mit ihrer Forderung nach einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit als auch dem Metallarbeitgeberverband mit der Forderung nach Arbeitszeitflexibilisierung gelang 1984 der Einstieg in wesentliche Tarifziele. Seither war die von der Metallindustrie angeführte Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeiten denn auch begleitet von einer schrittweisen Flexibilisierung der tariflichen Arbeitszeitstrukturen. Nach den Ergebnissen unserer vorangegangenen Arbeitszeituntersuchungen wurden tariflich vereinbarte flexible Arbeitszeiten im industriellen Sektor jedoch zunächst nur zögerlich in die betriebliche Praxis umgesetzt (Promberger/Trinczek 1993). So wurde beispielsweise von der tariflichen Möglichkeit der Arbeitszeitdifferenzierung von 1984 bis 1991 nur in rund einem Sechstel aller bundesdeutschen Metallbetriebe Gebrauch gemacht; nur etwa jeder fünfundvierzigste Metallbeschäftigte hatte verlängerte Arbeitszeiten im Rahmen von Differenzierungsregeln (Promberger 1993:14f.). Von variablen, also innerhalb des zunächst zwei, später sechs Monate betragenden Ausgleichszeitraums schwankenden Arbeitszeiten waren noch 1989 weniger als 1% der Beschäftigten der Metallindustrie betroffen (Ellguth u.a. 1989: 146f.). Flexibilisierung der Arbeitszeiten spielte somit im Alltag industrieller Produktion zu Anfang der 90er Jahre nur in Ausnahmefällen eine Rolle.

Seit der Rezession von 1992/93 gewannen flexible Arbeitszeiten jedoch auch in den industriellen Kernsektoren so sprunghaft an Bedeutung, daß seither von einem Prozess 'forcierter Arbeitszeitflexibilisierung' gesprochen werden kann

6 Das 'Göppinger Abkommen' von 1984 zwischen der IG Metall und dem Verband der Metallarbeitgeber in Nordwürttemberg/Nordbaden kam nach umfangreichen Arbeitskämpfen durch die Vermittlung des früheren Bundesministers und vormaligen Vorsitzenden der IG Bau-Steine-Erden, Georg Leber, zustande. Vgl. hierzu z.B. Kurz-Scherf (1985).

(Herrmann u.a. 1999): Als Indikatoren dafür konnte neben einem allgemeinen 'Aufweichen' des 'Normalarbeitszeitstandards', beispielsweise über eine Ausdehnung der Betriebsnutzungszeit und deren Entkopplung von den tatsächlichen Arbeitszeiten, besonders die Konzentration des unternehmerischen Interesses auf Zeitkontenregelungen mit längeren Ausgleichszeiträumen ausgemacht werden, die eine genaue Anpassung der Arbeitszeit an die Produktionsschwankungen erlauben. So wurden bis 1996 in 23% der Metallbetriebe Vereinbarungen über mittel- bis langfristige Arbeitszeitkonten abgeschlossen, in rund einem weiteren Viertel der Betriebe wurde 1996 aktuell darüber verhandelt. Konkret waren diese Zeitkonten häufig an Gleitzeit- oder Korridorregelungen gekoppelt, die im Zuge der Umsetzung der verschiedenen Verkürzungsschritte immer stärkere Verbreitung fanden. Gleitzeitvereinbarungen existierten 1996/97 bereits in gut 60% aller Untersuchungsbetriebe; in der Metallindustrie partizipierten 80% aller Angestellten und schon 29% aller gewerblichen Beschäftigten an dieser Arbeitszeitform. In einem knappen Drittel der Betriebe (31,8%) wurden Vereinbarungen zur Anpassung an Schwankungen des Arbeitsvolumens (Korridormodelle) getroffen (vgl. ebd.). Im Anschluß an eine etwa acht Jahre währende Latenzperiode haben sich somit binnen einer vergleichsweise kurzen Übergangsfrist von etwa vier Jahren flexible Arbeitszeiten in der Metallindustrie von einer Ausnahmeerscheinung beinahe schon zum Normalfall entwickelt. Nach einer Untersuchung des WSI werden in der gesamten privaten Wirtschaft in 78% aller Betriebe Zeitkontenmodelle und in 34% aller Betriebe die Kombination von Arbeitszeitkonten und Korridormodellen praktiziert (Seifert 2001⁷). Auch wenn die Zahlenangaben in der Literatur teilweise stark voneinander abweichen, so belegen sie doch, daß auch außerhalb der Metallindustrie flexible Arbeitszeiten mittlerweile zum alltäglichen Spektrum der Arbeitszeitgestaltung gehören.

Warum verlief die Entwicklung der betrieblichen Flexibilisierung in der Metallindustrie so diskontinuierlich? Zum einen ist erklärungsbedürftig, weshalb die

7 Stark abweichende Zahlenangaben finden sich bei Bellmann/Ludewig (2000) und Bundesmann-Jansen u.a. (2000), zu ähnlichen Befunden wie das WSI kommt DIHT (2000). Zur Diskussion dieser Abweichungen vgl. Seifert (2001:85), der hierfür unterschiedliche Definitionen, aber auch unterschiedliche Grundgesamtheiten verantwortlich macht.

tariflichen Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung fast eine Dekade lang kaum genutzt wurden. Zum anderen ist zu erklären, wieso seit der Rezession 1992/93 ein 'forcierter Flexibilisierungsschub' eingetreten ist.

Eine *notwendige* Bedingung für das 'time-lag' von tariflicher und betrieblicher Flexibilisierung der Arbeitszeit ist sicher die seit 1984 vorgenommene Delegation eines Gutteils der Arbeitszeitaushandlungen an die Betriebsparteien. Diese mußten zwar eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit analog den im Manteltarifabkommen ausgehandelten Konditionen durchführen. Wie sie dies tun, und ob sie hierbei von den Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung Gebrauch machen wollten, blieb ihnen nunmehr weitgehend selbst überlassen. Diese Verbetrieblichung von Regulierungskompetenzen⁸ erklärt die verzögerte Umsetzung der Flexibilisierung jedoch nicht *hinreichend*.

Bis etwa 1994 wurden diesbezüglich zwei Thesen diskutiert: Die *'Inkubationsthese'* versuchte, die geringe Verbreitung flexibler Arbeitszeiten damit zu erklären, daß zwischen der tariflichen Einführung und der praktischen Umsetzung derartiger Regelungen ein Zeitraum liegen müsse, in dem die betrieblichen Akteure, Handlungskulturen und Routinen sich an einen veränderten Umgang mit der Regulierung von Arbeitszeit gewöhnen müßten; so etwa in Pilotprojekten und durch das Studium von Beispielfällen, aber auch durch die natürliche Fluktuation und Verjüngung der Akteure und ihres Gedankengutes. Diese Faktoren, aber auch weltwirtschaftliche und allgemeinpolitische Rahmenbedingungen, Elemente eines wechselnden wirtschaftspolitischen Zeitgeistes und entsprechende Ideenkonjunkturen hätten zur zunächst zögerlichen, dann forcierten Implementation flexibler Arbeitszeiten geführt (vgl. ausführlicher Hermann u.a. 1999). Die *Gegenthese* lautete - zugespitzt formuliert - die neuen tariflichen Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten seien in der Praxis unnötig, würden bürokratischen Aufwand und höhere Konfliktkosten produzieren, und ihre Entstehung sei vorrangig verbandspolitischen Interessen und weniger betriebswirtschaftlichem Kalkül zu verdanken. Lange sah es so aus, als würde diese zweite These zutreffen (vgl.

8 Zu Entstehung und Entwicklung des Begriffs 'Verbetrieblichung' vgl. Schmidt/Trinczek 1988.

ausführlich Promberger/Trinczek 1993): So war das Niveau der zeitlichen Flexibilität bereits vor 1984 recht hoch. Mit den 'traditionellen' Flexibilisierungsinstrumenten von Überstunden, Kurzarbeit, befristeter Beschäftigung, Aushilfen, Gleitzeitarbeit und dem Auf- oder Abbau zusätzlicher Schichten konnte die Produktion in der Metallindustrie gut an die Auftragslage angepaßt werden. Vertretungsmächtige Betriebsräte und kampfstarke Belegschaften ließen zudem erwarten, daß eine Ausweitung betrieblicher Flexibilität zu Lasten der Arbeitnehmer nicht ohne Konflikte zu haben sein würde. Zusätzlich wurde eine Erhöhung des personalpolitischen Steuerungsaufwandes befürchtet.

Aus einem gehörigen zeitlichen Abstand betrachtet enthalten beide Thesen zutreffende Elemente, die sich aus heutiger Sicht durchaus zu einer konsistenten Erklärung verbinden lassen: Für den Zeitraum von 1984 bis etwa 1992 ist der zweiten These zuzustimmen. Das Flexibilitätsniveau war auf Basis traditioneller Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit durchaus hoch. Die arbeitspolitischen Kräfteverhältnisse waren für die Arbeitnehmerseite trotz aller Widrigkeiten immer noch so günstig, daß die einzelnen Metallbetriebe - von verbandspolitisch motivierten Ausnahmen abgesehen (Promberger 1993) - keine große Notwendigkeit zur Implementation neuer Formen der Arbeitszeitflexibilisierung sahen. Stabilisiert wurde diese Situation noch zusätzlich durch die ab 1985/86 einsetzende konjunkturelle Erholung und Expansion, die - ab 1990 durch die Wiedervereinigung aufrechterhalten - bis etwa 1992, also außergewöhnlich lange anhielt. Nicht zuletzt hierdurch wurde die Vertretungsmacht von Gewerkschaften und Betriebsräten, aber auch die Konkurrenzsituation der Unternehmen auf den Märkten einigermaßen auf konstantem Niveau gehalten. Externe 'inputs', die auf das betriebliche Sozialsystem Veränderungsdruck ausüben hätten können, hielten sich in dieser Phase in Grenzen. Bekanntermaßen werden in wirtschaftlichen Expansionsphasen Investitionen meist eher zur Erweiterung der Produktion in bestehenden Bahnen vorgenommen, weniger wird hingegen in grundlegende Veränderungen des Produktionskonzeptes investiert. Dies alles führte dazu, daß sich die seit 1984 tariflich vorbereiteten neuen Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung

bis 1992 gewissermaßen in einer *Latenzperiode* befanden. Wie die weitere Entwicklung zeigen sollte waren sie zwar keineswegs überflüssig; umfanglichere Ausweitungen, Experimente oder Erprobungen fanden jedoch bis 1992 kaum statt, so daß man für diese Zeit kaum von einer Inkubation⁹ sprechen kann. Weitere Details stützen diese Auffassung: So wurde zwischen 1984 und 1988 das geringe Interesse der Betriebe an der Arbeitszeitflexibilisierung gerne mit dem geringen Niveau dieser Flexibilität erklärt. Man erhoffte sich im Umfeld der Arbeitgeberverbände von der 1988 vorgenommenen Ausweitung des Ausgleichszeitraumes und dem Ersatz der alten 'Diffi-Regelung' durch die unbürokratischere 13/18%-Regel von 1990 einen Schub vermehrter Nutzung dieser Flexibilisierungselemente, der jedoch empirisch nicht eintrat, da einfach noch keine Notwendigkeit bestand (Promberger 1993).

In konjunkturellen Expansionsphasen trägt der Markt gewissermaßen auch Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Rentabilität, in Rezessionsphasen hingegen realisieren nur die produktivsten Unternehmen Gewinn. Mit dem 'Umkippen' der Konjunktur für alle Unternehmen entsteht der Druck mittels Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Rationalisierung zu höherer Produktivität und Rentabilität zu kommen und damit das Überleben zu sichern. Die hierbei eingesetzten Strategien schließen immer stärker auch Veränderungen im gesamten betrieblichen Sozialgefüge ein, so im Arbeitszeitregime, in der Organisationsstruktur, sowie in Zahl und Struktur der Belegschaft.

Unter dem Druck der Rezession seit Ende 1992 und dem damit verbundenen "gnadenlosen Kostensenkungsdiktat" (Kotthoff 1998) entfalteten viele Metallbetriebe zunächst verstärkt Aktivitäten zur Kostensenkung, beispielsweise durch Personalabbau bis hin zu Entlassungen und Kurzarbeit, aber auch durch kollektive Arbeitszeitverkürzung ohne vollen Lohnausgleich, man denke nur an das promi-

9 Das lateinische Wort 'incubare' bedeutet 'ausbrüten', also daß etwas im Verborgenen wächst oder sich vermehrt. So vermehren sich etwa Keime in einem infizierten Organismus zunächst millionenfach, bevor nach außen hin sichtbare Krankheitszeichen auftreten. Übertragen auf unsere Fragestellung bedeutet Inkubation die Ausbreitung oder *Vermehrung* eines sozialen Tatbestandes, ohne daß dies zunächst offen zutage tritt. Anders meint der Begriff der Latenz hier, daß bestimmte Tatbestände in kleiner, dabei aber *stagnierender Zahl* unauffällig existieren können.

nente Beispiel der 28,8-Stunden-Woche bei Volkswagen (Promberger/ Rosdächer/Seifert/Trinczek 1996). Gleichzeitig fanden enorme Konzentrations- und Internationalisierungsprozesse statt - viele bis dahin unabhängige Unternehmen wurden von großen, international tätigen Konzernen übernommen, etliche verschwanden ganz vom Markt. In einem zweiten Schritt wurden, sofern das wirtschaftliche Potential dafür vorhanden war, Rationalisierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen in großem Stil getroffen. Lean Production, Lean Management, die Verwandlung der betrieblichen Finanzverwaltung zum Controlling, die Profit- bzw. Costcenterstruktur und damit die Einführung marktähnlicher Organisationsprinzipien in die Binnenstruktur des Unternehmens, die Straffung von Produktion und Verwaltung, Outsourcing und andere bereits vorher bekannte Strategien wurden nun in breiterem Umfange eingesetzt. Sie blieben überdies nicht mehr nur auf einen kleineren Kreis konzernzugehöriger Großunternehmen beschränkt, wo sie entwickelt und erprobt worden waren, sondern kamen auch in den 'Feld-Wald-und-Wiesen-Betrieben' der Metallindustrie zum Einsatz¹⁰. Die Effizienzsteigerungsmaßnahmen erstreckten sich nicht nur auf die Produktion, sondern neuerdings verstärkt auch auf alle Verwaltungsbereiche der Unternehmen. Eine breite Destabilisierung betrieblicher Handlungsrountinen, Akteurskonstellationen und Machtbalancen setzte ein. Die betrieblichen Interessenvertretungen waren in starkem Maße dem Druck von Eigentümerwechseln, Effizienzsteigerung, Personalabbau, Organisationsreformen, und vor allem der Drohung von Standortverlagerung und -schließung ausgesetzt. Die arbeitspolitischen Folgen der Rezession von 1992/93 haben wir andernorts ausführlich dargestellt (Herrmann u.a. 1999: 177ff.). Hier bleibt festzuhalten, daß Betriebsräte oftmals keine Chance mehr sahen, Positionen zu verteidigen, die wenige Jahre zuvor noch ohne Schwierigkeiten zu halten gewesen waren. Angesichts massiver Drohungen mit der 'Standortfrage' war es oftmals nicht mehr möglich, Vorstöße zur Arbeitszeitflexibilisierung abzuwehren.

10 Begünstigt wurde diese Entwicklung sicherlich auch durch die vielen Konzernübernahmen im Gefolge der Rezession.

Um diesen Zeitpunkt, im Zeichen von verstärkter Effizienzsteigerung, Kostensenkung und organisatorischen Reformen begann die Arbeitszeitflexibilisierung für die Unternehmen in verschiedener Hinsicht interessant zu werden: Erstens war es oft nötig, im Rahmen von Rationalisierungen und Flexibilisierung der Produktion 'passende' flexible Arbeitszeitsysteme zu entwickeln (ähnlich auch Böhle 1999). Zweitens traten in der Rezession Kostenvorteile und arbeitspolitische Vorteile flexibler Arbeitszeiten deutlicher zutage und konnten nun angesichts der geschwächten Interessenvertretungen voll ausgespielt werden: In der Regel sind flexible Arbeitszeitsysteme so konzipiert, daß Arbeitszeitverlängerungen zumindest partiell keine Zuschläge für Mehrarbeit mehr erfordern und - sofern sie im Rahmen der einmal getroffenen Betriebsvereinbarung bleiben - meist nicht mehr mitbestimmungspflichtig sind. Arbeitszeitverlängerungen können damit finanziell und betriebspolitisch 'verbilligt' werden. Absenkungen der Arbeitszeit, vorher nur möglich mittels Kurzarbeit oder unter Fortzahlung des regulären Einkommens, können ebenfalls kostengünstiger und unbürokratischer vorgenommen werden. Insgesamt ermöglichen flexible Arbeitszeiten also eine kosteneffektivere Anpassung der Arbeitszeiten an den schwankenden Kapazitätsbedarf als das vorherige System aus Mehrarbeit, Kurzarbeit, Auf- und Abbau der Belegschaft. Vorteilhaft aus Unternehmenssicht ist wohl auch die größere Stabilität des 'Humankapitals'. Gerade in Unternehmen, die höhere Anforderungen an Qualifikation und 'commitment' ihrer Mitarbeiter stellen, werden betriebsbedingte Kündigungen als Instrument der Kapazitätsanpassung oft nur im äußersten Notfall eingesetzt, da dabei eine Erhöhung der Fluktuation, abnehmende Identifikation und Demotivation der verbleibenden Belegschaft zu erwarten wäre (Promberger /Rosdüscher/Seifert/Trinczek 1996).

Die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung fielen in und nach der Rezession somit auf fruchtbareren Boden als in der vorangegangenen Latenzphase. Eine breite Phase des Wachstums und der Vermehrung flexibler Arbeitszeiten auf günstigem Nährboden setzte ein, zunächst allerdings häufig in Gestalt von befristeten, krisenorientierten Systemen der Arbeitszeitabsenkung für Produktions-

beschäftigte, von Arbeitszeitverlängerungen für hochqualifizierte Beschäftigte und/oder von begrenzten Pilotprojekten und Erprobungsphasen flexibler Arbeitszeiten. Hierfür erscheint die Metapher der *Inkubation* nundurchaus angemessen. Nach unserer Auffassung ist diese Inkubationsphase für etwa 1992-1995 anzusetzen. Meilensteine dieser Zeit sind das VW-Tarifabkommen zur beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung, das sich nach dem Durchlaufen des Konjunkturtals in ein elaboriertes System flexibler Arbeitszeiten verwandelt hat. Es darf als Modellfall, Vorreiter oder zumindest Beispiel für unzählige Vereinbarungen auf tariflicher und betrieblicher Ebene gelten und reicht von Arbeitszeitkorridoren über Kontenregelungen, Jahresarbeitszeitmodellen und mehr. Flexible Arbeitszeiten sind in der Metallindustrie seit 1995-96 äußerst *virulent*, sie sind überall anzutreffen und prägen die zeitliche Strukturierung des Arbeitslebens mittlerweile unübersehbar.

2 Arbeitszeitflexibilisierung in der arbeitspolitischen Diskussion

Bekanntermaßen wurde und wird die Flexibilisierung der Arbeitszeit äußerst kontrovers diskutiert: Viele Gewerkschafter gehörten anfangs zu den schärfsten Kritikern der unternehmerischen Flexibilisierungsstrategien. Sie sahen sich jedoch genötigt, als Preis der Arbeitszeitverkürzung die Flexibilisierung zu akzeptieren, zumal auf betrieblicher Ebene - und damit an den Gewerkschaften vorbei - flexiblere Arbeitszeiten (v.a. Gleitzeit) in gewissem Umfang längst Realität waren. Erst gegen Ende der achtziger Jahre begann sich auf gewerkschaftlicher Seite - unter dem Eindruck der Heterogenisierung von Beschäftigteninteressen - die Position zu verbreiten, daß eine Öffnung von starren Arbeitszeitnormen den Beschäftigten auch Möglichkeiten zu einer an persönlichen Bedürfnissen ausgerichteten Arbeitszeitgestaltung bieten könnte. Die von den Vertretern dieser Position oftmals euphorisch gebrauchten und hoch aufgeladenen Schlagworte von 'Zeitsouveränität' oder 'Zeitautonomie' provozierten ihrerseits die Skeptiker und

Praktiker. Die Gegner der Flexibilisierung betonten die kollektive Schutzfunktion des Normalarbeitszeitstandards und begründeten ihr Festhalten daran mit der Befürchtung, flexibilisierte Arbeitszeitregelungen erleichterten in erster Linie den ungehemmten betrieblichen Zugriff auf die Zeitgestaltung der Beschäftigten. Andere wiederum gingen unter Ausblendung des mittlerweile nicht mehr wездiskutierenden Wertewandels der Gesellschaft¹¹ davon aus, in der betrieblichen Realität bestünde seitens der Beschäftigten kaum Bedarf an bedürfnisgerechter variabler Arbeitszeitgestaltung.¹² Mit der jüngsten Rezession ebte dieser Diskurs innerhalb der Gewerkschaften etwas ab und wurde von Überlegungen zur Standortsicherung und zu weltmarktgerechter Flexibilität abgelöst. Somit wurden flexibilisierte Arbeitszeiten durch Betriebsräte und Gewerkschaften - wenn auch oft zähneknirschend - als notwendiges Übel einer konkurrenzfähigen Produktion akzeptiert. Allmählich tastete man sich von Gewerkschaftsseite nun unter zwei Gesichtspunkten an flexible Arbeitszeitkonzepte heran: Zum einen wollte man nun doch den Beschäftigteninteressen an größeren Einflußmöglichkeiten auf ihre individuelle Arbeitszeitgestaltung entgegenkommen und zum anderen zugleich einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung leisten.

Gleichzeitig finden im Zuge der Verkürzung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten in der Arbeitssituation der einzelnen Beschäftigten starke Veränderungen statt: Leistungsverdichtung, Wegfall oder Abschwächung materialer oder prozeduraler Zugriffsbeschränkungen (tarifliche Arbeitszeitvorgaben, Ausgleichszeiträume, Mitbestimmung), und insbesondere ein vermehrter Zugriff des Betriebes auf die Zeitgestaltung der Beschäftigten, dem diese sich schwer entziehen können.

11 Dieser umfasst veränderte Einstellungen zur Erwerbsarbeit an sich (vgl. u.a. Schmidtchen 1984, Strümpel 1985), die auch mit einer Prioritätenverschiebung hin zu Freizeit und Familie/Partnerschaft einhergehen (Noelle-Neumann/Strümpel 1985), ebenso wie gesellschaftliche Individualisierungsprozesse (Beck 1986), und die Ausbreitung 'postmaterieller Werte' (Inglehart 1977).

12 Demgegenüber illustrieren empirische Befunde zur Akzeptanz bzw. Präferenz bestimmter Arbeitszeitmuster die hohe Beliebtheit von Gleitzeitregelungen, was als Indiz für die zunehmend heterogenen Zeit-Bedürfnisse der Beschäftigten angesehen werden kann, die mit althergebrachten Arbeitszeitmodellen immer weniger zu synchronisieren waren. (Vgl. Bosch u.a. 1992, Groß u.a. 1989, Bauer u.a. 1994, 1996, Garhammer 1994)

Dies verweist einmal mehr darauf, daß Gestaltungsoptionen und -wünsche der Beschäftigten nicht immer unproblematisch mit betrieblichen Flexibilitätsansprüchen vereinbar sind. Schon der Ausgangspunkt für die Flexibilisierung der Arbeitszeitstrukturen in den Betrieben waren nicht die Wünsche der Beschäftigten nach selbstbestimmter Gestaltung der Arbeitszeiten, sondern lag in betriebswirtschaftlichen Verwertungsinteressen¹³. Die im Zusammenhang mit der Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung vielfach durchgeführten Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen führten zu einer starken Arbeits- und Leistungsverdichtung, so daß es dringend geboten erscheint, die Arbeitszeitsituation nicht isoliert von der Leistungs- und Belastungssituation der Beschäftigten zu betrachten. Denn gerade das Zusammenwirken dieser Faktoren schränkt die Gestaltungspotentiale für die Beschäftigten, die in flexiblen Arbeitszeitmodellen prinzipiell vorhanden sein mögen, häufig sehr stark ein. Zudem mehren sich die Hinweise, daß die Ausbreitung von hochflexiblen Arbeitszeitmustern - oft im Zusammenhang mit einer arbeitsorganisatorischen Umstrukturierung hin zu Gruppen- beziehungsweise Projektarbeit - die Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts vorantreibt, da die Aushandlung von Arbeitszeitfragen nun zum Problem der Beschäftigten untereinander bzw. zwischen einzelnen Beschäftigten und Vorgesetzten wird. Der Betriebsrat ist nur noch in eskalierenden Konfliktfällen an Aushandlungsgesprächen beteiligt. In der arbeitszeitpolitischen Diskussion mehren sich daher die Stimmen, die sich für eine Sicherung der Anspruchsrechte von Beschäftigten sowie für enger gefaßte Zugriffsgrenzen stark machen (vgl. z.B. die Beiträge in Büssing/Seifert 1999: 204ff.).

3 Forschungsstand und offene Fragen

Die Arbeitszeitforschung konzentrierte sich bisher in erster Linie auf die Auswirkungen von Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung hinsichtlich derbe-

13 Ähnlich Lindecke (2000).

*trieblichen*¹⁴ und *arbeitsmarktpolitischen Strukturen*¹⁵ und ebenso auf die Auswirkungen auf die *Lebensführung der Beschäftigten*¹⁶ und die *Sozialstruktur der Gesellschaft*¹⁷ allgemein. Das Spannungsverhältnis von Arbeitszeitflexibilisierung und Spielräumen zur individuellen Arbeitszeitgestaltung von Beschäftigten war jedoch nur selten konkret Gegenstand von Untersuchungen. So liegen - von konventioneller Gleitzeit abgesehen (z.B. Baier/Balog 1986, Bosch 1989, Bosch u.a. 1992) - nur wenig Erkenntnisse darüber vor, welche Auswirkungen flexible Arbeitszeitformen auf die Vereinbarkeit der betrieblichen mit außerbetrieblichen Tätigkeits- und Lebensbereichen haben, und inwieweit Bedürfnisse der Beschäftigten nach aktiver Einflußnahme im Arbeitsalltag umgesetzt werden können.

Neuere Veröffentlichungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung beziehen sich stark auf Zeitkontenmodelle als verbindendes Element (nahezu) aller¹⁸ flexiblen

-
- 14 Vgl. die relativ umfangreiche Implementationsforschung zu den einzelnen Stufen der Arbeitszeitverkürzung (Schmidt/Trinczek 1986, Bosch u.a. 1988, Ellguth u.a. 1989, Herrmann u.a. 1999).
- 15 Mit den Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung auf die arbeitsmarktpolitischen Strukturen befassen sich regelmässig das IAB, DIW oder das ISO Köln (z.B. Gross u.a. 1991, Bauer u.a. 1994, 1996, Bundesmann-Jansen u.a. 2000). Seifert (1993a, Groß u.a. 1999) bietet eine Zusammenfassung der kontrovers geführten Diskussionen zur Beschäftigungswirksamkeit der Arbeitszeitverkürzung und zum Beschäftigtenabbau durch Überstundenreduktion.
- 16 Hier sei insbesondere auf die Arbeiten der Münchner Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung" verwiesen (z.B. Groß u.a. 1995, Kudera 1993, Jurozyk/Rerrich 1993, Voß 1994). Im Gefolge der Arbeitszeitverkürzung bei Volkswagen auf 28,8 Stunden/Woche 1994 kam es erneut zu etlichen Studien über die Auswirkungen kürzerer Arbeitszeiten auf die Lebensführung: Hielscher/Hildebrandt (1999), Jürgens/Reinecke (1998).
- 17 Zu nennen wäre hier etwa die Diskussion um eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung (z.B. bei Büssing/Seifert 1999), Studien zum Einfluß flexibler Arbeitszeiten auf das kommunale Leben (Eberling/Henckel 1998) oder inwieweit der 'freie' Samstag im Rahmen flexibler Arbeitszeitmodelle verzichtbar oder ersetzbar ist (Fürstenberg u.a. 1999).
- 18 Eine Ausnahme macht die sog. 'Vertrauensarbeitszeit' als am weitesten deregulierte Form flexibler Arbeitszeitgestaltung. Diese häufig auch unter dem Label 'ergebnis- oder aufgabenorientierte Arbeitszeiten' firmierenden Regelungen bedeuten, daß das Unternehmen zwar hinsichtlich der Zeitgestaltung seinen Beschäftigten Vertrauen entgegenbringt und auf jegliche elektronische Zeiterfassung verzichtet, nicht aber auf Termin- und Zielvorgaben hinsichtlich der Erledigung von Aufträgen. Diese Arbeitszeitform steht nicht im unmittelbaren Fokus unseres Forschungsinteresses, weil sie bisher hauptsächlich auf bestimmte Funktionen im Angestelltenbereich (Führungskräfte, FuE-Bereiche) beschränkt ist, wir aber die 'neue' breite Normalität für Industriebeschäftigte in allen Arbeitsbereichen - besonders in der Produktion - er-

Arbeitszeitmuster (vgl. z.B. Seifert 1996, Bispinck 1998, Lindecke/Lehndorff 1997, 1998, Klenner 1997, 1998, Bellmann/Ludewig 2000, Bundesmann-Jansen u.a. 2000, DIHT 2000, Groß u.a. 2000, Seifert 2001, Lindecke 2000). Im Rahmen allgemeiner Bestandsaufnahmen von Ausprägungen und Verbreitung flexibler Arbeitszeitformen in unterschiedlichen Branchen gilt hierbei die Aufmerksamkeit vor allem der betrieblichen Handhabung der verschiedenen flexiblen Zeitreglements¹⁹. Die gibt zugleich die Hintergrundfolie für Analysen ab, über welche Anspruchsrechte die Beschäftigten *formal* in ihrer Arbeitszeitgestaltung verfügen können. Die Befunde dazu basieren auf Expertenmeinungen aus der betrieblichen und/oder gewerkschaftlichen Praxis sowie der Analyse von Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen über flexible Arbeitszeitmodelle. Interviews mit Beschäftigten waren jedoch in keiner dieser Untersuchungen vorgesehen.

Forschungsarbeiten, die die Perspektive von Beschäftigten mit einschließen, rekurrten bislang stark auf deren Arbeitszeitpräferenzen und die Akzeptanz bestimmter Arbeitszeit(verkürzungs)formen. Im Hinblick auf die Akzeptanz spezifischer Verkürzungsformen ist in erster Linie die mittlerweile relativ umfangreiche Begleitforschung zur beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung der Volkswagen AG zu nennen, in deren Rahmen auch weitergehende Befunde zu Zeitverwendung gewonnen werden konnten (Jürgens/Reinecke 1998, Hiel-scher/Hildebrandt 1999, Promberger/Rosdücher/Seifert/Trinczek 1996, 1997). Die regelmäßigen repräsentativen Beschäftigtenbefragungen des ISO Köln zu Arbeitszeitformen und -wünschen von abhängig Beschäftigten (Groß u.a. 1989, Bauer u.a. 1994, 1996, Bundesmann-Jansen u.a. 2000) bezogen seit 1994 im Kontext der Diskussion um eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung zwar auch Fragen der Gestaltungsoptionen von Beschäftigten mit ein²⁰. Allerdings wurden die Angaben nur nach einem relativ groben Arbeitszeitraster (Schicht- und/oder Nachtarbeit,

fassen wollen.

- 19 Untersucht wurde dies beispielsweise von Hernandez/Ahlhorn (1999) für den Bereich der Produktion. Auf deren Befunde soll später noch eingegangen werden.
- 20 Demnach können nur 23% aller Beschäftigten in Westdeutschland über Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit überwiegend selbst bestimmen. (Vgl. Bauer u.a. 1996, S. 171)

Gleitzeitarbeit und Teilzeitarbeit) differenziert, das zudem über die weiteren Modalitäten (Verwaltung und Anspruchsrechte über evtl. bestehende Arbeitszeitkonten) keinen Aufschluß gibt. In der jüngsten Auflage der Untersuchung wurden allerdings auch Kontenregelungen in breiterem Umfang untersucht. Im Rahmen der im zweijährigen Abstand vorgenommenen standardisierten Befragung wurden sowohl Verbreitung und Ausprägungen von Arbeitszeitkonten und variablen Arbeitszeiten, sowie deren Nutzung und Akzeptanz durch die Beschäftigten abgefragt.

Hinsichtlich der Aussagefähigkeit über den Nutzungsumfang flexibler Arbeitszeiten unterliegen die letztgenannten Daten jedoch Beschränkungen: Beschäftigte neigen in hohem Maße dazu, sich selbst eine konstante Arbeitszeit zuzuschreiben, auch wenn sie tatsächlich - etwa im Rahmen von Gleitzeit - immer wieder, teils häufig und stark variiert wird (Bosch 1989, Bosch u.a. 1992). Es besteht eine deutliche, gewissermaßen dreifach abgestufte Diskrepanz zwischen der *generalisierenden Selbsteinschätzung* der Beschäftigten, einer durch die Befragten vorgenommenen *detaillierten, retrospektiven Schilderung ihres Nutzungsverhaltens*, und der *tatsächlichen Nutzung* der Gleitzeit, wie sie in der betrieblichen Datenerfassung gemessen wird. Bei der generalisierenden Selbsteinschätzung wird das Ausmaß der Nutzung wesentlich niedriger angegeben, als die betrieblichen Daten zeigen. Sogar bei einer retrospektiven Detaillierzählung des Nutzungsverhaltens ist der dargestellte Nutzungsumfang noch deutlich geringer als aus den Betriebsdaten erkennbar. Dies legt die Vermutung nahe, daß der Nutzungsumfang gerade bei Gleitzeit um einiges höher liegt, als die in der Literatur angegebenen 12% der Beschäftigten mit Gleitzeit, die diese Arbeitszeitform regelmäßig nutzen (Bundesmann-Jansen u.a. 2000: 152). Ein Abgleich mit Daten, die nicht auf der generalisierenden Selbsteinschätzung der Befragten beruhen, wäre hier wünschenswert. Trotz eines weiterhin bestehenden partiellen Ergänzungs-, Erweiterungs oder Detaillierungsbedarfes liegen aus einer makrosoziologischen Perspektive mittlerweile erste Befunde über Beschäftigte und hochflexible Arbeitszeiten vor.

Sobald jedoch aus mikrosoziologischer Perspektive explizit *Beschäftigte* in konkreten flexiblen Arbeitszeitsystemen untersucht werden, ist eine gewisse Konzentration des wissenschaftlichen Interesses auf den Dienstleistungsbereich oder hochqualifizierte Arbeitnehmergruppen bei Vernachlässigung der industriellen Produktion und ihrer Beschäftigten festzustellen: Beispielsweise untersuchten Raehlmann u.a. (1993) in drei betrieblichen Fallstudien "die Auswirkungen flexibler Arbeitszeit auf zeitbedingte Belastungen und Beanspruchungen in der Arbeits- und in der außerbetrieblichen Lebenswelt" (ebd. S. 8). Eine neuere Forschungsarbeit fokussiert die Folgen der verlängerten Ladenöffnungszeiten für die Arbeitszeitgestaltung von Frauen und Männern (Meissner u.a. 1999). Eine Längsschnittuntersuchung in drei Krankenhäusern vergleicht die Arbeitszeitwirklichkeit und die Arbeitszeitwünsche von Krankenpflegekräften (vgl. z.B. Büssing u.a. 1995). Last but not least wurden spezifische Arbeitsformen wissenschaftlich beleuchtet. Zu nennen wäre hier etwa die Tele(heim)arbeit mit ihrer zeitlich-räumlichen Abkopplung von den Betrieben und Einbindung in Bereiche, die bisher jenseits der Erwerbsarbeit lagen und an der sich die Auswirkungen moderner Technik auf zukünftige Arbeitszeitgestaltung ablesen läßt (vgl. Büssing/Broome 1999, sowie Kleemann/Voß 1999). Aus der Industrie wurde bislang, abgesehen von Forschungen über hochqualifizierte Angestellte (Trautwein-Kalms 1993, Wagner 2000b), lediglich eine Einzelfallstudie bekannt, die zwei in einem Betrieb praktizierte flexible Arbeitszeitmodelle auf der Basis von vier offenen leitfadengestützten Beschäftigteninterviews auf deren Möglichkeiten zur selbstbestimmten Zeitgestaltung hin vergleichend untersucht (Grobbe 1998).

Insgesamt kann festgehalten werden, daß hinsichtlich der konkreten Situation von Industriebeschäftigten in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen bislang - abgesehen von der genannten Explorationsstudie - keine einschlägigen Forschungsarbeiten vorliegen. Ergebnisse aus den privatwirtschaftlichen Dienstleistungsbereichen sind nur sehr eingeschränkt übertragbar, da hier - neben etlichen anderen Unterschieden - das Ausgangsniveau an Flexibilität von vornherein erheblich höher war als in der Industrie. Eine echte 'terra incognita' der Forschung bietet

überdies die Situation von Produktionsbeschäftigten in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen, obwohl spätestens seit 1996 deren Einbeziehung in betriebliche Flexibilisierungskonzepte die Nachweisgrenze deutlich überschritten hat (vgl. Herrmann u.a. 1999: 124f.). Eine empirische Analyse der Situation von Industriebeschäftigten in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen, gerade auch in der Produktion, war daher das Ziel unserer Forschungsarbeit.

Schlüsselfrage ist hierbei, ob und wie es den Beschäftigten gelingt, ihre Zeitoptionen in die sich teilweise neu formierenden betrieblichen Verhandlungsstrukturen einzubringen und gegen andere Einflußgrößen, insbesondere die Flexibilitätsansprüche des Unternehmens durchzusetzen. Jenseits des formalen Vorhandenseins von Gestaltungsoptionen auf der Ebene von Betriebsvereinbarungen soll es hierbei auch um das betriebliche Bedingungsgefüge gehen, das auf die Nutzbarkeit und tatsächliche Nutzung solcher Optionen einen nicht zu unterschätzendem Einfluß ausübt. Hierbei sind folgende Teilfragen von Bedeutung:

- Welche informellen und formellen, materialen und prozeduralen Normen²¹ bestehen hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung und wie sind sie in der betrieblichen Kultur verankert?
- Über welche Anspruchsrechte können die Beschäftigten verfügen und auf welche prozeduralen Vorgaben und betrieblichen Strukturen können sie sich dabei berufen?
- Welche Personen oder Institutionen im Betrieb 'überwachen' diese Vorgänge und wem kommt im Konfliktfall Schiedsrichterfunktion zu?
- In welche alltagspraktischen Gestaltungsoptionen übersetzen sich die betrieblichen Prozeduren für die Beschäftigten?
- Mit welcher betrieblichen Leistungs- und Belastungssituation der Beschäftigten stehen

21 Materiale Normen sind beispielsweise Regelungen zu Saldoober- und -untergrenzen sowie zum Ausgleichszeitraum eines Arbeitszeitkontos, Sanktionen die eintreten, wenn das Konto innerhalb dieses Zeitraums nicht in der vereinbarten Weise ausgeglichen werden konnte, etc.. Prozedurale Normen sind Verfahrensregelungen, z.B. darüber, wer im Falle einer Arbeitszeitänderung informiert und innerhalb welcher Ankündigungsfristen dies den betroffenen Beschäftigten mitgeteilt werden muss. Oder auch sog. Ampelmodelle zur Überwachung der Saldobewegungen auf den Arbeitszeitkonten, usw. Zu Terminologie und Grundmodellen vgl. auch Seifert (1998, 2001).

die Arbeitszeitregelungen in Zusammenhang? Ermöglichen die alltagspraktischen Gestaltungsoptionen eine bessere Bewältigung der betrieblichen Anforderungen oder tragen sie möglicherweise zu einer Verschärfung der Arbeitsbedingungen bei?

- Welche ermöglichenden und einschränkenden Bedingungen ergeben sich aus den Produktionsstrukturen und der Arbeitsorganisation? Welche Rolle spielen dabei neue Formen der Arbeitsorganisation wie z.B. Gruppenarbeit?

Diese Fragen lassen sich analytisch zu folgenden Themenkomplexen gruppieren:

- a) Formale Morphologie hochflexibler Arbeitszeitsysteme
- b) betriebliche Nutzungsbedingungen formaler Gestaltungsoptionen in Wechselwirkung mit anderen betrieblichen Teilsystemen (Arbeitsorganisation, informelle Normen und Regeln, betriebliche Austauschbeziehungen)
- c) betriebliche Interessenkontexte und Intentionen bezüglich hochflexibler Arbeitszeitsysteme
- d) tatsächliche Nutzung und typische Nutzungsformen durch die Beschäftigten
- e) Rückwirkungen hochflexibler Arbeitszeiten auf andere betriebliche Teilsysteme
- d) typische Konstellationen betrieblicher Bedingungen und Folgen

Die Untersuchung soll sich - wie angedeutet - auf Industriebeschäftigte konzentrieren, da in der Industrie die Arbeitszeitflexibilisierung, gemessen an der dort hohen Prägekraft des Normalarbeitszeitmusters vor dem Einsetzen der Flexibilisierung, besonders schnell und drastisch verlief. Anders als im privatwirtschaftlichen Dienstleistungsbereich, wo das Ausgangsniveau an Flexibilität in vielen Sektoren von vornherein höher war, hat in der Industrie in den letzten 15 Jahren, ausgehend von der relativ intakten Struktur eines nur in Ansätzen flexibilisierten Normalarbeitszeitstandards, eine extrem beschleunigte Flexibilisierung von Arbeitszeiten stattgefunden. Die Anpassungsleistungen, die den Industriebeschäftigten dabei abverlangt werden, werfen die Frage auf, welche Möglichkeiten und Freiräume auf ihrer Seite bestehen, um diese Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen bzw. individuelle Bedürfnisse in die Arbeitszeitgestaltung einzubringen.

Dies macht eine Untersuchung hochflexibler Arbeitszeitmuster im Hinblick auf die Möglichkeiten einer stärker bedürfnisorientierten Zeitgestaltung der *Industriebeschäftigten* notwendig. Aus deren Perspektive soll das Wechselverhältnis von betrieblichen Flexibilitätsanforderungen, persönlichen Gestaltungsinteressen und tatsächlich gegebenen Gestaltungsfreiräumen ausgeleuchtet werden.

Als Beispielbranche wurde die metallverarbeitende Industrie gewählt, zum einen wegen ihrer nun schon mehr als 40 Jahre währenden arbeitszeitpolitischen Vorreiterrolle für die gesamte Industrie, wegen ihrer konfliktreichen und gewissermaßen unter öffentlicher Beobachtung stattfindenden und gut erforschten Flexibilisierungsgeschichte, aber auch wegen der starken Weltmarktabhängigkeit und ihrer Schlüsselrolle im Wirtschaftsgeschehen. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf den Beschäftigten außerhalb bzw. unterhalb des Statusbereiches der Führungskräfte und hochqualifizierten Angestelltentätigkeiten, da letztere bereits besser erforscht sind und ihre Tätigkeiten überdies häufig deutliche Merkmale typischer Dienstleistungstätigkeiten zeigen. Uns interessiert demgegenüber vor allem das *Spannungsfeld zwischen betrieblichen Flexibilisierungsinteressen und persönlichen Gestaltungsoptionen der Beschäftigten unter den Bedingungen und Handlungskontexten flexibler industrieller Produktion*. Dies bedeutet eine Fokussierung der Untersuchung auf gewerbliche Beschäftigte sowie produktionsnah eingesetzte Angestellte vor allem einfacher und mittlerer Qualifikation.

Der Bericht soll Auskunft über die betrieblichen Verfahrensweisen und faktisch nutzbaren Gestaltungsoptionen von Industriebeschäftigten in hochflexiblen Arbeitszeitarrangements geben. Ein Zentrum der Analyse bilden dabei vor allem Arbeitszeitkontenmodelle, die sich als Mittel der Wahl und als *das* Flexibilisierungsinstrument schlechthin herauskristallisiert haben (vgl. Seifert 1998, 2001). Mit den Ergebnissen dieses Projekts möchten wir zur Diskussion darüber beitragen, wie eine bedürfnisgerechtere, interessenpolitisch ausgeglichene, sozialverträgliche Gestaltung von hochflexiblen Arbeitszeitmodellen als Kompromis zwischen unternehmerischen Anforderungen und Beschäftigteninteressen aussehen könnte.

4 Zentrale Befunde in Thesenform

Wir wollen nun die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung in einigen knappen Thesen vorstellen, die im folgenden empirisch belegt und ausgebaut werden sollen.

- Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten hochflexibler Arbeitszeiten spielen in den Intentionen von Betriebsräten und Management eine nachrangige Rolle, vorrangige Ziele sind Flexibilisierung, Kostensenkung und Standort- bzw. Arbeitsplatzerhalt. Damit hängt zusammen, daß persönliche Gestaltungsspielräume zwar formal vorhanden sind, ihre Nutzung jedoch in der betrieblichen Praxis oft periodisch, bereichsweise, konjunkturell oder chronisch stark eingeschränkt ist, wogegen sich nur wenige Betriebsräte engagieren. Für viele Beschäftigte hingegen sind diese Nutzungsoptionen wichtige Momente individueller Selbstbestimmung sowie der besseren Synchronisation verschiedener Lebensbereiche. Sie sind, im Verein mit Beschäftigungsstabilität, die erwartete Gegenleistung für die häufig im flexiblen Arbeitsalltag erbrachte höhere zeitliche und organisatorische Verantwortung für betriebliche Belange. Ihre Einschränkung wird ausgesprochen negativ bewertet.
- Hinsichtlich der Nutzbarkeit formal vorhandener Gestaltungsspielräume bestehen - neben anderen Einflüssen - starke Zusammenhänge mit der Auslastung der betrieblichen Kapazitäten. Nutzungsoptionen können meist noch am ehesten im Bereich mittlerer Kapazitätsauslastung realisiert werden. Bei niedriger Auslastung verstärkt sich der betriebliche Druck zur Absenkung der individuellen Arbeitszeiten, bei hoher Auslastung entsteht erheblicher Druck in Richtung der Ausdehnung der Arbeitszeiten, was bei der guten Konjunktur im Untersuchungszeitraum fast überall anzutreffen war.

- Der Trend zur Arbeitszeitflexibilisierung scheint unumkehrbar, eine weitere Ausbreitung flexibler Arbeitszeiten auch in der industriellen Produktion steht an., ebenso eine weitere Ausweitung bestehender Flexibilitätsspielräume. Aufgrund eines 'mismatches' zwischen der derzeit üblichen Länge von Ausgleichszeiträumen und der Länge typischer Konjunkturzyklen steht eine Ausweitung von Ausgleichszeiträumen in Richtung echter Langzeitkonten und Lebensarbeitszeitkonten bevor.
- Betriebsräte sind bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten der Gefahr eines schleichenden Einflußverlustes ausgesetzt, der durch die Preisgabe materialer Gestaltungsnormen der Arbeitszeit entsteht. Die Aushandlung von Arbeitszeiten verlagert sich dabei mehr und mehr auf die 'shop-floor'-Ebene, oder gar in Arbeitsgruppen und gewissermaßen in die in höherem Maße selbstverantwortlich arbeitenden Beschäftigten hinein. Wo es Betriebsräten nicht gelingt, diesen Einflußverlust in der materialen Arbeitszeitgestaltung durch einen Ausbau prozeduraler Normen zu kompensieren, setzen sich betriebliche Ansprüche an die Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten schnell durch und stoßen auf wenig Widerstand. Mitgestaltung des Betriebsrats ist also in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen keineswegs obsolet, sondern dringlicher denn je. Nur die Instrumente müssen sich ändern: Materiale Normen müssen durch prozedurale Normen ersetzt werden, die jedoch im betrieblichen Alltag auch aktiv genutzt und permanent umgesetzt werden müssen.

II Methode und Aufbau der Untersuchung

Das Forschungsprojekt, dessen Ergebnisse hier vorgestellt werden, basiert auf fünf Betriebsfallstudien in der Metallindustrie. Die Untersuchungsbetriebe wurden mittels eines zweistufigen Verfahrens aus einem größeren Datensatz²¹ ausgewählt. Die Fallstudien selbst beruhen - neben Dokumentenanalysen - auf Expertengesprächen und Beschäftigteninterviews. Untersuchungsaufbau und Vorgehensweise werden jetzt im ersten Abschnitt detaillierter dargestellt (1). Methodische Erörterungen zu dieser Vorgehensweise sollen in knapper Form Gegenstand des zweiten Abschnittes (2) sein.

1 Aufbau der Untersuchung und praktisches Vorgehen

Am Anfang der Betriebsauswahl stand der quantitative Datensatz des Vorgängerprojekts über die betriebliche Umsetzung der 35-Stunden-Woche in der Metallindustrie. Er kam aufgrund einer Totalerhebung aller 8.980 Betriebe der metallverarbeitenden Industrie in Westdeutschland mit mindestens einem der IG Metall angehörenden Betriebsratsmitglied zustande. Aus den 2.388 Betrieben, die sich an der Umfrage beteiligt hatten - sie stellen eine repräsentative Stichprobe dar²² - waren seinerzeit 60 Betriebe für intensivere qualitative Befragungen ausgewählt worden. Der dabei getroffenen Auswahl hatte ein umfangreicher Kriterienkatalog

21 Die hierfür herangezogenen Daten entstammen dem Vorläuferprojekt zur "betrieblichen Umsetzung der 35-Stunden-Woche in der Metallindustrie", dessen Ergebnisbericht 1999 erschienen ist (Hermann u.a. 1999).

22 Vgl. ebd.: 46f.

zugrundegelegen, der nach Gesichtspunkten kontrastierender Merkmalsausprägungen zusammengesetzt war: Die Erfassung wesentlicher *regionaler Differenzen*, die Berücksichtigung der in der Metallverarbeitung vertretenen *Branchen* und der *Betriebsgrößenstruktur*, sowie die kontrastive Erfassung der wesentlichen, in der quantitativen Umfrage bereits ermittelten Merkmale der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung bildeten den Ausgangspunkt für die Ermittlung des qualitativen Samples im Vorgängerprojekt.

Aus diesem Sample wurden für die vorliegende Studie diejenigen Betriebe ausgewählt, die eine nach damaligen Kriterien als hochflexibel zu bewertende Arbeitszeitform praktizierten (zu den Definitionskriterien vgl. Abschnitt III). Dabei wurde eine vorläufige Stichprobe von 20 Betrieben ermittelt, aus denen dann wiederum auf der Basis von Vorgesprächen eine engere Auswahl erfolgte. Für diese weitere Auswahl war verantwortlich, daß immer noch hochflexible Arbeitszeiten praktiziert wurden, was - vor allem außerhalb der hochqualifizierten Beschäftigungssegmente - nicht immer gegeben war. Auch die Zugangsmöglichkeiten zum Betrieb und die Kooperationsbereitschaft der Betriebsräte und Managementvertreter mußten - gerade weil auch Beschäftigteninterviews geführt werden sollten - in diesem Stadium als Auswahlkriterium dienen. Auf diese Weise kamen zunächst sieben Betriebe in die engere Auswahl, ihre wesentlichen Charakteristika sind in der folgenden Übersicht dargestellt.

Aus unterschiedlichen Gründen schieden die Betriebe E und F dann noch aus dem Sample aus: In der Halbleiter GmbH²³ wurde ein 1996 vereinbartes hochflexibles Gleitzeitmodell nicht mehr praktiziert.

23 Die Halbleiter-GmbH dürfte ein Pionierunternehmen der Einführung von Gleitzeit in der Produktion sein: Bereits 1988 wurde im Einschichtbetrieb, wenig später auch im Zweischichtbetrieb eine Gleitzeitregelung eingeführt, wie man sie damals vor allem aus den Verwaltungsbereichen großer Unternehmen kannte (Arbeitsgruppe Gleitzeit 1989).

Übersicht 1: Betriebe der engeren Auswahl, Fallstudienbetriebe²⁴

	<i>Großgeräte AG</i>	<i>Flurförder-technik Müller</i>	<i>Luxusgüter Manufaktur</i>	<i>Spezialge-trie-be GmbH</i>
<i>Rechtsform</i>	AG	AG	GmbH	GmbH
<i>Beschäftigtenzahl</i>	7200	1500	800	110
<i>davon gewerblich</i>	40 %	60 %	65 %	65 %
<i>davon angestellt</i>	60 %	40 %	35 %	35 %
<i>davon männlich</i>	91 %	87 %	50 %	90 %
<i>davon weiblich</i>	9 %	13 %	50 %	10 %
<i>Tarifbindung</i>	FlächenTV	FlächenTV	FlächenTV	FlächenTV
<i>Auftragslage</i>	Sehr gut	Gut	Sehr gut	Sehr gut
<i>Personalstands-entwicklung</i>	Neueinstellun-gen	Neueinstellun-gen	Neueinstellun-gen	Neueinstellun-gen

	<i>Halbleiter GmbH</i>	<i>Hausgeräte GmbH</i>	<i>Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt</i>
<i>Rechtsform</i>	GmbH	GmbH	AG
<i>Beschäftigtenzahl</i>	790	1100	1300
<i>davon gewerblich</i>	60 %	30 %	45 %
<i>davon angestellt</i>	40 %	70 %	55 %
<i>davon männlich</i>	30 %	50 %	88 %
<i>davon weiblich</i>	70 %	50 %	12 %
<i>Tarifbindung</i>	Anerkennungs-TV	FlächenTV	Anerkennungs-TV
<i>Auftragslage</i>	Sehr gut	Stabil	Sehr gut
<i>Personalstands-entwicklung</i>	Neueinstellun-gen	Noch stabil, Abbau droht	Stabil

24 Alle Firmen- und Städtenamen wurden in dieser Tabelle wie im ganzen vorliegenden Bericht geändert, um die Anonymität der untersuchten Betriebe zu sichern.

Hier war es nach rund dreijähriger Laufzeit zu einem Kapazitätsaufbau mittels Neueinstellungen und Ausweitung des Schichtbetriebs gekommen, der das vorangegangene einschichtige Arbeitszeitsystem obsolet machte. Die Arbeitsorganisation entsprach überdies weitgehend derjenigen der intensiver untersuchten Luxusgüter-Manufaktur. In der Hausgeräte KG wurde auf das Führen von Beschäftigteninterviews verzichtet, da zum Zeitpunkt der Untersuchung ein Konflikt um anstehende Entlassungen eskalierte und eine Überlagerung oder Verzerrung der Forschungsergebnisse durch die nur entfernt mit der Arbeitszeitregelung zusammenhängende aktuelle betriebliche Konfliktsituation zu befürchten stand.

In allen Betrieben wurden Interviews mit Managementvertretern und Betriebsräten geführt. Bei den Managementvertretern handelte es sich meist um den Leiter oder ein fachlich zuständiges Mitglied des Personalwesens. Bei den Betriebsräten wurde meist der Vorsitzende oder das für Arbeitszeitfragen zuständige Mitglied interviewt. In den meisten Betrieben kamen im Laufe der Untersuchung noch weitere Gespräche mit Experten beider Bereiche hinzu, die entweder Details der hochflexiblen Arbeitszeitregelungen oder die praktische Organisation der Beschäftigtenbefragung zum Gegenstand hatten. Manche Interviews mit Betriebsräten weiteten sich phasenweise zu Gruppendiskussionen aus, wenn zeitweise noch andere Betriebsratsmitglieder dazukamen. Die Experteninterviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend selektiv protokolliert.

In den Betrieben A bis D und G wurden zusätzlich je 12, insgesamt also 60 Beschäftigte interviewt, die in die Geltung der hochflexiblen Arbeitszeitmodelle einbezogen waren. Die Auswahl erfolgte aus den Personallisten des Unternehmens in Absprache mit den betrieblichen Experten. Es sollten sowohl Beschäftigte beiderlei Geschlechts, alle Altersgruppen, sowie das in der einschlägigen Abteilung vorfindliche Qualifikations- und Tätigkeitsspektrum in das Sample Eingang finden. Besonders sollten Beschäftigte außerhalb des hochqualifizierten Bereichs berücksichtigt werden. Die nachfolgenden Tabellen geben einen Überblick über das Sample der Beschäftigtenbefragung.

Übersicht 2: Status und Qualifikation der Befragten

<i>Status und Qualifikation der Befragten, nach tatsächlicher Tätigkeit</i>	<i>Zahl</i>
Arbeiter/innen angelernt	15
Facharbeiter/innen	27
Angestellte	18, überwiegend technisch, produktionsnah
(Davon in Führungsfunktion:)	(4)
Alle	60

Übersicht 3: Geschlecht der Befragten

<i>Geschlecht der Befragten</i>	<i>Zahl</i>
weiblich	20
männlich	40
Alle	60

Übersicht 4: Alter der Befragten

<i>Alter der Befragten (Jahre)</i>	<i>Zahl</i>
bis 25	4
26-35	21
36-45	22
46-55	10
56 und älter	3
Alle	60

Übersicht 5: Familienstand bzw. Lebens- und Haushaltsform der Befragten

<i>Lebens- und Haushaltsform der Befragten</i>	<i>Zahl</i>
Singles (ledig, nicht mit PartnerIn zusammenlebend, keine Kinder im Haushalt)	6
Verheiratet/mit PartnerIn zusammenlebend, keine oder ausschließlich erwachsene Kinder im Haushalt	23
Alleinerziehend	3
Verheiratet/mit PartnerIn zusammenlebend, Kinder unter 18 Jahren leben mit im Haushalt	28
Alle	60

Die Gespräche dauerten zwischen 30 und 90 Minuten, die durchschnittliche Dauer betrug 60 Minuten. Die Interviews wurden während der Arbeitszeit im Betrieb in eigens dafür bereitgestellten Räumlichkeiten durchgeführt, zu denen Dritte keinen Zugang hatten. Die Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Die Auswertung der Beschäftigteninterviews erfolgte mittels mehrstufiger Verdichtungs- und Interpretationsschritte, bei denen teilweise ein EDV-gestütztes Textaufbereitungssystem genutzt wurde.

2 Überlegungen zu den verwendeten Methoden

Aus methodologischer Perspektive besitzen vier Themenbesondere Relevanz für unsere Projektkonstruktion: Dies betrifft zum einen die beiden wichtigsten, von uns eingesetzten Methoden der Datengewinnung: qualitative *Experteninterviews* und *Beschäftigteninterviews*. Zum anderen sind dies die Problematik der *Fallstudie* und - methodische Einzelerwägungen gewissermaßen übergreifend - die Frage der *Generalisierbarkeit*.

In der rund dreißig Jahre währenden Methodenkontroverse²⁵ der deutschsprachigen Soziologie um qualitative versus quantitative Verfahren der Datengewinnung haben sich die Wogen mittlerweile einigermaßen geglättet. Offene Vorgehensweisen, die Raum lassen für Relevanzsetzungen und Sinnzuweisungen der Akteure²⁶, besitzen in der praktischen Forschungsarbeit vieler Institute einen hohen Stellenwert. Andererseits ist gerade für den sozialwissenschaftlichen Gegenstandsbereich „Arbeit, Technik und Organisation“ kaum zu bestreiten, daß für eine fruchtbare, effektive Erhebungsarbeit gegenstandsbezogenes Vorwissen, auch aus der Auswertung quantitativer Daten, nötig ist. Ebenso haben Erhebungstechniken, die in sinnvollem Umfang strukturierend oder fokussierend auf den Datengewinnungsprozeß einwirken können, ihre Einsatzberechtigung²⁷.

Das Experteninterview²⁸, wie es auch bei unserer Befragung von Managern und Betriebsräten zum Einsatz kam, sowie das themenzentrierte Interview²⁹, wie es der Beschäftigtenbefragung in den Fallstudienbetrieben zugrunde lag, sind gängige und gut erprobte Methoden, die beiden Anforderungen in pragmatisch vertretbarer Weise gerecht werden.

An dieser Stelle möchten wir unsere LeserInnen nicht mit grundsätzlichen methodischen Erwägungen zu diesen Interviewtechniken aufhalten, sie sind in der erwähnten Literatur gut dokumentiert, sondern lediglich kurz auf drei methodologische Besonderheiten eingehen. *Erstens* weichen beide Verfahren durch eine

25 Stellvertretend für das Schrifttum des sich selbst so bezeichnenden 'interpretativen Paradigmas' sei hier an die oftmals referierten und zitierten Schriften von Martin Kohli (1978), Christa Hoffmann-Riem (1980), Fritz Schütze (z.B. 1977), Christel Hopf (1978, 1982) erinnert, ebenso an die von Hartmut Esser prominent vorgetragene Gegenposition (z.B. Esser 1987). Vermittelnd äußern sich z.B. Erzberger/Kelle (1998), unter erkenntnistheoretischer Reflexion Meinefeld (1995), sowie recht früh Wilson (1982).

26 Vgl. hierzu grundsätzlich Cicourel (1970, erstmals 1964).

27 Vgl. z.B. zu einer dem Forschungsprozeß vorangehenden Hypothesenbildung im Rahmen qualitativer Forschung Meinefeld (1997).

28 Zur Methodologie des Experteninterviews vgl. z.B. Meuser/Nagel (1989), Trinczek (1995) und jüngst wieder Liebold/Trinczek (2001).

29 Zum themenzentrierten Interview vgl. z.B. Witzel (1985), Lamnek (1988, 1989).

gewisse, vorab geplante inhaltliche Strukturierung von völlig offenen Verfahren, wie etwa dem narrativen Interview, ab.

Zweitens beschränkt sich der Interviewer meist nicht auf das Aussenden neutraler Erzählstimulanzen, sondern spielt die Rolle eines aktiven, interessierten und vor allem kompetenten Gesprächspartners. Wir vertreten - wie z.B. auch Trinczek (1995) - die Auffassung, daß diese Vorgehensweise nicht nur forschungsökonomisch effektiver ist, sondern auch den Kommunikationsregeln im Feld betrieblicher Interaktionen weit eher entspricht, als dies bei narrativen Interviews der Fall ist, wie sie im Rahmen der Biographieforschung (z.B. Hildenbrand 1988) oder der soziologischen Analyse psychischer Erkrankungen (z.B. Riemann 1987) entwickelt und praktiziert wurden. Das Prinzip der Offenheit muß also im Interaktionsfeld Betrieb durch das Prinzip der Kommunikation eingeschränkt werden (vgl. zu den Prinzipien qualitativer Sozialforschung Hoffmann-Riem 1980).

Drittens ist der Forschungsprozeß nur mit gegenstandsbezogenem Vorwissen adäquat durchzuführen: Zu wesentlichen Kommunikationsregeln betrieblicher Handlungssysteme gehört auch, daß man nur in denjenigen Gesprächssituationen Expertenwissen preisgibt, in denen Reziprozität besteht und eine Art sozialer Tausch stattfindet.

Der betriebliche Experte erwartet zumindest kompetentes Verständnis, wenn nicht gar Erfahrungen des Interviewers, die seine eigenen bereichern können. Dies erfordert unbedingt gegenstandsbezogenes Vorwissen in erheblichem Umfang und weicht insofern ebenfalls von Postulaten der qualitativen Methodologie ab. Im übrigen ist auch aus erkenntnissoziologischer Perspektive die Forderung nach einem Verzicht auf 'ex-ante'-Hypothesen und damit auf gegenstandsbezogenes Vorwissen problematisch zu werten (Meinefeld 1997).

Strukturierung, wie sie bei den von uns eingesetzten Verfahren vorgenommen wird, bedeutet dabei jedoch keinesfalls Standardisierung, da immer noch genügend Raum für Relevanzsetzungen der Befragten bleibt. Die thematische Eingrenzung des Interviews ist überdies, vor allem im Expertengespräch, immer wieder Gegenstand von Aushandlungsprozessen und Diskursen zwischen Interviewer und Befragtem.

Die *Betriebsfallstudie*³⁰ industriesoziologischer Provenienz ist im strengen Sinne kein eigenständiges Verfahren der Datengewinnung, sondern eher ein Ansatz der Forschungs- bzw. Feldorganisation sowie eine Strategie der Datenzusammenführung, Auswertung und Interpretation³¹. Sie kombiniert in der Regel Interviewverfahren der genannten Arten mit Dokumentenanalysen, nichtstandardisierten Beobachtungen, mit der Sekundäranalyse betrieblicher Daten (z. B. Wirtschafts- und Beschäftigungszahlen) und - ohne Rücksicht auf methodologische Lagergrenzen - gegebenenfalls auch mit standardisierten Beobachtungen³² und Befragungen³³ im Unternehmen. Sie verschmilzt die in verschiedenen Verfahren gewonnenen Daten zu einem einheitlichen Befund, einem Profil des untersuchten Betriebes im Hinblick auf die zu untersuchende Fragestellung. Gewissermaßen die ergänzende Antipode zur Einzelfallstudie ist die quervergleichende Analyse thematischer Teilaspekte über alle Fälle hinweg.

Der Einzelfallstudie - so der terminus technicus in der deutschen Methodendiskussion - werden folgende mögliche Funktionen zugeschrieben: Feld- und Methodenerkundung, Hypothesenentwicklung, Prüfung von Operationalisierungen, Plausibilisierung und Exemplifizierung, Vertiefung und Erweiterung quantita-

30 Methodische Aspekte der Fallstudie werden, trotz der großen Verbreitung dieses Instruments in den Sozial- und Humanwissenschaften, im deutschen Sprachraum ausgesprochen wenig diskutiert, anders als etwa im angelsächsischen Kontext (z.B. Yin, R.K. 1989, Stein 1952, Bolgar 1965, Eckstein 1975).

31 Die 'Einzelfallstudie' wird in der Methodoliteratur als 'approach', als Forschungsansatz beschrieben (Lamnek 1989, Witzel 1982). Dahinter stehe, noch ganz in der Perspektive des damals vorherrschenden 'Lagerdenkens' jeweils ein theoretisches oder methodologisches Paradigma. Innerhalb dieses Paradigmas sei die Einzelfallstudie jedoch durch den Einsatz verschiedener Erhebungstechniken („Methodentriangulation“) gekennzeichnet (vgl. bes. Lamnek 1989: 4ff).

32 Hier kann es sich um automatisch erfaßte oder personell erhobene betriebliche Daten handeln, wie Informationen aus betrieblichen Zeiterfassungssystemen (z.B. bei Bosch u.a., 1992), oder REFA-Messungen und anderen Arbeitsbewertungsverfahren. Jedoch sind auch durch die Forscher selbst vorgenommene Beobachtungen möglich.

33 Besonders von Bedeutung im Rahmen industriesoziologischer Betriebsfallstudien sind standardisierte Belegschaftsbefragungen, entweder von den Forschern oder vom Unternehmen durchgeführt. Gerade letzteres scheint als personalpolitische Maßnahme in Unternehmen immer beliebter zu werden.

tiver Befunde, Praktikabilitätsprüfungen, aber auch die Generierung allgemeiner Aussagen (vgl. Lamnek 1989: 10ff.), worauf wir später zurückkommen werden.

In der englischsprachigen Diskussion werden Ein-Fall-Studien (single-case studies) und Mehr-Fall-Studien (multiple-case studies) deutlich unterschieden (vgl. Yin 1989), während diese Differenz in der deutschen Diskussion bisweilen etwas verschwimmt³⁴. Hier wird unter dem üblichen Begriff der 'Einzelfallstudie' meist die Untersuchung und der Vergleich mehrerer einzelner Fälle verstanden. In der Industrie- und Betriebssoziologie sind Ein-Fall-Studien zwar keineswegs dominant, jedoch durchaus immer wieder anzutreffen³⁵. Bei industriesoziologischen Ein-Fall-Studien ist entweder die Gewinnung eines Beispiels, die Prüfung einer Hypothese, die Konkretisierung eines generellen Befundes, oder der Vergleich des untersuchten Falles mit allgemeinen Daten angestrebt³⁶. Zusätzlich kann die Einzelfallstudie auch Pilotfunktion für ein breiter angelegtes Vorhaben besitzen. Mehr-Fall-Studien hingegen zielen in der Regel zusätzlich zur Fallrekonstruktion auf einen Vergleich der Fälle untereinander, nicht selten mit dem Ziel, zu typisierenden Aussagen zu kommen. Bei der *Typenbildung*³⁷ geht es darum, entweder einen umgrenzten Ausschnitt oder die Gesamtheit der im Feld vorfindlichen Merkmalsausprägungen und -Kombinationen zu erfassen und unter Abstraktion von zufälligen oder zusammenhangslosen Besonderheiten bei gleichzeitiger Herausarbeitung konstitutiver Merkmale zu Typen zu verdichten. Durch unsere Fallstudien streben wir in diesem Sinne eine typisierende Beschreibung der betrieblichen Realität hochflexibler Arbeitszeitsysteme an.

34 So bei Lamnek (1989: 4,5,17), der aber im Endeffekt immer Mehr-Fall-Studien meint.

35 Z.B. Trinczek (1987), Schultz-Wild, R. u.a. (1986), Projektgruppe Videocolor (1987), Gebbert (1984).

36 Auch die politische Aktivierung eines Forschungsfeldes in 'aktionistischem' Sinne ist bisweilen in industriesoziologisch inspirierten Ein-Fall-Studien anzutreffen. Als Nebenfolge eines Forschungsprozesses kann sie allerdings auch bei seriöser Vorgehensweise eintreten und ist keineswegs auf 'single-case'-Forschungsdesigns beschränkt. In diesem Falle liegen die Gründe in durch Interviews verstärkten Reflexionsprozessen der Akteure oder in Entlastungseffekten und Externalisierungen (vgl. Kern/Kern/Schumann, 1988, Trinczek, 1993).

37 Zum Problem der Typenbildung vgl. Gerhardt (1995).

Doch es deutet sich bereits ein methodisches Problem an. Handelt es sich bei dem im folgenden dargestellten Set von Betriebsfallstudien um die Gesamtheit der vorfindlichen Ausprägungen im Feld oder nur um einen Ausschnitt? Welchen Umfang hat dieser Ausschnitt? Wie allgemeingültig, oder wie deckungsgleich sind die erhobenen Befunde mit der Realität? Sprechen die Untersuchungsbetriebe für einen relevanten Teil des Wirtschaftslebens in Deutschland, oder nur für sich selbst?

Hier stellt sich die Frage nach der prinzipiellen Generalisierbarkeit von Befunden, die auf der Basis kleiner Fallzahlen erhoben wurden (vgl. Kudera 1992). Für fallstudienbasiertes Vorgehen gilt dies in besonderem Maße. Die Methodenlehre der empirischen Sozialforschung kennt zur Beurteilung dieser Frage folgende Kriterien. Das Kriterium der mathematisch-statistischen *Repräsentativität* kann selbstredend von qualitativer Forschung nicht erfüllt werden, allerdings kann diese Repräsentativität nur mittels eines nicht unbedingt wünschenswerten Verzichts auf beschreibende Tiefe sowie auf Aspekte der Sinnrekonstruktion erreicht werden. Auf der qualitativen Ebene läßt sich hingegen das Kriterium der *Repräsentanz* formulieren. Hiermit ist gemeint, daß alle oder viele empirisch vorfindliche Ausprägungen von einem oder mehreren, mit der Fragestellung zusammenhängenden, sozialen Phänomenen im Sample der Untersuchung vertreten sind.

Eine wichtige Rolle für die Beurteilung der Generalisierbarkeit von Untersuchungsergebnissen spielt in der qualitativen industriesoziologischen Forschungspraxis die Samplezusammensetzung. Wie in der quantitativen Forschung werden von einem Sample, dessen Analyse bestimmte Befunde ergibt, bestimmte Entsprechungen zwischen Sample und Grundgesamtheit erwartet, damit eine gewisse Generalisierbarkeit der Befunde vorliegt. Anders als dort allerdings, wo sich die Proportionen wichtiger Parameter in Stichprobe und Grundgesamtheit entsprechen müssen, damit induktive Schlüsse möglich sind, wird in der qualitativen Forschungspraxis lediglich die Forderung erhoben, daß alle oder die wichtigsten inhaltlich relevanten Parameter der Grundgesamtheit mindestens in einem Fall im Sample repräsentiert sind.

Ein nach dem Kriterium der 'Repräsentanz' zusammengesetztes Sample beschreibt also im Idealfall hinreichend die verschiedenen Qualitäten eines sozialen Phänomens, ohne sie jedoch einer Messung oder Zählung zugänglich zu machen. Samples, die nach diesem Kriterium aufgebaut sind, entstehen entweder aufgrund einer durch gegenstandsbezogenes Wissen gesteuerten Fallauswahl, oder durch einen 'dynamischen' Stichprobenaufbau im Laufe des Forschungsprozesses, wie er von Glaser und Strauss (1974) unter dem leicht irreführenden Stichwort 'theoretical sampling' beschrieben wurde. Die Auswahl von Untersuchungsbetrieben oder Interviewpartnern im Rahmen industriesoziologischer Forschungsarbeiten stützt sich in der Regel auf das erstgenannte Verfahren, das jedoch auch Elemente des 'theoretical sampling' beinhalten kann: Wenn etwa ein Forscher von einem Unternehmen hört, das hinsichtlich seiner Untersuchungsfrage von seinen bisherigen Fällen stark abweicht, so wird er danach trachten, es in seine Untersuchung einzubeziehen.

Im Falle quantitativer Vorgehensweisen sind - gestützt auf das Gesetz der großen Zahl und mathematische Methoden - die Entsprechungen zwischen Sample und Grundgesamtheit einer objektivierenden Prüfung zugänglich. An deren Stelle tritt in der Methodenlehre der qualitativen Sozialforschung, entsprechend deren textwissenschaftlichen Bezügen, die *intersubjektive* Überprüfung, in der die Forschungssubjekte selbst, die erforschten Akteure im Feld und der Diskurs in der 'scientific community' eine wichtige Rolle spielen können oder sollten. Sie kann sich auf alle Elemente und Aspekte des Forschungsprozesses beziehen, beispielsweise auf die Gegenstandsadäquanz der Methode, die Handhabung der Forschungsmethoden, die Einschätzung der Arbeitshypothesen oder die Generalisierbarkeit der Befunde. Diskurse beziehen sich dabei erfahrungsgemäß häufig auf die Beurteilung der Entsprechungen von Sample und Grundgesamtheit, sowie auf die Nachvollziehbarkeit der Befunde.

Das im Rahmen industriesoziologischer Betriebsfallstudien allgemein übliche Bewertungskriterium für die Übertragbarkeit bzw. Verallgemeinerbarkeit qualitativer Befunde sind häufig einfach Plausibilitätserwägungen (Kudera 1992), die allerdings üblicherweise durch Hinzuziehung von Erkenntnissen und Befunden

anderer Forschungsarbeiten systematisch untermauert bzw. erhärtet werden. Mittels der Offenlegung solcher Plausibilitätserwägungen durch die Forscher wird die Verallgemeinerbarkeit der Befunde einer intersubjektiven Überprüfung und Bewertung zugänglich gemacht³⁸. Das wollen wir nun tun.

Infolge des hier verwendeten zweistufigen Erhebungsverfahrens aus Experteninterviews und Beschäftigteninterviews muß die Beurteilung der Übertragbarkeit für die vorliegenden Befunde zweigeteilt erfolgen.

Hinsichtlich unserer aus den Beschäftigteninterviews gewonnenen Ergebnisse kann eine abgestufte Übertragbarkeit konstatiert werden: Sofern die persönliche Lebenssituation oder die Einstellungen zur Arbeit, aber auch Strukturvariablen wie Alter, Bildung, Berufe, Familienstand tangiert sind, ist das Sample mit 60 Fällen groß genug und repräsentiert die in der Grundgesamtheit vertretenen Merkmale hinreichend, um im Sinne qualitativer Repräsentanz als aussagefähig für Industriebeschäftigte außerhalb des hochqualifizierten Sektors gelten zu können.

Alle Altersgruppen, ein breites Berufs- und entsprechendes Bildungsspektrum sind vertreten, auch das Spektrum von Familiensituationen, Lebenssituationen und Einstellungen entspricht den typischen Merkmalen industrieller ArbeitnehmerInnen, wie sie auch aus anderen, z.T. ähnlich konstruierten Beschäftigtenbefragungen jüngeren Datums bekannt sind (z.B. Projektgruppe Alltägliche Lebensführung 1995, Reinecke/Jürgens 1997, Promberger/Rosdücher/Seifert/Trinczek 1997). Was die in den Beschäftigteninterviews vorfindlichen Ausprägungen der Arbeitsbedingungen und Arbeitssituationen betrifft, so können wir, gestützt auf die einschlägigen Beschreibungen der Literatur (Kern/Schumann 1970, 1984, Pries u.a. 1989) sagen, daß sich in unserem Sample die meisten gängigen Ausprägungen von Industriearbeit des verarbeitenden Gewerbes wiederfinden. Lediglich stark taylorisierte, hochgradig verkettete Fließbandarbeit, wie sie etwa in Teilen der

38 Zur Überprüfung der Generalisierbarkeit *qualitativer* Befunde liegt ansonsten - jenseits solcher allgemeinen Kriterien - keine 'kanonisierte' oder 'kodifizierte' Methodologie vor. Anders ist dies bei den häufiger diskutierten Problemstellungen von intersubjektiver Überprüfbarkeit, Adäquanz von Methoden und Gegenstand sowie der Gültigkeit der ermittelten Daten, wo sich eine ausgeprägte 'Kunstlehre' aus empirischen und textwissenschaftlichen Methoden zur qualitativen Kontrolle dieser Parameter entwickelt hat (vgl. Steinke 2000: bes. 323ff.).

PKW-Fertigung (z.B. Endmontage) oder der Elektroindustrie (Leiterplattenbestückung, Endmontage von 'weißer' oder 'brauner' Ware) gängig war/ist, sowie die beispielsweise aus der Energieerzeugung oder der Chemischen Industrie bekannte Meßwartentätigkeit sind in unserem Sample nicht repräsentiert. Es gibt Grund zu der Annahme, daß hier aufgrund enger Verkettung der Arbeitsplätze von vorneherein nur geringe Spielräume für Produktionsbeschäftigte existieren, die Arbeitszeit nach eigenen Bedürfnissen zu variieren. Aufgrund dieser Überlegungen gehen wir davon aus, daß unser Sample die wichtigsten Ausprägungen der untersuchten Variablen in der Gesamtheit der industriellen Arbeitnehmerschaft erfaßt - mit den erwähnten Ausnahmen.

Die Zahl der durchgeführten Betriebsfallstudien ist deutlich geringer, als die der Beschäftigteninterviews. Unsere betriebsbasierten Aussagen sind deshalb nicht 'eins zu eins' uneingeschränkt auf 'die Industrie' übertragbar. Es liegen jedoch gute Gründe dafür vor, daß unsere Befunde aus den Fallstudienbetrieben über sich selbst hinaus von Bedeutung sind: Zum einen erfolgte die Betriebsauswahl mittels einer bewußten Stichprobenziehung aus einer 1996/97 durchgeführten Totalerhebung derjenigen Betriebe der metallverarbeitenden Industrie Westdeutschlands, die mindestens ein der IG Metall angehörendes Betriebsratsmitglied haben³⁹. Das angewendete Selektionsprinzip war das der maximalen Variation der vorfindlichen hochflexiblen Arbeitszeitmodelle und der Arbeitsstrukturen, die Anwendung des Modells auch außerhalb des hochqualifizierten Bereichs, und das zumindest formale Vorliegen von Gestaltungsoptionen für die Beschäftigten⁴⁰. Für den hierdurch charakterisierten Ausschnitt der Industriebetriebe Deutschlands sind unsere Befunde durchaus in gewissem Umfang verallgemeinerbar, insofern dabei wichtige Spielarten und Varianten der formalen Gestaltung und tatsächlichen Praxis hochflexibler Arbeitszeitsysteme in unseren fünf Betrieben repräsentiert sein dürften. Zu diskutieren ist jedoch auch hier, daß die Elektroindustrie und der

39 Ein ähnliches Konstruktionsprinzip weist beispielsweise auch die WSI-Betriebsrätebefragung auf - hier sind Betriebe aus verschiedenen Branchen zufällig ausgewählt, sofern sie einen Betriebsrat haben.

40 Klenner (1998) hat bereits darauf aufmerksam gemacht, daß dies nicht immer gegeben ist.

PKW-Bau mit ihren typischen Arbeitsstrukturen nicht im Sample der Fallstudienbetriebe vertreten sind. Die betriebliche Handhabung von Arbeitszeitflexibilisierung und die diesbezügliche Situation der Beschäftigten in der Automobilindustrie konnte allerdings bereits in verschiedenen anderen Projekten am Beispiel der VW AG erforscht werden (Reinecke/Jürgens 1998, Promberger/Rosdücher/Seifert/Trinczek 1996, 1997). In anderen, von uns nicht untersuchten Branchen der Metallverarbeitung herrschen ähnliche Organisationsstrukturen, wie in den Untersuchungsbetrieben, sowohl hinsichtlich der Fertigungsorganisation, als auch die arbeitspolitischen Rahmenbedingungen betreffend (z.B. Vorhandensein und Stärke von Betriebsräten, Organisationsgrad). Immerhin arbeiten noch 14,5 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Metallindustrie (Stat. BA 2000); arbeitspolitisch und hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung nimmt sie überdies eine Vorreiterrolle für etliche andere Industriezweige ein, so daß eine gewisse Gültigkeit unserer Befunde über unsere Fallstudienbetriebe, aber auch über die untersuchten Branchen der Metallindustrie hinaus durchaus angenommen werden kann. Von der Übertragbarkeit der vorliegenden Befunde auf nicht-hochqualifizierte Industriebeschäftigte in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen ist nicht zuletzt auch deshalb auszugehen, weil ähnliche Vereinbarungen über Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitkorridore und entgrenzte Varianten der gleitenden Arbeitszeit auch in anderen Industriezweigen mittlerweile ähnlich häufig anzutreffen sind¹. Ob unsere Befunde und Thesen jedoch auch für andere Beschäftigtengruppen oder Wirtschaftssektoren gelten - etwa für hochqualifizierte Angestellte im Dienstleistungssektor - kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht geklärt werden, dies müssen zukünftige Forschungsarbeiten zeigen.

41 Vgl. zur Verbreitung Bundesmann-Jansen u.a. (2000: 123, 135), sowie die Fallbeispiele von Lindecke (2000).

III Merkmale und Formen hochflexibler Arbeitszeitsysteme

In diesem Abschnitt soll geklärt werden, was unter hochflexiblen Arbeitszeitsystemen zu verstehen ist. Dabei sind zunächst einige begriffliche Vorüberlegungen zu diskutieren (1), auf deren Basis dann eine Definition vorgestellt werden soll (2). Anschließend sollen noch typische 'Bauelemente' flexibler Arbeitszeitregelungen, sowie deren empirisches Formenspektrum dargestellt werden (3).

1 Verschiebungen des 'Normalitätsniveaus' betrieblicher Arbeitszeitflexibilität

Was gestern noch ein 'hochflexibles' Arbeitszeitmodell war, gehört heute oft fast schon zum Standardprogramm betrieblicher Zeitgestaltung. Dies wird sogar im kurzen Zeitraum der Konzeption und Durchführung des vorliegenden Projektes deutlich. Die Wandlungsgeschwindigkeit dessen, was ein 'normales' Niveau flexibler Arbeitszeiten ist, ist dabei erheblich. Der Wandlungsprozeß verläuft jedoch für die, die als Forscher oder Akteure im Feld tätig sind, manchmal fast schleichend. Hier ist es für die Gewinnung begrifflicher Klarheit sinnvoll, einen Schritt zurückzutreten und sich den Verschiebungsprozeß vor Augen zu führen. Es handelt sich dabei nicht um eine konzeptionelle Bedeutungsverschiebung, denn nach wie vor ist mit 'hochflexibel' eine außergewöhnliche oder überdurchschnittliche Flexibilität gemeint. Hingegen ist der faktische Gehalt dessen, was als hochflexibel zu bezeichnen ist, einem Wandlungsprozeß unterlegen, geht doch 'hochflexibel' von der Vergleichsgröße durchschnittlicher oder normaler Flexibilität aus, die ihrerseits, mit der Ausbreitung ebendieser hochflexiblen Arbeitszeit-

systeme, permanent verändert wird.

So galten beispielsweise bis etwa Mitte der 80er Jahre konventionelle Gleitzeitregelungen als überdurchschnittlich flexible Einrichtungen, die zwar relativ häufig anzutreffen waren, aber beileibe nicht überall, und schon gar nicht oder nur ganz selten in der Fertigung. Gleitzeit ist jedoch heutzutage gerade noch Durchschnitt: Ein Betrieb, der im Angestelltenbereich keine Gleitzeit praktiziert, gilt als rückständig, und dürfte auch kaum mehr irgendwo zu finden sein.

Auch Jahresarbeitszeitmodelle mit Korridor- und Kontenregelungen waren 1997/98, als die Idee zum vorliegenden Projekt entstand, noch ein Fall ausgesprochen hoher Flexibilität und zwar gerade im gewerblichen Bereich. Auch sie werden jedoch allmählich vom steigenden Pegel dessen, was als 'normales' Flexibilitätsniveau anzusehen ist, eingeholt. Langzeitkonten begannen damals gerade, sich begrifflich aus dem Schatten der Jahresarbeitszeitkonten zu lösen - die terminologischen Schwierigkeiten bei der Konzeptionierung der IG-Metall-Arbeitszeitemfrage von 1996/7 sind manchen vielleicht noch in Erinnerung. Natürlich gab es einzelne avancierte, ja spektakuläre Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung auch in der Industrie schon lange. Man erinnere sich etwa an die Gleitzeit bei Bölkow seit 1969 - das damals spektakuläre 'Ottobrunner Modell' oder bei Mettler-Toledo (die auch lange Zeit einer der Marktführer in Zeiterfassungssystemen waren) seit etwa 1972, an das Langzeitkonto bei der Daimler Holding AG in Stuttgart seit etwa 1988, das als eines der Ersten in der bundesdeutschen Industrie auch Sabbaticals oder ähnliche längere Blockfreizeiten zuließ, an die Viertagewoche bei BMW unter Einbeziehung des Samstags seit etwa 1989, oder die 28,8-Stunden-Woche bei VW seit 1994, die in äußerst kurzer Zeit zu einem der ersten veritablen Korridormodelle weiterentwickelt wurde. Sie blieben jedoch für unterschiedlich lange Perioden Ausnahmeerscheinungen, die zunächst nur zögerlich Nachahmer fanden.

Mit der stärkeren zahlenmäßigen Ausbreitung eines Phänomens schwindet jedoch auch sein Ausnahmecharakter; dies läßt sich an der Geschichte der verschiedenen Flexibilisierungsinstrumente gut nachvollziehen. Ein gutes Beispiel

ist die Arbeitszeitanpassung an Schwankungen des Kapazitätsbedarfs. Unter dem Schreckenskürzel 'KAPOVAZ', kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit-gestaltung, trat diese Idee im Vorfeld der Arbeitszeit-Tarifrunde 1984 erstmals auf, führte jedoch in den Betrieben zunächst ein Schattendasein. Noch 1997 bildeten Jahresarbeitszeitmodelle die Avantgarde der betrieblichen Flexibilisierungsinstrumente. Heute, nur wenige Jahre später, sind Anpassungen der Arbeitszeit an kurzfristige oder saisonale Schwankungen im Jahresverlauf beileibe keine Seltenheit mehr. Beobachter überlegen bereits, ob das Präfix 'hoch-' für diese flexiblen Arbeitszeitsysteme noch gerechtfertigt ist, oder ob Jahresarbeitszeitregelungen und Arbeitszeitkorridore nicht schon zum Normalfall des betrieblichen Flexibilisierungsalltags gehören.

Als Konsequenz aus dieser Überlegung müssen wir hinsichtlich einer Definition von 'hochflexiblen' Arbeitszeitsystemen zwei Schritte unternehmen: Als Referenzgröße dient einerseits das aktuelle Niveau dessen, was im arbeitszeitpolitischen und im wissenschaftlichen Diskurs als 'normaler' Flexibilisierungsgrad gelten kann, gewissermaßen eine querschnittartige Perspektive. Andererseits muß auch, als Längsschnittperspektive, die mittlerweile historische Größe des 'Normalarbeitszeitverhältnisses'⁴² als Referenz zur Beurteilung des Grades der Abweichung herangezogen werden. Diese Notwendigkeit wird noch dadurch unterstrichen, daß für den hier untersuchten Personenkreis der Industriebeschäftigten außerhalb des hochqualifizierten Bereichs die breite Flexibilisierung von Arbeitszeiten weit später eingesetzt hat, als für hochqualifizierte Angestellte und Führungskräfte. Das 'Normalarbeitszeitmuster' besaß, wie wir in vielen qualitativen Beschäftigtenbefragungen feststellen konnten, für diese Beschäftigtengruppe weit länger faktische Prägekraft, als für hochqualifizierte Angestellte, Führungskräfte oder Dienstleistungsbeschäftigte. Es ist nicht nur theoretische Bezugsgröße, sondern, wie sich auch in unseren Beschäftigteninterviews bestätigte, nach wie vor Referenzpunkt für Reflexionen über Arbeitszeit und Arbeitssituation.

42 Zur Diskussion um 'Normalarbeitszeit' vgl. grundlegend-historisch Deutschmann (1985), Schudlich (1987), zur Auflösung z.B. Seifert (1993). Zum allgemeineren Kontext der Debatte um das Normalarbeitsverhältnis vgl. z.B. Bosch (2001, 1986), Hoffmann/Walwei (2000).

2 'Hochflexible' Arbeitszeitsysteme - ein Definitionsversuch

Auf dem Hintergrund der immer weiter fortschreitenden Entgrenzung von Arbeitszeiten und der Verschiebung der Begriffe, die das Niveau der Flexibilisierung beschreiben, mußte im Rahmen des Projekts ein Kriterienkatalog erarbeitet werden, mit dessen Hilfe Arbeitszeitsysteme erfaßt und ausgewählt werden konnten. Dem spezifischen Forschungsinteresse entsprechend wurden zwei zentrale Kriterien für die Betriebsauswahl konstitutiv: Das Vorliegen *hoher Flexibilität* der Arbeitszeitstrukturen im *gewerblichen Bereich*.

Im Zentrum der Untersuchung steht die Frage nach der praktischen Umsetzung und Handhabung flexibilisierter Arbeitszeit durch die Beschäftigten, die durch formale und informell erzeugte Gestaltungsmöglichkeiten, Gestaltungsrisiken und Gestaltungszwänge präformiert werden. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten im Sinne einer 'Abweichung' von einem wiederum unterschiedlich definierbaren Zustand starrer Arbeitszeitgestaltung⁴³ kann durch unterschiedliche Strategien ihre betriebliche Umsetzung finden.

Die Strategie der *Kontinuierisierung* stellt dabei auf eine Entkopplung von individueller Arbeitszeit und Betriebsöffnungs- und Maschinenlaufzeiten ab. Kontinuierisierung verbindet sich in ihrer konkreten Ausgestaltung in der Regel mit unterschiedlichen Formen von Schichtsystemen. Länge, Verteilung und Dauer können dabei für den einzelnen Arbeitnehmer jeweils konstant bleiben. Dies wäre bei einer klaren personellen Trennung zwischen den Beschäftigten, die permanent Tagschicht leisten, und der Gruppe derjenigen, die permanent in Spät- bzw. Nachtschicht arbeiten, am ausgeprägtesten der Fall. Häufig wird die Kontinuierisierung der Arbeitszeiten allerdings über die Anwendung von Wechselschichtsystemen vorgenommen, die für den einzelnen Beschäftigten eine im entsprechenden Schichtrhythmus wiederkehrende Veränderung der Lage, nicht jedoch der Länge (der täglich zu leistenden Arbeitszeit) und Verteilung (in Bezug auf die Wochentage und Arbeitswoche) bedeutet. Kontinuierisierung bringt in der Regel zwar vom

43 Vgl. Bauer u.a. 1996, Kurz-Scherf, 1995

Normalarbeitszeitmuster abweichende, nichtsdestoweniger aber relativ stabile persönliche Arbeitszeiten hervor. Wir verstehen jedoch unter flexiblen Arbeitszeiten weniger solche abweichenden, aber dabei starren oder konstant wechselnden Arbeitszeiten, sondern grundsätzlich hinsichtlich Lage, Dauer und Verteilung variierbare Arbeitszeitstrukturen.

Die Strategien von *Variabilisierung* und *Differenzierung* beziehen ihre Flexibilisierungspotenziale zu allererst aus einer bedarfsgerechten phasenweisen Veränderung des Volumens von Arbeitszeit. Diese Arbeitszeitverlängerungen oder -verkürzungen können sich auf unterschiedliche Funktionsbereiche und Aufgabenstellungen von Beschäftigten in einem Betrieb beziehen⁴⁴ oder zum Ausgleich saisonaler, friktioneller und/oder konjunktureller Schwankungen eingesetzt werden. Dabei können sowohl einzelne Beschäftigte als auch ganze Beschäftigtengruppen von solchen primär durch betriebliche Interessen initiierten Veränderungen betroffen werden.

Auch wenn Arbeitszeitkonten mit mindestens einjährigem Ausgleichszeitraum, Bandbreitenmodelle und entgrenzte gleitende Arbeitszeit mittlerweile einigermaßen verbreitet sind, so gehören sie doch in der Industrie immer noch zu den derzeit flexibelsten Lösungen des Problems der Variabilisierung und Differenzierung von Arbeitszeiten. Und dies gilt in besonderem Maße für den gewerblichen Bereich, sowie für produktionsnahe Angestelltenbereiche. Das Vorliegen von Regelungen dieses Typs kann also im Sinne unserer Forschungsfrage als notwendige Bedingung für das Vorhandensein hoher Flexibilität gelten.

Ein entscheidendes Moment weitergehender Flexibilisierung ergibt sich im Rahmen dieser Strategien jeweils dann, wenn die (kollektiv) angeordneten Elemente der Flexibilisierung mit der systematischen Implementation individueller Zugriffe und Gestaltungsoptionen von Lage, Dauer und Verteilung von Arbeitszeit angereichert werden. Erst auf dieser Ebene können und müssen sich die Anpassungsleistungen, die die Beschäftigten an die jeweils im Betrieb

44 so etwa differenzierte Arbeitszeiten, die permanent praktiziert werden (vgl. Bosch u.a. 1988, Ellguth u.a.1993)

herrschenden Anforderungen vornehmen, in Richtung tatsächlich nutzbarer Gestaltungsmöglichkeiten entwickeln.

Zugleich allerdings entsteht die Notwendigkeit eines reflexiven Umgangs mit Arbeitszeit. Auch wenn Beschäftigte ihre routinisierten Arbeitszeiten nicht verändern (wollen), ist dies nun das Ergebnis einer Entscheidung, die angebotenen oder eingeforderten Flexibilitätsspielräumen nicht in Anspruch nehmen zu wollen. Unmittelbar verbunden mit dem individuellen Entscheidungsverhalten im Bezug auf persönliche Gestaltungsoptionen von Arbeitszeit sind die Fragen nach den Rahmenbedingungen dieser persönlichen Optionalität. Arbeitszeitgestaltung wird für die Beschäftigten zu einer aktiv zu lösenden Aufgabe, die Aushandlungsprozesse und Auslegungskompetenzen gegenüber den formalen Bestimmungen erfordert. Diese Anforderungen sind darüber hinaus nicht nur in einem einzigen Akt zu bewältigen, sondern stellen eine kontinuierlich zu erbringende Leistung dar.

Erst durch die Verankerung von Zonen individuell regelbarer Arbeitszeit kann diese spezifische Qualität der Anforderung an Beschäftigte entstehen. Diese begreifen wir somit als hinreichende Bedingung, um ein Arbeitszeitsystem im Sinne der Forschungsfrage als 'hochflexibel' qualifizieren zu können.

Arbeitszeitflexibilisierung im Sinne einer an betrieblichen Nutzungsinteressen orientierten Kontinuierung, als Praxis phasenweise schwankender Arbeitszeitvolumina und die Nutzung der tariflich möglichen Erhöhung der Regelarbeitszeit auf wöchentlich 40 Stunden sind auch im Bereich der gewerblich Beschäftigten kein absolutes Novum. Vielmehr haben *Schichtarbeit, Mehrarbeit und Kurzarbeit* als Flexibilisierungselemente eine lange Tradition in der industriellen Produktion. Des weiteren hielten vor allem im Gefolge der Rezession 1992 und 1993 und im Rahmen des Tarifvertrages zur Beschäftigungssicherung Differenzierung der Arbeitszeiten und die Anwendung von Korridormodellen auch verstärkt Einzug in den Bereich gewerblicher Beschäftigung.

Im Zuge forcierter Arbeitszeitflexibilisierung⁴⁵ nehmen nun aber auch verstärkt

45 Herrmann u.a. 1999

genau jene weitergehenden Formen der Arbeitszeitflexibilisierung in den Fertigungsbereichen der Industrie zu, die individuelle Gestaltungsoptionen für die Beschäftigten bergen, aber auch den betrieblichen Zugriff auf die Zeit der einzelnen Beschäftigten gestatten⁴⁶. Im Dienstleistungssektor, im Angestelltenbereich und im Felde der sog. 'new economy' wird aufgrund der stark projekt- oder kundenbezogenen Arbeitsorganisation eine entsprechend flexible Arbeitszeitorganisation bis hin zur lediglich aufgabenorientierten Zeitgestaltung als Normalzustand oder doch Entwicklungsnotwendigkeit begriffen. Die spezifischen Formen der Arbeitsorganisation in der industriellen Produktion erlauben hingegen grundsätzlich nur eine von vorn herein graduell reduziertere Optionalität hinsichtlich der individuellen Gestaltung von Arbeitszeit. In dem Maße allerdings, in dem innovative Formen der Arbeitszeitorganisation auf Produktionskonzepte selbstbestimmter (teilautonomer) Gruppenarbeit⁴⁷ treffen, können sich die Gestaltungsspielräume wie der betriebswirtschaftliche Zugriff auch weitergehend verändern. Zur Frage nach dem Vorliegen hoher Flexibilität mit ihren beiden genannten Bedingungen tritt im vorliegenden Untersuchungskontext noch die Frage nach der Tragweite von Arbeitszeitflexibilisierung im gewerblichen Bereich. Aufgrund unseres spezifischen Zuschnittes des Forschungsfeldes muß der Bedeutungshorizont von 'hochflexibel' hinsichtlich der Einordnung von Arbeitszeitstrukturen immer auf diejenigen Arbeitszeitsysteme abgestellt werden, die weitentwickelte individuelle und betriebliche Flexibilisierungsspielräume im *gewerblichen Bereich* bereithalten.

In ihrer 1999 durchgeführten Analyse zum Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle in der Produktion kommen Hernández und Ahlhorn⁴⁸ zu folgenden Ergebnissen: 76% der untersuchten Betriebe setzten die Variationen der Betriebszeiten durch flexible Arbeitszeiten als Mittel zur Anpassung der Produktion an Bedarfsschwan-

46 vgl. Herrmann u.a. 1999: 93ff

47 Nordhause-Janz/Pekruhl 2000

48 Hernández/Ahlhorn 1999

kungen ein. Die zur Flexibilisierung eingesetzten Grundformen von Arbeitszeitgestaltung weisen klar in Richtung von 'Kombinationsmodellen'. Die von den Verfassern am häufigsten vorgefundene Variante koppelt Ein-, Zwei- und Dreischichtbetrieb mit gleitender Arbeitszeit. Gleitende Arbeitszeit stellt in diesen Systemen denjenigen Bestandteil, der die Reaktionsmöglichkeiten auf Auftragschwankungen in erheblichem Umfang zu verbessern vermag. Neben dieser eindeutig favorisierten Kombination werden Modelle eingesetzt, die, meist in Verbindung mit Schichtmodellen, Korridorlösungen (Bandbreitenmodelle), zeitautonome Arbeitsgruppen, Jahresarbeitszeitkonten und kapazitätsorientierte Arbeitszeit enthalten.

Unsere Sekundäranalyse des Datenmaterials aus dem Vorgängerprojekt "Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis"⁴⁹ ergab hinsichtlich der Grundmuster an flexibler Arbeitszeitgestaltung in der metallverarbeitenden Industrie ein vergleichbares Bild. Lediglich die Verbindung von Gleitzeit und Mehrschichtbetrieb kann nur eingeschränkt bestätigt werden, da die Häufigkeit von Gleitzeitmodellen in Betriebsbereichen mit Mehrschichtsystem geringer ist, als bei 'Normalschicht'. Und, wo solche Modelle im Mehrschichtbetrieb anzutreffen sind, weisen sie nur äußerst eingeschränkte Flexibilitätsspielräume auf.

'Hochflexible' Arbeitszeitsysteme im gewerblichen Bereich beziehen ihre Flexibilitätspotenziale aus der Kombination unterschiedlicher Grundbausteine der Arbeitszeitgestaltung. Jedes der Elemente liegt einzeln betrachtet hinsichtlich der quantitativen Bestimmung der Indikatoren für weitergehende Flexibilität eher auf mittlerem Niveau. Im Zusammenwirken der Elemente entfaltet sich jedoch, zumindest aus betriebswirtschaftlicher Sicht, ein zufriedenstellendes Niveau, um auf die schwankende Nachfrage und konjunkturelle Bewegungen reagieren zu können. In Abgrenzung zu reinen Schichtmodellen mit der Möglichkeit von ad-hoc-Flexibilität etwa durch beantragungspflichtige und kostenintensive Mehrarbeit wird die erhöhte Flexibilität in diesen 'Baukastensystemen' meist mittels

49 Herrmann u.a. 1999

Gleitzeit- und Korridorelementen erreicht. Folgende Gestaltungsbestandteile dienen dabei als Indikatoren höherer Flexibilität:

Lange Höchst- und kurze Mindestanwesenheitszeiten eröffnen einen großen Variabilisierungsspielraum bei der Gestaltung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit hinsichtlich Lage, Dauer und Verteilung. Bezogen auf die tägliche Arbeitszeit kann dies bedeuten, daß eine Höchstarbeitszeit von zehn Stunden⁹⁰ möglich wird. In 'avancierten' Fällen wird auf eine tägliche Mindestanwesenheitspflicht ganz verzichtet.

In engem Zusammenhang mit der Regelung der Anwesenheitszeiten im Rahmen gleitzeitähnlicher Modelle steht die Frage nach der Ausgestaltung der sogenannten Kernzeiten. In *konventionellen Gleitzeitmodellen* finden wir in den allermeisten Fällen eine klare Definition von Lage und Dauer der täglichen Kernzeit mit Anwesenheitspflicht als Zeitraum, in dem die Möglichkeit des Ein- und Ausgleitens ausgesetzt ist. Abwesenheit in dieser Zeit setzt eine stärker formalisierte Zeitentnahme aus dem Gleitzeitguthaben voraus. Eine Reduzierung des täglichen Umfangs der Kernzeit bis hin zum Verzicht auf dieses Modul der Gleitzeitgestaltung eröffnen hinsichtlich der individuell gestaltbaren Arbeitszeit neue Spielräume. Je nach Abteilung kann die Kernzeit auch durch *Funktionszeiten* ersetzt werden. Um eine zeitlich ausgedehnte Ansprechbarkeit für Kunden zu gewährleisten, werden Funktionszeiten mit obligatorischer *Mindestbesetzung* der Abteilung definiert. Die Höhe der personellen Besetzung allerdings kann variieren, eine Regelung der Besetzung und der individuell zu leistenden Arbeitszeiten kann dabei - je nach Regelung - auch unter den KollegInnen selbst erfolgen.

Ein weiteres Kriterium für die Flexibilität betrieblicher Arbeitszeitgestaltung bilden *lange Betriebsnutzungs- und ausgedehnte Rahmenarbeitszeiten*. Sie werden als Flexibilisierungsstrategien genutzt, um die Betriebszeiten zu kontinuierisieren. Dabei erfolgt eine zunehmende Entkopplung von Arbeits- und Maschinenlaufzeiten, die Ausweitung der Produktionszeiten, die beispielsweise vor dem Hintergrund hoher Investitionen in Maschinen und spezifischer Produktionstechniken

50 vgl. § 3 AZG

(Walzwerk) einen rund-um-die-Uhr-Betrieb erlauben. Die Ausweitung von Rahmenarbeitszeiten eröffnet, wenn andere Komponenten des Arbeitszeitregimes dies zulassen, eine individuelle Lage und Verteilung von Arbeitszeit bis hin zur Arbeit am Wochenende.

Arbeitszeitkonten sind Voraussetzung und Medium für die Umsetzung jeder Art von flexibler Arbeitszeitgestaltung¹. Dementsprechend operieren diejenigen Betriebe, deren Anliegen eine flexible Arbeitszeitgestaltung ist, mit einem oder mehreren Arbeitszeitkonten. Über den Grad der Flexibilität von Arbeitszeitarrangements entscheiden zu einem wesentlichen Teil die Konzeption und das Zusammenspiel der Arbeitszeitkonten. *Regelungselemente* von Arbeitszeitkonten, etwa *Saldengrenzen, Ausgleichszeiträume und Entnahmebestimmungen*, sind zentrale Indikatoren und Stellgrößen sowohl für betriebliche Flexibilität als auch für Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten.

Drei wesentliche Stellgrößen konturieren den Grad an Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung, der über *Arbeitszeitkonten* erreicht werden kann. Die Festsetzung von Ober- und Untergrenzen für Zeitguthaben oder Zeitschulden legt die Spielräume fest, in denen sich die partielle Entgrenzung der Arbeitszeit bewegen darf. Dabei werden mit den Flexibilisierungsspielräumen zugleich Flexibilisierungsrissen produziert. Können die individuellen Zeitguthaben 70 Stunden und mehr umfassen, so entsteht ein Zeitvolumen von mindestens zwei Arbeitswochen, das zusätzlich zum Jahresurlaub als Zeitentnahme eingeplant und abgefeiert werden muß. Hohe zulässige Zeitschulden von mehr als 35 Stunden lassen möglicherweise Zeitvolumina entstehen, die unter Umständen sogar zeitgleich mit betrieblich angeordneter Mehrarbeit eingearbeitet werden müssen. Sowohl hohe und in manchen Fällen unbegrenzte Zeitguthaben als auch Zeitschulden können an betriebsorganisatorische Grenzen und an die Grenzen persönlicher Leistungsfähigkeit stoßen, wobei die Anhäufung von *Zeitschulden* empirisch nur in Ausnahmefällen ein Problem darstellt.

Verfügen die Konten allerdings über lange Ausgleichszeiträume für die

aufgelaufenen Zeitsalden, kann der oben angesprochenen 'Grenzziehung' zumindest für eine gewisse Zeitspanne begegnet werden. Bis zu 18 Monate können tarifvertragskonform Ausgleichszeiträume umfassen. Sie können wiederum in unterschiedlicher Weise ausgestaltet sein. Erfordert ein Kontenkonzept einen Nulldurchgang, so muß - je nach Regelung - entweder zu einem festgelegten Stichtag oder irgendwann im Laufe des jeweiligen Ausgleichszeitraums der individuelle Kontenstand aller Beschäftigten auf 'Null' stehen. Sieht ein Kontenmodell allerdings die Möglichkeit zur Übertragung von *Sockelzeiten* jenseits des Ausgleichszeitraums vor, so erhöht sich die Flexibilität des Modells zusätzlich. Gleichzeitig verschärfen sich aber auch die Risiken. Hohe Guthaben (zwischen 10 und 40 Stunden in den Betrieben der Vorauswahlphase) können über Jahre 'mitgeschleppt' werden, ohne daß für die geleistete Zeit eine geregelte Entnahme im Ausgleichszeitraum erzwungen werden kann und ohne daß das 'gelagerte' Zeitguthaben den Beschäftigten etwa in der Form von Verzinsung zu Gute käme.

Wesentlichen Aufschluß über die Gestaltbarkeit von Arbeitszeiten für betriebliche Erfordernisse und für die Belange der Beschäftigten gibt der Modus, der für die Steuerung und Kontrolle der Kontenparameter formal und in der betrieblichen Praxis etabliert wird. Eine funktionierende Kontrolle der Kontensalden etwa durch obligatorische Nulldurchgänge und die Einführung von Signalgrenzen⁵² können die Entgrenzungsrisiken hochflexibler Systeme verringern helfen.

Sind im Rahmen des Kontenkonzepts individuelle Gestaltungsspielräume beim Auf- und Abbau von Zeitkonten für Beschäftigte vorgesehen, entstehen damit Potentiale bedürfnisorientierter Zeitgestaltung. Die formale Option auf individuelle Gestaltung der Kontenführung und der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit muß in der betrieblichen Praxis auch eine tatsächliche Umsetzungsmöglichkeit finden.

52 Bereits vor dem Erreichen des Saldenhöchststandes werden bestimmte Grenzen festgelegt, bei deren Erreichung ein Gespräch zwischen der kontrollierenden Instanz – ggf. dem Betriebsrat – und dem jeweiligen Beschäftigten stattfinden muß; gemeinsam sollen oder müssen Wege zur Verlangsamung des Stundenaufbaus und Pläne zur geregelten Entnahme entworfen werden.

3 Hochflexible Arbeitszeitmodelle in 20 Betrieben

Wir haben als ersten Schritt zur Auswahl unserer Fallstudienbetriebe eine detaillierte Untersuchung von rund 20 Betrieben⁵³ der metallverarbeitenden Industrie in den alten Bundesländern vorgenommen. Die Auswahl dieser Betriebe erfolgte nach den oben vorgestellten Indizien und 'Rahmengrößen'.

In 17 der insgesamt 20 Betriebe treffen wir auf die Ausgestaltung der weitergehenden Flexibilisierung durch die Kombination von drei zentralen Elementen:

- Schichtarbeit und Mehrarbeit als traditionelle Strategien der Arbeitszeitbegrenzung
- Korridorelemente als Reaktionsmöglichkeit auf Auslastungs- und Auftragschwankungen durch kollektive Arbeitszeitverlängerung oder -verkürzung
- Gleitzeit als Instrument individueller Arbeitszeitgestaltung

In den meisten Fällen werden, auf der Basis eines Zweischichtbetriebs Gleitzeitelemente mit mittlerem Flexibilitätsniveau (Salden zwischen +/- 16 Stunden und +/- 40 Stunden und Kernzeiten zwischen 9.00 Uhr und 15.00 Uhr) kombiniert mit Korridorelementen, deren Schwankungsbreiten von höchster und niedrigster vereinbarter Wochenarbeitszeit zwischen 25 und 42 Stunden liegen. Die Ankündigungsfristen für die Veränderung der Wochenarbeitszeit liegen zwischen zwei Wochen und vier Tagen. In der Hälfte der Betriebe, die auch von den Korridormodellen Gebrauch machen, wird die Veränderung der Wochenarbeitszeit eine Woche vorher angekündigt. Die Zustimmung des Betriebsrats zu dieser Form der Arbeitszeitvariation ist in allen Fällen erforderlich. In zwei Betrieben kann die Wochenarbeitszeit über das in der Korridorregelung auf betrieblicher Basis vereinbarte Niveau hinaus nochmals erhöht werden. Die

53 Die Vorauswahl basierte auf den jeweiligen Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeitgestaltung der Betriebe, auf telefonischen Expertengesprächen mit lokalen Gewerkschaftsfunktionären und telefonischen oder persönlichen Experteninterviews mit den Betriebsratsvorsitzenden der entsprechenden Betriebe.

Beteiligung der Beschäftigten an dieser nochmaligen Erhöhung ist allerdings freiwillig. Mit lediglich zwei Ausnahmen können auch die Beschäftigten in 2- und 3-Schichtsystemen zumindest theoretisch an den Ein- und Ausgleitzeiträumen der Gleitzeitkomponente partizipieren.

In acht Betrieben wurde das klassische Flexibilisierungsinstrument Gleitzeit im Wortsinn entgrenzt. Alle über die Regelarbeitszeit hinaus erbrachten Arbeitszeiten fließen auf ein einziges Arbeitszeitkonto. Die Mindestanwesenheitszeit wurde auf vier Stunden pro Tag verringert und in sechs Fällen wurde gänzlich darauf verzichtet, Kernzeiten festzulegen. Die Höchstwerte für den Aufbau von Zeitguthaben liegen zwischen 150 und 200 Stunden. In zwei Fällen wurde vollständig auf die Festlegung einer Obergrenze verzichtet. Rahmenarbeitszeiten wurden von 6.30 bis 22.Uhr ausgedehnt, in zwei Fällen wurde die Lage der Arbeitszeit überhaupt nicht explizit festgelegt. In der Hälfte der Betriebe, die diese weitgehende Öffnung des Gleitzeitkonzepts zur Flexibilisierung nutzen, wird versucht die nach wie vor praktizierte Schichtarbeit und die entgrenzte Gleitzeit durch neue Mittel der Arbeitsorganisation zu integrieren. In diesen Betrieben wird in Teilen der Produktion in Gruppenarbeit gearbeitet. Zentraler Bestandteil dieser Gestaltung von Gruppenarbeit ist dann jeweils die Delegation von Arbeitszeitorganisation an die Gruppen.

In rund zehn Betrieben finden wir zwei oder mehr Konten (Gleitzeit, Korridor, Mehrarbeit), je nachdem, welche Gestaltungselemente flexibler Arbeitszeit eingesetzt werden. In allen Betrieben ist auf der Ebene der formalen Regelung die Möglichkeit individueller Gestaltung der Entnahme von Zeitguthaben verankert. Der Rahmen dieser individuellen Entnahmemöglichkeiten ist allerdings unterschiedlich eng gezogen. Die rigideste Lösung, die wir in zwei Betrieben finden, zwingt zum einen zur Entnahme immer nur ganzer Tage aus dem Gleitzeitkonto, verbietet also eine Nutzung durch stundenweise Entnahme und legt die Zahl der Gleittage auf jeweils einen im Quartal fest.

Die meisten schreiben lediglich die Zahl der Gleittage im Jahr, nicht den Rhythmus ihrer Entnahme vor. Im Fall der Existenz mehrerer Konten bestehen

meist völlig uneinheitliche Entnahmebedingungen, vor allem im Hinblick auf Abstimmungs- und Genehmigungsprozeduren. Ob eine bloße Information von KollegInnen und/oder Vorgesetzten ausreicht oder ein Genehmigungsverfahren durchlaufen werden muß, variiert von Konto zu Konto und erfährt offensichtlich starke Überformungen durch informelle Praktiken im Rahmen der jeweiligen Abteilungskultur.

In 13 der 20 Betriebe lassen sich explizite Vereinbarungen über Steuerungs- und Kontrollverfahren im Rahmen hochflexibler Arbeitszeitgestaltung finden. In vielen Fällen wird dem Betriebsrat diese Kontrollfunktion, in nicht wenigen Fällen in Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Personalabteilung, zuerkannt. Werden explizite Regelungen verankert, so ist ein wesentlicher Bestandteil eine Signalgrenze, die in der Regel um die Hälfte oder ein Drittel unter der offiziellen Obergrenze der Plus- und Minussalden liegt. *Relativ groß ist dabei die Bandbreite an Intensität, mit der die Interventionen praktisch gehandhabt werden.* In einigen wenigen Betrieben wird strikt auf die Einhaltung der Grenzen geachtet, Planung und Umsetzung von Entnahmezeiten für Beschäftigte mit hohen Kontoständen werden von Seiten des Betriebsrats scharf kontrolliert. In der überwiegenden Zahl der Betriebe allerdings scheint der innerbetriebliche Konsens über die Unvermeidlichkeit von hohen Kontenständen die Steuerung und Kontrolle der Kontenführung zu prägen.

Aus diesem Set von 20 Betrieben wurden fünf Fallstudienbetriebe ausgewählt, die die Spannbreite der hochflexiblen, nicht auf hochqualifizierte Angestellte beschränkten Arbeitszeitmodelle gut wiedergeben. Sie werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

IV Hochflexible Arbeitszeitsysteme in Verwaltung und Produktion: Fünf Fallbeispiele aus der Metallindustrie

Den Anfang der folgenden fünf Fallbeschreibungen bilden die wichtigsten betrieblichen Strukturmerkmale und Rahmenbedingungen, wie Betriebsform, Produktionsstruktur, Produktpalette und wirtschaftliche Situation. Anschließend werden die formalen Regelungsinhalte der verschiedenen hochflexiblen Arbeitszeitmodelle kurz erläutert. Einer knappen Analyse der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen folgt die Betrachtung der hochflexiblen Arbeitszeitmodelle in der betrieblichen Praxis. Dabei wird es insbesondere auch um die Herausbildung von informellen Regelungen und Umgangsweisen sowie die Bewertung der hochflexiblen Arbeitszeitmodelle durch Betriebsräte, Management und Belegschaft gehen. Wichtig sind dabei unter anderem die Motive und Interessen hinsichtlich der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, die Wechselwirkungen von Arbeitszeit und Produktionsstrukturen, sowie damit zusammenhängend die Nutzbarkeit und Nutzung formaler zeitlicher Gestaltungsspielräume.

1 Großgeräte AG: Unbegrenzte Gleitzeit zur Arbeitszeitverlängerung

1.1 Strukturdaten und Rahmenbedingungen

Bei der *Großgeräte AG* handelt es sich um ein Großunternehmen aus der metallverarbeitenden Industrie. Am untersuchten Standort in A-Stadt beschäftigt die

Großgeräte AG ca. 8000 Mitarbeiter. Davon sind 60% Angestellte und 40% Gewerbliche, nur 9% aller Beschäftigten an diesem Standort sind Frauen. Insgesamt beschäftigt der Konzern rund 90000 Mitarbeiter an Standorten in ganz Europa. Die Großgeräte AG fertigt für eine einzige Abnehmerbranche und reagiert daher sehr sensibel auf deren Nachfrageschwankungen. Noch vor acht Jahren von Krisen und aufsehenerregenden Auseinandersetzungen gezeichnet, wird die aktuelle wirtschaftliche Situation am Standort A-Stadt heute als sehr gut beschrieben: "Besser könnte es uns nicht gehen" (GL). Dieses 'Hoch' hält bereits seit drei Jahren an und es wird damit gerechnet, daß sich in absehbarer Zukunft nichts daran ändert. Im Zuge dieses 'Booms' plant die Großgeräte AG, ihre Personal- und Produktionskapazitäten in A-Stadt auszubauen. Die Großgeräte AG zählt hinsichtlich Technologie und Arbeitspolitik zu den Schlüsselbetrieben der Metallindustrie in der Region.

Die Firma ist Mitglied des Arbeitgeberverbands; es gelten die Tarifbestimmungen der einschlägigen Flächentarifverträge. Zusätzlich wurde zwischen den Tarifparteien ein firmenspezifisches Ergänzungsabkommen vereinbart. Wichtigster Gegenstand dieses Ergänzungsabkommens ist die Festlegung des Samstags als Regelarbeitstag.

Im Werk A-Stadt sind sehr unterschiedliche Arbeitsbereiche angesiedelt. Dies sind neben den klassischen Angestelltenbereichen, die aufgrund der hohen Technologieintensität des Produktes⁵⁵umfangreiche Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen umfassen, auch Montage, Vor- bzw. Teilefertigung und Instandhaltung. Hinsichtlich der Produktionsstruktur kann von einer Großgerätefertigung als typischer Einzelfertigung mit fast baustellenförmiger Arbeitsorganisation auf Basis von Gruppenarbeit gesprochen werden. Es liegt eine Art Anpaßfertigung vor: Fest konzipierte Grundmuster werden mit verschiedenen Zusatzmodulen kombiniert, die ihrerseits aus einer vorhandenen Palette ausgewählt oder nach Kundenspezifikation entwickelt werden. Die Heterogenität der Arbeitsplätze

55 Um die Anonymität des Betriebes zu gewährleisten, muß hier auf weitere Ausführungen zur Art des Produktes verzichtet werden.

bezüglich Aufgabenzuschnitt, Anforderungen und Kapazitätsauslastung bedingt eine Anpassung der Arbeitszeitregelungen an die jeweiligen Arbeitsbereiche, dementsprechend variieren die bestehenden Arbeitszeitmodelle deutlich von Bereich zu Bereich. An der Fertigung eines Großgerätes können gleichzeitig verschiedene Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Arbeitszeiten eingesetzt sein.

In der Rezession Anfang der 90er Jahre fand ein Personalabbau mit einem großangelegten, von Arbeitskonflikten begleiteten Sanierungsprogramm und einer Reorganisation des gesamten Konzerns statt. Ein Beschäftigungssicherungsabkommen, wenig später der Einstieg in Gruppenarbeit und Arbeitszeitflexibilisierung unter Einbeziehung des Samstags waren wesentliche Elemente der Krisenbewältigungsstrategie. Einzelne Elemente daraus waren seinerzeit von Gewerkschaft und Betriebsrat heftig bekämpft worden, der Konzernleitung gelang es jedoch, die Arbeitnehmervertreter mit dem Druck der 'Standortfrage' dauerhaft an ihre Seite zu 'zwingen'. Die Ereignisse dieser Epoche, in der vorübergehend auch der gesamte Standort A-Stadt zur Disposition stand, bilden für die betriebliche Interessenvertretung, das Management und die Belegschaft eine Art 'Kollektivtrauma'. Trotz extrem hoher Auslastung versucht das Management seither mit einer Stammpersonaldecke von 75% zu operieren, und die restlichen 25% durch befristete Beschäftigung und vor allem Arbeitszeitverlängerung abzudecken, um die hohen Konfliktkosten von Entlassungen bei künftigen Konjunkturflauten zu vermeiden. Betriebsrat und Belegschaft akzeptieren diese Verfahrensweise und drängen trotz 'vollgearbeiteter' Konten nur sehr zögernd auf Neueinstellungen. Ende 2000 existierten allerdings bereits umfangreichere Ausbaupläne, da gerade in Engpaßbereichen die Situation recht angespannt war.

1.2 Hochflexible Arbeitszeitmodelle

Prinzipiell handelt es sich beim Arbeitszeitsystem der Großgeräte AG um eine erweiterte Gleitzeitregelung für Angestellte und Gewerbliche. Ein Arbeitszeitkonto und ein Mehrarbeitskonto sind die gemeinsamen Elemente aller bestehen-

den Arbeitszeitvarianten bei der Großgeräte AG in A-Stadt. Abgesehen von Sonderregelungen⁵⁶ gibt es Arbeitszeitmodelle auf der Basis der 35-Stunden-Woche und der 40-Stunden-Woche, beide in Varianten mit oder ohne Samstag als Regelarbeitstag bei grundsätzlicher Einhaltung der individuellen Fünftagewoche. Die Sollarbeitszeit⁵⁷ beträgt damit täglich - je nach Wochenarbeitszeit - sieben bzw. acht Stunden. Beide Wochenarbeitszeiten werden im Ein- oder Zweischichtbetrieb praktiziert, im Dreischichtbetrieb gilt hingegen die 35-Stunden-Woche. Auch im Mehrschichtbetrieb existieren ausgeprägte Variationsmöglichkeiten der Arbeitszeit. Es gibt generell keine Kernzeiten, Pausen werden variabel genommen, wie in Gleitzeitsystemen üblich ist eine Normalarbeitszeit⁵⁸ festgelegt. Die Rahmenarbeitszeiten⁵⁹ umfassen im Ein- und Dreischichtbetrieb eine Spanne von fast 14 Stunden, im Zweischichtbetrieb zwischen neun und mehr als 12 Stunden.

Die Entnahme aus dem Arbeitszeitkonto ist einheitlich folgendermaßen geregelt: Wird ein Plus von 70 Stunden - die sogenannte Signalgrenze - auf dem Arbeitszeitkonto überschritten, hat sich der jeweilige Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten darüber zu verständigen, wann und in welchem Rahmen er sein Zeitguthaben abbauen will. Die Zielgröße stellt hierbei das durchschnittliche Maß

56 Sonderarbeitszeiten gelten, ähnlich wie in anderen Unternehmen, für das Heizkraftwerk mit seinem vollkontinuierlichen Schichtbetrieb, sowie für Bereiche, in denen 'Arbeit mit Arbeitsbereitschaft' gilt (Werkschutz, Werkfeuerwehr, Fahrbereitschaft, Notdienste von Betriebstechnik und Instandhaltung).

57 Unter täglicher Sollarbeitszeit versteht man - regelmäßige Verteilung auf die Arbeitswoche vorausgesetzt - den auf einen Wochentag entfallenden Bruchteil der tariflichen Wochenarbeitszeit, bei fünf regelmäßigen Arbeitstagen pro Woche und einer tariflichen Wochenarbeitszeit von 35 Stunden beträgt sie z.B. sieben Stunden.

58 Die Normalarbeitszeit ist zunächst eine Rechengröße, die, je nach Regelung, z.B. bei Dienstgängen, Erkrankungen etc. zugrundegelegt wird. Verläßt etwa jemand den Arbeitsplatz wegen einer akuten Erkrankung und wird anschließend krankgeschrieben, so wird das Arbeitsende der Normalarbeitszeit als tatsächliches Arbeitsende berechnet. Begibt sich jemand morgens von Zuhause aus zunächst auf einen Dienstgang und kommt erst nach dessen Beendigung an seinen Arbeitsplatz, so wird der Beginn der Normalarbeitszeit der Berechnung der täglichen Arbeitszeit zugrundegelegt. Wird die Gleitzeit für einzelne Beschäftigte oder Bereiche außer Kraft gesetzt, so wird die Normalarbeitszeit dort die verbindliche Arbeitszeit. Die Normalarbeitszeit errechnet sich in der Regel aus täglicher Sollarbeitszeit und Pausenzeiten, ihre Lage ist fixiert.

59 Rahmenarbeitszeit ist die Zeitspanne, innerhalb derer Arbeitsbeginn und -ende von den Beschäftigten gewählt werden können.

von plus 25 Stunden dar, ein zwangsweiser 'Nulldurchgang' ist nicht vorgesehen. Der Mitarbeiter hat dann im Regelfall innerhalb von fünf Monaten sein Guthaben abzubauen, dabei kann er wählen, ob er die Zeit stundenweise, in Form einzelner Tage oder in einem Block von mehreren Tagen entnimmt. Grundsätzlich besteht keine Möglichkeit, sich Zeitguthaben aus dem Arbeitszeitkonto in Geld auszahlen zu lassen. Die Ankündigungsfrist zur Entnahme von 'Zeitguthaben' aus dem Arbeitszeitkonto liegt offiziell bei einer Woche, es kommen jedoch auch kurzfristigere oder gar erst nachträglich genehmigte Entnahmen vor. Die Mitarbeiter, die Vorgesetzten und der Betriebsrat werden monatlich über die Kontostände und die Kontoentwicklung informiert, die Zeiterfassung geschieht elektronisch. Die Saldengrenzen sind einheitlich auf plus 100 und minus 35 Stunden festgelegt. Dies eröffnete gegenüber früheren Regelungen die Möglichkeit, erst einmal "kostenneutral in das Arbeitszeitkonto hinein zu arbeiten" (GL), bevor Mehrarbeit praktiziert wird.

Neben dem Arbeitszeitkonto verfügt jeder Mitarbeiter über ein Mehrarbeitskonto. Hierauf werden die im Rahmen von beantragter und genehmigter Mehrarbeit entstandenen Stunden gebucht. Die Beschäftigten können darüber befinden, ob diese Stunden ausbezahlt oder in Freizeit abgegolten werden sollen. Sollte letzteres der Fall sein, müssen diese Stunden innerhalb eines halben Jahres entnommen werden. Ansonsten kommen die Stunden sieben Monate nach ihrer Entstehung automatisch zur Auszahlung. Die tariflichen Mehrarbeitszuschläge werden bei Zeitentnahme in Zeitguthaben umgewandelt. Die Ableistung von Mehrarbeit ist nicht freiwillig, die Ankündigungsfrist beträgt eine Woche.

1.3 Innerbetriebliche Austauschbeziehungen

Die Interaktionen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung der Großgeräte AG lassen sich als *sachrationale Kooperationsbeziehung* (vgl. Bosch 1997, Bosch u.a. 1999) charakterisieren 'Vernünftig' und 'konstruktiv' sind typische Termini, mit denen die Akteure ihre Beziehungen beschreiben. Zwar wird immer wieder

auch durchaus 'kontrovers' diskutiert, etwa im Rahmen der aktuellen Neugestaltung der Arbeitszeit-Betriebsvereinbarung. Dennoch stand nie außer Frage, daß beide Seiten daran interessiert waren, eine sachgerechte Lösung zu finden. "Auch wenn man in der Sache mal unterschiedlicher Meinung ist, dann sucht man eben weiter nach einer anderen Lösung und das klappt wunderbar" (GL). Es besteht eine "Tradition der guten Kommunikation" (BR), die auch in zurückliegenden Krisenzeiten ihre Tragfähigkeit unter Beweis gestellt hat - "man redet dann eben miteinander" (BR). Akteure, die diese betriebliche Verhandlungskultur stören, werden von beiden Seiten ausgegrenzt: Vor mehreren Jahren versuchte ein Werkleiter, die Balance dieses eingespielten Systems zuungunsten des Betriebsrats zu verschieben: Mit diesem Manager war "keine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich" (BR). Der Betriebsrat verhandelte im Gegenzug unter Umgehung des Werkleiters nur noch mit dem Personalmanagement der Konzernzentrale. Schließlich gelang es dem Betriebsrat in Kooperation mit Teilen des lokalen Managements, unter Nutzung seines Einflusses in Gesamtbetriebsrat und Aufsichtsrat, die Entfernung des Werkleiters durch die Konzernzentrale durchzusetzen.

Betriebsrat und Management bemühen sich um einen intensiven Belegschaftsbezug. So wurden auch die Arbeitszeitverhandlungen flankiert von Wochenendseminaren des Betriebsrats für Vertrauensleute, bei denen das Forderungspaket der Arbeitnehmerseite ausgearbeitet und diskutiert wurde. Die Geschäftsleitung führt in einem Turnus von zwei Jahren Mitarbeiterbefragungen durch und ist auch im Rahmen der alltäglichen Arbeit bemüht, das Ohr am Puls des betrieblichen Geschehens zu haben. Der Betriebsrat unterhält enge Beziehungen zur IG Metall, die Großgeräte AG ist ein Rückgrat der gewerkschaftlichen Organisation in der Region.

Die eingangs skizzierte 'Krisengeschichte' der Großgeräte AG bildet den Hintergrund für eine Art 'Flexibilisierungspakt' zwischen Belegschaft, Betriebsrat und Management, der sich im Anschluß an die Konfliktsituation Anfang der 90er Jahre entwickeln konnte. Kapazitätssteuerung findet hier vor allem im Rahmen

flexibler Arbeitszeiten statt. In Verbindung mit der knappen Personaldecke führt dies, neben Kostenvorteilen, zu einer Stabilisierung der Stammebelegschaft auch in künftigen Krisen um den Preis außerordentlicher Arbeitszeitverlängerungen in der Boomphase. Und vor allem hier liegen, auch in der Perspektive der Arbeitnehmer, die 'benefits' des hochflexiblen Arbeitszeitsystems.

1.4 Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis

Auch wenn die Beschäftigten bei der Großgeräte AG die Möglichkeiten zur Zeitgestaltung positiv bewerten, variieren die meisten ihre tägliche Arbeitsanfangs- und -endzeit nur in relativ engem Rahmen⁶⁰ aufgrund eigener Bedürfnisse. Die Beschäftigteninterviews zeigen folgende Gründe hierfür: Geringes Variationsbedürfnis der Beschäftigten, hingegen hohe Kontinuitätsbedürfnisse, Fahrgemeinschaften, einheitliches Handeln der Arbeitsgruppen, eine starke Internalisierung betrieblicher Anforderungen durch die Beschäftigten, sowie - im gewerblichen Bereich und bei den vor- und nachgelagerten Angestelltenbereichen Produktionsplanung, Entwicklung und Konstruktion - der extrem hohe Arbeitsanfall bei äußerst knapp kalkulierter Personaldecke. Letztgenanntes Phänomen führt zu den auch aus anderen Untersuchungen⁶¹ bekannten permanent hohen Kontenständen in vielen Bereichen. Individuelle tägliche Arbeitszeitvariationen werden in der Regel durch in der Gruppe definierte und zu bewältigende betriebliche Anforderungen ausgelöst. Bei hohen Kontenständen sorgt die 'Signalregelung' zwar im Prinzip für zeitlichen Ausgleich, dies scheint aber oftmals nur eingeschränkt zu funktionieren. Der Betriebsrat wird dabei nur in Fällen aktiv, in denen der Kontenstand trotz Überschreiten der Signalgrenze nicht sinkt. Die Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten bei der Großgeräte GmbH besteht häufig im täglichen Stundensammeln aus betrieblichen Gründen. Diese Zeiten werden -

60 Zu methodisch bedingten Verzerrungseffekten, die solchen Befunden möglicherweise unterliegen, vgl. die Ausführungen in der Einleitung (S.27) und in Kapitel V(S. 142).

61 Vgl. Herrmann u.a. (1999).

unter derzeit bereichsweise schwierigen Bedingungen, aber sofern möglich auch unter Einbeziehung persönlicher Bedürfnisse - je nach Arbeitszusammenhang meist 'gruppenüblich' in ganzen Tagen und/oder stundenweise abgefeiert. Fälle chronisch hoher Kontostände sind häufig.

Es zeigt sich auch an den Beschäftigteninterviews, daß mit der neuen Arbeitszeitregelung ein erheblicher Teil der zeitlichen Steuerung auf die Beschäftigten übertragen wurde. So sind die Arbeitsgruppen dazu autorisiert, sich unter Berücksichtigung der betrieblichen und produktionstechnischen Anforderungen, die je nach Auftragslage und Arbeitsbereich erheblichen Schwankungen unterworfen sein können, ihre Zeit selbst einzuteilen. Die geübte Praxis des Arbeitszeitsystems bei der Großgeräte AG räumt den Beschäftigten zwar einen Zugewinn an formalen Gestaltungsoptionen ein, gleichzeitig wird in erheblichem Umfange zeitliche Steuerungskompetenz auf die Ebene der Arbeitsgruppen und der einzelnen Beschäftigten verlagert.

"... es gibt Bereiche, da regeln die teilautonomen Gruppen das gänzlich unter sich, da wird der Vorgesetzte noch informiert wenn er Glück hat, aber in dem Sinne, er will das selber so, er sagt, Mensch das ist Eure Sache Ihr müßt einen Job erledigen, wie Ihr Eure Arbeitszeit steuert, komm, damit will ich gar nichts zu tun haben, ich habe andere Dinge, das müßt Ihr schon unter Euch ausmachen ..." (GL)

Dies wirkt sich jedoch in folgender Hinsicht restriktiv auf die Nutzbarkeit der zeitlichen Gestaltungsoptionen für persönliche Bedürfnisse aus: Zum einen müssen Arbeitszeiten und Freizeiten mit der Arbeitsgruppe abgestimmt werden, also bei der Großgeräte AG mit rund acht bis zwölf Kollegen. Dies ist auf den ersten Blick nicht weiter problematisch. Die eigentliche Schwierigkeit besteht hingegen aus den restriktiven betrieblichen Zeitanforderungen, die von der Gruppe erkannt, definiert und in persönliche Zeitplanung umgesetzt werden müssen⁶². Interessant

62 Die Gruppe erhält dabei für einen sachlich umgrenzten Arbeitsauftrag eine Vorgabezeit, die im Gruppenprozeß zunächst in 'Arbeitszeit' übersetzt werden muß: Die Vorgaben in Stunden oder 'Personenstunden' müssen mittels des Personalschlüssels und der für die einzelnen Beschäftigten gültigen Arbeitszeiten, sowie unter Berücksichtigung von Störungen, Ausfällen und Absenz in „Arbeitszeit“ umgesetzt werden.

ist zudem, daß den Arbeitsgruppen als autonomes Steuerungsinstrument für ihre Arbeitszeit nur die Gleitzeit, nicht aber Mehrarbeit zur Verfügung steht, was dem Unternehmen zusätzliche Kostenvorteile bringt.

1.5 Zusammenfassung: Großgeräte AG

Das entgrenzte Gleitzeitsystem bei der Großgeräte AG hat dem Unternehmen zunächst eine Verbilligung von Arbeitszeitverlängerungen, eine Flexibilisierung betrieblicher Zeitstrukturen, sowie den nicht unerheblichen Rationalisierungseffekt von Gruppenarbeit mit selbstgesteuerten Arbeitszeiten gebracht. Dies geschah mittels einer vermehrten Kontierung zusätzlicher Arbeitsvolumina in Gleitzeit anstatt in Mehrarbeit. Schwankungen im Arbeitsanfall werden so gut wie ausschließlich über die Arbeitszeit abgewickelt, die gleichzeitig eine ausgesprochen knappe Personaldecke mit den entsprechenden Kostenvorteilen ermöglicht. Flexibilität, Kostenvorteile, Standorterhalt, sowie die Option auf unproblematischen Rückbau der Kapazität für den Fall einer negativen Entwicklung der unsicheren Branchenkonjunktur waren - wie die Experteninterviews gezeigt haben - die Hauptmotive. Im Sinne eines formalen 'do ut des' wurden auch Optionen für bedürfnisorientierte Arbeitszeitgestaltung vereinbart, deren Nutzung durch die Beschäftigten jedoch angesichts der hohen Auslastung immer wieder auf Restriktionen trifft.

Der auffälligste Restriktionsfaktor für bedürfnisorientierte Zeitvariation scheint in der Großgeräte AG in zentralen Implikationen der Selbststeuerung von Arbeitsprozessen durch Beschäftigte zu liegen: Denn zeitliche Steuerungskompetenz bedeutet hier nicht nur das *Recht* und die *Fähigkeit* zur Selbststeuerung, sondern auch die *Pflicht*, eine dem betrieblichen Bedarf angemessene Steuerung der Arbeitszeiten bzw. der Leistungsverausgabung vorzunehmen. Gerade unter den Bedingungen eines hohen Kapazitätsbedarfes, wie sie bei der Großgeräte AG gegeben sind, wird deutlich, daß dabei letztlich ein Teil der unternehmerischen

Risiken auf die Beschäftigten verlagert wird⁶³. Besonders prekär ist dabei überdies, daß andere zentrale Parameter der Kapazitätssteuerung fast ausschließlich in der Kontrolle des Unternehmens verbleiben, etwa der Personalbestand, Investitionen, Technikeinsatz und Arbeitsorganisation. Eigen- und Gruppenverantwortung für die Steuerung des Produktionsflusses scheinen sich in der Praxis der Großgeräte AG als wesentliche Restriktion für bedürfnisorientierte Arbeitszeitgestaltung zu erweisen, zumindest unter Bedingungen hoher Auslastung. Auf der anderen Seite ist festzuhalten: Die Kombination von Arbeitszeitflexibilisierung und Gruppenarbeit in der Fertigung der Großgeräte AG ist aus der Perspektive der Akteure beider Seiten *das* Rationalisierungsinstrument, das den Betrieb aus der Krise geführt hat, Termintreue und Wettbewerbsfähigkeit erhöht hat, Durchlaufzeiten verkürzt hat und die Kosten des Faktors Arbeit vermindert hat. Zudem hilft es, zukünftig negative Auswirkungen der unsicheren Branchenkonjunktur zu vermeiden, indem Kapazitätsanpassungen über die Arbeitszeiten einer knapp berechneten Stammebelegschaft erfolgen, anstatt über Veränderungen des Personalstandes. Des einen Eule ist des anderen Nachtigall, und Flexibilisierung nützt vor allem dem Unternehmen, könnte man sagen; den Beschäftigten blieben die Eulen. Doch in der Krise vor acht Jahren wurden die vormals oft konfrontativ eingestellten Sozialpartner in der Großgeräte AG unter dem Eindruck der drohenden Katastrophe zusammengeschweißt. Heute gilt die folgende Gleichung: Flexibilisierung und Kostenreduktion = Wettbewerbsfähigkeit. Die Arbeitnehmerseite fügt hinzu: Wettbewerbsfähigkeit sichert den Standort und damit die Arbeitsplätze. Dem Paradigma des Arbeitsplatzerhalts werden andere Arbeitnehmerinteressen dabei hintangestellt; die in manchen Bereichen bereits chronischen Restriktionen der Zeitentnahme werden von den Beschäftigten meist klaglos in Kauf genommen.

63 Vgl. ähnliche Befunde bei Bosch 1996.

2 Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt: Langzeitkonto ein Leben lang?

2.1 Strukturdaten und Rahmenbedingungen

Die *Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt*⁶⁴ ist eine nicht börsennotierte Aktiengesellschaft, es handelt sich um einen Industriezulieferer, dessen Metallhalbzeuge nahezu im gesamten verarbeitenden Gewerbe Anwendung finden: "...jeder hat Schmidt-Produkte in seiner unmittelbaren Umgebung, ohne es zu wissen" (GL). Im 19. Jahrhundert gegründet, befindet sich der vormalige Familienbetrieb heute anteilig im Besitz verschiedener Großaktionäre. Die Familie selbst hält zwar noch Aktien, ist aber nicht mehr personell in die Führungsebene des Unternehmens eingebunden. Insgesamt beschäftigt die Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt rund 3700 Mitarbeiter an zwei Standorten und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 1996/97 einen Umsatz von rund 1,5 Milliarden DM. Damit handelt es sich um eines der größten Unternehmen Europas in dieser Branche. Die Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt ist nicht im Arbeitgeberverband, orientiert sich jedoch faktisch stark an den regionalen Flächentarifverträgen. Überdies besteht im Unternehmen eine lange Tradition paternalistischer betrieblicher Sozialbeziehungen und Sozialleistungen.

Als Zulieferbetrieb verschiedener Industriezweige unterliegt die Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt immer wieder konjunkturbedingten Schwankungen, dabei bekommt das Unternehmen den Druck einer sich globalisierenden Wirtschaft und der damit verbundenen Preiskämpfe durchaus zu spüren. Nach als 'schlecht' bezeichneten Geschäftsjahren zu Beginn der 90er Jahre - bedingt durch die damalige Rezession - und erneut schwächeren Jahresabschlüssen 1998 und 1999, erfreut man sich momentan wieder voller Auftragsbücher, die derzeitige wirtschaftliche Situation wird als 'sehr gut' beschrieben. Der Halbzeugfabrik Gebr.

64 Name geändert

Schmidt ist es auch aufgrund ihrer breitgefächerten Produktpalette und der damit verbundenen heterogenen Abnehmerstruktur immer wieder gelungen, branchenspezifische Krisenzeiten abzufedern und 'Totalabstürze' abzuwenden. So konnten in den letzten Jahren die Beschäftigtenzahlen auf dem derzeitigen Niveau stabil gehalten werden, ebenso wurde in der Geschichte des Unternehmens noch keine betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen. Zeigt sich die Unternehmensleitung, nach Aussage des Betriebsrates, gegenüber Neueinstellungen auch reserviert, so ist es zumindest gelungen, die Stammbeslegschaft auch in schwierigen Zeiten zu halten.

Die Belegschaft der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt besteht zu zwei Dritteln aus Arbeitern und zu einem Drittel aus Angestellten. Die Zentrale, der Vorstand, Teile der Produktion sowie der Vertrieb, und damit ein Drittel der Belegschaft sind am Hauptsitz des Unternehmens angesiedelt, hier wurde die Untersuchung durchgeführt. Am Zweitstandort, an dem zwei Drittel der insgesamt 3700 Mitarbeiter tätig sind, wird vornehmlich produziert. Gerade in der Produktion bilden branchentypische Strukturen des Produktionsprozesses einflussreiche Stellgrößen im Hinblick auf Konzeption und Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle: Fertigungsstrukturen im Bereich der Metallerzeugung und -halbzeugherstellung sind durch Fließprozesse in vergleichsweise hoch automatisierten, verketteten Anlagen gekennzeichnet. Es besteht ein großer Bedarf an Kontinuierung der Arbeitszeiten, weil die unproduktiven Anfahr- und Abfahrvorgänge der Anlagen infolge der Integration thermischer Prozesse (Gießen, Glühen) lange dauern und mit hohen Energiekosten verbunden sind. Insofern wird die Arbeitszeitstruktur in den entsprechenden Bereichen stark durch die Prozeß- und Maschinenlaufzeiten beeinflusst.

2.2 Hochflexible Arbeitszeitmodelle

Aufgrund dieser Produktionsstrukturen wurde bei der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt der Acht-Stunden-Tag beibehalten. Schon 1984 entschied man, die

Arbeitszeitverkürzung in Form einer Freischichtenregelung umzusetzen. Im Jahr 1989 kam es zusätzlich zur Einführung eines Arbeitszeitverkürzungskontos, auf das die Differenz zwischen der tariflichen Arbeitszeit von damals 37 und der tatsächlichen Wochenarbeitszeit von 40 Stunden floß - ein Ansparmodell (Seifert 1998: 13). Die Einigung der Tarifparteien, die wöchentliche Arbeitszeit 1990 von 37 auf 36 und zum 1.10.1994 schließlich auf 35 Stunden zu verkürzen hätte nach Auskunft der Geschäftsleitung mittelfristig einen "nicht mehr zu bewältigenden Anstieg des Freischichtenvolumens" (GL) zur Folge gehabt. Die Betriebsparteien einigten sich auf die Weiterführung des seit 1989 eingeführten *Arbeitszeitverkürzungskontos* und zur Erweiterung der Ansparmöglichkeiten auf die Einrichtung eines zusätzlichen *Langzeitkontos* ab 1993.

Zwei grundlegende Arbeitszeitmodelle wurden vereinbart; eines für den Mehrschichtbetrieb in der Produktion und Teilen der Instandhaltung, eines für die Verwaltung und kleinere indirekte Bereiche der Fertigung. Im Schichtbetrieb gilt eine Fünf-Tage-Woche von Montag bis Freitag mit täglich acht Stunden, in festen Schichten und mit festen Arbeitszeiten. Im Zweischicht-Betrieb gibt es eine Ein- bzw. Ausgleitspanne von je 15 Minuten. Die Beschäftigten im Dreischichtbetrieb arbeiten täglich acht Stunden. Die Differenz von tariflicher und tatsächlicher Arbeitszeit, fünf Stunden pro Woche, wird auf das *Arbeitszeitverkürzungskonto* gebucht. Die Saldogrenzen dieses Kontos liegen bei plus/minus 20 Stunden. Ab der 21. Stunde fließt diese Zeit automatisch auf das *Langzeitkonto*, es sei denn, der Mitarbeiter hat für das laufende Kalenderjahr bis zum 31. Oktober des Vorjahres schriftlich bei der zuständigen Personalabteilung die monetäre Vergütung dieser Stunden beantragt. Hat die Personalabteilung diesem Antrag stattgegeben, so werden die Stunden ausbezahlt. Per Antrag und Genehmigung können Beschäftigte also 40 Stunden in der Woche arbeiten. Beim *Langzeitkonto* gibt es keine Saldogrenzen.

Mehrarbeit muß vom Management beantragt und vom Betriebsrat genehmigt worden sein. Im Schichtbetrieb ist Mehrarbeit als Arbeit zu schichtplanmäßig freien Zeiten, also Samstagsarbeit, Nachtschicht im Zweischichtbetrieb oder als

zusätzliche Schichten im Rahmen von Vertretungseinsätzen definiert. Die Zuschläge für Mehrarbeit werden grundsätzlich ausbezahlt. Hinsichtlich der Mehrarbeitsstunden selbst hingegen haben die Beschäftigten die Wahl zwischen Geld und Zeit, hierfür existiert als drittes Zeitkonto ein *Mehrarbeitskonto*. Es ist analog zum *Arbeitszeitverkürzungskonto* konstruiert. Seine Saldogrenzen liegen bei plus/minus 20 Stunden, ab der 21. Plusstunde fließt die Zeit automatisch ins *Langzeitkonto*.

Für die Entnahme von Zeit aus dem *Arbeitszeitverkürzungskonto* und dem *Mehrarbeitskonto* gilt folgendes: Die Beschäftigten können einzelne Stunden, halbe Tage, einzelne Tage oder aber auch mehrere Tage am Stück entnehmen. Die Entnahme ist in Absprache mit dem jeweiligen Vorgesetzten individuell und flexibel handhabbar, hat sich jedoch an der Auftragslage und der betrieblichen Situation zu orientieren.

"... wenn es betrieblich möglich ist, das steht auch für alle Beteiligten, also auch für die Mitarbeiter mit an erster Stelle, der Mitarbeiter weiß auch, dadurch kann nicht eine Schicht platzen." (GL)

Außerhalb des Schichtbetriebs gilt eine vor allem für die Verwaltung konstruierte Arbeitszeitregelung mit einer recht konventionellen Gleitzeitregelung: Eine Rahmenarbeitszeit von zehn Stunden, eine sechsstündige Kernarbeitszeit von 9 bis 15 Uhr bei einer Wochenarbeitszeit von 35 Stunden. Es gibt ebenfalls drei Konten: *Gleitzeitkonto*, *Langzeitkonto* und *Mehrarbeitskonto*. Die Saldoobergrenze des *Gleitzeitkontos* ist mit 20 Stunden festgelegt, wird sie überschritten, fließt diese Zeit am Monatsende auf das Langzeitarbeitskonto. Die Saldoungergrenze liegt bei minus 30 Stunden. Die Übernahme von Stunden des *Gleitzeitkontos* auf das *Langzeitkonto* war bis vor kurzem auf zehn Stunden im Monat limitiert, das heißt, Zeitguthaben ab der 31. Stunde auf dem *Gleitzeitkonto* wurden ersatzlos gestrichen. Damit wollte die Unternehmensleitung der Befürchtung entgegenzutreten, die Mitarbeiter mit Gleitzeitmodell würden sich zu 'Minutenhamsterern' entwickeln und so langsam aber stetig ihr *Langzeitkonto* anfüllen. Diese Befürchtung seitens

des Managements wich jedoch einer Überzeugung vom vertrauensvollen Umgang der Mitarbeiter mit dem *Gleitzeitkonto*. Zudem erwies sich die Limitierung der Übernahme von Stunden als wenig praktikabel⁶⁵, so daß sie schließlich aufgegeben wurde. Die auch aus anderen Betrieben bekannte problematische Praxis, tatsächlich geleistete Arbeitszeit schlicht verfallen zu lassen⁶⁶, wurde damit obsolet.

Auch im Angestelltenbereich gibt es Mehrarbeit. Als Mehrarbeit gelten Samstagsarbeit sowie Arbeitszeiten, die die 8-Stunden-Grenze überschreiten oder außerhalb des Gleitzeitrahmens liegen. Sie werden gesondert auf einem *Mehrarbeitskonto* geführt, das dem der Produktionsbeschäftigten in jeder Hinsicht entspricht.

Die Entnahme von Zeit aus dem *Gleitzeitkonto* ist in der Größenordnung einzelner Stunden unter Absprache mit Kollegen und dem Vorgesetzten flexibel handhabbar. Die Entnahme ganzer Tage muß vom Arbeitnehmer vorher beantragt werden - dies ist in der Regel jedoch durchaus auch kurzfristig möglich - und ist auf einen Tag im Quartal begrenzt, bewegt sich also in recht eingeschränktem Rahmen.

Beim *Langzeitkonto* ist die Mindestentnahmezeit auf acht Wochen im Block festgelegt. Nur in 'absoluten Ausnahmefällen' wird eine kürzere Entnahmezeit genehmigt. Von Seiten der Geschäftsleitung ist dabei beabsichtigt, daß ArbeitnehmerInnen die angesammelte Zeit auf dem Langzeitkonto vor allem dazu nutzen, in den Vorruhestand zu gehen; "die Zwischendrin-Entnahme ist weniger erwünscht" (GL). In jedem Fall hat der Mitarbeiter eine Entnahme aus dem Langzeitkonto rechtzeitig mit der Geschäftsleitung abzusprechen.

"Rechtzeitig heißt hierbei solange vorher, daß das Unternehmen auf die Verringerung der Personalkapazität reagieren, insbesondere eine eventuell notwendige Vertretung organisieren kann" (GL).

65 Die Befragten gaben technische Gründe hierfür an.

66 Vgl. z.B. Lindecke 2000, Herrmann u.a., 1999.

Im Regelfall haben die Beschäftigten nicht die Möglichkeit, Zeitguthaben aus dem Langzeitarbeitskonto finanziell abgegoten zu bekommen, dies wird nur bei 'absoluter Unmöglichkeit der zeitlichen Inanspruchnahme' gestattet. Auch ein 'Minus' ist im Regelfall nicht vorgesehen. Das Unternehmen trifft für die Zeitguthaben auf dem Langzeitkonto spezielle finanzielle Rückstellungen, sie sind insolvenzgeschützt und werden über Tariferhöhungen verzinst⁶⁷.

2.3 Innerbetriebliche Austauschbeziehungen

Das Klima zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bewerten beide Seiten ausgesprochen positiv. Die Kooperation bei der Bewältigung anstehender Probleme und Aufgaben verläuft durchaus konstruktiv und auf der Basis eines offenen und fairen Austausches über bestehende Meinungen und Vorstellungen hinsichtlich kontroverser Themen, wie uns die Befragten beider Seiten versicherten. Im Verlauf derartiger Auseinandersetzungen zeigen sich die Interaktionspartner in der Sache zwar oft hart, dennoch ist man immer bemüht, einen für beide Parteien tragfähigen Kompromiß auszuhandeln. Die konsensuale Einigung besitzt hierbei oberste Priorität; dies umfaßt auch die Bereitschaft zur Abweichung von der jeweils eigenen Position.

"... wir erarbeiten eigentlich alles gemeinsam (...) von der ersten Stunde an, das ist entscheidend. Da legt keiner dem anderem etwas Fertiges vor ..." (BR)

und

67 Dies bedeutet, daß der Beschäftigte für die Freistellungszeit ein Entgelt erhält, das der unmittelbar vorher gezahlten Entlohnung entspricht, und nicht der Entlohnung, die zum Zeitpunkt des Guthabenerwerbs gültig war. Dieser Verzinsungstyp für Langzeitkonten scheint häufiger anzutreffen zu sein, als die geldmarktorientierte Verzinsung, bei der auch das Konto oft in Geld geführt wird. Lebensarbeitszeit- und ähnliche Langzeitkonten ohne Ausgleichszeiträume, die zur seltenen Entnahme größerer Zeitmengen 'am Stück' konzipiert sind, scheinen bislang nicht sehr gut erforscht zu sein. Grundlegende Erwägungen dazu siehe bei Rinderspacher (1998), Gestaltungsvorschläge aus unternehmensnaher Perspektive bei Hoff (1998), erste Verbreitungsdaten bei Lay/Mies (1997), Seifert (2001) und Groß u.a. (2000).

"Wenn eine Lösung nicht wirklich den Interessen von beiden Seiten gerecht wird, wird sie nicht akzeptiert, funktioniert sie nicht, das ist eine Realität, da führt kein Weg daran vorbei. Beide Seiten müssen mit ihren Interessen sich wiederfinden ..." (GL)

Mit der Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung knüpfte man an diese "Kultur des Miteinander" (GL) an. Dabei zeigten sich - in der Perspektive beider Seiten - erneut die Vorteile der optionalen Abkopplung von tarifvertraglichen Vorgaben, die Betriebsrat und Management die Möglichkeit bietet, weitaus flexibler und spezifischer auf Konfliktpotentiale zwischen den Interessen der Belegschaft und der Unternehmensleitung reagieren zu können, und so bereits im Vorfeld einen Ausgleich herstellen zu können.

Anlässlich eines Tarifkonfliktes in den frühen 50er Jahren war die Firma aus dem Verband ausgetreten, da die Betriebsparteien einvernehmlich weder Streiks noch Aussperrungen durchführen wollten. Konfliktorisches Gebaren 'paßt' nach Auffassung beider Seiten nicht in die Betriebskultur der Gebr. Schmidt. Faktisch lehnen sich die arbeitsvertraglichen Rahmenbedingungen an die bestehenden Flächentarifverträge an. Dies ist vom Management konzidiert unter der Bedingung, daß sich die Belegschaft nicht an Streiks beteiligt⁶⁸.

Organisationssoziologisch interessant ist die bei der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt vorliegende Variante des 'free rider'-Problems⁶⁹: Beide Seiten erhalten die 'benefits' der Tarifabkommen ohne deren Kosten (Streiks Schäden, Beiträge zu Verbänden). Nun sind empirisch vorfindliche 'free rider'-Situationen ja oft

68 Die Übernahme tariflicher Normen in einen Betrieb außerhalb ihres räumlichen Geltungsbereiches wird meist durch ein firmen- oder werksspezifisches Übernahmeabkommen zwischen dem Management und einer oder mehreren Gewerkschaften hergestellt, den sog. 'Anerkennungstarifvertrag'.

69 Das 'free rider'- oder Trittbrettfahrerproblem, auch Kollektivgutproblem genannt, ist ein klassisches Thema der Organisationssoziologie. Es dreht sich um die Frage, warum eine Person einer Organisation angehören und z.B. Beiträge zahlen soll, wenn sie den Nutzeffekt der Organisation auch ohne Mitgliedschaft erhalten kann. Vgl. Olson (1965), Offe/Wiesenthal (1980). Dies ist eine zentrale Frage für die Erklärung des Entstehens und Erhalts von Organisationen.

instabil⁷⁰. Im klassischen Beispiel der Fahrt in der Straßenbahn kann der Schaffner kommen und den nichtzahlenden Fahrgast stellen. In unserem Feld der industriellen Beziehungen kann ein betrieblicher Akteur eine Konzession zurücknehmen und der Verband seines Gegenübers diesen Beistand verweigern. Übernahmeabkommen zwischen ausschließlich betrieblichen Akteuren müssen sich daher auf zusätzliche stabilisierende Bedingungen stützen, wenn sie Bestand haben sollen - Faktoren, die nicht in jedem Betrieb vorhanden sind, sonst kämen sie wesentlich häufiger vor. Dies kann ein hoher Grad an 'Vertrauen' in den Willen und die Zuverlässigkeit der Gegenseite sein, sich an das Abkommen zu halten⁷¹. Nun bilden Vertrauen und gegenseitige Anerkennung explizit die zentralen Pfeiler der betrieblichen Austauschbeziehungen der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt, die sich den Äußerungen des Betriebsrates wie der Geschäftsleitung zufolge stets als tragfähig erwiesen haben. Auch die zuständige Gewerkschaft muß dies eingestehen und moniert dabei ihr Ausgeschlossenensein aus dieser engen, harmonischen Beziehung von Management und Betriebsrat. Die Belegschaft selbst spielt dabei nur eine marginale Rolle, denn von Seiten des Betriebsrates wird ihre Beteiligung an Aushandlungen mit der Geschäftsleitung als nicht praktikabel erachtet.

"Es gibt unterschiedlichste Interessen (...) und wenn ich hundert Leute am Tisch hab, dann hab ich hundert Meinungen und wenn ich tausend Leute am Tisch hab, dann hab ich tausend Meinungen

-
- 70 Im Regelfall ist entweder das 'free riding' von Sanktionen oder Risiken bedroht oder die Organisationen werden dadurch strukturell destabilisiert; letzterer Aspekt spielt in der älteren US-amerikanischen Diskussion die Hauptrolle (vgl. Olson 1965).
- 71 Zur Rolle von 'Vertrauen' in Aushandlungsbeziehungen vgl. schon früh Walton/McKersie (1966: bes. S. 383), Gambetta (1988), unlängst Kramer/Tyler (1996), in der deutschen Diskussion Heisig (1989) und ausführlich Bosch (1997). Die Organisationssoziologie kennt noch andere Mechanismen, die das potentiell instabile Verhältnis von Individual- und Kollektivakteuren festigen können und so zur Stabilisierung institutionalisierter Interaktionsbeziehungen beitragen: Die 'Installation' eines *gemeinsamen Werte- und Normsystems*, in Arbeiterorganisationen zentriert um das Konzept der 'Solidarität' (Offe/Wiesenthal 1980) oder die Entstehung von *Mythen und Zeremonien* der Organisation, die sich entlang von Konzepten der 'Rationalität' (Meyer/Rowan 1977, Ortmann 1994) in Wirtschaftsorganisationen oder der 'Transzendenz' in religiösen Vereinigungen aufbauen.

und dann schaffst Du erfahrungsgemäß relativ wenig. Wir sind die gewählten Vertreter der Belegschaft und letztendlich vom Betriebsverfassungsgesetz dazu da die Dinge zu vereinbaren." (BR)

Geschäftsleitung und Betriebsrat regeln in harmonischem Einvernehmen die betriebliche Arbeitswelt und die Arbeitszeit. "Wir (GL und BR, d. Verf.) sind ja auch sozusagen, in dem Sinne die Herren der Zeitregelung." (GL).

2.4 Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis

Der für die Mitarbeiter im Schichtbetrieb formal bestehende 15-minütige Ein- und Ausgleitzeitraum wird von den Beschäftigten kaum genutzt, da bei weiterlaufenden Maschinen eine feste Schichtübergabezeit eingehalten werden muß. Zusätzlich sind viele Arbeitsplätze im Bereich der Produktion miteinander verkettet, das heißt, daß zeitliche Verzögerungen, hervorgerufen durch eine individuelle Nutzung von Ein- und Ausgleitzeiträumen, die Arbeitsorganisation und den Produktionsprozeß erheblich beeinträchtigen würden. Das typische Statement eines Mitarbeiters aus der Produktion illustriert dies:

"Nein, das geht nicht, da würden dann andere auf mich warten müssen. (...) Nein. Weil wir fangen alle zusammen an und hören auch alle zusammen auf." (Zieher, 32 Jahre)

Tatsächlich ergibt sich daraus für gewerbliche Beschäftigte in der Produktion eine Arbeitszeit, deren Beginn und Ende sich kaum individuell variieren läßt. Eine selbstorganisierte *Arbeitszeitverlängerung*, selbst aus betrieblichen Erfordernissen heraus, ist im Rahmen des bestehenden Modells nicht möglich, da bei einer Überschreitung der regulären Schichtlänge von acht Stunden sofort der Tatbestand der beantragungs- und genehmigungspflichtigen Mehrarbeit einträte.

Die Beschäftigten im Schichtbetrieb nutzen daher stark überwiegend die Möglichkeit der tagweisen Entnahme, Variationen der täglichen Arbeitszeit kommen nur wenig vor. Im 2-Schichtbetrieb sind es vor allem die Mitarbeiter der Spätschicht, die gelegentlich von der kurzfristigen Entnahmemöglichkeit aus dem Arbeitszeitverkürzungskonto profitieren. Da am Ende ihrer Schicht keine Arbeits-

übergabe erfolgt, können sie, so es das aktuelle Arbeitspensum zuläßt, das Ende ihrer Schicht vergleichsweise flexibel gestalten. Bei stundenweiser wie auch tageweiser Entnahme sind betriebliche Belange von starker Bedeutung, eine Absprache mit Kollegen und Vorgesetzten ist zwingend.

Mitarbeiter außerhalb des Schichtbetriebes mit konventioneller Gleitzeit, sind in der individuellen Gestaltung ihrer persönlichen Arbeitszeit bei weitem freier. Zwar haben sich auch diese Beschäftigten an eine Kernarbeitszeit von 9:00 Uhr bis 15:00 Uhr zu halten - in einigen Abteilungen muß über die Kernzeit hinaus eine Mindestbesetzung eingehalten werden. Sie sind jedoch in der Lage, die bestehenden Ein- und Ausgleitzeiträume eigenverantwortlich zu nutzen. Zeitguthaben auf dem Gleitzeitkonto werden von diesen Beschäftigten in allen Formen genutzt. Während die Entnahme ganzer Tage aus dem Gleitzeitkonto beim Vorgesetzten beantragt werden muß, findet die stundenweise Entnahme in mündlicher Absprache mit den Kollegen und teilweise mit dem Vorgesetzten statt. Prinzipiell wird die kurzfristige Entnahme aus dem Gleitzeitkonto von den uns befragten Personen als unproblematisch und unbürokratisch beschrieben und es scheint dabei in der Regel zu keinerlei Konflikten zu kommen. Allerdings muß darauf hingewiesen werden, daß sich die von uns befragten Beschäftigten aus dem Angestelltenbereich die Nutzung ihres Gleitzeitspielraumes stark an der betrieblichen Situation orientieren und fast schon unternehmerisch denken. Exemplarisch dafür steht die Aussage eines Angestellten auf die Frage ob er persönlich schon einmal Probleme hinsichtlich der Entnahme aus dem Gleitzeitkonto erlebt hätte,

"Also das habe ich so nicht erlebt, es war eigentlich dann eher so, daß ich mal so einen kurzen Gedanken hatte, heute könntest du vielleicht mal, wenn das Wetter schön war oder so (...) könntest heute früher aufhören, sich aber selber wieder das Nein gegeben, überlegt, gesagt, halt, Moment da ist noch der Termin und die Bearbeitung ist noch nicht fertig. Aber ich hab jetzt noch nie eine Abfuhr bekommen, wenn ich zum Vorgesetzten gegangen bin und gesagt habe, kann ich diesen Gleittag haben." (Angestellter, Materialwirtschaft, 37 Jahre)

Mehrarbeit ist für die Beschäftigten im Schichtbetrieb sowie die Beschäftigten mit konventioneller Gleitzeit freiwillig. Beide Personenkreise berichten von regelmäßig anfallender Mehrarbeit - in Abhängigkeit vom Auftragsvolumen - fühlen

sich dadurch jedoch nicht übermäßig beeinträchtigt. Grundsätzlich wird Mehrarbeit als Notwendigkeit akzeptiert und mitgetragen. Während sich für die Beschäftigten im Schichtbetrieb die Mehrarbeit als Zusatzschicht oder in Form von Samstagarbeit präsentiert, sind es bei den Angestellten eher einzelne Stunden. Sie zeigen sich dabei dem Unternehmen gegenüber weitestgehend kulant:

"Also die Mehrarbeit fällt dann an ab 17 Uhr, da endet ja praktisch meine Gleitzeit, das ist eine Grenze die ich mir setze, wenn ich länger wie eine Stunde abends da bin, dann lass ich mir diese Überzeit bezahlen, wenn es mal eine viertel Stunde ist oder eine halbe Stunde, okay (...) dann sag ich mir, wegen dieser halben Stunde fülle ich keine Überzeiten aus, oder beantrage ich keine Überzeit." (Mitarbeiter der Personalabteilung, 34 Jahre)

Viele Beschäftigte lassen sich zudem Zeitguthaben auf dem Mehrarbeitskonto einfach auszahlen. Auch mit Guthaben auf dem Arbeitszeitkonto scheint dies immer wieder vorzukommen, auch wenn Betriebsräte und Managementvertreter der monetären Abgeltung von Zeitguthaben 'offiziell' einen absoluten Ausnahme-status zuweisen.

Das *Langzeitkonto* erfüllt die Funktion eines Überlaufreservoirs für Arbeitszeitverkürzungs-, Mehrarbeits- und Gleitzeitkonto, tatsächlich spielt es auch bereits seine Rolle im hochflexiblen Arbeitszeitsystem der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt. "Fast 90% der Beschäftigten haben Guthaben auf dem Langzeitkonto. Im Durchschnitt haben die Mitarbeiter 32 Tage (=224 Stunden, d.Verf.) Langzeitguthaben." (GL). Hinsichtlich der Handhabung des Langzeitkontos waren bei den von uns befragten Personen, jenseits der betrieblicherseits favorisierten Option des Vorruhestands, auch Wünsche zur Entnahme während der aktiven Arbeitszeit zu finden, beispielsweise um ein Haus zu bauen oder eine Weltreise zu unternehmen. Der 'Spitzenreiter' der von uns interviewten Mitarbeiter der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt hatte - allerdings auf der Basis von Sonderarbeitszeiterf - ein Guthaben von 1100 Stunden auf seinem Langzeitkonto. Auf die Frage wofür er dies spare, antwortete er:

"Tja das sieht man dann mal, jetzt bin ich 32, vielleicht mal sage ich, okay, wenn der Junior ein bißchen größer wird, bauen wir ein Haus oder fliegen wir in den Urlaub, oder irgendwas." (Pförtner, 32 Jahre)

Übliche Kontostände liegen zwischen 150 und 700 Stunden. In der Praxis kamen Zeitentnahmen ohne Verbindung zum Vorruhestand noch nicht allzu oft vor, obwohl die sprichwörtliche 'Weltreise' Thema vieler Beschäftigteninterviews ist, jedoch meist eher utopischen Charakter besitzt. Seit der Einführung des Kontos 1993 kam es nur zu 150 Fällen von Unterbrechungen der Dienstzeit mittels Entnahme aus dem Langzeitkonto. Nur jeder 25. Beschäftigte hat somit in einem Zeitraum von sieben Jahren einmal durch Zeitentnahme aus dem Langzeitkonto seine Tätigkeit vorübergehend unterbrochen. Geschäftsleitung und Betriebsrat legen großen Wert auf die Feststellung, daß derartige Zeitentnahmen 'sinnwidrig' sind und eine absolute Ausnahme darstellen. Das Langzeitkonto dient in dieser Perspektive lediglich als Ansparkonto für den Vorruhestand.

Bei näherer Betrachtung stellt sich der Fall jedoch etwas anders dar. *Erstens* muß bedacht werden, daß der Guthabenaufbau auf einem Langzeitkonto dieses Typs wegen der vorgeschalteten Kurzzeitkonten und ihrer Abbaumöglichkeiten erheblich langsamer vonstatten geht als auf einem normalen Arbeitszeitkonto. Die Guthabenbildung ist daher ohnehin verzögert. *Zweitens* lag die Differenz zwischen tariflicher und tatsächlicher Wochenarbeitszeit, die ja letztlich auch das Langzeitkonto mit speist, von 1993 bis 1995 nur bei vier Stunden pro Woche. Erst seit 1995 bei fünf Stunden. Für die ersten zwei Jahre der Existenz des Langzeitkontos kann daher von einer zusätzlich verzögerten Einspeisung von Zeitguthaben ausgegangen werden. *Drittens* ist ein Minus auf dem Langzeitkonto ebenso unzulässig wie Entnahmen von weniger als acht Wochen bzw. 40 Tagen. Wir haben gesehen, daß der durchschnittliche Kontostand auf dem Langzeitkonto 32 Tage beträgt. Bei diesem Kontostand ist noch gar keine Entnahme aus dem Langzeitkonto möglich. *Ein großer Teil der Belegschaft verfügt somit noch nicht über ausreichend Zeitguthaben, um eine Entnahme durchzuführen.* Bei den genannten Gründen für die zögerliche Bildung von Guthaben auf dem Langzeitkonto kann davon ausgegangen werden, daß erst seit ein bis zwei Jahren überhaupt ein nennenswerter Teil der

Belegschaft über Entnahmemöglichkeiten verfügt. Schätzt man diesen Teil überschlägig auf die Hälfte der Beschäftigten, wahrscheinlich sind es deutlich weniger, so kommt man bereits auf eine Entnahmekote von knapp unter 10% für die letzten beiden Jahre, was nicht gerade wenig ist.

2.5 Zusammenfassung: Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt

Das spezifische Element der Flexibilisierung der Arbeitszeit stellt das Langzeitkonto dar. Flexibilisierung der Arbeitszeit bedeutet bei der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt vor allem in der Produktion weniger eine Variation der täglichen Arbeitszeit, als vielmehr die Möglichkeit einer langfristigen Verschiebung auch sehr hoher Zeitkontingente. Mit der Institutionalisierung des Langzeitkontos ist es den Betriebsparteien gelungen die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 35 Stunden, die einen monatlichen Freistellungsanspruch von etwa drei Tagen zur Folge gehabt hätte, in einem für beide Seiten akzeptablen Sinne umzusetzen. Absprachen wie die zur Einführung des Langzeitkontos finden dabei in enger Kooperation von Betriebsrat und Geschäftsleitung statt, die Belegschaft wird dann lediglich mit den bestehenden Tatsachen konfrontiert. Die individuelle Gestaltung der persönlichen Arbeitszeit ist für die Mitarbeiter der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt letztlich vor allem durch die dort vorzufindende Produktionsstruktur eingeschränkt.

Die hinter dem Langzeitkonto stehende personalpolitische Konzeption trägt nach unseren Erkenntnissen nicht gerade Züge einer elaborierten Flexibilisierungsstrategie. Vieles ist beim alten geblieben, ein Angriff auf die Arbeitskosten oder umfangreiche Arbeitszeitverlängerungen, ebenso wie eine Flexibilisierung der Arbeitsorganisation scheinen kaum stattgefunden zu haben. Das eigentliche Flexibilisierungsinstrument in der Produktion ist nach wie vor die klar abgegrenzte Mehrarbeit. Es deutet vieles darauf hin, daß die Arbeitszeitflexibilisierung bei Gebr. Schmidt vor allem zur Aufrechterhaltung der Paßgenauigkeit von

Maschinenlauf- und Prozeßzeiten und persönlichen Arbeitszeiten, kurz gesagt, der 40-Stunden-Woche in der Produktion konzipiert wurde. Dies wurde durch die Einspeisung der Differenz aus tariflicher und tatsächlicher Arbeitszeit in ein Kontensystem von fast unbegrenzter Speicherkapazität erreicht. Allein aus diesem Instrumentarium ergeben sich zwar theoretisch etliche Handlungsmöglichkeiten. Entsprechende personalpolitische Intentionen oder gar eine betriebliche Flexibilisierungsstrategie scheinen jedoch nicht vorzuliegen.

Die Möglichkeit betrieblicher Vorruhestandsregelungen via Zeitentnahme aus dem Langzeitkonto wird bereits praktiziert ihr scheint jedoch kein strategisches Motiv zu unterliegen, wie man es aus anderen Unternehmen kennt⁷³. Über eine - wie auch immer zu bewertende - konjunkturelle Steuerung der Zeitbestände auf dem Langzeitkonto scheint ebenfalls nicht nachgedacht zu werden.

3 Flurfördertechnik Müller: Flexible Arbeitszeiten und handlungsfähige Betriebsräte

3.1 Strukturdaten und Rahmenbedingungen

Im Jahr 1991 wurde *Flurfördertechnik Müller*⁷⁴ von einem Familienunternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, wobei die Anteile weiterhin zu hundert Prozent von der Familie gehalten werden. Im personalpolitischen Alltag und hinsichtlich der sozialpolitischen Orientierung des Managements ist Flurfördertechnik Müller nach wie vor ein großes gewachsenes Familienunternehmen. Im Rahmen von Verhandlungen um einen Anerkennungstarifvertrag trat Flurfördertechnik Müller Mitte der 80er Jahre der Einfachheit halber in den Arbeitgeberverband ein, so daß seither Tarifbindung herrscht. Außerdem wird der Beschäftigungssicherungstarifvertrag für die Metallindustrie angewandt.

73 Beispielsweise die Verjüngung der Belegschaft oder ein sozialverträglicher Personalabbau.

74 Name geändert.

Das Unternehmen produziert in verschiedenen europäischen Ländern unter verschiedenen Markenbezeichnungen. Dabei werden an jedem Standort Produkte aller Markenbezeichnungen hergestellt. Nach einigen fehlgeschlagenen Diversifizierungsversuchen konzentriert man sich inzwischen auf das Kerngeschäft mit Flurfördertechnik. Produziert wurde dabei zunächst in werkstattförmiger Serienfertigung, die sich aufgrund der wachsenden Stückzahlen immer stärker in Richtung einer teilstandardisierten, starkverketteten Großserienfertigung entwickelt⁷⁵. Im Gegensatz zu Maschinenbauunternehmen, die nach genauer Kundenspezifikation Sonderfertigungen ausführen und Anpaßfertigern, die Grundtypen aus ihrem Angebot an Kundenwünsche anpassen, handelt es sich bei Flurfördertechnik Müller um einen typischen 'Programmfertiger'. Neben der Herstellung von Flurförderzeugen sind weitere Aktivitäten die Betreuung und Wartung bereits verkaufter Geräte und Anlagen für innerbetriebliche Logistik und der Verkauf von Handelsware. Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre ist von zwei deutlichen Einbrüchen geprägt: dem ersten 1993 im Zuge der allgemeinen Rezession folgte 1995/96 ein zweiter, der durch interne Strukturprobleme bedingt war. Seit der Überwindung dieser letzten Krise profitiert Flurfördertechnik Müller vom wachsenden Marktvolumen, was sich unter anderem in steigendem Auftragseingang niederschlägt. Dabei ist aber die wirtschaftliche Entwicklung an den verschiedenen Standorten höchst unterschiedlich: Während die Lage am deutschen Hauptstandort in G-Stadt, unserem Untersuchungsbetrieb, positiv bewertet werden kann, gibt es in anderen Werken zum Teil deutliche Probleme, die durch eine erschwerte Marktlage in den betreffenden Ländern und durch neu angelaufene Restrukturierungsprojekte mit verursacht sind. So verläuft auch 1999 die Ertragsentwicklung von Flurfördertechnik Müller zweigeteilt, indem die positiven Effekte aus den Effizienzsteigerungen an den inländischen Werken ertragssteigernd wirken und die negativen Entwicklungen der Auslandsstandorte die Bilanz belasten. Insgesamt wurden 1999 rund drei Milliarden DM umgesetzt und nahezu 60 000 Geräte produziert.

75 Zu derartigen Übergängen vgl. Seltz/Hildebrandt 1989: 28.

Der Flurfördertechnik-Müller-Konzern beschäftigt 9000 Mitarbeiter, davon 1500 am Hauptstandort G-Stadt. Konzernweit wurden im Jahr 2000 rund 39.000 Geräte produziert; in den zurückliegenden vier Jahren hat sich diese Zahl mehr als verdoppelt. Dieses Wachstum hat in jüngerer Vergangenheit dazu geführt, daß die Personalplanung kaum Schritt halten konnte, das heißt, es können derzeit gar nicht schnell genug neue Mitarbeiter eingestellt werden. Insgesamt kamen in den letzten 18 Monaten 500 Beschäftigte hinzu, davon etwa 170 in G-Stadt. Zusätzlich werden derzeit noch Aushilfen und Leiharbeitnehmer in einer Größenordnung von mehr als 10% der Stammelegschaft beschäftigt, mit denen Produktionsspitzen abgedeckt werden. Von den 1500 Mitarbeitern am Hauptstandort sind 40% Angestellte und 60% im gewerblichen Bereich tätig, wobei der Facharbeiteranteil - wie im Maschinenbau üblich - hoch ist. Der für den Maschinenbau vergleichsweise hohe Anteil an Angestellten ist dadurch bedingt, daß an diesem Standort viele zentrale Abteilungen des Unternehmens untergebracht sind, etwa die Datenverarbeitung, die Entwicklung, das Marketing und das zentrale Ersatzteilwesen. Der Frauenanteil beträgt 13%; in der überwiegenden Mehrzahl Angestellte. Die Belegschaft besteht vor allem aus Facharbeitern, Ingenieuren und Kaufleuten, geringqualifizierte Kräfte sind in der Fertigung kaum anzutreffen. Viele Arbeitsplätze weisen belastende Arbeitsbedingungen auf, die durch Schichtbetrieb, Schweißarbeiten und das manuelle Bewegen und Ausrichten schwerer Werkstücke geprägt sind.

Die wirtschaftliche Entwicklung verlief immer ausgesprochen konjunkturabhängig, die Beschäftigungssituation entwickelte sich in diesem Zusammenhang zweigleisig: Die Angestelltenzahlen wuchsen kontinuierlich, die Zahl der Gewerblichen schwankte parallel zur Konjunktur, allerdings gedämpft: So gab es im Werk G-Stadt nie eine einzige betriebsbedingte Kündigung; Personalabbau wurde über Vorruhestand, Aufhebungsverträge mit Abfindungen und konzerninterne Versetzungen vorgenommen.

3.2 Hochflexible Arbeitszeitmodelle

Bei Flurfördertechnik Müller wird in der Produktion ein flexibles Bandbreitenmodell (Korridormodell) auf der Basis eines Arbeitszeitkontos praktiziert. Prinzipiell müssen dabei Veränderungen der Arbeitszeit vom Betriebsrat genehmigt und mindestens zwei Wochen vorher angekündigt werden. Die Soll-Arbeitszeit kann dabei bis auf 27,75 Wochenstunden sinken; die Absenkung erfolgt in Form freier Tage, die aus den Zeitguthaben der verschiedenen Konten entnommen werden. Neben dem erwähnten Arbeitszeitkonto besteht noch ein Gleitzeitkonto. Bis hierher unterscheidet sich das Modell nicht wesentlich von anderen Korridormodellen⁷⁶. Eine Verlängerung der Arbeitszeit kann jedoch - ungewöhnlicherweise - nur auf freiwilliger Basis erfolgen, das heißt, einzelne Beschäftigte können es ablehnen, länger zu arbeiten, sofern sie die für die Betriebsschließungstage⁷⁷ notwendigen Stunden bereits angesammelt haben. Die Zustimmung der Betroffenen vorausgesetzt, kann die Arbeitszeit dann theoretisch bis auf 42 Wochenstunden angehoben werden, wobei jedoch verschiedene Grenzen zu beachten sind: Pro Arbeitnehmer können bis zu 20 Stunden im Monat bzw. sieben Stunden pro Woche mehr gearbeitet werden, wovon maximal zwei Stunden täglich auf Montag bis Donnerstag und maximal vier Stunden auf Freitag entfallen dürfen.

Eine Verlängerung der Arbeitszeit auf Samstag geschieht außerhalb dieser Grenzen, ist gesondert zu genehmigen und ebenfalls von der Zustimmung der Beschäftigten abhängig. Arbeitszeitverlängerungen ab der 41. Wochenstunde und Samstagsarbeit gelten als Mehrarbeit und sind zuschlagspflichtig, wobei die Zuschläge in Form von Zeit verbucht werden. Schwanken darf das Arbeitszeitkonto zwischen 110 Plusstunden und 70 Minusstunden. Außerdem ist es innerhalb von zwölf Monaten mindestens einmal auf Null auszugleichen ('Nulldurchgang'), wobei zum Abbau von Minusstunden auf dem Arbeitszeitkonto nach Absprache

76 Zu typischen Regelungsformen von Korridormodellen vgl. Seifert (1998: 13f.)

77 Für die Zeit zwischen Weihnachten und Neujahr, in der der Betrieb schließt, müssen die Mitarbeiter durch angesparte Zeitguthaben oder mit Urlaub vorsorgen.

mit dem Vorgesetzten eine Verrechnung mit dem Gleitzeitkonto erfolgen kann. Die Entnahme von Guthaben aus dem Arbeitszeitkonto kann in Form von Stunden oder ganzen Tagen geschehen, eine Grenze ist dabei nicht gesetzt, Abstimmung jedoch erforderlich.

Die Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit existiert seit 1996. Zuvor war es infolge rückläufiger Auftragseingänge wiederholt zu Kurzarbeit gekommen. Außerdem schwelte eine Auseinandersetzung um eine Forderung nach deutlicher Kostensenkung und entsprechende Umstrukturierung des Standorts, die mit der Entlassung von mehr als 500 Mitarbeitern verbunden gewesen wäre. Ziel des Betriebsrats war es in erster Linie, diese Kündigungen zu verhindern. Zugleich mußte den Vorstellungen der Unternehmensleitung bezüglich Kostensenkung und Produktivitätssteigerung entsprochen werden, um den Standort zu sichern. Ergebnis dieser Kontroverse war ein Abkommen, das Flexibilisierung und Kostensenkung mit Beschäftigungsgarantien verband. Seitens des Betriebsrates bestanden zuvor starke, aus Erfahrungen anderer Metallbetriebsräte gewonnene Befürchtungen, an Einfluß und Mitbestimmungsmöglichkeiten in Arbeitszeitfragen zu verlieren. Im Lauf der Zeit zeigte sich dann, daß die Befürchtungen unbegründet waren: Im Gegenteil gelang es dem Betriebsrat sogar, seinen Einfluß auszudehnen. Im März 2000 erfolgte deshalb die Verlängerung des Modells mit Zustimmung des Betriebsrats, zunächst bis Ende 2001.

Über das beschriebene Grundmodell hinaus existieren auch noch bereichsspezifische Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit. Am untersuchten Standort G-Stadt befindet sich beispielsweise das zentrale Ersatzteilwesen des Konzerns, dessen Lager gerade umgebaut wird. Das Eintreffen von schnell zu bearbeitenden Ersatzteilbestellungen, auch aus dem Ausland, kann kurzfristigen Kapazitätsbedarf auslösen, der kaum planbar ist. Deshalb können beispielsweise die Schichten im Ersatzteilwesen bei Bedarf sehr kurzfristig um bis zu zwei Stunden verlängert werden. Auch hier gilt das Gebot der Freiwilligkeit der Arbeitnehmer, Zuschläge werden bezahlt. Die geleisteten Stunden werden dem oben beschriebenen Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Die Zustimmung des Betriebsrates ist in dringenden

Fällen, in denen die Arbeitszeitverlängerung noch am gleichen Tag nötig wird, sogar noch im Nachhinein einholbar. Der Betriebsrat hat dieser Sonderarbeitszeit allerdings nur befristet für die Umbauphase zugestimmt.

Schließlich haben die Beschäftigten in fast allen Bereichen bei Flurfördertechnik Müller Gleitende Arbeitszeit. Das Gleitzeitkonto darf zwischen +16/-10 Stunden im gewerblichen Bereich bzw. +/-16 im Angestelltenbereich schwanken, wobei Zeitguthaben jenseits der Grenze von 16 Stunden am Monatsende gestrichen werden⁷⁸. Die auf einer Sollarbeitszeit von 35 Stunden pro Woche basierende Gleitzeit variiert in den verschiedenen Arbeitsbereichen durch unterschiedliche Ein- und Ausgleitspannen. Die Gleitspannen der Angestellten umfassen je drei Stunden, die der gewerblichen Beschäftigten in 'Normalschicht' je zwei Stunden, in Wechselschicht zwischen je ein bis eineinhalb Stunden an jedem Schichtende. Nur in Engpaßbereichen, etwa dem Ersatzteillager, haben Schichtarbeiter einen Spielraum von zwei Stunden nach hinten und einen starren Beginn bei Spätschicht, beziehungsweise zwei Stunden nach vorne und ein starres Ende bei Frühschicht.

Entsprechend existieren in allen Bereichen fixierte Kernzeiten von meist sechs Stunden. Die Gleitzeit ist damit zwar hinsichtlich ihrer *Gestaltungselemente* ausgesprochen konventionell, nicht jedoch, was ihren *Geltungsbereich* betrifft. Außer dem üblichen Personenkreis mit Bereitschaftsdiensten⁷⁹, den Auszubildenden und der Kantine sind alle gewerblichen Beschäftigten in die Gleitzeit einbezogen, sogar die Schichtarbeiter.

3.3 Innerbetriebliche Austauschbeziehungen

Bei Flurfördertechnik Müller liegt eine interessenbetonte, dabei aber traditionell kompromißfähige Kooperationsbeziehung von Management und Betriebsrat vor.

78 Diese Regelung wird momentan von Betriebsrat und Geschäftsleitung diskutiert und steht zur Abschaffung an.

79 Neben Werkschutz, Werkfeuerwehr und Betriebstechnik sind dies auch die Operateure der zentralen EDV-Anlage.

Die Verhandlungskultur zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wird von beiden Seiten als 'hart aber fair' charakterisiert. Der Betriebsrat fühlt sich von der Unternehmensleitung ausgesprochen gut über betriebliche Belange informiert und bezeichnet sich selbstbewußt als sehr engagiert und kompetent, was von der Geschäftsleitung und den lokalen Gewerkschaftsvertretern genauso empfunden wird. Zudem schöpft der Betriebsrat nach eigenen Angaben seine Mitbestimmungsrechte voll aus, und trotz des nicht allzu hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades der Belegschaft - 55% bei gewerblichen und 12% bei angestellten Arbeitnehmern - besteht eine hohe Mobilisierungsfähigkeit bei betrieblichen und tariflichen Konflikten. Die Belegschaft gilt als ausgesprochen selbstbewußt, es dominieren Facharbeiter und Ingenieure mit hoher 'Marktmacht' - der lokale Arbeitsmarkt für beide Gruppen ist leergefegt.

Aushandlungsprozesse zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat sind in der Regel zwar nicht einfach, führen aber fast immer zu von beiden Seiten akzeptierten Kompromissen. Nach Auffassung der Geschäftsleitung ist der Betriebsrat dem Management dabei in der Hinsicht überlegen, daß er mit 15 Mitgliedern, von denen sechs freigestellt sind, mehr Kapazitäten und damit die Möglichkeit hat, die Nähe zu den Beschäftigten zu pflegen und so mehr Detailwissen zu erlangen. Hier werden von der Geschäftsleitung Defizite auf der eigenen Seite gesehen. Aushandlungen mit dem Betriebsrat stellen aus Sicht der Geschäftsleitung auch deshalb immer eine Herausforderung dar. Abgesehen von diesen schwierigen Verhandlungen auf Gremien-Ebene finden auch Absprachen in Vier-Augen-Gesprächen zwischen Betriebsratsvorsitzenden und Fertigungsleiter statt - und zwar insbesondere über personelle Einzelmaßnahmen - die dann wesentlich pragmatischer ablaufen. Diese Verhandlungskultur besteht bei Flurfördertechnik Müller seit langer Zeit.

Aktivitäten zur Arbeitszeitflexibilisierung gehen größtenteils von der Geschäftsleitung aus und zielen dann meistens auf die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit an den Kapazitätsbedarf. Dafür werden Argumente der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes bemüht. Selten werden zeitliche Gestal-

tungsbedürfnisse von Beschäftigten an den Betriebsrat herangetragen, so daß für diesen wenig Anlaß zur Eigeninitiative in Flexibilisierungsfragen der Arbeitszeit besteht⁸⁰. Bei Flexibilisierungsanliegen des Managements hingegen bezieht der Betriebsrat in seine Entscheidungen immer wieder auch die Beschäftigten mit ein. So fand beispielsweise kürzlich eine Befragung der Angestellten zum Thema Vertrauensarbeitszeit statt. Betont wird von Seite des Betriebsrats, daß sämtliche Arbeitszeitregelungen bei Flurfördertechnik Müller Kompromisse darstellen, mit denen letztlich alle Beteiligten zufrieden sein können. Dabei wird die Präzision und daraus resultierende Vielfalt der Arbeitszeitregelungen von beiden Seiten als Verhandlungserfolg gesehen.

Gewitzt durch Negativberichte aus anderen Betrieben hat der Betriebsrat der Flurfördertechnik Müller in den letzten Jahren jede Flexibilisierungsinitiative des Managements genau geprüft und argwöhnisch beäugt. Daß zur Kostensenkung, Effizienzsteigerung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit Konzessionen in Richtung einer Flexibilisierung der Arbeitszeit unumgänglich waren, mußte der Betriebsrat akzeptieren; als Preis dafür gelang es ihm, Beschäftigungsgarantien zu erreichen und die anstehenden Entlassungen abzuwenden. Darüber hinaus versprach er sich von der mit einer Flexibilisierung verbundenen Umwandlung definitiver in transitorische Überstunden einen positiven Beschäftigungseffekt⁸¹. Aus diesen Erwägungen heraus verfolgte er die Strategie, die Zugriffe der Geschäftsleitung auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten nicht material, sondern prozedural zu begrenzen. Materiale Abwehr hätte im Erfolgsfall eine echte Flexibilisierung ausgebremst und damit u.U. die ökonomische Position des Unternehmens verschlechtert, der Mißerfolg einer materialen Abwehrstrategie hätte dem betrieblichen Zugriff Tür und Tor geöffnet. Materiale Zugeständnisse bei Ausbau der prozeduralen Rechte des Betriebsrats entpuppten sich dann als großer Erfolg für die betriebliche Interessenvertretung. Drei Besonderheiten der Arbeits-

80 Zur Standortsicherung hat der Betriebsrat in der Vergangenheit eher arbeitsorganisatorische Vorschläge eingebracht und durchgesetzt, etwa die Einführung von Gruppenarbeit oder neuen Produktlinien.

81 Vgl. zu dieser Funktion flexibler Arbeitszeiten Lindecke/Lehndorff (1998).

zeitflexibilisierung bei Flurfördertechnik Müller lassen sich ausmachen: Erstens unterliegt jede Veränderung der Arbeitszeiten der *fallbezogenen* Mitbestimmung des Betriebsrats, zweitens ist jede betrieblich intendierte Arbeitszeitvariation an die Freiwilligkeit der Teilnahme der Beschäftigten gebunden. Wo die Beschäftigten einer Arbeitszeitmaßnahme nicht zustimmen, wendet sich die Geschäftsleitung an den Betriebsrat, der dann als 'Vermittler' auftritt und die Zustimmung der Belegschaft durch andere Konzessionen des Managements erwirkt. War noch in den achtziger Jahren die 'Überstundenschraube' ein verbreitetes Mittel von Betriebsräten, Verhandlungen über nicht mitbestimmungspflichtige Gegenstände zu erzwingen, so ist dies bei Flurfördertechnik Müller die Zustimmung des Betriebsrats und die Einwilligung der Beschäftigten bei Arbeitszeitänderungen. Beispielsweise werden viele Betriebsvereinbarungen nur mit relativ kurzen Gültigkeitsfristen abgeschlossen, damit ohne große Probleme regelmäßig neue Verhandlungsmöglichkeiten entstehen und neue Verhandlungspakete geschnürt werden können. Drittens schöpft der Betriebsrat seine Informations- und Kontrollrechte aktiv und vollständig aus; so achtet er peinlich genau auf die Zeitguthaben der Beschäftigten, sowie auf die Einhaltung der pflichtgemäßen Nulldurchläufe, und ist äußerst restriktiv, was die monetäre Auszahlung von Zeitguthaben in Sonderfällen betrifft. Hiermit sichert er nicht nur seinen Einfluß und die Einhaltung der vereinbarten Bestimmungen, sondern verfolgt auch sein beschäftigungspolitisches Ziel der Flexibilisierung.

3.4 Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis

Trotz hoher Auslastung und entsprechend hohen Kontoständen funktioniert der Guthabenabbau bei Flurfördertechnik Müller recht gut. Lediglich in Teilen der Entwicklung und Konstruktion und in Engpaßbereichen der Fertigung kommt es zu ähnlichen Situationen, wie wir sie aus der Großgeräte AG kennen: Volle Zeitkonten bei geringen Chancen zum Guthabenabbau. Anders als dort betrifft dies hier jedoch nur einen geringen Teil der Belegschaft. Solche Probleme werden

dann mitunter durch die befristete Vergabe von 40-Stunden-Verträgen gelöst, von denen zum Zeitpunkt der Untersuchung lediglich 1% der Belegschaft betroffen war. In den weitaus meisten Betriebsbereichen genügt der Zwang zum 'Null-durchgang' im Laufe eines Kalenderjahres zum Abbau der Guthaben, der vom Betriebsrat genau überwacht wird. Auch in projektförmigen Arbeitszusammenhängen bei hochqualifizierten technischen Angestellten funktioniert der Guthabenabbau. Die beliebteste Nutzungsform ist hier die Verlängerung des Jahresurlaubs: Im Anschluß an ein abgeschlossenes Projekt wird dann eben nicht nur vier, sondern auch mal sechs bis acht Wochen Urlaub gemacht. Personelle Eigenheiten mancher Beschäftigter stellen die häufigsten Reibungspunkte dar. So muß der Betriebsrat auf manche Mitarbeiter regelrecht Druck ausüben, hohe Kontostände wieder abzubauen. Andere Beschäftigte kommen und gehen permanent zum frühestmöglichen Zeitpunkt, was zu Konflikten mit Vorgesetzten und Kollegen führt, die zu späteren Zeiten arbeiten.

Technische oder arbeitsorganisatorische Restriktionen der individuellen Zeitvariation bestehen an vielen Arbeitsplätzen der Fertigung, etwa durch Verkettung oder direkte Zuarbeit bei geringen Puffern. Sie scheinen sich aber meist in Absprache mit Vorgesetzten und Kollegen lösen zu lassen. Oftmals variieren die Beschäftigten in solchen Fällen nur die Lage der Arbeitszeit, da die Dauer aufgrund der vorgegebenen Arbeitsmengen (Tagespensum) oft schwer zu variieren ist, sofern die Arbeitsintensität gleich bleiben soll. Variationen der Arbeitsintensität, wie sie in solchen Fällen möglich wären, um die Dauer der täglichen Arbeitszeit zu variieren, verbieten sich oftmals durch die ohnehin schon starken Arbeitsbelastungen. Schwierigkeiten bereitet auch die Handhabung der Stunden aus Mehrarbeit, da die anfallenden Zuschläge automatisch in Zeit umgerechnet werden und somit aus dem Konto nicht klar ersichtlich ist, wieviel Mehrarbeit de facto geleistet wurde. Solche Zeitabrechnungen sind für die Betroffenen schwer überprüfbar. Weiterhin stößt bei der aktuellen Gestaltung der Gleitzeit die Kappung von Guthaben über 16 Stunden am Monatsende auf Widerstand oder wird durch 'schwarze Zeitkonten' unterlaufen. Derzeit wird über diese Problematik verhan-

delt: das Management will die Zeiterfassung abschaffen und Vertrauensarbeitszeit einführen, der Betriebsrat hingegen favorisiert ein Überlaufmodell, nach dem die überzähligen Stunden vom Gleitzeitkonto auf das Arbeitszeitkonto umgebucht werden sollen.

Die flexible Arbeitszeitregelung wird vom Betriebsrat mittlerweile positiv bewertet: Die strikte Kontrolle der Arbeitszeitkonten, das Prinzip der Freiwilligkeit und der Nulldurchlauf im Jahresverlauf schützen die Arbeitnehmer, auch wenn die Mechanismen bisweilen als Gängelei empfunden werden. Positiv wirkt sich die flexible Arbeitszeitregelung auch auf den Führungsstil der Vorgesetzten aus, "die die Mitarbeiter quasi bitten müssen, bei Bedarf mehr zu arbeiten"(BR), da die einseitige Anordnung klassischer Überstunden bei Flurfördertechnik Müller nicht möglich ist.⁸² Außerdem wird das Modell im Vergleich zu herkömmlicher Mehrarbeit als überlegen bewertet, weil es beschäftigungswirksamer ist und Kapazitäten wesentlich stärker im Detail gesteuert werden können. Positiv wird auch die Akzeptanz der aktuellen Arbeitszeitregelungen unter den Mitarbeitern eingeschätzt, da sich der Betriebsrat hier nicht auf Kompromisse einlassen mußte, die den Beschäftigten nicht einsichtig gewesen wären. Als besonders wertvolle Errungenschaft werden vom Betriebsrat ausgedehnte Gleitzeiträume gesehen, so daß er es auch für bedenkenswert hält, die Kernzeit in bestimmten Bereichen ganz abzuschaffen. Dieser Auffassung schließt sich auch die Geschäftsleitung an, so daß gegenwärtig Verhandlungen mit dem Betriebsrat über entsprechende Pilotprojekte laufen; in denen Gleitzeit ohne Kernzeit für rund 60 Mitarbeiter getestet werden soll.

Die Geschäftsleitung konnte ihre Flexibilisierungsziele erreichen, klagt jedoch darüber, daß die vielen bereichsspezifischen Varianten der Arbeitszeitgestaltung auch den Nachteil der Unübersichtlichkeit mit sich bringen. Für die Mitarbeiter selbst sei dies weniger schwierig, da meist für einen Beschäftigten nur ein bestimmtes Modell von Bedeutung ist. Auch der Betriebsrat könne durch seine

82 Von der Geschäftsleitung wird in diesem Zusammenhang allerdings auch angemerkt, daß nicht alle Führungskräfte kompetent sind, die Flexible Arbeitszeitregelung adäquat einzusetzen.

personelle Ausstattung die Übersicht bewahren. Aber für die Geschäftsleitung selbst ist es mitunter schwierig, Regelungen, die zum Teil nur für wenige Beschäftigte gelten, im Detail im Kopf zu haben. Vertrauensarbeitszeit stellt für das Management eine Entwicklungsperspektive für weitere Arbeitszeitflexibilisierung dar. Entsprechende Vorstöße werden vom Betriebsrat allerdings skeptisch beurteilt, besonders im Hinblick auf den Verlust von Mitbestimmungsrechten und den Verzicht auf die 'objektive' Zeiterfassung: Beide zusammen stellen - auch in der Perspektive des Betriebsrats - einen wichtigen Schutzmechanismus dar, der die Beschäftigten bei hohem Arbeitsanfall und knappen Personalressourcen vor Arbeitszeiten weit jenseits der 35-Stunden-Woche bewahrt.

Mit ihrem jeweiligen Arbeitszeitmodell sind die meisten Arbeitnehmer der Flurfördertechnik Müller im Großen und Ganzen zufrieden. Insbesondere die Gleitzeit wird als Errungenschaft empfunden, die man nicht mehr missen möchte. Beliebt sind vor allem die Möglichkeiten zur ganztägigen Zeitentnahme aus beiden Konten, aber auch Möglichkeiten zur täglichen Variation innerhalb der Gleitzeit. So ist der Betriebsrat häufig mit Wünschen zur Ausdehnung der Gleitspannen konfrontiert, gerade aus dem gewerblichen Bereich.

3.5 Zusammenfassung: Flurfördertechnik Müller

Das dominante Motiv des Managements zur Einführung eines hochflexiblen Arbeitszeitsystems war die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Effizienzsteigerung und Kostensenkung, sowie die Erhöhung der Reaktionsfähigkeit auf Kapazitätsschwankungen. Der Betriebsrat akzeptierte dies unter der Prämisse von Beschäftigungsgarantien, Beschäftigungswirksamkeit und prozeduralen Schutzmaßnahmen gegen zu starken Zugriff unternehmerischer Gestaltungsansprüche auf die Arbeitszeiten der einzelnen Beschäftigten. Diese prozeduralen Schutzmaßnahmen - fallbezogene Mitbestimmung bei Arbeitszeitänderungen, Freiwilligkeit der Teilnahme, zwangsweiser Nulldurchgang einmal pro Jahr - und die engagierte Überwachung des kompletten Arbeitszeitsystems durch den Be-

etriebsrat machen die Regelung und ihre Praxis bei Flurfördertechnik Müller zur Ausnahmeerscheinung hochflexibler Arbeitszeitsysteme. Wünsche nach Zeitsouveränität spielten beim Zustandekommen der Regelung nur eine sehr untergeordnete Rolle. Interessant ist jedoch, daß es, gerade im Rahmen der Gleitzeit, zu deutlichen Arbeitszeitvariationen der Beschäftigten kommt; Arbeitszeitwünsche richten sich dann auch meist auf die Ausdehnung der Gleitspannen. Auch im gewerblichen Bereich ist die Gleitzeit äußerst beliebt, Zeiten aus allen Konten werden in allen Formen genutzt. Bei bereichsweise anzutreffenden restriktiven Formen der Arbeitsorganisation entsteht eine gewisse Tendenz zu ganztägigen Zeientnahmen. Die selbstbewußte, gut qualifizierte Belegschaft hat es unter den protektiven Nutzungsbedingungen nicht allzu schwer, ihre Arbeitszeitinteressen einzubringen und durchzusetzen, gleichzeitig stellt sie eine wichtige Machtressource für den Betriebsrat dar, die es ihm ermöglicht hat, diese weitgehenden Schutzbestimmungen durchzusetzen. Restriktionen der täglichen Zeitvariation jenseits des bloßen Guthabenaufbaus bestehen zwar in vielen Arbeitsbereichen, scheinen sich aber meist in Absprache mit Kollegen und Vorgesetzten mildern zu lassen.

4. Spezialgetriebe GmbH: Wenig begrenzte Arbeitszeit und stark begrenzte Nutzung

4.1 Strukturdaten

Nachdem sich die *Spezialgetriebe GmbH*⁸³ über 100 Jahre in Familienbesitz befand, wurde sie 1992 von einem skandinavischen Maschinenbaukonzern übernommen. Seit 1993 besteht eine weltweite Vertriebskooperation mit einem anderen international tätigen Getriebekonzern. Einer äußerst schlechten

83 Name geändert.

Geschäftslage, die durch zu große Personalzahlen bei geringen Umsätzen und Produktivitätsdefizite gekennzeichnet war, wurde 1994 mit einem Sanierungskonzept in Form einer Reorganisationsstrategie begegnet. Im Mittelpunkt steht seither eine flexible, kundenorientierte Auftragsabwicklung, die in Teamarbeit organisiert ist und in deren Zuge auch eine Arbeitszeitflexibilisierung stattfand. Zudem wurde Akkordarbeit abgeschafft und übertarifliche Bestandteile des Entgelts eingefroren. Zusätzlich erfolgte dabei eine Verschlinkung der Fertigungsplanung. 1997 folgte die Verschmelzung mit einem anderen Tochterunternehmen des Mutterkonzerns. 1999 wurde die Spezialgetriebe GmbH - wie der Großteil des skandinavischen Konzerns - von der *Industrie SA*, einem nordeuropäischen Mischkonzern übernommen. Trotz Umstrukturierung und der Entlassung von mehr als der Hälfte der Mitarbeiter ist man seit 1992 niemals auf die positive Seite gekommen; angestrebt wird momentan eine auf Null ausgeglichene Bilanz. Die inzwischen sehr gute Auftragslage schlägt sich zwar noch nicht im Ergebnis nieder, führte aber dazu, daß im Jahr 2000 wieder Personal eingestellt wurde und trotz einer gewissen Vorsicht die Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens tendenziell positiv ist.

Die Produktpalette des Mutterkonzerns umfaßt die verschiedensten Arten von Industriegetrieben, wobei man am untersuchten Standort in K-Stadt auf einen bestimmten Getriebetyp spezialisiert ist. Die Spezialgetriebe GmbH fertigt von Einzelstücken bis hin zu mittleren Seriengrößen zum Teil in werkstattförmiger Organisation und auch an vollautomatisierten computergestützten Bearbeitungszentren und Fertigungsinseln. Die Einzelteile werden dann in der Endmontage zusammengefügt.

Die Beschäftigtenzahl lag im Jahr 2000 bei 110 fest angestellten Mitarbeitern, zu denen noch rund 3% Leiharbeiter hinzukommen. Zwei Drittel der Belegschaft sind im gewerblichen und ein Drittel im Angestelltenbereich tätig. Der Frauenanteil ist mit insgesamt neun Frauen sehr gering, in der Produktion liegt er sogar bei Null. Die Spezialgetriebe GmbH ist ein tarifgebundener Betrieb, zudem wird der Beschäftigungssicherungstarifvertrag angewendet.

4.2 Hochflexibles Arbeitszeitmodell

Grundlegend ist bei der Spezialgetriebe GmbH eine Betriebsvereinbarung über gleitende Arbeitszeit, die - ausgenommen Außendienstmonteure, Jugendliche unter 18 Jahren, Mitarbeiter der Telefonzentrale und AT-Angestellte - für alle Beschäftigten gültig ist. Basis ist dabei die tarifliche Regelarbeitszeit von 35 Stunden im Zeitraum von Montag bis Freitag. Für die Wahl der persönlichen Arbeitszeit ist eine tägliche Rahmenarbeitszeit von 12 Stunden vereinbart, wobei die Mindestarbeitszeit vier Stunden beträgt. Eine Kernarbeitszeit ist dabei nicht festgelegt, lediglich die Erreichbarkeit der Teams muß zwischen 8.00 Uhr und 16.00 Uhr gewährleistet sein. Abweichend hiervon gilt für Beschäftigte im Zweischichtbetrieb eine Rahmenarbeitszeit von 17 Stunden, wobei es der gegenseitigen Abstimmung der individuellen Arbeitszeiten bedarf. Unter Berücksichtigung dieser Vorgaben kann jeder Mitarbeiter seine tägliche Arbeitszeit einrichten. Dieses Recht kann aber im Einzelfall vorübergehend eingeschränkt werden, wenn das die betrieblichen Belange erfordern.

Die entstehenden Plus- und Minusstunden werden über das Gleitzeitkonto verbucht, bei dem das Zeitguthaben nicht begrenzt ist und die Zeitschuld minus 30 Stunden nicht unterschreiten darf. Stunden unter minus 30 werden vom Entgelt abgezogen, wogegen Plusstunden prinzipiell nicht ausbezahlt werden. Zeitguthaben können nach Absprache innerhalb des Teams oder - bei der Notwendigkeit eines teamübergreifenden Personalausgleichs - mit dem Vorgesetzten durch Freizeit in Form von Stunden oder vollen Tagen abgebaut werden. Der Ausgleichszeitraum beträgt in der Regel 12 Monate, kann aber bis auf 18 Monate ausgedehnt werden. Die Unternehmensleitung ist dabei allerdings der Ansicht, die Einhaltung des Ausgleichszeitraumes entziehe sich der Kontrolle, da nicht festzustellen sei, wie lange sich welche Stunden bereits auf einem Konto befänden.

Ein weiteres wichtiges Flexibilisierungselement bildet eine Zusatzvereinbarung, die eine Kombination von Drei-Schicht-Betrieb und Korridormodell vorsieht. Dieser Drei-Schicht-Betrieb kommt nur bei extrem hoher Auslastung und

nach einer dreimonatigen Ankündigungsfrist zum Einsatz. Zunächst gilt dabei eine Maschinennutzungszeit von 105 Stunden pro Woche bei drei Schichten zu je 35 Stunden. Mit einwöchiger Ankündigungsfrist kann jedoch von der Geschäftsleitung ein Modell zum Zeitabbau eingesetzt werden, bei dem die Maschinennutzungszeit auf 90 Stunden pro Woche bei drei Schichten reduziert wird. Erst wenn je Mitarbeiter 50 Minusstunden angesammelt sind, bedarf es für eine Fortführung dieses Modells der Zustimmung durch den Betriebsrat. Schließlich kann die Arbeitszeit auch verlängert werden und zwar auf 112 Wochenstunden für drei Mitarbeiter. Die Ankündigungsfrist beträgt dann zwei Wochen, die Zustimmung des Betriebsrats zu einer Verlängerung wird wiederum erst bei einer Überschreitung von plus 70 Stunden je Mitarbeiter nötig. Verglichen mit unserem vorigen Betriebsbeispiel fällt die fehlende Mitwirkung des Betriebsrates bei alltäglichen Arbeitszeitänderungen auf; erst jenseits bestimmter Grenzen setzt seine Mitbestimmung ein.

Außerdem gibt es bei der Spezialgetriebe GmbH auch angeordnete Mehrarbeit, die außerhalb des Gleitzeitrahmens und bei mehr als zehn Arbeitsstunden am Tag anfällt. Diese tariflich zu entlohnenden Überstunden können von der Geschäftsleitung nach rechtzeitiger Abstimmung mit dem Betriebsrat und einer 7-tägigen Ankündigungsfrist angeordnet werden und können dann über das Gleitzeitkonto geführt und mit Freizeit oder wahlweise mit Geld ausgeglichen werden. Zuschläge auf Mehrarbeit werden immer ausbezahlt. Die maximale Wochenarbeitszeit beträgt dann 60 Stunden, die sich auf fünf 12-Stunden-Tage verteilen.

Die Arbeitszeitflexibilisierung entstand bei der Spezialgetriebe GmbH im Rahmen des 1994 durchgeführten 'reengineering'-Projekts. Dabei wurde auch angestrebt, die aufgrund interner Abstimmungsschwierigkeiten ineffizienten Durchlaufzeiten zu verkürzen. Um anpassungsfähig auf Lieferanten- und Kundentermine reagieren zu können wurde das flexible Arbeitszeitmodell eingeführt, mit dem man bei zu wenig Arbeit nach unten und bei viel Arbeit nach oben reagieren kann, ohne den Stand der Belegschaft zu gefährden. Dem Betriebsrat war außerdem wichtig, für die Mitarbeiter mehr eigenverantwortliche Mitgestaltungsmög-

lichkeiten der Arbeitszeit zu erreichen. Die vor diesem Hintergrund entstandene Betriebsvereinbarung wurde unbefristet beschlossen und gilt auch heute noch - mit gewissen Modifikationen: Ein Beispiel hierfür ist der Arbeitszeitkorridor im Dreischichtsystem, der erst mit dem Einsatz einer neuen Maschine eingeführt wurde und deren maximale Auslastung zum Ziel hatte.

Die Initiative ging bei der Arbeitszeitflexibilisierung - wie bei fast allen Regelungsgegenständen - vom Betriebsrat aus. Er erarbeitete den Entwurf des Arbeitszeitmodells in Zusammenarbeit mit der IG Metall, die damals die Vereinbarung auch genehmigen mußte, weil eine derartige Flexibilisierung seinerzeit durch den Flächentarifvertrag nicht abgedeckt war. Die Einbeziehung der Belegschaft in den Flexibilisierungsprozeß weist sonderbare Züge auf: Zwar führt die Geschäftsleitung an, daß neben Abstimmungen mit den Vertrauensleuten und Mitarbeiterumfragen zum Thema Arbeitszeit das Konzept auf mehreren Betriebsversammlungen mit den Beschäftigten durchgesprochen wurde. Dies habe allerdings nicht die Modifizierung der geplanten Regelungen zur Folge gehabt, sondern führte dazu, daß Mitarbeiter, die das Konzept nicht mittragen wollten, "die Firma freiwillig verließen" (GL). Form und Umfang dieses Schließungsprozesses sind uns nicht bekannt.

Die Geschäftsleitung war und ist an der Flexibilisierung der Arbeitszeiten "hoch interessiert" (BR), und zwar aus betriebsbedingten Gründen. So gibt es beispielsweise für die Maschinenlaufzeiten Vorgaben der skandinavischen Mutter, die mit normalen Arbeitszeiten gar nicht zu realisieren wären.

4.3 Innerbetriebliche Austauschbeziehungen

Der Betriebsrat wurde erst 1992 auf Gewerkschaftsinitiative hin gegründet, als die Spezialgetriebe GmbH an den skandinavischen Konzern verkauft wurde. Die insgesamt noch junge Verhandlungskultur zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung hat durch die unlängst erfolgte Abwahl des vorigen Betriebsratsvorsitzenden, der gleichzeitig im Personalmanagement tätig war, eine Zäsur erfahren und sich

vom bislang vorherrschenden Verhandlungsstil des 'gentlemen agreement' (BR) entfernt. In der vorangegangenen Epoche war der Betriebsrat äußerst unternehmensfreundlich und vertrat die Anliegen der Beschäftigten nur unzureichend:

" ... er selber gab ja auch zu, daß wir seinerzeit für das Unternehmen das Betriebsverfassungsgesetz wie ein Lineal gebogen haben, an manchen Stellen zugunsten der Firma ... dann können wir uns ja gleich welche vom Arbeitgeberverband bestellen ..." (BR).

Der Betriebsrat besteht in seiner neuen Zusammensetzung aus fünf Mitgliedern, von denen aufgrund der Betriebsgröße keiner freigestellt ist. Alle Mitglieder gehören der IG Metall an und man arbeitet eng mit der Gewerkschaft zusammen, um Entscheidungen auch abgesichert zu wissen. Zudem liegt der Organisationsgrad der gewerblichen Beschäftigten bei 95%⁸⁴, so daß der Betriebsrat auch hierdurch bestärkt wird. Im Gespräch mit dem Betriebsrat entsteht der Eindruck, daß der Betriebsrat, sobald er sich in seinen Aktivitäten weg von der Linie der Geschäftsleitung bewegt, nur mit Rückendeckung der IG Metall handelt.

Die Geschäftsleitung beurteilt den Betriebsrat wohlwollend, auch wegen dessen arbeitszeitpolitischer Aktivitäten. Der Betriebsrat sei immer in einem unternehmerischen Sinne aktiv gewesen, eine "Hütchen-Spiel-Blockierstellung" (GL) kennt die Geschäftsleitung von der Arbeitnehmerseite nicht. Nach eigener Einschätzung wird von der Unternehmensleitung eine offene Informationskultur betrieben, die dem Betriebsrat auch ermöglicht, bei schwierigen Themen - wie zum Beispiel Gleitzeit - die Mitarbeiter aufzuklären und Konflikte zu lösen. Die Initiative zum Thema Arbeitszeitflexibilisierung ging vom Betriebsrat aus, womit der Geschäftsleitung, die nach eigenen Auskünften im Rahmen der Umstrukturierung genug zu tun hatte, Arbeit abgenommen wurde. Bei der Realisierung des Arbeitszeitmodells dominiert die Unternehmensleitung, der Betriebsrat beugt sich den betrieblichen Erfordernissen.

4.4 *Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis*

84 Bei Angestellten liegt er deutlich niedriger, wobei hier keine genauen Zahlen vorliegen.

Problempunkt bei der Umsetzung des flexiblen Arbeitszeitmodells in die betriebliche Praxis ist die sprunghaft angestiegene Auftragslage:

"... der Auftragseingang ist im Augenblick sehr, sehr gut und stößt sozusagen an die Grenzen der Möglichkeiten" (BR).

Daraus ergibt sich, daß zum einen die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten bei der Nutzung der flexiblen Arbeitszeit im Vergleich zu betrieblichen Belangen nur noch wenig Berücksichtigung finden. Zum anderen werden formale Regelungen ebenfalls den betrieblichen Erfordernissen angepaßt.

So wird zum Beispiel die 70-Stunden-Grenze des Korridormodells im Dreischichtbetrieb, jenseits derer die Mitbestimmung des Betriebsrats einsetzt, immer wieder umgangen, indem darüber liegende Stunden ausbezahlt werden. Auch Mehrarbeit wird von Unternehmen und Betriebsrat flexibel gehandhabt: Die siebentägige Ankündigungsfrist wird gemeinschaftlich unterlaufen, so daß Mitarbeiter erst am Freitag erfahren, daß sie Samstag arbeiten und ihre Wochenendpläne aufgeben müssen, was auf Seiten der Beschäftigten zu Unzufriedenheit führt. Nicht konfliktfrei gestaltet sich für gewerbliche Beschäftigte auch die Entnahme von Zeit aus dem Gleitzeitkonto: Prinzipiell wird die stundenweise Entnahme wegen des damit verbundenen Abstimmungsaufwandes nicht gerne gesehen. Im Bereich der Maschinenarbeit im Schichtbetrieb muß außerdem immer ein Springer verfügbar sein, damit ein anderer Mitarbeiter Zeit entnehmen kann. Nominell gibt es zwar auch in Schichtarbeit Gleitzeit, eine nahtlose Schichtübergabe muß aber durch Absprache innerhalb der Teams gewährleistet sein. Bei höherem Kapazitätsbedarf wird die Entnahmepaxis seitens der Personalvorgesetzten schnell äußerst restriktiv gehandhabt. Auch individueller Guthabenaufbau ist für die Beschäftigten in der Fertigung nicht einfach. Einzelne Beschäftigte können nur länger bleiben, wenn auch der Meister bleibt. Begründet wird dies mit der fachlichen Aufsichtspflicht, die andernfalls verletzt würde.

Während es im Angestelltenbereich nach Einschätzung des Betriebsrates kaum Probleme bei der Zeitentnahme gibt, spitzen sich diese im gewerblichen Bereich zu. So lagen beispielsweise die Kontostände zum Zeitpunkt unserer Befragung bei 13 Mitarbeitern über 100 Stunden, bei Schichtarbeitern hatten mehr als die Hälfte über 70 Stunden angesammelt. Weil es keine offizielle Plusgrenze gibt, hat sich der Betriebsrat als kontrollierende Instanz 100 Stunden als Grenze gesetzt, bei der er nachforscht, wie es zu derart hohen Salden kommt. Der Betriebsrat ist der Auffassung, jenseits dieser Grenze werde der Ausgleich schwierig. Teilweise greift man deshalb auch auf die Vergabe von 40-Stunden-Verträgen zurück, die tarifliche Quote wird momentan voll ausgeschöpft. Probleme gibt es schließlich auch beim beschriebenen Modell des Stundenabbaus: Nach längerem Einsatz können Minusstunden kaum mehr ausgeglichen werden. Nach zehn Wochen mit einer Maschinennutzungszeit von 90 Wochenstunden würden fast 20 Wochen mit einer Arbeitszeit von 37,3 Stunden benötigt, um wieder auf Null auszugleichen. Sofern der Mitarbeiter sein Minus durch angeordnete Arbeitszeitreduktion aufgebaut hat, übernimmt deshalb der Betrieb am Jahresende Stunden unter minus 30. Grundsätzlich wird die offizielle Grenze von 30 Minusstunden in der betrieblichen Praxis flexibel gehandhabt, de facto sind bis zu -50 Stunden akzeptiert: Die Saldountergrenze von 30 Stunden "ist erst mal nur eine Grenze" (GL).

Wegen des problematischen Abbaus von Gleitzeitguthaben plädiert der Betriebsrat sehr für eine einheitliche Begrenzung der Stundenzahl nach oben. In einer noch zu vereinbarenden Signalgrenze von 63 Stunden sieht er den ersten Schritt in diese Richtung. Außerdem regt er an, Gleittage wie Urlaubstage zu behandeln, also eine klare Regelung zu finden, die die Anspruchsrechte der Beschäftigten festlegt. Probleme wie die Zusage eines Gleittages, der dann kurzfristig doch nicht genommen werden kann, sollen so vermieden werden. Entgegengesteuert würde so auch der Tatsache, daß den Personalvorgesetzten momentan zuviel Macht gegeben wird, die sie teilweise mißbrauchten. Auch der Betriebsrat betont, daß die betrieblichen Belange bei der Nutzung der Gleitzeit überwiegen. Er ist dabei der Meinung, daß Gleitzeit nur ihre Berechtigung hat, wenn die Beschäftigten entspre-

chend der Auftragslage Stunden auf- und wieder abbauen. Trotz der Schwierigkeiten, Gleitzeit auch für persönliche Belange zu nutzen, ist man von Seite des Betriebsrats der Auffassung, daß die Mitarbeiter Gleitzeit nicht missen möchten. Als ausschlaggebender Grund hierfür wird die Tatsache ausgemacht, daß dann jedes Zuspätkommen mit einer Abmahnung bestraft würde. Die Rücknahme der flexiblen Arbeitszeit "wäre aber schmerzhafter für das Unternehmen ... sehr schmerzhaft" (BR).

Von Seiten der Geschäftsleitung wird prinzipiell sehr skeptisch gesehen, daß die Teammitglieder ihre Arbeitszeit selbst gestalten sollen, da den Beschäftigten die entsprechende Kompetenz abgesprochen wird. Oberstes Kriterium bei der Gestaltung der flexiblen Arbeitszeit müsse generell die Funktionsfähigkeit des Betriebs sein. In diesem Zusammenhang wird auch betont, wie wichtig die Weisungsbefugnis des direkten Vorgesetzten bei der Entnahme von Zeit ist. Begründet wird dies mit dessen Verantwortung für den 'output' der Abteilung und der unterstellten Unfähigkeit der Arbeitnehmer, die betrieblichen Erfordernisse zu überschauen. Der Personalvorgesetzte ist zudem verantwortlich für die Konten seiner Mitarbeiter, das heißt, er muß deren Kontostände rechtfertigen und auch darauf achten, daß sie wieder ausgeglichen werden können. Beim Einsetzen des Konjunkturaufschwungs entstanden dadurch Probleme, daß den betroffenen Beschäftigten diese Weisungsbefugnis des Vorgesetzten in Bezug auf Arbeitszeitregelungen vor der Auftragsspitze nicht bewußt war. Der sprunghafte Auftragsanstieg zog also einen hohen Kommunikationsbedarf nach sich, um die adäquate Nutzung der Arbeitszeiten zur Bewältigung der Aufträge zu gewährleisten. Gerade im gewerblichen Bereich muß nach Angaben der Geschäftsleitung oft in die autonome Arbeitszeitgestaltung eingegriffen werden, weil sehr viel zu koordinieren ist. Daß die Gruppen in manchen Fällen anders entscheiden würden sei vor allem deshalb der Fall, weil die Führungsstrukturen im gewerblichen Bereich noch sehr viel klassischer sind und es dort noch mehr auf Fachkompetenz ankomme. Notwendig sei auch, daß nach Produktionsspitzen tages- oder sogar wochenweiser Zeitabbau mehr oder weniger angeordnet wird: Wenn jemand zum Beispiel

innerhalb eines Projekts viele Überstunden angesammelt hat, muß es nach Beendigung des Projekts möglich sein, "daß ich ihm dann vielleicht sage, o.k., jetzt machst Du vier Wochen am Stück Urlaub ..." (GL). Eine weitere Flexibilisierung ist aufgrund der tarifrechtlichen Rahmenbedingungen nicht möglich; innerhalb der Grenzen hat man aber nach Ansicht der Unternehmensleitung mit dem aktuellen Modell eine gute Lösung gefunden. Denkbar wären höchstens Erweiterungen der bestehenden Betriebsvereinbarung, die aber nicht konkret geplant sind. Obwohl es für die Firma Spezialgetriebe GmbH "mit ... eine der ... besten Maßnahmen war, die gemacht werden konnten in dem Bereich" (GL) hat die Geschäftsleitung auch Vorbehalte in Bezug auf das gewählte Arbeitszeitmodell: Den Beschäftigten würde mit der Arbeitszeitgestaltung zu viel Verantwortung gegeben, die sich auf Liefertermine und Arbeitsorganisation auswirke; die Kompetenz hierzu habe aber nur Fachpersonal, das es aber bei Spezialgetriebe GmbH seit der Ausdünnung der Fertigungsplanung 1994 in diesem Umfang nicht mehr gebe. Den Beschäftigten in der Produktion fehle aber teilweise der Überblick, den sie zur Koordination von Arbeitszeit mit Arbeitsanfall bräuchten, so die Unternehmensleitung. Eine Flexibilisierung im erfolgten Maße würde die Geschäftsleitung aus diesem Grund nicht wieder befürworten.

Besonders problematisch ist der Stundenabbau momentan in der Montage, wo die Beanspruchung seit März 2000 bis zum Interviewzeitpunkt im Oktober 2000 sehr hoch war und kein Ende der hohen Auslastung in Sicht war. In diesem Bereich werden die Nachteile der flexiblen Arbeitszeit auch unter den Beschäftigten diskutiert. In der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitszeitregelung spiegelt sich in erster Linie die Problematik der Entnahme von Gleitzeit wieder: Die Möglichkeit der individuellen Zeitgestaltung wird zwar sehr geschätzt, gleichermaßen stark wird aber bemängelt, daß diese nur schwer möglich ist, weil sich der Einsatz der flexiblen Arbeitszeit fast nur nach betrieblichen Belangen richtet. Wird Zeitentnahme aus individuellen Gründen beantragt, erhalten Mitarbeiter teilweise keine Rückmeldung von ihrem Vorgesetzten, Guthabenabbau wird aus betrieblichen Gründen verweigert oder erst genehmigt und dann

kurzfristig zurückgezogen. Autonome Arbeitszeitorganisation durch einzelne Teams wird von Seiten der Geschäftsleitung nicht richtig akzeptiert. Insbesondere Schichtarbeiter äußern, faktisch überhaupt keine Möglichkeit zur Nutzung von Gleitzeit zu haben. Feste Schichtübergabezeiten bei völlig unzureichenden Vertretungsstrukturen wirken hier äußerst restriktiv. Als ungerecht wird auch empfunden, daß Arbeit über den festgelegten zeitlichen Rahmen von 35 bzw. 40 Stunden hinaus durch die flexible Arbeitszeit nicht mehr mit Überstundenprozenten bezahlt wird, sondern als Gleitzeit verrechnet wird. Hinzu kommt, daß diese wegen mangelnder Zeitentnahmemöglichkeiten teilweise doch zum normalen Lohn ausbezahlt wird. Aus diesen Bedingungen ergibt sich auch der Wunsch vieler Mitarbeiter nach einer größeren Planbarkeit der Arbeitszeit, obwohl sie sich der Vorteile von Gleitzeit auch bewußt sind:

"Ja, wenn man, sag ich mal, hier bald wieder rund um die Uhr arbeiten muß, dann sagt man auch, ach ,hättest doch besser ne starre Arbeitszeit. Aber wenn's dann wieder ein bißchen besser geht, dann ist man froh, daß man die Gleitzeit hat" (Springer zwischen Montage und Prüfstand, 49 Jahre).

Folglich wird flexible Arbeitszeit auch in erster Linie als nützlich für das Unternehmen eingeschätzt: "Also das ist ... sehr gut für die Firma. Die profitiert ... am meisten davon" (Dreher, 49 Jahre).

4.5 Zusammenfassung: Spezialgetriebe GmbH

Nachdem wir noch 1998 im Rahmen des Vorläuferprojekts auf die Situation gestoßen waren, daß die Mitarbeiter der Spezialgetriebe GmbH ihre Arbeitszeit sehr flexibel gestalten und dabei auch Guthaben abbauen können, stellt sich die Situation heute anders dar: Die momentan sehr gute Auftragslage hat zur Folge, daß man an die Grenzen des Arbeitszeitmodells stößt. Die derzeitige Situation ist damit geprägt durch konjunkturbedingte hohe Kontostände bei stark restringierten Möglichkeiten der Zeitentnahme. Da zudem in den Arbeitszeitvereinbarungen der Spezialgetriebe GmbH wenig Mitwirkungsmöglichkeiten für Betriebsrat und

Beschäftigte institutionalisiert sind, werden zeitliche Interessen der Beschäftigten von der Dominanz betrieblicher Gestaltungsimperative momentan regelrecht 'an die Wand gespielt'. In der Folge werden Plusstunden, die nicht mehr durch individuell gesteuerte Freizeit entnommen werden können, in Form von 'angeordnetem Urlaub' oder in Form von Bezahlung ohne Zuschläge abgebaut. Der Betriebsrat ist durch die Komplexität der Arbeitszeitproblematik überfordert. Da keines seiner Mitglieder voll freigestellt ist, gelingt es ihm nicht, Kompetenzen und Infrastrukturen zur Eindämmung dieses Problems zu entwickeln. Obwohl er ursprünglich der Initiator der Arbeitszeitflexibilisierung war, ist ihm das Ruder der betrieblichen Zeitgestaltung entglitten. Vor allem im gewerblichen Bereich ist die Arbeitszeitflexibilisierung bei der Spezialgetriebe GmbH daher überwiegend ein Instrument zur kostengünstigen Kapazitätssteuerung geworden.

5 Luxusgüter - Manufaktur: Betriebsräte als Arbeitszeitmanager?

5.1 Strukturdaten

Bei der *Luxusgüter-Manufaktur*⁸⁵ handelt es sich um einen konzernabhängigen, tarifgebundenen Betrieb der Feinmechanikbranche mit etwa 750 Beschäftigten am Hauptstandort in N-Stadt. Das jahrzehntelang als Familienbetrieb geführte Unternehmen ist seit einer wirtschaftlichen Krise zu Beginn der 80er Jahre an einen international tätigen Luxusgüterkonzern gebunden. Seit der Konzernübernahme, die eine Reihe von Umstrukturierungsmaßnahmen und Neuinvestitionen nach sich zog, kann das Unternehmen auf eine kontinuierliche wirtschaftliche Aufwärtsentwicklung zurückblicken. Im Rahmen von Produktspezifizierung (zusätzliche Produktion von exklusiven Kleinserien) und Produktdiversifizierung (Erweiterung der Produktpalette), durch die Veränderung der Vertriebs- und Absatzstrukturen und nicht zuletzt durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten konnte das Unterneh-

85 Name geändert.

men die Umsatzzahlen in den letzten 14 Jahren um das Zehnfache steigern, die Prognosen für die kommenden Jahren sind ausgesprochen positiv. Das enorme Umsatzwachstum schlägt sich zwar nicht im gleichen Umfang auf den Unternehmensgewinn nieder, aber auch dieser ist überdurchschnittlich hoch - ein Mitglied der Geschäftsleitung beschreibt die Ertragssituation der Luxusgüter-Manufaktur mit ironischem Unterton: "Wir leiden auf hohem Niveau".

Die Luxusgüter-Manufaktur produzierte noch bis vor wenigen Jahren ihr Hauptprodukt⁸⁶ in N-Stadt in Großserienfertigung und belieferte fast ausschließlich den deutschen Fachhandel. Durch die erfolgte Produktspezifizierung werden heute zusätzlich limitierte, exklusive Kleinserien für Einzelkunden und die eigenen Vertriebstöchter gefertigt, letztere vertreiben die Produkte weltweit in den über 100 eigenen Shops der Luxusgüter-Manufaktur. Im Gegensatz zur Großserienfertigung ist die Herstellung der limitierten Editionen sehr viel produktions- bzw. zeitintensiver (für ca. 5000 Stück einer limitierten Auflage wird genauso viel Zeit benötigt, wie für die Produktion von 100000 Stück in Großserie). Die Produktion ist durch tayloristische Arbeitszerlegung geprägt; Produktionsabläufe und Arbeitsplatzorganisation - Bearbeitung von Kleinteilen in Arbeitsgruppen - wurden durch die Neuerungen jedoch nicht grundlegend verändert. Kennzeichnend für die Produktion ist der hohe Anteil manueller Verrichtungen und der geringe Automatisierungs- bzw. Mechanisierungsgrad bei starker Arbeitsteilung. Dementsprechend existieren keine mechanischen Verkettungen der Arbeitsschritte, sondern es liegt eine Chargen- bzw. Losfertigung vor.

Weltweit beschäftigt die Luxusgüter-Manufaktur ca. 1400 Mitarbeiter, wovon ca. 750 am Standort N-Stadt arbeiten und rund 650 in den Tochtergesellschaften. Auf grund der guten Auftragslage wurde die Stammebelegschaft in den letzten Jahren kontinuierlich erweitert (ca. 200 Personen in zehn Jahren). Der Anteil der Angestellten am Standort beträgt 35 %, der der Gewerblichen 65 %, letztere setzen sich zu 90 % aus Frauen zusammen. Der hohe Frauenanteil im gewerb-

86 Um die Anonymität des untersuchten Betriebes zu gewährleisten, kann die Produktpalette der 'Luxusgüter-Manufaktur' nicht genauer dargestellt werden.

lichen Bereich resultiert, nach Angaben des Betriebsrats, aus dem für die Produktion notwendigen feinmotorischen Geschick. Es handelt sich dabei um Anlern-tätigkeiten, für die neben manuellen Fertigkeiten vor allem Erfahrungswissen notwendig ist, welches sich die Mitarbeiterinnen in ihrer langjährigen Betriebs-zugehörigkeit erwerben. Die Personalfluktuation bei der Luxusgüter-Manufaktur ist sehr gering, sie geht zum einen auf die hohe Produkt- und Markenidentifikation der Belegschaft, zum anderen auf das Interesse des Managements am Erhalt des speziell qualifizierten Personals zurück.

5.2 Hochflexible Arbeitszeitmodelle

Die Regelarbeitszeit bei der Luxusgüter-Manufaktur beträgt 35 Stunden/Woche, tatsächlich gearbeitet werden jedoch wöchentlich 36 Stunden, um die notwendige Zeit für die Betriebsschließungstage (Brückentage) einzuarbeiten. Im Angestell-tenbereich existiert seit längerer Zeit eine konventionelle Gleitzeitregelung.

Ein Element der flexiblen Arbeitszeitgestaltung bei der Luxusgüter-Manufaktur ist eine entgrenzte Gleitzeit ohne Kern- und Mindestanwesenheitszeit mit einer monatlichen Sollstundenzahl auf Basis der tariflichen Wochenarbeitszeit. Das Modell wurde 1998 in einem Teilbereich der Produktion als Pilotprojekt getestet und ist seit 2000 für eine Kernabteilung der Produktion (Fertigung der wichtigsten Komponente für das Hauptprodukt, ca. 50 MitarbeiterInnen im Zweischicht-betrieb) und im Rahmen einer Sonderregelung für alle Angestellten, die an der Einführung der neuen Betriebsdatenerfassung beteiligt sind, gültig. Die Rahmen-arbeitszeit in der Kernabteilung beträgt pro Schicht 12 Stunden und bei der Son-derregelung (ausschließlich Tagschicht) 15 Stunden. Die Arbeitszeit kann in-nerhalb dieses Rahmens frei gewählt werden, es muss jedoch sichergestellt wer-den, daß die Abteilung während der sonst im Unternehmen üblichen Kernzeit 'betriebsbereit' ist. Die Saldoober-/Untergrenze des Gleitzeitkontos bei entgrenz-ter Gleitzeit beträgt in der Kernabteilung +/- 10 Stunden (analog zum Gleitzeit-konto im Angestelltenbereich) und im Rahmen der Sonderarbeitsregelung +/- 20

Stunden. Den Beschäftigten in dieser entgrenzten Gleitzeit steht pro Monat ein Gleittag zu, insgesamt 12 Gleittage im Jahr, die in Abstimmung mit dem jeweiligen Team frei gewählt werden können. Als Argumente für die Einführung der entgrenzten Gleitzeit nennt der Betriebsrat die zusätzlich erforderliche Personalkapazität und -flexibilität bei der Einführung der Standardsoftware und die Beschäftigungs- und Standortsicherungseffekte durch die Ausdehnung von flexiblen Arbeitszeiten. Ein weiteres Argument des Betriebsrats war die die Motivierung von Mitarbeitern durch eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung und eine daraus resultierende "absolute Zeitsouveränität (*der Arbeiterinnen, d. Verf.*) über ihre Freizeit, über ihre Arbeitszeit". Insbesondere in der Kernabteilung versprach man sich durch die gleichzeitige Einführung von Gruppenarbeit und entgrenzter Gleitzeit einen Anreiz zur eigenverantwortlichen Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung. Die Geschäftsleitung argumentiert mit der besseren Maschinenauslastung und einem größeren Freiraum der Mitarbeiter bei ihrer Arbeitszeitgestaltung, wovon sie sich eine Steigerung der Motivation und damit auch der Produktivität erhofft:

"Die Produktivität steigt mit dem Spaß an der Arbeit. Je mehr Freiheiten man gibt, je mehr Spaß an der Arbeit und je höher ist auch die Produktivität". (GL)

Ein weiteres Flexibilisierungselement in der Produktion ist ein Bandbreitenmodell: Wegen starker saisonaler Schwankungen im Auftragsvolumen (Weihnachtsgeschäft) wurde in der Luxusgüter-Manufaktur Mitte der 90er Jahre für die Produktion ein Arbeitszeitkorridor eingeführt, der eine Mindestarbeitszeit von 30 Stunden und eine Höchstarbeitszeit von 44 Stunden (wobei die 41.-44. Wochenstunde auf Freiwilligkeit beruht) vorsieht. Die wöchentliche Arbeitszeit kann dabei für ganze Abteilungen, aber auch nur für mehrere oder einzelne Personen verkürzt bzw. verlängert werden, die Ankündigungsfrist beträgt eine Woche. Stunden, die die regelmäßige Wochenarbeitszeit (von 36 Stunden) übersteigen oder unterschreiten, werden auf ein separates Konto verbucht. Dieses Konto hat keine Saldogrenzen, muß jedoch einmal jährlich zu einem Stichtag wieder ausgeglichen

sein. Mehrarbeitszuschläge werden bei diesem Modell ab der 42. Wochenstunde bezahlt. Der Abbau von Plusstunden kann nach Absprache zwischen MitarbeiterInnen und/oder mit der Abteilungsleitung individuell in Freizeit erfolgen (stunden-, tageweise), aus Sicht der Geschäftsleitung sind Guthabentnahmen aber vor allem in Zusammenhang mit Weihnachts- und Frühjahrsferien erwünscht.

Ein weiteres Flexibilisierungselement des Arbeitszeitarrangements bei der Luxusgüter-Manufaktur besteht in einer variablen Teilzeitarbeit. Ziel dieses Arbeitszeitmodells ist, das hohe Überstundenaufkommen im Unternehmen einzudämmen; die Minimalwochenarbeitszeit beträgt dabei 20 Stunden, die Maximalwochenarbeitszeit 35 Stunden (gültig für ca. 50-60 Personen), woraus sich ein Arbeitszeitkorridor von 15 Stunden ergibt. Anders als beim Arbeitszeitkorridor für Vollzeitbeschäftigte entspricht die vereinbarte Mindestarbeitszeit einer wöchentlichen Regelarbeitszeit von 20 Stunden und bildet die Berechnungsgrundlage für das Entgelt. Zusätzlich zu den 20 Stunden kann der jeweilige Abteilungsleiter ohne Mitbestimmungsvorlauf maximal 15 Wochenarbeitsstunden abfordern. Mehrarbeitszuschläge werden im Rahmen dieses Modells ab der 35. Stunde bezahlt. Die Ankündigungsfrist für die Absenkung bzw. Erhöhung der Arbeitszeit beträgt eine Woche. Einvernehmlich kann diese Frist nach Belieben verkürzt werden.

5.3 Innerbetriebliche Austauschbeziehungen

Die Interaktionskultur zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wird von beiden Seiten als ausgesprochen kooperativ bezeichnet. Anders als früher, als die Geschäftsleitung gelegentlich im Alleingang versuchte, Betriebsbelange zu regeln, herrscht nun schon seit längeren Jahren eine ausgesprochen vertrauensvolle Zusammenarbeit. Weder Betriebsrat noch Geschäftsleitung unterhalten enge Verbindungen zum jeweiligen Interessenverband. Zwar konsultiert der Betriebsrat bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle gelegentlich die Gewerkschaft, generell herrscht bei der Luxusgüter-Manufaktur aber die stillschweigende Über-

einkunft, betriebliche Belange auch auf betrieblicher Ebene zu verhandeln und zu lösen. Die Interaktionskultur zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung ist an Sachlogiken und an Konsens orientiert, beide Betriebsparteien befinden sich im ständigen Austausch.

Die Initiative zur Flexibilisierung von Arbeitszeit in der Luxusgüter-Manufaktur ging, auch nach Einschätzung des Managements, immer vom Betriebsrat aus. Die Geschäftsführung begegnete den Flexibilisierungsvorhaben des Betriebsrates dabei zunächst meist skeptisch, so auch bei der Einführung von 'freier Gleitzeit' in der Produktion: "Da ist nie jemand da, wenn man ihn braucht", so die mißtrauische Befürchtung eines Prokuristen. Die Strategie des Betriebsrates besteht nun darin, die Geschäftsleitung durch den Test der flexiblen Modelle im Rahmen von Pilotprojekten zu überzeugen; dabei will er beweisen, daß die Beschäftigten die notwendige Verantwortlichkeit im Umgang mit ihrer Arbeitszeit aufbringen. Diese Vorgehensweise wird vom Betriebsrat selbst folgendermaßen beschrieben:

"Die schwierigsten Bereiche zuerst, da, wo es laut Geschäftsführung überhaupt nicht funktionieren kann, wo die größten Gegner sind und in diesen Bereichen das Gegenteil beweisen. Damit werden die überzeugt". (BR)

Überzeugungsarbeit muss der Betriebsrat jedoch nicht nur bei der Geschäftsleitung leisten, sondern auch bei der Belegschaft, die den Flexibilisierungsvorhaben des Betriebsrates nicht selten ebenfalls skeptisch gegenüber steht. Eine direkte Beteiligung der Belegschaft bei der Einführung neuer flexibler Arbeitszeiten wird vom Betriebsrat nicht in Erwägung gezogen. Er hat das Feld der Arbeitszeitgestaltung ganz klar für sich abgesteckt und sieht sich als Vordenker für innovative Arbeitszeitmodelle, die sowohl den Beschäftigten- als auch den Unternehmensinteressen entsprechen.

Die Motivation des Betriebsrates, die Arbeitszeitflexibilisierung so vehement voranzutreiben, beruht im wesentlichen auf zwei Gründen: Aus seiner Sicht kann

der Produktionsstandort N-Stadt langfristig nur durch die hochflexible Anpassung der Arbeitszeiten an die betrieblichen Erfordernisse gesichert werden, ansonsten befürchtet er die Verlagerung der Produktionsstätte ins Ausland, wie bei einer Reihe von direkten Konkurrenten bereits geschehen. Neben diesen betriebswirtschaftlichen Argumenten verspricht sich die Interessenvertretung für die Beschäftigten ein höheres Maß an persönlicher Freiheit in der Gestaltung ihrer täglichen Arbeitszeit.

5.4 Das hochflexible Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis

Noch vor wenigen Jahren unterlag der Produktionsstandort N-Stadt sehr starken saisonalen Schwankungen, die vor allem durch das traditionelle Weihnachtsgeschäft bedingt waren; die saisonalen Zyklen wurden dabei durch klassische Mehrarbeit aufgefangen. Mit der Einführung des Arbeitszeitkorridors beabsichtigte man ab Mitte der 90er Jahre, diese Schwankungen in den Griff zu bekommen, indem die Mitarbeiter in der Hochsaison kollektiv Plusstunden aufbauen und diese dann im Laufe des Jahres individuell abbauen. Durch die anhaltend gute Auftragslage und die zusätzliche Produktion von Kleinserien, die in nachfrageschwächeren Phasen gefertigt werden, ist das Unternehmen heute weit weniger von saisonalen Schwankungen betroffen. Derzeit ist sogar das Gegenteil der Fall: Nahezu das ganze Jahr 2000 war die Auslastung so hoch, daß die Arbeitszeitkorridore sowohl in Vollzeitarbeit als auch in flexibler Teilzeitarbeit häufig nach oben voll ausgeschöpft wurden. Im Weihnachtsgeschäft wird zusätzlich am Samstag gearbeitet. Teile der Belegschaft und in bestimmter Hinsicht auch der Betriebsrat sind mit dieser Situation sehr unzufrieden und dies aus mehreren Gründen: So treffen bestimmte Entnahmeformen in manchen Arbeitsgruppen auf starke Restriktionen, so ist mitunter eine starke Steuerung des ganz- oder mehrtägigen Guthabenabbaus zu beobachten. Insgesamt schwer abbaubare Guthaben werden verschiedentlich am Geschäftsjahresende ausbezahlt, was aus der Perspektive des Betriebsrats den

angestrebten Beschäftigungseffekt konterkariert. In der flexiblen Teilzeitarbeit wird seit einiger Zeit auslastungsbedingt faktisch Vollzeit gearbeitet. Hier können manche Frauen mit Kindern zur Zeit ihren familialen Tätigkeiten nur schwer nachkommen, da eine permanente 35- oder 40-Stunden-Woche nicht mehr mit den privaten Erfordernissen in Einklang zu bringen ist: Auch wenn tägliche Arbeitszeiten in Grenzen variiert werden können, ist das Lebensarrangement dieser Beschäftigten nicht auf permanente, sondern nur auf kurzzeitige Überschreitungen der vertraglichen Arbeitszeit von 20 Stunden ausgelegt. Eine Lösung der Problematik ist noch nicht gefunden, der Betriebsrat denkt über die Einführung des Samstags als Betriebsnutzungstag nach, er beabsichtigt, dabei auf die Einstellung von neuem Personal hinzuwirken und Überstunden abzubauen. Die Geschäftsleitung hingegen denkt über Langzeitkonten und einen vorgezogenen Ruhestand nach.

Interessant ist, dass die befragten Vollzeitbeschäftigten in den Interviews häufig starke Nutzungsrestriktionen beklagen; befragt nach ihren konkreten Arbeitszeiten zeigen sich in den meisten Fällen jedoch umfängliche Inanspruchnahmen der jeweiligen Spielräume. Wir werden an anderer Stelle noch ausführlicher auf diesen Zusammenhang eingehen (vgl. Abschnitt V). Es sei hier jedoch bereits vorweggenommen, dass sich dabei verschiedene Phänomene überlagern. Die hohe Auslastung koinzidiert derzeit mit Kontrollkonflikten aufgrund eines neuen Betriebsdatenerfassungssystems, die eine gewisse 'Überzeichnung' von Leidenszusammenhängen und Belastungen bedingen, wie sie als typisch für akute Kontrollkonflikte im Bereich un- und angelernter ArbeiterInnen anzusehen sind (vgl. Burawoy 1982, 1990). Weiterhin begünstigt die hohe Auslastung die Entstehung restriktiver Nutzungskulturen, in denen ältere Kolleginnen das Nutzungsverhalten der jüngeren bzw. der Gruppenneulinge einer Legitimitätsprüfung unterziehen.

Die entgrenzte Gleitzeit wird von den Beschäftigten - nach anfänglicher Skepsis - trotzdem positiv bewertet. Die Beschäftigten in der Kernabteilung mussten sich jedoch zunächst an die 'neuen Freiheiten', die sie durch die Einführung von

Gruppenarbeit und freier Gleitzeit gewonnen hatten, gewöhnen. Der Gewöhnungsprozeß scheint uns dabei weniger die alltäglichen Zeitvariationen betreffend, sondern vielmehr hinsichtlich einer liberalen Zeitnutzungskultur auf shop-floor-Ebene noch defizitär zu sein. Die gleichzeitige Veränderung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit führt bei hoher Auslastung und 'unentwickelten' Nutzungskulturen zu erheblichen Reibungsverlusten. Betriebsrat und Geschäftsleitung sind dennoch insgesamt von der neuen Arbeitszeitregelung überzeugt und denken bereits über eine Ausdehnung der 'freien Gleitzeit' auf den ganzen gewerblichen Bereich nach. Die Vollzeit-Arbeiterinnen, anders als bei ihren Kolleginnen in Teilzeit sind ihre Kinder meist bereits 'aus dem Haus', bemängeln den vergleichsweise niedrigen Maximalsaldo der Gleitzeitregelung: Man habe zwar nun ein höheres Maß an Freiheit in der Gestaltung der täglichen Arbeitszeit, könne ja aber nach wie vor lediglich zehn Stunden ansammeln und somit die Freiheit nicht wirklich nutzen. Die Geschäftsleitung führt als Kritikpunkt das nach wie vor 'alte' Verhalten der Mitarbeiter im Umgang mit ihrer Arbeitszeit - früher Arbeitsbeginn und frühes Arbeitsende - an, obwohl von uns teilweise hohe Nutzungsgrade beobachtet werden konnten. Diese Differenzen in der betrieblichen Situationswahrnehmung lassen sich nicht abschließend erklären.

Unsere Beobachtungen legen den Schluß nahe, dass viele Arbeiterinnen gerade damit beginnen, gegen weitere betriebsseitige Nutzungseinflüsse auf das Arbeitsende zu 'mauern', unter Verweis auf hohe Belastungen und familiale Kontexte. Familial wenig belastete Teilzeitarbeiterinnen versuchen, sich auf Vollzeitarbeitsplätze hochzuhandeln, was teilweise auch gelingt. Familial stark belastete Teilzeitarbeiterinnen versuc

rat verhindert eine Thematisierung der latenten Konflikte, die sich eher 'naturwüchsig' als bewusst zu regeln scheinen.

5.5 Zusammenfassung: Luxusgüter-Manufaktur

Die Luxusgüter-Manufaktur verfügt über ein relativ hohes Maß an betrieblicher Arbeitszeitflexibilisierung. Neue (innovative) Arbeitszeitmodelle werden meist vom Betriebsrat angeregt, auf dem 'kurzen Dienstweg' zwischen Betriebsrat und technischer Geschäftsleitung besprochen und dann probeweise eingeführt. Die innovativen Arbeitszeitmodelle beziehen sich allerdings vorwiegend auf den gewerblichen Bereich, im Angestelltenbereich gibt es bei der Luxusgüter-Manufaktur nach wie vor lediglich eine relativ konventionelle Gleitzeit, abgesehen vom Pilotprojekt zur Einführung der BDE-Software. Dies hängt mit der prinzipiellen Skepsis der Geschäftsleitung gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen zusammen. In der Produktion ist der Druck zur Veränderung jedoch offenkundig höher und nicht mehr mit konventionellen Mitteln lösbar.

Die Praxis der hochflexiblen Arbeitszeitmodelle weist hohe Nutzungsgrade der Beschäftigten bei gleichzeitig starker Thematisierung von Restriktionen auf, die nur durch die Gemengelage von Kontrollkonflikten, hoher Auslastung und informellen Gruppenstrukturen erklärbar ist, sie sollen in Abschnitt V näher untersucht werden. Der Betriebsrat war und ist immer wieder Initiator der Arbeitszeitregelungen, spielt jedoch in der Alltagspraxis trotz latenter Zeitkonflikte auf Gruppen- und shop-floor-Ebene keine allzu große Rolle. Durch die hohe Firmen- und Markenidentifikation der Beschäftigten und des Betriebsrats bleiben die Spannungen 'unter dem Deckel' und durch die gut genutzten täglichen Gleitzeitmöglichkeiten sind die Vollzeitbeschäftigten insgesamt relativ zufrieden, auch wenn betriebliche Belange und Gruppenkulturen die Entnahme mehrstündiger und ganztägiger Zeiteinheiten stark *steuern*, aber nicht generell *verhindern*. Chronisch hohe Kontostände sind trotz der hohen Auslastung bei Vollzeitbeschäftigten eher selten, bei Arbeiterinnen in flexibler Teilzeit jedoch häufiger anzutreffen. Auch sie nutzen

zwar tägliche Gestaltungsspielräume, wenn sie jedoch Kinder haben, helfen ihnen aufgrund der stark und dauerhaft vom ursprünglichen Arbeitsvertrag abweichenden Länge der Wochenarbeitszeit Variationen der Lage nicht immer weiter; familiale und betriebliche Zeitanforderungen konkurrieren hier stark, Zeitarrangements im Alltag werden teils hoch belastet.

6. Fazit: Hochflexible Arbeitszeitsysteme außerhalb des hochqualifizierten Bereichs

In den fünf Fallstudienbetrieben finden sich hochflexible Arbeitszeitsysteme auch außerhalb des hochqualifizierten Bereichs. Es gibt hier auch in der Produktion Bandbreiten- bzw. Korridormodelle, Gleitzeit ohne Kernzeit und mit stark erweiterten Rahmenzeiten; beide Typen basieren auf Zeitkonten, von denen mindestens eines je Betrieb einen längeren, mindestens einjährigen Ausgleichszeitraum aufweist. Daneben werden in einigen Fällen parallel Systeme konventioneller Gleitzeit mit Kernzeit und kürzerem Ausgleichszeitraum praktiziert, und zwar meist neben oder zusätzlich zu den Korridormodellen. In allen Betrieben werden unterschiedliche Konten geführt, oft gibt es zum Jahresarbeitszeitkonto noch zusätzlich Kurzzeitkonten oder Konten für tarifvertragskonforme Mehrarbeit. In einem Betrieb existiert ein echtes Langzeitkonto ohne Ausgleichszeitraum, das als Lebensarbeitszeitkonto gedacht ist und aus den 'überlaufenden' Guthaben anderer Arbeitszeitkonten gespeist wird. Signalgrenzen für Plusstunden, bei deren Überschreitung der Betriebsrat informiert wird, gibt es in zwei Betrieben.

Der Entstehungskontext der hochflexiblen Arbeitszeitregelungen umfaßt in drei Fällen eine Vorgeschichte, in der beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen praktiziert wurden. Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung können also als 'Einstiegshilfe' für eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten gelten. Hierbei scheint besonders ein Zusammenhang der beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten in der Produktion zu bestehen: Der Beschäftigungssicherungstarifvertrag der Metallindustrie

war in der Rezession entstanden als Instrument, bedrohte Belegschaften vor betriebsbedingten Kündigungen zu schützen und dem Unternehmen eine vorübergehende Lohnkostensenkung zu erlauben (vgl. Promberger 2001). In Phasen rückläufiger Konjunktur sind in der Regel vor allem gewerbliche Beschäftigte, sowie gering- bis mittelqualifizierte Angestellte von Belegschaftsabbau betroffen, während die Arbeitsplätze von hochqualifizierten Angestellten und Führungskräften vergleichsweise sicher sind. Anstatt Entlassungen vorzunehmen oder das zeitlich stark limitierte Instrument Kurzarbeit zu praktizieren, bot das Abkommen die Möglichkeit, kollektiv für einen längeren Zeitraum die Arbeitszeit abzusenken und das Einkommen entsprechend zu reduzieren.

Durch den Tarifvertrag stieg also in den Anwenderbetrieben die Beschäftigungssicherheit außerhalb des hochqualifizierten Bereiches, und es begann eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, zunächst in Gestalt einer Arbeitszeitabsenkung. Es konnte festgestellt werden, daß in etlichen Anwenderbetrieben dieses Abkommens, parallel zu anderen betrieblichen Modernisierungsmaßnahmen, eine Überführung der Arbeitszeitabsenkung in eine Arbeitszeitflexibilisierung stattfand, sobald die Talsohle durchschritten war. Diese Flexibilisierungen erstreckten sich nun auch auf die Produktion, häufig in Gestalt von Korridormodellen.

In den gewerblichen Bereichen unserer Fallstudienbetriebe findet man häufig Korridorregelungen, bei denen der Guthabenaufbau auch häufig kollektiv erfolgt. Kollektiver Guthabenabbau kam - verständlich bei der guten konjunkturellen Lage im Untersuchungszeitraum - kaum vor, individueller Guthabenabbau war mitunter stark erschwert. Korridormodelle im Angestelltenbereich kommen in unserem Sample nicht vor. Entgrenzte Gleitzeitmodelle werden sowohl in Angestelltenbereichen und in Produktionsbereichen mit Normalschicht praktiziert, nicht hingegen im Schichtbetrieb. Es scheint überhaupt so, als schränkte Schichtbetrieb die Anwendung hochflexibler Arbeitszeitsysteme deutlich ein, doch hierzu später mehr. In fast allen Untersuchungsbetrieben gibt es auch in Schichtsystemen Ein- und Ausgleitspannen, und zwar vor allem im Zweischichtbetrieb. Es wird zu prüfen sein, ob und wie sie genutzt werden.

Alle unsere Untersuchungsbetriebe sind konjunkturbedingt geprägt durch einen relativ hohen Kapazitätsbedarf, der zu einem Vorherrschen von Arbeitszeitverlängerungen und hohen Kontoständen führt und das Abfeiern von Zeitguthaben nicht gerade erleichtert. Parallel zur Ausdehnung der Arbeitszeiten im Rahmen der hochflexiblen Arbeitszeitmodelle werden in der Produktion auch konventionelle Flexibilisierungsformen genutzt, wie Mehrarbeit und Ausweitung des Schichtbetriebes. Zusätzlich werden in einigen Untersuchungsbetrieben Neueinstellungen vorgenommen, großenteils in Form befristeter Arbeitsverträge. Nach Auskunft betrieblicher Experten hat sich in unseren Fallstudienbetrieben auch die Nutzungspraxis der 'klassischen' Mehrarbeit verändert: Überwog noch vor rund zehn Jahren die Abgeltung durch Ausbezahlen, so dominiert mittlerweile eindeutig der Freizeitausgleich⁸⁷ durch Zeitentnahme in ganzen oder halben Tagen. Auch die Umwandlung von Zuschlägen in Zeitguthaben, vor zehn Jahren noch eine absolute Ausnahme, ist häufig anzutreffen. Als Instrument hierfür fungiert oft ein selbständiges Mehrarbeitskonto, auf dem diese - besonderen tariflichen Bedingungen unterliegende Arbeitszeitform - abgewickelt wird.

Jedenfalls weisen die Untersuchungsbetriebe ein beträchtliches Maß an Flexibilisierung der Arbeitszeiten auf, gerade auch für die Beschäftigten außerhalb des hochqualifizierten Sektors. Sowohl hinsichtlich des Grades der Abweichung vom technischen Referenzpunkt eines 'Normalarbeitszeitverhältnisses', aber auch in einer Querschnittsperspektive: Wie die vorne referierten Zahlen zeigen, verbreiten sich solche Arbeitszeitformen zwar zusehends, sind aber insgesamt immer noch minoritär, so dass unseren Untersuchungsbetriebe in gewisser Hinsicht eine Vorreiterrolle zukommt. Wir werden im folgenden noch sehen, wie die Beschäftigten die damit verbundenen Flexibilitätsoptionen für sich nutzbar machen können. Bereits jetzt deutet sich an, daß sich durch die Hochkonjunktur und den entsprechenden Kapazitätsbedarf, aber auch durch häufig mangelhafte prozedurale betriebliche Normen formal vorhandene Optionen für bedürfnisorientierte Zeit-

87 Dies dürfte auch über unsere fünf Fallstudienbetriebe hinaus ein verbreitetes Phänomen sein. Sowohl die Zahlen des ISO-Instituts (Bundesmann-Jansen 2000: 50) als auch Längsschnittvergleiche aus den Betrieben unserer früheren Untersuchungen bestätigen dies.

gestaltung der Beschäftigten faktisch oft Einschränkungen ergeben, und die betriebliche Gesamtsituation die dominante Einflußgröße der Zeitgestaltung darstellt. Auch dieser Sachverhalt wird uns im nächsten Abschnitt weiter beschäftigen.

V Nutzbarkeit und tatsächliche Nutzung von Gestaltungsoptionen durch die Beschäftigten

Differenzierung, Variabilisierung und Kontinuierung von Arbeitszeiten sind zunächst einmal betriebswirtschaftliche Strategien der Arbeitszeitflexibilisierung und führen bekanntermaßen nicht zwangsläufig zu einer Ausweitung von persönlichen Flexibilisierungsoptionen für Beschäftigte; die zeitlichen benefits' hochflexibler Arbeitszeitmodelle für Arbeitnehmer sind vielmehr eine empirische Frage. Ein analytischer Zugriff auf die real vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten muß dabei - wie vorne gezeigt - verschiedene Ebenen berücksichtigen, deren Analyse im Zentrum des folgenden Abschnittes stehen soll. Das *formale* Vorhandensein solcher Gestaltungsoptionen bildete zwar bereits das Auswahlkriterium für unsere Untersuchungsbetriebe, ihre semantischen Gehalte und 'technischen' Ausführungen müssen jedoch noch etwas näher untersucht werden (1). Die *faktische Nutzbarkeit* formaler Gestaltungsoptionen ist das Thema des zweiten Abschnitts (2); sie hängt von betrieblichen Kontexten in Gestalt von Organisationsstrukturen - Fertigungs- und Arbeitsorganisation - sowie abteilungs- und gruppenspezifischen Umgangskulturen ab. Die *tatsächliche Nutzung* der zeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten durch die Beschäftigten innerhalb ihrer *persönlichen und familialen Kontexte* werden im anschließenden Abschnitt dargestellt (3). Im Anschluß wird es darum gehen, wie die Beschäftigten die hochflexiblen Arbeitszeitsysteme unter den beschriebenen Bedingungen bewerten (4). Den Abschluß bildet eine Darstellung der Belastungen, die sich für die Beschäftigten im Zusammenwirken von Leistungsanforderungen und zeitlichen Anforderungen, von Arbeitssituation und Arbeitszeitsystem ergeben (5).

1 Semantik und technische Gestaltung hochflexibler Arbeitszeitregelungen

Oberflächlich recht ähnlich sind sich die Formulierungen der betrieblichen Flexibilisierungsabkommen, interessant sind dabei allerdings die semantischen Feinstrukturen: Von der "Berücksichtigung betrieblicher Notwendigkeiten *und* persönlicher Bedürfnisse" (Flurfödertechnik GmbH) über "... *neben* betrieblichen Erfordernissen werden auch individuelle Zeitwünsche berücksichtigt" (Großgeräte AG) bis hin zu "*sofern die betrieblichen Belange dies zulassen*, kann der Mitarbeiter *mit Zustimmung* seines Abteilungsleiters und der Personalabteilung ..." (Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt)⁸⁸ reichend, wecken sie bereits Assoziationen unterschiedlicher Gewichtungen der Interessen von Arbeitnehmern und Betrieb in der Ausgestaltung der Arbeitszeit.

Worin bestehen nun die vereinbarten zeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigte in unseren Untersuchungsbetrieben? Variiert werden können in allen hochflexiblen Arbeitszeitmodellen grundsätzlich Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit innerhalb bestimmter zirkadianer⁸⁹, kalendarischer und summarischer Zeitabschnitte und Grenzen⁹⁰, wie folgende Übersicht zeigt.

Die Lage der Arbeitszeit kann durch Verschiebung von Arbeitsbeginn und Ende variiert werden. Sofern Dauer und Verteilung der Arbeitszeit variiert werden, geschieht dies durch die Entnahme oder Hinzufügen von Zeit aus den persönlichen Arbeitszeitkonten. Der Guthabenaufbau auf den Zeitkonten erfolgt durch individuelle und/oder kollektive Arbeitszeitverlängerungen, die in der Regel durch

88 Alle Hervorhebungen durch d. Verf.

89 Der Begriff entstammt der Chronobiologie und Chronomedizin und charakterisiert im Tagesverlauf variierende Vorgänge in Organismen, v.a. beim Menschen, die in der Regel eine Periodenlänge von rund einem Tag haben (vgl. dazu DGSM 2001). Über die Arbeitsmedizin, besonders über die Analyse von Belastungen durch Schichtarbeit hat sich der Begriff industriesoziologischen Verwendungszusammenhängen angenähert (z.B. Ellguth 1987). Hier wird er verwendet, um *tagesbezogene* von anderen zeitlichen Rhythmen und Strukturen zu unterscheiden, seien sie kulturellen oder biologischen Ursprungs.

90 Vgl. hierzu auch Seifert (1998).

Vorgesetzte, Arbeitsgruppen, Personalmanagement, Betriebsrat oder die Beschäftigten selbst initiiert oder überwacht werden.

Übersicht 6: Regelungstatbestände nach ihrem zeitlichen Bezug

<i>zeitlicher Bezug</i>	<i>Regelungstatbestand</i>
zirkadian (tagesorientiert)	Rahmenzeiten, Gleitspannen, Normalarbeitszeit, Schichtzeiten, Kernzeit, tägliche Mindest- oder Höchstarbeitszeit
kalendarisch (wochen-, monats-, jahresorientiert)	Sollarbeitszeit, Mehrarbeit, Nulldurchgang, Ausgleichszeitraum
summarisch (kein Bezug zu Zeitzyklen)	Saldengrenzen, Signalgrenzen, Sockelzeiten

Die Konten können gespeist werden durch Mehrarbeit, Arbeitszeitausdehnungen im Rahmen von Gleitzeit und Korridormodellen oder reguläre Differenzen aus betrieblich gültiger und tariflicher Wochenarbeitszeit. Der Guthabenabbau erfolgt durch Zeitentnahme. Hierbei läßt sich zum einen die kollektive, betrieblich geplante Zeitentnahme, wie sie etwa aus Brückentagsregelungen und Freischichtenregelungen mit festem, angeordnetem Freischichtplan bekannt ist, unterscheiden von der durch den einzelnen Beschäftigten vorgenommenen, nach Maßgabe eigener Bedürfnisse und betrieblicher Belange gestaltbaren Zeitentnahme. Nur letztere ist gleichbedeutend mit dem formalen Vorliegen individueller Gestaltungsoptionen und kennzeichnet damit unseren Forschungsgegenstand.

Es hat sich eingebürgert, entnehmbare Zeitkontingente nach ihrer Länge zu unterscheiden: die stundenweise und die tageweise Entnahme, sowie längere, zusammenhängende Freizeitblöcke, deren Länge von etwa einer Woche bis zu mehreren Jahren reichen kann. Zur technischen Realisierung dieser Entnahmeformen dienen bestimmte typische Regelungsbestandteile: Rahmenzeiten und Gleitspannen zur täglichen bzw. stundenweisen Arbeitszeitvariation, vor allem im Rahmen von Gleitzeitmodellen unterschiedlichster Art, sowie Regelungen für die

Entnahme ganzer Tage. Letztere sind nicht nur bei Gleitzeitmodellen anzutreffen, sondern begleiten auch Mehrarbeits- und andere Zeitkonten. Bei diesen Konten ist, zumindest in unseren Untersuchungsbetrieben, häufig keine individuelle stundenweise Zeitentnahme möglich; diese Variationsform ist obligatorisch vor allem in Gleitzeitsystemen. Die Guthaben aus den anderen Zeitkonten sollen häufig entweder kollektiv in Tagen oder Stunden, oder individuell durch Entnahme ganzer freier Tage abgebaut werden.

Wie können die Beschäftigten also *formal* die flexiblen Arbeitszeitarrangements für sich nutzen? Zunächst können sie natürlich Zeitguthaben aufbauen, etwa um einen Zeitvorrat für spätere Entnahmen zu bilden. Ebenso können sie Zeit entnehmen, entweder durch Abbau von Guthaben oder durch 'Minusstunden', beides entweder stundenweise, oder gebündelt zu ganzen, auch zusammenhängenden freien Tagen, im Falle von Langzeitkonten auch in Form längerer Freizeitblöcke. Formal vorgesehene Nutzungsoptionen für Beschäftigte jenseits betrieblicher Nutzungsinteressen sind damit - neben dem Guthabenaufbau - die Variation der Arbeitszeitlage ohne oder mit Variation der Dauer, sowie der Guthabenabbau in stundenweiser oder tageweiser Form. All diese Nutzungsoptionen bewegen sich formal innerhalb eines bestimmten zeitlichen Rahmens, der durch das Arbeitszeitabkommen gezogen wird: Die Variation der Arbeitszeitlage ist vor allem begrenzt durch Rahmen- und Kernzeiten, Variation der Dauer durch Höchstarbeitszeiten, Korridor Grenzen und Saldenregelungen, der stundenweise Guthabenabbau ebenfalls durch Kernzeiten, Funktionszeiten und Mindestarbeitszeiten, der tageweise Guthabenabbau durch Limitierungen der innerhalb eines bestimmten Zeitraumes maximal entnehmbaren Tage. Diese Rahmenregelungen, die materialen Normen der Arbeitszeitabkommen, unterscheiden sich in unseren Untersuchungsbetrieben stark, wie die Fallstudien in Abschnitt IV gezeigt haben.

Bei allen Unterschieden lassen sich jedoch folgende drei Gemeinsamkeiten feststellen: Wo selbstbestimmte tägliche Arbeitszeitvariationen 'erlaubt' sind, geschieht dies im Rahmen von geregelten Spannen oder 'Rahmenzeiten'. Weitere Gestaltungsbausteine der hochflexiblen Arbeitszeitmodelle sehen das Abfeiern der

Zeitguthaben in Form von einzelnen oder gebündelten Freischichten bzw. freien Tagen oder stundenweise vor, der grundlegende Gestaltungsbaustein besteht dabei in einem oder mehreren Arbeitszeitkonten. Diese drei Bausteine liegen bereits in konventionellen Gleitzeitregelungen vor, sind auch die konstitutiven Bestandteile hochflexibler Arbeitszeitmodelle. Ein Übergang von geringgradiger Flexibilität, etwa konventioneller Gleitzeit, zu hochgradiger Flexibilität ändert also nur den Umfang, nicht jedoch das Formenspektrum der Zeitgestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigte. Lediglich in vieljährigen Langzeit- oder Lebensarbeitszeitmodellen könnte man die Bündelung von Zeitguthaben zu sehr langen Freizeitblöcken als zusätzliche Qualität bezeichnen.

Bei der Zeitgestaltung und -Aushandlung stehen den Nutzungsabsichten der Beschäftigten stets betriebliche Zeitansprüche gegenüber, die die faktische Nutzbarkeit einschränken. Dies kann in drei Formen stattfinden: Restriktion täglicher Zeitvariationen, *volumenbezogene* Restriktion der Zeitentnahme in Freischichten/freien Tagen, restriktive Steuerung der *Lage* abzubauender Zeitguthaben. Wie, aus welchen Gründen und in welchem Maße dies der Fall ist, soll in den nächsten Abschnitten untersucht werden.

2 Betriebliche Kontextfaktoren für die Nutzbarkeit von Gestaltungsoptionen

2.1 Konjunkturbedingte Nutzungskontexte

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, daß die faktische Nutzbarkeit formal vorhandener Gestaltungsspielräume in sehr hohem Maß von der jeweiligen Auftragslage abhängt. Während in konjunkturellen Tiefphasen, etwa in der Rezession 1993/94, in der Produktion *Arbeitszeitabsenkungen*⁹¹ vorgenommen wurden, so wurde in

91 Diese Arbeitszeitabsenkungen verbanden sich häufig mit Beschäftigungsgarantien, so unter anderem bei der VW AG, im rheinisch-westfälischen Steinkohlenbergbau, oder in der Metallindustrie, deren Tarifabkommen zur Beschäftigungssicherung auch in dreien unserer fünf

der konjunkturellen Hochphase 1999/2000, als unsere Untersuchung stattfand, vor allem von Möglichkeiten der *Arbeitszeitverlängerung* Gebrauch gemacht. An beiden 'Extrempolen' sind die individuellen Gestaltungsräume der Produktionsbeschäftigten verhältnismäßig gering, weil die Auftragslage mehr oder minder die Arbeitszeit diktiert und kollektiven Stundenabbau in Tiefphasen bzw. kollektiven Stundenaufbau in Hochphasen nach sich zieht. Betrachtet man nun den Zeitraum seit Einführung der entsprechenden Arbeitszeitmodelle, so beschränken sich die Phasen, in denen die Arbeitszeit abgesenkt wurde, auf maximal sechs aufeinanderfolgende Monate. Arbeitszeitverlängerungen dehnen sich in den Fallstudienbetrieben hingegen auf die doppelte bzw. dreifache Zeit, also auf ein- bis eineinhalb Jahre aus. Im Zeitraum zwischen den beiden 'Extrempolen' gelang es den Beschäftigten noch am ehesten, von ihren Gestaltungsmöglichkeiten Gebrauch zu machen⁹². Die folgende Grafik soll den Zusammenhang veranschaulichen.

Die durch die gute Konjunktur bedingte Einschränkung der Nutzungsmöglichkeiten für die Beschäftigten bezieht sich nicht nur auf tägliche Arbeitszeitvariationen. Bei wachsender betrieblicher Auslastung wird zunehmend auch der Abbau von Zeitguthaben in Form ganzer Tage beschränkt. Lediglich besondere prozedurale Regelungen und deren aktive Handhabung, wie bei der Flurfördertechnik GmbH, können diesen Zusammenhang abschwächen.

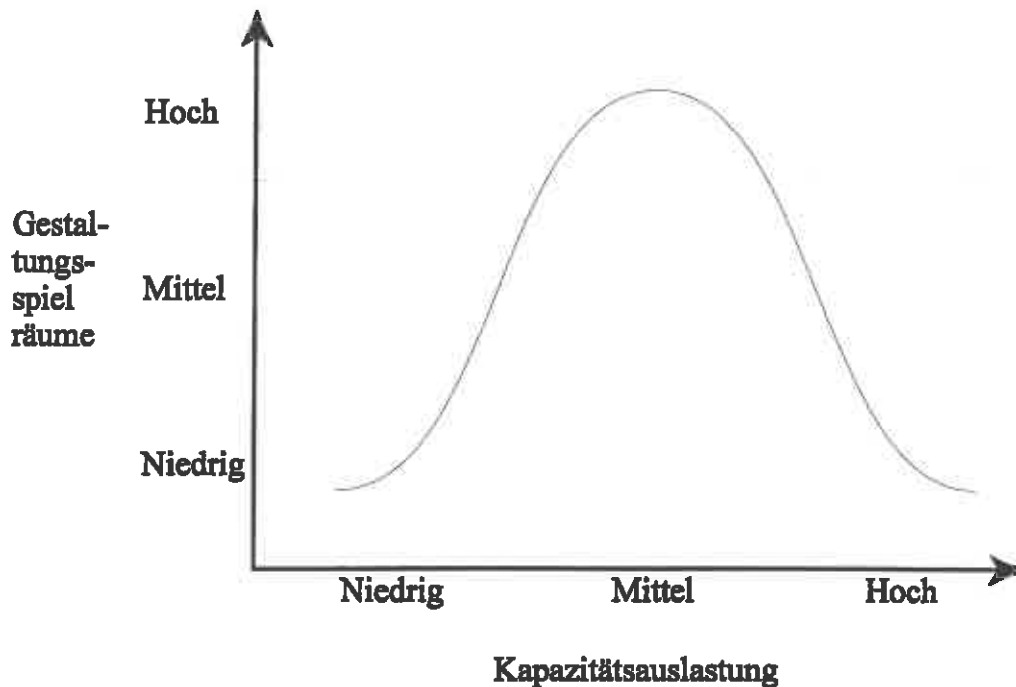
2.2 *Fertigungsstrukturen, Arbeitsorganisation und Nutzungskulturen*

Die zeitlichen und technischen Strukturen industrieller Produktion, aber auch die Arbeitsstrukturen von Angestelltentätigkeiten präformieren die zeitlichen Abläufe

Fallstudienbetriebe angewendet wurde.

92 Hierbei handelt es sich wohl um einen Zusammenhang, der auch außerhalb unserer Untersuchungsbetriebe anzutreffen ist. So empfiehlt beispielsweise Andreas Hoff (1998), ein prominenter Unternehmensberater in Sachen Arbeitszeit, dessen Methode u.a. im Aufgreifen und Verbreiten erfolgreicher betrieblicher Gestaltungsstrategien besteht, entsprechend starke Steuerungszugriffe des Unternehmens auf die Kontostände der Beschäftigten bei niedriger und hoher Auslastung, hingegen Selbststeuerung durch die Betroffenen bei mittlerer Auslastung.

Übersicht 7: Nutzbarkeit von Gestaltungsoptionen in Abhängigkeit von der Kapazitätsauslastung



im Arbeitsalltag in je unterschiedlicher Stärke, sie stellen eine wesentliche Kontextbedingung der Nutzung individueller Gestaltungsspielräume in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen dar⁹³. Vier der fünf Betriebe unseres Samples verfügen über eine Fertigungsorganisation, die vom Typus einer standardisierten, stark verketteten Massenproduktion abweicht. Die Fertigung erfolgt vorwiegend in Einzel-, Klein- und Mittelserien, meist an lose verkoppelten Einzelarbeitsplätzen oder in (teilautonomen) Gruppen. Lediglich in einem Betrieb, in der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt, erfolgt die Produktion in stark automatisierter Fließfertigung. Bei der Großgeräte AG finden wir beispielsweise eine mechanisierte Einzelfertigung von großen Objekten. Feste Produktgrundtypen, die je nach Kundenwunsch spezifiziert werden können, beispielsweise durch verschiedene Zusatzmodule, werden in gruppenförmigen Arbeitszusammenhängen an verschie-

93 Zum Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation vgl. z.B. Bosch (2000).

denen Bauplätzen gefertigt. Teilweise setzen sich die Bauplätze aus Einzelarbeitsplätzen, teilweise aus Taktstraßen mit Reihen- beziehungsweise Straßenfertigung zusammen. Die Abhängigkeiten von den vor- bzw. nachgelagerten Bauplätzen sind relativ hoch, unter anderem weil die zeitlichen und numerischen Puffer sukzessive abgebaut wurden. Die Großgeräte AG verfügt auf organisatorischer Ebene trotzdem noch über einiges Potential zur Arbeitszeitvariation: Es existieren eingespielte Vertretungsstrukturen, und zentraler Bestandteil der Teamsteuerung ist die eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung, die von der Meisterebene abgekoppelt ist. Aufgrund hoher Auslastung und knapper Personalbemessung finden bei der Großgeräte AG derzeit in vielen Bereichen sowohl Extensivierung und Intensivierung der Arbeit statt, die nur durch die Freiheit der Teamsteuerung erträglich werden.

Zugleich stellt die Freiheit aber auch eine Last dar, da die Beschäftigten durch den Zuwachs an Verantwortung die Unternehmensbelange sehr viel stärker in ihr eigenes Denken und Handeln einbeziehen, d.h. die Beschäftigten antizipieren die Unternehmenserfordernisse und passen ihre Arbeitszeit dementsprechend an. Je nach Gruppenklima und Verhandlungsstärke des Einzelnen entstehen innerhalb der Gruppe Konflikte. Eingespielte Gruppenstrukturen mit entwickelten Vertretungskompetenzen können also in diesem Fallbeispiel mittelgradig restriktive technisch-arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen der Zeitnutzung ein zunächst Stück weit kompensieren. Auch Vorgesetzte können sich einschränkend oder ermöglichend hierzu verhalten. Überlagert wird dies jedoch durch die permanent hohe Auslastung. Vor allem in Engpaßbereichen sind zeitliche Gestaltungsspielräume der Beschäftigten in jeder Hinsicht stark beschränkt, in den übrigen Betriebsteilen variieren Art und Umfang der Beschränkungen je nach Arbeitsstrukturen, Auslastung und Gruppenkontexten. In manchen Arbeitsgruppen sind gemeinsame Anfangs- und Endzeiten obligatorisch, tägliche Variationen damit stark eingeschränkt, in anderen ist dies kein Problem. Volumenmäßig kann der Guthabenabbau in Freischichten/Freien Tagen außerhalb der Engpaßbereiche einigermaßen bewältigt werden, hinsichtlich der Lage dieser Entnahmezeiten sind

stark unterschiedliche betriebliche Steuerungseinflüsse festzustellen, insgesamt ist die Lage jedoch etwas angespannt.

Bei der *Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt* besteht produktionstechnisch bedingt hoher Druck in Richtung der Beibehaltung kontinuierlicher Arbeitszeiten. Managementvertreter und Betriebsräte machen deutlich, daß die Produktionsprozesse die Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung determinieren. Die Möglichkeit zur individuellen Arbeitszeitvariation ist in der Perspektive aller Beteiligten relativ gering, sie besteht in der Produktion nur im Abfeiern ganzer Tage aus dem Mehrarbeitskonto, sofern dies genehmigt wird. Tägliche Arbeitszeitvariationen durch die Beschäftigten werden als "Störungen des Betriebsablaufs" (GL) betrachtet und sind unerwünscht. Die Nutzbarkeit des flexiblen Arbeitszeitmodells in der Produktion ist also von vornherein nicht auf die tägliche Variation der Arbeitszeit angelegt, sondern erstreckt sich nur auf das Abfeiern ganzer Tage aus dem Mehrarbeitskonto und das reine Ansparen auf dem Langzeitkonto. Formal ist zwar auch während des Erwerbslebens eine Entnahme von längeren Zeiträumen aus dem Langzeitkonto möglich, aber zum einen nicht unbedingt gerne gesehen, zum anderen erschwert durch mangelhafte Vertretungsstrukturen und die zu knapp bemessene Personaldecke. Tägliche Zeitvariationen finden hier ohnehin nur im Angestelltenbereich statt, die ganztägige Guthabentnahme ist hinsichtlich ihres Volumens bereits formal stark begrenzt, sie wird zudem unternehmensseitig stark hinsichtlich ihrer Lage gesteuert.

Bei der *Flurfördertechnik Müller* entspricht die Fertigungsorganisation teilweise noch der im Maschinenbau üblichen Werkstattfertigung. Aufgrund der wachsenden Seriengröße sind jedoch deutliche Übergänge zu einer standardisierten Serienfertigung festzustellen. Bei der Flurfördertechnik Müller handelt sich um einen typischen 'Programmfertiger', d.h. die Produktgrundtypen werden je nach Kundenwunsch spezifiziert. In einzelnen Abteilungen liegt eine gruppenförmige Arbeitsorganisation vor, überwiegend handelt es sich jedoch um Einzelarbeitsplätze mit geringen Puffern. Die Entlohnung in der Produktion erfolgt im Zeit- oder Akkordlohn. Puffer existieren nur in geringem Umfang und Arbeits-

unterbrechungen auf Grund von Friktionen in vorgelagerten Prozessen sind an der Tagesordnung. Wegen der geringen Puffer und der Tatsache, daß kaum 'Vorderwasser' eingearbeitet werden kann, vermutet man relativ starke Restriktionen in der Arbeitszeitgestaltung. Die betriebliche Praxis belehrt uns jedoch eines Besseren: Vorhandene Vertretungsstrukturen und individuelle Absprachen mit Vorgesetzten und Kollegen erlauben den Mitarbeitern eine weitgehend flexible Gestaltung ihrer Arbeitszeit:

"Ich hab jetzt so viel Stunden reingearbeitet, daß ich eben im Dezember drei Wochen frei nehme. Das hab ich dann schon ausgehandelt, mit, sonst will ich auch keine Flex-Stunden mehr machen, weil dann brauch ich das nicht machen, wenn ich die Stunden nur kleckerweise abbauen kann." (Lagerarbeiter, 43 Jahre)

Eine bedürfnisorientierte Entnahme der angesammelten Stunden gilt in diesem Betrieb als wichtige Option der Beschäftigten, die auch vehement eingefordert wird. Vorgesetzte, die sich hierzu aufgeschlossen verhalten, sind jedoch eine wichtige Bedingung dafür. Bei Flurfördertechnik Müller werden offensichtlich die teilweise rigiden Vorgaben der Arbeitsorganisation, die mit dem Übergang zur Serienfertigung verbunden sind, durch das Fortbestehen der für Werkstattfertigung im Maschinenbau typischen Selbstvertretungs- und Aushandlungskultur⁴, konterkariert. Restriktionen der Zeitentnahme bestehen hier zum einen hinsichtlich zufälliger 'Konkurrenz' von Beschäftigten um bestimmte Freizeitlagen, wobei dies schon durch die Betriebsschließung am Jahresende und an den Brückentagen stark entschärft ist, zum anderen werden Zeitentnahmewünsche bei Aufträgen hoher Dringlichkeit, bei denen hohe Präsenz erforderlich ist, gelegentlich zurückgestellt. Es ist jedoch in der Firma üblich, bald im Anschluß an solche 'Restriktionseignisse' Freizeit in ähnlicher kalendarischer Lage zu fordern und zu genehmigen.

Die *Spezialgetriebe GmbH* produziert in mechanisierter bzw. voll automatisierter Einzel- bzw. Kleinserienfertigung Getriebe. Die Einzelteile werden teilweise

94 Vgl. Hildebrandt/Seltz, 1989

noch in der für den Maschinenbau üblichen Werkstattfertigung an Einzelmaschinen hergestellt. Jedoch ist ein Übergang zu vollautomatisierten, computergestützten Bearbeitungszentren und Fertigungsinseln festzustellen. Mit der Rationalisierung in der Teilefertigung ist ein Übergang zu Mehrstellenarbeit und eine deutliche Intensivierung der Arbeit zu beobachten. Es besteht eine relativ große Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Abteilungen; formal vorhandene Puffer werden zum Teil durch Fehlplanungen und die notwendige Nachbearbeitung von Einzelteilen stark minimiert. Die Arbeit im gewerblichen Bereich ist gruppenförmig organisiert, ein 'contested terrain' zwischen Arbeitsgruppen und Management besteht jedoch in der Frage, wem die Arbeitszeitverantwortung der Gruppe unterliegt. Die Entlohnung im gewerblichen Bereich erfolgt nach Stunden auf Basis des vormaligen individuellen Akkordlohns. Auf Grund der teamförmigen Arbeitsorganisation und der daraus resultierenden Vertretungsstruktur bestünde die Möglichkeit zur Arbeitszeitvariation. Aufgrund der restriktiven Verhaltensweisen von Management und Vorgesetzten weicht die tatsächliche Praxis aber erheblich von diesen Möglichkeiten ab:

"Dann sagt mein Vorgesetzter, hör mal, das Getriebe ist eilig, du musst heute zehn Stunden machen und Samstag arbeiten. Und wenn man dann sagt: Ne, Moment mal, ich kann nicht, meine Tochter ist krank und die liegt im Krankenhaus, dann wird gesagt: Wenn du nicht kannst, dann wird das angeordnet." (Maschinenschlosser, 33 Jahre)

"Er (*der Vorgesetzte, d. Verf.*) ist also mehr oder weniger ein Aufpasser in der Abteilung. Der jetzt rumläuft und die Leute anhört und sagt, 'Warum gehst Du schon um zwei nach Hause? Das ist doch eilig'." (Maschinenschlosser, 33 Jahre)

Ersichtlich wird hierbei auch, daß die Eigenverantwortlichkeit des Teams in Bezug auf Arbeitsorganisation und Einteilung der Arbeitszeiten de facto aufgehoben wurde. Restriktionen gehen auch von den fixen Schichtübergabezeiten aus.

"Ich kann variieren (*beim Kommen und Gehen, d. Verf.*). Nur das Problem in einem Dreischicht-Betrieb, also bei einer Drei-Schicht-Arbeit ist natürlich, wenn ich, wenn ich variere und sage, ich komm morgen um sieben, dann sagt der Ablöser um sechs Uhr morgens früh dem, der Nachtschicht hatte, Du glaubst ja wohl nicht, daß ich bis um sieben Uhr warte, bis Du kommst." (Dreher, 55 Jahre)

Im Zwei- und Normalschichtbetrieb hingegen sind - zumindest an den übergabefreien Schichtenden - tägliche Variationen durchaus möglich, sie werden durch die Beschäftigten auch genutzt, sie sind dabei jedoch auch starken und teils spontanen betrieblichen Zeitbedarfen ausgesetzt, so daß die individuellen Gestaltungsinteressen nicht immer durchsetzbar sind. Restriktionen der ganztägigen Guthabentnahme entstehen vor allem durch betriebliche Steuerungsintentionen der Lage der freien Zeiten, so daß die Aushandlungsprozesse oft nicht zur Zufriedenheit der Beschäftigten verlaufen.

Bei der *Luxusgüter-Manufaktur* ist die Fertigung manufakturförmig organisiert, wobei der Anteil manueller Verrichtungen hoch und der Mechanisierungs- bzw. Automatisierungsgrad gering ist. Im Unterschied zur klassischen handwerklichen Werkstattfertigung sind die Produktionsprozesse stark arbeitsteilig gegliedert und die fachlichen Qualifikationsanforderungen relativ gering; es handelt sich überwiegend um Anlern Tätigkeiten, die sich jedoch durch hohe Ansprüche an sensorische Geschicklichkeit auszeichnen. Die Produkte werden in Klein- Mittel- und Großserien produziert, die den Produktionsprozeß aber nicht kontinuierlich, sondern in Chargen oder Losen durchlaufen. Die Arbeit ist teilweise gruppenförmig organisiert. Die Arbeitsvorgänge sind zeitlich nur begrenzt aufeinander abgestimmt, es existieren Puffer und der Arbeitnehmer kann sein Arbeitstempo in gewissen Grenzen selbst bestimmen. Auf Grund der vorhandenen Puffer, der Vertretungsstrukturen innerhalb der Gruppe und der formal fixierten Eigenverantwortung der Gruppe für die Arbeitszeit besteht bei der Luxusgüter-Manufaktur hinreichend Potential zur Arbeitszeitvariation.

Die betriebliche Praxis sieht jedoch teilweise anders aus: Die gleichzeitige Einführung von flexiblem Arbeitszeitmodell und Gruppenarbeit führte am Anfang zu erheblichen Schwierigkeiten und Reibungsverlusten. Zum Teil klappt auch heute die Vertretung innerhalb der Teams noch nicht, da noch nicht alle Mitarbeiterinnen alle Arbeitsschritte beherrschen. Das liegt einerseits daran, daß die notwendige Zeit fehlt, sich andere Tätigkeiten anzueignen. Andererseits sind manche Arbeitsvollzüge auch nur schwer erlernbar, da ein sehr großes senso-

motorisches Geschick notwendig ist, über das nicht jede Mitarbeiterin gleichermaßen verfügt. Vor allem sind *auch negative Wirkungen informeller Gruppenstrukturen* zu beobachten: So werden durch die alteingesessenen Arbeiterinnen 'Neuankömmlinge' vom Erlernen bestimmter Teilarbeiten ausgeschlossen, womit sich die älteren Kolleginnen eine privilegierte Stellung (und Entlohnung) verschaffen. Als Nebenfolge hieraus ergeben sich nur unvollständige Vertretungsstrukturen. Vorgesetzte treten häufig restriktiv auf und schränken die Autonomie der Gruppen ein. Nicht selten schränken sogar Gruppensprecherinnen Nutzungsabsichten einzelner Beschäftigter ein, die vom Nutzungswillen der Mehrheit abweichen, unter Prüfung und Kommentierung der hinter der Nutzungsabsicht stehenden Motivlage: "Die (*entnahmewillige Kollegin, d. Verf.*) hat gar nicht wirklich was vor, der geht es nur drum, ihren Kpof durchzusetzen" (Montiererin, 57 J.).

Zudem ist der Arbeitsanfall insofern relativ schwer planbar, als daß bei chronisch hoher Auftragslage immer wieder neue Prioritäten gesetzt werden müssen. Schließlich existieren auch informelle Regelungen, die die Entnahme von Zeitguthaben reglementieren: "... man konnte schon spüren, daß es nicht erwünscht ist" (Arbeiterin, 32 Jahre). Individuelle Zeitvariation ist unter diesen Kontextbedingungen teilweise nur eingeschränkt möglich; Einstellungen von Vorgesetzten und KollegInnen stellen sich dabei als wichtige Einflußgrößen heraus. Tägliche Arbeitszeitvariationen am Arbeitsbeginn sind meist wenig restringiert und kommen häufig vor. Bei der Wahl des Arbeitsendes jedoch sind von Montag bis Donnerstag starke betriebliche Steuerungsinteressen und informeller Gruppendruck zu beobachten, nicht jedoch am Freitag, der traditionell bei der Luxusgüter-Manufaktur 'verkürzt' ist. Zeitentnahmen werden hinsichtlich ihrer Lage relativ stark gesteuert. Auch der Abbau der Zeitvolumina an sich ist mitunter problematisch. So werden hohe Zeitguthaben gegen Ende des Geschäftsjahres häufig einfach in Geld ausgezahlt.

Unsere Befunde zeigen insgesamt, daß nicht nur negative konjunkturbedingte und technisch-organisatorische Rahmenbedingungen, sondern auch negative abteilungs- und gruppenspezifische Nutzungskulturen die tatsächlichen Gestal-

tungsmöglichkeiten von Beschäftigten einschränken⁹⁵ können, während andere Faktoren die faktische Nutzbarkeit formaler Gestaltungsspielräume erhöhen. In der folgenden Übersicht sollen diese Faktoren zusammengefaßt werden.

Übersicht 8: Betriebliche Kontextbedingungen für die Nutzung zeitlicher Gestaltungsoptionen durch Produktionsbeschäftigte in den fünf Fallbeispielen (kein Anspruch auf Vollständigkeit)

<i>Einschränkende Bedingungen</i>	<i>Ermöglichende, bzw. Restriktionen abschwächende Bedingungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> - niedrige Auslastung - hohe Auslastung - starke Verkettung, knappe Puffer - Mehrschichtbetrieb, hohe BNZ/MLZ - hohe Arbeitsintensität - knapper Personalschlüssel - 'Rückzug' des Betriebsrats aus alltäglicher Arbeitszeitgestaltung, er wird, wenn überhaupt, erst aktiv, wenn Problem sehr groß ist. - restriktive Vorgesetzte ('Kontrollverlustangst') - restriktives Management - überforderter Betriebsrat - starke Internalisierung betrieblicher Anforderungen durch Beschäftigte - 'schlechte' Gruppenstrukturen: - Mangelhafte oder heterogene Qualifikationen, geringe wechselseitige Vertretungskompetenzen, Gruppendruck, - geringe Autonomie, Konkurrenzdenken 	<ul style="list-style-type: none"> - mittlere Auslastung - mäßige Arbeitsintensität - geringe Verkettung, größere Puffer - Einschichtbetrieb, mittlere bis niedr. BNZ/MLZ - Personalreserven und Vorhaltequalifikationen - stark ausgebaute prozedurale Normen - Eingriffs- und Kontrollrechte des Betriebsrats auch bei 'normalen' Prozeduren liegen vor und werden wahrgenommen. - Einspruchs- oder Freiwilligkeitsrechte der Beschäftigten - selbstvertretungsstarke, interessenbewußte Belegschaft - hohe Kompetenz und Arbeitskapazität des Betriebsrats bei hohem Gestaltungswillen - aufgeschlossene Vorgesetzte (fachliche statt positionale Autorität) - aufgeschlossenes Management - 'gute' Gruppenstrukturen: hohe und homogene Qualifikation, hohe Autonomie, hohe Regelungskompetenz, Solidarität

95 Unsere Befunde bestätigen damit etliche der nach Abschluß unserer Feldarbeit veröffentlichten Ergebnisse von Lindecke (2000), die auf Basis von Expertengesprächen sechs Fallstudien zu flexiblen Arbeitszeiten vorgelegt hat, etwa hinsichtlich der Wechselbeziehungen von Gruppenarbeit und Arbeitszeitflexibilisierung oder der Rolle der Vorgesetzten.

In der betrieblichen Realität liegt dabei unseren Erfahrungen nach normalerweise eine Gemengelage verschiedener Faktoren vor, die - je nach Grundkonstellation und augenblicklicher Situation - eine eher einschränkende oder ermöglichende Gesamtwirkung auf die Nutzbarkeit individueller Gestaltungsspielräume ausübt. Betriebliche Restriktionen erstrecken sich dabei unterschiedlich stark auf die verschiedenartigen Nutzungsoptionen der Beschäftigten. *Individuelle Variationen des Arbeitsbeginns* sind, wo nicht durch Schichtübergaben, informellen Gruppendruck oder restriktives Verhalten von Vorgesetzten restringiert, nach unseren Erkenntnissen nur geringen betrieblichen Einflüssen ausgesetzt. Der Arbeitsbeginn ist, auch unter schwierigeren Kontextbedingungen, oft gewissermaßen ein 'kleines Reich der Freiheit' oder der hochgradigen Berücksichtigung familialer Anforderungen für viele Beschäftigte in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen.

Anders die *Wahl des Arbeitsendes*, wo nicht nur bei Schichtübergaben, sondern auch und vor allem in Situationen höher Auslastung, bei Engpässen oder Friktionen betrieblicher Abläufe ausgeprägte betriebliche Einflüsse festzustellen sind, die entweder abgewehrt oder akzeptiert werden müssen.

Am Arbeitsende zeigt sich die funktionale Verwandtschaft hochflexibler Arbeitszeiten mit der Mehrarbeit am deutlichsten. *Generelle und längerfristige volumenmäßige Restriktionen der ganztägigen und auch der stundenweisen Zeitentnahme*, wie sie sich beispielsweise an chronisch hohen Kontoständen zeigen, sind am stärksten im Zusammenspiel von knapper Personaldecke und konjunkturbedingt hoher Auslastung zu beobachten. Eine restriktive *Steuerung der Lage von ganz- oder mehrtägigen Entnahmezeiten* entsteht vor allem durch konjunkturelle, saisonale und friktionelle Einflüsse und verstärkt sich durch knappe Personalplanung. Technische und arbeitsorganisatorische Strukturen, aber auch Nutzungskulturen wirken sich hierauf, unseren Befunden zufolge, nur wenig aus.

3 Tatsächliche Nutzung der Gestaltungsoptionen durch Beschäftigte im Kontext außerbetrieblicher Zeitstrukturen und Bedürfnisse

Hier soll der Frage nachgegangen werden, ob die hochflexiblen Arbeitszeitmodelle unserer Untersuchungsbetriebe von den Beschäftigten unter den betrieblichen Rahmenbedingungen auch tatsächlich für ihre außerbetrieblich motivierten Bedürfnisse genutzt werden. Arten, Formen und Umfang der Nutzung sollen in 3.1 dargestellt werden. Die Nutzung formaler Optionen bedürfnisorientierter Arbeitszeitvariation kann dabei, so vorhanden, verschiedenen Motivlagen und Quellen von Zeitbedarf folgen: Freizeit, Familie, Weiterbildung, Eigenarbeit (z.B. Mutz u.a. 1997, Promberger /Rosdücher/Seifert/Trinczek 1997) und Bürgerarbeit (KZBS 1997, Beck 1999, 2000).

Alle derartigen Motivlagen und Handlungszusammenhänge erfordern nicht nur einen quantitativen Teil des Zeitbudgets, sondern besitzen darüber hinaus eigene Zeitstrukturen. Die Analyse von Nutzbarkeit und Nutzung formaler Gestaltungsoptionen flexibler Arbeitszeitmodelle für private Bedürfnisse muß daher zunächst zwei Dimensionen berücksichtigen: Die verfügbare Zeitmenge als quantitative Dimension und die Lage dieser Zeitmenge als qualitative Dimension. Nicht nur die Entnahme bestimmter Zeitmengen ist daher für die Beschäftigten entscheidend, sondern auch deren alltägliche Synchronisierbarkeit mit den Zeitstrukturen außerbetrieblicher Lebenszusammenhänge⁹⁶. Die Synchronisationsproblematik tritt besonders stark zutage im Spannungsfeld von betrieblich/beruflichen und familialen Anforderungen an die Zeitgestaltung⁹⁷. Gewissermaßen als dritte Untersu

96 Rinderspacher (1985) hat schon früh auf diesen Zusammenhang aufmerksam gemacht.

97 Vgl. Garhammer (1994: 24 ff.), oder die Ergebnisse der Zeitbudgetforschung (z.B. Stat. BA 1995). Auch ein Gutteil der Arbeiten aus der mittlerweile weilerasch anwachsenden Soziologie der Lebensführung befassen sich mit zeitlichen Aspekten der Wechselbeziehung von beruflichen und privaten Lebenszusammenhängen (Voß/Wehrich 2001, Jürgens/Reinecke 2000, Jürgens 2001). Verschränkungen der Themen Lebensführung und Arbeitszeit sind unübersehbar: Forschungen zu Reflexivität der Lebensführung (Hildebrandt u.a. 2000), Flexibler Arbeitszeit, Nachhaltigkeit und qualitativem Wohlstand (Hielscher/Hildebrandt 1999, 2000, Rinderspacher 2000a), Spannungsverhältnisse von ökonomischer und sozialer Modernisierung (Rinderspacher 2000b) kommen ohne die Analyse zeitlicher Strukturierungen nicht mehr aus, die konzeptionelle

chungsdimension tritt die Verlässlichkeit und Planbarkeit von Arbeitszeitänderungen hinzu. Ist sie eingeschränkt, so verschärft sich die Synchronisationsproblematik noch, weil die Handlungssicherheit geringer wird: Getroffene Arrangements müssen von einem auf den anderen Moment geändert werden. Die Problematik der Synchronisation familialer und betrieblicher Zeitbedarfe der von uns befragten Industriebeschäftigten in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen soll in 3.2 dargestellt werden.

3.1 *Nutzungsformen und Nutzungsmuster*

Wie eingangs gezeigt, ist der bisherige Forschungsstand zur tatsächlichen Nutzung von individuellen Flexibilisierungsoptionen durch Beschäftigte äußerst dürftig, wenn es um hochflexible Arbeitszeitsysteme geht. Die *Formen* der Nutzung solcher Systeme ähneln jedoch der wohlbekannteren und wenigstens ansatzweise erforschten Gleitenden Arbeitszeit, auch wenn das zumindest theoretisch mögliche *Ausmaß* der Nutzung hochflexibler Arbeitszeitsysteme dasjenige der konventionellen Gleitzeitregelungen deutlich übersteigt. Die Literaturlage spricht prima facie für eine Rückbindung unserer Ergebnisse an die Untersuchungen der Arbeitszeitflexibilisierung bei der VW AG, die ja vielen Thesen über die Wechselwirkung von flexiblen Arbeitszeiten und Lebensführung⁹⁸ als empirische Basis dienen. Genauer betrachtet sind sie jedoch für unsere spezielle Thematik wenig einschlägig, da dort im gewerblichen Bereich nach wie vor äußerst geringe formale Spielräume für individuelle Arbeitszeitvariation existieren. Flexible Arbeitszeiten in der Produktion bestehen bei VW nach wie vor aus Arbeitszeitmodellen, die eine variable Anpassung der Arbeitszeiten an den betrieblichen Bedarf erlauben. Möglichkeiten eigenständig-individueller Arbeitszeitvariationen sind dabei im gewerblichen Bereich kaum aufzufinden, von mitunter frei wählbaren Frei-

Schnittstelle bildet dabei häufig der Begriff des 'Alltags' (Projektgruppe Alltägliche Lebensführung 1995, Jurczyk/Voß 2000).

98 Vgl. die vorigen Fußnoten.

schichten abgesehen (Promberger/Rosdtücher/Seifert/Trinczek 1996, 1997). Als Referenz für unsere Befunde bieten sich daher in erster Linie empirische Erkenntnisse über die Nutzung gleitender Arbeitszeit an⁹⁹.

Der vorliegende Abschnitt stützt sich auf 60 Interviews mit Beschäftigten. Auf die methodischen Probleme der Erfassung von Zeitnutzung mittels Interviews, insbesondere auf die Diskrepanz zwischen generalisierender Selbstwahrnehmung, retrospektiver Detailerzählung und tatsächlicher Zeitnutzung wurde bereits im Kapitel II hingewiesen. Bei der Auswertung der vorliegenden Interviews wurden vor allem die retrospektiven Detailerzählungen analysiert, um dem tatsächlichen Nutzungsverhalten möglichst nahe zu kommen. Die Ergebnisse weisen deutliche Diskrepanzen zu demjenigen Teil der älteren Gleitzeitforschung auf, die meist aufgrund standardisierter Befragungen der generalisierenden Selbsteinschätzung der Befragten geringere Nutzungsumfänge konstatieren (etwa Baier/Balog 1986, Neubauer/Scharmann 1975, Grassl/Hindelang 1984, Hackh 1971).

Zunächst ist festzuhalten, daß die meisten von uns befragten Beschäftigten in irgendeiner Form regelmäßig Gebrauch von individuellen Variationsmöglichkeiten der Arbeitszeit machen. Dies deckt sich in hohem Maße mit unseren früheren Ergebnissen (Bosch u.a. 1992). Analog zu konventionellen Gleitzeitsystemen lassen sich in unseren hochflexiblen Arbeitszeitsystemen ebenfalls verschiedene Arten der Nutzung systematisch unterscheiden: Variation von Arbeitsbeginn und Ende, Guthabenaufbau, Guthabenabbau stundenweise durch Variation der täglichen Arbeitszeit, halbtages- und tagesweise, dabei auch gebündelt zu mehreren freien Tagen. Zunächst sollen diese verschiedenen Nutzungsformen hinsichtlich ihrer Verwendung durch die Beschäftigten untersucht werden. Faktisch kommen diese Nutzungsformen fast immer gemischt vor, dabei lassen sich jedoch bestimmte Kombinationen erkennen, die für bestimmte Beschäftigtengruppen charakteristisch sind. Auf dieser Basis werden wir am Ende des Abschnittes eine

99 Auch auf diesem Gebiet ist derzeit keine allzu rege Forschungstätigkeit zu verzeichnen, so daß v.a. auf ältere Arbeiten zurückgegriffen werden muß. Hierdurch besteht jedoch die Chance, auch längerfristige Trendänderungen zu erkennen und zu bewerten. Vgl. zu Gleitzeit den Literaturüberblick in Bosch (1989), Bosch u.a. (1992).

Typik realer Nutzungsformen vorstellen.

3.1.1 Variation von Arbeitsbeginn und -Ende, stundenweiser Guthabenauf- und Abbau

Die Mehrheit der von uns befragten Beschäftigten variieren Arbeitsbeginn und Arbeitsende in deutlichem Umfang. Dabei ist die Variation des Arbeitsendes bei unseren Befragten etwas häufiger anzutreffen, als die des Arbeitsbeginns: 35 von 60 Befragten (inklusive Schichtarbeiter) variieren ihr Arbeitsende häufiger, meist in einer gemischten Motivlage aus familialen und privaten Bedürfnissen und dem Arbeitsanfall, in jeweils unterschiedlichen Gewichtungen, die sich nach wechselnden betrieblichen und privaten Anforderungsstärken richten. Diese differenten Einflußgrößen müssen durch die Betroffenen selbst austariert und in Absprache mit Kollegen und Vorgesetzten ausgehandelt werden. *Ausschließlich* betriebliche Zeitanforderungen steuern die Wahl des täglichen Arbeitsendes *dauerhaft* bei jedem zehnten Befragten¹⁰⁰, *periodisch* allerdings etwa bei jedem vierten, vor allem in Perioden hoher Auslastung der betrieblichen Personal- und Fertigungskapazitäten¹⁰¹. In irgendeiner Form betriebliche Belange bei der Gestaltung des Arbeitsendes in die Erwägungen mit einbeziehen müssen vier von fünf unserer Befragten.

Immerhin 23 von 60 Befragten variieren wiederholt ihren Arbeitsbeginn, wobei bei der Wahl des Arbeitsbeginns in der Regel vor allem familiale Zeitstrukturen, Biorhythmus, Freizeitaktivitäten am Vortag, und die persönliche Befindlichkeit eine Rolle spielen. Lediglich bei Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion spielen betriebliche Zeitanforderungen eine ausgeprägtere Rolle bei der Wahl des Arbeitsbeginns. Bei den Variationen der täglichen Arbeitszeiten sind allerdings mitunter

100 Zum Anteilswert dieser Gruppe vgl. unsere älteren korrespondierenden Befunde (Bosch u.a. 1992: 56).

101 Bei Schichtarbeitern sind hier nur die arbeitsorganisatorisch nutzbaren Gestaltungsspielräume am Arbeitsende einbezogen. Fixe Schichtenden fallen hier aus der Betrachtung heraus, da keine Variationsmöglichkeiten bestehen.

durchaus auch gewisse Regelmäßigkeiten zu finden: So kommen nicht wenige Befragte gerne montags etwas später¹⁰² zur Arbeit und gehen am Freitag früher nach Hause, um das Wochenende etwas zu verlängern. Mancher Familienvater bringt an zwei Tagen pro Woche sein Kind in den Kindergarten und kommt an diesen Tagen deutlich später zur Arbeit.

Schließt man die Schichtarbeiter mit zwingenden arbeitsorganisatorischen Restriktionen aus der Betrachtung aus, rund 1/4 der Befragten, so sind die Nutzungsquoten täglicher Arbeitszeitflexibilität noch höher: Die Hälfte der Befragten mit Normalschicht variiert häufig und stärker den Arbeitsbeginn, zwei Drittel das Arbeitsende. Jedoch verfügen auch viele Schichtarbeiter in unserem Sample über gewisse, wenn auch meist deutlich eingeschränktere Nutzungsmöglichkeiten für flexible tägliche Arbeitszeitgestaltung.

Wird bei einer Variation der täglichen Arbeitszeiten nicht nur deren Lage, sondern auch die Dauer verändert, so verändert sich dabei auch der Stand des Zeitkontos; Zeitguthaben werden auf- oder abgebaut. Hauptsächliches Instrument des Guthabenaufbaus ist die Wahl eines späteren Arbeitsendes, nur bei Beschäftigten in Zweischichtsystemen mit fixen Übergabezeiten erfolgt der Guthabenaufbau in der Frühschicht durch Vorverlegung des Arbeitsbeginns. Ein wichtiges Ergebnis unserer Befragung ist, daß der Guthabenaufbau dabei keineswegs immer dem betrieblichen Zeitbedarf folgt, sondern in nicht wenigen Fällen auch den Interessen der Beschäftigten. Etwa jeder sechste Befragte sammelt Zeitguthaben für konkrete Nutzungsabsichten. Besonders beliebt ist dabei das 'Vorholen' von Arbeit, um Freitags früher zu gehen oder ganz freizunehmen. Unter Arbeitern im Zweischichtbetrieb ist, wo betrieblich möglich, immer wieder eine Verlängerung der Frühschicht anzutreffen, die eine Verkürzung der anschließenden Spätschicht möglich macht. Der Frühschichtbeginn wird z.B. individuell um eine Stunde vorverlegt, die Schichtübergabe bleibt fix, in der anschließenden Spätschicht-

102 So kommt ein Maschinenschlosser bei der Spezialgetriebe GmbH montags regelmäßig erst zwischen neun und zwölf Uhr zur Arbeit, die Normalarbeitszeit beginnt hier um sieben Uhr. Natürlich ist das ein 'Extremfall'; montägliche Schwankungen des Arbeitsbeginns von ½ bis 1 ½ Stunden sind jedoch bei unseren Befragten keine Seltenheit.

woche wird dann das Schichtende um eine Stunde vorverlegt. Dieser 'alternierende' Arbeitsrhythmus erfreut sich v.a. in den Sommermonaten einer gewissen Beliebtheit, weil "man da morgens gut aus dem Bett kommt" (Arbeiterin, 36) und den langen Abend noch für Freizeit und Familie nutzen kann¹⁰³. Jenseits solcher konkreten Nutzungsabsichten von Zeitguthaben existiert bei vier Fünftel der Befragten eine ausgesprochene 'Ansparmentalität': "Es gibt einem ein beruhigendes Gefühl, da immer etwas zu haben, daß man weiß, man könnte, wenn man mal was braucht ..." (Buchhalter, 42). Dies entspricht weitgehend den aus der Gleitzeitforschung bekannten Befunden. Dementsprechend haben die weitaus meisten unserer Befragten einen positiven Stand auf ihren Konten aufzuweisen. Minussalden existieren nur bei einer Minderheit der Beschäftigten und sind auch dort ein transitorisches Phänomen, das entweder durch privat-familiale Sonderkonstellationen (häufige Arztbesuche, problematische Kinderbetreuung) oder aber auch durch betriebliche Ausnahmesituationen verursacht wird (Zuliefererausfall, Störfälle und ungeplante Umrüstungen): "... die Engländer haben da öfter mal die X-Teile nicht rechtzeitig aufs Schiff gekriegt, da sind wir dann zwei Stunden früher nach Hause gegangen eine Woche lang. Ein paar von uns sind da ins Minus gekommen." (Monteur, 42, Großgeräte AG). Aus der Vergangenheit berichteten jedoch einige Beschäftigte, daß ihre Konten bei Auftragsflauten durch das Management gezielt ins Minus gedrängt wurden: "... da hat man dann gesagt, also kannst Du jetzt mal deinen Urlaub, deine Gleittage nehmen, wenn Du keine mehr hast, mußt Du halt ins Minus gehen." (Dreher, 49 Jahre, Spezialgetriebe GmbH)

In früheren Untersuchungen zur Gleitzeit wurde durchgängig berichtet, gewerbliche Beschäftigte, vor allem Frauen, neigten zu einem konstanten, möglichst frühen Arbeitsbeginn¹⁰⁴. Bei unseren Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeiten ist diese Tendenz deutlich schwächer: Einen konstanten Arbeitsbeginn fanden wir nur

103 Hackh (1971: 142 f.) und Hildebrandt (1972: 88) bestätigen saisonale Präferenzstrukturen der Gleitzeitnutzung, abweichend Grassl/Hindelang (1984: 66)

104 Beispielsweise Arbeitsgruppe Gleitzeit (1989: 34), Baier/Balog (1986: 79), Hoff (1983: 218).

bei einem Fünftel der von uns befragten Arbeiterinnen, er ist bei männlichen Beschäftigten sogar noch etwas häufiger anzutreffen. Lediglich bei Schichtarbeitern sind fixe Beginn- oder Endzeiten je nach Schicht augenfällig häufig. Dies hängt jedoch vor allem mit den arbeitsorganisatorischen Strukturen zusammen, die oft feste Übergaben der Schichtplätze vorsehen. Selbstbestimmte Wahl eines möglichst frühen konstanten Arbeitsbeginns ist in unserem Sample nicht gerade häufig. Sofern wir in unserem Sample konstante Arbeitszeiten außerhalb von Schichtsystemen angetroffen haben, entstehen sie durch Fahrgemeinschaften der Beschäftigten. Das Alter der Beschäftigten hingegen hat in unserer Erhebung für die Frage nach Konstanz oder Variation täglicher Arbeitszeiten in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen keine erkennbare Bedeutung: Beschäftigte mit konstanten Arbeitszeiten verteilen sich in unserer Untersuchung gleichmäßig über alle Altersgruppen. Dies ist bemerkenswert, da in früheren Untersuchungen vor allem bei älteren Beschäftigten eine höhere Konstanz der Arbeitszeiten ermittelt wurde.

Als Beispiele für das Vorliegen von individuellen Arbeitszeitvariationen wurden in dieser Betrachtung nur Fälle gewertet, in denen mindestens einmal pro Woche eine Variation des Arbeitsbeginns oder -endes mit einer Schwankungsbreite von einer halben Stunde vorkommt. Fälle ausnahmsweisen Zuspätkommens fallen damit nicht in obige Statistik. Zudem muß berücksichtigt werden, daß etwa 1/5 der Befragten starken Nutzungsrestriktionen aufgrund von Schichtarbeit ausgesetzt ist. So können beispielsweise bestimmte Beschäftigte der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt ihre täglichen Arbeitszeiten nicht oder nur äußerst eingeschränkt variieren, weil sie an feste Schichtübergaben gebunden sind. Läßt man diese Gruppen außer Acht, so erhöht sich die Nutzungsquote der täglichen Variationsmöglichkeiten noch deutlich. Ältere Befunde der Gleitzeitforschung¹⁰⁵ zeigen zwar ebenfalls einen ähnlichen Unterschied zwischen der Nutzung von Variationsmöglichkeiten an Arbeitsbeginn und -ende, gehen jedoch insgesamt von einem deutlich niedrigeren Nutzungsniveau täglicher Schwankungsspielräume durch die Beschäftigten aus. Eine von uns 1990 durchgeführte Analyse der Zeiterfassungsg-

105 Vgl. Hackh 1971: 143, Neubauer/Scharmann 1975: 22.

daten in einem Produktionsbetrieb mit Gleitzeit ergab jedoch vergleichbare Werte¹⁰⁶, wie die vorliegende Befragung. Vieles deutet also daraufhin, daß von der hergebrachten Vorstellung, insbesondere gewerbliche Industriebeschäftigte nutzen tägliche Variationsspielräume flexibler Arbeitszeitmodelle kaum aus, Abstand genommen werden muß. Interessant ist auch ein starker Zusammenhang zwischen Nutzbarkeit und tatsächlicher Nutzung täglicher Flexibilitätsspielräume: Wo solche Optionen vorhanden sind, werden sie von der Mehrzahl der Beschäftigten auch genutzt.

In unseren Fallstudienbetrieben verfügen die meisten Beschäftigten über Gestaltungsoptionen der täglichen Arbeitszeiten, die meist in Form von gleitender Arbeitszeit oder ähnlichen Systemen konzipiert sind. Von Ausnahmesituationen abgesehen, sind diese gleitzeitähnlichen täglichen Gestaltungsoptionen auch gut nutzbar und werden genutzt. Austarierung und Aushandlung differenter, eventuell konfligierender Motive und Zeitstrukturen finden eingebettet in relativ stabile Interaktionsroutinen auf der shop-floor-Ebene statt, die allerdings bei dauerhaft hohem Arbeitsanfall oder bei Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen außer Kraft gesetzt werden können. Eine Voraussetzung für die relative Konfliktarmut dieser täglichen Arbeitszeitvariation ist dabei allerdings eine relativ starke Antizipation betrieblicher Zeiterfordernisse durch Arbeitsgruppen und einzelne Beschäftigte. Wenn dringende Aufträge zu erledigen sind, oder ein Rückstand aufgeholt werden muß, so wird ein Unterschreiten der in der Gruppe gültigen informellen Standards der täglichen Arbeitszeitlänge entweder vom einzelnen Beschäftigten gar nicht erwogen, oder von der Gruppe oder den Vorgesetzten mit Sanktionen beantwortet. Bisweilen 'bewerten' die Arbeitsgruppen in angespannten Situationen gar die Nutzungsabsichten, die von einzelnen Beschäftigten vorgebracht werden. Auch wenn sich in der Praxis etliche Reibungspunkte und Synchronisationsprobleme ergeben und 'Zeitautonomie' oder 'Zeitsouveränität' in der von den Begriffen suggerierten Reinheit nirgends existieren, ist jedoch insgesamt bemerkenswert, welch hohes Maß an täglicher Arbeitszeitvariation die

106 Bosch u.a. 1992: 54.

Beschäftigten auch noch unter bisweilen schwierigen betrieblichen Bedingungen realisieren können. Generell stärkere Restriktionen sind lediglich beim Schichtbetrieb zu verzeichnen, trotzdem liegt auch hier ein vergleichsweise hohes Maß an Variationsmöglichkeiten und tatsächlicher Arbeitszeitvariation durch die Beschäftigten vor, besonders wenn man berücksichtigt, daß Gleitzeit im Schichtbetrieb vor rund zehn Jahren noch als absolut exotisch galt. Stärker durch den hohen Arbeitsanfall restringiert sind ebenfalls bestimmte Formen des Guthabenabbaus, wie im folgenden zu sehen sein wird.

3.1.2 Abbau von Zeitguthaben durch ein- oder mehrtägige Zeitentnahme

Zeitguthaben werden in der Regel durch tägliche Arbeitszeitverlängerungen aufgebaut¹⁰⁷. Der Abbau von Zeitguthaben kann dagegen auf verschiedene Weise erfolgen; entweder in kleineren Einheiten von wenigen Minuten bis zu mehreren Stunden, wie in 3.1.1 gezeigt. Oder durch Entnahme einzelner oder gebündelter freier Tage aus den Arbeitszeitkonten. Die folgende Tabelle gibt Auskunft über die Verbreitung dieser Zeitentnahmeformen in unserem Sample.

Die Entnahme einzelner freier Tage ist - neben der stündlichen Zeitentnahme - die beliebteste Form, Zeitguthaben abzubauen. Sie wird z.B. auch von solchen Beschäftigten genutzt, die keine täglichen Arbeitszeitvariationen durchführen. Die Auswahl solcher freier Tage richtet sich, abgesehen von betrieblichen Gegebenheiten, stark nach privaten und familialen Interessen. 'Gleittage' oder 'Freischichten', wie sie meist genannt werden, weisen dabei meist ein etwas aufwendigeres Genehmigungsverfahren auf und sind öfter Anlaß zu Aushandlungen und Konflikten mit Kollegen und Vorgesetzten, als tägliche Arbeitszeitvariationen.

107 Eine Ausnahme stellen hier nur Sonderschichten an individuell oder kollektiv arbeitsfreien Tagen dar. Sie werden jedoch in den von uns untersuchten Betrieben meist über ein gesondertes Mehrarbeitskonto abgewickelt und unterliegen, auch bei ansonsten sehr weitgehender Arbeitszeitflexibilisierung, fast immer der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung.

Übersicht 9: Bevorzugt praktizierte Entnahmeform für Zeitguthaben

<i>Entnahmeform</i>	<i>Zahl Beschäftigte</i>
Einzelne freie Tage davon als ausschließliche Entnahmeform	29 6
Gebündelt davon als ausschließliche Entnahmeform	7 2
Wochenblöcke davon als ausschließliche Entnahmeform	5 3
Nur stundenweise Entnahme	9
Unklar	3
keine Zeitentnahme Davon sparen auf ein Langzeitkonto	7 5
Alle	60

In den meisten Produktionsbereichen unserer Untersuchungsbetriebe gilt das formelle oder informelle Gesetz, daß bei der Entnahme einzelner freier Tage die Grenze dessen erreicht ist, worüber der/die Beschäftigte individuell abwägen und entscheiden kann; die Rückkopplung mindestens mit der Gruppe ist erforderlich: "... muß ich in der Gruppe anfragen", "... sich in eine Liste im Meisterbüro eintragen, wenn da schon jemand steht, kannst Du es vergessen", "zwei Tage vorher 'nen weißen Zettel abgeben" sind exemplarische Beschreibungen solcher Prozeduren. Entsprechend können - etwa in der Urlaubszeit, bei schönem Wetter, bei hoher Auslastung - nicht immer alle Beschäftigten die Tage frei bekommen, die sie haben wollen. Dies sorgt zwar bisweilen für Unmut, jedoch regeln verschiedene informelle Normen solche Konflikte, so daß sie meist nicht eskalieren und bis zum Betriebsrat vordringen. So existieren etwa bei Konkurrenz um freie Tage soziale Kriterien (Bevorzugung von Familienvätern und -Müttern), Dringlichkeitserwägungen (Behördengänge, wichtige Erledigungen), Gerechtigkeitsprinzipien (wer hat schon wieviele freie Tage bekommen), Prioritätsregeln (wer zuerst kommt ...) oder allgemeingültige Restriktionen (Sperrzeiten aufgrund betrieblicher Zeitplanungen), die verbindlich, transparent und von allen akzeptiert die potentiell-

len Konfliktfälle um die tageweise Guthabentnahme regeln. Nur wo willkürliche, außerhalb der informellen Regeln stehende Restriktionen auftreten, werden Betriebsrat oder Personalabteilung eingeschaltet.

Nicht selten, so etwa bei Flurfördertechnik Müller, ist die wöchentliche Arbeitszeit aller Beschäftigter länger, als die tarifliche Wochenarbeitszeit. Hier werden Zeitguthaben für Brückentage und Betriebsschließungstage zwischen Weihnachten und Neujahr aufgebaut.

Deutliche Unterschiede bestehen in allen Untersuchungsbetrieben und bei allen Beschäftigten hinsichtlich der Beliebtheit der verschiedenen Kalender- oder Wochentage. Hieran zeigt sich besonders die von den Beschäftigten ausnahmslos angestrebte Synchronität der arbeitsfreien Zeit mit sozialen Zeitrhythmen, etwa dem Wochenende, Feier- oder Ferientagen (vgl. dazu auch Rinderspacher 1987).

Übersicht 10: Präferenzen für bestimmte Tage bei ganztägiger Zeitentnahme. Bei Entnahme einzelner freier Tage sind am beliebtesten:

<i>Rang:</i>	<i>Tag/Position des Tages*:</i>
1	Samstag**
2	Brückentage, 24.12., 31.12.
3	Freitag
4	Montag
5	Donnerstag
6	Dienstag, Mittwoch

* Ohne kollektive Betriebsschließungstage und zentral geplante Freischichten.

** Nur in Modellen mit Samstag als Regelarbeitstag.

Die Entnahme gebündelter freier Tage, bis hin zu Wochenblöcken, ist meist noch etwas stärker restringiert als andere Formen und findet daher meist entweder in Zeiten geringerer Auslastung oder bei überdurchschnittlich hohen Kontoständen statt. Bei den Betroffenen dominieren dabei vor allem urlaubsförmige Nutzungsabsichten. Der Ausbau einer Woche, in der ein Feiertag auf einen Werktag fällt, zu

einwöchigen Kurzferien oder die Kombination von mehrtägiger bis hin zu ganzwöchiger Guthabentnahme mit dem Jahresurlaub sind bei jeweils rund einem Zehntel der Befragten beliebte Zeitgestaltungsoptionen. Besonders bei wochenweisen Guthabentnahmen werden oft die Zeitguthaben aus mehreren Konten miteinander verschmolzen:

"... ich hatte (*zusätzlich zum Jahresurlaub, d. Verf.*) noch 20 Stunden auf dem Gleitzeitkonto gehabt, 54 Stunden auf dem Mehrarbeitskonto und 30 Stunden Flexzeit (*aus kollektiven Arbeitszeitverlängerungen im Rahmen des Korridormodells, d. Verf.*), da bin ich dann mal acht Wochen in Urlaub gegangen ..." (Fachpacker, 43, Flurfördertechnik Müller)

Besondere Beachtung verdient das Langzeitkonto der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt. Bislang sind derartige Konten noch nicht sehr häufig anzutreffen, einiges spricht jedoch für ihre künftig wachsende Bedeutung, wie später zu sehen sein wird.

Die Guthaben unserer zwölf Befragten auf dem Langzeitkonto liegen fast alle im Bereich zwischen 90 und 700 Stunden, lediglich ein Befragter hat kein Guthaben. Zwei von ihnen haben bereits einmal Gebrauch von ihren Guthaben gemacht, und zwar zum Hausbau und für eine längere Urlaubsreise, die Mehrzahl hat noch keine konkreten Entnahmepläne. Die kurzfristigeren Zeitkonten werden im gewerblichen Bereich mit seinen starren achtstündigen Schichtsystemen kaum genutzt; sowohl das Arbeitszeitkonto als auch das Mehrarbeitskonto sind bei den meisten Befragten 'vollgearbeitet' und laufen in das Langzeitkonto über. Ganztägige Zeitentnahme aus den Kurzzeitkonten beschränkt sich in der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt auf maximal einen freien Tag pro Quartal, der quasi 'verordnet' ist: "... ja, das müssen Sie wissen, das mit dem freien Tag ist hier einheitlich geregelt, einmal im Quartal kommt da jeder dran ..." (Sachbearbeiter, 34). Bei einem automatischen Guthabenaufbau von mindestens einer Stunde täglich, starren achtstündigen Schichten, die tägliche Zeitvariationen stark restringieren, und einer maximalen Zeitentnahme von einem Tag laufen pro Quartal etwa 59 Stunden auf den Zeitkonten auf, Mehrarbeit nicht gerechnet. Da das Langzeitkonto eigentlich als Lebensarbeitszeitkonto konzipiert ist, sind Entnahmen während der

‘aktiven Berufsphase’ nicht allzu gerne gesehen, kommen aber durchaus vor. Bei diesen Bedingungen nimmt es jedoch nicht wunder, wenn ein großer Teil der Zeitguthaben einfach ausgezahlt wird. Mit individueller Flexibilität, Optionalität, besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gar mit Zeitsouveränität hat dieses Modell eher wenig zu tun.

3.1.3 Muster individueller Zeitnutzung in hochflexiblen Arbeitszeitarrangements

Die verschiedenen, vorhin ausgeführten Nutzungsformen individueller Flexibilitätsspielräume werden von den Beschäftigten meist in charakteristischen Kombinationen praktiziert. Sie lassen sich analytisch zu folgenden Nutzungsmustern verdichten.

1. *Einhaltung der betrieblichen ‘Normalarbeitszeit’*. Hierbei handelt es sich eigentlich um ein Muster der ‘Nicht-Nutzung’ von Flexibilitätsspielräumen. Die Beschäftigten, die nach diesem Muster arbeiten, halten sich an die vor der Einführung des flexiblen Arbeitszeitsystems gültigen Zeiten, oder - meist kongruent dazu - an die gültige Normalarbeitszeit, die zumindest als fiktive Größe in den meisten Arbeitszeitvereinbarungen existiert¹⁰⁸. In Studien zur Nutzung gleitender Arbeitszeit vor allem bei älteren Beschäftigten (z.B. Neubauer/Scharmann 1975) oder kurz nach der Einführung der neuen Zeitstrukturen (Arbeitsgruppe Gleitzeit 1989) noch häufig beobachtet, ist diese Nutzungsform in unserem Sample absolut minoritär und beschränkt sich auf Einzelfälle. Etliche hochflexible Arbeitszeitarrangements erschweren überdies eine derartige Nutzungsform. So können in bestimmten Bereichen Präsenz- oder Funktionszeiten vereinbart sein, die weit länger sind, als die Normal- oder Sollarbeitszeit. Die Beschäftigten müssen dann zwangsläufig die Lage ihrer Arbeitszeiten im Rahmen dieser Funktionszeit breiter streuen, auch wenn sie eine konstante Länge beibehalten. Auch bei einer in manchen Vereinbarungen obligatorischen Einarbeitung von Betriebsschließungstagen müssen die Beschäftigten täglich länger arbeiten, als die Sollarbeitszeit. Sofern Befragte

108 Zur Definition siehe S. 68

freiwillig diese Normalarbeitszeit einhalten, handelt es sich ausnahmslos um ältere Beschäftigte mit hohem Kontinuitätsbedürfnis.

2. *Einmal gewählte, aber dann konstante Arbeitszeiten.* Diese Beschäftigten betreten und verlassen den Betrieb jeden Tag nahezu um dieselbe Zeit, es ergeben sich nur minimale Abweichungen, etwa durch die Verspätung von Verkehrsmitteln, täglich wird etwa die Sollarbeitszeit abgeleistet. Dabei wurde in der Gleitzeitforschung ein starker Trend zu einer Vorverlegung des Arbeitsbeginns beobachtet (Baier/Balog 1986, Hoff 1983), Typische, wiederholt beschriebene Nutzerinnen dieses Musters sind ältere Produktionsarbeiterinnen, die den frühestmöglichen Arbeitsbeginn wählen und mit dem Erreichen der täglichen Sollarbeitszeit den Betrieb wieder verlassen (z.B. Arbeitsgruppe Gleitzeit 1989). In unserem Sample war dieses Phänomen lediglich in Einzelfällen anzutreffen. Zwar hielt ein größerer Teil der Befragten einigermaßen konstante Arbeitszeiten ein, sie entsprachen jedoch eher dem folgenden Muster.

3. *Individuelles Freischichtenmodell bei einigermaßen konstanten täglichen Arbeitszeiten.* Dieses Modell entspricht weitgehend der vorigen Beschreibung, jedoch ist die Länge der täglichen Arbeitszeit regelmäßig größer als die Sollarbeitszeit. Auf diese Weise werden Guthaben eingearbeitet, die in Form von freien Tagen abgefeiert werden. Dieses Modell entspricht den bei der Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung vielerorts entstandenen Freischichten- oder Freie-Tage-Regelungen, bei denen die Lage der Freischichten von den Beschäftigten gewählt werden kann. Die Gestaltungsspielräume des Arbeitszeitsystems werden hier als reines 'Ansparmodell' genutzt. Etwa jede/r zehnte Befragte hält sich an ein derartiges Arbeitszeitmuster, häufig handelt es sich dabei um Mitglieder von Fahrgemeinschaften oder um SchichtarbeiterInnen mit restriktiven arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen und/oder einer Schichtlänge von mehr als 1/5 der tariflichen Wochenarbeitszeit. Diese Muster sind oft erstaunlich stabil. Die Lage der täglichen Arbeitszeit wird nur bei Zäsuren in der beruflichen und privaten Zeitkonstellation verändert: z.B. Wegfall einer Fahrgemeinschaft, Auszug der Kinder, Wohnungswechsel, Pensionierung des Partners/der Partnerin. Auch eine

Verlängerung der Arbeitszeiten findet in diesem Muster nur über 'angeordnete' Mehrarbeit statt. Es lassen sich verschiedene 'Nutzungsgrade' unterscheiden: Bei der geringgradigen Nutzung werden beispielsweise nur die Betriebsschließungstage zwischen Weihnachten und Neujahr eingearbeitet. Bei höheren Nutzungsgraden entstehen größere Zeitguthaben, die auch für Wochenendverlängerungen und gar größere Freizeitblöcke genutzt werden.

4. *'Alternierende Arbeitszeiten'*: Beschäftigte wechseln zwischen zwei verschiedenen Arbeitszeitmustern. So wird etwa in der Frühschicht länger, in der Spätschicht kürzer gearbeitet, um "noch etwas vom Abend zu haben" (Monteur, 41), Andere Beispiele sind kürzere Arbeitszeiten im Sommer und längere im Winter, oder bei schönem Wetter kürzere Zeiten. Alternierende Arbeitszeiten waren in unserem Sample nur bei männlichen Facharbeitern mittleren Alters mit Familie zu finden, bei einem Zwanzigstel aller Befragten.

5. *Individueller Wochenrhythmus*: Eine weitere Nutzungsform sind individuelle, einigermaßen regelmäßige, aber tageweise unterschiedliche Arbeitszeiten innerhalb einer Woche. Das bekannteste Beispiel ist der vor allem bei gewerblichen Beschäftigten beliebte 'kurze Freitag' bei ansonsten eher konstanten Arbeitszeiten. Bei Facharbeitern ohne Familienbindung taucht hier auch der aus der Frühzeit der Industrialisierung bekannte 'blaue Montag' wieder auf, hier in Form eines teils um mehrere Stunden nach hinten verlegten montäglichen Arbeitsbeginns. Andere individuelle Wochenrhythmen entstehen durch entsprechende familiäre Anforderungen:

"... ja, am Dienstag komme ich immer erst später, da arbeitet meine Frau vormittags und ich bringe dann den Sohn in die Schule." (Dreher, 36 Jahre).

Auch eine individuelle Viertagewoche wird von mehreren Beschäftigten unseres Samples praktiziert. So arbeitet eine Schleiferin in der Luxusgüter-Manufaktur von Montag bis Donnerstag jeweils achteinhalb bis neun Stunden täglich und nimmt dann Freitag frei. Je nach Arbeitsanfall variiert sie in geringem Umfang ihr Arbeitsende und kann so nebenbei noch Zeitguthaben bilden, das sie zu mehreren

Tagen bündelt und an den Jahresurlaub anhängt oder zu Kurzferien in Kombination mit Feiertagen und Wochenenden nutzt. In Reinform werden individuelle Wochenrhythmen von einem Zehntel der Beschäftigten unseres Samples praktiziert, kurze Freitage in unterschiedlicher Länge und Regelmäßigkeit jedoch sind Bestandteil der Arbeitszeitmuster von mindestens jedem/jeder fünften Befragten.

6. *Konstanter Arbeitsbeginn, flexibles Arbeitsende*. Dieses Muster findet sich bei zwei Beschäftigtengruppen: Angestellte, meist aus dem mittleren bis höheren Qualifikationssegment, die ihr Arbeitsende stark nach dem Arbeitsanfall ausrichten, sowie meist gutqualifizierte gewerbliche Beschäftigte (Instandhalter, Werkzeugbauer, Monteure und andere Arbeiter aus Engpaßbereichen), die sich bei der Wahl des Arbeitsendes oft ebenfalls nach dem Arbeitsanfall, immer wieder aber auch nach 'Lust und Laune' richten. Tendenziell, jedoch nicht generell, ist dieses Arbeitszeitmuster ein Indiz für die Dominanz betrieblicher Zeitanforderungen in der alltäglichen Zeitgestaltung, sei es auf direktem Wege der Anordnung oder Aushandlung, oder auf dem Wege der Internalisierung betrieblicher Imperative durch die Beschäftigten: "... also, an erster Stelle kommt bei mir der Beruf" (Sachbearbeiter, 32). Auch hier entstehen, gerade in Zeiten hohen Arbeitsanfalls, nicht selten Zeitguthaben auch in größerer, den Betriebsdurchschnitt überschreitender Höhe. Der betreffende Personenkreis ist am häufigsten Restriktionen bei der Freizeitentnahme ausgesetzt: Die gleichen Gründe, die zur Anhäufung hoher Zeitguthaben führen, verhindern oft auch deren Abbau: Schwer vertret- oder ersetzbares Spezialistentum, Einsatz in Engpaßbereichen, bisweilen auch hohe zeitliche Anforderungen auch bei niedrigem Auftragsbestand (Entwicklungsingenieure, Techniker, Konstrukteure), leerer Arbeitsmarkt im entsprechenden Qualifikationssegment und lange Einarbeitungszeiten, knappe Personalkalkulation. In unserem Sample bevorzugt gut jede/r Zehnte Befragte ein derartiges Muster, das jedoch meist keine, den vorangegangenen Mustern vergleichbare Stabilität und Konstanz aufweist: So wird phasenweise, etwa bei Änderungen des familialen oder beruflichen Bedarfs auch der Arbeitsbeginn variiert.

7. Die *'situativ orientierte flexible Nutzung'* zeichnet sich neben einer ausgeprägten Freischichten/Freie-Tage-Komponente vor allem durch starke, nicht selten sogar mehrstündige Variationen der täglichen Arbeitszeiten nicht nur am Arbeitsende, sondern auch am Arbeitsbeginn aus. Rhythmische oder periodische Gestaltungselemente sind nicht erkennbar, situations- und bedarfsbezogene, wenig planbare Anforderungen prägen die tägliche Arbeitszeitgestaltung. Diese Nutzungsform kann individuell, familial und betrieblich motiviert sein. Ausschlafen nach dem Wochenende gehört hier oft dazu, aber auch Reaktionen auf unvorhergesehene familiäre Zeitanforderungen, etwa bei alleinerziehenden Vätern und Müttern, oder bei Eltern kleiner Kinder. Hohes berufliches und betriebliches Engagement gerade von mittel- und höherqualifizierten Angestellten, sowie starke betriebliche Zeitanforderungen auch bei hochqualifizierten Facharbeitern stellen typische arbeits- bzw. betriebsorientierte Motivationen für diese Nutzungsform individueller Flexibilitätsspielräume dar, was - wie im vorangegangenen Muster - ebenfalls zu hohen Kontoständen und Restriktionen des Zeitausgleichs führen kann. Knapp jede/r Zehnte aus unserem Sample ist dem situativ-flexiblen Nutzungsmuster zuzuordnen.

Nicht selten existieren in den Arbeitsbereichen dieser Gruppe auch informelle Arbeitszeitregelungen, die diese Form von Flexibilität unterstützen, etwa 'Schwarze Konten' für Arbeitszeiten, die jenseits der zulässigen Salden liegen und vom 'offiziellen' System gekappt werden, informelle Aussetzung von Kernzeiten und Rahmenzeiten, Duldung der Übertretung von gesetzlichen Höchstgrenzen. Die Befragten, die derartige Nutzungsmuster praktizieren, kommen dem 'Prototyp' des modernen, hochflexiblen Arbeitnehmers am nächsten. Überwiegend familial orientierte Nutzung findet sich vor allem bei alleinerziehenden Arbeiterinnen, überwiegend beruflich-arbeitsbezogene Nutzung vor allem bei männlichen Angestellten ohne Kinder oder mit ausgeprägter traditionell-geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung in der Familie. Dabei steht den Extremen ausschließlich familial und ausschließlich arbeitsbezogen motivierter Nutzung ein breiteres Mittelfeld von Beschäftigten beiderlei Geschlechts mit gemischten Motivlagen gegenüber, die,

meist sowohl im Beruf als auch in der Familie stark engagiert, tagtäglich ihre Prioritäten neu ausrichten müssen.

Insgesamt läßt sich folgendes festhalten: Rund zwei Fünftel unserer 60 Befragten nutzen die persönlichen Gestaltungsspielräume der hochflexiblen Arbeitssysteme in Formen hoher individueller Flexibilität, sei es in situativ-flexiblen Nutzungsmustern, sei es mit stark variablen Arbeitsenden oder ausgeprägten individuellen Wochenrhythmen. Weitere zwei Fünftel bewegen sich im Bereich geringerer persönlicher Flexibilität, das übrige Fünftel variiert die Arbeitszeiten nur sehr gering bzw. bevorzugt weitgehend konstante Arbeitszeitmuster. Bei den meisten Befragten liegen gemischt-motivierte Entscheidungssituationen vor, in denen sowohl betriebliche als auch familiale und private Zeitstrukturen und Interessen eine Rolle spielen. In Perioden hoher betrieblicher Auslastung werden persönliche Gestaltungsoptionen meist entweder stärker im betrieblichen Sinne genutzt oder die Nutzung restringiert. Das folgende Kapitel soll anhand des Wechselspiels familialer und betrieblicher Zeitanforderungen diese Gestaltungskonflikte der persönlichen Arbeitszeiten in hochflexiblen Arbeitszeitarrangements näher ausleuchten.

3.2 Familialer Zeitbedarf, flexible betriebliche Zeitanforderungen und ihre Synchronisation als typischer Zeitkonflikt

Beschäftigte müssen in ihrem Arbeitsalltag verschiedene Lebensbereiche und Bedürfnisse mit den betrieblichen Zeitanforderungen synchronisieren: Familienzeit, Freizeit, Regenerationszeit, Zeit für Qualifikation sowie für Eigen- und Bürgerarbeit sind die in der einschlägigen Literatur (z.B. Radke 1996, Schweitzer u.a. 1990, Projektgruppe 'Alltägliche Lebensführung' 1995) häufig genannten Quellen zeitlicher Anforderungen. Wir werden uns hier bewußt auf den familialen Bereich beschränken, da er in der Perspektive der von uns befragten Industriebeschäftigten mit Abstand den höchsten Stellenwert besitzt. Andere Lebensberei-

che sind dem in der Regel deutlich nachgeordnet¹⁰⁹, sie scheinen bei unseren Befragten eher die 'Poren' im Alltag zu füllen, die von Arbeitszeit, Familienzeit und psychophysischer Regenerationszeit unbesetzt sind¹¹⁰.

Gerade familiäre Lebenszusammenhänge zeichnen sich durch eine Gleichzeitigkeit von regelmäßig strukturierten Zeitrhythmen, wie sie etwa durch Arbeitszeiten der Partner, Schul- oder Kindergartenzeiten entstehen, und unstrukturiertem, spontanem Zeitbedarf aus, wie er etwa durch unerwartet nötigen höheren Zeitaufwand bei Kinderkrankheiten, Schnupfproblemen und anderen unkaufbaren familialen Anforderungen entsteht. Die Frage der Synchronisierbarkeit von Arbeitszeiten und familialen Zeitstrukturen stellt gewissermaßen eine *Nagelprobe für die faktische Nutzbarkeit formaler Gestaltungsoptionen* dar (vgl. dazu auch Jürgens 1998, Promberger u.a. 1997). Wie die folgende Übersicht zeigt, spielen familiäre Zeitanforderungen für die meisten unserer Befragten eine Rolle, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß.

So ist der Synchronisationsbedarf familialer und betrieblicher Zeitstrukturen bei Alleinerziehenden und bei Eltern kleiner Kinder am größten. In unserem Sample betrifft dies nicht nur Frauen: Auch bei etlichen befragten Vätern besitzen die zeitlichen Anforderungen der Familie hohe Priorität. Ob es sich dabei überwiegend um familiäre Freizeit oder um Zeit für familienbezogene Arbeit (Betreuung, Pflege, Versorgung, Haushalt) handelt, mag sich zwar im Einzelfall durchaus

109 Bürgerarbeit, Weiterbildung, Hobbys und individuelle Freizeitaktivitäten sind für die meisten von uns befragten Beschäftigten bestenfalls Nebenthemen, sie sind der Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit absolut nachgeordnet. Eine Ausnahme bilden lediglich junge Beschäftigte vor dem Eintritt in engere Paarbeziehungen und Familienphase. Doch deren von uns erhobenes, individuell-freizeitorientiertes Zeitnutzungsverhalten weicht in keiner Weise von den durch die Arbeitszeitforschung bislang beschriebenen, für die Altersgruppe typischen Formen ab (Engfer u.a. 1983, Wiesenthal 1987, Bosch 1989, Garhammer 1994, Reinecke/Jürgens 1998, Promberger u.a. 1997) und soll hier nicht gesondert untersucht werden. Der Komplex psychophysischer Belastungen und entsprechender Regenerationsbedürfnisse wird durch unsere Gesprächspartner nur ausnahmsweise thematisiert, und zwar dort, wo Extremsituationen vorliegen. Diese Fragestellung wird im vierten Abschnitt dieses Kapitels untersucht (4).

110 Die Tatsache, daß unseren Befragten häufig nicht viel Zeit für weitere Aktivitäten jenseits Arbeit und Familie bleibt, ist typisch für Industriebeschäftigte und läßt insgesamt auf einen geringen Zeitwohlstand dieser Arbeitnehmergruppe schließen. Nach Garhammer (2001) verringern übrigens flexible Arbeitszeiten den Zeitwohlstand der Beschäftigten.

unterscheiden; insgesamt jedenfalls scheint die traditionell geschlechtsspezifische

Übersicht 11: Familiäre Zeitanforderungen, Lebens- und Haushaltsform

<i>Lebens- und Haushaltsform der Befragten</i>	<i>Bedeutung und Ausmaß der familialen Zeitanforderungen (von 0=kaum bis 3=sehr hoch)</i>	<i>Zahl Befragte</i>
Singles (ledig, nicht mit PartnerIn zusammenlebend, keine Kinder im Haushalt)	0	6
Verheiratet/mit PartnerIn zusammenlebend, keine oder nur erwachsene Kinder im Haushalt	1	23
Verheiratet/mit PartnerIn zusammenlebend, Kinder unter 18 Jahre im Haushalt	2	28
Alleinerziehend	3	3
Alle	--	60

Arbeitsteilung bei den Beschäftigten unseres Samples nicht mehr ausnahmslos und vollständig zuzutreffen.

Wie frühere Untersuchungen (Landenberger 1983, Engfer u.a. 1983, Garhammer 1994, Jürgens/Reinecke 1998, Promberger/Rosdücher/Seifert/Trinczek 1997) zeigen auch unsere Ergebnisse erneut die hochrangige Bedeutung familienorientierter Zeitverwendung für viele Beschäftigte¹¹¹. Am deutlichsten ist diese Vorrangstellung familialer Zeitverwendungspräferenzen bei den Beschäftigten in der mittleren biographischen Phase ausgeprägt, die von der Geburt eines oder mehrerer Kinder bis zu deren sozialer und ökonomischer Selbständigkeit reicht. Eine hohe Bedeutung solcher Präferenzen liegt jedoch auch außerhalb dieser biographi-

111 Auch über den engeren Kontext der Zeitverwendung hinaus bestätigen verschiedenste Untersuchungen immer wieder den hohen Stellenwert familialer Orientierungen bei Arbeitnehmern aller Schichten und Altersgruppen (z.B. Kudera 1995, Spellerberg 1996, Jürgens/Reinecke 1998). Die Gegenhypothese einer zunehmenden Bedeutung von 'Selbstverwirklichung' (z.B. Zoll u.a. 1989) scheint sich nicht zu bestätigen. Vielmehr vermuten z.B. Hielscher/Hildebrandt (1999: 113) eine Tendenz zur Retraditionalisierung und Refamilialisierung, die durch Heterogenisierung, Flexibilisierung und Verkürzung von Arbeitszeiten entstände.

schen Phase vor; Paarbeziehungen oder die Bezüge zur Herkunftsfamilie konstituieren auch bei diesen Beschäftigten spezifischen Zeitbedarf. Unsere Interviews zeigen, daß familialer Zeitbedarf eine untergeordnete Rolle nur für Personen spielt, die (noch) keine stabilen Paarbeziehungen eingegangen sind. Welche Berücksichtigung finden diese Anforderungen nun in der Arbeitszeitsituation der befragten Beschäftigten, insbesondere in der Nutzung zeitlicher Gestaltungsspielräume?

Je nach Lebenssituation und augenblicklicher Lage in der Familie können spontan-situative oder regelmäßige Nutzungsintentionen und -Formen überwiegen. Die folgende Interviewpassage steht exemplarisch für den Typus situativ orientierter, unregelmäßiger Nutzung aus familialen Motiven:

"Ich benutz' das echt nur für die Kinder. Die rufen an, wenn die mal krank sind, das ist ja klar, ne Ohrenentzündung oder Fieber, und dann bin ich natürlich weg. Dafür sammel ich dann immer, wenn alles gesund und munter ist. Da bleib ich extra diese Stunde länger, um wieder Reserven zu haben." (Instandhalter, 49 Jahre, Flurfördertechnik Müller)

Der nächste Gesprächsausschnitt hingegen ist ein gutes Beispiel für ein - nicht nur bei Frauen zu findendes - relativ regelmäßiges Nutzungsmuster aus familialen Motiven:

"... mein Mann und ich wechseln uns da immer so ein bisschen ab mit unserem Sohn (...), eine Woche mach' ich das ganze, die andere er (...), damit wir uns ein bißchen drauf einstellen können. Und die Woche, die ich meinen Sohn habe, mache ich halt generell (...) zwei Stunden minus, die Woche ist es ein bißchen mehr (*minus, d. Verf.*) gewesen, aber dafür arbeite ich halt nächste Woche wieder mehr ..." (Elektronikerin, 29, Flurfördertechnik Müller)

Nicht nur Kinderbetreuung und Haushaltsarbeiten bestimmen die familialen Zeitnutzungsmotive der Beschäftigten. Wichtig ist auch gemeinsame Freizeit, wie die folgende typische Äußerung zeigt:

"Ich mach das meistens so, meine Frau arbeitet auch, und wir haben zwei relativ kleine Kinder. Dann ist das bis jetzt immer so gewesen, wenn ich arbeite, ist meine Frau zu Hause, arbeitet sie, bin ich zu Hause. Und sie hat dann auch freie Tag in der Woche und da versuche

ich die, ich lege die ganz einfach so, wie sie frei hat. Daß wir zusammen mal irgendwo frei haben. So regel ich das." (Monteur, 41 Jahre, Großgeräte AG)

Die drei zitierten Fallbeispiele stammen allesamt aus Betrieben bzw. Bereichen, in denen wenig Hindernisse für bedürfnisorientierte Arbeitszeitvariation bestehen, sie stehen gewissermaßen für typische Situationen, in denen Zeitgestaltung durch die Beschäftigten betrieblicherseits wenig restringiert ist. Für eine Vielzahl unserer Befragten sind familiäre Zeitbedürfnisse nicht immer problemlos mit den betrieblichen Flexibilitätsansprüchen zu integrieren: In etlichen unserer Untersuchungsbetriebe führt die konjunkturbedingt hohe Kapazitätsauslastung im Zusammenwirken mit anderen Faktoren zu bereichsweise starken Restriktionen für bedürfnisorientierte Arbeitszeitvariation, was bei vielen Befragten die Synchronisierbarkeit familialer und betrieblicher Zeitanforderungen erschwert. Gerade Arbeitszeitverlängerungen führen nicht nur zu Synchronisationsschwierigkeiten und Restriktionen individueller Zeitvariation, sondern auch zu einer simplen mengenmäßigen Verknappung der Zeitbudgets, wie im folgenden Beispiel zu sehen ist:

"Also die Belastung war schon sehr groß, wenn man drei Sonnabende im Monat hier ist, wenn man abends erst um halb zehn oder so nach Hause kommt. Es hat schon Zeiten gegeben, wo die Belastung sehr stark war und auch gerade zu 'ner Zeit, als mein Sohn mich eigentlich nötig gehabt hätte." (Konstrukteur, 45 Jahre, Großgeräte AG)

Ist die *Dauerhaftigkeit von Arbeitszeitverlängerungen* beispielsweise in der *Großgeräte AG* häufig anzutreffen, so sind in der *Spezialgetriebe GmbH* die dort charakteristischen *kurzfristigen Arbeitszeitverlängerungen* für etliche Beschäftigte oft nur schwierig mit familialen Bedürfnissen vereinbar, sie führen dazu, daß zeitliche Planung mit der Familie fast unmöglich wird:

"Ich kann Privatleben und Arbeit gar nicht unter einen Hut bringen. Ich sag mal in der Regel gehe ich ja dann morgens aus dem Haus und bin mittags dann gegen sechzehn, siebzehn, achtzehn Uhr zu Hause. Und da bleibt nicht viel Zeit für die Familie. Genauso die Samstage können wir nicht verplanen. Ich wollte freitags mittags zum Beispiel um zwei Uhr nach Hause gehen, hatte schon die Tasche unterm Arm, und dann kam der Personalvorgesetzte zu mir her und sagte: 'Ich hab grad 'nen Anruf bekommen, das ist eilig, du müsstest also heute länger machen und Samstag kommen.'" (Maschinenschlosser, 33 Jahre, Spezialgetriebe

GmbH)

In der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt versucht das Management, die Lage der Entnahme von Zeitguthaben aus Mehrarbeitskonto und Arbeitszeitkonto stark zu steuern, dies schafft für die Beschäftigten erhebliche Synchronisationsprobleme, wie die folgende Passage illustriert:

"Das muss man praktisch im, sollte man in der Zeit nehmen, wo es dem Betrieb am besten reinpasst. Und das ist meistens dann in der Zeit, wo die Kinder keine Ferien haben, oder wo ich mit der Zeit nichts anfangen kann." (Maschinenschlosser, 42 Jahre, Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt)

Bei der *Luxusgüter-Manufaktur* wird in der Fertigung immer wieder Gruppendruck als Restriktionsfaktor für individuelle Zeitnutzung thematisiert. Interessanterweise geschieht diese Thematisierung nie direkt durch die Betroffenen, sondern durch Kollegen aus ihrer oder einer benachbarten Arbeitsgruppe. Vom Gruppenstandard oder der situationsspezifischen Gruppenmeinung abweichendes Verhalten hat offensichtlich so wenig Legitimität, daß es durch die Betroffenen selbst im Interview nicht thematisiert wird.

"Also es gab da eben Leute, die auf ihrem Gleittag halt bestanden haben (...) Aber nicht, weil sie direkt irgendwas vor hatten, sondern (...) weil sie das, ihren Willen halt durchsetzen wollten (...) und nicht an die Gruppe gedacht haben. Das hat schon, gab da heftige Diskussionen" (Montiererin, 57 Jahre, Luxusgüter-M.)

Die Luxusgüter-Manufaktur hat einen ausgesprochen hohen Frauenanteil in der Produktion. Hier müßte eigentlich die Problematik der Synchronisation familialer und betrieblicher Zeitstrukturen besonders deutlich zu beobachten sein, zumal in vielen Bereichen des Unternehmens ausgesprochen starke konjunkturelle und saisonale Schwankungen der Auslastung vorliegen. Dies ist jedoch nicht der Fall: Ältere, ledige, kinderlose, oder Frauen mit erwachsenen Kindern stellen das Gros der Arbeiterinnen in Vollzeit. Ob hierfür bewußte Auswahlprozesse bei der (Selbst-)rekrutierung der Belegschaft, oder stillschweigende Wahlentscheidungen bei der Stellensuche verantwortlich sind, kann auf Basis unserer Daten nicht

geklärt werden. Frauen mit Kindern sind nur auf Teilzeitstellen anzutreffen, alleinerziehende Frauen sind überdies von Arbeitszeitverlängerungen ausgenommen.

Insgesamt erweist sich einmal mehr, daß die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein zentrales Gestaltungsinteresse von Arbeitnehmern in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen ist. Wie bei unserer Befragung der Beschäftigten bei Volkswagen AG und der Ruhrkohle AG (Promberger/Rosdücher/Seifert/Trinczek 1997), so zeigt sich auch an den Beschäftigten der fünf Fallstudienbetriebe die Vielschichtigkeit der Synchronisationsproblematik: Regelmäßige Rhythmen familialer Zeiten müssen ebenso mit flexiblen Arbeitszeiten vereinbar sein, wie spontaner familialer Zeitbedarf. Flexible betriebliche Zeitanforderungen müssen wiederum ihrerseits einigermaßen planbar und verlässlich sein, damit die Beschäftigten sie mit ihren familialen Zeitanforderungen abstimmen können. Wo diese Bedingungen nicht oder nur eingeschränkt vorliegen, nehmen auch Zufriedenheit und Akzeptanz hochflexibler Arbeitszeiten in der Belegschaft ab.

4 Bewertung der Arbeitszeitarrangements durch die Beschäftigten

Im folgenden Kapitel soll in den Blick genommen werden, wie die hochflexiblen Arbeitszeitsysteme durch die Beschäftigten unserer Untersuchungsbetriebe bewertet werden. Folgende Vor- und Nachteile der hochflexiblen Arbeitszeitsysteme wurden in der Befragung genannt:

Übersicht 12: Vor und Nachteile hochflexibler Arbeitszeitsysteme aus Beschäftigtenperspektive

<i>Positive Effekte</i>	<i>Negative Effekte</i>
<p>Wegfall des Pünktlichkeitszwanges Anpassung der Arbeitszeiten an Biorhythmus Erleichterung der Synchronisation von Familie und Beruf längerer Urlaub, längere Wochenenden möglich besseres Verhältnis Fahrzeit/Arbeitszeit höhere Steuerungsautonomie</p>	<p>Synchronisationsprobleme, insbesondere bei Arbeitszeitverlängerung und kurzfrist. Änderungen Belastungen durch längere Arbeitszeiten Arbeitsintensivierung Wegfall von Zuschlägen Dominanz betrieblicher Zeitinteressen erschwert Nutzung der Positiveffekte Destrukturierung von Familien- und Freizeit Belastung, Verantwortungszunahme und Risikoverlagerung durch vermehrte Selbst- und Gruppensteuerung</p>

Hinsichtlich der Wahrnehmung von Vorteilen und Nachteilen hochflexibler Arbeitszeitsysteme lassen sich bei unseren Befragten drei Gruppen ausmachen, sie korrespondieren mit bestimmten Bewertungen, betrieblichen Bedingungen und Nutzungsmustern und werden in den folgenden Ausführungen vorgestellt (4.1-4.3).

4.1 Zufriedenheit bei geringem Restriktionsniveau

In der ersten Gruppe werden die Vorteile flexibler Arbeitszeitsysteme stärker thematisiert als die Nachteile, diese Einstellung korrespondiert mit einer relativ

restriktionsarmen Nutzbarkeit und einer gewissen alltäglichen Routine tatsächlicher Nutzung zeitlicher Gestaltungsspielräume. Wichtige Vorteile sind in der Perspektive der Befragten dieser Gruppe die Möglichkeit, Arbeitszeiten an individuelle Tagesrhythmen anzupassen:

"Deshalb finde ich diese Gleitzeit ohne Kernzeit toll. Und ich denke, das fängt jetzt halt an, positiv zu wirken. Man sagt, Gott keine Hektik am frühen Morgen, sondern man kommt richtig froh und ausgelassen und fröhlich zur Firma und sagt, so jetzt beginnt das" (Sekretärin, 34 Jahre)

Dezidiert als Gleitzeit bezeichnete oder im Sinne von Gleitzeitkonzepten gehandhabte Gestaltungselemente in den Arbeitszeitsystemen werden in jedem unserer Untersuchungsbetriebe praktiziert. Diese Gestaltungskomponenten - tägliche Variationsmöglichkeiten, Guthabenaufbau und -Entnahme in ganzen Tagen - bieten in den Augen dieser Beschäftigten die entscheidenden, weil selbstbestimmt nutzbaren Freiheiten.

(Interviewerin:) "Was, würden Sie sagen, ist der größte Pluspunkt an ihrer derzeitigen Arbeitszeitregelung?" - "Die Freiheit!" (Sachbearbeiter, 41 Jahre).

Gerade die Vereinbarkeit von familialen und beruflichen Zeitanforderungen wird durch solche Gestaltungskomponenten erheblich verbessert, ermöglichende betriebliche Bedingungen vorausgesetzt.

"Die Gleitzeit spielt für mich eine große Rolle, sonst hätte ich das ja gar nicht gebacken bekommen. Also ich brauch' diese Gleitzeit schon, das ist ja klar als Alleinerziehender." (Maschinenbauer, 49 Jahre).

Ein- und Ausgleitzeiträume bedeuten in vielen Fällen die Grundvoraussetzung gelingender familialer Alltagsorganisation und besonders die Bewältigung von familialen Anforderungen in Konstellationen neben der vollständigen Familie. Ganz besonders wichtig an den individuellen Gestaltungsmöglichkeiten hochflexibler Arbeitszeitsysteme ist der Wegfall des 'Bittstellerstatus' für die Beschäftigten. Im günstigen Fall kann das Guthaben auf dem Gleitzeitkonto ohne Geneh-

migung durch Vorgesetzte und größeren Abstimmungsbedarf mit Kollegen in Anspruch genommen werden.

"Man braucht nicht mehr zu fragen, ob man gehen darf. Ich kann im Grunde für mich entscheiden, das und das habe ich vor. Ich sag dann einfach ich komme später, ihr wißt Bescheid. Das ist ja auch ein Stück Lebensqualität." (Arbeiterin, 51 Jahre)

Neben der tatsächlichen Nutzbarkeit und Nutzung von Optionen für die persönliche Arbeitszeitgestaltung tritt bei der Bewertung hochflexibler Arbeitszeiten in dieser Gruppe von Beschäftigten in allen Fällen das 'Autonomiegefühl', selbst wenigstens ein Stück weit Herr der Zeit zu sein.

"Daß ich eben nicht betteln muß, wenn ich mal was erledigen will, also diese gewisse Maß an Flexibilität, das find ich schon sehr wichtig, schon auch emotional und auch aus praktischen Gründen." (Sachbearbeiterin, 51 Jahre)

Die individuellen zeitlichen Variationsmöglichkeiten können in denjenigen Arbeitskontexten genutzt werden, in denen zeitliche Anforderungsprofile auf mittlerem Niveau vorherrschen und Entnahme von Freizeit eine reale Möglichkeit ist. Die Zufriedenheit in dieser Gruppe ist sehr hoch und korrespondiert mit einer umfänglichen realen Nutzung der Gestaltungsspielräume. Ihr Anteil an allen Befragten liegt bei rund zwei Fünfteln.

4.2 Unzufriedenheit bei hohem Restriktionsniveau

Die Perspektive der zweite Gruppe ist stark geprägt von den Nachteilen flexibler Arbeitszeiten, die insbesondere entstehen mit dauerhaften Arbeitszeitverlängerungen, damit zusammenhängenden Restriktionen des Guthabenabbaus und einer Dominanz betrieblicher Zeitansprüche in der alltäglichen Zeitgestaltung der Betroffenen, die deren expliziten Nutzungsabsichten, aber auch dem generellen Verständnis von Gestaltungsfreiheit deutlich zuwiderläuft.

"Ich kann nur immer wieder sagen, der Grundgedanke der Freiheit oder der Gleitzeit ist gut.

Nur wie das hier praktiziert wird, mit diesen Anordnungen, das ist nicht o.k." (Maschinenschlosser, 33 Jahre, Spezialgetriebe GmbH).

In manchen Fällen können zwar prinzipiell Zeitguthaben abgefeiert werden, Restriktionen bestehen jedoch hinsichtlich der Lage dieser Zeiten:

"Jetzt heißt es, wir haben ja so ein großes Konto, nu mach mal schön. Wenn Du das voll hast, dann darfst Du auch einen Gleittag nehmen. (...) Es wird schon in diese Richtung gegangen, daß wir ein bißchen mehr gezwungen werden als vorher, man kriegt dann auch schon mal vorgeschrieben, wann man diese Gleittage abbauen soll - nämlich nur noch in de Phasen, wo es weniger zu tun gibt, (...) Es kann ja mal sein, daß ich auch in 'ner Hochphase einen Tag frei brauche aus persönlichen Gründen und da wird jetzt schon oft gesagt: Hast Du Dir das auch gut überlegt. Kannst Du da wirklich freimachen. Und da bin ich sehr unzufrieden mit" (Sachbearbeiterin, 32 Jahre, Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt).

In anderen Fällen ist das Abfeiern von Zeitguthaben generell erschwert:

"Wir hatten das ja gehabt, zehn Stunden am Tag und Samstags, macht 56 Stunden arbeiten. Und 35 kriegt man bezahlt. Und alles andere geht ins Gleitzeitkonto, aber wann soll ich denn die Gleitzeit nehmen? Gleitzeit is ne schöne Sache, bloß müßte es halt für beide Seiten was sein, nicht nur für die Geschäftsleitung, und die Firma." (Maschinenschlosser, 49 Jahre, Spezialgetriebe GmbH)

Auswirkungen nicht nur auf die Akzeptanz hochflexibler Arbeitszeiten, sondern auf die Arbeitsmotivation insgesamt sind in diesen Fällen typisch.

"Da hat man eigentlich keine Lust mehr zu arbeiten, wenn man keine Entscheidungsfreiheit mehr hat, da geht dann die Motivation gleich gegen null." (Maschinenschlosser, 33 Jahre, Spezialgetriebe GmbH).

Rund zwei Fünftel unserer Befragten sind diesem Bewertungsmuster zuzuordnen. Sie lehnen hochflexible Arbeitszeiten keinesfalls generell ab, sind jedoch äußerst unzufrieden mit der restriktiven Handhabung des Systems, weil ihre Nutzungsinteressen schwer zu realisieren sind. Sie haben explizite Gestaltungswünsche und teilweise auch bereits Erfahrungen einer besseren Umsetzbarkeit ihrer Vorstellungen, etwa in Perioden geringerer Auslastung. Im Prinzip ist Arbeitszeitflexibilisierung für sie eine positive Gestaltungschance, an deren Realisation sie jedoch

gehindert werden. So käme denn auch eine Rückkehr zu starren Arbeitszeitstrukturen für sie nicht in Frage.

"... wenn man bald mal wieder rund um die Uhr arbeitet, dann sagt man auch, ach hätte ich doch besser ne starre Arbeitszeit. Aber wenn' s dann wieder 'n bißchen besser geht, dann ist man ja froh, daß man die Gleitzeit hat" (Maschinenschlosser, 49 Jahre, Spezialgetriebe GmbH).

4.3 Nicht-NutzerInnen in selbstgemachten stabilen Zeitstrukturen

Die dritte Gruppe unterscheidet sich von den vorangegangenen beiden weniger hinsichtlich der Nutzbarkeit und der darauf aufbauenden Bewertung von flexiblen Arbeitszeiten, sondern vor allem hinsichtlich der grundsätzlichen Wahrnehmung der Gestaltbarkeit von Arbeit und Arbeitszeit, sowie - damit zusammenhängend - der Nutzung von individuellen Flexibilitätsspielräumen. Eine kleine Gruppe von Beschäftigten im Sample signalisiert hohe Zufriedenheit mit der jeweils für sie gültigen Arbeitszeitregelung. Diese Beschäftigten begreifen nach eigenen Aussagen Arbeitszeit, analog zur Notwendigkeit 'Arbeiten zu müssen, um leben zu können', als Naturkonstante¹¹² oder Schicksal. Dementsprechend werden auch die Veränderungen in der Arbeitszeitgestaltung klaglos, mitunter sogar stolz in die gesamte Gestaltung von Leben und Arbeit integriert.

"So wie es kommt, so wird es genommen" (Lagerist, 48 Jahre)

In dieser Gruppe liegt der Altersdurchschnitt bei 55 Jahren; die typische familiäre Konstellation besteht in einem Paarhaushalt ohne oder mit lange erwachsenen Kindern und lange abgestimmten Routinen. Diese Konstellation wird von den Befragten, und dies wird zum Teil auch explizit angesprochen, als wesentliche Voraussetzung für das umstandslose Gelingen der Anpassungen an alle Veränderungen des Arbeitszeitregimes bewertet. Flexibilisierung von Arbeitszeiten in all ihren möglichen Erscheinungsformen wird bei dieser Gruppe mit einem Behar-

112 Vgl. dazu auch Jürgens (2001) in Anlehnung an Oskar Negt (1984).

rungsvermögen in alten Strukturen kompensiert. Die qua Arbeitszeitsystem unumgängliche Flexibilität, wie etwa Erhöhung von Zwei- auf Drei-Schichtbetrieb, phasenweise Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit und die Einführung von Arbeitszeitkonten werden mitvollzogen. Dabei wird aber jede Möglichkeit genutzt, den alten 'vorflexiblen' Rhythmus beizubehalten.

5 Belastungsaspekte hochflexibler Arbeitszeitsysteme in der Praxis

Im folgenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen hochgradige Arbeitszeitflexibilisierungen auf die Leistungs- und Belastungssituation von Industriebeschäftigten außerhalb des hochqualifizierten Segmentes haben. Es soll hier vor allem um die Belastungen am Arbeitsplatz gehen, andere Belastungsaspekte, etwa Rückwirkungen auf das Privatleben der Beschäftigten, wurden weiter vorne dargestellt

Neben allgemeinen Befunden über mit der Flexibilisierung zusammenhängende Belastungsaspekte und die Leistungssituation in unseren Untersuchungsbetrieben ist die Frage nach dem Verhältnis von Intensität und Extensität der Arbeit von Bedeutung. Denn in Forschungsarbeiten über die betriebliche Umsetzung von Arbeitszeitverkürzungen wurde verschiedentlich konstatiert, parallel zur Arbeitszeitverkürzung habe nicht selten eine Intensivierung der Arbeit stattgefunden. Dies habe sich im Angestelltenbereich deutlich stärker niedergeschlagen, als unter gewerblichen Beschäftigten, weil bei letzteren eine genauere Leistungserfassung üblich und damit die Einhaltung des Personalschlüssels für Betriebsräte leichter zu kontrollieren und eine Aufstockung des Personalbestandes leichter einzufordern sei (siehe Brosius u.a. 1989, Promberger/Rosdücher/Seifert/Trinczek 1997: 153, Promberger 1992).

Es konnte festgestellt werden, daß die hochflexiblen Arbeitszeitsysteme in unseren Untersuchungsbetrieben derzeit vor allem im Sinne einer Verlängerung der Arbeitszeiten genutzt werden. Wo dies besonders stark der Fall ist, häufen sich

in der Belegschaft Klagen über typische hiermit verbundene Belastungserscheinungen, wie Konzentrationsmängel und andere Ermüdungserscheinungen:

"... ich weiß nicht, ich kann mich zehn Stunden nicht konzentrieren (...) da sind so kleine Teile, da stehen Nummern drauf und die muß man vergleichen mit dieser Stückliste und irgendwann kriegt man einen Rappel (...) man ist einfach kaputt vom Denken" (Sachbearbeiterin, 32 Jahre, Großgeräte AG)

"... auf Dauer hält das also keiner durch, der hier jeden Tag also zehn Stunden und vielleicht sogar mehr macht, das ist ein gewisser Zeitraum und dann gibts 'nen Abbruch, ne, entweder wird er krank oder ..." (Maschinenschlosser, 38 Jahre, Großgeräte AG)

Das Problem wird in diesem Fall verschärft durch ein Sonderprogramm zur Kostenreduktion, in dem die Sollstärke der Belegschaft nur zu 75% durch Stammpersonal mit tariflicher Arbeitszeit erreicht wird, die übrigen 25% werden durch Arbeitszeitflexibilisierung, befristete Beschäftigung und 'Outsourcing' abgedeckt. Die Entscheidungskompetenz hierüber ist teilweise in die Gruppen hinein verlagert. In manchen Gruppen überwiegt die Strategie der Arbeitsintensivierung, andere drängen frühzeitig auf Fremdvergabe oder Hinzuziehung von Aushilfen, in vielen Fällen scheint jedoch ein Hang zur Extensivierung der Arbeit zu bestehen, eine Mentalität des 'dann müssen wir eben länger machen'. Volle Auslastung heißt hier in manchen Fällen nicht mehr 100% der tariflich normalen Arbeitszeit, sondern 100% der theoretisch möglichen Arbeitszeit, teilweise finden Extensivierung und Intensivierung gleichzeitig statt.

"da fährt man dann eben an die 100 Stunden-Grenze 'ran. Und, ich sag mal, da muß man dann auch nicht 100% bringen, sondern 120% über drei vier Tage" (Sachbearbeiterin, 32 Jahre, Großgeräte AG)

Die Situation bei der Großgeräte AG ist auch unser Extrembeispiel für Arbeitszeitverlängerung. Zwar gibt es Signalgrenzen, jedoch wird einfach gnadenlos auf diese zu gearbeitet, auch kommt es häufig vor, daß die Konten einfach durch Vergütung der aufgelaufenen Stunden geleert und anschließend neu vollgearbeitet werden. Mittlerweile wurde die Situation jedoch etwas entschärft durch Einführung des Samstags als Regelarbeitstag, Kontischicht in einem Engpaßbereich,

die Beseitigung von Zulieferstockungen und zögerliche Neueinstellungen. Die zurückliegende Phase hoher Auslastung ist jedoch ein gutes Beispiel für die Gefahren längerdauernder Arbeitszeitverlängerungen.

In anderen Betrieben gelingt es vor allem Angestellten, durch Ausdehnung der Arbeitszeit ihre Arbeitsvollzüge zu optimieren.

"... ja, ich sag mal, da ist es schon leichter, die Aufgabe zu erfüllen, da kommt man nicht so in Druck, wenn man da nicht auf die Uhr sehen muß, und dann 'raus" (Angestellter im Vertrieb, 44 Jahre, Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt)

Bei der Flurfördertechnik Müller kommen die Beschäftigten nach eigenem Bekunden gut mit der Arbeitszeitflexibilisierung zurecht, auch wenn nach Aussage langjähriger Mitarbeiter die Leistungsanforderungen gestiegen sind. In der Regel kann man sich darauf verlassen, daß auf stärkere Leistungsanforderungen auch wieder entspanntere Zeiten folgen.

"Es gibt solche Zeiten. Aber es gibt auch wieder Zeiten, so wie das letzte halbe Jahr, wo wir gemeinsam frühstücken können und wo wir mal klönen können ..." (Sachbearbeiter, 41 Jahre, Flurfördertechnik Müller)

Zudem sind hier die Selbstregulationsmechanismen und die für den Maschinenbau typische Selbstvertretung der eigenen Interessen recht ausgeprägt.

"... das mit der Zigarettenpause, das muß sein, das lassen wir uns nicht nehmen (...) da muß man dann eben hingehen und sagen, das ist nicht zu schaffen, da muß dann noch jemand ran" (Maschinenschlosser, 48 Jahre, Flurfördertechnik Müller)

Was in jedem Betrieb auffällt, sind die bereichsspezifisch oft stark differierenden Leistungsanforderungen. Während in einem Bereich schwankende Anforderungen vorliegen, kann in einer anderen Abteilung 'Dauerstreß' sein.

"im Moment können wir in Ruhe arbeiten, aber wenn wieder so richtig Druck kommt ..." (Arbeiterin, 37 Jahre, Luxusgüter-Manufaktur)

"... ist eine Kollegin krank, die zusammengebrochen ist (...) Und das ist wirklich streßbedingt ..." (Werkstattschreiberin, 51 Jahre, Luxusgüter-Manufaktur)

In der Luxusgüter-Manufaktur herrscht an einigen Stellen großer Leistungsdruck mit teilweise illusionären Vorgabezeiten:

"... das sind Tages-Topleistungen, wenn man nicht auf die Toilette geht und keine Pause macht, dann kann man das vielleicht einmal in der Woche schaffen" (Arbeiterin, 48 Jahre, Luxusgüter-Manufaktur)

"wenn ich das letzte halbe Jahr so sehe, dann sage ich, das wird immer schlimmer, es wird mehr ..." (Arbeiterin, 52 Jahre, Luxusgüter-Manufaktur)

Nahezu in allen Betrieben liegt - zumindest bereichsweise - eine Zunahme des Arbeitsvolumens vor, die dann durch Extensivierung und/oder Intensivierung der Arbeit bewältigt wird. Auch in der Spezialgetriebe GmbH:

"das wird mehr ..." (Dreher, 49 Jahre)

"Luft holen kann man gar nicht mehr. Wenn man mal Luft holen kann, also wenn, dann geht man auch mal 'ne Stunde eher nach Hause. (...) Ich kenn' das nicht so gut, aber die Kollegen, die vorher Akkord hatten, meinen, wir machen jetzt wesentlich mehr als damals im Akkord (...) das geht ganz schön an die Substanz, psychisch und auch körperlich" (Maschinenschlosser, 33 Jahre)

"... da ist man froh, wenn man die Schicht 'rum hat" (Dreher, 52 Jahre).

In allen von uns intensiv untersuchten Betrieben liegt eine Zunahme des Arbeitsvolumens vor, die nicht im selben Maße durch Personalaufbau begleitet ist. Diese Zunahme fällt in manchen Bereichen und Betrieben besonders stark, in anderen schwächer aus.

Bei *Flurfördertechnik Müller* können die Beschäftigten im Verein mit dem Betriebsrat im Großen und Ganzen ihre 'Spielräume' halten. Einiges deutet darauf hin, daß auch das Management keine ausgesprochenen Interessen an einer noch weiter gesteigerten Arbeitskraftnutzung hat. In einzelnen Bereichen wird zwar auch hier Extensivierung und Intensivierung beobachtet, wo dies besonders schlimm ist, soll jedoch demnächst in ganz konventioneller Weise ein Mehrschichtbetrieb eingeführt werden. Im übrigen gleichen sich hier hohe Belastungen regelmäßig mit 'ruhigeren' Zeiten aus. In der *Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt* sind

hingegen nur wenig wachsende Anforderungen an die Beschäftigten und keinerlei ausgeprägte Belastungssymptome zu verzeichnen.

Insgesamt thematisieren rund zwei Drittel unserer 60 Befragten ein Wachstum an Anforderungen, das sich vor allem in der Zunahme von Stückzahlen und in der Verkürzung von Vorgabezeiten äußert. Es wird versucht, diese Problematik sowohl durch Extensivierung als auch durch Intensivierung der Arbeit zu bewältigen. Bei Vorliegen von Gruppenarbeit obliegt die Entscheidung zwischen diesen Alternativen dabei nicht selten der Gruppe selbst, nicht jedoch die Beeinflussung der Vorgaben. Bisweilen können Gruppen allerdings auch versuchen, auf die Besetzungstärke Einfluß zu nehmen, dem ist jedoch unterschiedlicher Erfolg beschieden. Etwa *ein Viertel* unserer Befragten thematisiert auf Basis der wachsenden Anforderungen eine deutliche Zunahme der persönlichen Belastungen, begleitet von Ängsten und Befürchtungen hinsichtlich gesundheitlicher Folgen. Äußerungen des Typs "kann kaum Luft holen", "da klappste bald zusammen", "muß ich dann `raus rennen", "einen Rappel kriegen", "kaputt sein", "Abbruch (*i.S. von Zusammenbruch, d. Verf.*)" reichen in die Nähe arbeitsmedizinisch relevanter Belastungstatbestände. Auch Extremfälle mit klinischer Symptomatik wie Kreislaufversagen, Migräne und chronischen Erkrankungen des Bewegungsapparats kommen im Sample in einer Häufigkeit vor, die die Zufalls- bzw. Einzelfallgrenze deutlich übersteigt (4 von 60 Fällen).

In manchen Fällen entstehen Belastungen vor allem durch Arbeitsextensivierung, z.B. Konzentrationsschwäche, Leistungsabfall und Müdigkeit durch dauerhaft verlängerte Arbeitszeiten, in der Mehrzahl der Fälle überwiegen jedoch Merkmale der Arbeitsverdichtung - Streßsymptome der Art "kann kaum Luft holen", "nicht von der Arbeit aufschauen", "renne hier den ganzen Tag durch", "keine Zeit, ein Wort zu wechseln". Arbeitsverdichtung überlagert also die Arbeitszeitverlängerung sehr stark.

In allen Fällen, in denen umfangreichere Extensivierungen und Intensivierungen der Arbeit festzustellen sind, stehen diese in engem Zusammenhang mit betrieblichen Rationalisierungs- und Kostensenkungsstrategien. So etwa bei der

Großgeräte AG: Nach Auskunft der betrieblichen Experten befindet sich das Unternehmen derzeit in einer Sondersituation gleichzeitiger Expansion, Modellumstellung, Durchlaufzeitverkürzung und Kostenreduktion, die gerade in Engpaßbereichen zu diesen Arbeitszeitverlängerungen führt. Eine Auseinandersetzung zwischen Betriebsrat und Management um die Verlängerung des in mehreren Betriebsvereinbarungen geregelten Ausnahmezustandes (Kontischicht und regelmäßige Samstagsarbeit) steht bevor, andererseits beginnt mit zögerlichen Neueinstellungen und einer Verringerung der Fertigungstiefe eine gewisse Entlastung.

Bei der *Spezialgetriebe GmbH* wurden in der Fertigung CNC-gesteuerte, werkstattprogrammierbare automatische Bearbeitungsstationen eingeführt, die verschiedene Arbeitsgänge am selben Werkstück verrichten können. Damit hat sich die Fertigungsorganisation entscheidend verändert. Mußte ein Arbeiter früher zunächst die Werkzeuge einspannen und einrichten, das Werkstück einrichten und dann die Maschine beim Bearbeitungsvorgang steuern, so entfällt die Steuerung nun, da die Maschine den Bearbeitungsvorgang automatisch steuert. Außerdem können durch ein und dieselbe Maschine ohne Umrüstzeit mehrere Arbeitsgänge am gleichen Werkstück durchgeführt werden. Dies führt dazu, daß ein Arbeiter nun zwischen zwei und vier solcher automatischen Bearbeitungsstationen gleichzeitig bedienen und programmieren kann. Dies führte zu einer deutlichen Senkung des Personalbedarfs, aber auch in der Perspektive der Befragten zu einer starken Leistungsverdichtung. Jedoch ist das System noch so jung, daß die Versuche der Beschäftigten, an den Leistungsparametern Veränderungen zu ihren Gunsten vorzunehmen, noch nicht abgeschlossen sind. Dies kann evtl. zu einer Überbetonung von Belastungen in der Selbstdarstellung führen, was bei der Gesamtinterpretation zu berücksichtigen ist. Bei der *Luxusgüter-Manufaktur* wird die Fertigungsorganisation derzeit neu strukturiert im Zuge der Einführung eines elektronischen Betriebsdatenerfassungssystems. Das Management benutzt die Gelegenheit, die Vorgabezeiten drastisch zu senken bzw. die Stückzahlen anzuheben. Wie traditionell bei der Zeitnahme im Rahmen von REFA oder MTM wird hierauf seitens der Beschäftigten mit verdeckter Leistungszurückhaltung bei gleichzeitig

offen dargestellter Betonung der Belastungengeantwortet. Außerdem wird dabei eine Machtbastion einer wichtigen Beschäftigtengruppe 'geschliffen': In einem Engpaßbereich befand sich eine große Gruppe angelernter älterer Arbeiterinnen. Sie verfügten über besondere feinmotorische Fertigkeiten, die nur über lange Einarbeitungszeiten erreichbar sind. Diese Stellung konnten sie bislang dazu ausnutzen, ihre Leistungsbedingungen durch Akkordabsprachen und die Kontrolle über Anlernvorgänge selbst zu steuern, was nun nicht mehr ohne weiteres möglich ist. Das Vorliegen von Kontrollkonflikten, wie sie Rationalisierungsmaßnahmen in der Produktion begleiten können, dürfte also in den letztgenannten beiden Betrieben die Leistungssituation etwas belastender erscheinen lassen, als sie tatsächlich ist. Trotzdem ist auch in diesen Fällen eine deutliche Zunahme der Leistungsanforderungen zu konstatieren; das Extrembeispiel in unserem Sample ist die Großgeräte AG.

Die Befunde aus den drei letzten Fallbeispielen deuten aber auch darauf hin, daß die bei den Beschäftigtenbefragungen vorgefundenen, teilweise ausgeprägten Arbeitsbelastungen nicht eindimensional der Arbeitszeitflexibilisierung anzulasten sind. Vielmehr besteht hier ein umfassenderer Zusammenhang: Betriebliche Rationalisierung, Effizienzsteigerung und Kostensenkung sind als Teile umfassender Strategien betrieblicher Modernisierung zu begreifen. Hierbei rücken trotz des Weiterbestehens sozialpartnerschaftlich-kooperativer Umgangsformen mit Betriebsrat und Beschäftigten immer mehr und einseitiger die kurz- und mittelfristigen Rentabilitätserwägungen in den Vordergrund. Praktische Resultate dieser Strategie sind einerseits die Flexibilisierung und vor allem Ausdehnung der Arbeitszeiten, andererseits die Intensivierung der Arbeit über die Senkung von Vorgabezeiten und Durchlaufzeiten, die Erhöhung der Stückzahlen, die bewußt möglichst knapp gehaltene Personaldecke, aber auch das Ausnützen der Selbstregulation in der Gruppenarbeit. Vielleicht ist dies der 'Shareholder-value-Kapitalismus'¹¹³ im konkreten betrieblichen Einsatz.

113 Bergmann u.a. (1998)

VI Hochflexible Arbeitszeitsysteme im betrieblichen Funktions- und Interessengefüge

In diesem Abschnitt soll untersucht werden, wie hochflexible Arbeitszeitsysteme aus den Perspektiven der betriebspolitischen Akteure funktionieren, welche Intentionen ihrer Einführung zugrundeliegen, wie sie vor diesem Hintergrund bewertet werden, und welche Wechselbeziehungen mit innerbetrieblichen Politikprozessen dabei stattfinden. Im ersten Kapitel geht es um die diesbezüglichen Interessen des Managements, aber auch - damit zusammenhängend - um den betriebswirtschaftlichen Sinn hochflexibler Arbeitszeitsysteme außerhalb des hochqualifizierten Bereichs (1). Anschließend werden Perspektiven und Intentionen der Betriebsräte bezüglich dieser Arbeitszeitarangements dargestellt (2). Welche Rolle die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen von Management und Betriebsrat beim Zustandekommen der hochflexiblen Arbeitszeitstrukturen spielen, und welche Impulse umgekehrt von diesen Systemen auf die Kultur der Austauschbeziehungen ausgehen, ist Gegenstand des dritten Kapitels (3). Die Bewertung der hochflexiblen Arbeitszeitsysteme durch die Beschäftigten bildet das letzte Kapitel des Abschnittes (4).

1 Hochflexible Arbeitszeiten: Unternehmerisches Kalkül und betriebswirtschaftliche Funktionalität

In der betriebswirtschaftlichen Standardliteratur (z.B. Schmalen 1999: 249) wie auch im wirtschaftsnahen politischen Diskurs werden ganz allgemein folgende Vorteile der Arbeitszeitflexibilisierung hervorgehoben: Sie ermöglichen eine

Anpassung der Arbeitszeiten an zeitlich schwankenden oder differenzierten Bedarf, der durch Produktionsmodernisierung, veränderte Markt- und Konkurrenzsituationen oder neue Organisationsstrukturen entsteht oder verstärkt werde. Gleichzeitig erlaubten sie eine Entkopplung der Arbeitszeiten von den Maschinenlaufzeiten, eine Verringerung des Verwaltungsaufwandes für Arbeitszeitänderungen und die Reduktion des Einflusses der betrieblichen Interessenvertretung. Dabei entstünden auch für die Unternehmen positive Kostenreduktionseffekte, etwa durch die Vermeidung von Mehrarbeitszuschlägen. Zudem hätten die Arbeitnehmer dadurch mehr Freiheit in ihrer Arbeitszeitgestaltung, was sich auf Motivation und Produktivität günstig auswirken sollte. Implizit ging es bei der Arbeitszeitflexibilisierung aus Unternehmerperspektive immer auch um die Verringerung des Einflusses der Mitbestimmung, sowie - eines der ältesten Argumente - auch um die Kompensation der als schädlich empfundenen Arbeitszeitverkürzung. Eine Befragung von 120 Unternehmen der Metallindustrie (Hernández/Ahlhorn 1999) ergab darüber hinaus folgende Motive zum Einsatz flexibler Arbeitszeiten in der industriellen Produktion: Die Vermeidung von Kurzarbeit mit ihrem langen bürokratischen Vorlauf, die Umsetzung tariflicher Arbeitszeitverkürzungen, die Erhöhung der Lieferbereitschaft, sowie der Erhalt von Arbeitsplätzen (ebd.: 387). Darüber hinaus werden in der Literatur noch die Vermeidung von Stillstands- bzw. Leerlaufzeiten (Lindecke 2000) und die Kompensation von Absenzen erwähnt.

Wir haben nun untersucht, welche betriebswirtschaftlichen Erwägungen in unseren Beispielbetrieben tatsächlich bei der Einführung und Nutzung hochflexibler Arbeitszeitsysteme, etwa Arbeitszeitkonten, Korridormodelle oder entgrenzte Gleitzeit, eine Rolle spielen. Wir stützen uns dabei zum einen auf die Aussagen der befragten Akteure beider Betriebsparteien, aber auch auf deren impliziten Gehalt, sowie auf Betrachtungen funktionaler Zusammenhänge im Kontext der Arbeitszeitflexibilisierung des Untersuchungsbetriebes. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die Untersuchung in einer Phase expansiver Konjunktur durchgeführt wurde. Einen wichtigen Hintergrund der Interpretation bildet dabei der Vergleich mit konventionellen Methoden der Arbeitszeitflexibilisierung wie Mehrarbeit und

Kurzarbeit, daneben aber auch der Bezug zu anderen personalpolitischen Instrumenten der Kapazitätsanpassung wie Leiharbeit, Outsourcing, Neueinstellungen, auch mittels befristeter Arbeitsverträge, sowie Personalabbau vom Nichtersatz der natürlichen Fluktuation über Aufhebungsverträge bis zu betriebsbedingten Kündigungen.

Verbilligung längerer Arbeitszeiten, Frage des Kapazitätsaufbaus: Ein dominantes Instrument hierfür ist die Verlängerung von Arbeitszeiten¹¹⁴. Für unsere Untersuchungsbetriebe galt mindestens im Jahr 2000 die Gleichung 'Arbeitszeitflexibilisierung = Arbeitszeitverlängerung'. Der Vorteil verlängerter Arbeitszeiten gegenüber anderen personalpolitischen Instrumenten des Kapazitätsaufbaus besteht vor allem in seiner unproblematischen Reversibilität sowie in den geringeren Remanenzkosten. Parallel dazu werden in vielen unserer Untersuchungsbetriebe jedoch 'vorsichtig' Neueinstellungen vorgenommen.

Überstunden, Mehrarbeit, oder ganz allgemein gesprochen, Verlängerungen der Arbeitszeit können durch verschiedene Faktoren nötig werden:

- bei vorübergehend erhöhtem Kapazitätsbedarf, etwa bei Auftragsspitzen, auch im saisonalen Verlauf, oder bei akuten Personalengpässen ('Grippewelle')
- bei dauerhaft oder längerfristig erhöhtem Kapazitätsbedarf, etwa bei chronischem Personalengpaß, besonders bei Schlüssel- oder stark nachgefragten Qualifikationen oder Anlagenengpässen. Im letzten Fall findet dann häufig ein Übergang zu Schichtarbeit statt,
- bei Friktionen in betrieblichen Abläufen, dies können Betriebsstörungen, Unterbrechungen, Defekte, aber auch Umstellungen der Fertigungsabläufe sein.

Für Arbeitszeitverlängerungen bietet sich das klassische Instrument der angeordneten, genehmigten und mit Zuschlägen gratifizierten Mehrarbeit an, aber auch die Ausdehnung der Arbeitszeit in hochflexiblen Arbeitszeitmodellen, so etwa durch Plusstundensammeln auf Arbeitszeitkonten im Rahmen von entgrenzten Gleitzeit- oder Korridormodellen. Bei der Frage nach der Bedeutung dieser Instrumente muß jedoch zwischen verschiedenen Bereichen eines Unternehmens

114 Nicht von ungefähr entwickeln sich verlängerte Arbeitszeiten derzeit zum eigenständigen Forschungsthema: Vgl. Wagner (2000b), Kodz (2000), Pickshaus (2000), Kerber (2001).

und zwischen verschiedenen Einsatzfeldern von Mehrarbeit unterschieden werden.

In den *produktionsfernen Angestelltenbereichen* unserer Beispielbetriebe ersetzt die Ausdehnung der Arbeitszeiten mittels Guthabensammeln die klassische, d.h. angeordnete, genehmigte und mit Zuschlägen versehene Mehrarbeit fast vollständig. Im *gewerblichen Bereich und in produktionsnahen Angestelltenbereichen* hingegen ist die Situation komplexer. So dominiert beispielsweise, zumindest in unseren Fallstudienbetrieben, bei Betriebsstörungen oder bei Sonderaktionen am Wochenende weiterhin das klassische Instrument der Mehrarbeit. Da die Anlässe über den normalen Produktionsrhythmus hinausgehen und hier den Beschäftigten gewissermaßen ein Sonderopfer abverlangt wird, können sich die entsprechenden, herkömmlichen 'benefits' im betrieblichen Aushandlungskontext gut behaupten: Zuschläge werden bezahlt, oft findet generell ein Geldausgleich statt, der Betriebsrat muß zustimmen, und häufig findet die Teilnahme auch auf freiwilliger Basis statt. Unser Befund der 'Parallelexistenz' von Mehrarbeit und hochflexiblen Arbeitszeiten neuen Typs wird auch durch die Ergebnisse von Hernández/Ahlhorn (1999: 386) bestätigt; die Autoren haben jedoch dabei nicht hinsichtlich der Lage der Mehrarbeitsstunden differenziert.

In den anderen Kontexten, in denen längere Arbeitszeiten nötig sind, haben neuere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung die klassische Mehrarbeit zu einem großen Teil verdrängt, so etwa bei Arbeitszeitverlängerungen unter der Woche, also bei Verlängerungen der regelmäßigen Arbeitstage ohne friktionelle Kontexte. Und dies scheint nicht nur in unserem Sample so zu sein, denn trotz guter Konjunkturdaten (2000) schwächt sich das Wachstum des Überstundenvolumens volkswirtschaftlich deutlich ab. Nach den Befunden und Interpretationen anderer Forschungsinstitute geht dies zu einem Gutteil auf die gestiegene Verbreitung und Nutzung von Arbeitszeitkonten zurück, die es erlauben, "definitive Überstunden in transitorische" (Seifert 2001: 86, Groß u.a. 1999: 510f.) umzuwandeln.

Flexible Arbeitszeitmodelle, insbesondere Kontenregelungen und Korridormodelle, haben in unseren Fallbeispielen also betriebswirtschaftlich den Sinn der *Verbilligung von Arbeitszeitverlängerungen*: Denn, verglichen mit der konventio-

nellen Flexibilisierung via Mehrarbeit, *entfallen die Zuschläge*¹⁵, und die Möglichkeit der *Saldierung von Arbeitszeiten* über einen längeren Zeitraum läßt es zu, daß Arbeitszeitverlängerungen mit Arbeitszeitreduktionen, wie sie etwa in Zeiten geringerer Auslastung entstehen, verrechnet werden und so *kostenmäßig neutralisiert* werden.

Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Vor 1984 mußten in einer Woche tarifvertragsgemäß 40 Stunden gearbeitet werden. Entstand ein Bedarf nach längerer Arbeitszeit, so wurde Mehrarbeit angeordnet, genehmigt und mit Zuschlägen bezahlt. Sank dann in der Woche darauf der Kapazitätsbedarf, etwa auf 32 Stunden, so wurden trotzdem 40 Stunden 'gearbeitet' und ausbezahlt, sofern nicht Kurzarbeit beantragt und genehmigt werden konnte¹¹⁶. Dieser Zusammenhang läßt sich in einem unserer Untersuchungsbetriebe exemplarisch nachvollziehen:

Bei *Flurfördertechnik Müller* geht es seit einigen Jahren rapide aufwärts. Die Belegschaft ist seit 1999 um 15% gewachsen, beim Abfangen von konjunkturbedingten Spitzen im stark schwankenden Geschäft werden zusätzlich Aushilfen und Leiharbeiter in einer Größenordnung von 10% der Gesamtbelegschaft eingesetzt. Mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten wurde zunächst in den Angestelltenbereichen Mehrarbeit obsolet gemacht, die Kapazität erweitert und 'unter der Hand' ein Rückbau der Arbeitszeitverkürzung vorgenommen - unter Verweis auf die *Üblichkeiten des Arbeitsmarktes*: "Die anderen (Firmen in der Region, d. Verf.), die arbeiten alle wieder 40 Stunden" (BR, *Flurfördertechnik Müller*). Neueinstellungen sind nach Auffassung der Betriebsparteien im Angestelltenbereich schwierig, da die Einarbeitungszeit sehr lange, die Projektlaufzeiten jedoch ausgesprochen kurz sind und wegen des stark expandierenden Geschäfts kaum systematische Personalentwicklung möglich ist. Im gewerblichen Bereich werden sowohl klassische Mehrarbeit, als auch Arbeitszeitverlängerung im Rah-

115 Vgl. hierzu auch die ähnlichen Befunde von Lindecke (2000: 193).

116 Der Einsatz von Kurzarbeit ist normalerweise auf drei Monate am Stück bzw. pro Jahr begrenzt und erfordert eine Genehmigung des zuständigen Arbeitsamtes, da mit dem Kurzarbeitergeld eine Lohnersatzleistung aus den Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit erfolgt.

men eines Korridormodells praktiziert. Bei Sonderschichten am Samstag findet Mehrarbeit auf freiwilliger Basis statt, die mit Zuschlägen ausbezahlt wird, wer will, kann sie sich allerdings auch auf das Arbeitszeitkonto samt Zuschlägen gutschreiben lassen. Ansonsten kann im Rahmen des Korridormodells die tägliche Arbeitszeit um bis zu zwei Stunden verlängert werden, Mehrarbeitszuschläge werden erst ab der 41. Wochenstunde fällig.

Einiges deutet darauf hin, daß der *größte Kostenreduktionseffekt* hierbei nicht der Wegfall der Zuschläge ist, sondern der *Saldierungs- bzw. Verrechnungseffekt* durch den Abgleich der verlängerten Arbeitszeiten aus Expansionsphasen mit den verkürzten Arbeitszeiten aus stagnierenden oder rezessiven Phasen, sei es im saisonalen Verlauf oder innerhalb kurzzyklischer Konjunkturperioden. Auch dies sei an einem Fallbeispiel verdeutlicht:

Ausgehend von den Rahmenbedingungen und Erfahrungswerten bei der Spezialgetriebe GmbH läßt sich folgendes Rechenexempel konstruieren: Innerhalb von 18 Monaten, dem dort gültigen maximalen Ausgleichszeitraum, sammeln die Beschäftigten normalerweise im Durchschnitt etwa 110 Plusstunden pro Person an. Dies entspricht rund 2/3 einer Monatsstundenzahl (derzeit rd. 152 Stunden) und würde daher im Falle der Auszahlung mit 2/3 eines durchschnittlichen Monatsgehaltes (DM 3.800,-)¹¹⁷ vergütet, also mit rund DM 2.500 brutto. Bei tariflichen Mehrarbeitszuschlägen von 25% liefen pro Person in 18 Monaten DM 625,- an Zuschlägen auf. Insgesamt beliefe sich dies bei einer Belegschaftsstärke von 100 Personen auf 62.500,- DM in 18 Monaten; in 12 Monaten rund 42.000,- DM. Das ist zwar nicht ganz wenig, aber verglichen mit der gesamten Lohn- und Gehaltssumme des Betriebes (ohne Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung) von rund 4,5 Millionen DM pro Jahr beläuft sich der Anteil der Überstundenzuschläge vielleicht auf 0,9%. Schwerer dürfte wohl der 'Saldierungseffekt' bzw. 'Verrechnungseffekt' ins Gewicht fallen: Werden alle in 12 Monaten aufgelaufenen rund 7500 Plusstunden ohne Zuschläge ausbezahlt, so beliefe sich dies

117 Der Betrachtung wurde hier das durchschnittliche effektive Bruttomonatseinkommen eines Facharbeiters in der Lohngruppe sieben zugrundegelegt, der Betrag wurde gerundet (nach VBM 2000).

auf rund 173.000 DM, mithin also zusätzlich rund 4% der Lohn- und Gehaltssumme. Können diese Stunden komplett durch die Saldierung mit verkürzten Arbeitszeiten wieder 'neutralisiert' werden, so käme dies einer Ersparnis gleich, die etwa das Zehnfache der eingesparten Überstundenzuschläge beträgt.

Hochflexible Arbeitszeitsysteme können allerdings in ihren Einsatzmöglichkeiten konventionellen Flexibilisierungsinstrumentenda unterlegen sein, wo sehr hoher, relativ dauerhafter Bedarf nach zusätzlichen Produktionskapazitäten besteht. So geschehen bei der Halbleiter GmbH, die im Rahmen der Vorstudien zur Betriebsauswahl untersucht wurde.

In der *Halbleiter-GmbH* wurde 1997 zusätzlich zur bestehenden 'konventionellen' Gleitzeit in der Produktion eine entgrenzte Gleitzeitregelung für die Vorfertigung von Halbleiterbauteilen eingeführt. Aufgrund des weiter wachsenden Kapazitätsbedarfs mußte man nach drei Jahren dazu übergehen, Neueinstellungen und eine Ausweitung des Schichtbetriebes durchzuführen. Mit der Ausweitung des Schichtbetriebes wurde die formal weiterbestehende hochflexible Gleitzeitregelung faktisch obsolet, da bei einer Ausdehnung der Arbeitszeit in der einen Schicht sofort die Arbeitszeit der Anschlußschicht tangiert würde. Derzeit verhandeln Management, Betriebsrat und Gewerbeaufsicht über die Einführung eines vollkontinuierlichen Schichtbetriebes.

Folgendes läßt sich festhalten: Ein wichtiger, von allen Untersuchungsbetrieben intendierter Effekt hochflexibler Arbeitszeitsysteme ist also die *Verbilligung von Arbeitszeitverlängerungen*. Den Löwenanteil der Einsparungen macht dabei der Saldierungseffekt aus; die Erparnis durch den Wegfall von Mehrarbeitszuschlägen fällt vergleichsweise wenig ins Gewicht. Durch ihre Kostenvorteile können hochflexible Arbeitszeiten auch in der Produktion die klassische Mehrarbeit größtenteils verdrängen. Wo jedoch zusätzliche Arbeitszeit zu außergewöhnlichen Zeiten oder ungewöhnlichen Gründen nötig wird, kann sich derzeit das Flexibilisierungsinstrument der zuschlagpflichtigen, tariflich geregelten Mehrarbeit behaupten. Arbeit im Mehrschichtbetrieb begrenzt die Einsatzmöglichkeiten hochflexibler Arbeitszeitsysteme; eine Ausweitung des Schichtbetriebes und Neueinstellungen

können bei dauerhaftem und großem Bedarf nach zusätzlichen Kapazitäten betriebswirtschaftlich von größerem Vorteil sein.

Deregulierungseffekt. Die betriebswirtschaftlich positive Funktion verlängerter Arbeitszeiten im Rahmen hochflexibler Arbeitszeitsysteme beschränkt sich allerdings im Vergleich zu klassischer Mehrarbeit nicht nur auf den Vorteil der Kostenersparnis, sondern beinhaltet auch einen *Deregulierungseffekt*: Der Aufbau von Zeitguthaben erfolgt in den meisten vorfindlichen Regelungen, besonders in den Regelungen des Typs 'entgrenzter Gleitzeit', ohne die Mitsprache oder Einflußmöglichkeit des Betriebsrats. Ist das Arbeitszeitmodell einmal unter Mitwirkung des Betriebsrats zustande gekommen, so findet das Einarbeiten oder Abfeiern von Plusstunden im Regelfall ohne seine Zustimmung statt. Diese wird meist nur erforderlich bei besonderen Problemfällen, oder bei der Auszahlung, Anrechnung oder Überführung von Plussalden auf andere Arbeitszeitkonten. Bei den im gewerblichen Bereich vorfindlichen Arbeitszeitkorridoren ist der Deregulierungseffekt hingegen schwächer. Denn häufig sind kollektive Arbeitszeitänderungen auch im Rahmen von Arbeitszeitkorridoren von der Zustimmung des Betriebsrats abhängig.

'Echte' Arbeitszeitflexibilisierung?: Ein weiterer betriebswirtschaftlicher Vorteil der hochflexiblen Arbeitszeitsysteme gegenüber dem konventionellen Flexibilisierungsduett aus Mehrarbeit und Kurzarbeit ist die Möglichkeit einer genaueren Steuerung der Kapazitäten durch den kurzfristigen Auf- und Abbau der Arbeitszeiten der Beschäftigten. Diese in der unternehmensnahen Diskussion als Hauptvorteil der Arbeitszeitflexibilisierung favorisierte Nutzungsoption spielt in der Praxis unserer Untersuchungsbetriebe derzeit eine eher einseitige Rolle, und zwar als Arbeitszeitverlängerung, so daß von einer 'echten' Flexibilisierung nicht immer die Rede sein kann.

Die Steuerungsgenauigkeit von Arbeitszeitverlängerungen ist hinsichtlich der 'Reaktionsgeschwindigkeit' und der Abstufung der 'Dosierung' in Korridormodellen ähnlich wie in der konventionellen Mehrarbeit abhängig von der Kultur der Austauschbeziehungen zwischen den Betriebsparteien und von der Ausgestaltung

der Regelung. So gibt es auch in Korridormodellen in manchen Betrieben den Umstand, daß die Arbeitszeitausdehnung oftmals vom Management angeordnet, durchgeführt und erst nachträglich vom Betriebsrat genehmigt wird. In anderen Betrieben wiederum ist das *Procedere* genau vorgeschrieben und wird auch so durchgeführt. Manchmal, bzw. in manchen Firmen, stimmt der Betriebsrat pragmatisch und schnell zu, manchmal benutzt er sein Mitbestimmungsrecht als Mittel zur Beeinflussung anderer betrieblicher Prozesse. Fast noch stärker als Mehrarbeit wird die Arbeitszeitverlängerung via Korridor in der Regel als Mittel zur kollektiven Arbeitszeitverlängerung gehandhabt, so etwa bei der Arbeitszeitveränderung von Teams, Gruppen, Abteilungen und Bereichen. Entgrenzte Gleitzeitmodelle hingegen besitzen hier einen deutlichen Flexibilitätsvorteil, da die Selbststeuerung bzw. die Steuerung auf 'shop-floor'-Ebene dezentraler und damit schneller ist, weniger prozedurale Rahmung besitzt und von der betrieblichen Mitbestimmung normalerweise nur am Rande erfaßt wird.

Arbeitszeitabsenkungen größeren Umfanges, die andere Seite der Flexibilität, sind im Zeitraum von etwa 1998 bis 2000 bei den Betrieben unseres Samples nicht vorgekommen. In mehreren Fällen, so etwa bei der Großgeräte AG stand am Anfang der Entwicklung jedoch eine beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung, die bei der Verbesserung der Geschäftslage in ein flexibles Arbeitszeitmodell überführt wurde. Bis 1998 wurden bei der Großgeräte AG und auch in der Luxusgüter-Manufaktur wiederholt aus friktionellen oder saisonalen Gründen Arbeitszeitabsenkungen praktiziert. Bei diesen Betrieben weniger, bei anderen Betrieben im Sample hingegen in höherem Maße liegt ein 'mismatch' zwischen den Ausgleichszeiträumen der Arbeitszeitkonten und der durchschnittlichen Dauer der betrieblichen Konjunkturzyklen vor, so daß die Guthabensumme der konjunkturellen Hochphase beim Ablauf des Ausgleichszeitraums teilweise gekappt, ausbezahlt oder verschoben werden muß, bevor eine Gelegenheit besteht, sie in einem Konjunkturtief wieder abzubauen. Arbeitszeitabsenkungen größeren Umfanges innerhalb der gültigen Ausgleichszeiträume können daher vor allem in Betrieben mit ausgeprägten saisonalen Schwankungen durchgeführt werden, dort

können die hochflexiblen Arbeitszeitmodelle ihre betriebswirtschaftlichen Vorteile voll ausspielen. Allerdings war in der Luxusgüter-Manufaktur, einem Beispielbetrieb mit ausgeprägtem Saisongeschäft, das normalerweise anstehende Saisontief des Jahres 2000, in dem ursprünglich die aufgelaufenen Zeitguthaben wieder abgebaut werden sollten, vollständig überlagert von der unvorhergesehenen Expansion und der allgemeinen Hochkonjunktur.

Bei unseren Untersuchungsbetrieben finden also im allgemeinen Trend der Arbeitszeitausdehnung Arbeitszeitabsenkungen nur in eher geringem Umfang statt. So wird etwa bei Produktionsstörungen der betroffene Teil der Fertigungsbelegschaft aufgefordert, im Rahmen der Gleitzeit das Arbeitsende vorzuverlegen, während die Instandhaltungsmannschaft die Störung behebt und dabei ggf. in Eigensteuerung ihre Arbeitszeit verlängert. Ein anderer typischer Auslöser für Arbeitszeitabsenkungen geringeren Umfangs sind Störungen bei der Zulieferung von Teilen.

Kompensation tarifvertraglicher Arbeitszeitverkürzungen: Eine weitere betriebliche Motivation zur Anwendung 'hochflexibler' Arbeitszeiten, in diesem Falle ausschließlich zur Arbeitszeitverlängerung, besteht in der Kompensation der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen. In einem unserer Untersuchungsbetriebe wurde dies praktiziert, der Fall spricht für sich:

In der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt wird seit Jahr und Tag in fast allen Betriebsbereichen die 40-Stunden-Woche und der Achtstundentag praktiziert; der Grund liegt vor allem im hohen zeitlichen Kontinuitätsbedarf, der mit den langen unproduktiven An- und Abfahrzeiten der Ofenanlagen verbunden ist. Eine Rolle spielt aber sicher auch ein gewisser Konservatismus bei Management und Betriebsrat. Die Beibehaltung der 40-Stunden-Woche bei gleichzeitiger Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung wurde jedoch von Tarifrunde zu Tarifrunde schwieriger. 1984 war die Sache noch einfach. Schnell konnte man sich darauf verständigen, die zeitliche Differenz zwischen der tatsächlichen Arbeitszeit von 40 Stunden und der tariflichen Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden mittels einer damals sogenannten Freie-Tage-Regelung auszugleichen: An zehn Tagen - Brückenta-

gen¹¹⁸ und Werktagen zwischen Weihnachten und Neujahr - bekam die Belegschaft frei, die tatsächliche Arbeitszeit betrug nach wie vor 40 Stunden. 1987 dann, bei der Einführung der 38-Stunden-Woche, ging das noch genauso. Es kamen drei Tage pro Jahr hinzu, deren Lage von Betriebsrat und Management zu Jahresbeginn vereinbart wurde. Mit fortschreitender Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit wuchs jedoch diese Differenz immer mehr an, ihre Unterbringung in den Lücken des Kalenders wurde schwerer. So einigte man sich auf die Einführung eines sogenannten 'AZV'-Kontos¹¹⁹, auf dem die Differenzstunden gespeichert wurden und in ganzen freien Tagen entnommen werden konnten¹²⁰. Das funktionierte wiederum eine Weile ganz gut, an den tatsächlichen betrieblichen Arbeitszeiten änderte sich so gut wie gar nichts. Nur, als 1995 die 35-Stunden-Woche eingeführt wurde, wuchs das Freischichtenvolumen derart an, daß - zusätzlich zum normalen, etwa 30-tägigen Jahresurlaub - jedes Jahr insgesamt noch weitere 37 freie Tage pro Mitarbeiter verplant bzw. untergebracht werden mußten. Fast ein Ding der Unmöglichkeit.

So kam man bei der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt auf die Idee, eine Höchstgrenze für das 'AZV'-Konto zu beschließen und zusätzlich noch ein Lebensarbeitszeitkonto einzuführen, auf das alle die Höchstgrenze des Arbeitszeitverkürzungskontos übersteigenden Zeiten fließen sollten. Gesagt, getan, ein Insolvenzschutz und ein Inflationsausgleich sowie ein die Neutralität des Kontoinhalts gegen die Tatbestandsvoraussetzungen von Kurzarbeit garantierender Richterspruch nebst entsprechenden Erklärungen der zuständigen Behörden kamen hinzu, und die Beschäftigten können auch heute noch ihre 40 Stunden pro Woche arbeiten. Das Zeitguthaben auf dem Langzeitkonto soll explizit der Lebensarbeitszeitverkürzung dienen. In nicht allzu gerne gesehenen Ausnahmefällen dürfen die

118 Brücken- oder Fenstertage sind einzelne oder mehrere Werktage, die zwischen einem Feiertag und dem Wochenende liegen.

119 Es sei uns eine kleine Metapher gestattet: Wenn das Gleitzeitkonto die Mutter aller Kontenregelungen ist, so ist das 'AZV-Konto' der Vater.

120 Zu Verbreitung und Ausgestaltung von 'Freie-Tage-Regelungen' vgl. ausführlich Herrmann u.a. 1999:76

Mitarbeiter auch Zeit aus dem Langzeitkonto vor dem Ende des Berufslebens entnehmen, was beispielsweise zum Hausbau mittlerweile vereinzelt in Anspruch genommen wird. Eine Anpassung der Arbeitszeiten in der Produktion an den Kapazitätsbedarf erfolgt ausschließlich über Mehr- und Kurzarbeit.

Erhöhung der Motivation, Gewinn von Gestaltungsoptionen von Beschäftigten: Auch diese Attribute wurden hochflexiblen Arbeitszeitsystemen in der Diskussion gerne zugeschrieben. In unseren Fallstudienbetrieben wird dies nur am Rande thematisiert. Und wenn doch, so ausschließlich in Kontexten, die keinen Zweifel an der Richtung zulassen, in der diese 'Qualitäten' hochflexibler Arbeitszeitsysteme wirken sollen.

So etwa in der Luxusgüter-Manufaktur: Hier bedeutet 'Freiheit' in der Perspektive des Managements die Freiheit, individuell die Arbeitszeit an die 'Aufgabe' anzupassen. Denn das "...bringt Spaß an der Arbeit und erhöht die Produktivität (...) Wir haben kürzlich Projektarbeit (mit selbstgesteuerten Arbeitszeiten, d. Verf.) eingeführt, und die Produktivität hat sich vervierfacht" (GL). Betriebsrat und Geschäftsleitung grenzen sich einhellig von anderen Interpretationsweisen ab: "Und da muß man natürlich ganz klar sehen, wo man sagt, ja, wir geben die Freiheiten, wenn wir wissen, sie werden nicht ausgenutzt" (BR). Die Mitarbeiter sollen vielmehr einen verantwortlichen Umgang mit der flexiblen Arbeitszeit pflegen: "...das heißt, der ist nach Hause gegangen, wenn wenig zu tun war, und ist länger geblieben, wenn viel zu tun war." (BR). Das funktioniert jedoch noch nicht so recht: "...die Leute sind bei der Gleitzeit noch zu konservativ und nutzen ihre Freiheit noch nicht recht" (GL) - im Sinne des Betriebs, möchte man den Gedankengang vervollständigen.

Ein Zugewinn an Gestaltungsoptionen für die Beschäftigten und die Möglichkeit, diese nicht nur zur Anpassung der Arbeitszeit an betriebliche Belange, sondern auch an persönliche Bedürfnisse zu nutzen, spielte - trotz oft gegenlautender Präambeln der Betriebsvereinbarungen - in der Sichtweise der befragten Managementvertreter kaum eine Rolle. Wo sie thematisiert werden, geschieht dies nur im Rahmen legitimatorischer Gesprächssequenzen. Und auch den befragten

Betriebsräten ist weitgehend klar, daß es bei hochflexiblen Arbeitszeitsystemen um etwas anderes geht: um Standorterhalt, Standortsicherung oder die Verbesserung der Marktposition des Unternehmens²¹. Außergewöhnlich starke Betriebsräte begrenzen dabei den Zugriff des Unternehmens auf die Arbeitszeit der Beschäftigten durch einen Ausbau und die aktive Nutzung prozeduraler Normen (vgl. 4), andere akzeptieren die meist in der Rezession entstandene Prärogative des Managements hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung, sei es bedauernd, sei es affirmativ.

Flexibilität als Credo: Jenseits aller konkreten Interessen und betriebswirtschaftlichen Funktionskontexte gewinnt man auf Seiten des Managements in unseren Fallstudienbetrieben den Eindruck, Flexibilität bzw. Flexibilisierung sei etwas wie ein 'Wert an sich', ein nicht zu hinterfragendes Dogma. Befragt nach Kosteneffekten der hochflexiblen Arbeitszeiten, sind diese den Akteuren meistens gar nicht so ganz klar und müssen bei der Auswertung der betrieblichen Materialien gewissermaßen 'ex post' rekonstruiert werden. Das Credo der Flexibilität ließe sich, etwas zugespitzt, folgendermaßen formulieren: *Mehrarbeit und Kurzarbeit gehören einer vergangenen, starr-unflexiblen Epoche an, Unternehmen, die modern, konkurrenzfähig, global orientiert sein wollen, müssen flexibel sein, und hierzu gehört ein Wechsel der Flexibilisierungsinstrumente, gewissermaßen als Ausdruck des neuen Zeitgeistes.* Möglicherweise war die Rezession 1992/93 die Initialzündung für einen Paradigmenwechsel der Flexibilisierungsinstrumente, stießen damals doch die Absenkungen der Arbeitszeit durch Kurzarbeit häufig an ihre Grenzen.

Fazit: Es läßt sich abschließend festhalten: Das unternehmerische Hauptmotiv für die Praktizierung hochflexibler Arbeitszeitsysteme auch außerhalb des hochqualifizierten Bereichs ist derzeit die *Verbilligung von verlängerten Arbeitszeiten*. Tarifvertragskonforme Mehrarbeit behauptet sich in der Produktion und angrenzenden Bereichen noch als Instrument für 'außergewöhnliche' Arbeitszeitverlän-

121 Auch Lindecke (2000) stellt für ihre Untersuchungsbetriebe fest, daß der Gewinn von Gestaltungsoptionen für die Beschäftigten nachrangiges Motiv bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten ist und eher ein formales Kompensationsgut für die Arbeitnehmerseite darzustellen scheint.

gerungen, hinsichtlich zeitlicher Lage oder technischem Anlaß, ist jedoch generell auf dem Rückzug. Der gegenüber dem *Wegfall von Zuschlägen* schwerwiegendere *Kostenvorteil* flexibler Arbeitszeiten ist dabei der *Saldierungseffekt*, sofern eine Verrechnung längerer mit kürzeren Arbeitszeiten stattfindet. Eine möglichst weite Ausdehnung der Ausgleichszeiträume bis hin zur Dauer eines typischen Konjunkturzyklus ist daher eine naheliegende unternehmerische Handlungsoption, da erst dann die Dysfunktionalitäten aufgestauter und nicht abfeierbarer Plussalden auflösbar sind und der Kostenreduktionseffekt durch Saldierung voll zum Tragen kommt. Entsprechende Entwicklungen der Verlängerung von Ausgleichszeiträumen bzw. der zusätzlichen Einführung von Langzeitkonten zeichnen sich in unseren Fallstudienbetrieben teilweise bereits ab und stehen für die Zukunft auf breiter Front zu erwarten. Lediglich rezessive Tendenzen könnten dem allgemeinen Trend zur Arbeitszeitverlängerung den konjunkturellen Boden entziehen und die weitere Flexibilisierung der Ausgleichszeiträume verzögern.

Ein weiterer praktischer Vorteil flexibler Arbeitszeitsysteme ist aus Unternehmenssicht der *Deregulierungseffekt durch die Verringerung der Mitbestimmung*. Dieser fällt jedoch bei *Korridormodellen* in der Regel schwächer aus, da der Betriebsrat hier normalerweise, zumindest in unseren Untersuchungsbetrieben, mehr prozedurale Rechte behält. Er ist dort am schwächsten, wo diese prozeduralen Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten von den Betriebsräten auch permanent wahrgenommen werden. Bei *'entgrenzter Gleitzeit'*, also Gleitzeit ohne Kernzeit und mit ausgedehnten Rahmenzeiten, ist der Deregulierungseffekt am stärksten. Die Möglichkeit der *'echten' Flexibilisierung* von Arbeitszeiten, also der Anhebung und Absenkung von Arbeitszeit analog zum Kapazitätsbedarf, scheint ihre höchste praktische Bedeutung zu haben in Betrieben, in denen ausgeprägte saisonale Schwankungen sowie extrem kurze Konjunkturzyklen vorliegen oder Friktionen an der Tagesordnung sind. Eine weitere Einsatzmöglichkeit ist die *Kompensation von tariflichen Arbeitszeitverkürzungen*. Die in der unternehmensnahen Flexibilisierungsliteratur immer wieder genannte *Steigerung der Mitarbeitermotivation* durch Anpassung der Arbeitszeiten an den betrieblichen Bedarf bzw. 'die

anstehenden Aufgaben' ist außerhalb des hochqualifizierten Bereichs nicht festzustellen. Mögliche *Zuwächse an zeitlichen Gestaltungsoptionen* für die Beschäftigten durch hochflexible Arbeitszeitsysteme werden in unserem Sample von beiden Betriebsparteien nur selten thematisiert. Und wenn dies doch geschieht, so vor allem im Rahmen von Befürchtungen des Mißbrauchs der Arbeitszeitflexibilisierung durch die Beschäftigten.

2 Hochflexible Arbeitszeiten in der Perspektive der Betriebsräte

Wie beurteilen nun die befragten Betriebsräte 'ihre' hochflexiblen Arbeitszeitsysteme? Hier lassen sich neben einer dominanten Grundorientierung verschiedene zusätzliche Akzente feststellen. Die Grundorientierung besteht in einer *allgemeinen Akzeptanz der Arbeitszeitflexibilisierung*. In ihrer Perspektive handelt es sich bei den hochflexiblen Arbeitszeitsystemen um eine Maßnahme, die das Überleben bzw. die Marktposition des Unternehmens absichert, die Produktivität erhöht, dadurch letztlich Arbeitsplätze sichert und ansonsten im allgemeinen Trend der betrieblichen Modernisierung liegt. Anders als noch vor 15 Jahren ist auch für Betriebsräte in unserem Sample die Flexibilisierung der Arbeitszeit, ähnlich wie Rationalisierung der Produktion schon länger, eine Art Überlebensnotwendigkeit, die mittlerweile in den auch in der Rezession erhalten gebliebenen betrieblichen Produktivitäts- und Modernisierungspakt integriert ist und nicht mehr grundsätzlich zur Disposition steht.

Die Akzente dieser grundsätzlichen Bewertung reichen jedoch von der selbsttätigen Initiierung von Flexibilisierungsmaßnahmen durch den Betriebsrat, gewissermaßen als aktive Affirmation, über eine passiv-affirmative Position bis hin zu neutraler bis kritischer Akzeptanz der Arbeitszeitflexibilisierung. Bei den 'kritischen' Betriebsräten ist die Distanz zum unternehmerischen 'Flexibilitätscredo' am größten, ihre Zustimmung zur Flexibilisierung speist sich vor allem aus deren standorterhaltenden und beschäftigungsstabilisierenden Effekten.

Hochflexible Arbeitszeitsysteme gelten in den Augen der Betriebsräte vorrangig oder gar ausschließlich als betriebswirtschaftliche Rationalisierungsinstrumente. Aspekte der 'Zeitsouveränität' oder bedürfnisorientierten Arbeitszeitgestaltung spielen in ihrer Perspektive nur eine geringe Rolle. Sofern überhaupt thematisiert, geschieht dies eher im Rahmen von Argumentationsfiguren, die die Zustimmung der Betriebsräte zur Einführung hochflexibler Arbeitszeitmodelle legitimieren sollen. Verbindungen zu praktischem Handeln sind nur in geringem Umfang erkennbar; in den tatsächlichen Verhandlungen und Argumentationen mit der Geschäftsleitung geht es - auch aus betriebsrätlicher Perspektive - um 'reibungsloses Funktionieren' im betrieblichen Sinne, oder um Begrenzungen des unternehmerischen Zugriffs auf die Arbeitszeiten. Überlegungen zur 'Zeitsouveränität' (so die tatsächlich häufig gebrauchte Formulierung) beschränken sich meist auf die Präambeln der Betriebsvereinbarungen, die den anschließend spezifizierten Arbeitszeitmodellen die Interessenbalance von Unternehmen und Beschäftigten voran- und damit unterstellen. Negative Wirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung, beispielsweise Zusammenhänge mit der Leistungs- oder Belastungssituation am Arbeitsplatz, werden kaum thematisiert. Lediglich die Überforderung mancher Beschäftigter oder Arbeitsgruppen durch die Selbststeuerung der Arbeitszeiten wird thematisiert; dabei überwiegen allerdings auch in der Darstellung der Betriebsräte die betriebswirtschaftlichen Funktionalitätsperspektiven. Nur in zweien unserer fünf Fallbeispiele spielen Erwägungen der Zugriffsbegrenzung des Unternehmens auf die Zeit der Beschäftigten eine Rolle. Das gleiche gilt für die negativen Auswirkungen dauerhaft verlängerter Arbeitszeiten.

Positive Forderungen der Belegschaft in Richtung einer Ausdehnung von Gestaltungsmöglichkeiten, die es besonders dort gibt, wo aktiv gehandhabte prozedurale Einflußmöglichkeiten den Zugriff des Unternehmens begrenzen, finden selbst hier nur zögerlichen Eingang in die Interessenaggregationsprozesse auf Arbeitnehmerseite.

Mit einem bedauernden Unterton verweisen Betriebsräte darauf, daß die tarifliche Verkürzungsbewegung der Wochenarbeitszeit durch die Arbeitszeitflexibili-

sierung partiell neutralisiert wurde. Denn gerade in den Jahren positiver Konjunktur wurden die tatsächlichen Arbeitszeiten weit häufiger verlängert als verkürzt. Vor allem im Angestelltenbereich unserer Fallstudienbetriebe ist eine faktische 40-Stunden-Arbeitswoche häufig anzutreffen, allerdings im günstigeren Fall unterbrochen von Zeitentnahmen.

Positiv beurteilt wird von Betriebsräten die beschäftigungsstabilisierende Wirkung von hochflexiblen Arbeitszeitsystemen (vgl. hierzu auch Lindecke/Lehndorff 1998). Mußten vormals bei rückläufiger Konjunktur Entlassungen und bei guter Lage Neueinstellungen vorgenommen werden, so können Schwankungen nunmehr durch variable Arbeitszeiten bei einigermaßen konstanter Belegschaft aufgefangen werden. Besonders hervorgehoben wurde dies von Betriebsräten, die Erfahrungen mit beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzung haben. In hochflexiblen Arbeitszeitsystemen, in denen ein Zwang zum Zeitausgleich von Arbeitszeitverlängerungen vorliegt, entstehen gegenüber ausgezahlter Mehrarbeit weitere Beschäftigungseffekte, weil das gesamte Arbeitszeitvolumen des Betriebes nur schwankt, aber nicht wächst. Dies wird von manchen Betriebsräten ebenfalls positiv hervorgehoben.

Insgesamt lassen sich die Perspektiven der Betriebsräte folgendermaßen zusammenfassen: In der Rezession mußten sich auch vormals erklärte Gegner der Arbeitszeitflexibilisierung auf dieses Instrument einlassen. Dies geschah meist im Zusammenhang mit drohendem oder tatsächlichem Personalabbau, mit Drohungen von Standortschließung und -verlagerung und daran anschließenden beschäftigungspolitischen Erwägungen, aber auch bei umfassenden betrieblichen Reorganisations- und Rationalisierungsmaßnahmen. Bei vielen Betriebsräten sind bei der Ausgestaltung der hochflexiblen Arbeitszeiten Züge von Kommanagement erkennbar (vgl. auch Kotthoff 1998). Abweichende Perspektiven von dieser Grundlinie finden sich kaum. Flexibilisierung ist ein Grundpfeiler betrieblicher Modernisierung geworden, und dies ist unumkehrbar. So dominieren denn auch betriebsbezogene Gestaltungsmotive bei den Betriebsräten. Zeitsouveränität spielt in den Erwägungen kaum eine echte Rolle, auch Belastungsaspekte werden wenig

thematisiert. Lediglich Überlegungen zur Begrenzung des unternehmerischen Zeitzugriffs wurden festgestellt. Wo dies der Fall war, konnten sie auch erfolgreich und ohne großen Widerstand des Unternehmens in die Tat umgesetzt werden.

3 Hochflexible Arbeitszeitsysteme und betriebliche Austauschbeziehungen

In diesem Kapitel werden die Wechselverhältnisse zwischen den untersuchten hochflexiblen Arbeitszeitsystemen mit den Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in den Fallstudienbetrieben dargestellt. In 3.1 wird der Begriff der 'politischen Kultur betrieblicher Austauschbeziehungen' kurz vorgestellt, anschließend werden ihre Wechselbeziehungen mit den hochflexiblen Arbeitszeiten in den Fallstudienbetrieben untersucht (3.2).

3.1 Die "politische Kultur betrieblicher Austauschbeziehungen"

Unter der "politischen Kultur der betrieblichen Austauschbeziehungen" (Trinczek 1989) versteht man eine 'ausgehandelte Ordnung' (Strauss u.a. 1963) betrieblicher Sozialbeziehungen vor dem Hintergrund struktureller Kontexte. Sie besteht aus den materialen Ergebnissen früherer Handlungen und Aushandlungen, den dabei entstandenen formalen und informellen Regeln, Routinen und Gewohnheiten und den so gewonnenen und tradierten Orientierungsmustern, Erfahrungs- und Wissensbeständen. Hiermit stellt die Kultur der Austauschbeziehungen gewissermaßen das historische Sediment der Entwicklung der Interaktions-beziehung der betrieblichen Akteure dar. Ebenso wie die Strukturvariablen beeinflusst die Kultur der Austauschbeziehungen die konkreten Handlungen der betrieblichen Akteure (vgl. Bosch u.a. 1999). Zwischen den strukturellen Bedingungen der konkreten Aushandlungsprozesse, etwa der Marktsituation der Branche, dem strukturellen Gegensatz von Arbeit und Kapital, dem Arbeitsrecht, den

grundlegenden technologischen Strukturen des Produktionsprozesses auf der einen Seite, und der einzelnen konkreten Aushandlung auf der anderen Seite, steht die Kultur der betrieblichen Austauschbeziehungen. Sie besteht aus den zur Handlungsbedingung gewordenen, gewissermaßen historisch geronnenen Resultaten früherer Handlungen der betrieblichen Akteure. Im Gegensatz zu den strukturellen Einflußgrößen ist die Kultur der Austauschbeziehungen dabei in gewissem Sinne als 'weicher', d.h. von einzelnen Akteuren in größerem Maße beeinflussbarer Kontextfaktor zu verstehen, der intervenierend zu den Strukturbedingungen hinzutritt. So haben viele Forschungsergebnisse der beiden vergangenen Jahrzehnte gezeigt, daß beispielsweise bei betrieblicher Rationalisierung und der Umgestaltung von Technikeinsatz und Arbeitsorganisation keineswegs von einem Determinismus technischer oder ökonomischer Strukturen ausgegangen werden kann, sondern daß betriebliche Politikprozesse hierbei eine entscheidende Rolle spielen (pars pro toto Kern/Schumann 1984, Malsch/Seltz 1988, Pries u.a. 1989, 1990). Ähnliches gilt für betriebliche Arbeitszeitaushandlungen. Wie Trinczek (1987) zeigen konnte, ist auch bei der Aushandlung betrieblicher Arbeitszeitsysteme die politische Kultur der Austauschbeziehungen eine entscheidende Einflußgröße.

Seit etwa Mitte der 70er Jahre sind seitens der deutschen 'industrial relations'-Forschung immer wieder Versuche unternommen worden, empirisch vorfindliche innerbetriebliche Austauschbeziehungen zu kategorisieren und zu typisieren (bes. Weltz 1977, Kotthoff 1981, 1994, Bosch u.a. 1999). Eine Schlüsselrolle hierbei spielt der aus der Gewerkschaftsforschung übernommene Kooperationsbegriff (Bergmann u.a. 1975). Im Gegensatz zu anderen, etwa patriarchalen, autoritären, harmonisierenden oder stark konfliktbetonten Formen und Ausprägungen betrieblicher Austauschbeziehungen verbinden sich mit 'Kooperation', jenseits der zwischen verschiedenen Typologien bestehenden Unterschiede, folgende Merkmale der betrieblichen Sozialbeziehungen: Berechenbarkeit, auch bei partiellen Divergenzen werden die Interessen der Gegenseite nicht grundsätzlich in Frage gestellt, starke Züge rationaler Verhandlungskultur, beide Seiten

berücksichtigen den Erhalt des Betriebes, seiner Marktposition und ggf. seiner Stellung im Konzern und sind sozialen Belangen der Belegschaft gegenüber aufgeschlossen vor dem Hintergrund der generellen Akzeptanz betriebsverfassungsrechtlicher Normen. Dieses Muster wird als typisch für die bundesdeutsche Wirtschaft, für den sozialpartnerschaftlichen Kapitalismus 'rheinischer' Prägung (Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998a und b, Sachverständigenkommission 1970, Promberger 2001) angesehen. Der Typus kooperativer betrieblicher Austauschbeziehungen gilt auch als in der Fläche häufigste Ausprägung des Verhältnisses von Management und Betriebsrat. Gelegentlich wird hierbei noch zwischen 'interessenbetonter' und 'integrationsorientierter' Kooperation differenziert (Bosch u.a. 1999).

3.2 Wechselbeziehungen mit hochflexiblen Arbeitszeiten

Auch unsere Fallstudienbetriebe entsprechen weitgehend dem Typus der kooperativen betrieblichen Austauschbeziehungen. Das Verhältnis von Betriebsrat und Management wird von beiden Seiten als "sachlich" und "pragmatisch" beschrieben, so bei *Flurfördertechnik Müller*, bei der *Großgeräte AG* und der *Spezialgetriebe GmbH*. Auseinandersetzungen und Diskussionen verlaufen "hart aber fair". Auf der Grenze zum 'harmonistischen Betriebspakt' mit seiner hohen Betonung informeller Aushandlungsgespräche zwischen Geschäftsführer und Betriebsratsvorsitzendem liegt die *Luxusgüter-Manufaktur*:

"... die Positionen werden abgeklärt, eine Linie ausgehandelt, und dann erst kommt die Angelegenheit zur Diskussion in die Gremien" (GL, Luxusgüter-Manufaktur)

Die *Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt* trägt trotz ebenfalls kooperativen Grundmusters immer noch aus der Geschichte herüberreichende Züge einer 'patriarchalen Betriebsfamilie': Kontinuität ist ein wichtiger Faktor, persönliche Beziehungen wirken positiv und vertrauensbildend. So gehen Ämter im Firmenvorstand mitunter vom Vater auf den Sohn über, das Vertrauen der Beschäftigten und des

Betriebsrats in die Firmenleitung ist hoch, und der Betriebsrat ist allgemein als Vertreter der Beschäftigten anerkannt. Der Betrieb sieht sich in einer langen sozialpolitischen Tradition, seit hier Ende des 19. Jahrhunderts eine der ersten deutschen Betriebskrankenkassen gegründet wurde. Einvernehmlich wurde in den fünfziger Jahren der Flächentarifvertrag verlassen, da der Betriebsrat keinen Streik und die Geschäftsleitung keine Aussperrung wollte. So kündigte das Unternehmen seine Mitgliedschaft im Verband. Da ansonsten die Normsetzung der Flächentarifverträge akzeptiert ist, werden diese regelmäßig per Firmentarifvertrag übernommen. Betriebsrat und Geschäftsleitung loben die 'Ideologiefreiheit' der jeweiligen Gegenseite und betonen die wechselseitige Kompromißbereitschaft. Trotzdem gilt auch hier Sachlichkeit und Pragmatismus sowie Fairneß beim Vorliegen unterschiedlicher Auffassungen als grundlegende Orientierung bei Verhandlungen. Hier, wie auch bei der Luxusgüter-Manufaktur trägt das Handlungsmuster des Betriebsrats deutliche Züge von Komanagement, nicht nur im Sinne eines Mit-Tragens managerialer Entscheidungen, sondern im Sinne einer mitwirkenden Handlungsinitiative bei betriebswirtschaftlichen Maßnahmen¹²².

In unseren Fallstudienbetrieben sind eine akzeptierte und entwickelte betriebliche Mitbestimmung und kooperative Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat wichtige Voraussetzungen bei der Entstehung und Handhabung hochflexibler Arbeitszeitsysteme. Die Geschäftsleitung akzeptiert den Betriebsrat als Interessenvertreter der Belegschaft und erkennt dessen Zuständigkeit 'neidlos' an. Eine Implementation von Arbeitszeitflexibilisierung am Betriebsrat vorbei kommt für das Management unserer Untersuchungsbetriebe nicht in Frage. Denn erst der Betriebsrat als 'Experte für Belegschaftsfragen' kann aus der Perspektive des Managements das Funktionieren solcher Arbeitszeitsysteme garantieren.

So wurde bei der *Luxusgüter-Manufaktur* in der Implementationsphase der Arbeitszeitflexibilisierung sorgfältig mit dem Betriebsrat abgestimmt, welche Ferti-

¹²² Vgl. hierzu auch Kotthoff (1998).

gungsbereiche sogleich, und welche erst später in die Flexibilisierung einbezogen werden sollten:

"Denn der Betriebsrat kann dann gleich sagen, da hakelt das bestimmt..." (GL)

"...Der Betriebsrat, das sind 15 Leute, fünf davon freigestellt, die sich nur mit solchen Sachen befassen, die das Ohr in der Belegschaft haben, da kommen wir nicht ran, da können wir nicht mithalten." (GL, Flurförderzeug Müller)

"...bei schwierigen Sachen, zum Beispiel bei der Gleitzeit, hat der Betriebsrat die Mitarbeiter auch ganz stark aufgeklärt und versucht, Konflikte zu lösen." (GL, Spezialgetriebe GmbH)

Die Entstehung und Ausarbeitung der Arbeitszeitregelungen geschah in allen unseren Untersuchungsbetrieben in enger Zusammenarbeit von Betriebsrat und Management.

"...ich würde mir schwer tun, da eine Initiative auf der einen oder auf der anderen Seite zu sehen, es war immer ein beiderseitiges Interesse da." (GL, Großgeräte AG)

In einem Fall ging die Initiative zur Arbeitszeitflexibilisierung gar vom Betriebsrat aus; die anfänglich zögernde Geschäftsleitung mußte erst nach und nach überzeugt werden:

"...der Betriebsrat war da der absolute Vorreiter, das ist bei uns zuerst auf Schwierigkeiten gestoßen..."(GL, Luxusgüter-Manufaktur)

In vier der fünf Fallbeispiele existiert ein fachlich kompetenter, arbeitsteilig agierender, erfahrener Betriebsrat. In diesen Fällen übersteigt die Zahl der tatsächlich freigestellten Betriebsräte die gesetzlich vorgeschriebene Zahl, oder die

gesetzlich vorgesehene Möglichkeit für aufgabenbedingte Freistellung nicht hauptamtlicher Betriebsratsmitglieder wird exzessiv genutzt¹²³.

Hinsichtlich Arbeitsfähigkeit, Selbstorganisation und Kompetenz sind die meisten Betriebsräte unseres Samples also in der Einschätzung beider Seiten dem Personalmanagement durchaus gleichwertig; die Kooperation fußt stark auf einer Aushandlungskultur 'ebenbürtiger' Kooperationspartner. Diese stabile, von Sachlichkeit geprägte Kooperationsbeziehung erlaubt es in allen Untersuchungsbetrieben, auch arbeitszeitpolitisch - zumindest zum Zeitpunkt ihrer Entstehung noch - 'ungewöhnliche' Lösungen betrieblicher Probleme anzugehen, so beispielsweise die Einbeziehung gewerblicher Beschäftigter in Gleitzeit oder andere flexible Arbeitszeitmodelle. Auch Lösungen, die den tariflich definierten Handlungsspielraum überschreiten oder zumindest sehr weitgehend auslegen, sind in solchen Interaktionsmustern verhandelbar, beispielsweise Ausgleichszeiträume von mehr als 12 Monaten.

Unterhalb des Vorliegens einer kooperativen Kultur der betrieblichen Austauschbeziehungen, die offensichtlich ganz generell eine große Rolle beim Zustandekommen der hochflexiblen Arbeitszeitregelungen spielt, unterscheiden sich unsere Untersuchungsbetriebe jedoch hinsichtlich bestimmter arbeitspolitischer Merkmale: Vor allem der Gewerkschaftsbezug des Betriebsrats, sowie dessen Einbindung in überbetriebliche Interessenvertretungsorgane, die Rolle der Belegschaft in betrieblichen Politikprozessen, aber auch das Verhandlungsgeschick beider Seiten sind hierfür prägnante Beispiele, die deutlichen Einfluß auf die konkrete Ausgestaltung der hochflexiblen Arbeitszeitregelungen besitzen.

Die Belegschaften selbst spielen in unseren Fallstudienbetrieben eine unterschiedliche Rolle. Bei der *Luxusgüter-Manufaktur*, bei der *Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt* und bei der *Spezialgetriebe GmbH* haben die Beschäftigten nur marginalen Einfluß im innerbetrieblichen Politikprozeß. Es findet - von gelegentlichen Informationsveranstaltungen abgesehen - keine direkte Beteiligung der

123 Lediglich in der Spezialgetriebe GmbH gibt es keinen hauptamtlichen Betriebsrat.

Beschäftigten am Zustandekommen der hochflexiblen Arbeitszeitmodelle statt. Exemplarisch hierzu die Äußerung eines Betriebsratsvorsitzenden:

"...wenn ich 1000 Leut' am Tisch hab, dann hab ich 1000 Meinungen. Und dann schaffst' erfahrungsgemäß relativ wenig. (...) Wir sind die gewählten Vertreter der Belegschaft und letztendlich vom Betriebsverfassungsgesetz her dazu da, die Dinge zu vereinbaren. Wenn die Kollegen unzufrieden sind, dann sollen sie uns halt abwählen."
(BR, Metallhalbzeugfabrik Gebr. Schmidt)

Diese Betriebsräte betreiben eine ausgeprägte Stellvertreterpolitik im Hinblick auf die Interessen der Belegschaft. Treten Konflikte auf der 'shop-floor-Ebene' auf, so verlaufen sie oft ohne Einbeziehung des Betriebsrats, so beispielsweise der Rationalisierungskonflikt bei der *Spezialgetriebe GmbH* und der Kontrollkonflikt in der Luxusgüter-Manufaktur. Lediglich bei Flurfördertechnik Müller und bei der Großgeräte AG ist die Rolle der Belegschaft anders: Auch wenn der Organisationsgrad im gewerblichen Bereich mit 50% für die Metallindustrie eher im Mittelfeld liegt, so ist die Folgebereitschaft der Belegschaft bei Müller sehr hoch und stellt die wesentliche Machtbasis für den Betriebsrat dar. Bei der Großgeräte AG existiert ein äußerst aktiver gewerkschaftlicher Vertrauenskörper, der den Betriebsrat in hohem Maße unterstützt, in der Vorphase der Arbeitszeitverhandlungen Belegschaftsbefragungen durchführte und weitreichende Gestaltungsvorschläge einbrachte. Der Kampf um den Standorterhalt in den Jahren der Rezession hat Betriebsrat, Vertrauenskörper und Belegschaft zu einer handlungsfähigen Einheit zusammengeschweißt.

Auch hinsichtlich des Gewerkschaftsbezugs der Betriebsräte bestehen deutliche Unterschiede. Zwar sind alle Gremien mehrheitlich oder komplett von Mitgliedern der IG Metall besetzt, die Vorsitzenden sind ausnahmslos Gewerkschaftsmitglieder, die wiederum häufig in Personalunion Funktionen in den lokalen Gewerkschaftsgliederungen bekleiden. Der tatsächliche Bezug zur Gewerkschaft differiert von Betrieb zu Betrieb jedoch erheblich. In der *Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt* beschränkt er sich beispielsweise auf die Inanspruchnahme von Informationen. Der Betriebsrat der *Spezialgetriebe GmbH* arbeitet eng mit der IG Metall zusammen,

und "vereinbart nichts, was die IG Metall nicht abgesegnet hat". Dieser Betriebsrat nimmt als Interessenvertreter der Belegschaft in einem Kleinbetrieb mit 100 Beschäftigten ohnehin eine Sonderstellung hinsichtlich Arbeitsfähigkeit und Kompetenz ein. Als nicht hauptamtlich freigestellter Betriebsratsvorsitzender stünde er ohne die Unterstützung der örtlichen Gewerkschaftsorganisation vermutlich alleine auf weiter Flur und wäre durch die Mitgestaltung hochflexibler Arbeitszeiten hoffnungslos überfordert. In der Regel "denkt er unternehmensbezogen", so die Geschäftsleitung. Vom Management-interesse abweichende Positionen kann er nur vertreten, wenn die IG Metall ihn bei jedem Schritt 'schiebt'. Der Betriebsrat der Luxusgüter-Manufaktur wiederum pflegt ein eher distanzierendes Verhältnis zur IG Metall. Auch wenn er formal Mitglied ist, schließt er doch das betriebliche Geschehen stark nach außen ab und hat keine Probleme, auch über Dinge nachzudenken, die aus gewerkschaftlicher Perspektive echte 'Tabus' darstellen. Die betriebliche Sicht der Dinge steht für ihn immer im Vordergrund:

"...haben wir gelegentlich angedacht, den Samstag in die Regelarbeitszeit mit einzubeziehen (...). An soundsovielen Wochenenden kann der Samstag als ganz normaler Arbeitstag zugelassen werden. (...) Aber daß der Samstag nicht Regelarbeitszeit ist, ist ja auch Schutz. ... in bestimmten Abteilungen, in denen die Maschinen durchlaufen müssen, wäre es aber einfacher, wenn man 10-12 Samstage im Jahr fest verplanen könnte." (BR, Luxusgüter-Manufaktur)

Die *Großgeräte AG* dagegen, in ihrer Region ein High-Tech-Schlüsselbetrieb, gehört zum arbeitspolitischen Rückgrat der regionalen Gewerkschaftsorganisation; die Betriebsräte zählen überdies zu den Vorreitern gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik. So wurden für das Unternehmen bereits mehrere Zusatztarifverträge abgeschlossen, deren Beispiel später in der Fläche Schule machen sollte. Betriebsratspolitik geschieht hier in enger Zusammenarbeit mit allen Ebenen der IG Metall. Seine Einbindung in die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat und in die überbetrieblichen Interessenvertretungsstrukturen ermöglichte es dem Betriebsrat gar, im Rahmen einer ohnehin anstehenden Organisationsstrukturreform einen mißliebigen Verhandlungspartner im Management zunächst zu isolieren und dann 'nach oben wegbefördern' zu lassen.

Auch bei Flurfördertechnik Müller spielen gewerkschaftliche Bezüge eine große Rolle. Hinsichtlich seiner Machtressourcen, seiner Mentalität, seines Verhandlungsgeschicks und seiner inhaltlichen Orientierung entspricht der Betriebsrat nahezu dem Idealtypus eines progressiven Betriebsrats der vergangenen beiden Dekaden. Konfrontiert mit einem sozialpartnerschaftlich eingestellten Management, gestützt auf eine reine Facharbeiterbelegschaft in der Produktion, zu der er intensive Bezüge pflegt, gelang es ihm, für das Zugeständnis der Arbeitszeitflexibilisierung weitgehende Konzessionen der anderen Seite auszuhandeln.

Ihre besonderen Machtressourcen, sowohl im Hinblick auf die hochqualifizierten Belegschaften, als auch auf die Einbindung in überbetriebliche Interessenvertretungsstrukturen, die sozialpartnerschaftliche Einstellung des ihnen gegenüberstehenden Managements, ihr guter, nicht nur formaler Gewerkschaftsbezug, erlaubten den beiden letztgenannten Betriebsräten, die Arbeitszeitflexibilisierung zumindest formal so auszugestalten, daß sie sich von anderen Betrieben erheblich unterscheidet. Beiden Fällen ist gemeinsam, daß ihre Arbeitszeitvereinbarungen die Beschäftigten vor zu starkem Zugriff betrieblicher Zeitinteressen schützen. Dies geschieht in beiden Fällen durch den Ausbau prozeduraler Normen. Wie in anderen Betrieben auch, machten die Betriebsräte bei der Großgeräte AG und bei Flurfördertechnik Müller in den letzten Jahren materiale Zugeständnisse bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten: Korridormodelle und teilweise entgrenzte Gleitzeit wurden eingeführt, Ausgleichszeiträume verlängert, bei der Großgeräte AG wurde sogar regelmäßige Samstagsarbeit für einen kleineren Belegschaftsteil eingeführt. In beiden Unternehmen konnten so die betrieblichen Ziele einer Verbilligung verlängerter Arbeitszeiten sowie einer Anpassung der Arbeitszeiten an den Kapazitätsbedarf erreicht werden. Beide Betriebsräte haben sich jedoch mit dem Zugeständnis der Flexibilisierung nicht gleichzeitig ihrer Mitbestimmungsrechte begeben, sondern haben ihre Einflußmöglichkeiten aufrechterhalten (Großgeräte AG) oder gar ausgebaut (Flurfördertechnik Müller).

Der Betriebsrat hat die Arbeitszeitreformen gewissermaßen als Vehikel zum Ausbau seiner Machtposition genutzt:

"Also wir haben keine Minute, keine Stunde Eigenmächtigkeit zugelassen, Arbeitszeiten zu verändern. Sondern es unterliegt alles strikt der Mitbestimmung des Betriebsrates, und das ist ein ganz tolles, ähm, Informationskontroll- und Einflussinstrument geworden."

Besonders die Freiwilligkeit der Teilnahme am Arbeitszeitkorridor ermöglicht "Ummengen Koppelgeschäfte" für den Betriebsrat: Dieser gibt auf Antrag der Geschäftsleitung eine "Stundenzahl (für eine definierte. Beschäftigtengruppe) frei. Dort will dann keiner mitmachen, also läuft der Abteilungsleiter zu uns" Der Betriebsrat bietet dann das Koppelgeschäft an: "...dann sollten wir vielleicht erstmal das und das Thema bereinigen, dann wird das schon laufen."

Die Zielrichtung dieser prozeduralen Rechte liegt nicht vordergründig auf der Ebene des Ausbaus von Zeitautonomie, sondern in der Begrenzung der Zugriffsrechte des Unternehmens auf die Arbeitszeit der einzelnen Beschäftigten.

So ist bei Flurfördertechnik Müller die Übertragung von Plussalden aus dem Gleitzeitkonto auf das Jahresarbeitszeitkonto in jedem Einzelfall mitbestimmungspflichtig, ebenso die Arbeitszeitveränderung im Rahmen des Korridors. Zudem sind für alle Konten Höchststände, Signalgrenzen und vor allem ein obligatorischer Nulldurchgang festgelegt, die vom Betriebsrat peinlich genau überwacht werden. Bei deren Überschreiten erfolgen stante pede Verhandlungen über Abbau der Kontostände oder über Neueinstellungen. Die Teilnahme an der nebenbei weiter praktizierten klassischen Mehrarbeit, wie auch an Arbeitszeitverlängerungen im Rahmen des Korridors ist für die Beschäftigten freiwillig.

Auch bei der Großgeräte AG sind Signalgrenzen vereinbart, ebenso finden Arbeitszeitänderungen in der Produktion nur kollektiv im Rahmen einer von den betroffenen Gruppen selbst vorgenommenen Änderung des Schichtsystems statt. Der Betriebsrat kann in diesen Prozeß zwar jederzeit eingreifen, er tut dies aber erst, sobald Signalgrenzen tangiert werden. In diesem Fall stimmt er Arbeitszeitverlängerungen nur zu, wenn gleichzeitig Vereinbarungen zum anschließenden

Guthabenabbau getroffen werden. Dies kann aber auch die Auszahlung der Stunden bedeuten.

Hier konnten durch die Betriebsräte auch Tatbestände umgesetzt werden, die die flexiblen Arbeitszeitregelungen auf der formalen Ebene vergleichsweise arbeitnehmerfreundlich gemacht haben.

Hinsichtlich der Handhabung dieser prozeduralen Normen unterscheiden sich die beiden Betriebe jedoch erheblich. Bei Flurfördertechnik Müller findet eine permanente, aktive Nutzung und Ausübung des mit diesen Rechten verbundenen Einflusses statt. Kontenüberwachung und die Festlegung von Maßnahmen zum Guthabenabbau auch im Falle *normaler Plussalden* ist beispielsweise für die Betriebsräte eine tägliche Routine, ebenso wie regelmäßig und häufig Kopplungsgeschäfte mit der Zustimmung zu Arbeitszeitverlängerungen entstehen. Anders in der Großgeräte AG: Mit Rücksicht auf das Damoklesschwert der Standortfrage bei konzerninterner Konkurrenz und weltweiten Überkapazitäten der Branche unterbleibt hier im betrieblichen Alltag weitgehend die Nutzung und Ausübung der Kontrollrechte und Einflußmöglichkeiten. Erst wenn 'die Ampel auf Rot springt', also in echten Problemfällen, werden die Betriebsräte der Großgeräte AG aktiv und treten in Verhandlungen ein. Entsprechend kommen exzessive betriebliche Zugriffe auf die Arbeitszeit einzelner Beschäftigter wesentlich häufiger vor, als bei Flurfördertechnik Müller.

Werden hochflexible Arbeitszeitregelungen praktiziert, so entstehen typische *Rückwirkungen* auf die betrieblichen industriellen Beziehungen. Gerade beim Vorliegen entgrenzter Gleitzeitssysteme bestätigt unser Sample einen bekannten Befund aus der Gleitzeitforschung¹²⁴: Arbeitszeitkonflikte verlagern sich zu einem Gutteil auf die shop-floor-Ebene. Die Aushandlung um Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeiten und um Aufbau und Abbau von Zeitguthaben findet zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, sowie innerhalb von Arbeitsgruppen oder Teams statt. Einzelne Beschäftigte sehen sich dabei oftmals konfrontiert mit Erwartungen hinsichtlich einer an betrieblichen Belangen orientierten persönli-

124 Vgl. z.B. Bosch 1989

chen Arbeitszeitgestaltung - wie auch unsere Beschäftigteninterviews belegen. Betriebsräte, die solchen Regelungen pauschal zustimmen, entheben sich damit eines ihrer wesentlichen Mitbestimmungsrechte im Alltag betrieblicher Arbeitszeitgestaltung. Sie werden oft nur noch aktiv, wenn sie von Vorgesetzten oder Betroffenen in die Verhandlungen einbezogen werden, weil Probleme oder Differenzen anders nicht mehr lösbar sind und die Beschäftigten den Konflikt bis zu diesem Eskalationsstadium aufrechterhalten konnten, ohne nachzugeben. Dies kommt einem Abbau der Schutzfunktionen betrieblicher Mitbestimmung und einem Einflußverlust des Betriebsrats gleich, was bei der Einführung hochflexibler Arbeitszeitsysteme häufig eine Nebenintention des Managements darstellen kann. Zu solchen Entwicklungen kam es in dreien unserer fünf Fallbeispiele, wo durch die Betriebsräte keine Maßnahmen zum Ausbau prozeduraler Normen getroffen wurden.

Erhalt, Anpassung oder Ausbau prozeduraler Normen im Prozeß der Arbeitszeitflexibilisierung sind also eine, wichtige Bedingung für eine erfolgreiche Durchsetzung von Beschäftigteninteressen in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen. Jedoch können sie ihre Wirkung nur entfalten wenn sie aktiv umgesetzt und im Arbeitsalltag permanent genutzt werde. Vor allem die Nutzung der Ressourcen überbetrieblicher Mitbestimmung, ein enger Gewerkschaftsbezug, die Handlungs- und Folgebereitschaft einer Belegschaft mit hoher 'Marktmacht' und ein Bewahren eigenständiger, nicht von Komanagement und betriebswirtschaftlicher Perspektive geprägter interessenpolitischer Standpunkt sind entscheidende Faktoren, die solche positiven Abweichungen von den anderen untersuchten Betrieben erklärbar machen. Die Stoßrichtung ist dabei allerdings weniger der Ausbau von Gestaltungsoptionen für die Mitarbeiter, vielmehr hingegen die Begrenzung des Zugriffs der Unternehmensseite auf die Arbeitszeit der einzelnen Beschäftigten. In unseren Beispielbetrieben, in denen die genannten Voraussetzungen vorliegen, vor allem bei Flurfördertechnik Müller, konnten ohne allzugroße Widerstände der Geschäftsleitung die prozeduralen Gestaltungsnormen der Arbeitnehmerseite ausgeweitet werden.

Es zeigt sich also, daß bei der Arbeitszeitflexibilisierung unter bestimmten Voraussetzungen kein Verlust an Einfluß drohen muß, sondern vielmehr deutliche Chancen eines Zugewinns an Gestaltungsmacht für die betriebliche Interessenvertretung bestehen.

VII Chancen, Risiken und Risikobegrenzung für Industriebeschäftigte in hochflexiblen Arbeitszeiten

Manche Arbeitszeitforscher gehen davon aus, daß die Arbeitszeitflexibilisierung die ArbeitnehmerInnen mehr und mehr zu "den eigentlichen Puffern der Wirtschaft" macht (Bosch 1996). Nun ist die 'Pufferrolle' der Arbeitnehmer an sich nichts neues, wie sich an Lohnbewegungen, an Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, an Erwerbsbeteiligung, betrieblicher Leistungsabforderung, dem altbekannten Wechselspiel von Mehr- und Kurzarbeit, abgestufter Beschäftigungsstabilität in zeitlicher, sektoraler und segmentieller Hinsicht, und vielen anderen Aspekten des Wirtschaftslebens zeigt. Arbeitszeitflexibilisierung hat der Pufferfunktion der Beschäftigten im betrieblichen Alltag allerdings durch drei Momente eine neue Dimension verliehen: Dies sind die *Deregulierung und Entkollektivierung betrieblicher Arbeitszeitaushandlungen*, die *Verbilligung von Arbeitszeitänderungen* resp. Verlängerungen und die *Verlagerung von zeitlichen Steuerungskompetenzen des Produktionsflusses* auf die Ebene von Arbeitsgruppen und einzelnen Beschäftigten.

Dies erzeugt - vor dem latenten, aber immer gegenwärtigen Drohpotential des Arbeitsplatzverlustes - einen Zwang zur Internalisierung betrieblicher Anforderungen und zur Preisgabe bzw. Nutzbarmachung der von den Beschäftigten kontrollierten verdeckten Zeitreserven. Das Marx'sche Diktum, alle Ökonomie sei letztlich eine Ökonomie der Zeit, erlangt mit der Arbeitszeitflexibilisierung heute ungeahnte Bedeutung (Marx 1867).

Im letzten Abschnitt des vorliegenden Projektberichts soll nun eine abschließende Bilanz der gewonnenen Befunde gezogen werden. Dabei geht es zum einen um eine Bewertung der Situation von nicht-hochqualifizierten Industriebeschäftigten mit hochflexiblen Arbeitszeiten (1). Des weiteren soll versucht werden, mögli-

che künftige Entwicklungslinien hochflexibler Arbeitszeiten herauszuarbeiten (2). Die betriebspolitischen Folgen der hochflexiblen Arbeitszeitsysteme sowie mögliche Umgangsstrategien für Betriebsräte und Gewerkschaften sind Thema der Abschnitte 3 und 4.

1 Das Credo der Flexibilisierung und die Gestaltungsoptionen für die Beschäftigten

Industriebeschäftigte in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen, wie auch die hierfür zuständigen Betriebsräte, stehen angesichts weitreichender betrieblicher Flexibilisierungsanforderungen in einem Spannungsverhältnis zwischen der Akzeptanz oder gar Internalisierung dieser Anforderungen, und der Abwehr allzu starker Zugriffe auf die persönlichen Arbeitszeiten. Es wurde festgestellt, daß innerhalb dieser Systeme weder für das Management, noch für Betriebsräte Optionen bedürfnisorientierter Arbeitszeitgestaltung eine große Rolle spielen, obwohl sie von den Beschäftigten durchaus begrüßt und - soweit möglich - auch genutzt werden. Ähnlich wie das aus Betrieben mit konventioneller Gleitzeit bereits bekannt ist, sind auch individuelle Gestaltungsmöglichkeiten in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen bisweilen sogar schon zum 'sozialen Besitzstand' der Belegschaft geworden. Die Grundproblematik besteht nun vor allem darin, daß diese Optionen zwar formal in allen Beispielbetrieben vorgesehen sind, ihre tatsächliche Nutzung jedoch häufig phasenweise, bereichsweise und in manchen Betrieben generell durch ein negatives Zusammenspiel von konjunkturellen, strukturellen oder betriebskulturellen Faktoren restringiert ist. Solche Restriktionen sind zwar für die betroffenen Beschäftigten in hohem Maße, für Betriebsräte jedoch eher selten und für Managementvertreter gar nicht weiter problematisch. Die Entstehungskontexte hochflexibler Arbeitszeitregelungen in der Fertigung legen die Schlußfolgerung nahe, daß es sich bei der Aufnahme formaler Gestaltungsoptionen für Beschäftigte in diese Zeitmodelle häufig eher um eine Legitimationsfigur formaler Interessensparität, denn um ein praktisch wirksames Gestaltungselement handelt: Die Einführung flexibler Arbeitszeiten ist in dieser Perspektive nur dann legitim, wenn

formal beide Seiten etwas davon haben. Praktisch spielen im betrieblichen Flexibilitätspakt von Management und Betriebsrat diese Gestaltungsoptionen für die Beschäftigten eine nachrangige Rolle; vielmehr stehen andere, durchaus ehrenwerte Motive im Zentrum des Interesses: Flexibilisierung der Produktion, Kostenreduktion und Rationalisierung zur Sicherung von Konkurrenzfähigkeit und damit Standorterhalt und Beschäftigungssicherung. Beim Zustandekommen der hochflexiblen Arbeitszeiten sind Gestaltungsoptionen für Beschäftigte also, zumindest in unseren Beispielbetrieben, eine Nebenintention in partiell legitimatorischer Absicht. Tritt dann in der faktischen Arbeitszeitgestaltung der betriebliche Nutzungsbedarf deutlich in den Vordergrund, so wird dies vom Betriebsrat meist toleriert. Sein Handeln beschränkt sich oft bestenfalls auf die allgemein-formale Begrenzung des unternehmerischen Zugriffs - vor allem bei Arbeitszeitverlängerungen, Guthabenaufbau und Übertragungen, sowie auf die Verhandlung von absoluten Härtefällen. Die Erfassung, Sicherung oder Durchsetzung individueller Gestaltungsansprüche auch im Alltag ist - von Ausnahmefällen wie Flurförder-technik Müller abgesehen - kein betriebspolitisches Thema im Rahmen hochflexibler Arbeitszeiten. Der Charakter dieser Regelungen als vorrangig betriebswirtschaftliches Flexibilisierungsinstrument ist allen Beteiligten klar, deren Notwendigkeit steht ebenfalls nicht zur Diskussion. Oft werden dieser Perspektive andere betriebspolitische Fragen einfach nachgeordnet, oft ordnen auch die Beschäftigten andere Bedürfnisse mehr oder weniger klaglos dem Imperativ der Beschäftigungsstabilität unter, auch wenn allzu rigider Durchgriff des Managements in Zeitgestaltungsfragen oft Unmut weckt, der jedoch meist nicht in die offiziellen Kanäle von Interessenformulierung und -vertretung gelangt. Denn auch die Betriebsräte sind - mitunter etwas unfreiwillige - Anhänger des Credo der Flexibilisierung: Flexibilität und flexible Arbeitszeitsysteme sind in dieser Perspektive, ebenso wie Rationalisierungen, Mittel einer weltmarktorientierten konkurrenzfähigen Produktion, die das Überleben des Standortes und damit die Beschäftigung sichern. Und was Arbeitsplätze sichert, ist in der Perspektive von Betriebsräten gut.

Für Manager und Betriebsräte tritt spätestens seit der letzten Rezession die Bereitschaft zur Flexibilisierung neben die Anerkennung der Notwendigkeit von

Rationalisierungen und die Orientierung der Lohnpolitik am Produktivitätszuwachs (Bergmann u.a. 1975) und bildet damit mittlerweile fast schon eine dritte Säule des 'betrieblichen Produktivitätspaktes'¹²⁵. Flexiblen Arbeitszeiten haftet dabei nicht selten der Nimbus der Modernität an, obwohl ihnen hinsichtlich ihrer tatsächlichen Flexibilität die traditionellen Flexibilisierungsinstrumente nicht nachstehen.

2 Quo vadis Arbeitszeitflexibilisierung? Zur Zukunft der betrieblichen Arbeitszeitentwicklung

Angesichts des Forschungsstandes und der vorliegenden Projektergebnisse stellt sich die Frage, in welche Richtung sich die betrieblichen Arbeitszeitstrukturen in der Industrie weiterentwickeln. Wir möchten hierzu die folgenden Thesen aufstellen, die sich allerdings nicht als 'harte' Trendaussagen verstehen, sondern als mögliche, nicht unwahrscheinliche Entwicklungslinien zu begreifen sind.

Es steht zu vermuten, daß sich die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der bundesdeutschen Industrie weiter ausbreiten wird: In den produktionsfernen Angestelltenbereichen ist dies schon länger der Fall, neuerdings vermehrt auch in der Fertigung und ihrem Umfeld. Grund hierfür sind - jenseits der ideologischen Ebene - die deutlichen Kosten- und Flexibilitätsvorteile gegenüber herkömmlichen Flexibilisierungsinstrumenten durch den Wegfall von Mehrarbeitszuschlägen und die Verrechnung längerer gegen kürzere Arbeitszeiten im Rahmen von Kontenregelungen. Diesen positiven Kosteneffekten stehen zwar mit der Einführung und Verwaltung komplexerer Arbeitszeitstrukturen auch die betriebswirtschaftlichen 'faux frais' der Flexibilisierung gegenüber; diese sind jedoch schwerer greif- und berechenbar (Herrmann u.a. 1999, Seifert 2001). Kontenregelungen bilden hierbei die Grundlage, die Basisausrüstung aller Flexibilisierungsformen. Mit den entgrenzten Gleitzeitregelungen auf der einen und den Korridormodellen (oder Bandbreitenmodellen) auf der anderen Seite haben sich in den Jahren seit 1993

125 zum Begriff siehe auch Kern/Schumann 1984

zwei Grundtypen flexibler Arbeitszeitsysteme entwickelt, die - an Kontenregelungen angeschlossen - in Varianten und Kombinationen an viele betriebliche und bereichsspezifische Situationen anpaßbar sind - ausgenommen vielleicht an eine standardisierte, eng verkettete Massenproduktion im Dreischichtbetrieb.

Hinsichtlich der zukünftigen Ausgestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme für nicht-hochqualifizierte Beschäftigte steht ein Trend der Ausweitung der Ausgleichszeiträume zu erwarten. Der Grund hierfür liegt in einem 'mismatch' zwischen den bisherigen Ausgleichszeiträumen und der Länge der Konjunkturzyklen. Tariflich sanktioniert sind zumindest in der Metallindustrie bisher 12 Monate, häufig findet man auch schon 18-monatige oder noch längere Ausgleichszeiträume¹²⁶. Saisonale oder friktionelle Schwankungen können innerhalb dieser Fristen meist gut ausgeglichen werden, für das Abfedern von Konjunkturzyklen sind sie allerdings zu kurz, auch wenn Experten eine Verkürzung der industriellen Konjunkturzyklen konstatieren. Die kürzesten bekannten Zyklen in der Metallindustrie umfassen immer noch mindestens drei bis fünf Jahre²⁷. Arbeitszeitkonten sind zwar von ihrer Intention her ein Instrument zur Anpassung von Arbeitszeiten an konjunkturelle Schwankungen¹²⁸, können dieser ihnen betriebswirtschaftlich zugeordneten Aufgabe jedoch derzeit nur unzureichend gerecht werden.

Dieser 'mismatch' führt dazu, daß es äußerst schwierig ist, umfangreichere Arbeitszeitverlängerungen innerhalb eines Ausgleichszeitraumes durch entsprechende, an betrieblichen Bedarf angepaßte Arbeitszeitreduktionen auszugleichen. Ausgleich kann hierbei nur über individuellen Guthabenabbau erfolgen, der in Phasen hohen Arbeitszeitbedarfs erfahrungsgemäß große Steuerungsprobleme mit sich bringt und nur durch die Anwendung anderer Methoden des Kapazitätsaufbaus erleichtert werden kann. Dieser Zusammenhang ist bekannt als 'Problem der permanent vollen Konten'. Im Bereich hochqualifizierter Angestellter und Füh-

126 Vgl. hierzu auch das Fallbeispiel von Lindecke (2000: 47ff).

127 Für die Gesamtindustrie lag die durchschnittliche Zykluslänge lange Zeit bei zehn Jahren, heute geht man von einer Verkürzung auf sieben bis acht Jahren aus.

128 Neueste Berechnungen des IAB zeigen, daß konjunkturelle Schwankungen einen starken Einfluß auf die Veränderungsrichtung der Salden von Arbeitszeitkonten haben (Koch 2001).

rungskräfte ist dieses Problem noch größer, da hier auch in Phasen rückläufiger Konjunktur oftmals ein erhöhter Arbeitszeitbedarf besteht (vgl. Promberger/Rosdücher/Seifert/Trinczek 1997).

Dies bedeutet jedoch für die zukünftige Entwicklung der betrieblichen Arbeitszeitregimes aus Unternehmensperspektive folgendes: Eine Verlängerung der Ausgleichszeit-räume ist nach wie vor interessant, auch über das Niveau von 12-18 Monaten hinaus. Tarifliche Grenzen stellen hierfür nicht unbedingt ein Hindernis dar, wie die informelle Ausdehnung der Ausgleichszeiträume in den achtziger und frühen neunziger Jahren vor deren tariflicher Erhöhung gezeigt hat. Dies bedeutet, daß die breite und verstärkte Einführung echter Langzeitkonten oder gar Lebensarbeitszeitkonten einen logischen nächsten Schritt unternehmerischer Flexibilisierungsanstrengungen darstellen dürfte. In der Fläche der Metallindustrie sind solche Modelle zwar noch nicht allzu verbreitet, die Einzelfälle dürften sich aber bereits häufen: Nach Angaben des ISO für die Gesamtwirtschaft existiert in 28% aller Kontenregelungen keine Vereinbarung über einen Ausgleichszeitraum. 6% aller vereinbarten Ausgleichszeiträume sind länger als ein Jahr (Bundesmann-Jansen u.a. 2000: 161f.). Bis zu ein Drittel aller Kontenregelungen sind daher möglicherweise 'echte' Langzeitkonten. Außerdem macht die Volkswagen AG, die "arbeitspolitische Experimentierstätte des sozialpartnerschaftlichen Kapitalismus" (Promberger 2001), mit ihrem Zeitwertpapier seit einiger Zeit vor, wie echte Lebensarbeitszeitmodelle mit Insolvenzschutz, Inflationsausgleich und Verzinsung funktionieren könnten. Über den tatsächlichen Nutzungsumfang liegen bislang allerdings noch keine gesicherten Erkenntnisse vor. Auch das Langzeitkonto in unserem Fallbeispiel der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt wird bislang weder allzu intensiv noch extensiv genutzt. Vielleicht befinden wir uns ja in einer Inkubationsphase von mehrjährigen Langzeitkonten und Lebensarbeitszeitmodellen. Der Problemdruck zur Einführung verlängerter Ausgleichszeiträume in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen schwindet allerdings vorübergehend, sofern es bei etwaigen Abschwächungen der Konjunktur zwischenzeitlich zu einem Bedarf an Arbeitszeitreduktionen kommt.

3 Folgen hochflexibler Arbeitszeitsysteme für die Betriebspolitik

Weiter vorne wurde bereits gezeigt, daß hochflexible Arbeitszeitsysteme eine Deregulierung der betrieblichen Arbeitszeiten mit sich bringen können, die seitens der betrieblichen Interessenvertretung nur durch Erhalt bzw. Ausweitung prozeduraler Normen ausgeglichen werden kann. Gerade in entgrenzten Gleitzeitsystemen führt die Deregulierung oftmals zu einer Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts, da die Beschäftigten selbst ihre Arbeitszeiten mit Vorgesetzten und Kollegen aushandeln müssen. Zu dieser direkten Schwächung des Einflusses von Betriebsräten kann noch eine weitere problematische Entwicklung hinzukommen. In der Folge des Umrüstens von Mehrarbeit auf flexible Arbeitszeiten neuen Typs kann in Belegschaften und Betriebsräten das Bewußtsein für den Ausnahmecharakter von Arbeitszeitverlängerungen schwinden. Man 'gewöhnt' sich in gewisser Weise an lange Arbeitszeiten. Durch hochflexible Arbeitszeitsysteme findet hier ein schleichender Erosionsprozeß materialer und prozeduraler Regelungen dieser Ausnahmen statt, damit erodiert aber längerfristig auch der Ausnahmecharakter längerer Arbeitszeiten im Bewußtsein der Akteure.

Für die Arbeit zu außergewöhnlichen Zeiten, etwa am Wochenende, gilt das bisher anscheinend nicht in diesem Maße. Zumindest unsere Fallstudien zeigen, daß sich hierbei die klassische Mehrarbeit noch gut behaupten kann. Zwar fallen bei Wochenendarbeit die Kostenvorteile flexibler Arbeitszeiten deutlicher aus, weil die ggf. wegfallenden tariflichen Zuschläge hier besonders hoch sind. Deshalb dürfte das Interesse der Arbeitgeber an einer Einbeziehung vor allem des Samstags in die Regelarbeitszeit weiterhin groß sein. Gleichzeitig ist aber auch gerade hier das Widerstandspotential von Beschäftigten am größten. Nun sind längere Arbeitszeiten und Wochenendarbeit ja auch in der Industrie durchaus verbreitet, ihr außergewöhnlicher Charakter war jedoch durch das tarifliche Zuschlagswesen und die Mitbestimmung des Betriebsrats und immer wieder auch durch die betrieblich vereinbarte Freiwilligkeit der Teilnahme für die Beschäftigten gekennzeichnet.

Gegenüber 1995 war 1999 in der Metallindustrie ein leichter Rückgang der Wochenendarbeit zu verzeichnen (Bundesmann-Jansen u.a. 2000, Bauer u.a.

1996), wofür vermutlich konjunkturelle Faktoren, abgeschlossene Kapazitätsaufbauprozesse, möglicherweise aber auch die steigende Verbreitung von Kontenregelungen und die dadurch unter der Woche besser anpaßbaren Arbeitszeiten verantwortlich sein könnten. In Branchen, in denen die Arbeit zu außergewöhnlichen Zeiten der Normalzustand ist (Gastronomie, Pflege, Notdienste, Verkehr, Sicherheit), ist dieser Ausnahmecharakter vielleicht nicht gegeben, in großen Teilen der Industrie gilt Arbeit am Wochenende hingegen nach wie vor als starke Abweichung von 'üblichen' Arbeitszeitmustern, die durch entsprechend deutlich erhöhtes Arbeitsentgelt auszugleichen ist. Der Ausnahmecharakter von Wochenendarbeit zeigt sich auch in der jüngsten Beschäftigtenbefragung des ISO, nach der rund 2/3 der von Samstagarbeit betroffenen Beschäftigten gerne weniger oder gar nicht mehr samstags arbeiten wollen (Bundesmann-Jansen u.a. 2000: 85). Betriebsräte in der Industrie können sich hier vermutlich auf eine große Verteidigungsbereitschaft der Beschäftigten stützen, sollten die herkömmlichen Gratifikations- und Mitbestimmungsformen der Wochenendarbeit ausgehöhlt werden. Fallbeispiele - wie unsere Großgeräte AG - zeigen jedoch, daß, sobald die Existenz des Betriebes gefährdet ist oder scheint, auch die Einbeziehung des Samstags in die Regelarbeitszeit kein Tabu für Betriebsräte und Beschäftigte mehr ist.

Noch einmal zurück zur Deregulierung durch Flexibilisierung: Sie ist am stärksten im Angestelltenbereich, sowie bei entgrenzten Gleitzeitregelungen. Im Rahmen von Korridormodellen, sowie damit zusammenhängend im gewerblichen Bereich fällt sie etwas schwächer aus, am schwächsten ist sie - wenigstens in unseren Untersuchungsbetrieben - im Bereich von Wochenendarbeit. Die Möglichkeit zur Abwehr der Deregulierung durch den Erhalt oder Ausbau prozeduraler Normen im Zuge der Flexibilisierung steht bevorzugt Betriebsräten offen, die über hohe Gestaltungskompetenz und großen inner- wie überbetrieblichen Einfluß verfügen und mit intensivem Gewerkschafts- und Belegschaftsbezug zusätzliche Informations- und Machtquellen aktivieren können. Dies bedeutet, daß sich die Arbeitssituation in Betrieben mit vertretungsmächtigem Betriebsrat immer mehr von der in denjenigen Betrieben unterscheidet, in denen die Wirksamkeit der betrieblichen Interessenvertretung geringer ist. Und dies liegt nicht immer nur an den Betriebsräten oder den Beschäftigten. Ökonomische und strukturelle Bedingungen wie

Betriebsgröße, Branche und Qualifikationsstruktur sind ebenfalls von hoher Bedeutung. Die Modernisierung der Arbeitszeiten stellt immer höhere Anforderungen an die betriebliche Interessenvertretung, der nicht alle Betriebsräte gerecht werden können.

Besondere Auswirkungen haben hochflexible Arbeitszeitsysteme auch auf die Stabilität von Belegschaften und die Durchlässigkeit des Betriebes zum Arbeitsmarkt. Die Stabilität der Stammbeschaften erhöht sich durch hochflexible Arbeitszeitsysteme; zwei Gründe sind dafür verantwortlich: Zum einen sind flexible Arbeitszeitregelungen immer wieder im Kontext von Standortsicherungsvereinbarungen entstanden und enthalten von daher mitunter Komponenten einer Beschäftigungsgarantie, so etwa die bekannten Beispiele der VW AG und der Ruhrkohle AG, aber auch unser Fallbeispiel der Großgeräte AG. Doch auch wo dieser Zusammenhang nicht explizit festgeschrieben ist, ist Standortsicherung und Erhalt der Stammbeschaft häufig zumindest auf Betriebsratsseite ein wichtiges Ziel der Arbeitszeitflexibilisierung, von dessen Berücksichtigung seine Bereitschaft, solche Regelungen mitzutragen und umzusetzen, beeinflußt wird. Zum anderen ist in mikroökonomischer Hinsicht mit der Saldierbarkeit von Arbeitszeitänderungen eine Stabilisierung der Belegschaften verbunden: Mußten früher bei hohem, durch Mehrarbeit nicht zu deckendem Kapazitätsbedarf Neueinstellungen erfolgen, sowie bei einem Rückgang der Auslastung Personal abgebaut werden, so kann beides heute im Rahmen hochflexibler Arbeitszeiten prinzipiell durch Ausdehnung bzw. Absenkung der Arbeitszeiten einer konstanten Belegschaft aufgefangen werden. Im betrieblichen Normalfall kommt es zwar trotzdem auch zu Neueinstellungen, gerade auch befristet oder in Gestalt von Aushilfen, oder zu Personalabbau. Manche Betriebsvereinbarungen beinhalten gar einen kontrollierten und formalisierten 'Umschaltprozeß' zwischen Arbeitszeitverlängerung und Kapazitätsaufbau durch Neueinstellungen, so etwa bei Flurfördertechnik Müller¹²⁹. Hier wird bei Überschreiten einer Signalgrenze des Arbeitszeitkontos 'automatisch' ein Verhandlungsprozeß über Neueinstellungen in Gang gesetzt. Trotzdem wirken

129 Auch einige im Vorfeld der engeren Fallstudienauswahl 'angeforschte' Betriebe praktizieren ähnliche Regelungen.

hochflexible Arbeitszeitsysteme 'verstetigend' auf das betriebliche Beschäftigungsvolumen. Oder, in Anlehnung an die von Peter Hartz, dem Personalvorstand der VW AG, geprägte Terminologie des 'atmenden Unternehmens' (Hartz 1996): Betriebe mit hochflexiblen Arbeitszeiten 'atmen' Arbeitszeit ein und aus, anstatt Arbeitsplätze. Diesen Effekt von Kontenregelungen belegen auch neueste Befunde des IAB auf makroökonomischer Ebene (Koch 2001).

Die Kehrseite dieser Stabilisierung von Belegschaften ist, wie sich bereits angedeutet hat, die verstärkte Abschließung der Betriebe mit hochflexiblen Arbeitszeitsystemen vom Arbeitsmarkt. Gerade in Betrieben mit ausgeprägter saisonaler Nutzung von flexiblen Arbeitszeiten hat sich das Ausmaß der sonst auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Saisonkräfte, Aushilfen und Leiharbeiter verringert, ohne allerdings komplett zu verschwinden. Denn die saisonalen Schwankungen wurden zumindest im Untersuchungszeitraum in unseren Fallstudienbetrieben von einer äußerst günstigen konjunkturellen Aufwärtsbewegung überlagert. Ein vermehrter arbeitsmarktpolitischer Abschlußeffekt von Betrieben mit hochflexiblen Arbeitszeiten dürfte wohl erst bei einem Ende des konjunkturellen Aufwärtstrends oder beim Erreichen einer 'Sättigungsgrenze' im betrieblichen Kapazitätsaufbau eintreten.

Diese Effekte der arbeitsmarktpolitischen Schließung von Betrieben mit hochflexiblen Arbeitszeiten korrespondieren deutlich mit interessenpolitischen Schließungstendenzen (Vgl. hierzu auch Hohn 1988): So ist in zwei von unseren fünf Fallstudienbetrieben eine Abschließung der betrieblichen Interessenvertretung nach außen und unten zu beobachten: Die Betriebsräte der Halbzeugfabrik Gebr. Schmidt und der Luxusgüter-Manufaktur unterhalten nur formale Bezüge zur Gewerkschaft und nur legitimatorische Bezüge zur Belegschaft. Die Grenzen zum Management werden hingegen durchlässiger.

Auf solche vor allem in der Rezession entstandenen Tendenzen hin zu einer Art Syndikalismus unter neuen Vorzeichen¹³⁰ hatten wir bereits im Vorläuferprojekt

130 Syndikalismus meint eine ausgesprochen betriebsorientierte bis betriebszentrierte Form der Arbeitnehmervertretung bei Vernachlässigung oder Zurückstellung überbetrieblicher Aspekte. Aus der Geschichte der Arbeiterbewegung v.a. der romanischen Länder im 19. und frühen 20. Jahrhundert ist der konfliktorische Syndikalismus bekannt. Streeck (1979) sprach in Abgrenzung hiervon vom kooperativem Syndikalismus bundesdeutscher Betriebsräte in Großunternehmen,

hingewiesen (Herrmann u.a. 1999: 184). Es bleibt nur hinzuzufügen: Auch nach der Krise können betriebliche Austauschbeziehungen neosyndikalistischer Form - Standortsicherungspakte - bestehen bleiben und den Abschluß hochflexibler Arbeitszeitsysteme begünstigen. Gerade in solchen Betrieben konnten wir mit den materialen Zugeständnissen der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitszeiten auch den Verzicht der Betriebsräte auf den Erhalt prozeduraler Normen beobachten¹³¹.

4 Ansätze zu betriebs- und tarifpolitischen Strategien

Welche Wege können nun aus der Perspektive der gewerkschaftlichen Tarif- und Betriebspolitik eingeschlagen werden, angesichts der Tatsache, daß hochgradige Flexibilisierung in Gestalt von Kontenregelungen, Arbeitszeitkorridoren und entgrenzten Gleitzeitmodellen nun auch außerhalb des hochqualifizierten Bereichs praktikabel geworden ist? Drei Problem- bzw. Aufgabenbereiche lassen sich dabei ausmachen: Die Begrenzung unternehmerischen Zugriffs auf die Arbeitszeitgestaltung, die Sicherung von Optionen bedürfnisorientierter Arbeitszeitgestaltung für die Beschäftigten und die Abwehr der Deregulierungseffekte hochflexibler Arbeitszeiten.

Die Begrenzung des unternehmerischen Zugriffs auf die Zeitgestaltung kann mittels tariflich oder betrieblich kodifizierter Höchstgrenzen der in einem bestimmten Zeitraum maximal zulässigen Stundenzahl erfolgen - unterhalb des durch die Gesetzgebung bestimmten Limits¹³². In Betriebsvereinbarungen ist diese

die ihren Einfluß in gewerkschaftlichen Gremien zur 'Mäßigung' der Lohnforderungen nutzten, um anschließend zusätzliche Lohnerhöhungen im Betrieb auszuhandeln, was ihre Wiederwahl durch die Belegschaft sicherstellte. Der kooperative Syndikalismus spielte in den 70er Jahren eine Rolle bei der Ausweitung der 'Lohndrift', der Differenz zwischen Tarif- und Effektivverdiensten.

131 Die Entwicklung der Flexibilisierung der Arbeitszeiten seit 1992/93 weist in einigen unserer Beispielbetrieben deutliche Parallelen zum aus angelsächsischen Ländern bekannten 'concession bargaining' auf (Rosdächer 1997), die jedoch vor allem von theoretischen Interesse sind und deshalb nicht weiter verfolgt werden sollen.

132 Derzeit ist eine Arbeitszeit von normalerweise 8, maximal 10 Stunden pro Tag an sechs Tagen die Woche gesetzlich zulässig; bei einer Überschreitung der 8-stündigen Arbeitszeit muß

Gestaltungsform mittlerweile öfter anzutreffen, in Tarifverträgen bislang hingegen nicht. Die Definition geschieht auf der tarifvertraglichen Ebene bislang indirekt über die Ausgleichszeiträume, innerhalb derer die durchschnittliche Arbeitszeit eines Beschäftigten der tariflichen Wochenarbeitszeit entsprechen muß. Nun zeigen auch unsere Forschungsergebnisse, daß die tariflichen Ausgleichszeiträume offensichtlich in betrieblichen Verhandlungen nicht immer als bindend angesehen werden, ihre Überschreitung wird immer mehr alltäglich. Die Vereinbarung einer einzuhaltenden jährlichen Höchstarbeitszeit oder eines pflichtgemäßen 'Nulldurchgangs' beispielsweise wären hier zusätzliche, auch von Beschäftigten leicht zu überprüfende Stellgrößen, die zudem die jahresweise Berechnung von zuschlagpflichtiger Mehrarbeit ermöglichen würden.

Ein wichtiger Aspekt der Zugriffsbegrenzung ist auch die Sicherung des Wochenendes. Wenn es schon nicht unbedingt immer arbeitsfrei ist, so sollte - auch aus der Perspektive von Beschäftigten - die Arbeit am Wochenende besonderen Bedingungen unterliegen: Höheres Entgelt mittels Zuschlägen und das Prinzip der Freiwilligkeit sind hier wünschenswert. Erstaunlich ist, daß das Freiwilligkeitsprinzip zwar in vielen Betriebsvereinbarungen auftaucht, seine Tarifierung hingegen unseres Wissens noch nie auch nur ansatzweise verhandelt wurde. Wie wir gesehen haben, ist das Freiwilligkeitsprinzip nicht nur eine Schutzbestimmung für Beschäftigte, sondern kann von Betriebsräten auch als 'Einfallstor' für andere Mitbestimmungsgegenstände genutzt werden.

Die Ausweitung von persönlichen Gestaltungsoptionen für die Beschäftigten ist zumindest für die von uns befragten Betriebsräte und Beschäftigten kein Thema, problematisch sind vor allem Restriktionen der schon jetzt vorhandenen Nutzungsmöglichkeiten. Die Sicherung dieser Gestaltungsoptionen könnte zum einen bestehen in der Abwehr von Versuchen der Abschaffung von Zeiterfassungssystemen. Wir erinnern uns an die Diskrepanz von Selbstwahrnehmung und tatsächlichem, in der Zeiterfassung dokumentiertem Arbeitszeitverhalten: Die Abschaffung von Zeiterfassungssystemen macht diese Differenz betriebswirt-

innerhalb eines halben Jahres der Durchschnitt von acht Stunden werktäglich erreicht sein, der Samstag ist Werktag und der Sonntag arbeitsfrei, aus vielen Gründen sind jedoch Abweichungen und Ausnahmen gestattet (§§ 3,7,9,10 ArbZG).

schaftlich nutzbar. So wurde in Betrieben wiederholt bei der Abschaffung der Zeiterfassung ein deutlicher Rückgang der Kontostände beobachtet. Da Gleitzeit-systeme nach wie vor nicht tariflich geregelt und wohl auch nicht mehr regelbar sind, kann diese Abwehr nur auf der betrieblichen Ebene erfolgen. Eine Abschaffung der immer wieder anzutreffenden Kappungsgrenzen bei hohen Kontoständen im Rahmen konventioneller Gleitzeit ist ebenfalls als Sicherungsmaßnahme für persönliche Gestaltungsoptionen denkbar. Sie dürfte zudem leicht verhandelbar sein, gerade bei Aushandlungen über die Ausweitung betrieblicher Arbeitszeitflexibilisierung. Optional bietet sich hier der Übertrag der in der Regel auf Kurzfristkonten geführten Gleitzeitguthaben auf Langzeitkonten an. Dies ist zwar nur eine Verschiebung der Problematik, aber immer noch besser als die ersatzlose Streichung von Zeitguthaben, zumal diese Arbeitszeitvolumina damit nach wie vor Gegenstand von Aushandlungsprozessen bleiben können.

Hinsichtlich des Trends der Deregulierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme durch Flexibilisierung läßt sich folgendes festhalten: Zwar ist es möglich, materiale Normen, wie etwa Höchstgrenzen oder Entnahmerechte aufrechtzuerhalten. Ausgehend von einer (nicht normativen sondern technischen) Referenzgröße starrer Arbeitszeiten wird es jedoch in jeder Flexibilisierungsverhandlung materiale Zugeständnisse im Sinne einer weiteren Abweichung vom Referenzpunkt 'normaler' Arbeitszeiten oder vorgängiger Flexibilitätsniveaus geben. Wie unsere Fallbeispiele zeigen, ist es jedoch nahezu der Königsweg der Abwehr negativer Folgen von Flexibilisierung, bei allen materialen Zugeständnissen in Richtung Flexibilisierung die prozeduralen Normen aufrechtzuerhalten, an die veränderten Bedingungen anzupassen, bei günstigen Rahmenbedingungen ggf. auszuweiten und aktiv im betrieblichen Alltag zu nutzen. Was verbirgt sich nun hinter dieser abstrakten Beschreibung? Bei Korridorregelungen heißt dies beispielsweise, daß Arbeitszeitverlängerungen und Arbeitszeitabsenkungen prinzipiell der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen sollen, der dieses Recht auch in jedem Falle prüfend wahrnehmen muß. Praktisch kann der Betriebsrat dann die Zustimmung zu Arbeitszeitverlängerungen von einer verbindlichen Planung des Abbaus der zu erwartenden Guthaben abhängig machen, oder mit dem Verweis auf nicht abbau-bare Guthaben Neueinstellungen als Gegenleistung für die Zustimmung fordern,

oder vieles mehr. Eine Steigerung oder Ausweitung prozeduraler Normen zugunsten der Betroffenen wäre hier ebenfalls noch das Prinzip der Freiwilligkeit der Teilnahme an Arbeitszeitverlängerungen. In entgrenzten Gleitzeitregelungen kann die Anpassung prozeduraler Normen beispielsweise über die Vereinbarung von Signalgrenzen bei wachsenden Kontoständen erfolgen. Die sogenannten 'Ampelregelungen' sind ein gutes Beispiel hierfür, auch obligatorische Nulldurchgänge können bei aktiver Überwachung durch den Betriebsrat hierbei nützlich sein.

Es sind aber auch andere 'Standardprozeduren' bekannt, etwa zur Kontoüberwachung, zur Verhandlung von Maßnahmen zum Guthabenausgleich oder zum Einsatz alternativer Maßnahmen zur Steuerung von Personalkapazitäten, so beispielsweise regelmäßige oder ständige Arbeitszeitkommissionen, Quartalskonferenzen, oder der Einsatz von speziellen Beauftragten, die regelmäßig Bericht erstatten. In jedem Falle ist - gerade unter guten konjunkturellen Rahmenbedingungen - der Erhalt oder die Anpassung prozeduraler Normen der Zeitgestaltung ein guter Weg, wie Betriebsräte ihren Einfluß bei der Modernisierung der Arbeitszeiten zugunsten der von ihnen vertretenen Beschäftigten aufrechterhalten können, ohne sich der Behinderung betrieblicher Flexibilität 'schuldig' zu machen. *Signalgrenzen* für hohe Kontostände und *Freiwilligkeit* der Teilnahme an längeren Arbeitszeiten oder Wochenendarbeit, um nur zwei Beispiele zu nennen, sind im übrigen Regelungsgegenstände, die auch auf der tariflichen Ebene ohne weiteres verhandelbar sind.

Eine Tarifierung materialer Normen jenseits wöchentlicher, monatlicher oder jährlicher Zeitsummen und -grenzen ist im Feld der Arbeitszeitflexibilisierung nicht einfach zu machen; das Argument heterogener betrieblicher Zeitbedarfe und Strukturen wiegt meist schwerer. Prozedurale Normen hingegen sind kein Gängelband, sondern regeln Flexibilität; dabei ermöglichen sie einen Interessenausgleich und begrenzen die Verlagerung der Risiken einer modernisiert-flexiblen Industrieproduktion auf die Arbeitnehmer.

Vielleicht tragen diese Gedanken ein Stück weit dazu bei, betriebspolitischen und tariflichen Akteuren Anregungen zu vermitteln, wie auch im Zeitalter der Flexibilität einem allzu starken Zugriff betriebswirtschaftlicher Gestaltungs- und Herr-

schaftsansprüche Schranken gesetzt werden können und das bestehende Niveau bedürfnisorientierter Zeitzutzungsoptionen für Beschäftigte erhalten und abgesichert werden kann. Sollte das gelingen, so wäre es durchaus in unserem Sinne.

VIII Anhang

1 Verzeichnis der Übersichten im Text

Übersicht 1:	Betriebe der engeren Auswahl, Fallstudienbetriebe	S. 37
Übersicht 2:	Status und Qualifikation der Befragten	S. 39
Übersicht 3:	Geschlecht der Befragten	S. 39
Übersicht 4:	Alter der Befragten	S. 39
Übersicht 5:	Familienstand bzw. Lebens- und Haushaltsform der Befragten	S. 40
Übersicht 6:	Regelungstatbestände nach ihrem zeitlichen Bezug	S. 127
Übersicht 7:	Nutzbarkeit von Gestaltungsoptionen in Abhängigkeit von der Kapazitätsauslastung	S. 131
Übersicht 8:	Betriebliche Kontextbedingungen für die Nutzung zeitlicher Gestaltungsoptionen durch Produktionsbeschäftigte	S. 138
Übersicht 9:	Bevorzugt praktizierte Entnahmeform für Zeitguthaben	S. 149
Übersicht 10:	Präferenzen für bestimmte Tage bei ganztägiger Zeitentnahme	S. 150
Übersicht 11:	Familiale Zeitanforderungen, Lebens- und Haushaltsform	S. 159
Übersicht 12:	Vor und Nachteile hochflexibler Arbeitszeitsysteme aus Beschäftigtenperspektive	S. 164

2 Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AT-Ang.	Außertarifliche(r) Angestellte(r)
AZV	Arbeitszeitverkürzung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BDE	Betriebsdatenerfassung
BR	Betriebsrat
E&K	Entwicklung und Konstruktion
FuE	Forschung und Entwicklung
GL	Geschäftsleitung
h	Stunden
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
ISO	Institut zur Erforschung sozialer Chancen
MAGS	Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales in Nordrhein-Westfalen
p.a.	pro Jahr
p.m.	pro Monat
StatBA	Statistisches Bundesamt
TV	Tarifvertrag
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung

3 Literatur

- Arbeitsgruppe Gleitzeit (1989): Arbeitszeitgestaltung zwischen individuellen Orientierungen und betrieblichen Erfordernissen - Ergebnisse einer Begleituntersuchung zur Implementation von Gleitzeit in der Produktion eines High-Tech-Betriebes. Hektogr. Ms., Erlangen
- Baier, A./Balog, A. (1986): Fallstudien über Gleitzeitregelungen. In: WSI-Mitteilungen 2/1986, S. 77-86
- Baillo, J./Davatz, F./Luchsinger, C./Stramatiadis, M./Ulich, E. (1997): Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren. Zürich
- Bauer, F./Bosch, G./Bundesmann-Jansen, J./Groß, H./Stille, F./Wagner, A. (1998): Betriebszeiten 1996. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung zu Betriebs- und Arbeitszeiten im verarbeitenden Gewerbe. Köln, Gelsenkirchen, Berlin
- Bauer, F./Groß, H./Schilling, G. (1994): Arbeitszeit '93. Arbeitszeiten, Arbeitszeitwünsche, Zeitbewirtschaftung und Arbeitszeitgestaltungschancen von abhängig Beschäftigten. Düsseldorf
- Bauer, F./Groß, H./Schilling, G. (1996): Arbeitszeit '95. Arbeitszeitstrukturen, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland. Düsseldorf, Köln
- Bauer, F./Schilling, G. (1994): Arbeitszeit im Überblick. Zentrale Ergebnisse der Arbeitszeitberichterstattung des ISTAT zu Betriebszeiten, Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünschen, im Auftrag des MAGS NRW, Düsseldorf
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main
- Beck, U. (1999): Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt am Main, New York
- Beck, U. (2000): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt am Main
- Beckenbach, N., V./Treeck, W. (Hg.) (1994): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9, Göttingen
- Bellmann, L./Ludewig, O. (2000): Verbreitung von Arbeitszeitkonten in Deutschland. In: Arbeit und Beruf. S. 137-139
- Bergmann, J. (1998): Shareholder-Kapitalismus – Einige Thesen und Hypothesen. Hektogr. Ms.. Frankfurt am Main
- Bergmann, J./Jacobi, O./Müller-Jentsch, W. (1975): Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und Systemzwängen. Frankfurt am Main
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1998a): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven. Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1998b): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven. Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh
- Bispinck, R. (1998): Zwischen betrieblicher Flexibilität und Zeitsouveränität. Tarifliche Regeln zu Arbeitszeitkonten. In: Klenner, C./Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten – Arbeit á la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg, S. 72-87
- Bolgar, H. (1965): The Case Study Method. In: Wolman B., B. (Ed.): The Handbook of clinical psychology. New York, pp. 28-38

- Böhle, F. (1999): *Entwicklungen industrieller Zeit und Arbeitszeit. Umbrüche in der zeitlichen Organisation von Arbeit und neue Anforderungen an den Umgang mit Zeit.* In: Büssing, A./Seifert, H. (Hg.): *Die Stechuhr hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen.* Berlin
- Bosch, A. (1989): *Die Nutzung der Gleitenden Arbeitszeit. Fallstudie in einem Großbetrieb der Metallindustrie.* IPRAS-Schriftenreihe zur Arbeitszeitforschung, H. 5, Erlangen
- Bosch, A. (1997): *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat.* München, Mering
- Bosch, A./Ellguth, P./Promberger, M. (1992): *Gleitzeit: Wieviel Zeitautonomie ist gefragt?* In: *WSI-Mitteilungen*, 45. Jg., H. 1, S. 51-59
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): *Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie.* Opladen
- Bosch, G. (1986): *Hat das Normalarbeitsverhältnis eine Zukunft?* In: *WSI-Mitteilungen*, 3/1986, S. 163-176
- Bosch, G. (1996): *Flexibilisierung der Arbeit und Umverteilung von Arbeit.* In: *WSI-Mitteilungen*, 46. Jg., S. 423-432
- Bosch, G. (2000): *Neue Lernkulturen und Arbeitnehmerinteressen.* In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungsmanagement (Hg.), Kompetenzentwicklung 2000: Lernen im Wandel, Wandel durch Lernen.* Münster, S. 227-270
- Bosch, G. (2001): *Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses.* In: *WSI-Mitteilungen* 4/2001, S. 219-230
- Bosch, G./Engelhardt, N./Hermann, K./Kurz-Scherf, I./Seifert, H. (1988): *Arbeitszeitverkürzung im Betrieb. Die Umsetzung der 38,5-Stunden-Woche in der Metall-, Druck- und Holzindustrie sowie im Einzelhandel.* Köln
- Breu, M. (1999): *Arbeitszeitflexibilisierung und gesellschaftlicher Wandel.* Zürich
- Brosius, G./Oppholzer, A. (Hg.) (1989): *Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung. Eine empirische Untersuchung in der Metallindustrie.* Frankfurt am Main
- Brumberg, C. (1993): *Zeitliche Flexibilisierung im Industriebetrieb.* Wiesbaden
- Büßing, A./Broome, P. (1999): *Zeitflexibel in die Informationsgesellschaft?* In: Büßing, A./Seifert, H. (Hg.): *Die "Stechuhr" hat ausgedient: Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen.* Berlin, S. 99-126
- Büßing, A./Eisenhofer, J./Glaser, J./Natour, N./Theis, U. (1995): *Psychischer Streß und Burnout in der Krankenpflege. Untersuchungen zum Einfluß von Anforderungen, Hindernissen und Spielräumen (Bericht Nr. 21).* München: TU, Lehrstuhl für Psychologie
- Büßing, A./Natour, N./Glaser J. (1995): *Arbeitszeit und Arbeitszeitwünsche in der Krankenpflege.* In: Büßing, A./Seifert, H. (Hg.): *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung.* München, Mering, S. 149-166
- Büßing, A./Seifert, H. (Hg.) (1999): *Die "Stechuhr" hat ausgedient: Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen.* Berlin
- Bundesmann-Jansen, J./Groß, H./Munz, E. (2000): *Arbeitszeit '99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland.* Köln
- Bundesministerium für Arbeit- und Sozialordnung (1998): *mobil Zeit ab 55.* Bonn
- Burawoy, M. (1982): *Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism.* London
- Burawoy, M. (1990): *The Politics of Production.* London
- Cicourel, A.,V. (1970): *Methode und Messung in der Soziologie.* Frankfurt

- Deml, J./ Struck-Möbbeck, O. (1998): Formen flexibler Beschäftigung. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 3/1998, Hamburg
- Deutscher Industrie- und Handelstag (2000): Arbeitszeitflexibilisierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Berlin
- Deutschmann, C. (1985): Der Weg zum Normalarbeitstag. Die Entwicklung der Arbeitszeiten in der deutschen Industrie bis 1918. Studienreihe des IFS Frankfurt. Frankfurt am Main, New York
- DGSM Deutsche Gesellschaft für Schlafmedizin (2001): Zirkadiane Rhythmik. <http://www.uni-marburg.de/sleep/dgsm/rat/zirkad.html>, vom 20.07.2001
- Dörsam, P. (1997): Flexible Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 71, Stuttgart
- Eberling, M./Henckel, D. (1998): Kommunale Zeitpolitik. Veränderungen von Zeitstrukturen. Handlungsoptionen der Kommunen. Berlin
- Eckstein, H. (1975): Case Study and Theory in political science. In: Greenstein, F.I./ Polsby, N.W. (Eds.): Strategies of inquiry. Reading, MA., pp.79-137
- Ellguth, P. (1987): Die Belastung durch Schichtarbeit und deren individuelle Verarbeitung. Empirische Untersuchung in einem Materialbetrieb. Hektogr. Ms., Erlangen
- Ellguth, P./Leinemann, K./Schmidt, R./Trinzcek, R. (1989): Betriebliche Arbeitszeitentwicklung zwischen Kontinuität und Bruch. Die Umsetzung der 37,5-Stunden-Woche in der metallverarbeitenden Industrie der Region Nürnberg/Fürth/Erlangen. IPRAS-Schriftenreihe zur Arbeitszeitforschung H. 7, Erlangen
- Engfer, U./Hinrichs, K./Offe, C./Wiesenthal, H. (1983): Arbeitszeitsituation und Arbeitszeitverkürzung aus der Sicht der Beschäftigten. In: MittAB. 16. Jg., S. 91-105
- Erzberger, C./Kelle, U. (1998): Qualität vs. Quantität? Wider den Traditionalismus methodologischer Paradigmen. In: Soziologie, 3/1998, S. 45-54
- Esser, H. (1987): Zum Verhältnis von qualitativen und quantitativen Methoden in der Sozialforschung. In: Voges, W. (Hg.): Methoden der Biographie- und Lebenslaufforschung. Opladen, S. 87-101
- Flecker, J./Schienstock, G. (1991): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation. München
- Freidson, E. (Hg.) (1963): The Hospital in Modern Society. New York
- Fürstenberg, F./Hermann-Stojanov, I./Rinderspacher, J. (1999): Der Samstag: Über Entstehung und Wandel einer modernen Zeitinstitution. Berlin
- Gambetta, D. (1988): Trust. Making and Breaking Cooperative Relations. New York, Oxford
- Garhammer, M. (1994): Balanceakt Zeit: Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Alltag, Freizeit und Familie. Berlin
- Garhammer, M. (2001): Arbeitszeit und Zeitwohlstand im internationalen Vergleich. In: WSI-Mitteilungen 4/2001, S. 231-241
- Gebbert, V. (1984): Rationalisierung und Flexibilisierung durch Arbeitsstrukturierung. Die Einführung flexibler Gruppenarbeitssysteme in ein Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie. Dortmund
- Gerhardt, U. (1995): Typenbildung. In: Flick, U./v. Kardorff, E./Keupp, H./v. Rosenstiel, L./Wolff, S. (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim, S. 435-439
- Glaser, B., G./Strauss, A. (1974): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago
- Grassl, G./Hindelang, O.(1984): Schichtarbeit und Gleitzeit - geht das? In: Personal - Mensch und Arbeit 3/1984, S. 97f.

- Grobbe, U. (1998): Flexibilisierung und individuelle Zeitsouveränität. In: Henning, D./Raasch, S./Wuttke, C. (Hg.): Zeitbrüche. Neue Zeitmuster für Frauen und Männer. Hamburg, S. 28-44
- Groß, H./Munz, E./Seifert, H. (1999): Weniger Arbeitslose durch Überstundenabbau. In: WSI-Mitteilungen, 52. Jg., S. 505-513
- Groß, H./Munz, E./Seifert, H. (2000): Verbreitung und Struktur von Arbeitszeitkonten. In: Arbeit, S. 217-229
- Groß, H./Stille, F./Thoben, C. unter Mitarbeit von F. Bauer (1991): Arbeitszeiten und Betriebszeiten 1990: Ergebnisse einer aktuellen Betriebsbefragung zu Arbeitszeitformen und Betriebszeiten in der Bundesrepublik Deutschland, Im Auftrag des MAGS NRW. Düsseldorf
- Groß, H./Thoben, C./Bauer, F. (1989): Arbeitszeit '89. Ergebnisse einer aktuellen Repräsentativbefragung zu den Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitwünschen der abhängig Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland, im Auftrag des MAGS NRW. Düsseldorf
- Hackh, S. (1971): Gleitende Arbeitszeit - Voraussetzungen, Planung, Durchführung und praktische Erfahrungen. München
- Hamm, I. (1999): Flexible Arbeitszeiten in der Praxis. Frankfurt am Main.
- Hampe, P. (Hg.) (1993): Zwischenbilanz der Arbeitszeitverkürzung. München
- Hartz, P. (1996): Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden. Frankfurt am Main, New York
- Heisig, U. (1989): Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb. Konstanz
- Henning, D./Raasch, S./Wuttke, C. (Hg.) (1998): Zeitbrüche. Neue Zeitmuster für Frauen und Männer. Hamburg
- Hernández, R./Ahlhorn, J. (1999): Flexible Arbeitszeitmodelle in der Produktion. In: Personal, 8 (1999), S. 386 - 390
- Herrmann, C./Promberger, M./Singer, S./Trinczek, R. (1999): Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis. Berlin
- Hielscher, V. (2000): Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten. Eine Literaturstudie. Berlin
- Hielscher, V./Hildebrandt, E. (1999): Zeit für Lebensqualität. Auswirkungen verkürzter und flexiblierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung. Berlin
- Hildebrandt, E. (1972): Untersuchung zur Berücksichtigung der menschlichen Tagesrhythmik durch eine variable Arbeitszeitregelung. Bochum
- Hildebrandt, E. (2000): Reflexive Lebensführung. Berlin
- Hildebrandt, E./Schmidt, E./Sperling, E. (Hg.) (1988): Zweidrittelgesellschaft - Eindrittelgewerkschaft. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1988/89. Berlin
- Hildebrandt, E./Seltz, R. (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau. Berlin
- Hildenbrand, B. (1988): Modernisierungsprozesse in der Landwirtschaft und ihre Bewältigung - Vergleich einer „normalen“ mit einer „schizophrenen“ Familie. In: Lüscher, K. u.a. (Hg.): Die „post-moderne“ Familie. Konstanz
- Hinrichs, K. (1988): Motive und Interessen im Arbeitszeitkonflikt. Einer Analyse der Entwicklung von Normalarbeitszeitstandards. Frankfurt am Main, New York
- Hinrichs, K. (1992): Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung. Arbeitnehmerinteressen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen. In: Soziale Welt, Jg. 43 (1992), S. 313-330

- Hoff, A. (1983): Betriebliche Arbeitszeitpolitik zwischen Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung. München
- Hoff, A. (1998): Das Zeitsparbuch. Zeitkonten und Langzeitkonten: warum für wen wie führen? In: Klenner, C./Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten - Arbeit á la carte? Hamburg
- Hoffmann, E./Walwei, U. (1998): Normalarbeitsverhältnis: Ein Auslaufmodell? In: MittAB 3/1998, S. 409-425
- Hoffmann, E./Walwei, U. (2000): Strukturwandel der Erwerbsarbeit. Was ist eigentlich noch normal? IAB Kurzbericht Nr. 14, vom 25.10.2000, Nürnberg
- Hoffmann-Riem, C. (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. In: KzfSS Jahrgang 32, Heft 2, S. 339-372
- Hohn, H.-W. (1988): Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung. Berlin
- Hopf, C. (1978): Pseudo-Exploration - Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie 2/1978, S. 97-115
- Hopf, C. (1982): Norm und Interpretation. Einige methodische und theoretische Probleme der Erhebung und Analyse subjektiver Interpretationen in qualitativen Untersuchungen. In: Zeitschrift für Soziologie 3/1982, S. 307-329
- Ickler, T. (2000): Das Rechtschreibwörterbuch. St. Goar
- Inglehart, R. (1977): The Silent Revolution. Princeton/Mass.
- Jürgens, K. (2001): Familiäre Lebensführung. Familienleben als alltägliche Verschränkung individueller Lebensführung. In: Voß, G./Wehrich, M. (Hg.): tagaus - tagein. Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung. München, Mering, S. 33-60
- Jürgens, K./Reinecke, K. (1997): Die „28,8-Stunden-Woche“ bei Volkswagen: Ein neues Arbeitszeitmodell und seine Auswirkungen auf familiäre Lebenszusammenhänge von Schichtarbeitern. In: Geiling, H. (Hg.): Integration und Ausgrenzung. Hannoversche Forschungen zum gesellschaftlichen Strukturwandel. Hannover, S. 309-328
- Jürgens, K./Reinecke, K. (1998): Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28,8-Stunden-Woche bei der VW AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern. Berlin
- Jurczyk, K./Kudera, W. (1991): Verfügung über Zeit? Die ganz unterschiedlichen Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf die Lebensführung. In: Flecker, J./ Schienstock, G., S. 53 - 70
- Jurczyk, K./Rerrich, M., S. (Hg.) (1993): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg
- Kerber, B. (2001): Arbeiten ohne Ende. Die Grenze der Belastbarkeit. In: Journal Arbeit, 1. Jg., H. 1, S. 18ff.
- Kern, B./Kern, H./Schumann, M. (1988): Industriesoziologie als Katharsis. In: Soziale Welt, 39. Jg., S. 86-96
- Kern, H./Schumann, M. (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Frankfurt am Main
- Kern, H./Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München
- Kirsch, J./Klein, M./Lehndorf, S./ Voss-Dahm, D.(1999): „Darf s etwas weniger sein?“. Berlin
- Kittner, M. (Hg.) (1985): Gewerkschaftsjahrbuch 1985. Köln
- Kleemann, F./Voß, G., G. (1999): Telearbeit und tägliche Lebensführung. In: Büssing, A./Seifert, H. (Hg.): Die "Stechuhr" hat ausgedient: flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen. Berlin, S. 147-172
- Klein-Schneider, H. (1999): Flexible Arbeitszeit. Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf

- Klenner, C. (1997): Läßt sich mit Zeitkontenmodellen mehr Zeitsouveränität verwirklichen? In: WSI-Mitteilungen, 4/1997, S. 254-265
- Klenner, C. (1998): Diktat der Ökonomie oder mehr Selbstbestimmung? Eine Analyse neuer betrieblicher Regelungen und Ansatzpunkte für eine sozialverträgliche Gestaltung von Zeitkontenmodellen. In: ders./Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten – Arbeit á la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg, S. 111-139
- Klenner, C./Seifert, H. (Hg.) (1998): Zeitkonten – Arbeit á la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg
- Koch, S. (2001): Arbeitszeitkonten stabilisieren die Beschäftigung. In: IAB-Kurzbericht 4/21.2.2001
- Kodz, J. (2000): Working Long Hours: A Review of Literature and Case Studies Research. The Institute for Employment Studies. Brighton/UK
- Kohli, M. (1978): „Offenes“ und „geschlossenes“ Interview: Neue Argumente zu einer alten Kontroverse. In: Soziale Welt 1/1978, S. 1-25
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte: Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, S. 76-100
- Kramer, R., M./Tylor, R., T. (1996): Trust in Organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, Calif./USA
- Kudera, W. (1992): Die Crux mit dem Generalisierungsproblem bei qualitativer Sozialforschung. In: Lechner, F./Schmid, J. (Hg.): Technik - Arbeit - Betrieb. Beiträge aus Industriesoziologie und Organisationsforschung. Opladen
- Kudera, W. (1993): Grenzen der Flexibilisierung. Zum Verhältnis von individueller und betrieblicher Zeitökonomie. In: Mitteilungen 7 des SFB 333 'Entwicklungsperspektiven von Arbeit'. München
- Kudera, W. (1995): Alltägliche Lebensführung von Arbeitern - ein gesamtdeutsches Phänomen? In: Mitteilungen des SFB 333, Nr. 9/1995, S. 63-73
- Kurz-Scherf, I. (1985): Tarifpolitik und Arbeitskämpfe. In: Kittner, M. (Hg.): Gewerkschaftsjahrbuch 1985, Köln
- Kurz-Scherf, I. (1995): Zeit der Vielfalt - Vielfalt der Zeiten. Individuelle und betriebliche Arbeitszeiten und Arbeitszeitpräferenzen in Berlin. Berlin
- KZBS - Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (Hg.) (1996/1997): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. 3 Bde., Bonn
- Lamnek, S. (1988/1989): Qualitative Sozialforschung. München 1989
- Landenberger, M. (1983): Arbeitszeitwünsche. Vergleichende Analyse vorliegender Befragungsergebnisse. WZB Discussionpapers II M/LNP 83-17, Berlin
- Lay, G./Mies, C. (1997): Neue Arbeitszeitmodelle haben das Experimentierstadium verlassen. Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung: Mitteilungen aus der Produktinnovationserhebung 5., Karlsruhe
- Lehndorff, S. (1997): Zeitnot und Zeitsouveränität in der Just-in-Time-Fabrik. München, Mering
- Liebold, R./Trinczek R. (2001): Das Experteninterview. Ms. Erlangen, München
- Lindecke, C. (2000): Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis. Eine Untersuchung in sechs Unternehmen. München, Mering.

- Lindecke, C./Lehndorff, S. (1997): Aktuelle Tendenzen flexibler Arbeitszeitorganisation. Ein Überblick über neuere Betriebsvereinbarungen. In: WSI-Mitteilungen, H. 7 (1997), S. 471-480
- Lindecke, C./Lehndorff, S. (1998): Beschäftigungssicherung und Neueinstellungen durch flexible Arbeitszeitmodelle? Eine Auswertung neuerer Betriebsvereinbarungen. In: Klenner, C./Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten – Arbeit á la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg, S. 88-110
- Linnekohl, K./Kilz, G./Rauschenberg, H./Reh, D. (1992): Arbeitszeitflexibilisierung: 140 Unternehmen und ihre Modelle. Heidelberg.
- Lutz, B. (2001): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem SFB 333 der Universität München, Berlin
- Malsch, T./Seltz, R. (1988): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Berlin
- Matthes, J. (Hg.) (1979): Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages 1979. Frankfurt
- Marx, K. (1867): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Band 1: Der Produktionsprozeß des Kapitals. Berlin (zit. n. der Ausg. von 1964: MEW 23)
- Maurer, A. (1992): Alles eine Frage der Zeit? Berlin.
- Meinefeld, W. (1995): Realität und Konstruktion. Erkenntnistheoretische Grundlagen einer Methodologie der empirischen Sozialforschung. Opladen
- Meinefeld, W. (1997): Ex-ante-Hypothesen in der qualitativen Sozialforschung. Zwischen „fehl am Platz“ und „unverzichtbar“. In: ZfS, 26. Jg., S. 22-34
- Meissner, F./Pfahl, S./Wotschak, P. (1999): Betriebliche Zeitarangements zwischen Konvention und Innovation. Verschiedene Grade der Zeitsouveränität für Frauen und Männer im Einzelhandel. Berlin
- Meissner, F./Pfahl, S./Wotschak, P. (2000): Dienstleistung ohne Ende? Die Folgen der verlängerten Ladenöffnung. Berlin
- Meuser, M./Nagel, U. (1989): Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. Arbeitspapier Nr. 6 des Sonderforschungsbereichs 186 der Universität Bremen: Statuspassagen und Risikolagen im Lebenslauf. Hektogr. Ms., Bremen
- Minssen, H. (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit.
- Meyer, J./Rowan, B. (1983): Institutionalized Organisation - Formal Structure as Myth and Ceremony. In: AJS, 2/83, S. 340-363
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Frankfurt am Main.
- Mutz, G./Kühnlein, I./Burda-Viering, M./Holzer, B. (1997): Eigenarbeit hat einen Ort. Öffentliche Eigenarbeit im Hei (sic!). München
- Negt, O. (1984): Lebendige Arbeit, enteignete Zeit. Frankfurt am Main u.a.
- Neubauer W./Scharmann D.-L. (1975): Die sozial- und betriebspsychologische Problematik der Gleitenden Arbeitszeit. In: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen 64/1975, Bern
- Noelle-Neumann, E./Strümpel, B. (1985): Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? 2.Aufl., München. Zürich
- Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (2000): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. o.O.
- Offe, C./Wiesenthal, H. (1980): Two Logics of Collective Action. Theoretical Notes on Class and Organizational Form. In: Zeitlin, M. (Hg.): Political Power and Social Theory. Cambridge/Mass. (USA)
- Olson, M. (1965): The Logic of Collective Action. Cambridge/Mass. (USA), dt. Ausg.(1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Tübingen

- Ortmann, G. (1994): Dark Stars - Institutionelles Vergessen in der Industriesoziologie. In: Beckenbach, N./Van Treeck, W. (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt Sonderband 9, Göttingen
- Pekruhl, U. (2000): Auf das „Wie“ kommt es an. In: Die Mitbestimmung, 7/2000, S. 36
- Pickshaus, K. (2000): Das Phänomen des Arbeitens ohne Ende. Eine Herausforderung für die gewerkschaftliche Arbeitspolitik. In: ders. u.a.: Der Arbeit wieder Maß geben. S.1-19
- Pirker, R. (1992): Zeit, Macht und Ökonomie. Zur Konstitution und Gestaltbarkeit von Arbeitszeit. Frankfurt am Main.
- Pries, L./Schmidt, R./Trinczek, R. (Hg.) (1989): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung. Chancen und Risiken für Industriearbeit. Opladen
- Pries, L./Schmidt, R./Trinczek, R. (1990): Entwicklungspfade von Industriearbeit. Opladen
- Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen
- Projektgruppe Videocolor am Institut für Soziologie der Universität Münster (1987): „Der Sozialplan ersetzt mir ja nicht den Arbeitsplatz“. Betriebsschließung und Besetzungstreik bei Videocolor Ulm, Schriftenreihe der Otto Brenner Stiftung 41, Frankfurt
- Promberger, M. (1992): Zur Arbeitssituation der Angestellten bei der Peine-Salzgitter-AG. Hektogr. Ms., Erlangen
- Promberger, M. (1993): Was wird aus der Arbeitszeit? 'Modernisierung' der betrieblichen Arbeitszeiten in der Metallindustrie zwischen Verkürzung, Pluralisierung und Differenzierung. München, Mering
- Promberger, M. (2001): Das VW-Modell und seine Nachfolger – Beispiele einer neuartigen Beschäftigungspolitik. München, Mering (im Erscheinen)
- Promberger, M./Rosdächer, J./Seifert, H./Trinczek, R. (1996): Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung. 4-Tage-Woche bei VW und Freischichten im Bergbau: Mehr als zwei Beispiele. Berlin
- Promberger, M./Rosdächer, J./Seifert, H./Trinczek, R. (1997): Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs? Soziale und ökonomische Folgen beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen. Berlin
- Promberger, M./Trinczek, R. (1993): „Stell' Dir vor, es gibt Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit, und sie werden kaum genutzt.“ Erfahrungen aus der betrieblichen Umsetzung von Tarifverträgen. In: Seifert, H. (Hg.): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung. Köln, S. 104-129
- Radke, P. (1996): Zeitallokation im Familienzusammenhang. Frankfurt am Main, New York
- Raehlmann, I./Meiners, B./Glanz, A./Funder, M. (1993): Flexible Arbeitszeiten: Wechselwirkungen zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt. Opladen
- Riemann, G. (1987): Das Fremdwerden der eigenen Biographie. München
- Rinderspacher, J. (1985): Gesellschaft ohne Zeit. Frankfurt am Main, New York
- Rinderspacher, J. (1987): Am Ende der Woche. Die soziale und kulturelle Bedeutung des Wochenendes. Bonn
- Rinderspacher, J. (1998): Das Zeitkonto als Zeitproblem. Überlegungen zur Haltbarkeit von Langzeitkonten. In: Klenner, C./Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten - Arbeit á la carte? Hamburg
- Rinderspacher, J. (2000): Zeitwohlstand in der Moderne. Veröffentlichungsreihe der Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie beim Präsidenten des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Rosdächer, J. (1997): Arbeitsplatzsicherheit durch Tarifvertrag. Strategien, Konzepte, Vereinbarungen. München, Mering

- Sachverständigenkommission (1970): Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung. Mitbestimmung im Unternehmen, Bundesdrucksache VI/334, Bonn
- Schauer, H. (1999): Tarifpolitik und Sozialreform. Stationen bundesdeutscher Tarifgeschichte, In: WSI-Mitteilungen, 52. Jg., S. 426-436
- Schilling, G. (2001): Neue Arbeitszeitmodelle: Spielraum für Qualifizierungsprozesse? Am Beispiel wissensintensiver Tätigkeitsbereiche in Deutschland. Beitrag für das 8th International Symposium on Working Time (SITT). Amsterdam.
- Schmalen, H. (1999): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, Studienausgabe, 11. Aufl., Köln
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1985): Die betriebliche Umsetzung des Manteltarifvertrags zur 38,5-Stunden-Woche in der Metallindustrie der Region Nürnberg/Fürth/Erlangen. IPRAS-Schriftenreihe zur Arbeitszeitforschung, H. 1, Erlangen
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1986): Die betriebliche Gestaltung tariflicher Arbeitszeitnormen in der Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 39 (1986), S. 641-652
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1988): Verbetrieblichung - viele Risiken - wenig Chancen. Erfahrungen aus der Umsetzung der 38,5-Stunden-Woche. In: Hildebrandt, E./Schmidt, E./Sperling, E. (Hg.): Zweidrittelgesellschaft - Eindrittelgewerkschaft. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1988/89. Berlin
- Schmidchen, G. (1984): Neue Technik, neue Arbeitsmoral. Köln
- Schudlich, E. (1987): Die Abkehr vom Normalarbeitstag. Entwicklung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik seit 1945. Frankfurt am Main, New York
- Schütze, F. (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 1, Universität Bielefeld,
- Schultz, R./Asendorf, I./Behr, M./v. Köhler, C./Lutz, B./Nuber, C. (1986): Flexible Fertigung und Industriearbeit - Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einen Maschinenbaubetrieb. Frankfurt, New York
- Schweitzer, R./Ehling, M./Schäfer, D. (Hg.) (1990): Zeitbudgeterhebungen. Ziele, Methoden neue Konzepte. Bd. 13, Schriftenreihe „Forum der Bundesstatistik, Stuttgart
- Scott, W., R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt am Main
- Seifert, H. (1993a): Ausmaß und Effekte der Arbeitszeitverkürzung. In: Hampe, P. (Hg.): Zwischenbilanz der Arbeitszeitverkürzung. München, S. 11-27
- Seifert, H. (Hg.) (1993b): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung. Köln
- Seifert, H. (1996): Arbeitszeitkonten – Modelle für mehr Zeitsouveränität oder absatzorientiertes Zeitmanagement? In: WSI-Mitteilungen, H. 7 (1996), S. 442-449
- Seifert, H. (1998): Modellwechsel durch Arbeitszeitkonten. In: Klenner, C./Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten – Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg, S. 9-26
- Seifert, H. (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In: WSI-Mitteilungen, 54. Jg., S. 84-91
- Spellerberg, A. (1996): Soziale Differenzierung durch Lebensstile. Eine empirische Untersuchung zur Lebensqualität in Ost- und Westdeutschland. Berlin
- Statistisches Bundesamt (1995): Die Zeitverwendung der Bevölkerung. Ergebnisse der Zeitbudgeterhebung 1991/92. Tabellenbände I-IV. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2000): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart

- Statistisches Bundesamt (2001): **Arbeiterverdienste in der Industrie**. In: **Fachserie 16: Löhne und Gehälter**
- Stein, H. (1952): **Case method and the analysis of public administration**. In: Stein, H. (Ed.): **Public administration and policy development**. New York
- Steinke, I. (2000): **Gütekriterien qualitativer Forschung**. In: Flick, U./v. Kardorff, E./Steinke, I. (Hg.): **Qualitative Forschung**. Ein Handbuch. Reinbek
- Strauss, A./Schatzman, L./Ehrlich, D./Bucher, R./Sabshin, M. (1963): **The Hospital and Its Negotiated Order**. In: Freidson, E. (Ed.): **The Hospital in Modern Society**. New York, S. 147-169
- Streeck, W. (1979): **Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen**. In: Matthes, J. (Hg.): **Sozialer Wandel in Westeuropa**. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages 1979. Frankfurt
- Strümpel, B. (1985): **Arbeitsmotivation im sozialen Wandel**. In: **Die Betriebswirtschaft** 1985, S. 42ff.
- Trautwein-Kalms, G. (1993): **Arbeitszeit bei ‚modernen Angestellten‘. Kann die Freiheit grenzenlos sein?** In: Seifert, H. (Hg.): **Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung**. Köln, S. 175-195
- Trinczek, R. (1987): **Zur Struktur innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse. Ein Beitrag zur Analyse industrieller Beziehungen im Betrieb am Beispiel einer Fallstudie zur Umsetzung des 38 ½ -Stunden-Tarifvertrags**. Dissertation. Erlangen
- Trinczek, R. (1989): **Betriebliche Mitbestimmung als Interaktion**. In *ZfS*, Jg. 18, S. 444-456
- Trinczek, R. (1993): **Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster**. Habilitationsschrift. Erlangen.
- Trinczek, R. (1995): **Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe**. In: *Beitr. AB* 1991/95, Nürnberg, S. 59-67
- VBM (2000): **Effektivlohnstatistik 1999 in Bayern**. München
- Voß, G.-G. (1994): **Das Ende der Teilung von ‚Arbeit und Leben‘? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung**. In: Beckenbach, N, V./Treeck, W. (Hg.): **Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit**. Soziale Welt Sonderband 9, Göttingen, S. 269-294
- Voß, G.-G./Weihrich, M. (2001): **Tagaus, tagein. Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung**. Mering
- Wagner, A. (2000a): **Zeitautonomie oder Scheinautonomie? Arbeitszeitregulierung innerhalb und außerhalb von Gruppenarbeit**. In: Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (Hg.): **Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation und Gruppenarbeit in Deutschland**. Berlin, S. 139-172
- Wagner, A. (2000b): **Arbeiten ohne Ende? Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter**. In: *IAT-Jahrbuch* 1999/2000, S. 258-275
- Wagner, D. (Hg.) (1995): **Arbeitszeitmodelle**. Göttingen
- Walton, R.,E./McKersie, R.,B. (1966): **Behavioural Dilemmas in Mixed Motive Decision Making**. In: *Behavioural Science* 11/1966, 370-384
- Weltz, F. (1977): **Kooperative Konfliktverarbeitung**. In: **Gewerkschaftliche Monatshefte** 5/8, 1977, S. 291-301, 489-494
- Wendorff, R. (1980): **Zeit und Kultur. Geschichte des Zeitbewußtseins in Europa**. Opladen
- Wiesenthal, H. (1987): **Strategie und Illusion. Rationalitätsgrenzen kollektiver Akteure am Beispiel der Arbeitszeitpolitik 1980-1985**. Frankfurt am Main, New York
- Wilson, T., P. (1982): **“Qualitative“ oder “quantitative“ Methoden in der Sozialforschung**. In: *KzfSS*, 34. Jg., S. 487-508

- Witzel, A. (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung*. Frankfurt
- Witzel, A. (1985): *Das problemzentrierte Interview*. In: Jüttemann, G. (Hg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim, S. 227ff.
- Yin, R.K. (1989): *Case Study Research. Design and Method*. Newbury Park
- Zoll, R./Bents, H./Brauer, H./Neumann, E./Oechsle, M. (1989): *Nicht so wie unsere Eltern! Ein neues kulturelles Modell?* Frankfurt am Main