

Vortrag auf dem Netzwerktreffen i-connection der IG-Metall am 20. März in Hannover

Grundlinien der arbeitszeitpolitischen Auseinandersetzung

Beginnen möchte ich mit einem kurzen historischen Abriss über die arbeitszeitpolitische Entwicklung. Dieser ist verbunden mit dem Ziel, die gegenwärtigen Herausforderungen in der Arbeitszeitpolitik auf dem Hintergrund der historischen Entwicklung besser einschätzen und beurteilen zu können. Ein Blick in die Vergangenheit kann hilfreich sein, um die Regulierungsdefizite deutlicher zu erkennen und sich über die Regulierungschancen ein besseres Bild zu verschaffen.

Historischer **Ausgangspunkt** aller Bewegungen zur Arbeitszeitregulierung war letztlich das Bedürfnis, „einen klaren Trennungsstrich zwischen Arbeit und persönlicher Sphäre zu ziehen, die Arbeit aus dem Leben so auszuklammern, dass vom Leben auch noch etwas blieb“ (Deutschmann 1985: 197). Die Einführung von Arbeitszeitregulierung als festen Bestandteil der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenpolitik im Laufe der historischen Entwicklung war begleitet von einer „Ökonomisierung der Zeit“, die in der „Kalkulation in Arbeits-Zeit-Einheiten“ ihren Ausdruck fand. Sie befreite die Beschäftigten zu Beginn der Industrialisierung von der Willkür der Unternehmer, frei über die Arbeitszeiten entscheiden zu können. Dieser Schritt markiert den Übergang der vorindustriellen in die industrielle Zeitverwendung.

Zentrales Thema der Gewerkschaften war dabei seit Beginn der Arbeitszeitmessung die Verkürzung der Arbeitszeit. Die großen Einschnitte in der Entwicklung der Arbeitszeit waren gewöhnlich das Ergebnis breiter sozialer Bewegungen und heftiger politischer Auseinandersetzungen – am deutlichsten ist dies an den Revolutionen erkennbar, die unmittelbar nach dem Ende des 1. Weltkriegs in den meisten europäischen Ländern dem 8-Stunden-Standard zum Durchbruch verhelfen. Ihnen folgten dann aber längere Phasen des Arbeitszeitarrangements in der Gesellschaft wie in den Betrieben.

In der Konkretisierung der arbeitszeitpolitischen Ziele wurden auf der einen Seite gesellschaftliche Vorstellungen und Normen ihrer Zeit aufgenommen. So waren in Deutschland und einigen anderen Ländern die Bewegungen für den 8-Stunden-Tag und die 40-Stunden-Woche aufs engste mit dem in der Gesellschaft verankerten Leitbild der Alleinverdiener-Familie verwoben (Cross 1989), in dem dem meist männlichen Versorger ein Familieneinkommen garantiert werden sollte. Doch Arbeitszeitpolitik ist nicht nur aufs Engste verknüpft mit gesellschaftlichen Zeitvorstellungen.

Die Arbeitszeitarrangements stehen auch in enger Wechselwirkung mit der Produktionsweise. Schon Marx schrieb, dass die „gewaltsame Verkürzung des Arbeitstages der Entwicklung der Produktivkraft und der Ökonomisierung der Produktionsbedingungen einen ungeheuren Anstoß“ gab. Wir sprechen daher auch davon, dass Arbeitszeitregulierung eine Produktivitätspeitsche ist: Unternehmen werden durch die Sperrigkeit der Arbeitszeitregulierung

(denn Regulierung ist gegenüber einem unregulierten Zustand immer sperrig) dazu gezwungen, Produktionsabläufe zu planen. Arbeitszeit steht nur begrenzt zur Verfügung und muss in dieser Zeit möglichst produktiv genutzt werden. Ihren Höhepunkt und prägnantesten Ausdruck fand die Wechselwirkung zwischen Arbeitszeit und Produktionsbedingung – wenn auch auf breiter Basis in Europa erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts – in der „wissenschaftlichen Betriebsführung“, also der tayloristischen Produktionsweise, der industriellen Massenproduktion. Der 8-Stunden-Tag wurde der verbindliche Rahmen für die organisatorische und technische Rationalisierung von miteinander verketteten, hochgradig zerlegten und standardisierten Einzeltätigkeiten.

Und aus Sicht der heutigen Arbeitszeitprobleme ist es wichtig, eine Anmerkung zur Zeitmessung in dieser – nennen wir sie – alten Welt der Arbeitszeitregulierung zu machen. Die Arbeitszeit als gesellschaftlicher und betrieblicher Konfliktgegenstand setzte stets ihre Messung als selbstverständliche Praxis voraus, symbolisiert durch die Institution der Stechuhr. Aufgestellt als Kontrollinstrument, um ein Vorenthalten bezahlter Arbeitszeit durch die Beschäftigten zu unterbinden, gab sie den Beschäftigten zugleich ein Mittel in die Hand, um die Überschreitung der vertraglichen Arbeitszeit zu verhindern oder zusätzlich entlohnt zu bekommen. Kontrolle und Gegenkontrolle der Arbeitszeit gehörten zum gemeinsamen Kern der industriellen Beziehungen.

Nun möchte ich **neue Interessenkonstellationen** skizzieren, die in betrieblichen Konflikten um die Abgrenzung von Arbeitszeit und persönlicher Zeit erkennbar sind.

Diese neue Interessenkonstellation steht in engem Zusammenhang mit dem fulminanten Aufstieg flexibler Arbeitszeitsysteme. Zwar wurden die ersten Gleitzeitregelungen bereits Anfang der 60er Jahre eingeführt, eine breite Diskussion um die Flexibilisierung der Arbeitszeiten setzte jedoch erst Anfang der 90er Jahre ein und seit Mitte der 90er Jahre ist auch die tatsächliche Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme eine mehr oder weniger normale betriebliche Angelegenheit.

Historischer Meilenstein in dieser Entwicklung ist der sog. Leberkompromiss von 1984, in dem der Schlichterspruch durch den Arbeitsminister Leber nach zähen und mit Streik begleiteten Tarifverhandlungen in der Metall- und Elektroindustrie den Tausch von kürzeren gegen flexiblere Arbeitszeiten vorsah. Hier war die Überlegung leitend, dass eine kostengünstigere Nutzung von flexibler Arbeitszeit vorteilhaft für Unternehmen ist und Beschäftigte dafür mit einer Reduzierung der Arbeitszeitdauer kompensiert werden. Die Verkürzung der Arbeitszeit war nur im Tausch gegen eine Flexibilisierung zu haben.

Der Tausch dieser Art – für die Unternehmen wurde die Flexibilität ausgehandelt – deutet bereits an, dass die Flexibilisierung vor allem den Unternehmen zugute kommen sollten. Das Interesse der Unternehmen an mehr Arbeitszeitflexibilität geht in drei Richtungen: Sie ermöglicht den Unternehmen eine, eine engere Kopplung der Arbeitszeiten an Auftragsschwankungen, eine Ausweitung der Betriebs- bzw. Öffnungszeiten und den Austausch von teurer Arbeitszeit durch billigere.

- a) Flexiblerer Einsatz der Arbeitszeit. Schwankungen des Arbeitsanfalls sollen direkt an die Arbeitszeit gekoppelt werden. Das Unternehmen kann also schnell auf sich verändernde Markt- und Kundenanforderungen reagieren. Arbeitszeitschwankungen verlieren durch die regulierte Flexibilisierung den Ausnahmezustand, der ihnen in der vorherigen Zeitregulierung über Zuschläge und die Mitbestimmung des Betriebsrats zukam. Im Bereich der Produktion kann das zu substantiellen Reduzierungen der Kapitalbindung führen. Der Mensch wird zum Puffer und nicht mehr das Lager. Auch in Dienstleistungsbranchen kann eine flexible Verteilung der Arbeitszeiten Leerzeiten

verhindern und Starklastzeiten mit entsprechend mehr Arbeitsvolumen besetzt werden. Dies gilt sowohl für tägliche oder wöchentliche Schwankungen, als auch saisonale Schwankungen. Geregelt werden muss mit Blick auf die Flexibilisierung die maximale Länge der Arbeitszeit und die Länge des Ausgleichszeitraums und die Entscheidung über den Zeitausgleich.

- b) In Branchen mit hoher Kapitalintensität ermöglichen längere Betriebszeiten den Unternehmen, den Kapitalstock intensiver zu nutzen und darüber die Kapitalstückkosten zu senken (Fixkostenanteil pro Stück sinkt). In Branchen mit hohem technischen Fortschritt amortisieren sich Investitionen in den Kapitalstock schneller und senken das Investitionsrisiko. In Dienstleistungsbranchen wie z.B. im Einzelhandel sind Betriebs- und Öffnungszeiten längst zentrale Wettbewerbsparameter. Und gerade in wissensintensiven Bereichen verschafft eine temporäre Ausweitung der Arbeitszeit den Unternehmen „lange Gehirnläufe“. Eine extensive Nutzung der Ressource Arbeitskraft verschafft auch hier Wettbewerbsvorteile. Regelungsinhalte sind hier vor allem die Arbeitszeit in der Nacht, Samstags und sonntags.
- c) Vielfach geht es den Unternehmen bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit aber auch schlicht um die Verbilligung der alten Arbeitszeitstrukturen. Kosten für ehemals mit der Schwankung der Arbeitszeit verbundenen zuschlagspflichtigen Mehrarbeit bzw. Kosten, die durch die Unterauslastung des Faktors Arbeit entstanden sollen reduziert werden.

Wie auch in der Zeit, in der starre und gleichförmige Arbeitszeiten einhergingen mit gesellschaftlichen Vorstellungen der Alleinverdiener-Familie und verknüpft waren mit dem Taylorismus als dominantem Produktionskonzept, ist auch die Aufweichung der starren Arbeitszeit eingebettet in gesellschaftliche Entwicklungstrends und korrespondiert mit bestimmten Produktionskonzepten.

So knüpft das ursprünglich vorrangig arbeitsgeberseitige Interesse an einer Flexibilisierung auch an Interessen der Beschäftigten nach größerem Spielraum von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit an. Die vielfach beklagte Erosion des Normalarbeitsverhältnisses ist für viele auch eine Chance. Denn durch die Flexibilisierung, verstanden als eine Möglichkeit, Dauer, Anfang, Ende der Arbeitszeit zu wählen, ergeben sich neue Spielräume: Die Vorteile aus kürzeren und flexibleren Arbeitszeiten sind zu sehen in der Realisierung heterogener Arbeitszeitpräferenzen, die entstehen z.B. durch zunehmende Frauenerwerbstätigkeit, zunehmende Pluralität der Lebensformen sowie der zunehmenden Vermischung von Arbeit und Bildung. (Bosch 1996:7) Eine Ausdifferenzierung der Arbeitszeiten verschafft vielen also überhaupt erst die Möglichkeit, am Erwerbsleben teilzunehmen bzw. erleichtert Beschäftigten die Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebenszielen.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten hat auch zu der Aufweichung einer starren Produktionsweise beigetragen oder geht zumindest mit der Aufweichung einher. Denn nicht nur die Arbeitszeit wird wieder direkt an die Marktschwankungen gekoppelt. Beschäftigte sind generell immer stärker den Marktanforderungen ausgesetzt. Sei es, dass sie in kundennahen Bereichen eingesetzt werden oder durch Budgetierungen z.B. in Projekten mit den finanziellen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit direkt konfrontiert sind. Kein Werkstor trennt mehr Innen- und Außenwelt der Betriebe. Die hierarchische direkte Steuerung mit ihrem System von Kommando und Kontrolle wird abgeschafft. Statt dessen wird indirekt über Kennziffern und Rahmenbedingungen gesteuert und Ergebnisorientierung, vermittelt durch Zielvereinbarungen, ersetzt Zeitorientierung. Dies führt in letzter Konsequenz dazu, dass es

den Beschäftigten immer stärker selbst überlassen bleibt, das vereinbarte Arbeitsziel in der vertraglichen Arbeitszeit zu erreichen. Im Zuge dessen verschwimmen oftmals die Grenzen zwischen Eigeninteresse und Betriebsinteresse und damit auch die Abgrenzung von Arbeitszeit und persönlicher Sphäre.

Indiz dafür, dass die Arbeitszeitregulierung nicht mehr mit den Arbeitsbedingungen korrespondiert ist eine Situation, in der Arbeitszeitkonflikte privatisiert werden, d.h. in der Betriebsöffentlichkeit keinen Ausdruck mehr finden. Dort, wo Arbeitszeitkonflikte nicht mehr über betriebliche Institutionen geführt wird, sind dem Wildwuchs der Arbeitszeit und dem Entstehen von Grauzonen keine Grenzen gesetzt.

Doch in vielen Unternehmen geht die Flexibilisierung durchaus einher mit **neuen Formen der Regulierung**. Hier sind als erstes zu nennen die Arbeitszeitkonten. Die Grundform von Kontenregelungen definiert Schwankungsbreiten, innerhalb derer die tatsächliche Arbeitszeit schwankt und einen Zeitraum, in dem die vertraglich vereinbarte Arbeitszeitdauer im Durchschnitt wieder erreicht werden muss. Durch Kontenregelungen findet ein Umtausch von bezahlter Mehrarbeit in Freizeit statt. Allerdings haben Befragungen ergeben, dass bei Überschreitung der Obergrenzen von Zeitkonten die Zeitguthaben in 29% der Betriebe finanziell abgegolten werden und in 18% der Betriebe verfallen. Bei Überschreiten der Ausgleichszeiträumen werden die Guthaben in 17% der Betriebe ausbezahlt und in 24% der Betriebe gekappt. (Bauer 2002) Begrenzungen der Schwankungsbreiten ergeben sich durch das deutsche Arbeitszeitgesetz von 1994, in dem maximal zulässige Arbeitszeiten am Tag (max.10 Stunden), eine minimale Regenerationszeit zwischen zwei Arbeitstagen (11 Stunden) und eine maximale wöchentliche Arbeitszeit (60 Stunden) gesetzlich verankert sind.

Arbeitszeitkonten finden immer stärkere Verbreitung: Eine repräsentative Betriebsbefragung des Kölner ISO-Instituts ergab, dass 29 % aller Betriebe, vor allem Großbetriebe, im Jahr 2001 Arbeitszeitkonten nutzten; für 40 % aller Beschäftigten wird dieses Instrument geführt. Im Vergleich zur Befragung von 1998 ist der Anteil der Betriebe um zehn Prozentpunkte, der der Beschäftigten um sieben Prozentpunkt gestiegen (vgl. Bauer / Groß / Munz / Sayin 2002: 19). Langzeitkonten, auf denen Zeitguthaben länger als ein Jahr angespart werden können, allerdings sind (noch) geringer verbreitet. Nur in 5 % der Betriebe und für 6 % der Beschäftigten werden Langzeitkonten geführt, 15 % davon nutzen dies zur Lebensarbeitszeitverkürzung (vgl. ebda: 21).

Arbeitszeitkonten ermöglichen es vielen Beschäftigten, einen gewissen Einfluss auf Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit zu gewinnen, auch wenn die Regelungen in den meisten Fällen auf Initiative und im Interesse der Unternehmen eingeführt wurden. So sieht sich ein Viertel der Beschäftigten, die in solchen Zeitsystemen arbeiten, zwar einer gesteigerten Abhängigkeit von betrieblichen Imperativen ausgesetzt, doch fast die Hälfte von ihnen erblickt in den Arbeitszeitkonten zugleich einen Gewinn an persönlicher Zeitsouveränität (Bundesmann-Jansen et al. 2000: 167). Voraussetzung dieser trotz aller Ambivalenz überraschend positiven Bewertung ist eine *Regulierung* der Arbeitszeit, die für die Unternehmen sperrig ist. Denn immerhin geht es bei der Arbeitszeitregulierung im Kern um handfeste Interessenkonflikte, die durch die Regulierung institutionalisiert werden.

Und wieder ist die Bedeutung der Zeiterfassung ist in diesem Kontext nicht zu vernachlässigen: Die vielfältigen Varianten von Arbeitszeitkonten setzen in aller Regel irgend ein System der Arbeitszeiterfassung und –kontrolle voraus.

Doch nicht nur Arbeitszeitkonten sind moderne Regulierungen. Seit einigen Jahren wird auch die sog. **Vertrauensarbeitszeit** als ein Arbeitszeitmodell diskutiert, das den Anforderungen in modernen Arbeitsformen entsprechen soll. Während in der Praxis verschiedene Interpretationen der Vertrauensarbeitszeit anzutreffen sind und die Übergänge zu anderen flexiblen Formen der Arbeitszeitfließend sind, formulieren die Erfinder der VAZ, die

Arbeitszeitberater Dr. Hoff, Weidinger und Hermann ihr Konzept sehr deutlich. Vertrauensarbeitszeit signalisiert einen grundsätzlich neuen Umgang von Unternehmen mit der Arbeitszeit und dem Arbeitskräfteeinsatz: Vertrauensarbeitszeit ist ein integraler Bestandteil einer auf Selbstorganisation der Beschäftigten bauenden Unternehmensstrategie. Das macht die VAZ so attraktiv, gerade für die Unternehmen.

Ausgangspunkt des Konzepts der Vertrauensarbeitszeit ist eine Kritik an den verschiedenen Gleitzeit- und Arbeitszeitkontensystemen, und deren ökonomischer Rationalität für die Unternehmen wird grundsätzlich in Frage gestellt. Arbeitszeitkonten schufen Anreize für einen ineffizienten Umgang mit Arbeitszeit, für eine „Kultur des Zeitverbrauchs“, sie seien als Instrument für eine effizientere Arbeitszeitgestaltung nicht mehr geeignet: Die Perfektionierung der Zeiterfassung habe bei hohem finanziellen und organisatorischen Aufwand nur Scheingenauigkeit geliefert und keinen Schutz vor Missbrauch geboten; Minutendenken und „Hamstermentalität“ seien gefördert worden, was von der eigentlichen Aufgabenerfüllung abgelenkt und letztlich zur Verschwendung von Arbeitszeit geführt habe. „Zeitorientierung ersetzt Ergebnisorientierung oder steht ihr zumindest im Weg“

Der Kerngedanke besteht darin, dass der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Arbeitszeit verzichtet, daher konsequenterweise jegliche Zeiterfassung der Arbeits- und Anwesenheitszeiten der Beschäftigten abschafft und die Bewirtschaftung der Arbeitszeit an die Beschäftigten delegiert.

Die Beschäftigten planen eigenständig die Lage und Verteilung der vereinbarten Arbeitszeit, also auch den Zeitausgleich für vorübergehende Abweichungen von der durchschnittlichen täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit. Dies geschieht entweder in Eigenregie oder im Team auf der Basis betrieblicher Vorgaben. Es bleibt dabei den Beschäftigten überlassen, ob sie aus eigener Initiative ihre Arbeitszeit erfassen wollen, z. B. mit Hilfe elektronischer Tools, also auf dem Wege einer Selbstaufzeichnung. Nur für Grenzfälle wird eine formale Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit empfohlen, um nicht mit dem Arbeitszeitgesetz in Konflikt zu geraten.

Die für Vertrauensarbeitszeit werbende Unternehmensberatung betont dabei, dass in der VAZ die vertragliche Regelarbeitszeit nicht überschritten werden darf. Um dies auch dann sicherzustellen, wenn der Arbeitsanfall nicht der Regelarbeitszeit entspricht, wird für die Praxis die Aufnahme eines Konsultationselements vorgeschlagen. Dieses sieht vor, dass Beschäftigte und Vorgesetzte regelmäßig bilaterale Verhandlungen über Arbeitsinhalte und Arbeitszeitverwendung führen sollen, sogenannte *Arbeitszeitplanungsgespräche*. In diesen wird der bedarfsgerechte Einsatz der Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum vereinbart. Arbeitsinhalte, Arbeitsweisen und Arbeitsbedingungen werden auf den Prüfstand gestellt und danach bewertet, ob sie dem Ziel der effizienten Verwendung der Arbeitszeit dienen. Insbesondere die Führungskraft ist gefordert, „ständig über die Reduzierung des Arbeitsumfangs nachzudenken“, indem sie Vorschläge macht, Tätigkeiten mit geringer Wertschöpfung aufzugeben.

Arbeitszeitplanungsgespräche werden erforderlich, wenn Beschäftigte erkennen, dass das vereinbarte Arbeitsergebnis nicht innerhalb der vereinbarten Arbeitszeit erzielt werden kann. Eine solche Situation kann z. B. aus unrealistischen Zeitvorgaben, falschen Arbeitsplanungen, schlecht koordinierten Abläufen, aus Personalmangel oder ungenügender Qualifikation resultieren. Planungsgespräche sollen so rechtzeitig geführt werden, daß Überlastsituationen bereits im Vorfeld abgewendet werden können. Um die Beteiligten anzuhalten, die Arbeitszeit möglichst präzise zu planen, wird ein Zeitausgleich für bereits geleistete Mehrarbeit ausgeschlossen.

Die autonome kapazitätsorientierte Zeitsteuerung durch die Beschäftigten selbst entspricht exakt dem Idealbild des atmenden Unternehmens. Früher war es die Verantwortung des Unternehmers, den Beschäftigten während standardisierter Arbeitszeiten auszulasten. Heute

ist es der Beschäftigte selbst, der für die Auslastung sorgt und die Arbeitszeiten an den Arbeitsanfall anpasst.

Nun zur **Kritik**: Das Konzept der Vertrauensarbeitszeit lebt vom Bild einer modernen dezentralisierten Organisation, in deren Einheiten selbständige und selbstbewusste Personen die erforderlichen Entscheidungen treffen. Diese Vorstellung kontrastiert jedoch deutlich mit der Unternehmensrealität, mit den tatsächlich vorherrschenden Tendenzen in der Entwicklung von Organisations- und Steuerungsformen. Denn die dezentrale Organisation, soweit sie sich bislang durchgesetzt hat, ist inzwischen in einen neuen Kontext gestellt worden. Unternehmenswert und Aktienkurse werden zu ausschlaggebenden Entscheidungsparametern für Unternehmensführungen (Schumann 1998; Dörre 2001). Die Definition strategischer Geschäftsziele wird als Entscheidungshoheit des Top Managements bekräftigt, den dezentralen Einheiten verbleibt das operative Geschäft unter den Rahmenbedingungen zentral vorgegebener strategischer Leitlinien. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf den organisatorischen Rahmen, in dem Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird. Dieser Zusammenhang von Dezentralisierung und strategischer Rezentralisierung kann den Planungs- und Überlastgesprächen jeglichen Boden entziehen. Zwar können Beschäftigte und Vorgesetzte über die Arbeitszeit und die Arbeitsorganisation in Verhandlung treten. Wenn diese Konsultationen jedoch in der Einsicht münden, dass zusätzliche Zeit bzw. Personalressourcen notwendig sind, um eine an der Regelarbeitszeit orientierte Arbeit zu leisten, sind beide Parteien aber mit der Begrenztheit der durch die strategisch festgelegten Ziele konfrontiert.

Unter dem Markenzeichen „Vertrauensarbeitszeit“ wird also mit neuen Formen der Arbeitszeitorganisation experimentiert, deren Ausgangspunkt der völlige Verzicht des Arbeitgebers auf Arbeitszeiterfassung und -kontrolle ist.

Wo Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird, verkehren sich plötzlich die gewohnten Frontstellungen: Unternehmensführungen *vertrauen* demonstrativ darauf, dass ihre Beschäftigten nicht kürzer als vereinbart arbeiten, während Gewerkschaften und Betriebsräte nicht selten die Beibehaltung der zentralen Zeiterfassung fordern.

Arbeitszeitpolitisch ist die VAZ deshalb höchst problematisch, weil ihre Einführung in letzter Konsequenz darauf abzielt, die Arbeitszeit als Gegenstand betrieblicher Interessenregulierung buchstäblich abzuschaffen. Der Ausgleich der Arbeitszeitinteressen wird von der Ebene kollektiver Regulierungen auf die Ebene individueller Aushandlungsprozesse verlagert. Über die Arbeitszeit wird lediglich zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten verhandelt. Weder kommen also traditionelle Mitbestimmungsinstrumente in diesem Konzept vor, noch sind moderne Mitbestimmungsschwellen vorgesehen, um Arbeitszeitkonflikte auf der kollektiven Ebene zu führen.

Zusammengefasst:

In der Arbeitszeitpolitik haben wir es seit ca. Mitte der 90er Jahre mit einem Paradigmenwechsel zu tun haben: Während traditionell Beschäftigte und Gewerkschaften der arbeitszeitpolitischen Diskussion vor allem mit der Forderung nach einer Verkürzung der Arbeitszeit immer wieder neue Impulse gaben, sind es nun die Arbeitgeber, die die Arbeitszeit im Zuge ihrer Flexibilisierungsstrategie als GestaltungsvARIABLE erkannt und zum festen Bestandteil der unternehmerischen Rationalisierungspolitik gemacht haben. Die Arbeitszeit der Beschäftigten wird in diesem Kontext zunehmend zum Puffer der betrieblichen Organisation.

Unter diesen Bedingungen ist entscheidend, ob betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften über geeignete Regulierungen verfügen, die es ihnen ermöglichen, dem etwas entgegen zu setzen.

Die flexible Regulierung erfordert auf alle Fälle eine neue Rolle der betrieblichen Interessenvertretung: Beschäftigte in autonomen Arbeitsbezügen wollen immer weniger über eine Stellvertreterpolitik geschützt werden. Sie wollen und sind in der Lage, ihre Arbeitszeitbelange zunächst einmal selbst in die Hand zu nehmen. Für den Fall des Konflikts müssen jedoch Haltegriffe verfügbar sein, nach denen sie greifen können und die eine Eskalation des Konflikt von der individuellen auf die kollektive Ebene vorsehen.

In diesem neuen Umfeld ist auch die Rolle der Betriebsräte neu zu definieren: Der Betriebsrat muss sich von einer Schutzmacht in eine betriebliche Gestaltungsmacht wandeln. Gerade unter den Bedingungen eines gesteigerten Markt- und Renditedrucks kann der Betriebsrat mit Blick auf die Arbeitszeitregulierung nicht länger allein auf die Wirkungskraft der traditionellen Mitbestimmungsinstrumente vertrauen, sondern muss neue Mitbestimmungsfelder erobern. Dies gilt z.B. für die Auseinandersetzung mit Kennziffern und die Frage der Personalbemessung.

Wie steht es um die Machtbalance in Ihrem Unternehmen? Sehen die **Regulierungen** einen Ausgleich der Arbeitszeitinteressen vor? Verfügen Beschäftigte bzw. die betriebliche Interessenvertretung über geeignete Instrumente, dem Flexibilisierungsinteresse und der Delegation des unternehmerischen Risikos auf die Beschäftigtenebene etwas entgegen zu setzen? Oder sind es vor allem die Unternehmen, die die Arbeitszeit als Ressource für Rationalisierung nutzen? Und wie sieht es im betrieblichen Alltag aus? Werden die Instrumente genutzt? Sind sie bekannt und sind Arbeitszeitkonflikte ein innerbetriebliches Thema?

Wenn nein: Welche Maßnahmen sind notwendig, um arbeitszeitpolitisch wieder in die Offensive zu gehen? Für welche Probleme besteht dringender Regulierungsbedarf? (Zeitverfall, unfreiwillige Entnahme aus Kontenguthaben?)