

Thomas Haipeter

Flexible Arbeitszeitregulierung – praktisch wirksam oder unpraktisch und unwirksam?

1 Flexible Regulierungen der Arbeitszeit?

Wie steht es um die Wirksamkeit kollektivvertraglich vereinbarter und flexibler Arbeitszeitregulierungen in der betrieblichen Praxis¹? Diese akademisch klingende Frage ist von einiger politischer Brisanz. In der aktuellen Diskussion um die Zukunft der industriellen Beziehungen im Allgemeinen und der Flächentarifverträge im Besonderen wird häufig der Generalverdacht geäußert, dass Flexibilität und kollektivvertragliche Regulierung nicht miteinander verträglich sind. Befürworter der Flexibilisierung verbinden ihr Votum zumeist mit der Forderung nach dem Abbau des äußeren Zwangs kollektiver Regulierungen. Verteidiger kollektiver Regulierungen befürchten eine Erosion des eingespielten Regulierungssystems der industriellen Beziehungen als Ergebnis forciert Flexibilisierung. Wenig Aufmerksamkeit wird hingegen der Frage gewidmet, ob und unter welchen Bedingungen sich Flexibilisierung und kollektive Regulierungen miteinander verbinden lassen, ob also die kollektive Regulierung flexibilisiert oder die Flexibilisierung kollektiv reguliert werden kann.

In wohl keinem Regulierungsbereich der industriellen Beziehungen spielt diese Frage eine so große Rolle wie bei der Regulierung der Arbeitszeiten, dem wichtigsten Thema der industriellen Beziehungen neben der Regulierung von Lohn und Leistung. An der Arbeitszeitregulierung hatte sich in den achtziger Jahren der Ruf der Unternehmen nach betrieblicher Flexibilisierung entzündet, bei der Arbeitszeitregulierung waren erstmals auf tariflicher Ebene Spielräume für die betriebliche Verhandlungsarena geschaffen worden, und die Arbeitszeitregulierung liefert bis heute die weitreichendsten Beispiele für kollektiv regulierte Flexibilität. Zu denken ist dabei vor allem an die kontinuierliche Zunahme der Schwankungen der Regelarbeitszeiten. Diese Zunahme ist ein Ergebnis flexibler kollektiver Regulierungen, ermöglicht durch die Ausweitung von Ausgleichszeiträumen und die Einführung von Zeitkontensystemen.

Umso drängender ist der Frage nachzugehen, wie es eigentlich um die Wirksamkeit der flexiblen und kollektiven Arbeitszeitregulierung in der betrieblichen Praxis bestellt ist. Es ist eine alte Binsenweisheit, dass formelle und informelle Regulierungen zwei paar Schuhe sind. Eine Regulierung ist nicht das Papier wert, auf dem sie gedruckt wird, wenn sich niemand daran hält oder wenn die Ergebnisse der tatsächlichen sozialen Handlungen den ursprünglichen Zielen, die die kollektiven Akteure mit einer Regulierung verbunden haben, zuwiderlaufen. Beschreiben also die kollektiven Regulierungen den Rahmen, in dem sich die tatsächliche Gestaltung flexibler Arbeitszeiten bewegt?

¹ Die Fragestellung steht im Zentrum eines von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekts, das derzeit im Schwerpunkt Arbeitszeit und Arbeitsorganisation bearbeitet wird. Der vorliegende Beitrag stellt erste Ergebnisse des Projekts vor.

Oder entsteht vielleicht in den Betrieben eine Flexibilisierungsdynamik, die die Regulierungsgrundlagen flexibler Arbeitszeitgestaltung aushöhlt?

Einige Indikatoren weisen jedenfalls in diese Richtung. Einer dieser Indikatoren sind die tatsächlichen Arbeitszeiten. Hier ist eine Differenzierung der Arbeitszeiten zu beobachten, also eine weitere Abnahme kürzerer Arbeitszeiten und eine Zunahme längerer Arbeitszeiten. Insbesondere die Zunahme der ohnehin schon langen Arbeitszeiten deutet auf ein Problem der Regulierung hin, denn dort beginnen sich die tatsächlichen von den vertraglichen Arbeitszeiten zu entfernen. Dies ist ein Indikator für eine nachlassende Bindewirkung der Regulierung. Ein zweiter Indikator sind Probleme von Arbeitszeitkonten, dem zentralen Instrument der flexiblen Regulierung in Deutschland. Nicht nur arbeiten mittlerweile etwa 40 Prozent der Beschäftigten in Arbeitszeitkonten. Sondern es ist auch so, dass auf den Arbeitszeitkonten in teilweise erheblichem Umfang Zeiten in Bezahlung umgewandelt werden, dass sie verfallen oder im Labyrinth von Kontensystemen umgeschichtet werden. Damit ist nicht nur eine stillschweigende Arbeitszeitverlängerung verbunden, auch die Transparenz über geleistete Arbeitszeiten droht verloren zu gehen.

In diesem Beitrag will ich versuchen, etwas empirisches Licht auf das Dunkel flexibler Arbeitszeitregulierungen und ihrer praktischen Wirksamkeit zu werfen. Dazu werde ich zunächst einige Angaben zur Methode unserer Untersuchung machen, dann einen Überblick über die untersuchten Fälle geben und schließlich die praktische Wirksamkeit der Regulierungen näher beleuchten.

2 Zur Methode

Was meint eigentlich praktische Wirksamkeit? So klar diese Frage auf den ersten Blick scheint, so unscharf ist sie mit Blick auf die Operationalisierung. Woran lässt sich erkennen, ob eine kollektive Regulierung praktisch wirksam ist? Wir haben drei Indikatoren entwickelt, anhand derer wir die praktische Wirksamkeit einer Regulierung nachprüfen wollen. Das erste Kriterium ist die Zielerreichung. Es wird gefragt, ob sich eigentlich in der betrieblichen Praxis die Ziele niederschlagen, die mit einer Regulierung verbunden sind. Diese Ziele können in den Vereinbarungen hervorgehoben worden oder im Gespräch von den kollektiven Akteuren betont worden sein. Welche Ziele fanden Eingang in die Praxis und welche nicht? Wo lauern Zielkonflikte und unbeabsichtigte Nebenfolgen?

Das zweite Kriterium ist die normative Bindekraft einer Regulierung für das Handeln der Beschäftigten. Daran sind zwei Fragen geknüpft. Die erste lautet, ob sich die betrieblichen Akteure an die Normen halten, die in den Regulierungen formuliert wurden und an welchen Punkten ihr tatsächliches Verhalten von den Normen abweicht. Die zweite Frage ist dann, ob die Abweichung von den Normen ihrerseits positive oder negative Auswirkungen für die Bindekraft der Regulierung hat.

Das dritte Kriterium schließlich ist die Situation der Beschäftigten. Wir untersuchen, inwieweit sich aus der Perspektive der Beschäftigten der Umgang mit Arbeitszeit verändert hat. In diesem Zusammenhang interessiert besonders, ob die Beschäftigten die

flexible Arbeitszeitregulierung als Grundlage für die Verbesserung zeitlicher Gestaltungsmöglichkeiten, ihrer Zeitsouveränität also, sehen oder ob dies nicht der Fall ist.

Im Ergebnis möchten wir Erfolgsbedingungen und Problemlagen flexibler Arbeitszeitregulierungen aufzeigen. Dabei geht es weniger um ein Benchmarking allgemeiner Faktoren als vielmehr um eine Einschätzung der Wirksamkeit unter den besonderen Bedingungen der jeweiligen Kontexte.

Diese Einschätzung bezieht sich erstens auf Problemlagen und Erfolgsbedingungen, die in den Regulierungen selbst liegen. Gibt es Elemente einer Regulierung oder Kombinationen von Regulierungselementen, die sich als erfolgsträchtig oder problematisch darstellen? Darüber hinaus interessieren uns zweitens die Kontextbedingungen der Regulierung. Wir unterscheiden zwei zentrale Kontextbedingungen, zum einen die Organisation, in der eine Regulierung praktiziert wird und zum anderen die industriellen Beziehungen auf der Mikroebene der Organisation, aber auch auf der Mesoebene der Tarifautonomie, aus denen heraus eine Regulierung hervorgegangen ist und die den Prozess der Regulierung begleiten.

Unsere Analyse ist qualitativ geprägt, gründet sie sich doch in erster Linie auf sechs Intensivfallstudien in Unternehmen. Dazu werden Tarif- und Betriebsvereinbarungen ausgewertet und betriebliche Daten zur Entwicklung der vertraglichen und tatsächlichen Arbeitszeiten gesammelt. Das Hauptgewicht aber liegt auf leitfadengestützten Interviews. Die Minimalstandards für die Fallstudien sind vier Experteninterviews mit Vertretern des Unternehmens und des Betriebsrates und zehn Interviews mit Beschäftigten.

Bei den Fällen handelt es sich um Pionierregulierungen mit Vorbildwirkung, sowohl nach unserer Einschätzung als auch nach der Einschätzung der Tarifparteien. Damit bilden wir nicht die Breite der Entwicklung flexibler Regulierungen ab, wohl aber deren Spitze. Zwar verbieten sich dabei statistische Verallgemeinerungen. Doch können die nachgewiesenen Erfolgsbedingungen oder Problemlagen durchaus erste Einblicke in die zukünftigen Trends einer flexiblen Arbeitszeitregulierung eröffnen.

3 Die flexiblen Regulierungen

Zum jetzigen Zeitpunkt sind drei der sechs Fallstudien durchgeführt worden. Zwei der Fallregulierungen entstammen der sogenannten IT-Industrie, die dritte der Luftfahrtindustrie. Die beiden Regulierungen der IT-Industrie zielen auf Angestellte, die Regulierung der Luftfahrtindustrie in erster Linie auf die Produktionsbeschäftigten. Nur bei Fall A war die betriebliche Arbeitszeitregulierung an einen Tarifvertrag gekoppelt, und zwar in Form eines Ergänzungstarifvertrages. In den beiden anderen Fällen sind die Unternehmen nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbandes und damit nicht tarifgebunden (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1:

	Sektor/Branche	Beschäftigtengruppe	Regulierungsebene	Zahl der Interviews	Daten zu den tatsächlichen Arbeitszeiten	Standardisierte Befragung
Fall A	Produzierendes Gewerbe/Luftfahrt-industrie	Arbeiter	Tarif und Betriebsvereinbarung	34	Umfassend	Ja
Fall B	Dienstleistungen/IT-Industrie	Angestellte	Betriebsvereinbarung/Keine Tarifbindung	17	Wenige	Nein
Fall C	Dienstleistungen/Telekommunikationsindustrie	Angestellte	Betriebsvereinbarung/Keine Tarifbindung	15	Keine	Nein

Die jeweiligen Arbeitszeitregulierungen sind teilweise sehr komplex. Sie beschreiben unterschiedliche Zugänge zur betrieblichen Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Was sie eint, ist dass sie allesamt Kontensysteme darstellen. Damit liegen sie voll im Trend, Arbeitszeitkonten als Instrument betrieblicher Flexibilisierung zu nutzen. Dabei verknüpfen sie unterschiedliche Kontentypen von Gleitzeit- und Mehrarbeitskonten bis zu Langzeitkonten (vgl. Abbildung 2). Gleitzeit versteht sich in allen Regulierungen immer ohne Kernzeit, also ohne feste Anwesenheitszeiten.

Abbildung 2:

	Vertragliche Arbeitszeit	Kontentypen	Kontengrenzen	Ausgleichszeiträume	Verfahrensregeln	Mitbestimmung
Fall A	35 Stunden (Tarif)	Arbeitszeitkonto (Mehrarbeit und Gleitzeit) Langzeitkonto	Arbeitszeitkonto: +/-100 Stunden (Mehrarbeit und Gleitzeit für Einschichtler) Langzeitkonto: 300 Stunden im Durchschnitt der Beschäftigten	Arbeitszeitkonto: Keine Langzeitkonto: keine	Reaktionsgrenzen im Arbeitszeitkonto mit Pflicht zur dezentralen Aushandlung	Mitbestimmung des Betriebsrates bei Festlegung der Reaktionsgrenzen, Übertragungen in das Langzeitkonto und bei
Fall B	40 Stunden	Gleitzeitkonto Langzeitkonto	Gleitzeitkonto: +/-60 Stunden Langzeitkonto: Bis Alter 45 1.800 Stunden	Gleitzeitkonto: Keine Langzeitkonto: Keine	Pflicht zur dezentralen Aushandlung Kappungen bei Überschreitungen der Obergrenzen im Gleitzeitkonto	Konflikten Mitbestimmung des Betriebsrates bei Konflikten und bei der Zuweisung von Zusatzzeitbudgets (Arbeitszeitkommission)
Fall C	38 Stunden	Gleitzeitkonto Langzeitkonto	Gleitzeitkonto: +/-40 Stunden Langzeitkonto: Keine (nur Urlaub)	Gleitzeitkonto: 1 Monat Langzeitkonto: Keine	Dezentrale Aushandlung, aber keine Verfahrensregeln Kappungen bei Überschreitungen der Obergrenzen am Monatsende	Schwache Mitbestimmung bei Konflikten (Letztentscheidung durch Führung)

Fall A: Flexible Regulierung in der Produktion

Die Arbeitszeitregulierung im Fall A verknüpft ein Konto für Mehrarbeit mit einem Langzeitkonto. Die betrieblichen Akteure haben ihre jeweiligen Regulierungsziele relativ klar präzisiert. Für die Werksleitung steht die flexible Kapazitätsanpassung der Produktion im Vordergrund, für den Betriebsrat die Beschäftigungssicherung und die Steigerung des Zeitwohlstands der Beschäftigten. Diese Ziele fanden auch Eingang in die Regelung über die „doppelte Freiwilligkeit“: Beschäftigter und Vorgesetzter müssen zustimmen bei der Frage, ob ein Langzeitkonto eingerichtet werden soll, welche Zeiten aus dem Arbeitszeitkonto darauf eingestellt werden und wann welche Zeiten vom Arbeitszeit- und Langzeitkonto entnommen werden können.

An der Nahtstelle zwischen Arbeitszeit- und Langzeitkonto sind die sogenannten Reaktionsgrenzengespräche angelagert, die Verhandlungen über die Verwendung der kumulierten Zeiten zur Verpflichtung machen. Damit werden die wichtigsten Fragen der Regulierung in die dezentrale Aushandlung zwischen Beschäftigten und Vorgesetz-

ten delegiert. In diesem Rahmen werden dem Betriebsrat aber umfassende Mitbestimmungsrechte eingeräumt, die in der Konsequenz einen zumindest indirekten Einfluss auf die Personalbemessung nach sich ziehen können. Im Fall A ist die flexible Arbeitszeitregulierung in ein Programm umfassender organisatorischer Dezentralisierung eingebettet, in dessen Kern die Einführung von Gruppenarbeit steht. Die Selbstorganisation teilautonomer Gruppen gilt als Grundlage der Flexibilität.

Fall B: Mitbestimmte Flexibilität im IT-Sektor

Fall B ist anders konstruiert, weist aber ähnlich umfassende Mitbestimmungsrechte auf. Hier wurden mit der Regulierung zwei zentrale Institutionen eingeführt, die Zusatzzeitbudgets und die Arbeitszeitkommission. Es ist vorgesehen, dass bei absehbar steigendem Arbeitsvolumen Zusatzzeitbudgets zwischen Beschäftigtem und Führungskraft ausgehandelt werden können mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten und einer Höhe, die durch die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes begrenzt ist. Eine direkte Verbindung zwischen dem Gleitzeit- und dem Langzeitkonto besteht nicht, vielmehr können die Zeiten aus den Zusatzzeitbudgets auf das Langzeitkonto überführt werden. Diese Zeiten sind übrigens – im Einverständnis zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat – nicht zuschlagspflichtig, mit dem Ziel einerseits einer Verbilligung der Mehrarbeit und andererseits einer Reduzierung der Anreize für Mehrarbeit.

Die paritätisch besetzte Arbeitszeitkommission erhält alle Informationen zur Entwicklung der Arbeitszeiten und organisiert gewissermaßen die Praxis der Regulierung. Sie kontrolliert die Einhaltung der Kontengrenzen, mahnt Vereinbarungen bei drohenden Kappungen an und hat ein Veto-Recht bei der Bewilligung von Anträgen auf Zusatzzeitbudgets. Damit ist ein hohes Maß an Mitbestimmungschancen für den Betriebsrat institutionalisiert. Selbstverantwortliche Projektarbeit ist die vorherrschende Form der Arbeitsorganisation. Die Projekte werden über Zielvereinbarungen in die Organisation eingebunden.

Fall C: Flexible Regulierung (fast) ohne Mitbestimmung

Fall C weist das vielleicht einfachste Regulierungsmuster auf. Die Regulierung ist von der Unternehmensleitung initiiert und geprägt worden mit dem Ziel, Mehrarbeitskosten abzubauen und die Ergebnisorientierung der Arbeit zu stärken.

Den Kern der Regelung bildet das Gleitzeitkonto, das sich durch einen Verzicht auf Kernzeiten und einen breit definierten Arbeitszeitrahmen an den Arbeitstagen Montag bis Freitag auszeichnet. Gleitzeitumfänge oberhalb der Kontengrenzen werden gekappt. Arbeiten außerhalb des Arbeitszeitrahmens, in der Nacht und am Samstag, sind als Mehrarbeit zu deklarieren. Mehrarbeitszuschläge sind zugunsten eines variablen Vergütungssystems abgeschafft worden, das auf die Grundvergütungsstruktur aufgesetzt wurde. Mehrarbeit ist im Prinzip mitbestimmungspflichtig, allerdings gilt ein Mehrarbeitsvolumen von 150 Stunden pro halbem Kalenderjahr als vorab genehmigt.

Alle Aushandlungen erfolgen dezentral zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern; genauere Verfahrensregeln oder Interventionspunkte für den Betriebsrat mit echtem Mitbestimmungsgehalt gibt es nicht. Das Langzeitkonto weist keine Verbindung zum

Gleitzeitkonto auf; dort können lediglich nicht entnommene Urlaubstage (oberhalb des gesetzlichen Mindesturlaubs) und Ausgleichstage (die aus der einständigen Differenz von vertraglicher und Soll-Wochenarbeitszeit entstehen) eingestellt werden. Auch im Fall C ist Projektarbeit die dominierende Form der Arbeitsorganisation, und auch hier existiert eine Einbindung über Zielvereinbarungen. An die Zielvereinbarungen ist ein System variabler Vergütung gekoppelt.

4 Die Praxis der Arbeitszeitregulierung

Wie funktionieren die Arbeitszeitregulierungen in der Praxis? Wie steht es um die praktische Wirksamkeit der Regulierung?

Fall A: Zielkonflikte und Probleme der Reorganisation

Im Fall A, der flexiblen Regulierung der Produktion, besteht eine relativ große Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeitszeitregulierung, zumindest mit dem Arbeitszeitkonto. Etwas anders zeichnet sich allerdings das Bild für das Langzeitkonto. Dort wurden teilweise gravierende Probleme vor allem bei der Zeitentnahme aufgezeigt. Viele Beschäftigten wiesen darauf hin, dass es sehr schwierig wäre, von den Vorgesetzten Bewilligungen für gewünschte Zeitentnahmen zu erhalten. Diese Probleme können als Einschränkung der Zeitsouveränität gewertet werden.

Ein Grund dafür sind die offensichtlichen Zielkonflikte, die in der Regulierung enthalten sind und die in der betrieblichen Öffentlichkeit offensichtlich nicht trennscharf thematisiert wurden. Die Einschränkungen der Zeitsouveränität lassen sich sowohl mit der Kapazitätsanpassung als auch mit der Beschäftigungssicherung begründen. So werden Zeitentnahmen bei hoher Kapazitätsauslastung beschränkt, bei niedriger Auslastung gewünscht. Dieses Muster aber steht in Konflikt mit den individuellen Verwendungsabsichten der Beschäftigten.

Auch die normative Bindekraft der Regulierung weist Defizite auf. Ein Beispiel hierfür ist die Untersagung, überhaupt ein Konto einzurichten, ein anderes ist die in der Praxis übliche Umgehung der Reaktionsgrenzengespräche. In diesen Gesprächen wird lediglich abgefragt, was mit den angesammelten Zeiten geschehen soll, nicht aber, wie sie abgebaut werden sollen oder gar warum sie überhaupt entstanden sind. Auch eine Einschaltung des Betriebsrates bei Konflikten findet trotz seiner starken Stellung in der Belegschaft nicht statt.

Das vielleicht entscheidende Problem mit Blick auf die Zeitsouveränität und das Primat der Kapazitätsanpassung liegt in der Organisation, nicht in der Regulierung selbst. Denn die Zeitsouveränität wird durch Stockungen im Prozess der Einführung von Gruppenarbeit untergraben. Zwar gibt es Fälle autonomer Zeitsteuerungen der Gruppe, in denen die Gruppen beweisen, dass sich Zeitsouveränität und Kapazitätsanpassungen durchaus bis zu einem gewissen Grad vereinbaren lassen. Diese sind aber die Ausnahme. Häufig haben sich die Gruppen aufgrund interner Kommunikationsstörungen aufgelöst oder die Meister haben von sich aus das Zepter wieder in die Hand genommen. Dies geschieht in vielen Bereichen auch und vor allem unter dem Druck strenger Zielvorgaben der Kon-

zernleitung für das Werk. Wo diese Zielvorgaben in Gefahr geraten, ist der Rückfall in die Hierarchie programmiert. Daran konnte bislang auch der durchsetzungsfähige und stark in den Gruppenprozess einbezogene Betriebsrat wenig ändern.

Fall B: Paritätische Absicherung der Zeitsouveränität

Fall B, die mitbestimmte Flexibilität, ist ein Beispiel für eine gut funktionierende flexible Arbeitszeitregulierung. Größere Zielkonflikte traten bislang nicht auf. Die Beschäftigten äußerten sich lobend über ihre zeitlichen Gestaltungsspielräume. Zwar ließen sich Probleme bei der normativen Bindekraft der Regulierung feststellen, doch spricht viel dafür, dass es sich dabei um Einzelfälle handelte. So praktizieren offensichtlich einige Beschäftigte mit Wissen ihrer Führungskräfte Schattensysteme der Arbeitszeit. Diese Praxis kann entweder so aussehen, dass die Erfassung einzelner Arbeitsstunden verschoben wird, um Kappungen zu umgehen oder so, dass ganze Schattenkonten geführt werden, auf denen die tatsächlichen Arbeitszeiten verbucht werden, während auf den offiziellen Konten lediglich die tägliche Soll-Arbeitszeit eingetragen wird. Ziel ist auch hier die Vermeidung von Kappungen.

Warum aber funktioniert die Regulierung, abgesehen von den wenigen Ausnahmen, so gut? Die Antwort auf diese Frage liegt in der Arbeit der paritätisch besetzten Arbeitszeitkommission und damit im Kontextfaktor der industriellen Beziehungen begründet. Die Kommission nimmt ihre Arbeit sehr ernst, und zwar – und das ist entscheidend – sowohl auf Seiten der Unternehmensvertreter als auch auf Seiten des Betriebsrates. Die Kommission kontrolliert die Saldenentwicklung, sie mahnt Gespräche bei Kappungsgefahr an und verweigert Zusatzbudgets, wenn sich diese zu sehr häufen. Doch sie belässt grundsätzlich die Entscheidung beim einzelnen Beschäftigten; das System stützt damit die individuelle Zeitsouveränität. So hat die Kommission eine EGAL-Liste angelegt, auf die sich Beschäftigte freiwillig setzen lassen können, die nicht aus der Zeiterfassung aussteigen aber trotzdem die Regelungen im Moment nicht einhalten wollen.

Von entscheidender Bedeutung ist auch der zweite Kontextfaktor, die Organisation. Zwar existiert ein umfassendes Zielvereinbarungssystem für Projektarbeit; Zielvereinbarungen sind aber nur für die oberen Entgeltgruppen auch entgeltrelevant, und persönliche Ziele spielen eine große Rolle. Damit wird verhindert, dass Ziele und Ergebnisse die Bedeutung der Arbeitszeit als Steuerungsgröße überlagern. Arbeitszeit behält eine wichtige Funktion für die Orientierung sowohl der Beschäftigten als auch der organisierten Akteure im Betrieb.

Fall C: Arbeitszeit als abhängige Variable

Ganz anders ist diese Situation im Fall C, der flexiblen Regulierung ohne Mitbestimmung. Dort dominiert für das Gros der Beschäftigten die Zielerreichung, die Arbeitszeit ist nur von untergeordneter Bedeutung. Sie ist eine abhängige Variable der individuellen Ziele. Dementsprechend gering ist die praktische Wirksamkeit der Regulierung.

Problematisch ist zunächst die normative Bindekraft, denn viele Beschäftigte erfassen ihre Arbeitszeiten nur unvollständig, um nicht Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz wegen überlanger Arbeitszeiten offen legen zu müssen. Verstöße würden die Vorgesetz-

ten formal zwar monieren. Den faktischen Verstoß jedoch tolerieren sie, indem sie ein Arbeitsergebnis akzeptieren, das nur durch solche Verstöße zustande gekommen sein kann.

Bei der Zeitsouveränität sind die Stimmen gemischt. Einige Beschäftigte loben die Flexibilität der Gleitzeit ohne Kernzeit, andere weisen darauf hin, dass sich mit wachsender Länge ihrer Arbeitszeiten die Flexibilität in Starrheit verwandelt. Zielkonflikte lassen sich ebenfalls feststellen, doch weisen sie eine besondere Form auf. Sie werden nicht als Konflikte der Hierarchie ausgetragen, sondern verlagern sich in die Entscheidung des einzelnen Beschäftigten hinein. Es ist nicht der Vorgesetzte, der lange Arbeitszeiten fordert, sondern der Beschäftigte als Unternehmer im Unternehmen selbst, der sich diese in eigener freier Entscheidung verordnet.

Der entscheidende Grund für diese Entwicklung ist die in der Organisation verankerte Konfrontation der Beschäftigten mit dem Markt und die daran gekoppelte Ergebnisorientierung der Arbeit. Zum einen müssen sich die Beschäftigten über das Steuerungsinstrument der Zielvereinbarungen direkt mit den strategischen Zielvorgaben der Unternehmensleitung auseinandersetzen. Zielvereinbarungen sind zu einem guten Teil Zielvorgaben. Das Ergebnis dieser Bemühungen entscheidet zugleich über die variable Vergütung. Zum anderen stehen die vornehmlich im Marketing und im Vertrieb arbeitenden Beschäftigten im direkten Kundenkontakt und müssen sich den unmittelbaren Kundenwünschen stellen. Die Anforderungen des Marktes haben damit sowohl eine abstrakte (Zielvorgaben) als auch eine personifizierte (Kunde) Realität als Orientierungsdatum für das unternehmerische Handeln der Beschäftigten.

Erschwerend kommt hinzu, dass der Betriebsrat im Unternehmen eine relativ schwache Position hat und nicht als Gegenkraft zum Zuge kommen kann. Für ihn bleibt zunächst nur der vielleicht hoffnungslose Versuch, die Beschäftigten vor sich selber zu schützen, zumal ihm ja auch in der Betriebsvereinbarung kaum Mitbestimmungschancen eingeräumt werden.

5 Abschließende Bewertung

Alle drei Fälle stellen Beispiele für besonders weitreichende Formen der kollektivvertraglichen Regulierung von Flexibilität dar. Auf den ersten Blick ähneln sie sich in ihrer Struktur. So weisen die Regelungen den Beschäftigten mehr oder weniger umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit zu und zeichnen sich durch ein gesteigertes Gewicht prozessbezogener Verfahrensregeln aus, in denen Anlässe und Abläufe von Aushandlungen beschrieben werden.

Trotz dieser Gemeinsamkeiten aber unterscheiden sich die Regelungen hinsichtlich ihrer praktischen Wirksamkeit ziemlich deutlich. Im Fall B ist die praktische Wirksamkeit der Regulierung hoch. Dies ist vor allem dem starken Rückhalt zu verdanken, den die Regulierung bei den Akteuren der industriellen Beziehungen hat. Im Fall A leidet die Wirksamkeit an Zielkonflikten und an Organisationsproblemen, doch kann von einer Ausuferung der Arbeitszeiten schon aufgrund der starken Stellung der Mitbestimmung keine Rede sein. Und im Fall C geschieht genau dies, weil die Organisation starke

Anreize zur Arbeitszeitverlängerung setzt und der Betriebsrat ohne Eingriffsmöglichkeiten ohnmächtig dasteht.

Allgemeine Beurteilungen flexibler Regulierungen scheinen sich also zu verbieten. Weder sind sie ein Heilsbringer, noch können sie umstandslos als Vorbote einer Erosion der Arbeitszeitregulierung bezeichnet werden. Im Gegenteil, flexible Arbeitszeitregulierungen läuten vielmehr einen allgemeinen Trend der Differenzierung der Arbeitszeitlandschaft ein, und zwar sowohl hinsichtlich der Regulierungen als auch hinsichtlich der Arbeitszeitpraxis in den Betrieben. Was sind im Einzelnen die Erfolgsbedingungen, wo finden sich Problemlagen?

Mit Blick auf die Regulierungen selbst zeichnen sich drei Punkte ab. Wichtig ist erstens die Formulierung der Ziele. Werden Kontenregelungen mit Zielen überfrachtet, entstehen Folgeprobleme, wie Fall A eindrucksvoll demonstriert. Zweitens sind die Verfahrensregeln für den Umgang mit Problemsituationen von Bedeutung. In den Fällen A und B existieren diese, im Fall C sind sie unterentwickelt, denn es entscheiden letztlich die Vorgesetzten. Deshalb gibt es dort auch keine Kanäle für Konfliktlösungen. Und drittens schließlich ist die Mitbestimmung als Steuerungs- und Kontrollinstanz gefragt. Dies kann über Interventionspunkte gewährleistet werden, an denen sich die Mitbestimmung wirksam in den Prozess einschalten kann. Ein Beispiel dafür sind die Rechte der Arbeitszeitkommission im Fall B.

Die Regulierungen stehen und fallen aber mit den Kontextbedingungen. Eine flexible Regulierung von Projektarbeit funktioniert wie im Fall C nicht, wenn die Organisation ganz auf Markt- und Ergebnisorientierung ausgerichtet ist und nicht beide Betriebsparteien ein Interesse an der Wirksamkeit der Regulierung signalisieren. Im Fall B funktioniert sie unter anderen Vorzeichen jedoch sehr wohl.

Die Arbeitszeitregulierungen sind Teil der Ambivalenzen neuer Organisations- und Steuerungsformen. Auf der einen Seite ist eine auf Selbstorganisation angelegte Arbeitsorganisation Vorbedingung für die Zeitsouveränität der Beschäftigten (Fälle A und B). Auf der anderen Seite kann die Einbettung der Selbstorganisation in die Steuerung über Markt und Arbeitsergebnis problematische Folgen für die Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung nach sich ziehen (Fall C).

In direkter Beziehung dazu stehen die industriellen Beziehungen auf betrieblicher Ebene. Die praktische Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung ist um so höher, je stärker die Position der Betriebsräte in den betrieblichen Austauschbeziehungen ist und je mehr diese in den Prozess der Regulierung steuernd eingreifen können (Fälle A und B). Die Machtposition der Betriebsräte kann jedoch durch die neuen Steuerungs- und Organisationsformen auch nachhaltig erschüttert werden (Fall C).

Was folgt daraus für die Tarifverträge? Fall B spricht zunächst dafür, dass eine wirksame Arbeitszeitregulierung eine Verankerung im Tarifvertrag nicht unbedingt braucht. Und Fall A zeigt, dass eine Anbindung an den Tarifvertrag vor Problemen nicht unbedingt schützen muss. An Fall C aber wird die Bedeutung der tariflichen Regulierungsebene deutlich. Hier fällt die praktische Wirksamkeit der Regulierung mit der Stellung des Betriebsrates. Ein schwacher Betriebsrat ist unter den Bedingungen der Markt- und Ergebnisorientierung auf tarifliche Hilfen angewiesen, die ihn erstens bei

der Gestaltung einer Arbeitszeitregulierung unterstützen und zweitens seine Position in der betrieblichen Regulierungspraxis stärken. In der Konsequenz würden Probleme sicherlich nicht grundsätzlich gelöst, es könnte aber zumindest ein Gegengewicht zu den sehr unterschiedlichen betrieblichen Ausgangsbedingungen gebildet und das derzeit beobachtbare Auseinanderdriften der Arbeitsbedingungen eingedämmt werden.