

Alexandra Wagner

Arbeiten ohne Ende? – Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter

1. Einleitung

Etwa seit Mitte der 90er Jahre werden in der sozialwissenschaftlichen Literatur Phänomene beschrieben, die darauf hindeuten, dass Formen der Erwerbsarbeit sich ausdifferenzieren und diese deshalb immer weniger einer standardisierbaren „Norm“ entspricht. Diese Entwicklungen werden mit unterschiedlichen Begriffen beschrieben: Flexibilisierung und Verflüssigung von Arbeit, Entgrenzung von Arbeit, Diversifizierung von Beschäftigungsformen und Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, Herausbildung eines „Arbeitskraftunternehmers“, „Arbeiten ohne Ende“ usw. Tatsächlich verbergen sich hinter diesen Begriffen und den Entwicklungen, die sie beschreiben, sehr unterschiedliche Phänomene.

Zum einen handelt es sich um eine Diversifizierung von Beschäftigungsformen, die vor allem Ergebnis numerischer Flexibilisierung ist, d.h. der Flexibilisierung durch Anpassung der Zahl der Arbeitskräfte an unterschiedliche betriebliche Bedarfe. Dies widerspiegelt sich in der Zunahme von Teilzeitarbeit und insbesondere geringfügiger Beschäftigung, befristeter Beschäftigung und Leiharbeit. Zum anderen geht es um die Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes durch schwankende Arbeitszeiten, überlange Arbeitszeiten und die Vermischung von Arbeits- und arbeitsfreier Zeit – also um die Anpassung des Arbeitseinsatzes durch Flexibilisierung der *Arbeitszeiten* (Lehndorff 2000 b).

Bezogen auf das Kriterium der Arbeitszeit vollzieht sich die Tendenz der „Entstandardisierung“ von Erwerbsarbeit somit in zwei Richtungen, die gleichzeitig als Pole angesehen werden können: Zum einen wird Vollzeitarbeit in Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung auf-

gesplittet, und die wöchentlichen Durchschnittsarbeitszeiten dieser – meist weiblichen – Beschäftigten sinken. Zum anderen führen neue Formen der Arbeitsorganisation und neue Managementformen zur Verlängerung von Arbeitszeiten über die tariflich oder vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten hinaus. Letzteres ist insbesondere bei hochqualifizierten Angestellten zu beobachten, die auf Grund ihrer besonderen Funktion möglicherweise als Vorreiter neuer Formen der individuellen Arbeitszeitgestaltung angesehen werden können.

Im folgenden sollen zunächst die Arbeitszeitstrukturen im Bereich hochqualifizierter Angestelltenarbeit beschrieben, danach die damit verbundenen Konsequenzen für die Regulierung von Erwerbsarbeit thematisiert und schließlich Fragen für die weitere Forschung formuliert werden.

2. Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter

Die folgende Analyse basiert auf den Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP), einer seit 1984 jährlich vorgenommenen Wiederholungsbefragung, die seit 1990 auch Ostdeutschland erfasst. Die Befragung ist repräsentativ und basiert auf der Selbstauskunft der Befragten, woraus sich gewisse Abweichungen von den Daten der amtlichen Statistik ergeben. Unter hochqualifizierte Angestellte werden im vorliegenden Papier die Fach- und Führungskräfte – definiert nach Kriterien der internationalen Arbeitsorganisation – erfasst. Dies sind Beschäftigte, die als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Ingenieure, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Angestellte mit besonderer verantwortungsvoller Tätigkeit als Beschäftigte in Stabsabteilungen usw. tätig sind.

Wirft man einen Blick auf die Entwicklung der Jahre seit 1984, erkennt man eine deutliche Zunahme der Zahl hochqualifizierter Angestellter in Westdeutschland. 1984 gab es hier 2,2 Mio Fach- und Führungskräfte, 1998 waren es schon etwa 3,4 Mio. Zugenommen hat auch der Anteil der Hochqualifizierten an allen Angestellten. Er stieg von 22,6 vH in

1984 auf 28,3 vH im Jahre 1998. In Ostdeutschland gab es 1998 etwa 0,8 Mio hochqualifizierter Angestellter. Damit werden im folgenden die Arbeitszeitrealitäten von insgesamt etwa 4,6 Mio Personen beschrieben. Während es sich in Westdeutschland dabei zu rund drei Vierteln (73,6 vH) um Männer handelt, sind in Ostdeutschland Frauen in dieser Beschäftigkategorie mit 47,3 vH annähernd zur Hälfte vertreten.

Die durchschnittliche *vereinbarte Arbeitszeit* der Fach- und Führungskräfte, die Vollzeit arbeiten (und deren Arbeitszeiten vertraglich geregelt sind), sank in Westdeutschland von 1984 bis 1998 von 41,2 auf 38,8 Stunden (Tabelle 1). In Ostdeutschland reduzierten sich die durchschnittlichen vereinbarten Wochenarbeitszeiten von vollzeitbeschäftigten Fach- und Führungskräften mit vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten von 42,6 Stunden 1990 auf 39,0 Stunden 1998. Damit zeigte sich über den erfassten Zeitraum von 14 Jahren in Westdeutschland und 8 Jahren in Ostdeutschland eine Absenkung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten um 2,4 bzw. 3,6 Wochenstunden.

Die *tatsächlich geleistete Arbeitszeit* weicht – zum Teil erheblich – von der vertraglich vereinbarten ab. Die Ergebnisse zeigen, dass die tatsächlichen Wochenarbeitszeiten bei allen Angestellten über den vereinbarten lagen. Dabei sind die Unterschiede bei Fach- und Führungskräften deutlich größer als bei den anderen Angestellten. Hochqualifizierte Angestellte arbeiteten 1998 pro Woche im Westen durchschnittlich 7,4 Stunden und im Osten 7,8 Stunden länger als vertraglich vereinbart. Nur etwa 12 vH der Fach- und Führungskräfte gaben an, normalerweise nicht länger als vertraglich vereinbart zu arbeiten.

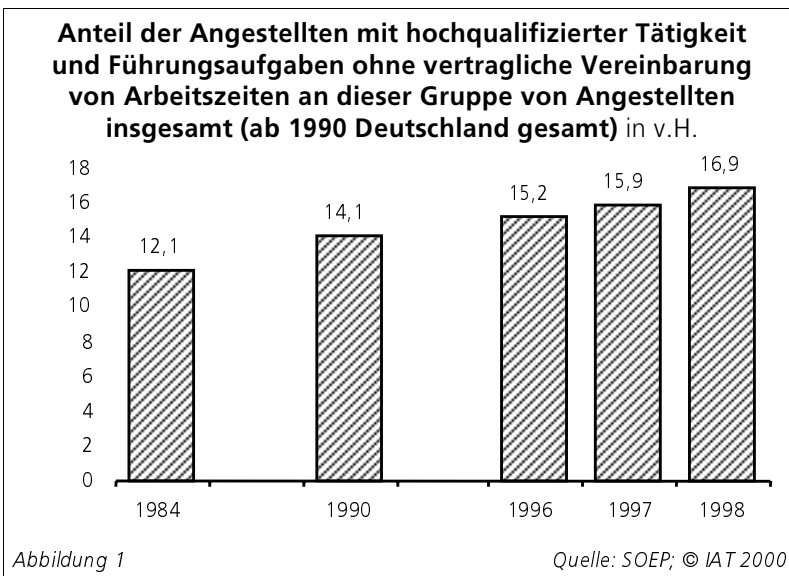
Außerdem ist festzustellen, dass die *Differenz* zwischen vereinbarten und tatsächlichen Arbeitszeiten der hochqualifizierten Angestellten im Zeitverlauf zunimmt. Betrug die Differenz zwischen vereinbarten und tatsächlichen Arbeitszeiten in Westdeutschland 1984 noch 4,1 Stunden, so stieg sie auf 7,5 bis 8 Stunden Ende der 90er Jahre an. In Ostdeutschland blieb die tatsächliche Arbeitszeit annähernd konstant, ob-

wohl die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten seit 1990 um rund 3,5 Stunden reduziert wurden.

| Vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeiten von vollzeitbeschäftigten Angestellten mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben, die vertraglich vereinbarte Arbeitszeiten haben | | | |
|---|--|---------------------------------------|------------------|
| Angaben in Stunden | | | |
| | <i>Vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit</i> | <i>tatsächliche Wochenarbeitszeit</i> | <i>Differenz</i> |
| <i>Deutschland gesamt</i> | | | |
| 1984 | 41,2 | 45,3 | 4,1 |
| 1990 | 40,4 | 45,3 | 4,9 |
| 1996 | 38,7 | 46,3 | 7,6 |
| 1997 | 38,7 | 46,6 | 7,9 |
| 1998 | 38,9 | 46,1 | 7,1 |
| <i>Westdeutschland</i> | | | |
| 1984 | 41,2 | 45,3 | 4,1 |
| 1990 | 39,1 | 44,8 | 5,7 |
| 1996 | 38,5 | 46,1 | 7,6 |
| 1997 | 38,5 | 46,5 | 8,0 |
| 1998 | 38,8 | 46,2 | 7,4 |
| <i>Ostdeutschland</i> | | | |
| 1990 | 42,6 | 46,1 | 3,5 |
| 1996 | 40,0 | 47,1 | 7,1 |
| 1997 | 39,8 | 47,7 | 7,9 |
| 1998 | 39,0 | 46,8 | 7,8 |
| <i>Tabelle 1</i> | | <i>Quelle: SOEP; © IAT 2000</i> | |

Während also die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten abnahmen, stiegen die tatsächlichen Arbeitszeiten an, so dass sich hier eine Schere öffnete. Der Unterschied zwischen vertraglich vereinbarten und tatsächlichen Arbeitszeiten wächst. Dies bedeutet, dass die tarifliche Arbeitszeitverkürzung im Bereich der hochqualifizierten Angestellten in vielen Bereichen gar nicht umgesetzt worden ist. Die durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten sind nicht nur nicht gesunken, sondern sogar (leicht) angestiegen.

Hinzu kommt, dass Arbeitszeit immer öfter gar nicht mehr vertraglich geregelt wird. So gibt es eine zunehmende Zahl von hochqualifizierten Angestellten, die nicht über eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verfügen (Vgl. Abbildung 1). Der Anteil von Fach- und Führungskräften ohne vertragliche Vereinbarungen von Arbeitszeiten stieg von 12,1 vH 1984 auf 16,9 vH 1998. In Ostdeutschland betrifft dies sogar bereits 21,8 vH der hochqualifizierten Angestellten. Damit ist derzeit für mehr als 780.000 Fach- und Führungskräfte in Deutschland die Dauer der Arbeitszeit nicht mehr vertraglich vereinbart. Diese Beschäftigten arbeiten nochmals länger als ihre Kolleginnen und Kollegen mit vertraglichen Arbeitszeitregelungen – im Durchschnitt etwa um zwei Stunden. Hochqualifizierte männliche Angestellte ohne vertragliche Vereinbarung von Arbeitszeiten arbeiteten 1998 durchschnittlich 51,4 Stunden pro Woche.

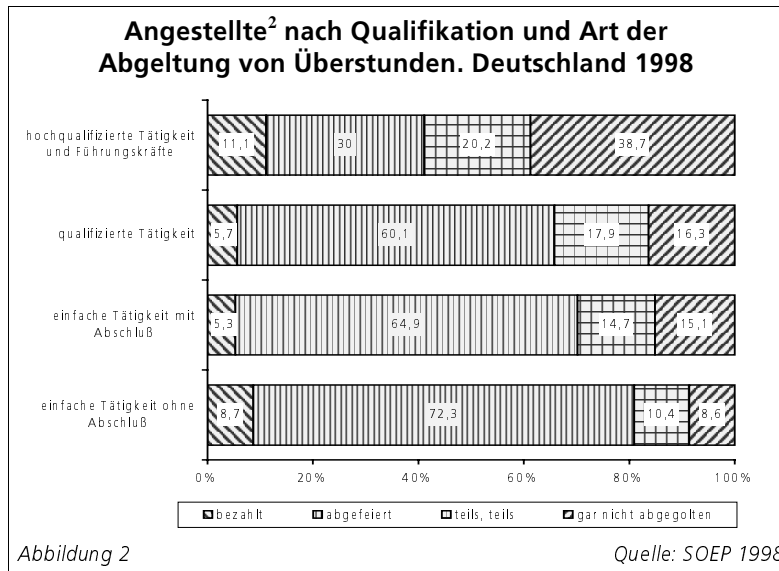


| Angestellte¹ nach Qualifikation und Überstundenarbeit Deutschland gesamt 1998 | | |
|---|---|---|
| | <i>Anteil derjenigen, die im letzten Monat Überstunden angegeben hatten in vH</i> | <i>Durchschnittliche Überstundenzahl im letzten Monat (nur diejenigen, die Überstunden geleistet haben)</i> |
| Angestellte mit einfacher Tätigkeit ohne Abschluss | 66,1 | 23,1 |
| Angestellte mit einfacher Tätigkeit mit Abschluss | 78,3 | 16,2 |
| Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit | 81,6 | 16,2 |
| Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben | 86,1 | 26,1 |

Tabelle 2 Quelle: SOEP 1998

Hochqualifizierte Angestellte leisten außerdem häufiger Überstunden als die anderen Angestelltengruppen, und die Zahl der geleisteten Überstunden ist unter den Hochqualifizierten größer (Tabelle 2). Außerdem ist festzustellen, dass ein großer Teil der Überstunden unbezahlt geleistet wird. 38,7 vH der hochqualifizierten Angestellten antworteten auf die Frage „Wenn Sie Überstunden leisten, werden die in der Regel abgefeiert oder bezahlt oder gar nicht abgegolten?“, dass diese gar nicht abgegolten würden (vgl. Abbildung 2). Dies ist ein bedeutend größerer Anteil als unter den anderen qualifikationsspezifischen Angestelltengruppen. Noch größer ist dieser Anteil unter den Hochqualifizierten ohne vertraglich vereinbarte Arbeitszeit. 78 vH von ihnen geben an, dass sie hin und wieder Überstunden leisten. Diese Überstunden werden zu 72 vH gar nicht abgegolten. Auffällig ist, dass Überstunden der hochqualifizierten Angestellten sehr viel seltener „abgefeiert“ – also in Freizeit entgolten werden – als bei den anderen Angestellten.

¹ Nur Vollzeitbeschäftigte mit vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten



Fassen wir die Ergebnisse der Datenanalyse zusammen, so lassen sich *drei Entwicklungstrends* feststellen:

1. Die Reduzierung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten bleibt bei den hochqualifizierten Angestellten nahezu folgenlos für die tatsächlichen Arbeitszeiten. Die tatsächlichen Arbeitszeiten steigen sogar leicht an, und die Differenz zwischen vereinbarten und tatsächlichen Arbeitszeiten wird größer.
2. Ein wachsender Anteil der hochqualifizierten Angestellten verfügt gar nicht mehr über vertragliche Regelungen zur Dauer der Arbeitszeiten. Hochqualifizierte Angestellte ohne vereinbarte Arbeitszeitregelungen arbeiten nochmals länger als jene, für die es solche Vereinbarungen gibt.
3. Hochqualifizierte Angestellte leisten häufiger und mehr Überstundenarbeit als die anderen Angestelltegruppen. Ein großer Teil die-

ser Überstunden wird unentgeltlich geleistet. Hochqualifizierte erhalten sehr viel seltener einen Freizeitausgleich für Überstunden als andere Angestellte.

Diese Entwicklungen sind nicht nur für Deutschland typischen Phänomene. Europäische Statistiken und repräsentative Befragungen kommen zu ähnlichen Ergebnissen.

3. Ende der Regulierbarkeit von Arbeit(szeiten)?

Durch die Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse von hochqualifizierten Angestellten werden eine Reihe von Fragen aufgeworfen, die die Regulierung und die Regulierbarkeit von Arbeitszeiten betreffen.

Es stellt sich *erstens* die Frage nach dem Wert einer tariflichen Arbeitszeitverkürzung, wenn sich die tatsächlichen Arbeitszeiten vollkommen unabhängig davon entwickeln, die tariflichen Vorgaben also – so scheint es zumindest – keinerlei Rolle spielen. Die häufig mit der Arbeitszeitverkürzung verbundene Hoffnung, auf diesem Weg auch Arbeit(svolumina) umverteilen und so Arbeitsplätze schaffen bzw. wenigstens erhalten zu können, kann sich nicht erfüllen, wenn die tatsächlichen Arbeitszeiten den tariflichen Vorgaben nicht folgen.

Zweitens scheint die Arbeitszeit für einen größer werdenden Teil der hochqualifizierten Angestellten – nämlich für jene ohne vertragliche Vereinbarungen über die Dauer ihrer Arbeitszeit – nicht mehr Maßstab für die Entlohnung zu sein. Hier stellt sich die Frage nach dem Kriterium für die Leistungsbemessung und für die Bemessung des Entgeltes, das an die Stelle des bisherigen Maßstabs – der Arbeitszeit – tritt.

Drittens stellt sich angesichts der hohen Anteile unbezahlter Mehrarbeit die Frage, warum Beschäftigte kostenlos für die Unternehmen arbeiten und nicht wenigstens – wie es eine zunehmende Zahl von Betriebsvereinbarungen vorsehen und andere Angestelltegruppen sehr viel häufiger

² Nur Vollzeitbeschäftigte mit vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten

ger praktizieren – im Falle notwendiger Mehrarbeit diese zu einem anderen Zeitpunkt in Freizeit ausgleichen.

Viertens wäre den Fragen nachzugehen, welche besonderen Beschäftigungsbedingungen der Hochqualifizierten ursächlich für die aufgezeigten Phänomene sind, ob diese in der Zukunft auf die Gruppe der hochqualifizierten Angestellten beschränkt bleiben wird oder die Hochqualifizierten möglicherweise nur eine Art Vorreiterrolle für künftige Arbeitszeitstrukturen spielen.

3.1 Die besondere Situation von Hochqualifizierten

Hinsichtlich der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen der Arbeitszeiten gibt es für einen Teil der Hochqualifizierten Besonderheiten, die die oben gezeigten stark überdurchschnittlichen Arbeitszeiten ermöglichen. So sind Angestellte in leitender Stellung unter bestimmten Bedingungen vom Geltungsbereich der Arbeitszeitordnung ausgenommen. Gibt es keine Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, so gelten für die außertariflich Angestellten nur die Bestimmungen der Arbeitszeitordnung, während für die tariflich Beschäftigten der Tarifvertrag gilt.

Die Ursachen für die besondere Arbeitszeitsituation bei den hochqualifizierten Angestellten dürften jedoch nicht – zumindest nicht nur – in den gesetzlichen Regelungen liegen, sondern vor allem in den Besonderheiten ihrer Tätigkeit. Hochqualifizierte Angestellte nehmen im Betrieb eine Schlüsselstellung ein. Sie haben wichtige Koordinierungsfunktionen und stehen in Bezug auf Status und Funktion zwischen Management und der Masse der Beschäftigten. Bei dieser Gruppe von Angestellten verbinden sich deshalb häufig quasi-unternehmerische Arbeitsorientierungen wie Eigeninitiative, problemorientiertes statt regelorientiertes Arbeiten sowie ein starker Bezug auf die Firma mit typischen Arbeitnehmerinteressen wie dem nach Sicherheit des Arbeitsplatzes. „Sie wollen im Betrieb und für den Betrieb mit unternehmerischem Engagement handeln. Aber sie wollen nicht Unternehmer sein mit dem vollen Risiko

des beruflichen Ruins.“ (Kotthof, S. 436) Studien (vgl. Baethge u.a.) belegen, dass sich die Hochqualifizierten in einer privilegierten Arbeitssituation sehen. Mit Kenntnis der quasi-unternehmerischen Orientierung wird verständlich, warum die neuen Konzepte von Projektmanagement und marktorientierter Unternehmenskultur von den meisten hochqualifizierten Angestellten positiv aufgegriffen werden.

Auch aus anderen Gründen sehen die Beschäftigten lange Arbeitszeiten nicht nur als Belastung an. Je stärker die Identifikation mit der Arbeit, desto größer ist auch die Bereitschaft zur Leistungsverausgabung. Es hängt in hohem Maße von den Arbeitsinhalten und der Möglichkeit zu selbstständigem Arbeiten ab, ob Leistungsverausgabung negativ als Druck oder positiv als Herausforderung empfunden wird. "Je selbstbestimmter man seine Arbeit einzurichten vermag, je qualifizierter sie ist, je anerkennungsträchtiger überdies, umso weniger ist man vom Interesse bestimmt, ihren Umfang zu reduzieren." (Lübbe, 1998, S. 397) Eine hohe Identifikation ist insbesondere im Bereich Wissenschaft und Forschung nachweisbar. Eine Befragung des SOFI-Institutes ergab, dass nahezu die Hälfte derer, die in den Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen der Unternehmen regelmäßig oder phasenweise Überstunden leisten, explizit auf die hohe inhaltliche Identifikation mit der Arbeit verwiesen, während diese Begründungsmuster in den Produktions- und Verwaltungsbereichen lediglich einen Anteil von grob einem Fünftel erreichten. Ein großer Teil der Angestellten – dies belegen betriebliche Befragungen – hat jedoch keine selbstbestimmte und inhaltlich interessante Tätigkeit und fühlt sich daher ständig überfordert und unter Druck gesetzt.

3.2 Neue Managementmethoden – (nicht nur) für Hochqualifizierte

Das Unternehmensinteresse an langen Arbeitszeiten der Hochqualifizierten liegt auf der Hand: Je höher der Aufwand für Rekrutierung, Qualifizierung und Einarbeitung der Beschäftigten, desto größer das Interes-

se an langen „Qualifikations-Nutzungszeiten“. Neueinstellungen werden meist lange hinausgezögert und erst dann vorgenommen, wenn die Möglichkeiten der Ausweitung der Arbeitszeit erschöpft und sind (vgl. Heisig/Möhlmann). Vor allem aber führen neue Managementmethoden dazu, dass die Beschäftigten „freiwillig“ und unentgeltlich über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus arbeiten. Mit dem Ziel eines flexibleren, an den jeweiligen Erfordernissen des Marktes ausgerichteten Personaleinsatzes bedienen sich die Unternehmen neuer arbeitskraftorientierter Rationalisierungsstrategien (Döhl u.a. 2000).

Ein wesentliches Merkmal dieser Strategien besteht darin, die individuellen Arbeitszeiten der Beschäftigten unmittelbar an die Erfordernisse des Marktes zu koppeln: Der Kunde, nicht der Chef, bestimmt, wann und wie lange gearbeitet werden muß (Lehndorff 2000b). Die Unternehmen lösen den Zielkonflikt zwischen notwendiger Flexibilisierung der Arbeitszeit und angestrebter Kontrolle der Beschäftigten durch die Vereinbarung von Leistungsvorgaben. Es vollzieht sich damit eine Entwicklung von der „gemessenen“ zur „vereinbarten“ Leistung. Moderne Managementsysteme wie das „Management by Objectives“ führen häufig zu einer scheinbar „kontrollfrei“ intensiveren und oft auch extensiveren Nutzung der Arbeitskraft. Zusätzlich wird die Motivation der Beschäftigten zu einem Modus der Kontrolle. Die Mitarbeiter sollen aus einem inneren Antrieb heraus das tun, was von ihnen erwartet wird und wozu sie durch äußere Kontrolle nur um den „unerschwinglichen Preis“ des Verlustes ihrer fachlichen Kreativität gezwungen werden könnten (Baethge u.a., S. 139, 93). Es handelt sich hier um Managementmethoden der „indirekten Steuerung“: Im Unterschied zum Kommandosystem, in dem die Beschäftigten Aufgaben ausführten, die sie von den Vorgesetzten vorgegeben bekamen, sollen die Beschäftigten nunmehr „von selbst“ das tun, was sie sollen. „Das Management bestimmt, *worauf* die Arbeitnehmer reagieren müssen, aber *wie* sie reagieren, *was* sie tun, bestimmen sie selbst... *Die Ziele der Unternehmensführung setzen sich durch in Gestalt des eigenen Willens des einzelnen Arbeitnehmers*“ (Peters 1999).

Aus empirischen Untersuchungen wissen wir, dass dann, wenn im Zusammenhang mit stärkerer Kundennähe und schwankender Auftragslage die Arbeitszeiten in stärkerem Ausmaß flexibel den betrieblichen Bedarfen angepasst werden, dies zu längeren Arbeitszeiten insbesondere bei Beschäftigten mit hoher Qualifikation und Führungsaufgaben führt (Wagner 2000). Dies ist andererseits meist gekoppelt mit größeren individuellen Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Arbeitszeiten, also mit der Möglichkeit, die Arbeitszeit stärker den eigenen Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Die Bewältigung der betrieblichen Flexibilitätsanforderungen wird in die Hände der Beschäftigten gelegt, die individuell darüber entscheiden, wie sie diesen am Besten entsprechen. In dieser Ambivalenz von größerer Abhängigkeit von betrieblichen Erfordernissen einerseits und relativem Gewinn an Zeitautonomie andererseits liegt die Brisanz der neuen Formen der Arbeitszeitorganisation: Sie gibt nicht allein den Unternehmen bessere Möglichkeiten, die Institutionen der Regulierung machtpolitisch zu *untergraben*, sondern legt zugleich den Beschäftigten nahe, diese Institutionen in eigener Initiative zu *unterlaufen*. (Lehndorff 2000 b)

Die Betroffenen wehren sich nicht dagegen, überlang und teilweise unentgeltlich für das Unternehmen zu arbeiten. Sie machen häufig nicht einmal von der Möglichkeit Gebrauch, ein Arbeitszeitkonto zu führen und Überstunden zu einem anderen Zeitpunkt auszugleichen. Sie dokumentieren teilweise selbst die tatsächlich für den Betrieb gearbeitete Zeit nicht dokumentiert oder weisen sie gar niedriger aus (etwa um festgelegte Obergrenzen nicht zu überschreiten oder den Anschein zu erwecken, besonders effektiv gearbeitet zu haben). In allen diesen Fällen liegen die Gründe im System indirekter Steuerung. Eine hohe Identifikation mit der Arbeit, aber auch die Furcht, als leistungsschwach zu gelten, oder das Bestreben, in der Karriereleiter aufzusteigen, veranlassen Beschäftigte dazu, das zu tun, was sie „sollen“ – nämlich den Unternehmenszielen auch jenseits der formalen Arbeitszeit und mit ihrer ganzen Person zur Verfügung zu stehen. So werden auch positive (Identifikation) und negative (Furcht) Emotionen für die Durchsetzung betrieblicher Interessen instrumentalisiert.

Die genannten Managementmethoden werden zwar derzeit vor allem im Bereich hochqualifizierter (Projekt-) Arbeit praktiziert, wenig spricht jedoch dafür, dass sie künftig auf eine bestimmte Beschäftigtengruppe beschränkt bleiben. Ein prominentes Beispiel für den Einsatz der indirekten Steuerungsmethoden auch im Bereich der Fertigung ist das neue Produktionskonzept „5.000 mal 5.000“ bei Volkswagen. Danach sollen die Beschäftigten in der Produktion des Minivans einen festen Betrag von 5.000 DM im Monat erhalten und dafür täglich 1.000 Fahrzeuge schaffen – egal wie lange sie arbeiten. Den Beschäftigten werden lediglich die Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt, alles andere liegt in ihrer eigenen Verantwortung. Bisher bei VW geltende und in bezug auf den Schutz der Beschäftigten deutlich günstigere tarifvertragliche Regelungen werden in diesen neu eingerichteten Produktionsbereichen nicht angewendet.

3.3 Ende der Arbeitszeitregulierung?

Mit den oben beschriebenen Entwicklungen wird die Arbeitszeitregulierung, die dem sozialen Schutz der Beschäftigten dient, in vieler Hinsicht in Frage gestellt. Schon mit der Flexibilisierung von Arbeitszeiten sind die Formen ihrer Ausweitung immer weniger transparent. Der Unterschied zwischen Guthaben auf Arbeitszeitkonten und Überstunden wird fließend, da Guthaben in der Praxis häufig nachträglich in Mehrarbeit „umdefiniert“ werden (vgl. Denker 1999). Mit der Einführung sogenannter Vertrauensarbeitszeiten und erst recht mit der Informalisierung von Arbeitszeiten könnte die bisherige Arbeitszeitregulierung vollkommen ausgehebelt werden. Nicht nur die Verlängerung der Arbeitszeiten, sondern auch die Arbeit zu sogenannten unsozialen Zeiten (Wochenende, Nacht) und das Fehlen notwendiger Reproduktionszeiten sind immer häufiger auftretende Erscheinungen, die aber angesichts der neuen Praktiken der indirekten Steuerung kaum noch transparent sind. Mit der Einführung der „Vertrauensarbeitszeit“ ist die Vorstellung verbunden, es spiele keine Rolle mehr, *wann* man arbeitet. Mit der Informalisierung

von Arbeitszeiten wird außerdem die Vereinbarung darüber, *wie lange* man arbeitet, aufgehoben.

Mit der Einführung der indirekten Steuerung wird zudem in Frage gestellt, dass die Arbeitszeit der Bezugspunkt für das Entgelt ist. Es scheint, als würde vom Arbeitgeber nicht mehr das Recht zur Nutzung der Arbeitskraft der Beschäftigten für eine bestimmte (Arbeits-) Zeit gekauft, sondern vielmehr ein Arbeitsergebnis, das von den Beschäftigten zu einem bestimmten Termin zu erbringen ist. Wann, wie und mit welchem Gesamtaufwand an Arbeitszeit dieses Ergebnis erbracht wird, bestimmen – so scheint es – die Beschäftigten selbst. Das Prinzip des Werkvertrages wird hier auf ein Beschäftigungsverhältnis übertragen, was die These von den „abhängigen Selbständigen“ begründet.

Wenn die Arbeitszeit reguliert wird, ist der Stundenlohn konstant, und Überstunden werden nicht nur erfasst, sondern auch – meist zu einem höheren Lohnsatz – bezahlt. Wird die Arbeitszeit nicht mehr gemessen, werden nicht nur die Überstunden nicht erfasst (und folglich nicht bezahlt), sondern darüber hinaus schwankt auch der Stundenlohn. In Abhängigkeit davon, ob die Beschäftigten die vereinbarte „Leistung“ in kürzerer oder – was jedenfalls bisher die Regel zu sein scheint – längerer Arbeitszeit erbringen, ist der Stundenlohn höher oder niedriger. Der Stundenlohn wird also „fließend“ und ist nicht mehr vertraglich gesichert. Seine Höhe ist – entgegen der üblichen Wahrnehmung – auch nicht „leistungsbezogen“, weil die Arbeitszeit, die zur Erreichung der vereinbarten Leistung benötigt wird, keinesfalls nur von den Beschäftigten – ihrer Einsatzbereitschaft und der Qualität ihrer Arbeit – abhängt sondern auch von externen Faktoren (Zulieferer, Kunden usw.) beeinflusst wird. Dies kann bedeuten, dass die Angestellten beim Auftreten nicht vorhersehbarer Schwierigkeiten für das vereinbarte Entgelt länger arbeiten müssen als geplant (und kalkuliert). Damit würden ihnen nicht nur Managementfunktionen übertragen, sondern auf sie auch ein Teil des unternehmerischen Risikos abgewälzt. Ein Ergebnis der Informalisierung der Arbeitszeit besteht folglich darin, dass in der Tendenz eine

längere Arbeitszeit gegen ein feststehendes Entgelt getauscht und damit der faktische Stundenlohn reduziert wird.

Tatsächlich erodiert mit der Flexibilisierung und Informalisierung von Arbeitszeiten eine zentrale institutionelle Dimension von Arbeit. Der Zusammenhang zwischen Leistung, Arbeitszeit und Lohn ist zumindest nicht mehr transparent, möglicherweise geht er sogar verloren. Wenn eine Arbeitszeit nicht mehr vereinbart und nicht mehr gemessen wird, kann sie folglich auch nicht mehr verkürzt und umverteilt werden. Für einen Großteil der Betroffenen hat die Informalisierung der Arbeitszeit im Gegenteil zur Folge, dass die Beschäftigten länger, intensiver, zu einem geringeren Stundenlohn und zu unsozialen Zeiten arbeiten müssen, ohne dass dies noch dokumentiert und zum Verhandlungsgegenstand im Betrieb würde. Nicht einmal die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes wird noch kontrolliert.

Obwohl im System indirekter Steuerung der äußere Zwang wegfällt, nimmt der Druck auf die Beschäftigten zu. Dies ist mit erheblichen Problemen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz verbunden. Auch die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben wird fließend, wodurch Konflikte in beiden Bereichen entstehen können. Es ist deshalb kein Zufall, dass oben beschriebene Formen des Arbeitens vor allem für jüngere Männer ohne familiäre Verpflichtungen akzeptabel sind, während ältere Beschäftigte und Frauen in diesen Bereichen nur unterdurchschnittlich vertreten sind.

4. Neue Formen der Regulierung erforderlich

Weil der Abschied von der bisherigen Arbeitszeitregulierung mit den o.g. negativen Folgen für die Beschäftigten verbunden ist, stellt sich die Frage nach der Wiederherstellung der alten oder der Entwicklung neuer Formen der Regulierung von Arbeitszeit, die den sozialen Schutz der Beschäftigten gewährleisten. Wenn es nicht gelingt, zur Regulierung der Arbeitszeiten auch für Hochqualifizierte bzw. Beschäftigte ohne Ar-

beitszeitvereinbarung zurückzufinden, wird sich die beschriebene Tendenz des „Arbeitens ohne Ende“ mit allen ihren negativen Folgen fortsetzen. Dies hätte nicht nur negative Konsequenzen für die Betroffenen selbst, die die Kontrolle über ihre Zeitstrukturen verlieren und auf Grund der hohen Belastungen auch gesundheitliche Probleme bekommen. Eine aus vielen Gründen gesellschaftlich erwünschte Umverteilung und eine egalitäre Verteilung von Erwerbsarbeit ist unmöglich, wenn das verausgabte Arbeitsvolumen nicht mehr messbar ist. Gesetzliche Bestimmungen zum Ziel des Arbeitsschutzes – etwa das Arbeitszeitgesetz – werden obsolet, wenn der Regelungsgegenstand nicht mehr beschreibbar ist bzw. die Einhaltung der Regeln nicht mehr kontrolliert wird.

Gleichzeitig kann die Forderung nicht heißen, zu den traditionellen Formen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitregelung zurückzukehren. Wenn die Komplexität der Anforderungen steigt und deshalb eigenständiges und kreatives Arbeiten zur Bedingung für den wirtschaftlichen Erfolg wird, müssen auch die dafür notwendigen Bedingungen – einschließlich der Arbeitszeit – für die Beschäftigten beeinflussbar sein. Je mehr die Arbeit projektförmig organisiert ist, desto notwendiger wird der Abschied von der bürokratischen Organisation von Arbeit. Eine von außen vorgegebene Arbeitszeit ist nicht nur aus arbeitsorganisatorischen Gründen nicht machbar, sondern auch aus Beschäftigtensicht nicht attraktiv, weil flexible Arbeitszeiten gleichzeitig mit einer Ausweitung der Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten einher gehen (können). Nicht selten stoßen Betriebsräte, die die Einhaltung von Vereinbarungen über die Arbeitszeit fordern, auf den Widerstand ihrer Kolleginnen und Kollegen im Betrieb. Auch weil die Beschäftigten sich in hohem Maße mit ihrer Arbeit identifizieren oder aus Angst um ihren Arbeitsplatz „freiwillig“ länger arbeiten, werden von ihnen von außen auferlegte Begrenzungen der Arbeitszeit als störend empfunden.

Dies bedeutet nichts anderes, als dass neue Formen der Arbeitszeitregulierung die Autonomie der Beschäftigten wahren müssen. Der Schlüssel zu einer „Re-Regulierung“ des Arbeitszeiteinsatzes scheint darin zu liegen, dass die Betroffenen selbst ihr Zeitbewusstsein wiedererlangen und

ihre Zeitinteressen denen der Unternehmen entgegensetzen. Es geht darum, vom Objekt der indirekten Steuerung zum Subjekt zu werden und Einfluss auf die eigene Arbeitszeit und die Arbeitsbedingungen zu nehmen. Voraussetzung dafür ist zunächst die Dokumentation über die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten. Nur so können die häufig begangenen Fehleinschätzungen bei der Kalkulation von Arbeitszeit für die Erreichung bestimmter Ziele oder die Durchführung bestimmter Projekte transparent gemacht und daraus Schlussfolgerungen gezogen werden. Möglicherweise zeigt sich dann, dass die Arbeitsorganisation verändert und die Personaldecke aufgestockt werden muss. Auch Qualifikationsengpässe können Ursachen für die Überbelastung Weniger sein. Nur dann, wenn solche Probleme offengelegt und zum Verhandlungsgegenstand gemacht werden, kann verhindert werden, dass die Lasten einseitig auf die Schultern der Beschäftigten verlagert werden.

Wenn eine Regulierung der Arbeitszeiten gelingen soll, ist ein Wandel in den Unternehmenskulturen notwendig. Noch gelten kürzer Arbeitende als wenig motiviert und ambitioniert und werden deshalb in ihrer Karriereentwicklung behindert bzw. nicht gefördert. Erst wenn die bewusste Planung und Einhaltung der Arbeitszeit ein anerkanntes Kriterium effektiven Wirtschaftens wird und kürzere Arbeitszeiten – möglicherweise im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherung oder –ausweitung – ein positives Ziel sind, kann die individuelle Kontrolle der Beschäftigten über ihre Arbeitszeiten wiederhergestellt werden.

Literatur

Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. 1995

Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/New York

Denker, M. 1999

Wenn die „normale“ Arbeitszeit nicht mehr ausreicht... – ein Bericht über die Ausbreitung unbezahlter Mehrarbeit. Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt/Main

Döhl, V./Kratzer, N./Sauer, D. 2000

Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an die Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen 1, S. 5-17

Heisig, U./Möhlmann, D. 1999

Arbeitszeit und Arbeitszeitkonten im hochqualifizierten Angestelltenbereich. Angestelltenkammer Bremen

Kotthof, H. 1996

Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. In: Soziale Welt 47, S. 435-449

Lehndorff, St. 2000 a

Ist die Arbeitszeit in Zukunft noch regulierbar? In: Lehndorff/Urban (Hg.), Wiederaneignung der Zeit. Elemente einer neuen Regulation. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 4, S. 15-33

Lehndorff, St. 2000 b

„Tertiärisierung“, Arbeitsorganisation und Arbeitszeitregulierung. Vortragsmanuskript für die International Conference „The economics and socio-economics of services: international perspectives“, Lille/Roubaix, 22-23 June 2000

Lübbe, H. 1998

Geteilte Arbeit – ungleich verteilt. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 6/7, S. 394-398

Peters, K. 1999

Woher weiß ich, was ich selber will? In: Denkanstöße 2, S. 3-10.

Wagner, A. 2000

Zeitautonomie oder Scheinautonomie? Arbeitszeitregelungen innerhalb und außerhalb von Gruppenarbeit. In: Nordhause-Janzen, Jürgen/ Pekruhl, Ulrich (Hg.), Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München und Mering, S. 139-172