

---

*Thomas Haipeter / Steffen Lehndorff / Gabi Schilling /  
Dorothea Voss-Dahm / Alexandra Wagner*

## Vertrauensarbeitszeit

### *Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts*

#### *I. Einleitung*

Seit dem Beginn der Industrialisierung gehört die Abgrenzung der Arbeitszeit von der Freizeit zu den zentralen Themen in den Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit. In großen gewerkschaftlichen Bewegungen des 19. und 20. Jahrhunderts brachten die abhängig Beschäftigten ihr Interesse an der Begrenzung des Arbeitstages immer wieder zum Ausdruck. Die Unternehmen ihrerseits sorgten dafür, dass der schließlich vereinbarte Arbeitszeitrahmen möglichst vollständig ausgeschöpft wurde. Die gesellschaftlichen und betrieblichen Konflikte um Arbeitszeit setzten deshalb stets deren Messung als selbstverständliche Praxis voraus.

Der Herrschaftscharakter dieses Zeitarrangements wird durch die Institution der Stechuhr symbolisiert. 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 gehören zum gemeinsamen Kern der ansonsten sehr verschiedenen nationalspezifischen Systeme industrieller Beziehungen.

Die Kontrollinstitution der Stechuhr wurde auch durch die rasche Ausbreitung flexibler Formen der Arbeitszeitorganisation in den 90er Jahren nicht in Frage gestellt, jedenfalls zunächst nicht.<sup>1</sup> Vielmehr wurde der Anwendungsbereich der (zumeist elektronischen) Zeiterfassung sogar mehr und mehr auch auf Angestellte ausgedehnt – eine Entwicklung, die bereits mit der Einführung von Gleitzeit eingesetzt hatte. Die vielfältigen Varianten von Arbeitszeitkonten, die mittlerweile

---

<sup>1</sup> Zu Beginn des Jahres 2000 praktizierten fast zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland nach eigenen Angaben irgend eine Form flexibler Arbeitszeitorganisation. Wiederum zwei Drittel dieser Unternehmen erklärten, die neue Zeitorganisation erst in den zurückliegenden zwei Jahren eingeführt zu haben; das Einsparen von Überstundenzuschlägen zählte dabei zu den wichtigsten Motiven (DIHT 2000; zur Beschleunigung der Arbeitszeitflexibilisierung am Beispiel der Metallindustrie vgl. Herrmann et al. 1999).

entstanden sind, setzen in aller Regel irgend ein System der Arbeitszeiterfassung und -kontrolle voraus.<sup>2</sup> Arbeitszeitkonten ermöglichen es den 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, S. 167).

Voraussetzung dieser trotz aller Ambivalenz überraschend positiven Bewertung ist die *Regulierung* der betrieblichen Arbeitszeit. Gerade unter den Bedingungen flexibler Zeitorganisation verschafft nur ein Rest von „Sperrigkeit“ (Bosch 1996, S. 22) der Arbeitszeit, die jeder Arbeitszeitregulierung anhaftet, den Beschäftigten die Basis, die Arbeitszeit auch in ihrem Interesse zu beeinflussen. Solange betriebliche Arbeitszeitpolitik stattfindet, wird es immer wieder um diesen Interessenkonflikt gehen.

Seit einigen Jahren wird die Arbeitszeit als Gegenstand kollektiver Regulierung jedoch zunehmend in Frage gestellt. Damit verbunden ist die Verschiebung der Ebenen des Interessenkonfliktes um Arbeitszeit innerhalb der betrieblichen „Arena“ (Müller-Jentsch 1997). Der Ausgleich der Arbeitszeitinteressen wird von der Ebene kollektiver Regulierungen auf die Ebene individueller Aushandlungsprozesse verlagert. Unter dem Markenzeichen „Vertrauensarbeitszeit“ wird 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. „Zeitautonomie“, immerhin eine alte gewerkschaftliche Forderung, wird zu einer Botschaft des Managements, auf die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen oft mit dem Ruf nach der Stechuhr reagieren.

Mit diesen Verkehren, ihren Ursachen und Implikationen, befassen wir uns im vorliegenden Aufsatz. Unsere These lautet, dass Vertrauensarbeitszeit nicht einfach ein neues Arbeitszeitmodell ist. Vielmehr signalisiert sie einen grundsätzlich neuen Umgang der Unternehmen mit der Arbeitszeit und dem Arbeitskräfteeinsatz: Vertrauensarbeitszeit ist ein integraler Bestandteil einer auf Selbstorganisation der

2 Inzwischen verfügen rund zwei Fünftel aller abhängig Beschäftigten in Deutschland über ein Arbeitszeitkonto, allerdings mit starken Unterschieden je nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig. Im produzierenden Gewerbe haben 50% der Beschäftigten, im öffentlichen Dienst 43% und im Dienstleistungssektor 30% der Beschäftigten ein Arbeitszeitkonto. In allen Wirtschaftszweigen sind Arbeitszeitkonten in Großbetrieben am stärksten verbreitet (Bauer/Groß/Munz 2001).

abhängig Beschäftigten bauenden neuen Unternehmensstrategie. So seltsam dies zunächst auch klingen mag: Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit zielt in letzter Konsequenz darauf ab, die Arbeitszeit als Gegenstand betrieblicher Interessenregulierung buchstäblich abzuschaffen.

## *II. Vertrauensarbeitszeit als Rationalisierungskonzept*

Die Grundgedanken der Vertrauensarbeitszeit wurden in praktischen Auseinandersetzungen mit herkömmlichen Gleitzeitregelungen entwickelt. Die ersten uns bekannten betrieblichen Experimente gehen zurück auf das Jahr 1993, als das Management der Siemens AG für den Forschungs- und Entwicklungsbereich des Unternehmens eine Initiative startete, um die Fehlzeiten zu reduzieren und unproduktive Anwesenheitszeiten zu vermeiden. Zugleich sollten qualifizierte Arbeitskräfte durch bessere Anpassung der Arbeitszeiten an ihre persönlichen Leistungsrhythmen und Freizeitbedürfnisse stärker an das Unternehmen gebunden werden (Höller 1996). In den bis dahin praktizierten Gleitzeitmodellen habe, so hieß es, die formal registrierte Arbeitszeit eine zu große Bedeutung als Maß- und Rechengröße erhalten – mit negativen Nebenwirkungen für das Unternehmen. 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. Die Lösung der Probleme wurde in der Einführung einer „Vertrauensgleitzeit“ gesucht, die sich „idealtypisch“ dadurch auszeichne, „daß auf Zeiterfassung und Kontenführung/Kontenauswertung völlig verzichtet wird“ (ebd., S. 7).

1996 waren knapp 900 Siemens-Beschäftigte (alle übertariflich bezahlten Mitarbeiter ohne leitende Angestellte) in die neue Vertrauensgleitzeit einbezogen, im Jahre 2000 sollen es bereits 40.000 gewesen sein (BMA 2001). Auch über den Rahmen dieses Unternehmens hinaus zog das Experiment Kreise. Knapp zwei Fünftel von 170 Personalmanagern, die von den Arbeitszeitberatern Dr. Hoff, Weidinger, Herrmann befragt wurden, erklärten im Jahre 2001, dass in ihrem Betrieb bereits irgend eine Form von Vertrauensarbeitszeit praktiziert werde. In den meisten Fällen gelte dies allerdings nur für außertarifliche Kräfte; in immerhin rund 29% der Betriebe mit Vertrauensarbeitszeit seien jedoch alle Beschäftigten einbezogen und in 17% alle Angestellten (Hoff/Priemuth 2001).

Nun sind Zahlen zu diesem Thema mit großer Vorsicht zu genießen. Nicht allein wegen methodischer Probleme, sondern vor allem wegen der fließenden Übergänge zu verschiedenen anderen Formen flexibler Arbeitszeitorganisation. „Vertrauensarbeitszeit“ kann in der Praxis vieles bedeuten und ist so etwas wie ein bewegliches Ziel. Wir halten es deshalb für sinnvoll, sich diesen Gegenstand

anhand der dem *Konzept* zugrundeliegenden Prinzipien und Grundgedanken zu erschließen. Sie werden von der erwähnten Unternehmensberatung dankenswert klar und radikal formuliert. Ihre Veröffentlichungen eignen sich deshalb gut zum Verständnis der Logik, die der Vertrauensarbeitszeit innewohnt, auch wenn die betriebliche Praxis bislang in den meisten Fällen den Bruch mit den alten Formen der Zeitorganisation noch nicht konsequent vollzogen hat.

Ausgangspunkt des Konzepts der Vertrauensarbeitszeit ist die Kritik an den verschiedenen Gleitzeit- und Arbeitszeitkontensystemen; deren ökonomische 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: „Zumindest aus betrieblicher Sicht besteht der Sinn von Arbeitszeitflexibilisierung darin, Arbeitszeit nicht zu verschwenden... Stattdessen fördern die meisten betrieblichen Regelungen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit – allen voran die Gleitzeit – direkt oder indirekt den *Verbrauch* von Arbeitszeit; Zeitorientierung ersetzt Ergebnisorientierung oder steht ihr zumindest im Weg“ (Weidinger 1995, S. 768; Hervorhebung im Original – d. Verf.).

Der Gedanke der „Zeitverbrauchs-kultur“ ist der Ausgangspunkt für eine grundsätzliche Umkehr. Die Rationalisierungsziele der Unternehmen sollen nicht länger mit wie auch immer verfeinerten Instrumenten des Zeitkonten-Managements gefördert werden. Die Zukunft der Arbeitszeitpolitik wird vielmehr im bewussten und ausdrücklichen *Verzicht auf die Erfassung, Kontrolle und Bewirtschaftung von Arbeitszeit durch die Arbeitgeber* gesehen: „Vertrauensarbeitszeit“ ist das Unternehmensberatungsprodukt, mit dem dieser Gedanke vermarktet wird.

Der Kerngedanke, wie er von der in dieser Sache am stärksten engagierten Unternehmensberatungsfirma formuliert wird, besteht darin, dass „der Mitarbeiter seine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen zur Arbeitszeit eigenverantwortlich erfüllt, während der Arbeitgeber auf die Kontrolle dieser Einhaltung verzichtet“ (Herrmann 2001). Der Arbeitgeber schafft konsequenterweise jegliche Zeiterfassung der Arbeits- und Anwesenheitszeiten der Beschäftigten ab und delegiert die Bewirtschaftung der Arbeitszeit an die Beschäftigten. Die Gültigkeit der im Rahmen von Tarifverträgen (oder auf der Basis einzelvertraglicher Vereinbarungen) vertraglich vereinbarten Arbeitszeitdauer bleibt erklärtermaßen bestehen. 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 (Servicezeiten, Zielvereinbarungen mit Einzelnen oder Gruppen, usw.). 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. Deren

Funktion besteht nur noch in der Legitimation des Arbeitgebers gegenüber den Aufsichtsbehörden und ausdrücklich nicht in einer Kontrolle der Beschäftigten.<sup>3</sup> Entscheidend ist, dass aus den Aufzeichnungen „keinerlei Ansprüche des Arbeitnehmers gegen den Arbeitgeber mehr abgeleitet werden (können). Absolute Klarheit in diesem Punkt ist eine zentrale Erfolgsvoraussetzung der Vertrauensarbeitszeit“ (Hoff/Weidinger 1999, S. 381).

Die Stringenz des Konzepts zeigt, dass der Verzicht auf Zeitkontrolle zum Türöffner für die „Ergebnisorientierung“ gemacht werden soll. Die Arbeitszeit *kann* durchaus weiter erfasst werden, doch ein eventueller Anspruch auf Zeitausgleich darf daraus für *keine der beiden Seiten* erwachsen. Die konsequenteste Anwendung dieses Prinzips besteht deshalb im Verzicht auf jegliche Form der Zeiterfassung.

Ganz in dieser Logik liegt die von den Promotoren der Vertrauensarbeitszeit vorgeschlagene *Entkoppelung von Arbeits- und Anwesenheitszeit*. Nur die effektive, d.h. produktive Arbeitszeit wird als (zu entlohnende) Arbeitszeit betrachtet.<sup>4</sup> Einerseits wird es dadurch möglich, auch solche Arbeiten, die z.B. während der „Freizeit“ geleistet werden, als Teil der Arbeitszeit zu bewerten. Andererseits soll die Zeit, die zwar am Arbeitsplatz verbracht, aber nicht zum Zwecke des Arbeitsziels eingesetzt wird, nicht länger in die Arbeitszeitberechnung einfließen. Die Beschäftigten sollen eigenverantwortlich zwischen produktiver, im Sinne der Erzielung des angestrebten Arbeitsergebnisses verausgabter Arbeitszeit, und unproduktiver Zeit, d.h. bloßer Anwesenheit, unterscheiden. Da die Kriterien der Unterscheidung in den meisten Fällen nicht vorgegeben und die Übergänge fließend sind, liegt hier eine – durchaus beabsichtigte – Unschärfe vor. Der Verzicht auf die arbeitgeberseitige Zeitkontrolle erweist sich als zentrale Voraussetzung für die angestrebte Internalisierung der Zeitbewirtschaftung durch die Beschäftigten selbst; elektronische Zeiterfassung dagegen „entbindet die Mitarbeiter von der Verantwortung, zwischen Präsenz und tatsächlicher Arbeitszeit zu unterscheiden“ (Herrmann 2001).

In der betrieblichen Praxis ist die Entkoppelung von Anwesenheits- und Arbeitszeit bislang nicht überall zum Bestandteil der Vertrauensarbeitszeitregelungen geworden.<sup>5</sup> Entscheidend bleibt aber der Ausgangsgedanke, nämlich die Abkehr

3 Das Gesetz sieht eine werktägliche Regelarbeitszeit von acht Stunden im Durchschnitt von 24 Wochen oder innerhalb von sechs Kalendermonaten vor, außerdem eine tägliche Höchstarbeitszeit von zehn Stunden. Der Arbeitgeber, der für die Einhaltung des Gesetzes verantwortlich ist, muss deshalb die von der Regelarbeitszeit abweichenden Zeiten dokumentieren. Schlottfeld/Hoff (2001) schlagen den Arbeitgebern eine „Vereinfachung der Aufzeichnung“ in der Form vor, dass „werktäglich lediglich Arbeitszeitmengen oberhalb von zehn Stunden aufgezeichnet werden“. Dies reiche aus, um die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes nachzuweisen.

4 Ein ähnlicher Gedanke liegt dem Begriff der „wertschöpfenden Arbeitszeit“ zugrunde, der im Tarifvertrag „5000 x 5000“ bei Volkswagen geprägt wurde (Meine/Schwitzer 2001).

5 In der bereits erwähnten Umfrage zur Vertrauensarbeitszeit antworteten die befragten Personalverantwortlichen auf die Frage „Was bedeutet in Ihrem Betrieb Vertrauensarbeits-“

von der „Zeitverbrauchs-kultur“ durch Abschaffung der Arbeitszeitkontrolle seitens der Arbeitgeber. Die Anforderung an die Beschäftigten, zwischen Anwesenheitszeit und „tatsächlicher“ Arbeitszeit zu unterscheiden, ist nichts anderes als die logische Fortführung dieses Gedankens. Das Konzept zielt gewissermaßen darauf ab, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich nach und nach selber, aus eigenem Antrieb, an dieser Maxime orientieren. Man unterstellt, dass die Betroffenen am besten wissen, wie lange sie „wirklich“ arbeiten – mit Hilfe persönlicher Aufzeichnungen oder einfach aus Gefühl oder Gewohnheit. Wie wir beobachten konnten, ist diese Erwartung durchaus realistisch.

Die Entkoppelung von Arbeits- und Anwesenheitszeit bringt den Rationalisierungszweck besonders klar zum Ausdruck, der mit der Vertrauensarbeitszeit verfolgt wird. Nicht mehr nur um die Bereitstellung der Arbeitskraft innerhalb einer vereinbarten Zeit geht es jetzt, sondern um die Erzielung eines bestimmten Ergebnisses. In den Arbeitsvertrag wird also ein Element implantiert, das bislang dem Werkvertrag vorbehalten war. Trittin (2001) spricht in diesem Zusammenhang von einem „Umbruch des Arbeitsvertrages“. Dies ist auch der Kern der von gewerkschaftlicher Seite geübten Kritik (vgl. vor allem IG Metall 2000): Befürchtet wird, dass Vertrauensarbeitszeit in Kombination mit Veränderungen der Arbeitsorganisation – die zum Beispiel in Projektarbeit und Zielvereinbarungen zum Ausdruck kommen – einer heimlichen Verlängerung der Arbeitszeit Vorschub leiste.

Jeder Versuch, Vertrauensarbeitszeit im Konflikt einführen zu wollen, wäre naheliegenderweise zum Scheitern verurteilt. Den Befürwortern von Vertrauensarbeitszeit musste deshalb daran gelegen sein, dem vor allem auf Betriebsrätekonferenzen allenthalben anzutreffenden Misstrauen entgegenzuwirken. Die für Vertrauensarbeitszeit werbende Unternehmensberatung hebt heute viel deutlicher als noch vor zwei oder drei Jahren hervor, dass die Ergebnisorientierung nicht mit der vereinbarten Höchst-arbeitszeit kollidieren dürfe. Um dies sicherzustellen, wird für die Praxis die Aufnahme eines Konsultationselements vorgeschlagen. Diese wichtige Weiterentwicklung des Konzepts sieht vor, dass Beschäftigte und Vorgesetzte regelmäßig bilaterale Verhandlungen über Arbeitsinhalte und Arbeitszeitverwendung führen sollen, so genannte *Arbeitszeitplanungsgespräche* oder, wenn erforderlich, *Überlastgespräche*. In der Vertrauensarbeitszeit, so wird betont, sei Arbeitszeit keine Erfassungs-, sondern eine Planungsgröße (vgl. auch im Folgenden Herrmann 2001). In den Arbeitszeitplanungs- bzw. Überlastgesprächen gehe es darum, den

zeit?“ mit folgenden Nennungen: „eigenverantwortliche Erfüllung der Vertragsarbeitszeit durch die Mitarbeiter“ (82%), „keine Zeiterfassung“ (79%), „Arbeitszeitaufzeichnung gem. § 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz sind vorzunehmen“ (42%), „den Mitarbeitern steht es frei, ihre Arbeitszeit selbst zu erfassen“ (23%), „es kann auch zu Hause gearbeitet werden“ (28%), „Verzicht auf personenbezogene Anwesenheitspflicht“ (32%), „während der Anwesenheitszeit muss nicht unbedingt gearbeitet werden“ (12%) und „die Arbeitszeit interessiert überhaupt nicht mehr“ (8%). Mehrfachnennungen waren möglich (Hoff/Priemuth 2001: 45). In der jüngsten Publikation von Hoff (2002) zu diesem Thema wird denn auch zwischen Muss- und Kann-Elementen von Vertrauensarbeitszeitregelungen unterschieden.

bedarfsgerechten Einsatz der Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum zu vereinbaren. Die Beschäftigten sollen also regelmäßig konsultiert werden; dabei sind sie aufgerufen, ihre individuellen Zeitinteressen gegenüber den Vorgesetzten zu artikulieren. Im Zentrum der Verhandlungen steht die Frage, wie die Ressource Arbeitszeit möglichst effizient genutzt werden kann.

In den „regelmäßig durchzuführenden und obligatorischen Arbeitszeitplanungsgesprächen“ werden also Arbeitsinhalte, Arbeitsweisen und Arbeitsbedingungen 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. Während Arbeitszeitplanungsgespräche dazu dienen, ex ante den Arbeitsinhalt zu planen, stellen Überlastgespräche eine Möglichkeit dar, Planungen zu korrigieren und die Ursachen für absehbare Überlastphasen zu ergründen und zu beseitigen.

Überlastsituationen sind bereits dann gegeben, 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 Arbeits(zeit)planung, so Herrmann, „stärkt wie kein zweites Instrument das Bewusstsein für die Begrenztheit der Ressource Arbeitszeit und macht damit einen wirklich sparsamen Umgang mit ihr erst möglich“. Dabei wird freilich auch die Führungskraft in die Pflicht genommen: Erwartet wird, dass sie das Signalisieren einer Überlast „ausdrücklich einfordert und begrüßt“ sowie den Aussagen der Beschäftigten „Glauben schenkt, ohne die bisherige Zeitverwendung zu kontrollieren“ – um dann die Ursachenanalyse zu betreiben und in Konsultation mit den Beschäftigten Lösungsvorschläge zu erarbeiten und die Arbeitsorganisation zu verändern.

Arbeitszeitplanungs- und Überlastgespräche verbinden den Gedanken der Ergebnisorientierung mit der sozialen Tatsache kollektiv- und einzelvertraglich festgelegter Arbeitszeiten. Es griffe daher zu kurz, das vorgeschlagene Instrument der Planungsgespräche vor allem als taktisches Manöver einer geschickten Unternehmensberatung zu interpretieren. Ebenso ist es unwichtig, ob die Arbeitszeitberater subjektiv davon überzeugt sind, dass es in der Praxis viele Vorgesetzte geben wird, die „das Signalisieren einer Überlast ausdrücklich einfordern und begrüßen“. Entscheidend ist vielmehr, dass mit dem Einbau eines Konsultations-Scharniers in das Konzept der Vertrauensarbeitszeit ein Instrument der *Organisationsentwicklung* eingeführt wird, das auf der Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeiten beruht. Wenn Beschäftigte danach streben, nicht wesentlich länger als vereinbart zu ar-

beiten, werden sie – so offensichtlich das Kalkül – aus eigener Initiative zu Motoren der Rationalisierung. Die Politik eines systematischen und fortwährenden Verknappens von Ressourcen, auf der seit der „lean production“ alle neueren Rationalisierungskonzepte beruhen, soll sich mit Hilfe von Vertrauensarbeitszeit – nunmehr perfektioniert durch Planungs- oder Überlastgespräche – auf die aktive Beteiligung der Beschäftigten stützen können. Nicht zuletzt deshalb wird das Überlastgespräch inzwischen als der Schlüssel für den Erfolg der Vertrauensarbeitszeit angesehen (Hoff 2002, S. 99).

Gleich anderen Managementstrategien ist Vertrauensarbeitszeit jedoch nicht so glatt und widerspruchsfrei, wie das Konzept zunächst erscheinen mag.

### *III. Förderung von Misstrauen durch Vertrauensarbeitszeit*

Vertrauensarbeitszeit beruht auf einer Reihe von Annahmen über das Verhalten der betrieblichen Akteure. Wenn diese Annahmen unrealistisch sind, ist damit zu rechnen, dass die Einführung von Vertrauensarbeitszeit entweder aus Unternehmenssicht scheitert oder sich zum Nachteil der Beschäftigten auswirkt. Wir wollen diese Annahmen im Folgenden beleuchten und unsere Überlegungen dazu mit Beobachtungen aus der Praxis illustrieren.<sup>6</sup> Zumeist handelt es sich um implizite Annahmen. Zunächst wollen wir uns jedoch einer Voraussetzung zuwenden, die von den Arbeitszeitberatern Hoff, Weidinger und Hermann selber zur Sprache gebracht wird.

Vertrauensarbeitszeit wird derzeit in grundverschiedenen Organisationsmilieus praktiziert. Stark vereinfacht lassen sich zwei Milieus als Gegenpole unterscheiden. Im einen Fall ist die Einführung von Vertrauensarbeitszeit Bestandteil eines umfassenden Organisationswandels, der auf „Rationalisierung in Eigenregie“ (Wolf 1994, S. 248) abzielt. Im anderen Fall ist sie ein offensichtlicher Fremdkörper in einem weiterhin auf hierarchischen Kommandostrukturen beruhenden Organisationsgefüge. Der zweite Fall dürfte gegenwärtig weitaus häufiger anzutreffen sein als der erste, weil sich der organisatorische Wandel in vielen Unternehmen als langwierig und reich an Widerständen erweist (Brödner/Kötter 1999, S. 3 ff.; Latniak 1997). Unter solchen Voraussetzungen ist ein Scheitern des Versuchs, Vertrauensarbeitszeit einzuführen, geradezu vorprogrammiert, weil eine für den Verzicht auf Arbeitszeitkontrolle „von oben“ erforderliche Unternehmenskultur

<sup>6</sup> Wir stützen uns auf Erfahrungen, die wir in dem von der EU-Kommission geförderten Forschungsprojekt „New forms of employment and working time in the service economy (NESY)“ sammeln konnten (vgl. Mermet/Lehndorff 2001; Bosch et al. 2001). Im Rahmen dieses Projekts führten wir Fallstudien unter anderem in Banken und IT-Unternehmen durch, in denen Vertrauensarbeitszeit praktiziert wurde. Sie bieten Anhaltspunkte für die empirische Relevanz unserer Überlegungen. Eine gezielte Erforschung der Praxis von Vertrauensarbeitszeit wird derzeit an der TU München von Sabine Böhm, Christa Hermann und Rainer Trinczek durchgeführt.



fehlt und konsultative Elemente wie die erwähnten Arbeitszeitplanungs- und Überlastgespräche nicht fest in der gesamten Unternehmensorganisation verankert und von allen Akteuren akzeptiert sind. Dieses Problem ist den genannten Arbeitszeitberatern völlig bewusst. Deshalb schlagen sie ein schrittweises Vorgehen vor. Durch ein allmähliches, aber stets zielstrebig und energisch vom Management betriebenes Hinüberwachen in eine neue betriebliche Kultur des Umgangs mit Arbeitszeit sollen nach und nach die darin schlummernden Rationalisierungspotenziale geweckt werden. Unsere Beobachtungen zeigen jedoch, dass sich in der Praxis auch eine ganz andere Dynamik entwickeln kann: Vertrauensarbeitszeit wird dann zu einem Instrument der Verschärfung von Kontrolle und des Schürens von Misstrauen.

Dies lässt sich mit einem betrieblichen Beispiel erläutern. In einer von uns untersuchten Filialorganisation einer Sparkasse ist Vertrauensarbeitszeit im Paket mit einem System leistungsorientierter Vergütung und mit Elementen des „Human Resource Managements“ und Zielvereinbarungen eingeführt worden. Die Zielsetzung der Reform war klar: Dezentralisierung von Verantwortung, unternehmerisches Handeln durch Ergebnisorientierung der Beschäftigten und Coaching statt Kontrolle im Rahmen kooperativer Führung und selbstorganisierter Prozesse. In der von uns untersuchten Filiale wurden jedoch mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit die alten Kommandostrukturen gestärkt, nicht geschwächt. Wie war dies möglich?

Zwei Punkte haben zu der beschriebenen Entwicklung geführt. Zum einen gab es keine formale Absicherung der partizipativen Führung. Die neuen Instrumente wurden in eine formal hierarchisch ausgelegte Organisationsstruktur eingebettet, in der nach wie vor alle wesentlichen Entscheidungskompetenzen in der Hand der Filialleitung lagen. Die in den neuen Organisationsprinzipien und in der Vertrauensarbeitszeit eingeforderte gleichberechtigte Interaktion wurde nicht mit entsprechenden kollektiven Regulierungen abgestützt. Die Individualisierung der Arbeitszeitkonflikte ging Hand in Hand mit formalen Hierarchiestrukturen. In dieser Situation hätte es eines freiwilligen Übergangs der Filialleitung zu einem neuen, partizipativen Führungsstil bedurft, der jedoch nicht stattfand.

Stattdessen, und dies ist der zweite Punkt, wurden die Überlastgespräche für die Absicherung der Hierarchie instrumentalisiert, indem die Verantwortungssituation in diesen Gesprächen umgedeutet wurde. Es war nicht der Vorgesetzte, der für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zur Vermeidung von Überlastsituationen verantwortlich war, sondern der Beschäftigte, der seinen Zeitverbrauch zu legitimieren hatte. „Warum schaffst Du das vereinbarte Arbeitsergebnis nicht?“ und „Warum schaffst Du nicht, was die anderen schaffen?“ – dies waren die Rückfragen, mit denen auf die Anhäufung von Arbeitszeitguthaben reagiert wurde. Hoher Zeitverbrauch wurde von einem Indikator unzureichender Personalausstattung in einen Indikator mangelnder individueller Leistung uminterpretiert. In dieser Situation wirkte das leistungsorientierte Vergütungssystem zusätzlich pro-

blemverschärfend, weil die vom Filialleiter bewertete Leistung Grundlage für die Bestimmung der variablen Vergütungsanteile war. De facto wurde die Vertrauensarbeitszeit zu einem neuen Druckmittel im Rahmen hierarchischer Steuerung umfunktioniert.

Vertrauen wurde durch hierarchische Führungskulturen unterminiert, Ergebnisorientierung von personalen Kontrollformen überlagert, Autonomie durch Kommando und Kontrolle erstickt. Vertrauensarbeitszeit ist hier so etwas wie „neuer Wein in alten Schläuchen“. Mehr noch, die Vertrauensarbeitszeit wirkt in dieser Situation sogar problemverschärfend. Und so ist es nicht überraschend, dass gegenwärtig in den Gewerkschaften und unter Betriebsräten in Diskussionen über Vertrauensarbeitszeit vor allem das Hierarchieproblem thematisiert wird. Häufig wird von betrieblichen Vertrauensarbeitszeit-Projekten berichtet, die an widerständigen Hierarchien scheitern. Nicht von ungefähr richtet sich daher auch ein großer Teil der Argumentationsenergie in den Aufsätzen von Hoff, Weidinger und Herrmann gegen verkrustete Organisationsstrukturen, an denen die Einführung von Vertrauensarbeitszeit zu scheitern droht.

Daran schließt sich unmittelbar die Frage an: Was geschieht, wenn die Altlasten der Hierarchie abgebaut sind? Können sich dann die Versprechungen der Vertrauensarbeitszeit entfalten? Was passiert in Unternehmen, die im Sinne der Unternehmensberater alles – oder fast alles – „richtig“ machen?

#### *IV. Die Widersprüche in der Vertrauensarbeitszeit*

Unter günstigen Bedingungen wird das in der Vertrauensarbeitszeit steckende Angebot eines Arbeitens ohne Arbeitszeitkontrolle auf berechtigte Sympathie bei den Beschäftigten stoßen. Sie werden gerne jede ihnen gebotene Möglichkeit nutzen, der Bevormundung durch Vorgesetzte oder bürokratische Regelungen zu entkommen. Das Angebot einer eigenverantwortlichen Organisation ihrer Arbeitszeit werden sie als Chance begreifen und als tatsächlichen Autonomiegewinn zu nutzen versuchen – wenn sie es nicht ohnehin als logische Konsequenz der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit betrachten, mit der sie ihre Tätigkeit ausüben. Doch auch unter günstigen Bedingungen beruht die Argumentation, die zugunsten von Vertrauensarbeitszeit vorgetragen wird, auf drei grundlegenden *impliziten* Annahmen.

*Erstens:* Wie bereits erwähnt, wird pragmatisch unterstellt, dass die Betroffenen selber am besten wissen, wie lange sie „wirklich“ arbeiten. Wegen dieser Erfahrung werden sie Situationen, in denen sie ihre Aufgaben voraussichtlich nicht im Rahmen der vertraglichen Arbeitszeit bewältigen können, in aller Regel bereits im Vorfeld erkennen. Dies soll zur Sprache gebracht werden, um rechtzeitig alternative Lösungen zu finden. Soweit das Konzept. Ungeklärt ist dabei aber, ob in den so genannten „Überlastsituationen“ überhaupt praktikable Alternativen der Arbeits-

organisation und -planung existieren, die von den Vorgesetzten in eigener Regie genutzt werden können. Dies ist nur dann wahrscheinlich, wenn die Organisation der Arbeit und der Personalbemessung in einem Maße dezentral steuerbar ist, das eine effizienzsteigernde Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch die betrieblichen Akteure erlaubt. Den Organisationsgliederungen muss tatsächliche Verhandlungs- und Verteilungsmasse zur Verfügung stehen.

*Zweitens:* Die Beschäftigten müssen ein Interesse an der Einhaltung ihrer vertraglichen Arbeitszeit haben und dieses auch artikulieren. Sie müssen also bereit und in der Lage sein, auf der Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeit (im Durchschnitt kürzerer oder längerer Zeiträume) zu bestehen – auch im individuellen Konfliktfall mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen. Wenn sie Leistungsreserven gegenüber Vorgesetzten offenherzig aufdecken, darf die Arbeit nicht so verdichtet werden, dass die Beschäftigten bereits bei geringen zusätzlichen Anforderungen wieder die Kontrolle über ihre Arbeitszeit verlieren. Das ganze Schicksal der Vertrauensarbeitszeit und der an sie geknüpften Rationalisierungserwartungen hängt damit an der individuellen Konfliktfähigkeit der Beschäftigten und den ihnen zu Gebote stehenden tatsächlichen Chancen, ihre Arbeitszeitinteressen zur Geltung zu bringen und durchzusetzen.

*Drittens:* Da das Wort „Vertrauen“ das Markenzeichen des hier diskutierten Konzepts ist, ist der simple Hinweis nötig, dass stillschweigend von der Existenz gleichberechtigter Interaktionspartner ausgegangen wird. Denn Vertrauen kann „unter rationalen Akteuren nur unter der Prämisse einer annähernden Machtsymmetrie der beiden Parteien entstehen“ (Deutschmann 2001, S. 66).

Die beiden zuletzt genannten Prämissen hängen eng miteinander zusammen. Wir diskutieren im Folgenden zunächst die erste Annahme und illustrieren erneut die empirische Relevanz unserer Überlegungen mit einem betrieblichen Beispiel, bevor wir uns mit der zweiten und der dritten Prämisse auseinander setzen. Wir werden zeigen, dass es durchaus angemessen ist, von „Vertrauensarbeitszeit“ zu sprechen – allerdings in einem anderen Sinn als erwartet.

## 1. Zentrale Vorgaben und dezentrale Konsultation

Das Konzept der Vertrauensarbeitszeit lebt vom Bild einer modernen dezentralisierten Organisation, in deren Einheiten selbstständige 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). Verfechter langfristig angelegter Personalstrategien stehen in

den auf kurzfristige Kapitalmarkt-Performance orientierten Unternehmen oft auf verlorenem Posten (Gadrey 2000). Dezentralisierung von Unternehmen findet zwar durchaus statt, doch nur als widersprüchlicher Prozess. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf den organisatorischen Rahmen, in dem Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird.

Historisch gesehen gab es zu Beginn der Neunzigerjahre tatsächlich eine Phase, in der Dezentralisierung im Mittelpunkt stand. Geschäftsprozesse oder Unternehmensteile wurden in kosten- und profitverantwortliche Einheiten umgewandelt, die sich in der Konkurrenz mit externen und internen Anbietern zu bewähren haben. Auf diese Weise wurde der Markt in das Unternehmen hereingeholt und die traditionelle bürokratische und hierarchische Steuerung zurückgedrängt. Die Organisation wurde „vermarktlacht“ (Moldaschl/Sauer 2000) durch die Konfrontation der einzelnen Organisationseinheiten mit dem internen und externen Markt.

Die Dezentralisierung zog allerdings für die Unternehmenszentralen das so genannte Integrationsdilemma nach sich – die Notwendigkeit, die dezentralisierten Unternehmenseinheiten im Sinne einheitlicher Geschäftsziele zusammenzubinden. Die Lösung für dieses Dilemma hieß strategische Rezentralisierung. Mit anderen Worten: Die Definition strategischer Geschäftsziele wurde als Entscheidungshoheit des Top Managements bekräftigt, den dezentralen Einheiten verblieb das operative Geschäft unter den Rahmenbedingungen zentral vorgegebener strategischer Leitlinien. Ein dritter Entwicklungsschritt war die stärkere Ausrichtung dieser Leitlinien an den Normen und Kennziffern der Kapitalmärkte. Im Ergebnis werden finanzielle Parameter zur entscheidenden Richtgröße für die Gestaltung güterwirtschaftlicher Prozesse.

Von hier bis zur Dominanz einer an kurzfristiger Gewinnmaximierung ausgerichteten Investitionsstrategie, der langfristig angelegte und nicht eindeutig kalkulierbare Gestaltungsprojekte zum Opfer fallen – gut nachgezeichnet vor allem am Schicksal der Gruppenarbeit in der industriellen Massenproduktion (Hirsch-Kreinsen 1998; Schumann 1998) – ist es dann nur ein kleiner Schritt. Die Steuerung über finanzielle Kennziffern wird auch als indirekte Steuerung bezeichnet (Glißmann/Peters 2001), bei der sich die Unternehmensleitungen auf die strategische Steuerung der finanziellen Rahmenbedingungen einer dezentralisierten Organisation zurückziehen. Auf diese Weise werden die einzelnen dezentralen Einheiten der Organisation direkt mit den ökonomischen Rahmenbedingungen des Unternehmens konfrontiert, und zwar nicht nur in der Form der Konkurrenz auf den Produktmärkten, sondern auch in der Form der Interpretation oder gar Schaffung von Produkt- und Kapitalmarktsignalen durch die Unternehmensführungen, die zu verbindlichen Kennziffern für Abteilungen, Teams und eventuell sogar einzelne Beschäftigte verdichtet und in die Organisation hineingetragen werden.

Dieser Zusammenhang von Dezentralisierung und strategischer Rezentralisierung kann den Planungs- und Überlastgesprächen, denen im Konzept der Vertrauensarbeitszeit eine Scharnierfunktion zukommt, jeglichen Boden entziehen.

Dies konnten wir in der Filiale einer großen Privatbank beobachten (vgl. Haipeter 2001). Die Vertrauensarbeitszeit trat hier an die Stelle eines klassischen Gleitzeitensystems mit langer Kernzeit. Die Ausweitung der Servicezeiten hatte unter den alten Bedingungen zum Anhäufen von vielen Überstunden geführt, die dann periodisch gekappt wurden, also unbezahlt verfielen. Hier schuf Vertrauensarbeitszeit zunächst Abhilfe, weil ein kurzfristiger Zeitausgleich nicht mehr an den starren Normen langer Kernzeiten scheiterte, so dass viele Beschäftigte ihre effektive Arbeitszeit sogar reduzieren konnten.<sup>7</sup> Es überrascht deshalb nicht, dass die Beschäftigten die Vertrauensarbeitszeit nicht mehr missen möchten. In dieser Bankfiliale scheint auf den ersten Blick die Umsetzung der neuen Zeitorganisation gelungen zu sein. Vertrauensarbeitszeit ist eingebunden in funktionierende Teamstrukturen und eine partizipative Führungskultur. Die Chancen der Selbstorganisation der Arbeitszeit können genutzt werden. Eine Ausnutzung der Überlastgespräche zur Umdeutung der Verantwortungssituation findet nicht statt.

Dennoch ziehen Wolken am Horizont auf. Der Grund dafür liegt in der zentralen Budgetsteuerung des Unternehmens, die den Vorgaben harter Kostenreduzierung und der Steigerung des Shareholder Value folgt. Die Budgets werden laufend reduziert, die Ergebniserwartungen zugleich erhöht. An der „front line“ der Filialen müssen weniger Beschäftigte höhere Ergebnisse erarbeiten. Unter diesen Bedingungen werden konstruktive Überlastgespräche unmöglich.

Die Filialleiterin schlägt sich in dieser Situation auf die Seite der Beschäftigten – ein größerer Beweis von „Vertrauen“ ist schwerlich vorstellbar. Dadurch sitzen die Akteure der dezentralen Einheit gegenüber den Vorgaben der Zentrale nun im selben Boot, doch sie können auch gemeinsam keine Änderung der Situation herbeiführen. Der Weg zu einer Aufstockung des Personals als Mittel zur Verbesserung des Service und der Arbeitsbedingungen ist den Akteuren verschlossen. Sie müssen wählen: Entweder sie reduzieren ihre Stunden und verschlechtern den Service oder sie halten das Serviceniveau, müssen dann aber mit einer schleichenden Arbeitszeitverlängerung rechnen.

Dezentrale Konsultation wird offenbar durch Shareholder Value-Orientierung ihrer materiellen Substanz beraubt. Worum soll verhandelt werden, wenn es nichts mehr zu verteilen gibt? Vertrauensarbeitszeit wird zu einem nicht einlösbaren Versprechen an die Beschäftigten. Die voraussehbare Folge für die Unternehmen ist

<sup>7</sup> Dieser unmittelbare Effekt beim Übergang von herkömmlichen Gleitzeitmodellen (mit langer Kernzeit) zu Vertrauensarbeitszeit ist uns mehrfach begegnet. Wir unterstreichen dies um zu zeigen, dass es zu kurz griffe, Vertrauensarbeitszeit immer und unter allen Bedingungen als ein Mittel der heimlichen Arbeitszeitverlängerung zu kritisieren. Kurzfristig kann Vertrauensarbeitszeit gelegentlich sogar zunächst zu Arbeitszeitverkürzungen führen, indem unbezahlte (zuvor gekappte) Überstunden vermieden werden. Dies kann sich auch mittelfristig, im weiteren Verlauf der Etablierung von Vertrauensarbeitszeit, als ein Vorteil für die Beschäftigten erweisen, denn die Gewöhnung an die kürzeren Arbeitszeiten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass spätere Arbeitszeitverlängerungen nicht widerspruchlos hingenommen werden.

paradox: Wenn die Personaldecke zu dünn wird und die lokalen Akteure keine Chance mehr sehen, daran etwas zu ändern, wird die Arbeitszeit wieder starr. Nur wo es Manövrierspielraum gibt, gibt es auch Flexibilität.

## 2. Vertrauen in die Wirksamkeit indirekter Steuerung

Die zwei weiteren impliziten Prämissen der Vertrauensarbeitszeit – die Artikulation eines Arbeitnehmerinteresses an der Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit sowie die Existenz einer annähernden Machtsymmetrie beider Parteien im Betrieb – hängen eng miteinander zusammen. Beiden Prämissen liegt das Problem zugrunde, dass mit dem Verzicht auf Arbeitszeitkontrolle „von oben“ nicht zugleich auch die Notwendigkeit einer Arbeitszeitkontrolle „von unten“ verschwindet. Das Konzept der Vertrauensarbeitszeit erweckt den Eindruck, die Arbeitszeitkontrolle von unten sei eine selbstverständlich gegebene Voraussetzung für das Funktionieren dieser Arbeitszeitorganisation. Doch unter den Bedingungen zunehmender „Subjektorientierung“ in der Steuerung der Arbeitsprozesse (Moldaschl 2001) kann es sich als eine ausgesprochen kühne Annahme erweisen, dass abhängig Beschäftigte ein Interesse an der Einhaltung ihrer vertraglichen Arbeitszeit artikulieren.

Zunächst stellt sich die Frage, welches Maß an Konfliktfähigkeit von Beschäftigten in individuellen Zielvereinbarungs-, Planungs- und Überlastgesprächen mit ihren Vorgesetzten zu erwarten ist. Doch hinter dieser Frage lauern zwei weitere und deutlich schwierigere Probleme. Erstens ist es möglich, dass bei wachsender Identifikation mit der Arbeitsaufgabe die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen. Zweitens ist es keineswegs unwahrscheinlich, dass trotz des Autonomiegewinns und selbst bei großer Begeisterung für die eigene Arbeit das Gesetz des Handelns nicht bei den Beschäftigten liegt. Sie mögen autonom sein in der Gestaltung ihrer Arbeit und ihrer Arbeitszeit, aber sie sind nicht autonom gegenüber den Rahmenbedingungen dieser Selbstständigkeit. Wenn dies so ist, dann geraten sie möglicherweise nicht allein in Zwänge hinein, die sie an der Artikulation ihrer Arbeitszeitinteressen hindern, sondern sogar in eine Situation, in der diese Interessen selber zwiespältig und widersprüchlich werden.

Genau auf die Schaffung dieser widersprüchlichen Situation zielen die modernen Managementstrategien der indirekten Steuerung ab. Die Unternehmen streben eine Konstellation an, in der sich „die Ziele der Unternehmensführung [...] in Gestalt des eigenen Willens des einzelnen Arbeitnehmers“ durchsetzen (Peters 2001a, S. 105). Das Autonomiestreben der Individuen wird damit zur wichtigsten Ressource für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Dies bringt allerdings neue Kontroll- und Steuerungsprobleme für die Unternehmen hervor. Wenn die Beschäftigten autonom agieren, können die Unternehmen „auf der Leistungsseite des Arbeitsprozesses verwundbarer und von der Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten abhängiger denn je“ werden (Deutschmann 2001,

S. 66). Damit die Autonomie der Beschäftigten sich nicht gegen die Unternehmen richtet, müssen letztere sich einen neuen Zugriff auf die Beschäftigten verschaffen und die individuellen Ziele der Beschäftigten in die strategischen Unternehmensziele einbinden (Kühl 2000). Dies geschieht durch die Konfrontation auch der einzelnen Arbeitskräfte in ihrer alltäglichen Arbeit mit der Konkurrenz und den Restriktionen des Marktes. Direkte wird durch *indirekte* Steuerung ersetzt: Nicht mehr die jeweiligen Vorgesetzten, sondern die ökonomischen Rahmenbedingungen des Unternehmens steuern das Handeln der Beschäftigten. „Der Unternehmer verwandelt sich aus einer befehlenden und strafenden Instanz in eine Rahmenbedingung für unternehmerisch handelnde Beschäftigte – im Unternehmen!“ Aus abhängig Beschäftigten werden, auf diesen Begriff bringt es Peters (2001b, S. 36), „unselbständige Selbständige“.

Vertrauensarbeitszeit ist das arbeitszeitpolitische Element in eben dieser Strategie. Sie setzt ein Organisationsmilieu indirekter Steuerung voraus und kann nur funktionieren, wenn die Beschäftigten tatsächlich in hohem Maße ihre Arbeit autonom gestalten. Dadurch geraten die Beschäftigten aber in den Zwiespalt zwischen „Identifikation mit dem Unternehmen“ und „Identifikation mit sich selbst“. Diese widersprüchliche Interessenlage wird verschärft, indem die Marktsteuerung der Arbeitsorganisation dafür sorgt, das Zwangsgesetz der Konkurrenz zu einer unmittelbar spürbaren Restriktion im Handeln der einzelnen Beschäftigten zu machen. Es sind diese Bedingungen und nicht etwa die Idylle eines herrschaftsfreien Diskurses, unter denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Arbeitszeiteressen abwägen und artikulieren müssen und unter denen dann möglicherweise Planungs- und Überlastgespräche stattfinden.

Hier wird deutlich, dass Vertrauensarbeitszeit etwas grundlegend Neues ist gegenüber den bislang bekannten Formen selbstorganisierter Arbeitszeit. Auf den ersten Blick ähnelt sie durchaus den Praktiken zum Beispiel von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, deren Arbeitsumfang nur schwer präzise zu kalkulieren ist, für die das Ergebnis der Arbeit stets wichtiger war als die dafür verausgabte Zeit und deren Zeiten kaum einer Kontrolle unterliegen. Auch bei höheren Angestellten war und ist der freie Umgang mit der Zeit durch stark ergebnisbezogene Aufgabenstellungen begründet und zugleich Ausdruck ihres besonderen Status im Rahmen der betrieblichen Hierarchie. Flexible Arbeitszeitgestaltung – und längere Arbeitszeiten – konnten als Privileg betrachtet werden. Doch der Status des Privilegs verschwindet mit der Einführung ergebnisorientierten Arbeitens für breite Arbeitnehmerschichten.<sup>8</sup> Ehemals vorhandene Handlungsspielräume gehen in der unmittelbaren Konfrontation mit den betrieblichen Handlungsbedingungen verloren. An die Stelle der *alten* Zeitsouveränität der höheren Angestellten tritt heute eine Zeitsouveränität unter der Rahmenbedingung externer und interner Märkte

8 Dies wurde überzeugend sowohl für die leitenden und außertariflichen Angestellten (Kotthoff 1997) als auch für einzelne Unternehmen wie Siemens gezeigt (Dörre 2001, S. 687).

und ökonomischer Kennziffern – eine Tendenz, die auch uns, die wir in Wissenschaftseinrichtungen arbeiten, nicht mehr fremd ist.

In dieser *neuen* Zeitsouveränität finden sich höhere Angestellte in ähnlicher Lage wieder wie andere Beschäftigte, die bislang in vorgegebenen Arbeitszeitstrukturen tätig waren. Sie mögen sich mit ihrer Arbeit identifizieren, aus eigenem Engagement lange arbeiten und jegliches Bedürfnis nach regulierten Arbeitszeiten verlieren. Doch darauf kommt es nicht an. Wenn sie wieder kürzer arbeiten wollen – sei es aus gesundheitlichen Gründen, sei es, weil ihnen andere Ziele im Leben wichtiger werden –, werden sie große Schwierigkeiten haben, diesen Wunsch zu verwirklichen. Sie müssen ihn nicht mehr gegenüber einer betrieblichen Hierarchie vertreten, sondern gegenüber „dem Markt“. Sie haben sich nicht allein in einem Vier-Augen-Gespräch mit einem Vorgesetzten oder im Kreis ihrer Kolleginnen und Kollegen zu behaupten, sondern in „der Konkurrenz“.

Die Widersprüchlichkeit dieser Situation kann empirisch bislang am besten am Beispiel hochqualifizierter Angestellter studiert werden. Angehörige dieser Gruppe erklären häufig, sie könnten ihre Arbeitszeit gut kontrollieren, und zugleich sind sie es, die überdurchschnittlich lange arbeiten.<sup>9</sup> Der Verzicht auf arbeitgeberseitige Kontrolle der tatsächlichen Arbeitszeit wird also als Gewinn an autonomer Arbeitsorganisation und Arbeitszeitsouveränität erlebt, geht aber mit überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten Hand in Hand. Gerade in diesem Paradoxon kommt die Autonomie unter restriktiven Rahmenbedingungen zum Ausdruck. Unter dieser Voraussetzung lässt sich zugespitzt formulieren, dass diese Beschäftigten nicht trotz ihrer Autonomie, sondern *wegen* ihrer Autonomie lange arbeiten. Für sie „entsteht der Zeitnotstand gerade durch den Abbau von *äußerem Zwang*“ (Kadritzke 2001, S. 4; Hervorhebung im Original – d. Verf.).

Diese derzeit stattfindenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation haben erhebliche Bedeutung dafür, wie realistisch die Unterstellung eines „Gleichgewichts der Kräfte“ im Konzept der Vertrauensarbeitszeit ist. Zunächst ist diese Annahme gar nicht so abwegig, wie sie auf den ersten Blick erscheinen mag. Das deutsche System der industriellen Beziehungen zielt ja gerade darauf ab, eine derartige „annähernde“ und zumindest zeitweilige Kräftebalance im Betrieb herzustellen, aus der auch in größeren Betrieben eine „Kultur des Vertrauens“ entstehen kann. Auch den Arbeitszeitberatern ist dieser Zusammenhang bewusst, denn sie verwenden große Mühe darauf, Betriebsräte für ihr Konzept zu gewinnen. Es stellt sich allerdings die Frage, welche Aufgaben dem Betriebsrat noch bleiben, wenn die

<sup>9</sup> „As with other facets of job autonomy, the higher skilled and better qualified the worker, the greater the level of control over working hours“ (Merlié/Paoli 2001, S. 13). Mit Arbeitszeitkontrolle ist dann selbstverständlich der Einfluss auf Lage und Verteilung und nicht auf die Dauer der Arbeitszeit gemeint. Dies ergaben repräsentative Befragungen in Deutschland ebenso wie in anderen EU-Ländern (Merlié/Paoli 2001; Wagner 2000). In allen EU-Ländern sind die gewünschten Arbeitszeiten dieser Beschäftigtengruppen nach eigenen Angaben im Durchschnitt wesentlich kürzer als die tatsächlichen (Bielenski/Bosch/Wagner 2001).



Vertrauensarbeitszeit einmal eingeführt ist. Denn ein großer Teil seiner Verhandlungsmacht, soweit sich diese auf das Betriebsverfassungsgesetz stützt, beruht auf dem Mitbestimmungsrecht über zeitweilige Verlängerungen oder Verkürzungen der betriebsüblichen Arbeitszeit.

Gerade diese Abweichungen sollen jedoch in der Vertrauensarbeitszeit entweder gar nicht mehr erfasst werden; oder, falls dies dennoch geschieht, dürfen daraus – wie wir oben gesehen haben – „keinerlei Ansprüche des Arbeitnehmers gegen den Arbeitgeber mehr abgeleitet werden“. Einen Ersatz für die damit verloren gehende rechtliche Quelle von Verhandlungsmacht sieht das Konzept nicht vor: Wo der Verzicht des Arbeitgebers auf Arbeitszeiterfassung zum Fundament von individuell-bilateralen Vertrauensbeziehungen gemacht werden soll, ist kein Platz mehr für Mitbestimmung des Betriebsrats über Arbeitszeiten. Worauf soll sich dann aber jene „annähernde Machtsymmetrie“ noch gründen, deren die Vertrauensbeziehungen bedürfen? Dies ist eine offene Frage, der ein Widerspruch zugrunde liegt, der im Rahmen des Konzepts der Vertrauensarbeitszeit nicht aufgelöst werden kann.

In der Praxis der Vertrauensarbeitszeit kann deshalb durchaus die Situation entstehen, dass Beschäftigte für das Austragen ihrer individuellen Arbeitszeitkonflikte Unterstützung bei kollektiven Interessenvertretungen suchen. Für Betriebsräte folgt daraus, dass sie sich als Helfer zur Selbsthilfe bewähren müssen, denn die Selbstständigkeit der Beschäftigten im Arbeitsprozess setzt Maßstäbe auch für ihr Verhältnis zum Betriebsrat. Nicht selten wird dies für die Betriebsräte mit einem Wandel ihres Politikverständnisses verbunden sein, aber ebenso mit schwierigen Auseinandersetzungen um neue Mitbestimmungs- und Verhandlungsrechte. Um unter Bedingungen der Vertrauensarbeitszeit wirksam sein zu können, benötigen Betriebsräte die Absicherung neuer Interventionspunkte, die als ein funktionales Äquivalent zu dem „alten“ Mitbestimmungsrecht nach § 87.1 des Betriebsverfassungsgesetzes genutzt werden können. Denkbar wäre beispielsweise – nach dem Vorbild so genannter „Ampelkonten“<sup>10</sup> – die Pflicht zu Verhandlungen über die Personalbemessung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat im Falle von Konflikten in Überlastsituationen. Als weiterer Eingriffspunkt für Betriebsräte sind Meinungsverschiedenheiten über Zielvereinbarungen vorstellbar. Allgemein ausgedrückt: Für Betriebsräte wird es in Zukunft immer mehr darauf ankommen, die strategischen Rahmenbedingungen mitzugestalten oder auch „nur“ zum öffentlichen Konfliktgegenstand zu machen, unter denen die geforderten Arbeitser-

10 Betriebsvereinbarungen über Ampelkonten definieren Schwellenwerte für Arbeitszeitschulden oder -guthaben von Beschäftigten, Teams oder Abteilungen, die nur bei Information („Gelbphase“) und im Extremfall („Rotphase“) bei Zustimmung des Betriebsrats überschritten werden dürfen. Selbstverständlich setzt dies irgend eine Form von Arbeitszeiterfassung voraus, die ja im Konzept der Vertrauensarbeitszeit allenfalls individuell erfolgt und keine Freizeitansprüche der ArbeitnehmerInnen begründet. Überlegungen zu neuen Interventionsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung haben Wagner/Schild (1999) vorgestellt.

gebnisse zu erbringen sind. Wenn allerdings von derartigen, neu zu entwickelnden Verhandlungsrechten ähnlich zwingende Rechtsfolgen wie vom erwähnten Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes ausgehen sollen, müssten sie paradoxerweise zum Teil tiefer in die unternehmerische Dispositionsmacht eingreifen, als es bislang bei der Mitbestimmung über die Arbeitszeit der Fall ist.

Keine der drei impliziten Annahmen, auf denen das Konzept der Vertrauensarbeitszeit aufbaut, hält einer genaueren Prüfung stand. Die dezentrale Steuerbarkeit der Ressourcen, die individuelle Artikulation eines Arbeitnehmerinteresses an der Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit, die Existenz einer ungefähren Machtbalance im Betrieb – all dies kommt zweifellos vor, aber es ist, zurückhaltend formuliert, nicht typisch für die großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen von heute, in denen die Mehrheit der abhängig Beschäftigten arbeiten. Wir möchten deshalb das Kernproblem der Vertrauensarbeitszeit auf den folgenden kurzen Nenner bringen: *Vertrauensarbeitszeit bedarf der indirekten Steuerung, aber durch indirekte Steuerung wird zugleich ihre erklärte Geschäftsgrundlage – die Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeiten – in Frage gestellt.* Während im Konzept der Vertrauensarbeitszeit die Dauer der Arbeitszeit noch eine unabhängige Variable ist, wird sie unter den Bedingungen der indirekten Steuerung faktisch zur abhängigen Variable. Damit werden die Türen zur Arbeitszeitverlängerung geöffnet.

Daraus soll nicht die Behauptung abgeleitet werden, dass Vertrauensarbeitszeit zwangsläufig zur Verlängerung der Arbeitszeit führe. Am Beispiel einer Bankfiliale haben wir bereits gezeigt, dass es kurzfristig sogar zu Arbeitszeitreduzierungen kommen kann. Entscheidend ist jedoch, dass Vertrauensarbeitszeit ein äußerst konsequenter Beitrag zu dem in vielen Unternehmen gegenwärtig stattfindenden oder angestrebten Wandel der Steuerungsformen ist und in diesem Zusammenhang dafür sorgen kann, dass noch vorhandene organisatorische und institutionelle Barrieren gegen Arbeitszeitverlängerungen allmählich unwirksam werden.

Der Zusammenhang von Vertrauensarbeitszeit und indirekter Steuerung wird von den Promotoren der Vertrauensarbeitszeit bestritten. So heben Hoff/Priemuth (2000, S. 47) in der Darstellung ihrer bereits erwähnten Managerbefragung hervor, dass ganz im Gegensatz zur Kritik aus den Reihen der IG Metall (2000) oder von Glišmann/Peters (2000) „Vertrauensarbeitszeit nur sehr selten (und fast auch nur in Großbetrieben) dazu führt, dass Arbeitszeit kaum noch eine Rolle spielt, stattdessen nur noch Ergebnisse interessieren“. Da jedoch gerade die Hinwendung zur Ergebnisorientierung anstelle von Zeitorientierung ausdrücklich und unmissverständlich stets als der Kern des Konzepts dargestellt wird, beruht der Einwand gegen die genannten Kritiker offenbar darauf, dass in der Mehrzahl der von Hoff/Priemuth erfassten Betriebe die Vertrauensarbeitszeit noch nicht mit letzter Konsequenz umgesetzt wurde.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Hoff/Priemuth (2001, S. 47) gestehen den problematischen Charakter ihres Arguments denn auch implizit ein, indem sie zu erklären versuchen, warum in Großbetrieben viele Betriebsräte nach Auskunft der befragten Manager mit der Vertrauensarbeitszeit unzufrie-

Wenn indirekte Steuerungsmechanismen einmal etabliert sind, erhalten gewohnte Begriffe eine andere Bedeutung: Aus der Autonomie von Individuen wird die Autonomie von Prozessen und Systemen, aus der Selbstorganisation im Sinne von 'ihre Arbeit selbstständig organisierenden Beschäftigten' wird Selbstorganisation im Sinne eines sich selbst steuernden Prozesses (Peters 2001b). Dieselbe Umdeutung betrifft auch das Konzept des Vertrauens. Der vertrauensvolle Umgang zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten verwandelt sich in das *Vertrauen des Managements in die Wirksamkeit indirekter Steuerung*. Es ist müßig, darüber zu spekulieren, ob den Verfechtern von Vertrauensarbeitszeit diese Umdeutung bewusst ist. Entscheidend ist allein, dass sie stattfindet, und zwar unter der Hand, oder besser: hinter dem Rücken aller Beteiligten.

Die empirische Relevanz dieser Überlegungen soll wiederum durch ein Praxisbeispiel illustriert werden.

In einem großen Unternehmen der IT-Branche wurde vor einigen Jahren die zentrale Zeiterfassung abgeschafft und Vertrauensarbeitszeit eingeführt. Die typische Form der Arbeitsorganisation in diesem Unternehmen ist die Projektarbeit. Die Projektmitglieder arbeiten meist nicht in räumlicher Nähe an einer Arbeitsaufgabe, sondern werden zeitlich versetzt direkt am Arbeitsort eingesetzt und kommunizieren mittels moderner Kommunikationstechnologie miteinander. Die Projektmitglieder bewältigen die Arbeitsaufgaben in erster Linie in eigener Regie, die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit sind durch Termine und Budgets vorgegeben. Letztere werden abgeleitet aus zentral festgelegten Unternehmenszielen, die dann über Kennziffern und strategische Geschäftsentscheidungen auf die einzelnen Unternehmenseinheiten heruntergebrochen werden. Die vertikalen Hierarchien in dem Unternehmen sind flach. Personale Kontrollformen wurden abgeschafft, stattdessen werden Elemente der Selbstorganisation sehr stark betont. Dies kommt auch in der hohen Bedeutung von individuellen Zielvereinbarungen und von Personalbeurteilungen zum Ausdruck: Hier werden individuelle Leistungsziele zwischen Beschäftigten und Personalmanagern verbindlich vereinbart, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erreichen sind. Unter diesen *organisatorischen* Rahmenbedingungen ist die Arbeitszeit de facto zu einer abhängigen Variable der *individuell gesetzten Ziele* geworden. In Verbindung mit den *ökonomischen* Rahmenbedingungen kommt es in diesem Unternehmen dazu, dass lange und sehr lange Arbeitszeiten eher die Regel denn die Ausnahme sind (Voss-Dahm 2001).

Die Arbeitszeitsituation ist in diesem Unternehmen jedoch kein betrieblicher Verhandlungsgegenstand auf kollektiver Ebene mehr. Dies ist auf zwei Ursachen

den seien: „Das mag auch darauf zurückzuführen sein, dass die Großbetriebe das Konzept Vertrauensarbeitszeit 'radikaler' interpretieren als die kleinen Betriebe“. Zur Erinnerung: „Radikal“ ist es, die oben zitierte Orientierung von Hoff und Weidinger (1999, S. 381) zu beherzigen, dass aus Arbeitszeit-Aufzeichnungen der Beschäftigten „keinerlei Ansprüche des Arbeitnehmers gegen den Arbeitgeber mehr abgeleitet werden (können). Absolute Klarheit in diesem Punkt ist eine zentrale Erfolgsvoraussetzung der Vertrauensarbeitszeit“.

zurückzuführen. *Erstens* nutzen nur wenige Beschäftigte die Möglichkeit, mit Hilfe von elektronischen tools ihre Arbeitszeit zu erfassen, sei es, weil ihnen die Arbeitszeiterfassung als eine lästige bürokratische und zeitaufwändige Angelegenheit erscheint, sei es, weil sie es als Ausdruck ihrer Freiheit in der Arbeit empfinden, keine Arbeitszeitberichte zu verfassen. Dokumentierte Arbeitszeiten sind aber praktische Voraussetzung, um im Falle des Arbeitszeitkonfliktes einen Verhandlungsgegenstand zu haben. *Zweitens* stellt sich unter den Bedingungen des ergebnisorientierten Arbeitens die Frage nach den Erfolgsaussichten eines Arbeitszeitkonflikts, wenn allen Beteiligten klar ist, dass vereinbarte individuelle Ziele oder die zu erfüllenden Leistungsziele einer betrieblichen Einheit in keinem Fall verändert werden. Beschäftigte sehen den Bedingungen ihrer Arbeit also sehr realistisch ins Auge, wenn sie die Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit als eine im betrieblichen Alltag nicht mehr zu verteidigende Grundlage des Arbeitsvertrages ansehen.

Unter den Bedingungen der indirekten Steuerung und der Ergebnisorientierung ist die Rolle der Arbeitszeit in der Organisation grundsätzlich neu bestimmt. Die Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit als Anknüpfungspunkt für Mitbestimmung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes geht verloren, ohne dass neue „Haltegriffe“ (Lehdorff 2001, S. 186) für Betriebsrat *und Beschäftigte* vorhanden wären, die für mögliche Konflikte um die Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit genutzt werden können.

#### V. Fazit

Vertrauensarbeitszeit ist ein Rationalisierungskonzept. Es zielt erklärtermaßen darauf ab, Arbeitszeit nicht mehr zu „verbrauchen“, sondern so effizient wie möglich zu nutzen. Zu diesem Zweck wird auf ihre Erfassung verzichtet, um die Frage, ob im Vergleich zu der vereinbarten Arbeitszeit „zu kurz“ oder „zu lang“ gearbeitet worden ist, möglichst vollständig aus dem betrieblichen Alltag zu verbannen. Vertrauensarbeitszeit ist deshalb nicht einfach ein weiteres neues Arbeitszeitmodell, sondern geht weit darüber hinaus. In letzter Konsequenz wird mit Hilfe von Vertrauensarbeitszeit versucht, die Arbeitszeitorganisation als Gegenstand der kollektiven Regulierung abzuschaffen und an die einzelnen Beschäftigten zu delegieren. Diese Verlagerung der Verhandlungsebenen wird als individuelles Autonomieangebot verstanden, das freilich den Bedingungen der indirekten Steuerung unterliegt.

Basis von Vertrauensarbeitszeit ist ein hohes Maß an Autonomie in der Arbeit. Viele Beschäftigte, die nicht länger unter den Bedingungen hierarchischer Anordnungen und Unmündigkeit arbeiten wollen, werden deshalb gerne das Angebot von Unternehmen aufgreifen, zur Vertrauensarbeitszeit überzugehen. Aus der Sicht des Managements kann der Zweck dieser Autonomie nur darin bestehen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Hilfe indirekter Steuerung für die Ziele

der Unternehmen zu mobilisieren. Vertrauensarbeitszeit als Rationalisierungsstrategie ist ohne eine derartige indirekte Steuerung nicht vorstellbar. Doch im selben Moment wird der Anspruch, Vertrauensarbeitszeit setze die vereinbarte Arbeitszeit als Ausgangspunkt und Planungsgröße voraus, faktisch wieder in Frage gestellt. Während im Konzept der Vertrauensarbeitszeit die Dauer der Arbeitszeit noch als selbstverständliche Geschäftsgrundlage dargestellt wird, wird sie unter den Bedingungen der indirekten Steuerung in letzter Konsequenz zur abhängigen Variablen. Der Betriebsrat schafft als institutionelles Gegengewicht zur Unternehmensleitung zwar eine machtpolitische Voraussetzung von Vertrauenskultur im Betrieb, doch indem er nicht mehr in vollem Umfang das Betriebsverfassungsgesetz nutzen kann, erodiert diese Voraussetzung. Die Beschäftigten gewinnen an Autonomie; doch sie verlieren an Verhandlungsmacht, was ihre Autonomie zugleich untergräbt. Auch wenn dies nicht immer sofort zu Tage tritt, werden damit die Türen zur Arbeitszeitverlängerung geöffnet.

Diese Widersprüche haften der Vertrauensarbeitszeit unvermeidlich an, sie wird sie gewissermaßen nicht los. Individuelle Autonomie ist auf Absicherung durch kollektive Regulierung angewiesen.

Da Interessenkonflikte um Arbeitszeiten auch unter den Bedingungen der indirekten Steuerung nicht verschwinden werden, ist damit zu rechnen, dass dort, wo Vertrauensarbeitszeit eingeführt worden ist, über kurz oder lang mit neuen politischen Verfahren der betrieblichen Arbeitszeitregulierung experimentiert wird. Insofern ist die Tatsache, dass das Konzept bislang nur in seltenen Fällen konsequent umgesetzt wird, nicht notwendigerweise nur als eine Anfangs- oder Übergangserscheinung zu bewerten. Es ist durchaus möglich, dass manche dieser vermeintlichen Halbherzigkeiten spezifische Bewegungsformen des Widerspruchs von Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitregulierung darstellen. Der Übergang zu indirekter Steuerung, der unternehmensstrategischen Plattform für Vertrauensarbeitszeit, findet nicht unabhängig von Raum und Zeit statt. Indirekte Steuerung stellt zwar das deutsche System der industriellen Beziehungen grundsätzlich in Frage, kann aber nur unter den durch dieses System geprägten Bedingungen eingeführt werden.

Vertrauensarbeitszeit wird deshalb aller Voraussicht nach ein bewegliches Ziel bleiben. Betriebsräte, denen mit der Abschaffung der herkömmlichen Arbeitszeitkontrolle durch die Arbeitgeber zugleich die gewohnten Eingriffspunkte verloren gehen, werden nach veränderten Formen der Mitbestimmung und neuen Praktiken der Konfliktregulierung suchen. Denn Vertrauensarbeitszeit rückt die einzelnen Beschäftigten in den Mittelpunkt: Sie werden durch Experimente mit Vertrauensarbeitszeit vor die Frage gestellt, ob sie ein Interesse an eigenen, *selbstorganisierten* Formen und Instrumenten der Kontrolle ihrer Arbeitszeit „von unten“ entwickeln und dazu bereit sind, Arbeitszeitkonflikte im Betrieb öffentlich auszutragen. Mit anderen Worten: Sie benötigen „Haltegriffe“ in Gestalt von Rechten, Verfahrensnormen und kollektiven Interessenvertretungen, aber sie müssen *selber* nach ihnen

greifen. Die Frage nach dem Subjekt der Politik im Betrieb ist neu gestellt. Darin liegt längerfristig die vielleicht größte Herausforderung durch die Vertrauensarbeitszeit und vielleicht auch die lohnendste.

### Literatur

- Bauer, F., H. Groß und E. Munz, 2001: Erste Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung zu neuen Formen des betrieblichen Arbeitszeit- und Betriebszeitenmanagements im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln (unveröffentlichtes Manuskript).
- Bielenski, H., G. Bosch und A. Wagner, 2001: Employment options for the future: actual and preferred working hours; a comparison of 16 European countries. European Foundation of Living and Working Conditions (ed.), Dublin. <http://www.eurofound.ie/publications>
- BMA, 2001: Datenbank Arbeitszeitmodelle. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, <http://www.bma.bund.de/arbeitszeitmodelle>
- Bosch, G., 1996: Jahresarbeitszeiten – Flexibilität auch für Stammbelegschaften, in: Journal für Sozialforschung, 36. Jg., Heft 1, S. 3-22.
- Bosch, G., T. Haipeter, S. Lehndorff, D. Voss-Dahm und A. Wagner, 2001: Beschäftigungswandel in Dienstleistungen: Befunde aus fünf Branchen und zehn Ländern. Institut Arbeit und Technik/Europäisches Gewerkschaftsinstitut. Bericht, Bd. 71, Brüssel.
- Brödner, P. und W. Kötter (Hrsg.), 1999: Frischer Wind in der Fabrik, Heidelberg.
- Bundesmann-Jansen, J., H. Groß und E. Munz, 2000: Arbeitszeit '99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln: ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Deutschmann, C., 2001: Die Gesellschaftskritik der Industriosozologie – ein Anachronismus?, in: Leviathan, 29. Jg., Heft 1, S. 58-69.
- DIHT, 2000: Arbeitszeitflexibilisierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Deutscher Industrie- und Handelstag, Berlin.
- Dörre, K., 2001: Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 53. Jg., Heft 4, S. 675-704.
- Gadrey, J., 2000: Nouvelle économie, nouveau mythe?, Paris.
- Gleißmann, W. und K. Peters, 2001: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg.
- Haipeter, T., 2001: Vertrauensarbeitszeit in Bankfilialen, in: Arbeit, Heft 3, S. 78-85.
- Herrmann, C., M. Promberger, S. Singer und R. Trinczek, 1999: Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis, Berlin.
- Herrmann, L., 2001: 10 Fragen und Antworten zur Vertrauensarbeitszeit. <http://www.arbeitszeitberatung.de>
- Hirsch-Kreinsen, H., 1998: Shareholder Value. Zum Wandel von Unternehmensstrukturen und Kapitalmarktbedingungen, in: WSI-Mitteilungen, Heft 5, S. 322-330.
- Höller, H., 1996: Vertrauensgleitzeit. Arbeitszeitmanagement ohne Stechuhr. Vortrag auf dem 2. Handelsblatt-Personalkongress in München am 18./19. September 1996.
- Hoff, A., 2000: Der Dreisprung in die Vertrauensarbeitszeit. <http://www.arbeitszeitberatung.de>
- Hoff, A., 2001a: Keine Tabus mehr. Innovationsfaktor „Arbeitszeit“. <http://www.arbeitszeitberatung.de>

- Hoff, A., 2001b: Flexible Arbeitszeiten im Kreditgewerbe: Trend zu mehr Differenzierung, in: Die Sparkassenzeitung, Nr. 19 vom 18.5., gekürzt in: <http://www.arbeitszeitberatung.de>
- Hoff, A., 2002: Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, Wiesbaden.
- Hoff, A. und T. Priemuth, 2001: Vertrauensarbeitszeit: Stand der Dinge und Perspektiven, in: Personalführung, Heft 12, S. 44-47.
- Hoff, A. und M. Weidinger, 1999: Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit, in: Personal, Heft 8, S. 380-384.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Tarifpolitik (bearbeitet von A. Fergen, K. Pickshaus und S. Schaumburg), 2000: Vertrauensarbeitszeit. Reich der Freiheit oder moderne Selbstausbeutung?, Frankfurt a.M.
- Kadrizke, U., 2001: Manager unter Druck. Zum Zeitnotstand von Managern und anderen Sterblichen. <http://www.fhw-berlin.de/fhw2000/index.htm>
- Kotthoff, H., 1996: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb, in: Soziale Welt, Heft 47, S. 435-449.
- Kühl, S., 2000: Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter, in: WSI-Mitteilungen, Heft 12, S. 818-828.
- Latniak, E., 1997: Von der Schmerzhaftigkeit „organisationalen Lernens“, in: Jahrbuch Institut Arbeit und Technik 1996/1997, Gelsenkirchen, S. 120-133.
- Lehdorff, S., 2001: Weniger ist mehr. Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik, Hamburg.
- Meine, H. und H. Schwitzer, 2001: Das IG Metall-Tarifsystem für das Volkswagen-Projekt 5.000 x 5.000, in: WSI-Mitteilungen, Heft 9, S. 580-582.
- Merlié, D. und P. Paoli, 2001: Third European survey on working conditions 2000. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg. <http://www.eurofound.ie>
- Mermet, E. und S. Lehdorff (Hrsg.), 2001: New forms of employment and working time in the service economy (NESY): country case studies conducted in five service sectors; documents compiled for the Conference organised by the European Trade Union Institute (ETUI) and the Institut Arbeit und Technik (IAT), 26 and 27 April 2001, Brussels, Belgium. European Trade Union Institute: Report, Vol. 69, Brussels.
- Moldaschl, M., 2001: Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen, in: B. Lutz (Hrsg.), Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Weinheim, S. 132-164.
- Moldaschl, M. und D. Sauer, 2000: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: H. Minssen (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 205-224.
- Müller-Jentsch, W., 1997: Soziologie der Industriellen Beziehungen: Eine Einführung<sup>2</sup>, Frankfurt a.M./New York.
- Peters, K., 2001a: Woher weiß ich, was ich selber will?, in: W. Gleißmann und K. Peters, Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg, S. 99-111.
- Peters, K., 2001b: Die neue Autonomie in der Arbeit, in: W. Gleißmann und K. Peters, Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg, S. 18-40.
- Schlottfeldt, C. und A. Hoff, 2001: „Vertrauensarbeitszeit“ und arbeitszeitrechtliche Aufzeichnungspflicht gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA) 10, S. 530-533.
- Schumann, M., 1998: Frißt die Shareholder Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?, in: H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist, Berlin, S. 19-30.

- Trittin, W., 2001: Umbruch des Arbeitsvertrages, in: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA)*, Heft 18, S. 1003-1011.
- Voss-Dahm, D., 2001: „Arbeitszeitsouveränität“ in Dienstleistungstätigkeiten – eine Betrachtung aus transaktionskostentheoretischer Sicht, in: L. Bellmann, H. Minssen und P. Wagner (Hrsg.), *Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 252, S. 15-32.
- Wagner, A., 2000: Zeitautonomie oder Scheinautonomie? Arbeitszeitregelungen innerhalb und außerhalb von Gruppenarbeit, in: J. Nordhause-Janz und U. Pekruhl (Hrsg.), *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*, München/Mering, S. 139-172.
- Wagner, H. und A. Schild, 1999: Auf dem Weg zur Tarifbindung im Informations- und Kommunikationssektor. Ein Beispiel der Tarifpolitik der IG Metall im Bereich industrieller Dienstleistungen, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 2, S. 87-98.
- Weidinger, M., 1995: Abschied von der „Zeitverbrauchs-Kultur“. Konsequenzen für Führung und Organisation, in: *Personalführung*, Heft 9, S. 768-775.
- Wolf, H., 1994: Rationalisierung und Partizipation, in: *Leviathan*, Heft 2, S. 243-259.