

Lehrstuhl für Soziologie

**Betriebliches Zeithandeln –  
Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel  
von Vertrauensarbeitszeit**

Christa Herrmann

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Philosophie  
genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Andreas Schelten

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. Rainer Trinczek
2. Univ.-Prof. Dr. Günter Voß

Technische Universität Chemnitz

Die Dissertation wurde am 9. Mai 2005 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am 13. Juli 2005 angenommen.

# INHALT

	Danksagung .....	5
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Theoretisch-begrifflicher Rahmen, Forschungsstand und Forschungsfragen .....</b>	<b>9</b>
2.1	Das Arbeitszeithandeln und seine betrieblichen Bedingungen in organisationstheoretischer Perspektive .....	9
2.1.1	Zweckrationales Arbeitszeithandeln in der formalen Organisation .....	11
2.1.2	Strategien, Macht und die Konstitution „lokaler Ordnungen“ – Arbeitszeithandeln als Mikropolitik .....	14
2.1.3	Organisation als Bedeutungssystem – Zeithandeln in der interpretativen Organisationskulturforschung .....	20
2.1.4	Organisationales Zeithandeln und Institutionalismus .....	29
2.1.5	Strukturationstheorie als integrierender Analyserahmen .....	38
2.1.6	Zwischenfazit: Leitbegriffe und Ebenen der empirischen Analyse .....	41
2.2	Subjektive Zeitansprüche zwischen individueller Autonomie und sozialer Anerkennung – ein identitätstheoretischer Ansatz .....	42
2.2.1	Autonomie in der Identitätstheorie.....	43
2.2.2	Autonomie und Anerkennung in der Erwerbsarbeit .....	45
2.2.3	Anforderungen an betriebliche Anerkennungsverhältnisse als Bedingungen autonomen Zeithandelns .....	48
2.3	Zeitliche Autonomiechancen im Wandel von Arbeitsregulierung und Arbeitsorganisation – Aktuelle Thesen und Befunde .....	50
2.3.1	Deregulierung und veränderte Machtverhältnisse .....	50
2.3.2	Marktgesteuerte Dezentralisierung, Subjektivierung und zeitliche Entgrenzung .....	51
2.3.3	Empirische Befunde zum Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit .....	56
2.4	Vertrauensarbeitszeit – ein kontrovers diskutiertes Modell .....	61

<b>3</b>	<b>Methodisches Vorgehen und Untersuchungsbetriebe</b> .....	65
<b>4</b>	<b>Die Praxis von Vertrauensarbeitszeit – empirische Fallstudien</b> .....	74
4.1	Fahrzeugteile KG: Und alles bleibt beim alten!? – Der „Mainstream“ der Vertrauensarbeitszeitpraxis .....	75
4.2	Gewebe GmbH: Wenn nichts mehr so sein darf wie es war – Zeitliche Entgrenzungsdynamik in der Misstrauenskultur als „worst case scenario“.....	84
4.3	Medien GmbH: Wenn sehr viel mehr geht als zuvor – Die Anerkennung von Zeitvielfalt als „Best practice“ .....	94
4.4	Individuelle Nutzungsprofile und Bewertungen von Vertrauensarbeitszeit .....	105
<b>5</b>	<b>Betriebliche Bedingungen des Arbeitszeithandelns</b> .....	111
5.1	Arbeitsorganisation: „Strukturelles Korsett“ oder soziales Konstrukt? .....	111
5.1.1	Zeitliche Taktung von Aufgaben: Zwischen standardisierter Sachbearbeitung und Projekt-Deadlines .....	112
5.1.2	Die Arbeit mit Kunden: Zeitaushandlungen an der Schnittstelle zwischen Organisation und Markt .....	115
5.1.3	Formale Varianten der Kooperation zwischen Einzelarbeit, enger Kopplung und losen Netzwerken .....	117
5.1.4	Direkte und indirekte Formen der Leistungssteuerung .....	118
5.2	Die Mikropolitik des Arbeitszeithandelns im Kontext unterschiedlicher Kooperationskulturen .....	123
5.2.1	Individuelle Zeitautonomie als „Zumutung“ für Gruppen und Teams .....	124
5.2.2	Die kollektive Regulierung von Vertrauensarbeitszeit: Drei Teambeispiele .....	126
5.2.3	Kooperationskulturelle Voraussetzungen für autonomes Zeithandeln .....	134
5.3	Die Rolle des unteren und mittleren Managements: Führungskulturen und Vertrauensarbeitszeit .....	144
5.3.1	Die Bedeutung der Arbeitszeit in den (Aus-)Tauschbeziehungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten .....	145
5.3.2	Unterstützung von Zeitautonomie durch das Führungshandeln .....	151
5.4	Das „eigentliche Thema“ ist die Leistung? Vertrauensarbeitszeit im Kontext unterschiedlicher Leistungskulturen .....	156
5.4.1	Entgrenzung durch die Kopplung von Ergebnisorientierung und Zeit als Leistungsindikator .....	157
5.4.2	Kulturen forcierter Leistungssteigerung .....	161

5.5	Die zentrale Einflussgröße „Zeitkultur“: „Anerkennung von Vielfalt“ als Bedingung für Zeitautonomie .....	165
5.5.1	Die Bedeutung der Arbeitszeitkultur .....	165
5.5.2	Dimensionen von Arbeitszeitkulturen .....	167
5.5.3	Betriebliche Arbeitszeitkulturen vor der Einführung von Vertrauensarbeitszeit .....	168
5.5.4	Zeitkulturelle Voraussetzungen für autonomes Arbeitszeithandeln .....	171
<b>6</b>	<b>Fazit</b> .....	174
	<b>Literatur</b> .....	178
	<b>Anhang</b> .....	190

## Danksagung

Die vorliegende Untersuchung ist im Zusammenhang eines gemeinsamen Forschungsprojektes mit Sabine Böhm und Rainer Trinczek entstanden. Ihnen danke ich ganz besonders herzlich. Die gemeinsamen Sitzungen und anregenden Gespräche bei der Auswertung des Materials waren nicht nur inhaltlich inspirierend, sondern haben auch zu einer entspannten und kreativen Arbeitsatmosphäre beigetragen.

Dank gebührt den vielen Interviewpartnern und -partnerinnen in den untersuchten Unternehmen für ihre Gesprächsbereitschaft, obwohl sie oft unter hohem Zeitdruck standen. Ebenso danke ich der Hans-Böckler-Stiftung, den Mitgliedern des Projektbeirates und insbesondere Gudrun Linne für inhaltliche Anregungen und organisatorische Unterstützung.

Jürgen Hudetz und Michael Böckling haben mit Literaturrecherchen, guter Laune und vielen großen und kleinen „Dienstleistungen“ zum Gelingen beigetragen. Jörg Steller und Elisabeth Diezinger standen kompetent bei Fragen des Layouts zur Verfügung.

Allen meinen FreundInnen schulde ich großen Dank für ihre Geduld und ihren Glauben an mich. Die Kollegen und Kolleginnen Ingrid Artus, Stefan Lücking, Hans Pongratz und Ute Kort-Krieger sorgten ebenso wie Helga Migura für ein gutes Arbeitsumfeld.

Gewidmet ist die Arbeit Jochen und Lena, die im richtigen Moment für mich da waren.

# 1 Einleitung

Die betrieblichen Arbeitszeiten sind ohne Zweifel in Bewegung geraten. Viele Beschäftigte arbeiten deutlich länger, für andere wird die Arbeitszeit im Rahmen von Kontenmodellen unregelmäßiger. Verlängerte Öffnungs- und Maschinenlaufzeiten stellen industriegesellschaftliche Zeitinstitutionen wie den Feierabend und das Wochenende in Frage, eine Vielzahl von Informationstechnologien erlaubt es, rund um die Uhr zu arbeiten. Diese Zeitformen sind derart verbreitet, so könnte man resümieren, dass bereits von einer „neuen Normalität der Flexibilität“ gesprochen werden kann.<sup>1</sup> Unbestritten ist dabei, dass diese Entgrenzung rigider Zeitformen den Beschäftigten zumindest theoretisch Chancen für eine individuellere Zeitgestaltung eröffnet hat. Vor allem die Gleitzeit ist in den achtziger und neunziger Jahren ein wichtiges Instrument für mehr „Zeitsouveränität“ geworden. Die Einführung von Arbeitszeitkonten<sup>2</sup> wird dagegen in ihren Auswirkungen schon ambivalenter beurteilt. Einerseits meinen viele Beschäftigte, dass sie durch Zeitkontenmodelle flexibler über ihre Arbeitszeit verfügen können. Daneben steht jedoch auch die Einsicht, dass „atmende Betriebe“ und „atemlose Beschäftigte“ (Haipeter/Lehndorff 2004) wohl irgendwie zusammengehören.

Diese Debatte der Arbeitszeitforschung um die Möglichkeiten und Grenzen der betrieblichen Zeitautonomie bewegt sich seit Jahren „in den gleichen ausgetretenen Pfaden“ und bedient sich der „eingeübten Argumentationsmuster“ (Trinczek 2005, S. 376). Der Mainstream vertritt dabei die eher pessimistische Einschätzung, dass die Zeitwünsche der Beschäftigten regelmäßig hinter den betrieblichen Interessen zurückstehen müssten. Die optimistischere Variante dagegen stellt die in den letzten Jahrzehnten erzielten „kleinen Fortschritte“ in den Vordergrund (ebenda, S. 382). Resümiert man die Befunde über die wichtigen Bedingungen für ein Mehr an Zeitautonomie, stehen an prominenter Stelle geeignete tarifliche und betriebliche Regulierungen. Hier wird im Anschluss an die Debatte um die Tariferosion und die Verbetrieblichung der Arbeitszeitregulierung vor zunehmenden Rückschritten in der Zeitautonomie gewarnt. In den letzten Jahren sind daneben die Formen der Arbeitsorganisation als entscheidende Einflussfaktoren in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt. Aktuelle unternehmerische Strategien der marktgesteuerten Dezentralisierung und der Subjektivierung<sup>3</sup> bergen dabei einerseits das Potenzial für eine selbstbestimmtere Zeitsteuerung. Auf der anderen Seite könnte die Selbstorganisation der Arbeit unter verschärften Marktbedingungen aber auch zu einem „Arbeiten ohne Ende“ führen (Pickshaus 2000).

Die vorliegende Studie will einen empirischen Beitrag zu dieser Debatte leisten und dabei einige neue Akzente setzen.<sup>4</sup> Anlass dazu ist ein Arbeitszeitmodell, das seit einigen Jahren unter dem Label „Vertrauensarbeitszeit“ in zahlreichen Unternehmen eingeführt wird. Dabei verzichten diese auf die formale Erfassung, Auswertung und Kontrolle der Arbeitszeiten.<sup>5</sup> Frei von betrieblichen Zeitvorgaben sollen die Beschäftigten am Arbeitsplatz optimale zeitliche Lösungen entwickeln und die Einhaltung ihrer vertraglichen Arbeitszeit selbst überwa-

---

1 So etwa Jurczyk/Voß 2000 (S. 161).

2 Vgl. Klenner/Seifert 1998, Groß et al. 2000, Seifert 2001.

3 Dazu Moldaschl/Sauer 2000, Moldaschl/Voß 2002, Dörre/Röttger 2003.

4 Die vorliegende Arbeit entstand im Zusammenhang eines durch die Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes. Teile der Arbeit sind bereits veröffentlicht (vgl. Böhm et al. 2004).

5 Für eine genauere Beschreibung des Modells Vertrauensarbeitszeit vgl. Kapitel 2.4.

chen. Vertrauensarbeitszeit könnte damit auf den ersten Blick ein Arrangement sein, das allen Beteiligten nur Gutes verheißt. Die Unternehmen dürfen auf unbürokratische Zeitflexibilität hoffen, die Beschäftigten auf mehr Zeitfreiheit innerhalb der Arbeit und bei der Synchronisation von Privat- und Arbeitszeit. Die Abschaffung der Stechuhr symbolisiert dabei den längst überfälligen Abschied vom engen Zeitkorsett der Industriegesellschaft und ist anschlussfähig an das Bild vom „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998), der den – bürokratisch-minutiös seine Arbeitszeit dokumentierenden – „Arbeitnehmer“ ablösen könnte (Jurczyk/Voß 2000). Gleichzeitig wird das Modell Vertrauensarbeitszeit aber auch kontrovers diskutiert, weil es als zeitlicher Fluchtpunkt der Prozesse von Deregulierung und Subjektivierung gilt und sich damit die Risiken der zeitlichen Selbstentgrenzung zuspitzen könnten.

Welche „neuen Akzente“ verspricht nun die Untersuchung der Praxis von Vertrauensarbeitszeit? Zunächst einmal schließt sie eine Forschungslücke, denn angesichts der kurzen Geschichte des Arbeitszeitmodells gibt es nur vereinzelte empirische Daten über betriebliche Erfahrungen. Darüber hinaus kann sie einen Beitrag zu der Frage leisten, ob und unter welchen Bedingungen die Szenarien der „maximalen Autonomie“ oder des „Arbeitens ohne Ende“ tatsächlich eintreten.

Hinzu kommt jedoch ein Perspektivenwechsel in der Analyse des betrieblichen Zeithandelns weg von der formalen hin zur informellen Handlungsdimension. In der Arbeitszeitforschung dominieren bislang Fragestellungen, Methoden und theoretische Zugänge, die die formalen Aspekte der Arbeitszeitregulierung und der Arbeitsorganisation als Handlungsbedingungen in den Blick nehmen. Dabei erheben quantitative oder qualitative Befragungen die Verbreitung von Arbeitszeitmodellen oder die Arbeitszeitwünsche und -erfahrungen von Beschäftigten. Zusätzlich untersuchen betriebliche Fallstudien, wie Arbeitszeitregeln in der mikropolitischen Arena der betrieblichen Mitbestimmung ausgehandelt werden und welche Auswirkungen diese formalen Regelungen auf die Arbeitszeitpraxis haben. Erst in den letzten Jahren mehren sich in neueren Fallstudien Hinweise auf die wichtige Rolle informeller Regeln des Zeithandelns und deren intersubjektive Aushandlung in Arbeitsgruppen (vgl. Meissner et al. 2000, Promberger et al. 2002, Eberling et al. 2004). Anknüpfend an solche Befunde und vor dem Hintergrund einer zunehmenden Dezentralisierung der Arbeitsorganisation wird hier vorgeschlagen, eine handlungstheoretische Perspektive einzunehmen, mit der diese Intersubjektivität des Arbeitszeithandelns erfasst werden kann.

Dazu wird in Kapitel 2.1 auf organisationstheoretische Ansätze zurückgegriffen, mit denen sich das Arbeitszeithandeln zwischen formalen und organisatorischen Vorgaben auf der einen, mikropolitischen und mikrostrukturellen Gestaltungsspielräumen auf der anderen Seite verorten lässt. Die These ist, dass die Arbeitszeitforschung bisher weitgehend den Annahmen der klassischen Organisationstheorie gefolgt ist. Erst in den letzten Jahren wird immer häufiger, meist jedoch eher implizit, ein interpretativer oder konstitutionstheoretischer Begriff des Zeithandelns verwendet.

Im Anschluss an den organisationstheoretischen Zugriff auf das betriebliche Zeithandeln wird der Begriff der Zeitautonomie geklärt (Kapitel 2.2). In der Diskussion, so die These, dominiert ein individualistisches, nicht-soziales Autonomieverständnis (vgl. Trinczek 2005), dem hier ein identitätstheoretisch fundiertes Modell von Autonomie gegenübergestellt wird. Dieses verankert die Frage der individuellen zeitlichen Selbstbestimmung im Kontext sozialer (betrieblicher) Anerkennungsverhältnisse. Auch aus dieser Sicht lässt sich das Interesse für

intersubjektives Arbeitszeithandeln begründen: Intersubjektiv konstruierte Anerkennungsverhältnisse in der Kooperation stellen, wie die Anerkennungsverhältnisse zwischen Beschäftigten und Betrieb, wichtige Bedingungen für das individuelle Zeithandeln dar.

Wie schon angesprochen wird von den Trends der Deregulierung, dezentralen Vermarktlichung und Subjektivierung ein erheblicher Einfluss auf das betriebliche Zeithandeln und seine Autonomiechancen erwartet. Diese Argumentation der Arbeits- und Industriosozilogie wird in Kapitel 2.3 nachvollzogen und mit aktuellen empirischen Befunden konfrontiert. Auch hier deutet sich die wichtige Rolle dezentraler Aushandlungskulturen an, zusätzlich wird das verschärfte Leistungsklima als Bedingung für das betriebliche Zeithandeln herausgearbeitet.

Nachdem das Modell Vertrauensarbeitszeit vorgestellt und in seinen Potenzialen und Risiken für Zeitautonomie diskutiert wurde (Kapitel 2.4), folgen die materialen Teile der Arbeit.

Nach einem kurzen Einblick in die Methode und das Untersuchungssample (Kapitel 3) wird die Praxis von Vertrauensarbeitszeit anhand von drei ausgewählten Betriebsfallstudien vorgestellt. Im Mainstream der Unternehmen wird Vertrauensarbeitszeit kaum genutzt, in einer zweiten Variante bestätigt sich das Szenario zeitlicher Entgrenzung und an einem „best-practice“-Beispiel werden die positiven Bedingungen für Zeitautonomie deutlich (Kapitel 4).

In Kapitel 5 werden diese betrieblichen Bedingungen des Arbeitszeithandelns dann systematisch untersucht. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Arbeitsorganisation, sowie die Kooperations-, Führungs-, Leistungs- und Arbeitszeitkulturen als zentrale Voraussetzungen für das Gelingen oder Scheitern des neuen Arbeitszeitkonzeptes.



## 2 Theoretisch-begrifflicher Rahmen, Forschungsstand und Forschungsfragen

### 2.1 Das Arbeitszeithandeln und seine betrieblichen Bedingungen in organisationstheoretischer Perspektive

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der empirischen Analyse der betrieblichen Bedingungen für das Arbeitszeithandeln. Theoretisch lässt sich das Verhältnis von Arbeitszeithandeln und Handlungsbedingungen unter Rückgriff auf die Begriffe und Forschungsperspektiven der neueren Organisationstheorie beschreiben und modellieren. Das Arbeitszeithandeln, so die hier zugrunde liegende Sichtweise, ist ein Aspekt des organisationalen Handelns,<sup>6</sup> das wiederum allgemein handlungstheoretisch als strukturiertes und gleichzeitig strukturierendes Handeln gefasst werden kann. Das bedeutet, von einem grundsätzlich rekursiven und interdependenten Zusammenhang von Handeln und Handlungsbedingungen auszugehen. Handeln findet immer im Rahmen gegebener Strukturen statt, es bezieht sich notwendig auf diese und gleichzeitig werden Strukturen im intersubjektiven Handeln erst hergestellt und aktualisiert oder auch transformiert. Daher wird als integrierender Theorierahmen die an Giddens angelehnte Konstitutions- oder Strukturationsperspektive gewählt, die mittlerweile einer wachsenden Zahl empirischer arbeits- und organisationssoziologischer Studien zugrunde liegt.<sup>7</sup>

In der Arbeitszeitforschung wird eine solche konstitutionstheoretische Herangehensweise bisher eher implizit verfolgt (vgl. Jürgens 2003, S. 47). Am deutlichsten konzipieren Jurczyk und Voß das alltägliche Zeithandeln als aktive Tätigkeit der Konstruktion von Ordnungen (Jurczyk/Voß 2000, S. 153). Entgegen einer verdinglichenden Vorstellung von „Zeit“ betonen sie, in Anlehnung an Norbert Elias, deren Kontingenz und damit verbundene Gestaltbarkeit. Diese handlungs- und subjekttheoretische Grundlegung wird ergänzt um eine historisch-gesellschaftstheoretische Argumentation: Angesichts der in der Moderne zu beobachtenden und in übergreifende Entgrenzungsprozesse eingebetteten Auflösung gesellschaftlicher „Zeitstrukturen, -ordnungen und -regeln“ sind die Subjekte nun zwar frei, eine „je *eigene Zeitordnung*“ zu entwickeln. Dies bedeute primär eine „drastisch steigende Anforderung“ an eine aktiv-reflexive Zeitgestaltung, was jedoch nur den schon immer vorhandenen Konstruktionscharakter des Zeithandelns deutlicher hervortreten lasse (Jurczyk/Voß 2000, S. 153).

Dieser Befund einer zunehmenden Strukturierungsanforderung hat sich in letzter Zeit in verschiedenen empirischen Studien bestätigt (vgl. Jürgens 2003, S. 47f). Allerdings bezieht er sich auf die übergreifende Ebene des alltäglichen (oder auch biografischen) Zeithandelns, in dem die Zeitanforderungen verschiedener gesellschaftlicher Sphären ausbalanciert, integriert

---

6 „Organisationales Handeln“ bezeichnet dabei das Handeln *in* und nicht das Handeln *von* Organisationen (als korporativen Akteuren). Im Folgenden werden außerdem „organisationales“ und „betriebliches“ Zeithandeln synonym verwendet.

7 Vgl. Ortmann et al. 1997, S. 341f, exemplarisch Wilz 2002, Holtgrewe 1998, 2005.

und in eine subjektive Ordnung gebracht werden müssen. Dagegen fokussiert die vorliegende Arbeit explizit auf das *Zeithandeln im Kontext von Organisationen*.

Jurczyk und Voß (2000, S. 169) unterscheiden hier in Anlehnung an Böhle (1999) drei Ebenen der zeitlichen Organisation von Arbeit: Auf der ersten Ebene werden übergreifende Betriebszeiten (Maschinenlaufzeiten, Öffnungszeiten) festgelegt. In diesem Rahmen sind die individuellen Arbeitszeiten nach Dauer, Lage und Verteilung zu gestalten. In der Mikroperspektive des unmittelbaren Arbeitshandelns schließlich wird den einzelnen Arbeitsschritten oder Handlungssequenzen wiederum subjektiv eine bestimmte Zeitqualität zugeschrieben: Zeithandeln bedeutet hier, über Dringlichkeit, Geschwindigkeit, Rhythmus, Pünktlichkeit oder Genauigkeit der Tätigkeiten zu entscheiden.

Anknüpfend an eine solche Systematisierung lässt sich in einem ersten Zugriff betriebliches Zeithandeln als individuelle Organisation der zeitlichen Dimension betrieblicher Arbeitsprozesse beschreiben. Dabei können unterschiedliche Muster oder individuelle zeitliche Regulierungsmodi unterschieden werden. Diese sind in der empirischen Fragestellung dieser Arbeit jedoch vor allem im Hinblick auf die ihnen inhärenten *Handlungsspielräume und -restriktionen* von Interesse. Es geht daher nicht in erster Linie darum, subjektive Handlungsorientierungen und Regulierungen systematisch herauszuarbeiten und zu vergleichen, sondern das Zeithandeln vielmehr in den Kontext betrieblicher Bedingungen zu stellen. In einem zweiten Zugriff wird daher auf die *intersubjektive Dimension und die Strukturierung des betrieblichen Zeithandelns* fokussiert. Die individuelle Zeitpraxis im Betrieb ist zwar einerseits eine subjektive Regulierungsleistung. Andererseits hat sie aber auch eine funktional-koordinierende sowie eine sozial-kooperative Bedeutung und steht daher im Kontext der mikropolitischen Aushandlung überindividuell gültiger Handlungslogiken (Kulturen), Regeln und Normen sowie (ungleicher) Ressourcenverteilungen. Im betrieblichen Zeithandeln werden intersubjektiv Zeitordnungen erzeugt, die symbolisch und praktisch verknüpft sind mit der kollektiven Organisation der Arbeitsaufgaben sowie mit Leistungs-, Führungs- oder Kooperationsordnungen. Diese wiederum wirken als Bedingungen zurück auf das individuelle Handeln und enthalten unterschiedliche Handlungschancen für die Subjekte. Eine solche Perspektive wird in den folgenden Abschnitten anhand von organisationstheoretischen Positionen entwickelt, die von einem dynamischen Verständnis der Wechselwirkung von Handeln und Struktur, Akteur und Organisation sowie von Organisation und Gesellschaft ausgehen.

Es kann dabei an dieser Stelle nicht darum gehen, die Breite organisationstheoretischer Ansätze erschöpfend darzustellen und sie vergleichend zu diskutieren. Da der Schwerpunkt der Arbeit auf der Empirie liegt, ist der Stellenwert der folgenden Abschnitte zuallererst darin zu sehen, die verwendete Erhebungsmethode und die (Interpretation der) Ergebnisse theoretisch einzuordnen und begrifflich zu unterlegen. Gleichzeitig wird jedoch argumentiert, dass eine systematischere Anbindung an die Theorieentwicklung in der Organisationsforschung und damit an die allgemeine soziologische Theorie auch der Arbeitszeitforschung neue Impulse geben könnte.

### 2.1.1 Zweckrationales Arbeitszeithandeln in der formalen Organisation

In der klassischen Organisationstheorie wird das Zeithandeln zunächst einmal als zweckrationales Verfolgen betrieblich gesetzter Ziele und Vorgaben unter den Bedingungen hierarchischer Anweisungsstrukturen konzipiert. Das Verhältnis von Handeln und Handlungsbedingungen ist hier weitgehend deterministisch, die Arbeitszeitpraxis lässt sich aus den Zielen der Organisation ableiten.

Im Anschluss an Max Weber sind Organisationen rational geplante und an spezifischen Zielen sowie effizienter Mittelverwendung orientierte Systeme. Obwohl diese Sichtweise in den letzten Jahren von vielen Seiten relativiert wird, halten Teile der Organisationsforschung, vor allem aber auch Praktiker grundsätzlich daran fest. „Die Definition von Organisation als zweckrationales Instrument zur Verfolgung klarer Ziele – Profit, Produktion, Dienstleistung – mit ebenso klaren Handlungsorientierungen – Rationalität, Sachzwänge, Unpersönlichkeit, Optimalität, Leistung – ist ein zentraler unternehmenspraktischer Orientierungspunkt von Entscheidungen und Bezugspunkt von Legitimationen“ (Wilz 2002, S. 22). Die von Frederick W. Taylor propagierte „wissenschaftliche Betriebsführung“ hat dieses Leitbild formal-instrumenteller Rationalität bekanntlich in ein konkretes Modell betrieblicher Arbeitsorganisation übersetzt. Demnach sollen die Unternehmensziele durch strikte Trennung in planend-kontrollierende und ausführende Tätigkeiten, die hochgradige Zerlegung von Arbeitsabläufen und die Schaffung ökonomischer Anreizstrukturen erreicht werden. Manager und andere Experten legen die optimalen Arbeitsschritte fest, während auf der operativen Ebene die technischen und organisatorischen Standards und Anweisungen lediglich exekutiert werden.

Das Zeithandeln in Organisationen lässt sich in dieser Perspektive idealtypisch aus seinen formalen Festlegungen und den Anordnungen des Managements ableiten. Dabei handelt es sich zum einen um rechtliche Vereinbarungen, in denen die individuellen Arbeitszeitvolumina und zum Teil auch bestimmte Lagen und Verteilungen der Arbeitszeit fixiert werden. Darüber hinaus wird das Zeithandeln durch die Aufgabeninhalte und die technischen Arbeitsprozesse, durch Ablaufmodelle und persönliche Anweisungen strukturiert, die von der Organisationspitze nach unten durchgestellt werden. Sie legen sowohl das individuelle Zeithandeln als auch die zeitliche Koordination innerhalb und zwischen den Abteilungen fest.

Im Vordergrund steht in diesem Ansatz die effektive Zeitallokation im Sinne der Organisationszwecke, der Wirtschaftlichkeit und der Verwertung. Von subjektiven Zeitbedürfnissen und Einzelinteressen soll weitgehend abstrahiert werden. Die Geschichte der Industrialisierung und damit der Entstehung von Organisationen ist daher nicht von ungefähr auch eine Geschichte der (gewaltsamen) Durchsetzung moderner Zeitdisziplin.<sup>8</sup> Während es anfänglich noch darum ging, in den Fabriken elementare Regeln der Anwesenheit, Kontinuität und Pünktlichkeit zu etablieren, steigerten die zunehmend arbeitsteiligen Produktionsprozesse allmählich den Synchronisationsbedarf und die Zeit wurde „zu einem gewichtigen Gestaltungsfaktor, zu einem Mittel der Ökonomie und der Rationalität“ (Maurer 1992, S. 117). Dieser Prozess konnte sich dabei auf die (scheinbar) alles durchdringende Zweckrationalisierung nicht nur des organisationalen, sondern des *gesamten* menschlichen Denkens und Handelns in

---

<sup>8</sup> Vgl. Thompson 1973, Maurer 1992, S. 116ff und zur zeitlichen Struktur des industriellen Produktionsprozesses auch Rinderspacher 1985.

der modernen Gesellschaft stützen, wie sie von Weber bis Habermas beschrieben worden sind.

Es lassen sich in dieser Sicht *zwei idealtypische Varianten* zweckrationaler, zeitlicher Handlungsorientierung unterscheiden, die den beiden Gruppen der Arbeiter und Angestellten zugeschrieben werden: Für erstere ist Arbeitszeit vor allem mit Zwang und dem Verlust von Lebenszeit verbunden. Daher besteht ihr dominantes Interesse darin, wenig Zeit im Betrieb zu verbringen und dafür möglichst viel Geld zu erhalten. Kennzeichnend ist somit eine große Distanz gegenüber den Zwecken der Organisation, die durch starke finanzielle Anreize und intensive Kontrolle kompensiert werden muss. Die Zweckrationalität der Angestellten ist dagegen stärker an beruflichen und organisationalen Effizienzkriterien orientiert. Ihr Interesse an einem effektiv-rationalen Zeithandeln gründet auf einer hohen Identifikation sowohl mit beruflichen also auch mit organisationalen Zeitstandards, die typischerweise mit einer höheren Bereitschaft zu längeren Arbeitszeiten einhergeht.<sup>9</sup>

Die enge Bindung des Arbeitszeithandelns an den umfassenden Prozess der Zweckrationalisierung stabilisierte lange Zeit die Vorstellung, es sei nicht nur möglich, sondern auch legitim und eben „zweckmäßig“, das betriebliche Zeithandeln hierarchisch zu kontrollieren und formal-rational zu strukturieren. Für die Wissenschaft bedeutete dies, die betriebliche Arbeitszeitwirklichkeit tendenziell mit Anweisungen und formalen Zeitmodellen und letztlich mit dem Organisationszweck gleichzusetzen.

„Das handlungstheoretische Modell der *Zweckrationalität* (..) ist orientiert am Individuum und faßt Organisation als ein Mittel zur Erreichung eines spezifischen Zweckes auf. Nach der Vorstellung dieses Ansatzes lassen sich durch Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese abgeleitet aus dem Organisationszweck auf rationalem Wege Organisationsstrukturen und –prozesse praktisch ableiten oder explanatorisch gewendet: bei Kenntnis des Zweckes läßt sich die empirische Existenz bestimmter Organisationsstrukturen und –prozesse durch Ableitung erklären.“ (Türk 1989, S. 30)

Streng genommen ergibt sich aus der zweckrationalen Definition von Organisationen also kaum ein Ansatzpunkt für eine Empirie der *tatsächlichen* Arbeitszeitpraxis.

Die „herkömmliche, normalwissenschaftliche Industriesoziologie“, in deren Rahmen die betriebliche Arbeitszeit thematisiert wurde, betont dabei zwar stärker als die Organisationstheorie den Zusammenhang zwischen betrieblicher und gesellschaftlicher Herrschaft, da „die Verfügungsgewalt des Managements über Arbeitsmittel und Arbeitskräfte“ Ausdruck des Machtgefälles zwischen Kapital und Arbeit ist (Wolf 1999, S. 79). Davon abgesehen aber, so Wolf, gleichen sich klassische Organisationslehre und klassische Industriesoziologie darin, dass das „reibungslöse Funktionieren“ des betrieblichen Systems (..) wie selbstverständlich vorausgesetzt“ wird (ebenda). Arbeitszeit ist in dieser industriesoziologischen Lesart fremdbestimmt und muss so weit wie möglich vor dem betrieblichen Zugriff geschützt werden. Im Fokus der Arbeitszeitforschung stehen daher (schützende) tarifvertragliche Regelungen und der Abbau von Hierarchie in der Arbeitsorganisation.

Diese Sichtweise ändert sich in dem Maße, wie man der weiteren Theorieentwicklung in der Organisationsforschung – und auch in Teilen der Industriesoziologie – folgt. Auch wenn man wohl nicht unterstellen kann, es sei dabei zu einer völligen Abkehr vom formal-

---

9 Beide Beschäftigtengruppen ordnen sich also in ihrem Zeithandeln der organisationalen Herrschaft unter, sei es den Vorgesetzten oder den bürokratischen Regeln und Standards. Der Unterschied liegt vor allem in der Nähe oder Distanz zur Organisation.

rationalen Paradigma gekommen,<sup>10</sup> ist ein Theoriewandel dennoch unstrittig. Dieser wurde nicht zuletzt beschleunigt durch die taylorismuskritischen empirischen Befunde der Arbeitswissenschaften und der Industriesoziologie seit den siebziger und achtziger Jahren. Gleichzeitig verlor das tayloristisch-fordistische Produktionsmodell auch aus ökonomischer Sicht an Bedeutung. Arbeitsteilung, Zentralität und Formalismus schienen angesichts weltweit veränderter Produktionsbedingungen zunehmend dysfunktional für die Wertschöpfung in den Unternehmen.<sup>11</sup> In beiden Feldern, der Arbeitspolitik wie der Ökonomie, ist vor allem seit den neunziger Jahren die Stoßrichtung der Reorganisationsmodelle – wie Lean Management, Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und Ähnliches mehr – daher auch eindeutig anti-bürokratisch, an Dezentralisierung und Flexibilisierung orientiert.<sup>12</sup>

Mit bedingt durch diese Entwicklungen in der industriellen und organisationalen Praxis beschleunigte sich in der Organisationstheorie die „Entmythologisierung“ des formal-rationalen Modells (Türk 1989, S. 30f). Die „Kritik tayloristischer und bürokratischer Organisationsstrukturen“, so schreibt etwa Deutschmann, blicke zwar „gerade in der akademischen Organisationsforschung auf eine lange Tradition zurück“, dennoch hatte diese Kritik zunächst „kaum eine Chance (..), sich gegen den in der industriellen Praxis fest etablierten tayloristisch-fordistischen Mythos (..) Gehör zu verschaffen“ (2002, S. 113f). Erst der „Niedergang des Taylorismus“ ließ ein „Orientierungsvakuum“ entstehen und ebnete alternativen theoretischen Ansätzen den Weg. Üblicherweise werden die Anfänge dieses Paradigmenwechsels jedoch bereits mit den Hawthorne-Studien in Verbindung gebracht, die einen wichtigen Impuls für die Kritik an der klassischen Organisationstheorie gaben.<sup>13</sup> Die Ergebnisse dieser Studien belegten in erster Linie die hohe Bedeutung sozialer Beziehungen und informeller Strukturen innerhalb von Organisationen. Nachfolgende Untersuchungen erbrachten ähnliche Befunde bis hin zur Existenz informeller Parallel- oder Gegenwelten. Dies wurde zum einen als Argument dafür interpretiert, dass der Taylorismus die sozialen und lebensweltlichen Bedürfnisse der Subjekte trotz aller Rationalisierungsbemühungen wohl niemals vollständig aus dem Arbeitsprozess hatte ausschließen können. Darüber hinaus setzte sich die Erkenntnis durch, dass die „Selbsttätigkeit“ oder Autonomie in der Arbeit die Funktionsfähigkeit bürokratisch-kapitalistischer Organisationen überhaupt erst ermöglichte (Wolf 1999).

Für die empirische Analyse des Arbeitszeithandelns eröffnet diese Perspektive auf subjektive Orientierungen jenseits der Zweckrationalität und auf die Selbsttätigkeit in der Arbeit ein breites Spektrum an individuellen Motiven und Praxisformen, ohne dabei die anhaltend hohe Legitimität von Effizienz und hierarchischer Strukturierung in Organisationen aus den Augen zu verlieren. Wenn die Organisationsmitglieder sich nicht durchgängig zweckrational, rollenkonform und angepasst verhalten, sind jedoch von der formalen Organisationsstruktur abweichende Muster des Zeithandelns denkbar. In der Organisationstheorie – wie in der Industriesoziologie – führte diese Hinwendung zu Handlungsspielräumen innerhalb der betrieblichen Herrschaft und Bürokratie zunächst zu einer Politisierung der Organisation und einem strate-

---

10 Das wäre praktisch und theoretisch ein sehr unwahrscheinlicher Fall. Im Gegenteil spricht manches für eine weitere Ausbreitung der zweckrationalen Handlungslogik. Man denke nur an die „Selbstrationalisierung“, die ein wichtiges Element des Leitbildes des Arbeitskraftunternehmers ist (Voß/Pongratz 1998).

11 Vgl. exemplarisch Piore/Sabel 1985.

12 Siehe dazu unten, Kapitel 2.3.

13 Für einen Überblick vgl. zum Beispiel Kieser 2002c.

gischen Handlungsbegriff, mit dem das Zeithandeln in den Kontext von Machtbeziehungen und intersubjektiven Interessenaushandlungen gestellt wird.

### **2.1.2 Strategien, Macht und die Konstitution „lokaler Ordnungen“ – Arbeitszeithandeln als Mikropolitik**

In der Industriesoziologie hat vor allem die Labour Process Debate<sup>14</sup> zu einer Politisierung der Sichtweise von betrieblichem Handeln beigetragen. In dieser Debatte stand jedoch „die dyadische Machtbeziehung zwischen den beiden Kollektivakteuren Arbeit und Kapital im Mittelpunkt“ (Deutschmann 2002, S. 121). Die betriebliche Forschung zentrierte entsprechend auf die arbeitspolitischen Strategien der institutionalisierten Interessenvertretungen und des Managements und nicht auf die mikropolitischen Aushandlungen im konkreten Arbeitsprozess. Das betriebliche Zeithandeln wurde in dieser arbeitspolitischen Sichtweise vor allem in Studien zur Umsetzung von Arbeitszeittarifverträgen empirisch untersucht und konzentrierte sich methodisch auf Befragungen der Vertreter von Management und Betriebsrat (vgl. exemplarisch Schmidt/Trinczek 1986, Bosch et al. 1988, Herrmann et al. 1999). Demgegenüber differenzieren die mikropolitischen Ansätze in der Organisationstheorie das industriesoziologische bargaining-Modell weiter aus und berücksichtigten die Interessenaushandlungen auf allen Ebenen betrieblichen Handelns.

#### *Macht als verhandelter Ressourcentausch*

„Das Schicksal des Machtkonzepts in der Organisationsforschung“ sei, so schreibt der bekannte Organisationssoziologe Erhard Friedberg in seinem Buch „Ordnung und Macht“, „die Geschichte einer mißlungenen Begegnung“ (Friedberg 1995, S. 258). Den Grund dafür sieht er in der oben skizzierten Vorstellung der klassischen Organisationslehre, die „Integration einer Organisation (sei) durch ihre Ziele gewährleistet“, unter die sich alle ihre Mitglieder „ohne Schwierigkeit“ unterordnen (S. 50). Wer aus den Zielen deterministisch Handlungen ableite und solchmaßen die Handlungsautonomie der Akteure ignoriere, komme in der Tat ohne eine organisationale Machtanalyse aus. Umgekehrt wird der „Rückgriff auf den Begriff der Macht von dem Moment an unerlässlich, in dem man die Autonomie der Akteure und damit den problematischen und ungewissen Charakter ihrer Verhaltensweisen anerkennt“ (S. 258, Fußnote 5).

Diese Annahme vom „Eigensinn der Subjekte“ ist Ausgangspunkt aller mikropolitischen Konzepte (Türk 1989, S. 125), die insgesamt eine subjekt- und handlungstheoretische Wende in der Organisationsforschung markieren. Bei Crozier und Friedberg (1979) etwa sind, ähnlich wie bei anderen mikropolitisch argumentierenden Autoren, Organisationen soziale Handlungsfelder oder Arenen, in denen multiple Akteure und Akteurskonstellationen ihre Interessen durch strategisches Handeln durchzusetzen versuchen und dabei in unterschiedlichem Maße Machtressourcen<sup>15</sup> mobilisieren können. Im Ansatz von Crozier und Friedberg wird das

---

14 Vgl. Braverman 1974, Burawoy 1979, Edwards 1981, Hildebrandt/Seltz 1987.

15 Die Frage der Erzeugung von Machtressourcen ließe sich systematisch auch mit dem Kapitalbegriff von Bourdieu (1983) verbinden. Danach versuchen die Handelnden, unterschiedliche materielle, kulturelle, symbolische und soziale Ressourcen zu akkumulieren, damit ihre Handlungsspielräume auszuweiten und ihre Definitionsmacht zu erhöhen.

organisationale, wie überhaupt jegliches soziale Handeln als Tausch- und Verhandlungsbeziehung zwischen wechselseitig abhängigen Akteuren definiert. Die Tausch- und Verhandlungsprozesse verlaufen wiederum im Rahmen von „Spielen“, die durch Regeln und Regulierungsmechanismen strukturiert sind.

Das Ziel jedes Akteurs ist dabei, durch die Erhöhung seines Machtpotenzials „den verhandelten Verhaltensaustausch zu seinen Gunsten zu strukturieren“ (Friedberg 1995, S. 111). Da Macht unauflöslich mit Tausch und Kooperation verbunden ist, ist es in der mikropolitischen Sichtweise unvermeidbar, im kollektiven Handeln Macht auszuüben oder Objekt von Machtbeziehungen zu sein. Völlig machtlose Akteure sind daher ebenso wenig wahrscheinlich wie umgekehrt Mächtige, die nicht ihrerseits von anderen Akteuren abhängig sind. Über wie viel Macht die Organisationsmitglieder jeweils verfügen, hängt nach Crozier und Friedberg davon ab, inwieweit diese ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten ausweiten und die Möglichkeitsräume der anderen begrenzen können. Ausschlaggebend für das individuelle Machtpotenzial ist dabei die Kontrolle über „relevante Ungewissheitszonen“, deren zentraler Stellenwert sich aus der Komplexität und Undurchschaubarkeit organisationaler Kooperationsprozesse ergibt. Wenn es Akteuren gelingt, die eigene Funktion für andere möglichst undurchschaubar und wenig berechenbar zu machen und gleichzeitig den Eindruck zu erwecken, ihre Tätigkeit sei hoch relevant für die organisationalen Zwecke, vergrößert sich die von ihnen kontrollierte Unsicherheitszone und ihre individuellen Machtchancen steigen. Es liegt nahe, Komplexität und Intransparenz mit dem Qualifikationsniveau, dem Grad der Standardisierung von Tätigkeiten sowie dem Zugang zu Informationen zu verknüpfen. Nach Crozier und Friedberg (1979, S. 50ff) sind denn auch die wichtigsten Unsicherheitszonen oder Machtressourcen relevantes fachliches Spezialwissen, relevante Kontakte zur organisationalen Umwelt, die Kontrolle über innerorganisatorische Informationen und Informationskanäle sowie die Verfügung über formale Regelungen.<sup>16</sup>

### *Strategisches Handeln und die Konstitution lokaler Ordnung*

Wenn man sich das Spielkonzept genauer ansieht, das Erhard Friedberg zum Begriff der „lokalen Ordnung“ hin ausweitet, wird der intersubjektive und konstituierende Charakter von Machthandeln deutlich. Mit dem Spielkonzept zeigen Crozier und Friedberg, dass sie bei ihrer Analyse des strategischen Handelns nicht isolierte Individuen im Blick haben. Sie lehnen ein weit verbreitetes, individualistisches Verständnis von Mikropolitik ab, in dem bekannte Machtstrategien wie „Informationen filtern, Speichel lecken, dumm stellen, Intrigen spinnen, aufs Abstellgleis schieben, auflaufen lassen, (..) Sachzwänge schaffen, einschleimen, aussitzen (..)“ (Brüggemeier/Felsch 1992, S. 135f., zit. nach Küpper/Felsch 2000, S. 152) für sich betrachtet und als Ausdruck individueller, egoistischer oder sogar „machiavellistischer“ Persönlichkeit interpretiert werden.<sup>17</sup> Solche isolierten Strategien der Interessendurchsetzung erscheinen in diesem mikropolitischen Verständnis in erster Linie als Störfaktoren für die

---

16 Wer demnach zum Beispiel stark standardisierte Tätigkeiten ausübt, keine Außenbeziehungen und kaum Zugang zu Informationen hat, verfügt auch nur eingeschränkt über organisationale Machtressourcen. Dennoch ist gerade auch an hoch standardisierten und formal reglementierten Arbeitsplätzen in der Industrie politisch-strategisches Handeln möglich. Vgl. dazu die bekannte Untersuchung von Burawoy (1979), der Praktiken des „making out“ bei Industriearbeitern beschreibt.

17 Vgl. zur Kritik auch Neuberger 1995, S. 17f, Friedberg 1995, S. 260-265.

formale Ordnung. Sie werden der informellen, das heißt der „chaotischen“ und „ungeordneten“, tendenziell regellosen Ebene organisationalen Handelns zugerechnet, die unvermittelt neben der formalen Struktur besteht. Demgegenüber betonen Crozier/Friedberg und vor allem Friedberg nicht nur den intersubjektiven, sondern auch den *ordnungsbildenden Charakter mikropolitischen Handelns*.<sup>18</sup> Spiele sind die wesentlichen Instrumente zur sozialen Strukturierung von Handlungsfeldern und zur Herstellung „lokaler Ordnungen“. Sie sind notwendig, insofern kollektives Handeln zur Lösung von Problemen führen soll und daher die Kooperation als Tausch- und Verhandlungsprozess nicht in ihrem Funktionieren gefährdet werden darf.

„Das Spiel bildet die grundlegende Figur für menschliche Kooperation, die einzige, die es erlaubt, die Vorstellung von Zwang und die von Freiheit, die Idee von Konflikt, Konkurrenz und Kooperation in Einklang zu bringen, auch die einzige, die von Anfang an den Akzent auf den kollektiven Charakter und den relationalen Unterbau des Kooperationskonstrukts setzt.“ (Friedberg 1995, S. 130)

„(..) die Regeln dieser Spiele (..) stellen sicher, daß jeder Spieler, während er kooperiert, nicht seine Verhandlungs- und Handlungsfähigkeit verliert und daß die Versuche der einen oder anderen, zu mogeln oder ihrem Vorteil mit unlauteren Mitteln „nachzuhelfen“, nicht den gesamten Tauschprozeß und das ihn regulierende Spiel von Grund auf gefährden. Sie stellen also eine lokale und begrenzte Ordnung her, die einer politischen Ordnung gleichkommen kann.“ (S. 131)

Weil die Art der Spielstruktur und die in einer lokalen Ordnung gültigen Regeln darüber bestimmen, welche individuellen Strategien, Ressourcen und Kompetenzen in den Tausch- und Verhandlungsbeziehungen relevant und erfolversprechend sind, ist die Art und Gültigkeit von Regeln – bis hin zur Definition der Probleme, die zu lösen sind und der Zwecke, die erreicht werden sollen – selbst umkämpfter Gegenstand mikropolitischer Aushandlungen. Friedberg unterscheidet daher zwei Ebenen des Tausches: Erstens den ökonomischen Tausch, der sich auf Güter oder Handlungen (Ressourcen) bezieht und nach dem Prinzip von Geben und Nehmen funktioniert, und zweitens den politischen oder sozialen Tausch, in dem die Akteure gleichzeitig „versuchen (..) die Bedingungen oder „Regeln“, die diesen Austausch regieren, zu ihren Gunsten zu manipulieren“ (Friedberg 1995, S. 127). Mikropolitisch Handeln als Spiel und dieses als Konstitution lokaler Ordnungen zu konzipieren, führt damit letztlich, wie Friedberg selbst schreibt, zur einer „neuen dualistischen Vorstellung von menschlichem Handeln“ (S. 130) – was ganz offensichtlich konstitutionstheoretischen Ansätzen wie der Strukturierungstheorie von Giddens sehr nahe kommt.<sup>19</sup> Diese Dualität bedeutet, um es noch einmal zu wiederholen, dass organisationales Handeln einerseits im „Korridor“ bereits vorkonzipierter Ressourcenverteilungen und Regelsysteme verläuft, diese Strukturen andererseits jedoch bestätigt, modifiziert, transformiert oder durch neue ersetzt werden. Organisationales Handeln wird so zu machtbasiertem, strukturierendem oder „organisiertem“ Handeln. Voraussetzung für jedes Handeln ist die Verfügung über Machtressourcen, daher verbietet

---

18 Vgl. dazu auch Küpper/Felsch 2000.

19 Wenn ich Friedberg richtig gelesen und interpretiert habe, steht er selbst trotz der offenkundigen Parallelität von Strukturierungsansatz und Spielkonzept als „Strukturierung von Handlungsfeldern“ Giddens eher reserviert gegenüber. Tatsächlich bezieht er sich nur an einigen wenigen Stellen seines Buches explizit auf ihn und betont dabei auch mehr die Unterschiede als die Gemeinsamkeiten. Dass er von einem *neuen* dualistischen Handlungsbegriff spricht, der mit dem Spielkonzept eingeführt worden sei, ist ebenfalls aufschlussreich.



sich eine ausschließlich negative Sichtweise auf Macht. Sie wird ausdrücklich nicht nur als Unterdrückungsinstrument, sondern in einem sehr weiten und grundsätzlichen Sinn als „Handlungsfähigkeit“ – und damit auch als Potenzial für emanzipatorische Veränderungen – konzipiert.

### *Kontinuität zwischen formaler und informaler Struktur*

Einer der Vorteile dieser prozessbetonten Strukturierungsperspektive ist, dass damit die vorgängige, „künstliche Trennung“ von Handlungssystemen (Organisationen, Märkten, sozialen Bewegungen etc.) und die polare Entgegensetzung von „formaler“ und „informaler“ Handlungs- und Strukturebene, die für die klassische Organisationslehre konstitutiv sind, überwunden und durch die Vorstellung von Kontinua ersetzt werden. Organisationen unterscheiden sich nach Friedberg von anderen sozialen Figurationen nicht durch eine höhere Rationalität, sondern nur noch darin, dass sie „einen besonders künstlichen Rahmen eines allgemeinen Phänomens darstellen, nämlich dem der Organisationsprozesse, die (..) das kollektive Handeln der Menschen strukturieren“ (Friedberg 1995, S. 194). Diese „Banalisierung“ des Organisationsbegriffs bestreitet jedoch keineswegs die Existenz abgrenzbarer Organisationen, sondern propagiert unterschiedliche Grade der Strukturiertheit, die jeweils im konkreten Handlungsfeld empirisch zu rekonstruieren sind.

„Meiner Meinung nach ist dies der ganze Nutzen des organisatorischen Ansatzes und des Begriffs des konkreten Handlungssystems, nämlich einen Rahmen für die Analyse und das Verständnis des Handelns als soziale Strukturierung von Handlungsbereichen zu liefern. Anstatt eine künstliche Trennung von Arbeitsmarkt, Berufssystemen, Wirtschaftsmarkt und Organisation zu schaffen, geht er von einem Kontinuum von Systemen wechselseitig voneinander abhängiger und gleichzeitig um die Definition und die Lösung von Problemen konkurrierender Akteure aus – einem Kontinuum, dessen zentraler Begriff die Regel, oder, noch besser, die aufzudeckende Steuerung ist.“ (Friedberg 1995, S.179f)

Wenn die Art der Steuerung oder Regulierung von Handlungssystemen nicht vorgängig unterstellt wird, wenn formale Strukturierung kein exklusives Merkmal von Organisationen ist und umgekehrt andere Handlungssysteme (wie zum Beispiel Märkte) nicht zwangsläufig unregelt, diffus und ungesteuert sind, relativiert dies die Bedeutung der Formalisierung für organisationales Handeln. Die klare Zweiteilung in formale und informale Handlungsbereiche sei „irreführend“ (S. 143).

„Tatsächlich ist die Formalstruktur nicht von dem Kraftfeld unabhängig, das sie gestaltet, sie verfügt über keine höhere Rationalität gegenüber den Verhaltensweisen und Praktiken, die sie zu kanalisieren und zu regeln versucht. Sie ist im Gegenteil deren integraler Bestandteil, und sie hat nur Kraft und Prägnanz, wenn und in dem Maße wie sie in die Verhaltensweisen und Praktiken der Akteure (..) integriert wird, die sie sowohl als Schutz als auch als Ressource in den Transaktionen und Verhandlungen benutzen, die sie miteinander unterhalten. (..) Als Steuerungs- und Regulierungsinstrument der Organisation ist sie das Produkt einer Verhandlung zwischen ihren Mitgliedern, sie ist kristallisierter und kodifizierter Ausdruck eines Machtverhältnisses und eines Kompromisses zwischen den Beteiligten, den sie gleichzeitig festschreiben soll.“ (Friedberg 1995, S. 145)

Mikropolitisches Handeln bringt also immer unterschiedliche Grade der formalen Strukturierung hervor, die dann weiter Gegenstand von Verhandlungen und Machtspielen bleiben und

von den Organisationsmitgliedern unterschiedlich strategisch genutzt werden. Diese dynamische Sichtweise bagatellisiert wie gesagt formale Strukturen nicht. Sie erzeugen Legitimität, weil Handelnde sich darauf berufen können, sie schützen Akteure, weil sie zumindest provisorisch Recht festschreiben, sie stabilisieren einen relativ gesicherten Bestand (vorübergehend) unstrittiger Regeln und reduzieren Komplexität, Unsicherheit und manifeste Konflikte. Dennoch bleibt ihre Geltung in der Praxis von Machtverhältnissen, das heißt von Machtpotenzialen, Strategien und Interessen der Akteure abhängig.

### *Mikropolitik und Arbeitszeithandeln*

Bis hierhin lässt sich zusammenfassen, dass mit dem mikropolitischen Konzept des macht-basierten, organisierten Handelns und der lokalen Ordnungsbildung ein wichtiger Ansatzpunkt für die empirische Analyse des organisationalen Zeithandelns vorliegt. Vor allem sensibilisiert die mikropolitische Perspektive dafür, dass die Gestaltung der Arbeitszeit nicht durch die „objektiven“ Anforderungen der konkreten Arbeitstätigkeit und die Zwänge der formalen Organisationsstruktur determiniert ist. Die zeitliche Dimension des Handelns ist immer auch integraler Bestandteil der Bemühungen der Organisationsmitglieder, ihren Einfluss und ihre Gestaltungsmacht auszuweiten und diese formalen Strukturen in ihrem eigenen Interesse zu modifizieren.

Arbeitszeit kann in diesen Machtbeziehungen theoretisch eine wichtige Ressource sein, und das in mehrfacher Hinsicht. Einmal ist Arbeitszeit Gegenstand des Tausches (ökonomischer Tausch im Sinne Friedbergs), wenn etwa eine bestimmte Dauer der Anwesenheit am Arbeitsplatz oder eine bestimmte zeitliche Flexibilität sowohl gegeneinander als auch für andere Güter (Verhaltensweisen, materielle Ressourcen) getauscht wird. Gleichzeitig werden im Zeithandeln die Regeln für die Tauschbeziehungen erzeugt und die Relevanz (oder der Wert) zeitlicher Ressourcen definiert (politischer Tausch). Auch hier ist die Verfügung über die eigene Zeit als individuelle Ressource nicht nur Ergebnis, sondern auch Voraussetzung für Aushandlungen, weil sie darüber mitbestimmt, ob und in welchem Umfang ein Organisationsmitglied überhaupt an konkreten Aushandlungen teilnehmen kann. Benachteiligt sind dabei typischerweise Teilzeitbeschäftigte und damit häufig Frauen, was einer der Gründe dafür ist, dass Männer und darunter vor allem Führungskräfte fast immer (überlange) Vollzeit arbeiten.

Die so entstehenden lokalen Ordnungen der *Aushandlung von Arbeitszeit* sind damit immer mehr oder weniger ungleich im Hinblick auf die Autonomiechancen. Empirisch lassen sie sich unter anderem darauf hin untersuchen, welche Organisationsmitglieder über welche Zeitressourcen verfügen, wer sich in welcher Weise an den Aushandlungs- und Definitionsprozessen beteiligt, welche (zeitweiligen) Kompromisse geschlossen werden und wie hoch dabei der Strukturierungs- oder Formalisierungsgrad ist. Folgt man Crozier und Friedberg, werden in den betrieblichen Zeitordnungen diejenigen Akteure autonomer über ihre Zeit verfügen können, deren hoch relevantes Spezialwissen, zahlreichen Außenkontakte, Informationskompetenzen und Zugang zu formalen Rechten einen großen Einfluss auf die Definition von Regeln im Allgemeinen und damit auch auf Arbeitszeitregeln gewährleisten. Auch bei der Untersuchung des Arbeitszeitwandels sind in der mikropolitischen Perspektive die organisationalen Machtressourcen und –prozesse zu untersuchen.

In dieser mikropolitischen Sicht werden die Aushandlungen und Regulierungen zwischen Management und Betriebsrat, die in der klassischen Arbeitszeitforschung im Mittelpunkt stehen, auf der Ebene des Zeithandelns reproduziert. Auch wenn formale Regulierungen wie Betriebsvereinbarungen diese Zeitaushandlungen strukturieren, sind Beschäftigte darin doch relativ autonom. Dies lenkt den Blick weiter auf Wechselwirkungen zwischen Zeitregulierungen auf der Arbeitsplatzebene und auf der Mitbestimmungsebene.

### *Fazit*

Für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit ist damit ein erster Analyserahmen angelegt, der das Verhältnis von Zeithandeln und organisationalen Handlungsbedingungen (Strukturen) als dynamische Wechselwirkung und als Aushandlung konzipiert. In der Fokussierung auf das durch Macht strukturierte und strukturierende Handeln bleibt jedoch eine Reihe von Aspekten unterbelichtet. Unter anderem ist der strategische Handlungsbegriff, so eine häufig geäußerte Kritik, zu einseitig auf die zielgerichtete, absichtliche und berechnende Verfolgung individueller Interessen angelegt. Friedberg spricht von „organisiertem Handeln“, das auf die reflektierte Steuerung und Manipulation der Spielregeln eines sozialen Kontextes gerichtet ist. Berücksichtigt werde so zwar der kreative und reflexive Charakter des Handelns, der Aspekt der *Routinisierung* und Gewohnheitsbildung sei demgegenüber aber vernachlässigt.<sup>20</sup> Unbestimmt bleibe er darüber hinaus im Hinblick auf die Art der subjektiven Interessen, das heißt auf die Frage, welche Rolle instrumentell-materielle gegenüber symbolischen, expressiven, kommunikativen oder normativen *Handlungsrationalitäten* spielen. Dies zielt letztlich auf den unbestimmten Subjektbegriff mikropolitischer Ansätze. Auch die Bedeutung *außerorganisationaler* Regeln, Ressourcen und Ordnungen für das Handeln innerhalb von Organisationen sei zwar benannt, aber nicht explizit ausgearbeitet. Und schließlich wird der weitgehende Verzicht darauf, *Strukturen zu typologisieren* und lokale Fallstudien zu *verallgemeinern*, als Defizit gesehen.<sup>21</sup>

Um dem Ansatz Erhard Friedbergs angesichts solcher Defizitunterstellungen gerecht zu werden, müsste er sicher ausführlicher gewürdigt werden als dies hier möglich ist. Insbesondere der Einwand, er blende die Strukturen im Umfeld von Organisationen wie zum Beispiel Märkte, staatliche Regulierungen oder die Sozialstruktur zu sehr aus, könnte Friedberg aber wohl nicht treffen. Im Gegenteil: Trotz der Fokussierung auf lokale Praktiken und Ordnungen setzt er deren Abhängigkeit „von den großen sozialen Regulierungen, die eine Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt charakterisieren und strukturieren“, ausdrücklich voraus (Friedberg 1995, S. 181). Man könne den Einfluss außerorganisatorischer Strukturen aber *nicht vorgängig* typologisieren oder gar hierarchisieren, sondern nur empirisch ermitteln. Sein Hauptargument ist hier die wiederholt betonte relative Autonomie und Kontingenz lokaler Ordnungsbildung.

Ähnliches postuliert Friedberg für das Verhältnis von Subjekt und Organisation und damit zusammenhängend für den Begriff des individuellen Interesses oder der subjektiven Rationa-

---

20 Vgl. zur Kritik an der Überbetonung des Schöpferischen im strategischen Handlungsbegriff Türk 1995, S. 103f.

21 So zum Beispiel Martin Heidenreich in einer Rezension über „Ordnung und Macht“ in der Soziologischen Revue 1996, Jg. 19, Heft 3, S. 334-337.

lität. Seinen Subjektbegriff begründet er analog zum Organisationsbegriff. So wie Organisationen gegenüber ihrer Umwelt seien auch Akteure gegenüber der Organisation grundsätzlich (relativ) autonom. Er weist dabei ontologisierende Definitionen zurück, die individuelle Rationalitäten, Interessen und Identitäten aus der Natur des Menschen ableiten. Diese entstehen vielmehr erst im Rahmen sozialer Austausch- und Verhandlungsbeziehungen. Subjekte sind damit genau so konstruiert und kontingent wie soziale Ordnungen (Systeme) und die subjektiven Rationalitätskriterien speisen sich aus der je individuellen Biografie, das heißt aus den Lernprozessen in verschiedenen Interaktionssystemen wie Familie, Schule und Beruf. Friedberg hält mit dieser Konstitutionsperspektive auf Subjekte jedoch daran fest, dass immer strategisch gehandelt werde und bleibt bei einem zweckrationalen Handlungsmodell. Man wisse, dass Menschen ihren Vorteil verfolgen und über die Folgen ihres Tuns reflektieren.<sup>22</sup> Bei der Frage nach den Handlungsmotiven allerdings stützt er sich gegenüber klassisch utilitaristischen Ansätzen auf eine „erweiterte und sozusagen ‚heuristische‘ Vorstellung von Interessen. Diese umfaßt alle vorstellbaren Beweggründe und schließt a priori keinen davon aus“ (1995, S. 220). Erst in der empirischen Analyse konkreter Handlungssysteme erschließen sich auch die Art der individuellen Interessen und die Motive für das Handeln.

Damit mündet Friedbergs Denkweise „in eine Kontextualisierung der Akteure, die auf ein Sinnverstehen oder auf eine, wenn man will, „De-Codierung“ der Logik des konkreten Handlungsfelds zielt“ (Edeling 2002, S. 225). Hier lässt sich an interpretative Konzepte der Organisationskulturforschung unmittelbar anschließen und eine sinnvolle Erweiterung der mikropolitischen Konstitutionsperspektive vornehmen.

### **2.1.3 Organisation als Bedeutungssystem – Zeithandeln in der interpretativen Organisationskulturforschung**

Mit Rekurs auf die interpretative oder konstruktivistisch inspirierte Organisationskulturforschung wird die mikropolitische um eine „mikrokulturelle“ Perspektive erweitert. Auch in dieser Sicht wird Organisation nicht als objektive und effiziente Struktur konzipiert, die das Zeithandeln der Organisationsmitglieder vollständig determiniert. Organisationales Handeln wird auch nicht auf die strategische und instrumentelle Dimension reduziert. Vielmehr geht die interpretative Organisationsforschung in einem radikaleren Sinn (als die mikropolitische) davon aus, dass die Organisationsmitglieder *Organisationen als Bedeutungssysteme* gemeinsam erzeugen, indem sie ihre individuellen Interpretationen und Geltungsansprüche in die organisationale Kommunikation<sup>23</sup> einbringen und intersubjektiv aushandeln. Es bleibt dabei sehr viel mehr als in anderen Ansätzen eine empirisch offene Frage, *welche* konkreten Bedeutungen die Organisationsmitglieder ihrem eigenen Handeln und dem ihrer Gegenüber zuschreiben. Für das organisationale Arbeitszeithandeln heißt das, dass es vorgängig weder durch sachliche Zwecke noch durch machtstrategische Kalküle motiviert sein muss. Vielmehr

---

22 Wenn ich ihn richtig verstanden habe, begründet sich für Friedberg die Vorstellung des stets strategischen, also zweckrationalen Handelns durch die Annahme immer existierender Handlungsautonomie und Kreativität. Das zweckrationale als planendes, reflektierendes und kontrollierendes Handeln ist Ausdruck des Willens, der Entschlossenheit zur Gestaltung der eigenen Handlungsbedingungen und zur Erreichung von Zielen. Dass die Rationalität der Akteure immer beschränkt ist, ist für Friedberg dabei selbstverständlich.

23 Auf eine Definition des Begriffes Kommunikation wird hier verzichtet und in seiner Verwendung nicht trennscharf von den Begriffen „Kooperation“ und „Interaktion“ abgegrenzt.

können der „Arbeitszeit“ prinzipiell alle denkbaren Bedeutungsgehalte zugeschrieben werden. Das umfasst zweckrationale, instrumentelle und effizienzorientierte Handlungsbezüge ebenso wie expressive, kommunikativ-soziale oder moralische Aspekte.

### *Grundlagen: Symbolischer Interaktionismus und Wissenssoziologie*

Die interpretative Richtung der Organisationsforschung basiert auf unterschiedlichen theoretischen Ansätzen. Diese teilen, bei aller Verschiedenheit, einige wesentliche Grundannahmen. Demnach stellen Menschen auf der Grundlage eines freien Willens in Prozessen der Interaktion, das heißt im praktischen Handeln und in der Kommunikation soziale Wirklichkeit her und verwenden dabei – in erster Linie sprachliche – Symbole, die interpretiert werden müssen.

Vor allem der auf Mead (1968/1973) zurückgehende und von Blumer (1981) programmatisch ausgearbeitete symbolische Interaktionismus postuliert, „dass Menschen ‚Dingen‘ gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die diese Dinge für sie besitzen“ (Blumer 1981, S. 81).<sup>24</sup> „Dinge“ bezeichnen dabei in einem sehr grundsätzlichen Sinn alles, worauf Menschen sich in ihrem Handeln beziehen können, das heißt sowohl physikalische (Gegenstände) wie auch soziale (Personen) und abstrakte Objekte (Prinzipien und Ideen). Diese bekannte „erste Prämisse des symbolischen Interaktionismus“ grenzt ihn jedoch noch nicht ausreichend von anderen Bedeutungstheorien ab. Die Besonderheit des symbolischen Interaktionismus liegt vielmehr darin, dass er den Ursprung von Bedeutungen weder in den Dingen selbst noch in der Psyche der handelnden Personen verortet. Stattdessen, so die zweite Prämisse, „geht für ihn die Bedeutung aus dem Interaktionsprozess zwischen verschiedenen Personen hervor“. Bedeutungen sind damit „soziale Produkte, sie sind Schöpfungen, die in den und durch die definierenden Aktivitäten miteinander interagierender Personen hervorgebracht werden“ (Blumer 1981, S. 83f). Daraus folgt schließlich drittens, dass Bedeutungen nicht einfach von den Handelnden „angewendet“ werden. Sie werden vielmehr erst dadurch „produziert“, dass aufgrund der Unbestimmtheit von Symbolen immer Interpretationsleistungen vollbracht werden müssen und sich je nach sozialem Prozess unterschiedliche Deutungen als kollektiv gültige durchsetzen.

Während in rein zweckrationalen oder normativen Handlungstheorien der kreative Charakter des Handelns „nur unzulänglich zum Ausdruck kommt“ (Joas 1996, S. 15), wird dem Symbolischen Interaktionismus umgekehrt häufig vorgeworfen, er betone die kreative Handlungsdimension zu stark. In der Sicht des Symbolischen Interaktionismus müssten „Regeln durch ständiges Aushandeln immer wieder neu geschaffen werden, weil es keine *vorgefertigten* Regeln gibt, die das Zusammenleben von Menschen koordinieren“ (Kieser 2002b, S. 290). Ein solcher Vorwurf lässt sich zumindest teilweise entkräften, wenn man institutionentheoretische Arbeiten wie die Wissenssoziologie von Berger und Luckmann (1980) berücksichtigt, die sich ebenfalls dem interpretativen Paradigma zuordnen lassen. Festzuhalten ist mit Berger

---

24 Mit dem symbolischen Interaktionismus und der Wissenssoziologie von Berger und Luckmann konzentriere ich mich im Folgenden auf eine bestimmte Variante konstruktivistischer Ansätze. Andere Spielarten wie der kognitive und der (radikale) systemtheoretische Konstruktivismus (Knorr-Cetina 1989, Kieser 2002b) werden hier nicht erläutert. Eine solche Schwerpunktsetzung hat vor allem mit der empirischen Ausrichtung dieser Arbeit zu tun: Es geht nicht vorrangig um erkenntnistheoretische Fragen, sondern um den Ertrag von Theorien für die Empirie. Die radikal-konstruktivistische Perspektive bietet hier meines Erachtens wenig Anhaltspunkte.

und Luckmann im Vorgriff auf den nächsten Abschnitt, dass Menschen nicht nur im intersubjektiven Handeln Bedeutungen konstruieren, sondern sich in der Interpretation und Neuschöpfung von Bedeutungen an überlieferten gesellschaftlichen Wissensvorräten orientieren. Bereits vorhandene Wissensbestände – häufig auch als Deutungsschemata, Orientierungsmuster, Skripte, Codes oder „Rahmen“ (Goffmann 1977) bezeichnet – bilden sozusagen den Fundus, aus dem Menschen sich bei der Interpretation von Symbolen und bei der intersubjektiven Erzeugung neuen Wissens bedienen (müssen).

Eine solche Sichtweise hat mittlerweile Eingang in verschiedene organisationstheoretische Ansätze gefunden. Manche Autoren meinen sogar, es seien Anzeichen für eine „interpretative Wende“ in der Organisationstheorie zu erkennen. Obwohl solche Trendaussagen meist schwer zu belegen sind, spricht doch für diese These, dass symbolisch-interpretative oder konstruktivistische Annahmen nicht nur in der Organisationskulturforschung, sondern auch in (neo)institutionalistischen Ansätzen sowie in der strukturationstheoretischen Organisationstheorie zugrunde gelegt werden und diese Ansätze offensichtlich an Einfluss gewinnen.

### *Der Kulturbegriff in der interpretativen Organisationsforschung: Organisation als gemeinsam konstruiertes „Gewebe von Bedeutungen“*

Die Annahme, dass Organisationen als intersubjektiv erzeugte Bedeutungssysteme zu untersuchen sind, steht in der interpretativen (Franzpötter 1997) oder auch ethnografischen Organisationskulturforschung (vgl. Wittel 1996) im Mittelpunkt. Institutionalisierte Wissensbestände, organisationsspezifische Symbolsysteme, Codes oder Deutungsschemata werden hier unter dem Label „Kultur“ zusammengefasst.

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist diese Forschungsrichtung zunächst einmal explizit vom Mainstream der Unternehmenskulturforschung abzugrenzen. Dort wird zwar subjektiven, informellen und normativen Handlungsaspekten ein größerer Stellenwert eingeräumt als in der klassischen Organisationslehre, es wird aber dennoch grundsätzlich am objektivistischen Paradigma festgehalten. In dieser seit den achtziger Jahren von Beratungsunternehmen lancierten und schnell von der Betriebswirtschaftslehre aufgenommenen Lesart wird unter Kultur das gemeinsame Wertesystem einer Organisation verstanden, das als „Unternehmenskultur“ die einzelnen Teilsysteme integrieren und daher als Steuerungsinstrument genutzt werden kann (vgl. vor allem Peters/Waterman 1982, Scholz/Hofbauer 1990). Für die Forschung ist Kultur in dieser Sicht nichts anderes als *eine* Variable unter mehreren, die für die Lösung von Unternehmensproblemen relevant sind (Franzpötter 1997, S. 24). Den Unternehmensleitungen wird grundsätzlich die Fähigkeit zugeschrieben, im Rahmen ihrer Gesamtstrategie eine Soll-Kultur zu entwerfen, das heißt neue einheitliche Wertvorstellungen und Verhaltensnormen von oben zu verordnen und damit das Handeln in der Organisation auch tatsächlich zu prägen. In entscheidender Differenz zu einem interpretativ-soziologischen Kulturbegriff wird damit vor allem die „Machbarkeit“ und auch kurzfristige Veränderbarkeit von Kultur betont. Der Organisationsforschung kommt vor diesem theoretischen Hintergrund in erster Linie die pragmatische Aufgabe zu, zu einer „Optimierung“ von Unternehmenskulturen beizutragen und zu verhindern, dass womöglich „die bestehende Kultur einer Organisation die Umsetzung neuer Strategien blockiert“ (Franzpötter 1997, S. 25).

Die unbestreitbare Attraktivität dieses instrumentalistischen Modells ist sicher auf die seit den achtziger Jahren zunehmende Legitimitätskrise bürokratischer Kontrollformen zurückzuführen. Mit der Kulturperspektive eröffnete sich für die Unternehmen eine alternative und besser akzeptierte, „weichere“ Steuerungsvariante, ohne die „Logik des *Machens*“ im Managementhandeln (Moldaschl 1997, S. 103) aufgeben zu müssen.<sup>25</sup> Die damit verbundene Verkürzung des Kulturbegriffs stieß jedoch schnell auf Widerspruch vor allem in der Industriosozologie: Konzepte der kulturellen Integration würden überschätzt (Berger 1993) und allzu häufig „mit Indoktrination oder gar Manipulation“ gleichgesetzt (Deutschmann 2002, S. 138). Zwischen den selbstgesetzten Ansprüchen „gemachter“ Kulturkonzepte und der Realität in den Unternehmen zeigten sich häufig Widersprüche (Kadritzke 1997b); ein angemessener Kulturbegriff müsse zumindest analytisch von Diskrepanzen zwischen absichtlich erzeugten „Firmenideologien“ und gewachsenen „Belegschaftskulturen“ ausgehen (Wittel 1996).

Der Begriff der „gewachsenen Belegschaftskultur“ bezeichnet demgegenüber das, was für die interpretative Kulturforschung vorrangig von Interesse ist. Kultur wird hier nicht als eine Variable unter vielen konzipiert und auch nicht auf ein gemeinsames Wertesystem reduziert. Der Kulturbegriff steht vielmehr für das gemeinsame Muster der Sinnggebung, das eine Organisation charakterisiert und von anderen Organisationen unterscheidbar macht. Kultur lässt sich als die Gesamtheit der organisationalen Wissensbestände und Symbolsysteme (im Sinne von Berger/Luckmann 1980) beschreiben, in deren Rahmen die Organisationsmitglieder ihre Erfahrungen deuten und ihr Handeln regulieren. In der interpretativen Sicht sind Organisationen lokale Sinnwelten und Interpretationsgemeinschaften, die im Handeln der Organisationsmitglieder sowohl erzeugt und stabilisiert als auch gleichzeitig verändert werden („doing culture“).

Ein solches Kulturverständnis relativiert sowohl die Machbarkeitsthese als auch die hegomoniale Stellung des Managements und bedeutet gegenüber instrumentalistischen Ansätzen einen entscheidenden Perspektivenwechsel:

„Nicht mehr die Kultur einer Organisation, sondern die der Organisationsmitglieder ist Gegenstand der Analyse. Dieser Perspektivenwechsel ist von weitreichender Konsequenz: Es geht nicht mehr generell um die Erforschung von Normen, Symbole(n), Mythen, Sagen, Legenden, Rituale(n) und Erzählungen in einer Organisation, sondern um die den Beschäftigten bekannten Legenden, Sagen, Erzählungen, um ihre Normen, um ihre Symbolkonstruktionen“ (Wittel 1996, S. 133).

Aus dieser „bottom-up“ Perspektive verlieren Organisationskulturen ihren homogenen und konsistenten Charakter. Sie erscheinen als komplexe „Gewebe von Bedeutungen“ (Geertz 1983), „die durch *vielfältige* Sichtweisen, Interpretationen, Deutungen und Verständigungsaktivitäten konstituiert werden“ (Franzpötter 1997, S. 82).

Die Komplexität resultiert dabei einmal aus der Existenz von Subkulturen, die in den betrieblichen Berufs-, Status und Hierarchiegruppen, in den Abteilungen und Teams entstehen und stark voneinander abweichen können.<sup>26</sup> Neben dieser sozialen Differenzierung lassen sich

---

25 Während das Thema Unternehmenskultur im Managementdiskurs der achtziger und neunziger Jahre Hochkonjunktur hatte, hat das Interesse mittlerweile deutlich nachgelassen. Dies dürfte nicht zuletzt daran liegen, dass die Unternehmen in der Praxis häufig schnell an die Grenzen des neuen Führungsinstruments stießen. Dass der Begriff der Unternehmenskultur in der Managementlehre außer Mode gekommen ist und insgesamt überstrapaziert und verbraucht erscheint, ist aber natürlich kein Argument für den Verzicht auf eine kultursoziologische Sicht auf Organisationen.

26 Vgl. zum Beispiel Sackmann 1992.

außerdem semantische Felder und thematische Teilkulturen analytisch unterscheiden, die mehr oder weniger lose gekoppelt sind. Man wird in Unternehmen zum Beispiel Kulturen des sozialen Umgangs und der Kooperation, Kulturen der Steuerung und Führung, Leistungskulturen oder eben auch Zeitkulturen beobachten können, die jeweils weiter ausdifferenziert werden können. Im Forschungsprozess kommt man wegen dieser hohen Komplexität nicht umhin, vorgängig thematische Schwerpunkte zu setzen, die vom Forschungsinteresse und der Wahl der Forschungsmethode abhängen. Daher kann durchaus *ein* solches Sinnsegment oder thematisches Feld analytisch getrennt von anderen untersucht und in den Vordergrund gerückt werden. Ein interpretatives Kulturverständnis legt jedoch nahe, es so weit wie möglich empirisch offen zu lassen, welche Themen für welche sozialen Gruppen einer konkreten Organisation bedeutsam sind und ob und auf welche Weise die Themen und Handlungsbereiche verknüpft werden. Wenn das Arbeitszeithandeln untersucht werden soll, rücken damit zwar die zeitlichen Normalitätskonstruktionen eines bestimmten Organisationssettings in den Fokus. Es bleibt aber empirisch offen, auf welche weiteren semantischen Felder (Leistung, Kooperation) sich die Akteure in der Begründung ihrer Arbeitszeitpraxis beziehen.<sup>27</sup>

Der Kulturbegriff muss jedoch noch weiter spezifiziert werden. Es stellt sich vor allem die Frage, ob in dieser Sicht grundsätzlich *alle* Phänomene des organisationalen Handelns kulturelle Symbole sind, die von den Organisationsmitgliedern permanent interpretiert und konstruiert werden (müssen). Oder unterscheiden sich *kulturelle Symbolsysteme* zum Beispiel von *Strukturen* ökonomischer, technischer, organisatorischer oder sozialer Art? Wie verhält sich die Kulturperspektive insbesondere zu dem hohen Formalisierungsgrad des Handelns in Organisationen, der ja als zentrales Unterscheidungskriterium gegenüber anderen sozialen Gebilden gilt?

### *Kultur und Rationalität*

Weitere Klärungen scheinen notwendig, weil nicht nur in der instrumentellen Organisationskulturforschung, sondern zum Teil auch in der dem interpretativen Ansatz nahestehenden Forschungsliteratur häufig der Eindruck entsteht, mit Kultur sei all das gemeint, was zwar innerhalb von Organisationen stattfindet, aber nicht der formalrationalen und ökonomisch-instrumentellen Logik entspricht oder darin aufgeht. Manche Autoren tendieren dazu, formale Aufgabenzuschnitte, Arbeitsabläufe, Rollen und Hierarchien als Organisationsstruktur zu bezeichnen und *daneben* von informell-kulturellen Prozessen auszugehen, wenn auch für letztere ein eigenständiger Stellenwert propagiert wird. Tendenziell wird also Formalität mit („harter“) Struktur und Informalität mit („weicher“) Kultur gleichgesetzt. Analog gelten Profitmaximierung, ökonomische Effizienz und zweckrationales Handeln tendenziell als Strukturmerkmale von Organisationen, während alle anderen Rationalitäten – wie beruflich-professionelle, lebensweltliche, soziale, kommunikative oder moralische – dem kulturellen Bereich zugeordnet werden.<sup>28</sup>

---

27 Methodisch erschließen sich diese über die beobachteten und erzählten Routinen und Selbstverständlichkeiten der Arbeitszeitpraxis sowie darüber, wie die Organisationsmitglieder diese Praxis explizit und implizit begründen und rahmen.

28 Diese Vorstellung einer Dualität von Struktur und Kultur ist meist noch damit verbunden, dass dem Bereich der informellen Kultur in Organisationen eine emanzipatorische Qualität zugeschrieben wird, während die



Diese Annahme eines Nebeneinanders von Formalität und Informalität, einer Dualität von Struktur und Kultur greift jedoch zu kurz. Mit dem interpretativen Organisationskulturbegriff ist meiner Auffassung nach ein weiter gehender Anspruch verbunden, wie er exemplarisch in einer kulturwissenschaftlich-ethnographischen Unternehmensfallstudie formuliert wird. Die kulturelle Perspektive, so heißt es hier, sei

„ (...) in gewisser Weise eine *Metaperspektive*, weil sie potentiell ganzheitlich ist, d.h. im Idealfall alle Sichtweisen der innerbetrieblichen Gruppen, auch die normative Perspektive der Gewinnmaximierung, gleichermaßen im Wechsel in den Blick nimmt, beschreibt und diese Teilperspektiven zueinander in Beziehung setzt.“ (Götz 1997, S. 249)

Demnach *haben* Organisationen keine Kultur, sondern Kulturforschung bedeutet, eine *übergeordnete Perspektive* auf Organisationen einzunehmen.<sup>29</sup> Folgt man den Prämissen des symbolischen Interaktionismus, ist Handeln *immer* mit Bedeutungszuschreibungen und der intersubjektiven Konstruktion von Bedeutungen verbunden. Symbole und Symbolsysteme lassen sich daher nicht nur dem informellen Bereich oder der Alltagswelt von Organisationen zuordnen. Auch die organisatorische „Vorderbühne“, die Orientierung an formalen Regelungen, Anweisungen und Verlautbarungen, an Struktur- und Ablaufdiagrammen wird als symbolisch-konstruierte Wirklichkeit betrachtet. Dies erstreckt sich in letzter Konsequenz auch auf die stark objektivierten (verdinglichten) Kernbereiche des organisationalen Handelns: die Orientierung an ökonomischen Zahlen, an Budgets, Kennziffern oder Benchmarks.<sup>30</sup> Damit erfasst die symbolisch-interpretative Kulturanalyse *alle denkbaren*<sup>31</sup> *Rationalitäten* des Handelns. Die profitmaximierende Handlungsrationalität wird dabei ebenso als konstruiertes Bedeutungssystem konzipiert wie bürokratische, politisch-strategische, beruflich-professionelle, technische, soziale, kommunikative, lebensweltliche, expressive oder moralisch-normative Logiken.

Damit wird der Begriff der Rationalität (oder der Handlungslogik) nicht auf die zweckrationale oder instrumentelle Lesart reduziert. In der interpretativen Sichtweise wird all das als rationales Handeln bezeichnet, was in Bezug auf einen bestimmten Kontext „Sinn macht“ und verständlich ist. Ein und dieselbe Handlung kann somit im Hinblick auf den *einen* Begründungszusammenhang rational, im Hinblick auf einen *anderen* Kontext dagegen irrational sein. Nach Habermas ist auf der Grundlage des phänomenologischen Ansatzes für die Frage der Rationalität entscheidend, ob das Handeln an intersubjektiv anerkannten, kritisierbaren Geltungsansprüchen orientiert ist und damit legitim begründet werden kann:

---

organisationale Struktur per se mit Herrschaft (Unterdrückung) und Verwertung (Ausbeutung) gleichgesetzt wird.

29 Vgl. auch das bekannte Konzept von Kultur als „root metaphor“ (Smircich 1983).

30 Vgl. dazu die zusammenfassende Darstellung konstruktivistischer und kritischer Accounting-Forschung bei Vormbusch (2002, S. 68ff) oder auch Czarniawska-Joerges (1997, S. 377) und die dort angegebene Literatur.

31 Was mit „denkbar“ gemeint ist wird weiter unten klarer: Organisationsmitglieder konstruieren zwar Bedeutungen, setzen eigene Schwerpunkte usw. Sie schöpfen dabei aber grundsätzlich aus dem Fundus aller gesellschaftlich bekannten und medial zugänglichen Deutungs- und Interpretationsschemata, Orientierungsmuster oder sprachlichen Codes. Interpretative Organisationsforschung ist daher nach meiner Auffassung mit dem hohen Anspruch verbunden, möglichst viele solcher gesellschaftlich verbreiteten Schemata, Muster und Codes zu kennen, um sie im Forschungsprozess erkennen zu können, wie auch gleichzeitig offen zu sein für nicht bekannte Codes.

„Diesem Modell zufolge haben rationale Äußerungen den Charakter sinnvoller, in ihrem Kontext verständlicher Handlungen, mit denen sich der Akteur auf etwas in der objektiven Welt bezieht. Die Gültigkeitsbedingungen symbolischer Äußerungen verweisen auf ein von der Kommunikationsgemeinschaft intersubjektiv geteiltes Hintergrundwissen.“ (Habermas 1981, Bd.1, S. 32)

Dieses Hintergrundwissen und die damit verbundenen Geltungsansprüche stehen in der interpretativen Organisationskulturforschung im Fokus. Damit sollte gerade auch die lokal unterschiedliche Bedeutung bürokratischer Rationalität analysiert werden können, indem Grade der Formalität oder Informalität unterschieden werden und danach gefragt wird, welchen Stellenwert diese Regulierungsformen im organisationalen Handeln jeweils haben. Wenn in der aktuellen Diskussion zum Beispiel klassische Industrieunternehmen als formal-bürokratisch typisiert und Organisationen der modernen Dienstleistungsökonomie als informalisiert charakterisiert werden, verweist dies auf entsprechende Unterschiede in der dominanten Handlungsrationalität oder in den kulturellen Entwürfen.<sup>32</sup>

Es lässt sich zusammenfassen: Wenn im empirischen Teil dieser Arbeit von organisationalen oder gruppenspezifischen Kulturen die Rede sein wird, zielt das in der hier skizzierten Lesart auf die dominante Rationalität, das heißt das intersubjektiv geteilte Hintergrundwissen *und* die darin eingelassenen Geltungsansprüche, die ein bestimmtes Handeln in seinem Kontext legitimieren.<sup>33</sup> Die *inhaltliche* Bestimmung solcher Kulturen kann jedoch nur über Kontrastierung erfolgen, genauso wie der Grad ihrer Verbindlichkeit („starke“ oder „schwache“ Kulturen). Erst im Vergleich mit anderen Bedeutungssystemen lassen sich die spezifischen Handlungsrationaltäten eines Kontextes und ihr Legitimitätsgrad herausarbeiten und benennen.<sup>34</sup>

### *Kultur und Arbeitszeithandeln*

Das organisationale Zeithandeln ist in der interpretativen Perspektive eingebettet in das kollektiv geteilte Wissen über die „richtige“ Arbeitszeitgestaltung in einer Organisation. Ob und aus welchen Gründen die Organisationsmitglieder eine bestimmte Zeitgestaltung praktizieren, wie lange und zu welchen Zeitpunkten sie tätig oder am Arbeitsplatz anwesend sind und in welcher Reihenfolge, mit welcher Priorität und in welcher Geschwindigkeit sie Aufgaben bearbeiten, wird erst im Zusammenhang mit der jeweiligen intersubjektiv erzeugten Zeitkultur, das heißt der dominanten Zeitrationalität verständlich. Dabei kann nicht nur nach der Geltung zweckrationaler Zeitlogiken gefragt werden, sondern auch danach, inwieweit auch lebensweltlich oder sozial-kommunikativ motivierte Zeitvorstellungen Geltung beanspruchen.

---

32 Beide greifen dabei auf gesellschaftlich verankerte Rationalitätskonzepte zurück, die ihrerseits einem historischen Wandel unterliegen. Da das Thema dieser Arbeit – die individuelle Autonomie im Zeithandeln – durch die Frage der formalen vs. informalen Rationalität zentral berührt ist, wird auf die Handlungsrationaltäten der „bürokratischen Kontrollierbarkeit“ und der „Autonomie“, die von Wolf (1999) unter Bezug auf Castoriadis als grundlegende „imaginäre Institutionen“ der bürgerlich-kapitalistischen Gesellschaft rekonstruiert werden, noch zurückzukommen sein.

33 Auch der Begriff des Leitbildes wird häufig synonym für Rationalität verwendet. „Leitbilder“ bezeichnen nach meiner Auffassung jedoch etwas eher Vordergründiges, während „Rationalität“ sich viel mehr auf Hintergrundannahmen bezieht, häufig einen geringen Bewusstseitsgrad hat und sich in sehr unterschiedlichen Leitbildern, zum Beispiel Managementleitbildern, ausdrücken kann. Schon eher ist der Begriff der „Leitidee“ ein Synonym für Rationalität.

34 Nach Luhmann ist der Begriff der Kultur historisch überhaupt erst als Vergleichskategorie entstanden (2000, S. 246).

Wegen ihrer Kontextabhängigkeit lassen sich solche Kulturen nicht vorgängig aus allgemeinen Strukturmerkmalen von Organisationen ableiten, sondern können nur empirisch rekonstruiert werden. Dabei wird theoretisch ein umfassendes, in den gesellschaftlichen Diskursen lebendig gehaltenes Spektrum möglicher Zeitrationalitäten und Sinnsetzungen unterstellt, auf die sich die Akteure beziehen können. Im Grunde genommen kann das Arbeitszeithandeln nur angemessen empirisch untersucht werden, wenn zunächst auf Vorannahmen darüber verzichtet wird, welche Bedeutung Arbeitszeit überhaupt für die Akteure hat. Diese Offenheit hat demnach methodische Implikationen, die die Forschung stark in die Nähe der Ethnografie rücken.

In der Arbeitszeitforschung wird eine ethnografisch-kulturelle Perspektive bislang nicht systematisch verfolgt. Die sinnsetzende Dimension des Zeithandelns wird jedoch in einigen kultursoziologischen Studien zumindest als Teilaspekt erfasst. So macht zum Beispiel Wittel (1996) deutlich, wie sich die Angestellten eines Computerunternehmens in „Aushandlungsprozessen mit der Organisation (...) jenseits des Arbeitszeitmodells einen subjektiven zeitlichen Rahmen“ konstruieren (S. 188) und diese subjektiven Sinnsetzungen sich jeweils an dem ausrichten, was die KollegInnen für legitim halten. Die von Wittel beschriebene Aushandlung legitimer Zeitpraktiken entspricht dabei weitgehend dem, was in der vorliegenden Untersuchung als intersubjektive Konstruktion einer Arbeitszeitkultur konzipiert wird, auch wenn Wittel diesen Begriff nicht explizit verwendet.

Die geforderte methodische Offenheit für unterschiedliche Rationalitäten heißt im Umkehrschluss nicht, die Relevanz formal-struktureller Zeitvorgaben und der zweckrationalen Zeitlogik der Pünktlichkeit, Effektivität etc. unter zu belichten. Betont wird vielmehr, dass diese Rationalitäten durch abweichende Geltungsansprüche und durch die immer vorhandenen Interpretationsspielräume in unterschiedlichem Maß gebrochen sein können. Denkmöglich ist dabei sowohl, dass formale Arbeitszeitvorgaben in einer Organisation hohe Bedeutung besitzen, als auch, dass sie über (fast) gar keine Legitimität verfügen oder im Gegenteil sogar als negative Symbole interpretiert werden: Wer sich auf schriftliche Regeln beruft, um seine Interessen durchzusetzen, kann zum Beispiel als durchsetzungsschwach angesehen werden, wer auf bürokratischer Zeitkontrolle besteht, als unfähig zur zeitlichen Selbstkontrolle (vgl. Wittel 1996, S. 201). Solche empirischen Phänomene werden in der interpretativ-konstruktivistischen Perspektive nicht als Störungen oder vernachlässigbare Irritationen des „eigentlich üblichen“ Organisationshandelns betrachtet, sondern als Ausdruck der Kreativität und der Persistenz vielfältiger Rationalitäten in einem Handlungskontext.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ergibt sich aus der Frage nach der Verknüpfung von Bedeutungen: Bei der Analyse des Zeithandelns muss insbesondere den (symbolischen) Verknüpfungen der zeitlichen Dimension mit anderen Dimensionen des organisationalen Handelns nachgegangen werden. Ein typisches Beispiel, das in empirischen Studien relativ häufig thematisiert und gut belegt ist, bezieht sich etwa auf die Kopplung von Zeithandeln und sozialer Distinktion: Führungskräften oder generell sozial Höherstehenden wird häufig ein größerer zeitlicher Freiraum zugestanden als anderen Organisationsmitgliedern – sie müssen weniger lange warten, werden nicht unterbrochen, haben Vorrang bei der Festlegung gemeinsamer Termine etc.. Umgekehrt wird häufig von ihnen erwartet, länger als andere anwesend zu sein. Das Zeithandeln wird so (auch) zu einem wichtigen Symbol bei der Herstellung und Stabili-

sierung der organisationsinternen Sozialstruktur.<sup>35</sup> Eine wichtige, vielleicht sogar *die* wichtigste symbolische Verknüpfung besteht außerdem zwischen Arbeitszeit- und Leistungshandeln. Diese ist insofern tief in gesellschaftlichen Leistungsvorstellungen verankert, als sie auf einem historisch ausgehandelten Kompromiss zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern beruht: Die Leistungsverausgabung wurde an die im Betrieb verbrachte Zeit gekoppelt, um den Zugriff der Unternehmen auf die Arbeitskraft zumindest auf diese Weise einzugrenzen. Dies stärkte die Selbstverfügung über die außerhalb des Betriebes verbrachte Zeit, der Anspruch auf die Eigenkontrolle *innerhalb* des Arbeitsprozesses dagegen wurde für weite Teile der Beschäftigten dagegen tendenziell aufgegeben. Eine Ausweitung individueller Zeitautonomie hängt in dieser Sicht davon ab, in wieweit es gelingt, Leistungskriterien von einer bestimmten Anwesenheitsdauer im Betrieb zu entkoppeln.<sup>36</sup>

### Fazit

Während im mikropolitischen Ansatz organisationale Machtressourcen und strategisch umkämpfte Tauschregeln im Mittelpunkt stehen und die Sinndimension vergleichsweise gering gewichtet wird, geht es in der interpretativen oder konstruktivistischen Sicht vor allem um intersubjektive Prozesse der Sinnsetzung und der Aushandlung von Rationalitätsgeltungen.<sup>37</sup> Dass auch diese Geltungsansprüche wiederum miteinander konkurrieren und sozial umkämpft sind, ist in der interpretativen Organisationsforschung zwar implizit mitgedacht, jedoch nicht systematisch ausgearbeitet. Die mikropolitische und die „mikrokulturelle“ Perspektive ergänzen sich daher insofern, als sie es erlauben, bei der Analyse des organisationalen Zeithandelns die Verschränkung von Sinn- und Machtdimension zu berücksichtigen.

Wenn man allerdings erklären will, weshalb sich empirisch *bestimmte* kulturelle Rationalitäten in den organisationalen Aushandlungen durchsetzen und andere nicht, oder weshalb *bestimmte* Ressourcen das Machtpotenzial von Akteuren erhöhen und andere nicht, ist ein zusätzliches Analyseraster notwendig. Die wichtige Rolle zum Beispiel der Organisationsumwelt für die organisationsinterne Bewertung von Machtressourcen wird von Friedberg zwar durchaus gesehen. Sie ist als kontingente Bedingung lokaler Machtspiele jedoch allein empirisch zu ermitteln. Und auch in der Organisationskulturforschung ist die Umwelt als kultureller Hintergrundrahmen für die lokalen Aushandlungen zwar präsent, weil die Akteure mit ihren biografisch erworbenen Wissensbeständen und Interpretationsschemata die Gesellschaft in die Organisation hineintragen. Dies wird jedoch nicht systematisch ausgearbeitet. Um diese häufig kritisierte „Strukturblindheit“ mikropolitischer und organisationskultureller Ansätze zu relativieren, müssen Theorien einbezogen werden, die den Stellenwert der Verfestigung und

---

35 Vgl. auch dazu Wittel 1996, aber auch die Forschung über Führungskräfte.

36 Dies belegen zum Beispiel die Befunde von Hörning et al. (1991, S. 85-88), nach denen „Zeitpioniere“, die die Arbeitszeit verkürzen und eigensinnig gestalten wollen, sich der permanenten Unterstellung ausgesetzt sehen, nicht ausreichend engagiert (also *leistungsbereit*) zu sein. Auf der anderen Seite ist die Entkopplung von Arbeitszeit und Leistung für die Gewerkschaften aus nachvollziehbaren Gründen ein rotes Tuch: Solange keine anderen wirksamen Instrumente der Leistungsbegrenzung zur Verfügung stehen, sollte aus ihrer Sicht an dem historischen Kompromiss nicht gerüttelt werden. Dies ist eines der stärksten Argumente gegen Vertrauensarbeitszeit (vgl. Abschnitt 2.4).

37 Der mikropolitische Ansatz von Küpper und Felsch ist allerdings so komplex angelegt, dass er, über Friedberg hinaus, auch die Sinndimension des organisationalen Handelns relativ ausführlich thematisiert und zu integrieren versucht.

der Sanktionierung von Handlungsmustern innerhalb wie außerhalb von Organisationen stärker gewichten. Solche Ansätze sollten jedoch an die hier verfolgte konstitutions- und bedeutungstheoretische Perspektive anschlussfähig sein. Beide Kriterien werden von soziologischen Institutionentheorien oder zumindest deren handlungstheoretisch fundierten Varianten erfüllt. Damit rücken nicht nur der Routineaspekt, sondern auch die gesellschaftliche Strukturierung des organisationalen Zeithandelns stärker in den Fokus.

#### 2.1.4 Organisationales Zeithandeln und Institutionalismus

Das Interesse an Institutionen und an Mechanismen der Institutionalisierung hat in den letzten beiden Jahrzehnten in der Organisationstheorie, aber auch in anderen Disziplinen stark zugenommen.<sup>38</sup> Dies dürfte nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass lange Zeit stabile gesellschaftliche Institutionen einem beschleunigten Wandel unterliegen. Gleichzeitig werden sie im Zuge forcierter Individualisierungsprozesse zunehmend von der Seite des Individuums in Frage gestellt: „Der Individualität und ihren spezifisch modernen Ansprüchen auf Autonomie und Selbstverwirklichung scheint die Institution hemmend und geradezu feindlich gegenüber zu stehen“ (Gimmler 1998, S. 11).<sup>39</sup> In zeitlicher Hinsicht lassen sich beide Beobachtungen insbesondere auf die gesellschaftliche Institution der „Normalarbeitszeit“ anwenden. Diese verändert sich aktuell im Rahmen des technisch-ökonomischen Wandels und wird gleichzeitig mit wachsenden subjektiven Autonomieansprüchen konfrontiert. In der institutionalistischen Perspektive ist organisationales Zeithandeln eingebunden in diesen historischen Wandel organisationaler wie auch gesellschaftlicher Zeitinstitutionen.

Was aber versteht man unter Institutionen? Einschlägige Texte beginnen meist mit der sicher richtigen Feststellung, die Verwendung des Institutionenbegriffs sei nicht nur im Alltag, sondern auch in der Wissenschaft unbestimmt, uneinheitlich und fließend. Es hängt offensichtlich zu einem großen Teil von der Fragestellung oder der theoretischen Ausrichtung ab, wie Institutionen konzipiert werden. In einer Minimaldefinition könnte man festhalten, dass Institutionen als auf Dauer gestellte, überindividuelle Ordnungsstrukturen das Handeln Einzelner an kollektiv gültigen Regeln ausrichten. Oder, wie Esser schreibt, die „wohl kürzeste Definition des Begriffs umreißt eine Institution als Regeln mit Geltung“ (Esser 2003, S. 47). Auch wenn eine so knappe Bestimmung relativ wenig Interpretationsspielraum lässt und daher als Minimalkonsens geeignet scheint, kann sich bei näherem Hinsehen und je nach theoretischer Perspektive auch der Begriff der „Regel“ auf Unterschiedliches beziehen – entweder eher auf informelle oder eher auf formale Regeln, eher auf Routinen und Handlungsprogram-

---

38 Vgl. für die Organisationstheorie den Sammelband von Powell/DiMaggio (1991), Scott 1995, Türk 1997, Walgenbach 2002a, Edeling 2002; für einen Überblick in den Politikwissenschaften exemplarisch die Bände von Göhler (1994) und Nedelmann (1996). In der deutschsprachigen Soziologie sind in neuerer Zeit Esser (2000) und aus bedeutungstheoretischer Perspektive oder Rehberg (1994, 2002) zu nennen; für die Auslotung wechselseitiger Anschlussmöglichkeiten soziologischer und ökonomischer Institutionentheorien insbesondere die Beiträge in Maurer/Schmid 2002 und Schmid/Maurer 2003. Die dort veröffentlichten Beiträge von Müller-Jentsch, Rehder und Lessenich (jeweils 2003) dokumentieren, dass sich auch die Arbeits- und Industriesoziologie zunehmend institutionentheoretischer Konzepte bedient (vgl. auch Deutschmann 2002).

39 Die Betonung liegt hier wohlgerne auf „scheint“, denn gerade die Arbeit von Gimmler basiert auf der meines Erachtens völlig zutreffenden These, dass aus zunehmenden individuellen Autonomieansprüchen nicht auf die Überflüssigkeit von Institutionen geschlossen werden kann, sondern sich daraus vielmehr „die Forderung nach einer der Situation angemesseneren institutionellen Ordnung ableiten“ lässt (Gimmler 1998, S. 16).

me oder eher auf Normen, Handlungsmaximen und Rationalitätskriterien (Lepsius 1997). Auf den ersten Blick scheint auch unumstritten, dass die Geltung von Regeln mit Hilfe von Sanktionen durchgesetzt wird, und zwar sowohl durch äußere Kontrolle und Anreize wie durch innere Kontrollmechanismen (Esser 2003, S. 47). Dagegen wird jedoch argumentiert, es gehe gerade nicht um Sanktionen oder deren Androhung, sondern von Institutionen spreche man dann, wenn die Befolgung von Regeln selbstverständlich und fraglos („taken for granted“) sei, wenn im Handeln also die nicht-reflexive „Logik der Angemessenheit“<sup>40</sup> oder die „Geltung der Faktizität“<sup>41</sup> vorherrsche.

Wohl alle institutionalistischen Ansätze gehen in irgend einer Weise von der Annahme aus, dass Institutionen – als integrierende Normsysteme qua Sanktion oder als fraglose Handlungsroutinen – auf der einen Seite soziale Ordnung stabilisieren, Koordination gewährleisten und Orientierungssicherheit im Handeln bieten und auf der anderen Seite dadurch notwendig die individuelle Handlungsfreiheit einschränken. Unterschiede zeigen sich jedoch im Hinblick auf den Grad der Stabilität und den Grad der individuellen Autonomie. Die Bedeutung (oder „Funktion“) der Integration und Stabilität steht dabei in der struktur-funktionalistischen Lesart eindeutig im Vordergrund. Insbesondere für Gehlen, aber auch für Durkheim treten Institutionen den Menschen wie Gegenstände, als „soziale Tatsachen“, gegenüber und stehen folglich im Mittelpunkt der Soziologie als *der* „Wissenschaft von den Institutionen, deren Entstehung und Wirkungsart“ (Durkheim 1965, S. 100). Das komplexe Verhältnis von Individuum und Institution, von Handlung und Struktur wird dadurch nach einer Seite hin stillgestellt.

#### *Handlungstheoretischer Institutionalisierungsbegriff: Routine und Kreativität*

Eher intersubjektiv-handlungstheoretisch angelegte Institutionentheorien dagegen sind offener für den ermöglichenden Charakter von Institutionen, für die Handlungsmächtigkeit der Individuen und den Prozesscharakter sozialer Wirklichkeit. Sie gestehen zwar die institutionelle Strukturiertheit des Handelns zu, sprechen jedoch eher von „Institutionalisierung“ als von Institution. Die von handelnden Individuen *permanent* hervorgebrachte, das heißt reproduzierte, aber auch transformierte institutionelle Ordnung wird als „temporär gültiges Arrangement“ oder als „zeitweise Verfestigung der sozialen und gesellschaftlichen Prozesse“ aufgefasst (Gimmler 1998, S. 41).

Ein wichtiger handlungstheoretischer Bezugspunkt für diese Sichtweise ist die interpretative, wissenssoziologische Konzeption von Berger und Luckmann (1980; vgl. dazu auch oben Abschnitt 2.1.3). Berger und Luckmann beschreiben die soziale Konstruktion von Wirklichkeit als permanenten Prozess der Institutionalisierung von Wissen und Bedeutungen – in der Abfolge der Habitualisierung von Handlungen, der intersubjektiven Typisierung von Handlungen und Akteuren und schließlich der Objektivierung dieser Typisierungen. „Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden“ (Berger/Luckmann 1980, S. 58). Und: „Institutionalisierung steht am Anfang jeder gesellschaftlichen Situation, die ihren eigenen Ursprung überdauert“ (ebenda,

---

40 Vgl. Esser 2003, der sich auf March und Olsen (1989) bezieht.

41 Türk 1997, S. 128. Vgl. auch Zucker 1991 oder Berger/Luckmann 1980, S. 59: „Zusätzliche Kontrollmaßnahmen sind nur erforderlich, sofern die Institutionalisierungsvorgänge selbst zum eigenen Erfolg nicht ausreichen.“

S. 59). In dem Maß, wie sich intersubjektiv erzeugte Typisierungen und Bedeutungsfestlegungen von konkreten Situationen und Personen ablösen und historisch – im Prozess der Sozialisation – an nachfolgende Generationen weitergegeben werden, nimmt der Grad der Institutionalisierung und Objektivierung zu.<sup>42</sup>

Damit entsteht der Zwang zur Legitimierung<sup>43</sup>: Weil Institutionen Autorität auch gegenüber Individuen beanspruchen, die nicht an ihrer Entstehung beteiligt waren, muss ihnen gegenüber der Ausschluss alternativer Bedeutungen gerechtfertigt und erklärt werden. Dies geschieht mit Bezug auf übergeordnete „symbolische Sinnwelten“, die unterschiedlich komplex und abstrakt sein können und von einfachem Handlungswissen („das macht man so“) bis hin zu universalen Theorien des Kosmos und des Menschen reichen. Daher lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass institutionalistische und interpretative organisationskulturelle Theorieansätze insofern wechselseitig anschlussfähig sind, als Institutionen als „objektivierter Sinn“<sup>44</sup> begriffen werden können. Der Kulturbegriff bezieht sich dabei auf den Inhalt symbolischer Systeme oder Sinnwelten, auf Leitideen und Rationalitäten (oder auch „Werte“). Der Begriff der Institutionalisierung zielt dagegen auf ihre Repräsentation in (unterschiedlich hoch) legitimierten Normen und Regeln sowie auf den Grad ihrer Verfestigung und Objektivierung in der Praxis intersubjektiven Handelns. Im Kern der Institutionenanalyse steht somit die Frage, welche Rationalitäten oder „welche Leitideen in welchen Handlungskontexten bis zu welchem Grade verhaltensstrukturierend wirken“ (Edeling 2002, S. 228) und zur Handlungsbeurteilung herangezogen werden.<sup>45</sup> Die Analyse erstreckt sich im Übrigen nicht nur auf institutionelle Handlungsformen und -praxis, sondern darüber hinaus auf die Subjektivität der Akteure – ihr Bewusstsein, ihr Denken, ihre Interessen (Edeling 2002, S. 227), denn: „Jede institutionalisierte Sozialbeziehung setzt Formen der *Subjekterzeugung* voraus“ (Rehberg 2002, S. 50).

In dem Maß, wie intersubjektive Legitimität erreicht wird, entwickeln sich im Handeln „Routinegewißheit“ (Berger/Luckmann 1980) und ein fragloser gemeinsamer Interpretationshintergrund. Routinegewissheit und Fraglosigkeit wiederum erzeugen den schon erwähnten Doppelcharakter jeglicher Objektivierung: Das Handeln wird von der Unsicherheit des ständigen Sich-Entscheiden-Müssens und Aushandelns entlastet, gleichzeitig wird die Autonomie der Akteure beschnitten. In dieser Sicht der „Reduktion von Komplexität durch Institutionen“ (Beckert 2002, S. 140) sind sowohl die lokale Konstruktion von Bedeutungen, die in der interpretativen Organisationskulturforschung untersucht wird, als auch lokale Machtspiele und die Erzeugung von Machtregeln und –ressourcen durch nicht-reflektierte Routinen, Gewohnheiten und Typisierungen immer schon vorstrukturiert.

Dennoch werden die interpretativ-kreative Handlungsdimension und der permanente Wandel von Routinen und Normen dadurch nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Die Notwendig-

---

42 Objektivierung als Vergegenständlichung sozial konstruierter Wirklichkeit erfährt bei Berger und Luckmann noch eine Steigerung in der „Verdinglichung“, dem „äußersten Schritt des Prozesses der Objektivierung“ (1980, S. 95). Das Bewusstsein ihres sozialen Ursprungs weicht der Vorstellung, die Phänomene der gesellschaftlichen Welt seien „Naturgegebenheiten, Folgen kosmischer Gesetze oder Offenbarungen eines göttlichen Willens“ (ebenda). Mit dieser Naturalisierung sinkt die Fähigkeit, sich von normativen Erwartungen zu distanzieren und alternative Ansprüche geltend zu machen.

43 Berger/Luckmann 1980, S. 66f, S. 98ff.

44 Edeling (2002, S. 227) mit Bezug auf Schelsky (1970).

45 In der interpretativen Perspektive sind darüber hinaus solche Leitideen nicht vorgängig existent, sondern werden erst durch die Akte der Begründung institutioneller Legitimitätsansprüche konstruiert.

keit der Legitimierung verweist ja darauf, dass Individuen alternative Geltungsansprüche haben und die individuellen Zwecke und Rationalitäten nicht deckungsgleich mit denen von Institutionen sind. Auch hoch institutionalisierte Handlungsmodelle und Normen bleiben interpretationsbedürftig und sind daher anfällig für Delegitimierung und Dekonstruktion.

„Institutionen und mentale Modelle weisen auf eine wichtige Seite des Handelns hin: auf Routinen. (...) Doch ist die Begrenzung des Handlungsmodells auf Routinen (...) unvollständig: Regeln geben in den allermeisten sozialen Situationen keine vollständige Handlungsanleitung vor, Handlungssituationen sind nie völlig identisch, und Institutionen sind umkämpft (...)“ (Beckert 2002, S. 141)

So gesehen stellen Institutionen strukturierte Möglichkeitsräume dar, in denen Routine und Kreativität beziehungsweise Autonomie in einem engen wechselseitigen Zusammenhang stehen. Erst wenn bestimmte Handlungsbereiche der permanenten Aushandlung und Infragestellung entzogen sind, werden Zeit und Energie für weitere Handlungsoptionen freigesetzt und der Wandel und die Ausdifferenzierung von Institutionen sind denkmöglich. Im pragmatistisch-interpretativen Handlungsmodell ist Routine sowohl Resultat als auch Voraussetzung von Kreativität (vgl. Joas 1996, S. 190). Mit interpretativen institutionalistischen Ansätzen wird deshalb immer auch danach gefragt, wie durch kreatives Handeln Institutionen transformiert und neu gebildet werden und wie durch deren Legitimierung neuer Sinn und neue Leitideen entstehen.

Für die Organisationstheorie bedeutet eine solche handlungs- und bedeutungstheoretische Fundierung, organisationale Rationalitätskriterien, Ziele, Rollen, Standardisierungen, Routinisierungen, Sprachen<sup>46</sup>, Kommunikationsformen und nicht zuletzt Subjektivitäten als historisch gewachsene und überlieferte Institutionalisierungen von Leitideen zu begreifen, die das organisationale Handeln vorstrukturieren, gleichzeitig aber Kreativität oder Autonomie auch erst ermöglichen.<sup>47</sup> Vor allem mit der Routinedimension des Handelns können Institutionalisierungsprozesse innerhalb von Organisationen sehr gut erfasst beziehungsweise Organisationen selbst als Institutionen betrachtet werden.

---

46 Im Anschluss an Berger und Luckmann kann man vor allem in der organisationstypischen Sprache und Kommunikation die grundlegenden Institutionalisierungen sehen. Sprache fungiert als „Speicher angehäufter Erfahrungen und Bedeutungen, die sie zur rechten Zeit aufbewahrt, um sie kommenden Generationen zu übermitteln“ (Berger/Luckmann 1980, S. 39). Ein großer, wenn nicht der größte Teil menschlicher Interaktion und Sinnproduktion findet daher nicht im strukturlosen semantischen Raum statt, sondern wird durch sprachlich überlieferte Bedeutungen und Rationalitätsgeltungen geprägt.

47 Die historisch-vergleichende Analyse kann dabei den Vorrang der formalen Rationalität und der Rationalität der Wirtschaftlichkeit und Profitmaximierung herausarbeiten oder, wie Türk, „die Organisationsform selbst (...) als eine wesentliche Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation“ verstehen (Türk 1997, S. 160). In der an dieser Stelle verfolgten sozialtheoretischen Perspektive ist die Hegemonie einer Rationalität jedoch keine theoretische, sondern eine empirische Frage.



## *Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie und die Rolle der institutionellen Umwelt*

Die einflussreichen neoinstitutionalistischen Ansätze in der Organisationstheorie setzen eine handlungstheoretische Fundierung des Institutionenbegriffs<sup>48</sup> zwar überwiegend voraus. Sie fokussieren jedoch in großer Zahl auf die Institutionen außerhalb von Organisationen, auf die Makroebene: „Most institutionalists prefer to focus on the structure of environments (..) and the analytic autonomy of macrostructures“ (DiMaggio/Powell 1991a, S. 16).<sup>49</sup> Die Annahme einer analytischen Autonomie der Makroebene gegenüber der Organisationsebene wird mit dem Problem begründet, dass *allein* mikrosoziologisch oder mit Blick auf die lokalen organisationalen Beziehungen und Machtspiele nicht erklärt werden kann, weshalb dort *bestimmte* Vorstellungen und Ideen institutionalisiert werden und andere nicht, und weshalb eine so große Homogenität zwischen Organisationen zu beobachten ist. Dies bringt die wichtige Rolle der Institutionen im organisationalen Umfeld ins Spiel: Organisationen nehmen diejenigen Regeln und Erwartungen, standardisierten Verfahren und Wissensbestände aus dem institutionellen Umfeld in ihre Struktur auf, die dort hohe Legitimität besitzen.<sup>50</sup> Gemeint sind dabei zwar Organisationen als Ganze, bei näherem Hinsehen sind es jedoch die unterschiedlichen Akteure, die ihr Handeln mit Hinweis auf gültige Regeln im Umfeld legitimieren. Manager zum Beispiel, die ihre Ziele nicht erreichten, könnten sich zumindest darauf berufen, dass sie in ihrem Handeln den institutionellen Standards gefolgt seien (Meyer/Rowan 1977/1991, S. 51). Noch komplexer wird dieses Modell dadurch, dass in institutionellen Umwelten ebenfalls unterschiedliche Akteure mit möglicherweise unterschiedlichen und widersprüchlichen Rationalitäten auftreten und Legitimität beanspruchen. Mit Banken, Arbeitgebervereinigungen, Gewerkschaften, staatlichen Verwaltungen, Berufsverbänden, wissenschaftlichen Einrichtungen, Lieferanten und Kunden ist die Liste möglicher relevanter Gruppen dabei noch nicht einmal vollständig.

Der große externe Einfluss basiert in der institutionalistischen Perspektive vor allem darauf, dass Organisationen oder organisationale Akteure auf die Anerkennung durch ihre Umwelten angewiesen sind, um sich den Zugang zu Ressourcen zu sichern.<sup>51</sup> Die Angewiesenheit auf Anerkennung steigt mit dem Ausmaß der Unsicherheit über organisationale Ziele, Mittel und Erfolgchancen und sie nimmt mit hoher Umweltabhängigkeit zu. Organisationale

---

48 Institution wird in der neoinstitutionalistischen Terminologie meist mit Kultur gleichgesetzt. Dies weicht von der hier vertretenen Kulturdefinition ab: Institutionen sind Verkörperungen oder Objektivierungen von Leitideen, Logiken, Rationalitäten. Der Vergleich gleichartiger Institutionen ergibt daher möglicherweise Unterschiede in der dahinter stehenden Rationalität. Dann würde ich von einem Kulturunterschied sprechen. Umgekehrt ist es möglich, dass unterschiedliche Institutionen die gleiche Rationalität eben unterschiedlich verkörpern. Denkbar und empirisch hoch wahrscheinlich ist außerdem, dass bestimmte Institutionen Kompromisse aus verschiedenen Rationalitäten darstellen. Dann ist es auch eine empirische Frage, wie man Kulturunterschiede und –gemeinsamkeiten begrifflich fasst, auf welche Dimensionen man sich bezieht etc. Dabei kann die Form der Institution selbst ebenfalls auf einen Rationalitätsunterschied verweisen. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Formalität oder Informalität von Institutionen.

49 Für einen überwiegend mikroinstitutionalistischen Ansatz vgl. Zucker 1991.

50 Dabei ist es eine empirische Frage, was jeweils als relevantes institutionelles Umfeld definiert ist. Organisationale Felder haben jedoch keine beliebig große Ausdehnung. Dazu gehören nur die relevanten Interaktionspartner, mit denen in den Austauschbeziehungen gemeinsame Sinnsysteme und Regulationsmechanismen entwickelt werden (vgl. Walgenbach 2002a, S. 333).

51 Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 52, Türk 1997, S. 132.

Handlungsstrukturen müssen daher nicht einfach „nur“ effizient und ökonomisch angemessen, sondern auch legitim sein, um den Organisationserfolg zu sichern.

In der institutionalistischen Argumentation wird außerdem angenommen, dass die Ausrichtung an institutionellen Regeln im Wesentlichen über drei Mechanismen erfolgt, die schließlich zur Homogenisierung der Strukturen innerhalb eines organisationalen Feldes führen – eine Annahme, die auch unter dem Begriff der „institutionell bedingten Isomorphie“ bekannt wurde (DiMaggio/Powell 1983/1991b, S. 67ff): Einmal resultiert Isomorphismus aus dem *Zwang*, den andere Organisationen ausüben (zum Beispiel über Gesetze oder Verwaltungsvorschriften). Der zweite Mechanismus besteht in der *Imitation* anderer Organisationen, die als erfolgreich eingeschätzt werden oder hohes Prestige genießen („mimetische Prozesse“). Und drittens schließlich spielt der *normative Druck* durch Berufsgruppen und Professionen eine wichtige Rolle, die zum Beispiel über die Ausbildungseinrichtungen ihre Normen des Arbeitshandelns weitergeben.

In dieser Perspektive sind Organisationen als Ganze, einzelne Elemente wie Verfahren, Programme, Abteilungen, Stellen, aber auch Akteure und ihre Interessen durch Regeln und Erwartungen konstituiert, die außerhalb der Organisationen hohe Geltung besitzen. Während in der mikropolitischen und organisationskulturellen Sichtweise jeweils das aktive, lokale Konstruieren organisationaler Handlungsbedingungen stark gemacht wird, fokussiert die institutionalistische Organisationstheorie überwiegend auf die nicht hinterfragte – und nicht hinterfragbare – Adaption überlokaler Rationalitäten, Normen und Organisationsformen. Mit diesem Zugang wird in den Arbeiten der Institutionalisten vor allem die Effizienz formaler Rationalität als Mythos entlarvt. Neue Verfahren würden kaum auf ihre tatsächliche Wirkung hin evaluiert, sondern aus Legitimitätsgründen einfach übernommen (was ihre Effizienz natürlich nicht ausschließt). Damit erklärt sich in erster Linie die anhaltend hohe Verbreitung formaler Organisationsstrukturen. Theoretisch können jedoch auch gegenläufige Entwicklungen wie Dezentralisierung und Entbürokratisierung erfasst werden. In der institutionalistisch inspirierten Literatur wird denn auch seit Jahren betont, wie sehr dezentrale Management- und Reorganisationsleitbilder – als Mythen und Moden – die Selbstdarstellung und die Gestaltung von Organisationen beeinflussen. Dies gilt insbesondere für Führungsstile oder Vorgesetztenhandeln (Deutschmann 1997, 2002; Pongratz 2002a). Dabei ist vor allem von Managementkonzepten im engeren Sinn die Rede – wie etwa dem Konzept des „Lean Management“, das durch Aus- und Weiterbildungen, betriebswirtschaftliche Literatur, Unternehmensberatungen etc. in die Organisationen diffundiert. Der Aufbau organisationsinterner Sozial- und Herrschaftsordnungen stützt sich aber ebenso auf die Akzeptanz oder Ablehnung bestimmter sozialer Beziehungsformen in der Gesellschaft. Hierarchische Autoritätsstrukturen im Unternehmen können demnach, so Deutschmann, nur „so lange intakt bleiben, wie auch die Gesellschaft noch durch paternalistische, ständische und obrigkeitstaatliche Strukturen dominiert wird“ (Deutschmann 2002, S. 130). Umgekehrt kann „nicht damit gerechnet werden, dass der Betrieb sich inmitten einer differenzierten, auf Individualismus und Demokratie hin orientierten Gesellschaft als Insel des Paternalismus erhalten lässt“ (ebenda, S. 131). Pongratz unterscheidet seit 1933 drei historisch relativ gut abgrenzbare Phasen mit jeweils unterschiedlichen, gesellschaftlich hegemonialen Führungskulturen und ihren legitimen Symbolisierungen. Der allmähliche Legitimitätsverlust der militärischen und bürokratisch-formalen Varianten wird dabei seit den siebziger Jahren durch die anti-autoritären Bewegungen und den anschlie-

ßenden Wertewandel, durch veränderte familiäre und schulisch-berufliche Sozialisationsbedingungen sowie durch veränderte rechtliche Grundlagen forciert. Resultat ist die Ausbreitung eines „informalisierten Führungshandelns“, dem die Unternehmen sich nicht einfach entziehen können. In der Interaktion zwischen Führungskräften und Beschäftigten wird sukzessive die „Machtsymbolik verfeinert“ und Herrschaftsansprüche dürfen tendenziell nur noch subtil geäußert werden. Das daraus entstehende Problem der „Verunsicherung im Umgang mit Autorität“ und das Problem, dass die Entscheidungsvorrechte der Vorgesetzten trotz eines „rück-sichtsvolleren sozialen Umgangs“ im Grundsatz unangetastet bleiben, muss im organisationalen Handeln bewältigt werden – und die Frage der Effizienz ist davon allenfalls indirekt berührt. Auch Minssen (1999, 2001) interpretiert eigene Untersuchungsergebnisse dahingehend, dass die Einführung „moderner“ Organisationsformen wie Gruppenarbeit häufig veränderten Rationalitätsvorstellungen in der Umwelt geschuldet ist und sich nicht primär aus organisationsinternen Problemlagen ergibt. Dezentralisierung oder „diskursive Koordination“ werden nicht adaptiert, weil sie für die Unternehmen *erkennbar* effizientere Problemlösungen darstellen, sondern weil sie das „Signum von Modernität“ tragen und „Prozesse des Isomorphismus durch Nachahmung“ stattfinden (Minssen 1999, S. 16).

In den Routinen innerhalb von Organisationen wiederum stoßen diese Nachahmungsprozesse auf Hürden (ebenda), weil sich extern entwickelte Institutionalisierungen nicht einfach an bereits bestehende interne Routinen anschließen lassen. Gruppenarbeit ist hierfür ein ebenso instruktives Beispiel wie die Einführung von Vertrauensarbeitszeit, was sich mit der vorliegenden empirischen Untersuchung zeigen lässt. Meyer und Rowan (1977/1991) postulieren entgegen der Isomorphismusannahme denn auch, dass Organisationen aufgrund ihrer Aufgabenstruktur nicht immer die – ohnehin möglicherweise in sich widersprüchlichen – externen institutionellen Vorgaben umsetzen können oder wollen. Daher entwickeln sie verschiedene Strategien, solche Anforderungen zu verweigern oder zu „entschärfen“. Eine Möglichkeit ist die „Entkopplung“ (oder lose Kopplung) von formaler Struktur und Handlungsebene. Die Anforderungen werden offiziell implementiert, die Praxis bleibt davon jedoch relativ unberührt. So wird nach außen die Legitimität gesichert, externe Anerkennung und Ressourcenzufluss bleiben gewährleistet. Nach innen werden gleichzeitig Konflikte und Reibungsverluste vermieden. Im Ergebnis gleichen Organisationen sich in der formalen Struktur zwar an, weisen aber in der Praxis eine große Vielfalt auf (Meyer/Rowan 1991, S. 58). Auch für den Fall „moderner“, dezentraler Arbeitsorganisation dürfte dieser Zusammenhang nach vorliegenden Befunden in vielen Fällen zutreffen: Wenn die institutionelle Umwelt auf Informalisierung und diskursive Koordinierung drängt, werden „offiziell“ informale Strukturen implementiert, in der Praxis bleibt das Handeln jedoch am bürokratisch-formalen Modell orientiert.

### *Institutionalismus und Arbeitszeithandeln*

Wendet man die institutionalistische Perspektive auf die Frage nach den Bedingungen des organisationalen Zeithandelns an, wird zunächst die Bedeutung von Verfestigungen, von Routinen, Gewohnheiten und Typisierungen unterstrichen. Einmal fraglos gewordene lokale Zeitmuster entlasten das Handeln und sind nicht mehr ohne Weiteres und im beliebigen Ausmaß der Aushandlung und Veränderung zugänglich. Vielmehr sind sie im Bewusstsein und in der Handlungspraxis als quasi natürliche, schon immer da gewesene und sachlich notwendige

Formen des Zeithandelns verankert. Gleichzeitig werden gewohnte Zeitpraktiken auch Teil der Subjektivität der Handelnden. Dies steht nicht notwendig im Gegensatz zu einer autonomen Zeitgestaltung, sondern Zeitroutinen können, mit Bezug auf das interpretativ-pragmatistische Handlungsmodell, Ergebnis und Voraussetzung kreativen Zeithandelns sein. In der Arbeitszeitforschung ist der Befund eines anhaltend hohen zeitlichen Routinisierungsgrades dabei keineswegs neu. Interessant sind vielmehr die Fragen, ob und unter welchen Bedingungen die Beschäftigten Routinen subjektiv als restriktiv erfahren, unter welchen Bedingungen sich Routinen verändern und ob neue Routinen sich geplant oder naturwüchsig entwickeln.

Veränderungen und überhaupt die Gestaltung des Arbeitszeithandelns hängen offensichtlich mit externen Zeitinstitutionen (und deren Wandel) zusammen.<sup>52</sup> Mit makroinstitutionalistischen Ansätzen wird die wichtige Rolle von Gesetzen, branchenspezifischen Tarifverträgen, allgemeinen gesellschaftlichen Zeitinstitutionen, von beruflichen und professionellen Zeitnormen oder von Zeitkulturen wichtiger Partner in interorganisationalen Netzwerken betont. Diese institutionellen Umwelten können von Organisationen nicht ignoriert werden.

Die Ausgestaltung gesetzlicher und tariflicher Regelungen und deren Einfluss auf betrieblich vereinbarte Zeitmodelle sind in der Arbeitszeitliteratur dabei relativ gut dokumentiert. Die wichtigsten Befunde sind hier, dass Gesetze und Tarifvereinbarungen zu einer weitreichenden Flexibilisierung der Arbeitszeit und gleichzeitig zu einer Dezentralisierung der Aushandlungen beitragen: Die Spielräume, die Tarifverträge zunehmend eröffnen, verlagern einen großen Teil der Regulierung in die innerbetriebliche Aushandlungsarena.<sup>53</sup> Auch der Wandel gesellschaftlicher Zeitinstitutionen und seine Auswirkungen auf betriebliche Zeitmodelle werden in der Arbeitszeitforschung kontinuierlich untersucht – wie etwa der historische Wandel der Normalarbeitszeit, die sich bis zur zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts auf den Acht-Stunden-Tag, die Fünf-Tage-Woche und den sechswöchigen Jahresurlaub eingependelt hatte und nach einer kurzen Phase der Stabilität seit zwei Jahrzehnten sukzessive erodiert.<sup>54</sup> Bekannt ist außerdem die Wirkung, die wirtschaftlich erfolgreiche oder anerkannte Organisationen mit ihren Zeitmodellen in einem organisationalen Feld ausüben – in der aktuellen Diskussion um die Verbetrieblichung der Arbeitszeitregulierung ein wichtiges Thema.

Nicht nur an der Verbetrieblichung der Arbeitszeitregulierung lässt sich demonstrieren, dass Organisationen trotz ihrer Angewiesenheit auf die Legitimität ihrer Zeitmodelle gegenüber ihrem institutionellen Umfeld dennoch relative Autonomie besitzen. Unternehmen üben selbstverständlich ihrerseits Einfluss auf gesellschaftliche Legitimitätsdiskurse aus und argumentieren zum Beispiel regelmäßig, dass sie aus Wettbewerbsgründen ihre Betriebszeiten ausdehnen und Arbeitszeiten verlängern müssten. Die Erosion der Normalarbeitszeit als der

---

52 Zum Begriff der Zeitinstitution vgl. vor allem Maurer 1992, S. 87ff, aktuell auch Rinderspacher 2004.

53 Aktuelle Trends der Regulierung sind die „kontrollierte Flexibilität“ (Seifert 2005) oder die „kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik“ (Bispinck 2004). Letzteres wird als Teil des Institutionenwandels in den Arbeitsbeziehungen interpretiert – eines Wandels, dessen Ursachen und Folgen in der Diskussion noch höchst umstritten sind. Zwar werde einerseits die Autonomie der organisationalen Ebene gestärkt, andererseits aber vor allem die Verhandlungsposition der betrieblichen Interessenvertretungen gegenüber dem Management geschwächt.

54 Vgl. exemplarisch Seifert 1993. Ein aktuelles Beispiel dafür sind die veränderten Ladenöffnungszeiten (Meissner et al. 2000), die Teil des gesellschaftlichen Diskurses über die Legitimität der Institutionen „Feierabend“ und „Wochenende“ sind. Gerade der freie Samstag steht bekanntlich schon seit längerem unter Druck (Fürstenberg et al. 1999).

tragenden Säule gesellschaftlicher Zeitinstitutionen geht ganz offensichtlich auch von den ökonomischen Interessen der Unternehmen und betrieblichen Modellen der Flexibilisierung aus (vgl. Kapitel 2.3). Dies verweist auf ein Phänomen, das in der institutionalistischen Organisationstheorie vernachlässigt wird: Erstens können auch Organisationen als Institutionen aufgefasst werden, die gesellschaftlich dominante Rationalitätsvorstellungen verkörpern (Türk 1997). Zweitens sind institutionelle Regelungen in einem Umfeld nicht einfach vorhanden, sondern sie sind sozial umkämpft und „Resultate politischer Konfliktaustragungsprozesse“ (Rehder 2003, S. 266). Organisationen beteiligen sich an diesen Prozessen ebenso wie andere gesellschaftliche Akteure. Und wie in allen politischen Aushandlungen hängt es von den jeweiligen Machtressourcen ab, welche Interessenkonstellationen sich schließlich durchsetzen und in Zeitinstitutionen strukturell verankert werden.<sup>55</sup> Bei einigen Protagonisten der neoinstitutionalistischen Organisationsforschung zeichnet sich denn auch, so fasst Türk zusammen, eine stärkere „Berücksichtigung von Macht, Interessen, Strategien und Akteuren“ ab (Türk 1997, S. 139). DiMaggio und Powell etwa halten Anfang der neunziger Jahre für die zukünftige Programmatik des Neoinstitutionalismus fest, notwendig sei „to place interests and power on the institutional agenda“ (Dimaggio/Powell 1991a, S. 27).

Mit der Beobachtung, dass aus der Umwelt adaptierte institutionelle Regeln häufig nur lose an die organisationsinterne Praxis gekoppelt sind, lässt sich außerdem eine methodische Neuausrichtung der Arbeitszeitforschung begründen. Tatsächlich wird in den letzten Jahren zunehmend nicht nur nach der formalen Ausgestaltung, sondern zusätzlich nach der Praxisrelevanz von Zeitmodellen gefragt. Anhand von Fallstudien wird die interne „Wirksamkeit“ von Arbeitszeitregeln untersucht, die aus der Außenperspektive hohe Legitimität besitzen – sei es gegenüber den Tarifverbänden, gegenüber anderen Organisationen oder auch gegenüber qualifiziertem Personal, für das eine Organisation sich mit bestimmten Arbeitszeitmodellen attraktiver machen möchte. Schwierig zu erforschen, aber dennoch eine hoch relevante Frage ist darüber hinaus, wie und in welchem Ausmaß das organisationale Handeln wiederum zur Veränderung gesellschaftlicher Zeitinstitutionen beiträgt.

### *Fazit*

Mit der Institutionenperspektive lässt sich die Routinisierung des Zeithandelns wie auch die strukturelle Verfestigung der „Resultate“ organisationaler und gesellschaftlicher Bedeutungsaushandlungen und Machtprozesse theoretisch erfassen. Sie ergänzt insofern die interpretativen und politisch akzentuierten organisationstheoretischen Ansätze.

Das Verhältnis zwischen organisationalem Zeithandeln und organisationalen Bedingungen kann damit, die bisherige Argumentation stark verdichtend, folgendermaßen konzipiert werden: Einerseits werden die subjektiven Zeitvorstellungen und die Handlungspraxis der Subjekte durch organisationale Institutionen – als objektivierte Vorstellungen vom „richtigen Handeln“ – erzeugt und geprägt. Widerstand, abweichende subjektive Rationalitäten, strategische Handlungsfähigkeit und individuelle Autonomie sind jedoch niemals völlig stillgestellt.

---

55 Die historische fundierte Argumentation von Maurer unterstreicht dies: Gesellschaftliche „Zeitinstitutionen erfüllen nicht sachrational und objektiv ihre Orientierungsfunktion, sondern sie beinhalten und übertragen Macht- und Herrschaftskonstellationen (..) Zeitinstitutionen enthalten implizite Handlungschancen und –restriktionen, sowohl für einzelne Individuen als auch für ganze Personengruppen.“ (Maurer 1992, S. 91)

Da Institutionen und Routinen nur zeitweise verfestigte Resultate sozialer Kämpfe um Geltungsansprüche darstellen und institutionelle Regeln im Handeln interpretiert werden müssen, bleiben auch widerständige subjektive Handlungslogiken virulent. Sie können je nach Kontext und Situation im kollektiven Handeln immer wieder neu in Anschlag gebracht werden. Dieses Festhalten an subjektiv legitimen Ansprüchen und deren Aushandlung ist Teil der mikropolitischen Prozesse in Organisationen. Wer dabei über kontextspezifisch relevante Ressourcen verfügt, kann nicht nur seine Interessen und Geltungsansprüche besser durchsetzen, sondern gleichzeitig die Handlungslogik, die Regeln, die Bedeutung von Ressourcen und damit den Aushandlungsrahmen mitgestalten. Im intersubjektiven Handeln werden daher die Handlungsbedingungen mitkonstituiert.

Dieser rekursive Zusammenhang der Konstitution von Handlungsbedingungen gilt zunächst für die organisationale Ebene. Organisationales Handeln ist jedoch über die Subjekte und ihren lebensweltlich-biografischen Hintergrund auf der einen Seite, über die Legitimitätserwartungen der institutionellen Umwelten auf der anderen Seite in die Gesellschaft eingebettet. Auch dort lassen sich ähnlich rekursive machtbasierte Bedeutungsaushandlungen und Institutionenbildungen beobachten, an denen Organisationen – oder die zur Organisationselite gehörenden Akteure – wiederum beteiligt sind. Die gesellschaftlich objektivierten Rationalitäten, Regeln und Ressourcenverteilungen wirken als strukturelle Bedingungen auf organisationales Handeln zurück – und werden dort wiederum adaptiert, transformiert oder zurückgewiesen, werden von manchen Organisationsmitgliedern als Machtquelle genutzt und wirken für andere dagegen restringierend.

Es ist un schwer zu erkennen, dass die zentralen Elemente dieses *rekursiven formalen Modells* an die „Theorie der Strukturierung“ von Anthony Giddens erinnern. Wenn diese im Folgenden kurz rekapituliert wird, dann deshalb, weil so abschließend ein integrierender Rahmen für die bisher referierten Ansätze formuliert werden kann und einige Ergänzungen – vor allem die Unterscheidung zwischen praktischem und diskursivem Bewusstsein – beige steuert werden können. Umgekehrt wäre es meines Erachtens nicht ausreichend gewesen, sich organisationstheoretisch ausschließlich auf Giddens zu beziehen, da viele seiner Begriffe und Konzepte zu offen formuliert sind.

### **2.1.5 Strukturierungstheorie als integrierender Analyserahmen**

Giddens gilt als einer der einflussreichsten Vertreter von Konstitutionstheorien, in denen „soziale Ordnung und soziale(r) Wandel als kontingent und konstruiert betrachtet“ werden (Joas 1996, S. 341). Seine erklärtermaßen formale Sozialtheorie wird verstärkt seit Mitte der neunziger Jahre in der Organisationsforschung – wie in anderen Teildisziplinen der Soziologie – als übergeordneter begrifflicher Rahmen oder als „sensitizing concept“ (Wilz 2002, S. 29) verwendet.<sup>56</sup> Obwohl man bezweifeln kann, dass die Strukturierungstheorie tatsächlich eine „Metatheorie“ darstellt (Osterloh/Grand 1997), lässt sie sich doch zumindest als *Metaperspektive* verstehen. Mit der Strukturierungstheorie können die begrifflich-theoretischen Grundannahmen dieser Arbeit in einem Modell zusammengefasst werden.

---

56 Vgl. vor allem Ortmann 1995, Ortmann et al. 1997 (für empirische Anwendung siehe dort), knappe Zusammenfassungen Neuberger 1995, S. 285-336, Walgenbach 2002b; auch in der Genderforschung, zum Beispiel Holtgrewe 1998, Wilz 2002.

Im Mittelpunkt der Theorie der Strukturierung steht bekanntlich der Versuch, den Gegensatz von Akteur, Handlung und Struktur zu überwinden. Anders formuliert sollen die in hermeneutischen und interpretativen Ansätzen stark gemachten „Konzepte des Handelns, des Sinns und der Subjektivität“ mit den in Funktionalismus und Strukturalismus bedeutsamen „Begriffen der Struktur und des Zwangs in Zusammenhang gebracht werden“ (Giddens 1988, S. 52). Struktur und Handlung werden nicht als Dualismus, sondern jeweils<sup>57</sup> als „Dualität“ konzipiert: Struktur ist sowohl *Medium* als auch *Ergebnis* sozialen Handelns und in Handlungen wird Struktur sowohl realisiert als auch transformiert. Giddens spricht von dem *rekursiven* Prozess der Strukturierung, weil die Folgen von Handlungen zu (veränderten) Bedingungen weiteren Handelns werden. Strukturen dürfen so gesehen auch nicht einseitig als Zwang und Einschränkung betrachtet werden, denn sie ermöglichen erst weiteres Handeln.

Durch diese Sichtweise wird der objektive Charakter von Strukturen relativiert. Sie sind zu erkennen als von Subjekten erzeugt und damit prinzipiell veränderbar. Deterministische Vorstellungen werden durch das Bild vom Handeln in Entscheidungskorridoren ersetzt (Ortmann 1995), voluntaristische Vorstellungen durch die Annahme von Handlungsspielräumen. Wie Menschen in Strukturen handeln ist damit nicht vollständig vorhersagbar. Das Handeln und seine Folgen sind damit nicht beliebig, aber kontingent.

Erzeugt werden Strukturen von grundsätzlich kompetenten, intentionalen und reflexiven Akteuren. Reflexivität bedeutet dabei nicht immer, dass Handelnde die Gründe für ihr Tun angeben können. Ein großer Teil des Handlungswissens ist implizit und praktisch und nicht ohne Weiteres dem diskursiven Bewusstsein, das heißt der Verbalisierung und Steuerung zugänglich. Praktisches Bewusstsein begründet die Entstehung von Routinen und Gewohnheiten, die Orientierung und Handlungssicherheit ermöglichen. Damit wird zu einem Teil das empirisch beobachtbare Beharrungsvermögen gegenüber radikalen Veränderungen erklärt. Diese Unterscheidung von „praktischem“ und „diskursivem“ Bewusstsein ist jedoch nicht völlig deckungsgleich mit der Unterscheidung von routinisiertem und strategischem Handeln, denn auch Strategien können im praktischen Bewusstsein verankert sein. Bei Giddens sind Routine und Strategie somit keine kategorial unterschiedlichen Handlungstypen, sondern das Handeln hat (kontinuierlich) unterschiedliche Grade der Bewusstheit. Dies wird vor allem wichtig, wenn es um die bewusste Gestaltung der Strukturierung und somit um gesteuerten Wandel geht. Wichtig ist weiterhin, dass Akteure nicht alle Bedingungen ihres Handelns erkennen und nicht alle Folgen beabsichtigt sind. Die Erzeugung von Strukturen geschieht häufig aufgrund dieser unerkannten Bedingungen und Folgen und ist auch aus diesem Grund schwer steuerbar.

Wie bei Friedberg, Berger/Luckmann oder Joas erscheint also die soziale Wirklichkeit als rekursiv konstituiert und ein großer Teil menschlichen Handelns spielt sich in Form von Routinen ab. Trotz der hohen Bedeutung von Routinisierung sind aber auch bei Giddens die Akteure handlungsmächtig und fähig, „anders zu handeln“, „in die Welt einzugreifen“ und „einen Unterschied herzustellen‘ zu einem vorher existierenden Zustand“ (Giddens 1988, S. 65f). Macht bezeichnet ebenso wie in den anderen vorgestellten Ansätzen das immer gegebene transformative Handlungsvermögen: Es ist „für jegliches Handeln typisch“ (S. 67), Vor-

---

<sup>57</sup> Giddens spricht zwar nur von der „Dualität von Struktur“, mit der selben Begründung kann aber auch Handlung als Dualität aufgefasst werden.

aussetzung für das Handeln und insbesondere für die individuelle Autonomie gegenüber strukturierenden Momenten.

Analysiert werden Strukturen als Sets von Regeln und Ressourcen in den sozialen Dimensionen von Herrschaft (materielle und autoritative Ressourcen), Signifikation (Regeln der Sinnkonstitution) und Legitimation (Bewertungs- und Sanktionierungsregeln). Hier lassen sich mikropolitisch-machttheoretische, interpretativ-kulturtheoretische und institutionalistische Ansätze jeweils zuordnen und in ähnlicher Weise verknüpfen, wie dies in Abschnitt 2.1.4 abschließend formuliert wurde. In der Herrschaftsdimension besteht das intersubjektive Handeln in der Ausübung von Macht, in der Bedeutungsdimension erzeugen Handelnde Sinn über Kommunikation, und in der Legitimitätsdimension besteht das Handeln aus wechselseitigen Bewertungen und Sanktionen. In der Machtausübung beziehen sich Akteure dabei auf bestimmte „Machtmittel“ (Ressourcen), in der Kommunikation auf „interpretative Deutungsschemata“ und in der Bewertung/Sanktionierung auf „Normen“. Mit diesen „Strukturierungsmodalitäten“, wie Giddens sie nennt, wird zwischen dem Bewusstsein der Akteure und den strukturellen Momenten sozialer Systeme vermittelt. Erst wenn Menschen im Handeln für sie jeweils relevante und verfügbare Deutungsmuster, Machtressourcen und Normen einsetzen und aktualisieren, reproduzieren sie rekursiv die Dimensionen der Sinnkonstitution, Machtausübung und Legitimation.

„Die Akteure vermitteln in ihren Interaktionen die Handlungs- mit der Strukturebene, indem sie die Regeln und Ressourcen unter situativen Umständen situationsspezifisch und nach Maßgaben ihrer Biographie und Kompetenz, also auf ganz besondere Weise, zu *Modalitäten* ihres Handelns machen.“ (Ortmann et al. 1997, S. 319f)

Wenn Mitglieder in Organisationen miteinander kommunizieren, rekurrieren sie somit auf organisationale Interpretationsschemata (Organisationsvokabular etc.), auf Normen der Bewertung (informelle Vorstellungen von „guter Leistung“, formale Personalbewertung etc.) und sie üben dabei Macht aus, indem sie organisationale Ressourcen (Wissen, Technik etc.) mobilisieren. Giddens weist mehrfach darauf hin, dass nicht nur Struktur und Handlung, sondern auch die drei sozialen Dimensionen rekursiv miteinander verknüpft sind. Ortmann (1995) und Ortmann et al. (1997) heben dies besonders hervor:

„Unsere Normen hängen von unserem Weltverständnis, von unseren Deutungsmustern ab und umgekehrt; unsere Deutungsmuster, Begriffe und Situationsdefinitionen etablieren sich mit Macht und sind umgekehrt mächtige Mittel der Machtausübung; und ebenso hängt, was als legitim gilt, von den Machtverhältnissen ab, wie umgekehrt Normen als Machtinstrumente fungieren.“ (Ortmann et al. 1997, S. 324)

Solche Verknüpfungen wurden auch in den vorhergehenden Abschnitten an verschiedenen Stellen deutlich gemacht. Um es noch einmal kurz zu wiederholen: Mit der „Mikropolitik“ wurde auf die Allgegenwart des transformativen Handelns hingewiesen, das Ressourcen nutzt und akkumuliert und das diese Ressourcen bei der kollektiven Regulierung des Handelns in Anschlag bringt. „Kulturen“ wurden als im Vergleich zwischen Organisationen zu erschließende symbolische Ordnungen bezeichnet, die auf den sinnhaften Rahmen, auf „letzte Gründe“ oder Rationalitäten im Handeln verweisen. Diese sind in Organisationen mikropolitisch umkämpft und wiederum als Ressourcen nutzbar. Institutionen und Routinen schließlich repräsentieren verfestigte Ressourcen- und Regelkonstellationen und setzen symbolische Ord-



nungen und Machtverhältnisse in *konkrete* normative Regeln, fraglose Gewissheiten und materielle Strukturen um.

### 2.1.6 Zwischenfazit: Leitbegriffe und Ebenen der empirischen Analyse

Für eine Empirie des betrieblichen Arbeitszeithandelns spannt sich mit den skizzierten theoretisch-begrifflichen Überlegungen ein breiter Rahmen von Dimensionen und Ebenen auf. Diese können in keiner einzelnen und daher auch nicht in dieser Untersuchung parallel mit gleicher Intensität berücksichtigt werden. Im Sinne einer forschungspragmatischen Arbeitsteilung werden bestimmte Aspekte vertieft, andere dagegen eingeklammert. Wichtig ist aber, das eigene methodische Vorgehen in einen solchen Rahmen einordnen zu können (vgl. Holtgrewe 2005).

In der vorliegenden empirischen Untersuchung werden vor allem die *Begriffe und Konzepte* der „mikropolitischen Konstitution von Regeln“ sowie der „Kultur“ als Handlungsbedingungen und Handlungsergebnisse im Mittelpunkt stehen. Mikropolitik wird dabei nicht nur dort wirksam, wo über die Einführung von Vertrauensarbeitszeit unmittelbar entschieden wird – in den Geschäftsleitungen und Personalabteilungen oder in der Interaktion zwischen Management und Interessenvertretung. Sie setzt sich fort auf der praktischen Ebene des kooperativen Arbeitszeithandelns und tritt dort auf als „Kampf aller gegen alle“ um mehr Zeitautonomie oder aber als Konstitution einer gemeinsamen Arbeitszeitordnung, die mehr oder weniger zeitliche Freiräume erlaubt. Der Kulturbegriff wird in der hier skizzierten Lesart für alle empirisch relevanten Bedingungskonstellationen verwendet. Er dient der Zusammenfassung subjektiver Orientierungen, Bewertungen und Praktiken, die jeweils in einem Unternehmen oder in einem Team als empirisch „dominant“ erscheinen. Mit dem Kulturbegriff ist es möglich, diese Praktiken und Handlungsrationaltäten nicht nur zusammenzufassen, sondern sie auch in zugespitzter Form für den Vergleich zwischen Organisationen und Gruppen in Anschlag zu bringen.

Schließlich ist die Perspektive der „Institutionalisierung“ insofern ein wichtiger theoretischer Hintergrundrahmen, weil die Einführung von Vertrauensarbeitszeit auf das Aufbrechen von Routinen und selbstverständlichen Annahmen über richtiges Zeithandeln zielt. Die Institutionalisierungstheorie trägt insofern zur Erklärung von Kontinuitäten und Barrieren gegen Veränderungen bei, als sie die entlastende und sichernde Wirkung von Zeit- oder auch Kooperationsroutinen betont. Damit sensibilisiert sie gleichzeitig für die Bedingungen, die die Prozesse der Entroutinisierung oder der Neubildung von Zeitroutinen im kooperativen Handeln ermöglichen.

Das skizzierte *Mehrebenenmodell*, das Subjekte, Handlungen, organisationale und gesellschaftliche Strukturen in ihrer Wechselwirkung und in ihrem Prozesscharakter erfasst, hat einen heuristischen Stellenwert und wird in dieser Arbeit nicht gleichmäßig „ausgefüllt“. So wird der „organisationale Wandel am Beispiel der Einführung von Vertrauensarbeitszeit“ zwar empirisch beschrieben. Die Gestaltung der Veränderungsprozesse selbst wird jedoch nicht als betriebliche Bedingung des Zeithandelns systematisch analysiert. „Eingeklammert“ wird auch der im soziologischen Neoinstitutionalismus angelegte Einfluss der gesellschaftlich-institutionellen Umwelt. Auch er läuft jedoch in der Darstellung der empirischen Befunde in den Betriebsfallstudien im Hintergrund mit. Ähnliches gilt für die Subjektperspektive. Da

die betrieblichen Bedingungen im Vordergrund stehen – die freilich im intersubjektiven Handeln von den Subjekten aufgegriffen, interpretiert und transformiert werden –, sind individuelle Zeitmuster und Orientierungen in der Darstellung der Befunde nicht in Form von Personen-Fallstudien enthalten. Sie werden vielmehr komprimiert und thematisch selektiv in die Analyse der betrieblichen Bedingungen für individuelle Zeitautonomie einbezogen.

Dennoch spielt die Subjektperspektive in dieser Arbeit eine herausragende Rolle. Die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen individueller Zeitautonomie setzt ja beim Subjekt an. Daher wird der nächste Abschnitt kurz die subjekttheoretischen Grundannahmen skizzieren, die sich mit der interpretativen und konstitutionstheoretischen Perspektive verbinden.

## **2.2 Subjektive Zeitansprüche zwischen individueller Autonomie und sozialer Anerkennung – ein identitätstheoretischer Ansatz**

„Der normative Kern der Konstitutionstheorien ist die Idee der Selbstbestimmung, da diese das Begehren der Handelnden ausdrückt, ihre sozialen Ordnungen anzuerkennen, als wären sie ein Werk ihres Willens“ (Joas 1996, S. 347).

Die Frage nach den Begrenzungen und Möglichkeitsräumen der Selbstbestimmung im Zeithandeln speist sich aus einer solch normativ-emanzipatorischen Perspektive. Es geht nicht „einfach“ darum, die Praxis des Arbeitszeithandelns und die sie bedingenden Strukturen zu beschreiben, sondern sie daraufhin zu bewerten, *in welchem Maß* sie jeweils Selbstbestimmung zulassen. Wenn bisher von Zeitautonomie und Handlungsspielräumen die Rede war, wurde erstens unterstellt, dass einigermaßen klar sei, was überhaupt unter Autonomie verstanden wird, und zweitens, dass alle abhängig Beschäftigten selbstverständlich nach einem Maximum an Zeitautonomie streben. Untersucht werden müsse eigentlich nur der jeweilige Grad der Autonomie. Beide Annahmen sollen im Folgenden nicht grundsätzlich in Frage gestellt, aber doch differenzierter betrachtet werden.

In einem ersten Zugriff kann eine solche Differenzierung aus dem bisher entwickelten Handlungsbegriff abgeleitet werden: Legt man eine interaktionistische Sicht zugrunde, wird auch die Bedeutung von Zeitautonomie in sozialen Kontexten ausgehandelt. „Autonomie“ ist also eine gemeinsame Konstruktion. Mit dem Begriff der Kultur wurden außerdem die jeweils dominanten, sinnhaften Hintergrundrahmungen (oder Logiken) eines Interaktionszusammenhanges bezeichnet, die sich erst im Vergleich mit anderen sozialen Zusammenhängen herausarbeiten und benennen lassen. Die Bedeutung und Bewertung von Autonomie ist eine solche Logik und sie kann folglich nur im Vergleich zwischen sozialen Gruppen oder mit Blick auf die Geschichte einer Gruppe oder Organisation begrifflich gefasst werden. Zeitautonomie ist also ein relationaler Begriff (vgl. Trinczek 2005, S. 386).

Der zweite mögliche Zugriff ist ein empirischer. In der Arbeitszeitforschung werden in der Regel die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten oder ihre Zufriedenheit mit den tatsächlichen Arbeitszeiten abgefragt. Diskrepanzen zwischen Wünschen und realisierten Arbeitszeiten werden indirekt als Indikator für das realisierte Autonomieniveau interpretiert. Überstunden sind demnach unbeliebt, Teilzeitwünschen wird häufig nicht entsprochen und Nacht- und Wochenendarbeit werden als völlig suboptimal eingestuft (vgl. Seifert 2005, S. 59). Quantita-

tive Befragungen, wie sie etwa das ISO Köln über mehrere Jahre hinweg vorgenommen hat, dokumentieren andererseits die durchweg positive Bewertung von Gleitzeit, die den Beschäftigten ein gewisses Maß an selbstbestimmter Zeitgestaltung erlaubt (vgl. Bauer et al. 1994, 1996). Neuere Fallstudien bestätigen außerdem, dass nicht nur Höherqualifizierte, sondern auch Beschäftigte im Einzelhandel oder in der Produktion ihre Arbeitszeit möglichst weitgehend selbst bestimmen wollen und dabei durchaus flexible Zeiteinteilungen bevorzugen (Meissner et al. 2000, Promberger et al. 2002). Andererseits wird dort auch belegt, dass stabile und berechenbare Zeitmuster gefordert werden, etwa um komplexe und einmal eingespielte Arrangements der alltäglichen (familialen) Lebensführung aufrecht erhalten zu können (Jürgens 2001). Die Forschungsarbeiten um die Münchner „Projektgruppe ‚Alltägliche Lebensführung‘“ (1995) konnten zeigen, dass subjektive Zeitpraktiken oder subjektive Zeitordnungen nach Berufsgruppen oder auch Geschlecht variieren und unterschiedliche Grade der Flexibilität, Offenheit oder umgekehrt Rigidität aufweisen (Jurczyk 1998).<sup>58</sup> Und schließlich ist aus dem Bereich der Hochqualifizierten oder der New Economy bekannt, dass Zeitautonomie dort einen hohen Stellenwert hat, die in der Regel sehr langen Arbeitszeiten aber häufig akzeptiert werden (Wagner 2000). Es hängt demnach offensichtlich von sozialstrukturellen Merkmalen, der Lebenssituation, subjektiven Orientierungen und individuellen Zeitregulierungsmodi ab, wie Zeitautonomie in der Erwerbsarbeit definiert oder inhaltlich gefüllt wird und welche betrieblichen Zeitstrukturen gefordert werden.

Aus solchen Ergebnissen folgt nun keineswegs ein völlig relativistischer Autonomiebegriff. Autonomie ist zwar intersubjektiv konstruiert und unterschiedlich subjektiv bedeutsam. Im Folgenden wird jedoch – identitätstheoretisch – argumentiert, dass die Entwicklung von Ich-Identität wie auch die aktiv-reflexive Zeitstrukturierung ein gewisses Maß an Handlungsfreiheit voraussetzen. Deshalb können Beschäftigte gegenüber den institutionalisierten Zeitregeln und den strukturellen Verhältnissen im Betrieb auch nicht völlig indifferent sein. Die identitätstheoretische Sicht verweist gleichzeitig auf eine notwendige Weiterung des Autonomiebegriffs: Individuen sind in ihren Identitätsentwürfen auf die intersubjektive Zustimmung und soziale Anerkennung angewiesen. Dies lenkt den Blick auf die sozialen Einbindungen des Subjekts und relativiert ein einseitig individualistisches Autonomieverständnis.

### **2.2.1 Autonomie in der Identitätstheorie**

Die sozialtheoretische Grundlage für diese Sicht ist ein symbolisch-interaktionistischer Identitätsbegriff. Identität ist demnach keine individuelle Eigenschaft, sondern eine soziale Beziehung. Sie entsteht nicht in einem autonomen biografischen Prozess, sondern wird intersubjektiv konstruiert – eine Grundannahme, die in den Sozialwissenschaften in den letzten Jahren weite Verbreitung gefunden hat (Keupp et al. 2002, S. 95ff). Identität bedeutet, dass Individuen sich auf der Grundlage der Erwartungen anderer Individuen ein Bild von sich selbst machen, das sie wiederum den Interaktionspartnern gegenüber als „Identitätsentwurf“ präsentieren. Dieses Selbstbild, mit dem immer auch Selbstbewertungen verbunden sind, wird in der

---

58 Subjektive Zeitordnungen von freiberuflichen JournalistInnen changieren zum Beispiel zwischen rigider Regeleinhaltung, disziplinierter Zeitplanung zur Schaffung von Freiräumen, flexiblem Jonglieren und bewusstem Verzicht auf Planung im Vertrauen auf das Gelingen von Ad-hoc-Strategien und diskursiven Auseinandersetzungen (Jurczyk 1998).

Interaktion (in Teilaspekten oder im Ganzen) entweder zurückgewiesen oder anerkannt und dadurch weiter geformt. Mit George Herbert Mead (1968/1973) lässt sich die Genese und Entwicklung von Ich-Identität („Self“) so als Wechselspiel von „Me“ – als der (antizipierten) Perspektive der Anderen – und „I“ – als der „eigene(n) Antwort des Individuums“ auf die sozialen Erwartungen – beschreiben (Krappmann 1982, S. 39). In jeder Interaktionssituation, in der neue Erwartungen von Anderen auftreten, muss ein Individuum entscheiden, welche Aspekte seiner Identität es als die jeweils eigenen präsentieren will. Dies ist notwendig, weil sonst keine Interaktion – als Austausch von Erwartungen, Handlungsabsichten etc. – möglich wäre: *Intersubjektivität* setzt die Existenz und Unterscheidbarkeit von Subjektivität voraus. Autonomie und Kreativität im Handeln sind im symbolisch-interaktionistischen Ansatz aber auch deshalb notwendig, weil selbst stark institutionalisierte Symbole – Sprache, Regeln, Rollen etc. – stets interpretationsbedürftig bleiben. Die Teilnahme an intersubjektiven Bedeutungsaushandlungen erfordert daher immer ein gewisses Maß an interpretativer Autonomie.

Weil die Teilnahme an Interaktionen wiederum die Voraussetzung dafür ist, um Ich-Identität zu entwickeln, kann sich ein Individuum in seiner Selbstbeschreibung jedoch nicht beliebig weit vom „Me“, den Erwartungen der sozialen Anderen, entfernen. Intersubjektivität ist an den Gebrauch kollektiv verstandener und geteilter Symbole gebunden. „Wer man ist, kann immer nur mit Hilfe sozial anerkannter Symbole dargestellt werden und verlangt stets nach der Ratifizierung durch andere“ (Krappmann 1982, S. 40). Bereits die Notwendigkeit einer gemeinsamen Sprache zwingt die eigene Identitätsdarstellung in einen Rahmen des sozial Anerkannten. Das Individuum muss sich darüber hinaus an elementaren Kommunikationsformen orientieren und in bestimmten Handlungskontexten die Bereitschaft zeigen, eine Rolle zu übernehmen sowie kollektive Regeln zu befolgen. Nur durch diese Bereitschaft zur Übernahme einer bestimmten sozialen Identität wird die Anerkennung durch Andere soweit gesichert, dass sie ihrerseits zur Interaktion und gemeinsamem Handeln bereit sind.

Somit ist die Entwicklung von Ich-Identität nach Krappmann ein Balance-Akt, der auf ein grundsätzliches Dilemma verweist: Das Individuum will und muss gegenüber den Interaktionspartnern seine Besonderheit darstellen, ist aber mit diesem Anspruch auf Zustimmung und Anerkennung angewiesen. Nicht einfach die Identität als solche ist also sozial konstruiert. In den Identitätskonstruktionen werden auch immer Autonomie und Konformität auf eine bestimmte Weise ins Verhältnis gesetzt.

Heiner Keupp beschreibt Mitte der neunziger Jahre (Keupp 1997, S. 26f), wie vor allem die Folgen der forcierten Individualisierung zu einer Wiederentdeckung des dialogischen Charakters der Identitätsbildung beitragen. Die Herauslösung aus traditionellen Einbindungen schärfte das Bewusstsein dafür, dass Anerkennung nun zunehmend nicht mehr selbstverständlich ist, sondern individuell erworben werden muss (vgl. auch Taylor 1993): Autonomie wird zu einer Frage des sozialen Austausches, und dieser kann auch scheitern. Die Frage, was unter Zeitautonomie verstanden wird und wie viel Zeitautonomie aus Sicht der Subjekte erstrebenswert, aber eben auch sozial legitim oder sozial gefordert ist, kann identitätstheoretisch somit nur mit Blick auf konkrete Anerkennungsverhältnisse beantwortet werden. Weil Anerkennung eine reziproke Beziehung ist, muss immer auch Anerkennung gewähren, wer für sich und seine eigenen Autonomieansprüche Anerkennung fordert: „Zeitautonomie bedeutet nicht: Bedingungslose Durchsetzung eigener Zeitinteressen, sondern Anerkennung der Zeitinteressen anderer im eigenen Handeln“ (Trinczek 2005, S. 386). Zeitautonomie wird daher nicht

mehr in einer „individualistisch verkürzten Fassung“ gedacht (ebenda).<sup>59</sup> Mit dieser Argumentation verschiebt sich die Perspektive von der Frage nach individuellen Zeitautonomiebedürfnissen hin zu den Fragen, wofür, in welchem Maß und von wem Individuen überhaupt Anerkennung erwarten, wie Anerkennungschancen in sozialen Zusammenhängen ausgehandelt und verteilt werden und welchen Stellenwert in all dem die Zeitautonomie hat. Dazu soll ein kurzer Blick auf die Anerkennungssoziologie der Arbeit geworfen werden.

## 2.2.2 Autonomie und Anerkennung in der Erwerbsarbeit

Anerkennung in der Arbeit wird in den letzten Jahren in der Soziologie verstärkt thematisiert.<sup>60</sup> Ein Grund dafür ist, dass „Reorganisationsprozesse etablierte Anerkennungsmuster in Frage stellen“ oder generell die aktuellen „Umbrüche in der Erwerbsarbeit auf die Identitäten der Gesellschaftsmitglieder durchschlagen“ (Holtgrewe et al. 2000b, S. 23). Damit wird die Bedeutung von Anerkennungs- und Missachtungserfahrungen empirisch zunehmend evident.<sup>61</sup> Auch mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit ist, wie die vorliegende Untersuchung zeigt, ein solcher Wandel der Anerkennungsverhältnisse verbunden. „Leistungen und Verdienste, Werte und Personen werden entwertet, andere aufgewertet. Was früher Anerkennung vermitteln konnte, kann nun Missachtung oder Gleichgültigkeit auf sich ziehen“ (Holtgrewe et al., S. 9).

Honneth (1994) unterscheidet grundsätzlich mit Liebe, Recht und sozialer Wertschätzung drei Dimensionen der Anerkennung.<sup>62</sup> „Rechtliche Anerkennung“ bezieht sich vor allem auf die grundsätzliche Anerkennung als autonome Person und als gleichwertiger, kompetenter Interaktionspartner, dessen Zugehörigkeit zu einem bestimmten Interaktionszusammenhang nicht in Frage gestellt wird. Rechtliche Anerkennung gebührt jedem im gleichen Maß, sie ist daher die Basis für Gleichheit. Demgegenüber kommt „Anerkennung als Wertschätzung“ einer Person gemäß ihren besonderen Eigenschaften, Fähigkeiten und Leistungen zu, sie begründet daher Differenz. Für die individuelle soziale Positionierung ist folglich wichtig, wie

---

59 Vgl. dazu auch die feministische Kritik am vorwiegend männlich gedachten „autonomen Individuum“ (Bilden 1989, S. 33f). Die Konstruktion von Identität ist historisch an die Entstehung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung, Geschlechterrollen und unterschiedlicher Bewertungen von Männlichkeit und Weiblichkeit gekoppelt. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass der weiblichen Identität Fürsorge, Verbundenheit und soziale Verantwortung, der männlichen dagegen Unabhängigkeit, Autonomie und Getrenntheit zugeordnet werden – mit den entsprechend negativen und positiven Konnotationen. Dieser vereinseitigenden Vorstellung wird zum Beispiel ein feministisches Konzept der „sozialen Individualität“ entgegen gestellt.

60 Vgl. grundlegend zum Begriff der Anerkennung Honneth 1994, Taylor 1993, Voswinkel 1999 (Kapitel B); zur Anerkennung in der Arbeit vor allem die Beiträge in dem Sammelband von Holtgrewe et al. (2000a) und Voswinkel 2001 (S. 283ff). Wesentlichen Anteil an der Entwicklung und Anwendung anerkennungstheoretischer Fragestellungen hat die Genderforschung (Frerichs 1997, Wagner 1998, Becker-Schmidt 2001, Fraser/Honneth 2003). Unter dem Begriff des „Respekts“ beschäftigt sich auch Sennett (2002) mit diesem Thema.

61 Reorganisationsprozesse mit ihren Entwertungen und Infragestellungen von Zugehörigkeit können im Anschluss an die Individualisierungsthese als Herauslösung aus traditionellen sozialen Formen interpretiert werden.

62 Affektuelle Bindungen spielen sicher auch in Organisationen eine Rolle, werden jedoch in dieser Arbeit nur sehr am Rande thematisiert. Wichtiger in unserem Zusammenhang ist dagegen eine weitere Dimension, die Kotthoff (2000) den drei Dimensionen hinzufügt: die „Anerkennung in Form der Rücksichtnahme auf die lokalen lebensweltlichen sozialmoralischen Standards“ (S. 32)

das Wertesystem oder das „kulturelle Selbstverständnis einer Gesellschaft“ beschaffen ist, das die Bewertungs- oder Anerkennungskriterien vorgibt (Honneth 1994, S. 198).

Damit ist die wichtige Rolle von Kulturen, Verteilungsordnungen und Institutionen angesprochen, in die jeweils unterschiedliche Anerkennungschancen für einzelne Individuen eingelassen sind. Honneth zeigt an der Entstehungsgeschichte der bürgerlichen Gesellschaft den heute noch entscheidenden Wandel hin zu einer gesellschaftlichen Anerkennungsordnung, die wesentlich auf einer „Individualisierung der Leistung“ beruht (Honneth 1994, S. 203). Damit wurde ein „kultureller Dauerkonflikt“ in die Welt gesetzt: der Kampf darum, dass die *eigenen* Leistungen und Lebensformen als *besonders wertvoll* anerkannt werden.

Erwerbsarbeit ist eine der wichtigen gesellschaftlichen Sphären, die Menschen erstens die grundsätzliche Anerkennung (oder Missachtung) als autonome, kompetente und gleichwertige Kooperationspartner vermittelt und zweitens ihre besonderen Kompetenzen und Leistungen bewertet. Für die Identitätsentwicklung hat Erwerbsarbeit daher eine hohe Bedeutung, die in jüngster Zeit durch den „kommunikativen Wandel der Arbeitswelt“ noch stärker in den Fokus der Arbeitssoziologie gerückt ist (Krömmelbein 2004). Berufliche und betriebliche Leistungskriterien gewähren dabei in sehr unterschiedlichem Maß die Chance zur „Selbstschätzung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen“ (Holtgrewe 2002a, S. 197). Daher können Beschäftigte „nicht unberührt“ davon bleiben, wenn ihnen Anerkennung verwehrt wird (Holtgrewe 2002a, S. 199). Die Erfahrungen der Missachtung eigener Identitätswürfe lassen daher im betrieblichen Handeln besonders heftige „Kämpfe um Anerkennung“ erwarten.

Im Bereich der Erwerbsarbeit können dabei grundsätzlich mehrere Arenen unterschieden werden, in denen die wechselseitige Anerkennung der (relativen) Autonomie ausgehandelt und institutionalisiert wird.<sup>63</sup> Die Geschichte der industriellen Beziehungen in Deutschland etwa ist geprägt durch die Kämpfe der Arbeiterbewegung um die Anerkennung der (körperlichen) Lohnarbeit durch die (bildungs-)bürgerliche Gesellschaft und um die Anerkennung der Lohnarbeit als eingeständiger Produktionsfaktor. Diese Kämpfe waren insofern erfolgreich, als mit der Etablierung der Gewerkschaft, des Tarifvertrages und der Tarifautonomie noch vor jeder konkreten Vereinbarung „bereits implizit die Anerkennung der Arbeiterschaft als einer Klasse verbunden (war), die eigenständig eigene Interessen zu vertreten hatte“ (Voswinkel 2001, S. 288). Auf betrieblicher Ebene „ist es die Institution des Betriebsrats, in der die Anerkennung der Belegschaft als autonomer und zugleich dem Betrieb zugehöriger Kategorie symbolisiert ist“ (Voswinkel 2001, S. 289). Der aktuell zu beobachtende Bedeutungsverlust betrieblicher Mitbestimmung oder das Unterlaufen von Tarifverträgen berühren damit nicht nur die Frage, wie sehr sich dadurch die Arbeitsbedingungen verschlechtern. Ihr Symbolgehalt macht die Verteidigung der institutionalisierten Interessenvertretung auch zu einer grundsätzlicheren (identitätspolitischen) Frage und damit letztlich zu einer Frage gesellschaftlicher Integration.<sup>64</sup>

Die nächste wichtige Ebene, auf der Anerkennung und Autonomie in ihrer Verschränkung analysiert werden können, ist die Ebene der Beziehungen zwischen dem (formalen) Management und den Beschäftigten. Gefragt wird hier, welche Formen des Führungshandelns gesellschaftlich, betrieblich, gruppenspezifisch und individuell jeweils anerkannt werden, welche Handlungsspielräume gegenseitig zugestanden werden, in Bezug worauf Beschäftigte von

---

63 Vgl. dazu auch Deutschmann 2002, vor allem S. 139ff.

64 Dies analysiert Voswinkel (2001) ausführlich an einem Fallbeispiel, dem „Bündnis für Arbeit“.

ihren Vorgesetzten anerkannt werden wollen und wie diese Anerkennung ausgedrückt und symbolisiert werden soll. Von Pongratz (2002a) wird hier zum Beispiel rekonstruiert, wie im historischen Wandel formale Autorität als „bloße Positionsmacht“ an Anerkennung einbüßt und Machtansprüche der Führungskräfte immer subtiler und informaler geäußert werden müssen (vgl. dazu auch oben Abschnitt II.1.4). Kotthoff (2000) betont aufgrund seiner empirischen Beobachtungen, dass Beschäftigte gegenüber Vorgesetzten Anerkennung nicht nur für ihre individuellen Leistungen beanspruchen, sondern auch für ihre lebensweltlich in „Familie, Nachbarschaft und Gemeinde“ verankerte soziale Identität mit ihren jeweiligen sozial-moralischen Handlungsorientierungen (Kotthoff 2000, S. 34). Zwar liege der Betriebszweck nicht primär in Anerkennung, Moral oder sozialem Austausch. Dennoch müssten Betriebe mit Motivationsverlust und Widerständigkeit rechnen, wenn sie auf Dauer Anerkennungsansprüche verweigern. Das Management müsse daher „Anerkennungsbeziehungen zugleich fördern und begrenzen“ (ebenda).

In dem Maß, wie dezentrale und kommunikative Arbeitsformen an Bedeutung gewinnen, treten schließlich „auch jene Anerkennungsverhältnisse, die dem kommunikativen und kooperativen Arbeitsprozess inhärent sind“, als relevante Arbeitsbedingungen hervor (Krömmelbein 2004, S. 67). Diese Relevanz von Anerkennungsverhältnissen in der horizontalen Kooperation wird nicht von ungefähr vor allem in der Gruppenarbeitsforschung thematisiert. Vor allem Senghaas-Knobloch et al. (1996, vgl. auch Senghaas-Knobloch/Nagler 2000) haben herausgearbeitet, dass im Kontrast zu tayloristischen Arbeitsformen die erweiterten Handlungsspielräume in der Gruppenarbeit eine Vervielfältigung der Anerkennungschancen bedeuten können. Durch die Schwächung der formalen Hierarchie und die höhere Eigenverantwortung entwickeln die Beschäftigten allmählich Sinnansprüche an die Arbeit, die sich im tayloristischen System nicht entfalten konnten. An erster Stelle steht der Anspruch, als gleichwertige Person anerkannt zu werden, was auf die extremen Missachtungs- und Kränkungerfahrungen in der industriellen Arbeit verweist. Daneben sind auch fachliche und kommunikative Kompetenzen oder personale Qualitäten neue Anknüpfungspunkte für besondere Wertschätzung. Das Ausmaß wechselseitiger sozialer Anerkennung wird jedoch vor allem an gegenseitiger Hilfe und Unterstützung sowie einem offenen und vertrauensvollen Umgang festgemacht.<sup>65</sup> Entscheidend ist an dieser Stelle, dass die Beschäftigten die Frage, durch welches Verhalten der KollegInnen sie sich geschätzt und anerkannt fühlen, unter Rückgriff auf lebensweltliche sozial-moralische Standards beantworten – ähnlich wie Kotthoff das für die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Betrieb beschreibt. Das bedeutet vor allem, Gerechtigkeitsprinzipien zu beachten, was sich sowohl auf Verteilungsgerechtigkeit oder „Fairneß“ – angenehme und unangenehme Tätigkeiten sollen gleich verteilt sein – als auch auf Bedarfsgerechtigkeit oder „Fürsorglichkeit“ – wer weniger leisten kann, wird „mitgezogen“ – bezieht (Senghaas-Knobloch 1996, S. 201).<sup>66</sup>

---

65 Ob die wechselseitigen Anerkennungserwartungen erfüllt werden, hängt davon ab, inwieweit es gelingt, „gemeinsam akzeptierte Normen der Reziprozität zur Geltung zu bringen“, (Senghaas-Knobloch/Nagler 2000, S. 119). Gegenüber Studien, die eher die zunehmende Konflikthaftigkeit in der horizontalen Kooperation von Gruppenarbeit betonen (Moldaschl 1994, Minssen 1999), setzen Senghaas-Knobloch et al. den Akzent auf die notwendigen Formen der Regulierung und die Herausbildung geeigneter Werte und Handlungsorientierungen und zeigen an einem empirischen Beispiel, wie dies durch moderierte Lernprozesse gelingen kann.

66 Solche Vorstellungen können als unterschiedliche Handlungslogiken („Kulturen“) rekonstruiert werden. Was aber in einer Gruppe die konkreten Kriterien für das richtige Handeln sind, kann nur über die Praxis

Die Werte von Reziprozität und Gerechtigkeit, davon kann man ausgehen, charakterisieren in ähnlicher Weise die Zusammenarbeit in anderen Arbeitsfeldern, auch wenn diese nicht so systematisch untersucht sind wie die industrielle Gruppenarbeit. Damit würde, so das Fazit, die Frage, ob und inwieweit Beschäftigte in der Kooperation Anerkennung für individuelle Autonomie beanspruchen und sich gegenseitig gewähren, nur empirisch über die Rekonstruktion lokaler Reziprozitätsordnungen zu beantworten sein. Das genau ist es, was die Anerkennungsperspektive gegenüber einer Sichtweise leistet, die Autonomie als isoliertes Interesse betrachtet: Sie berücksichtigt systematisch, dass Subjekte für Unterschiedliches Anerkennung beanspruchen – eher für ihre personale oder für ihre kollektive Identität, eher für individuelle Besonderheit oder für soziale Zugehörigkeit, und beide Ansprüche können wiederum sowohl in der betrieblichen Sozialisation, aber auch stärker lebensweltlich verankert sein. Die Chancen, eigene Anerkennungsansprüche im betrieblichen Handeln durchsetzen zu können, hängen einerseits von subjektiven Fähigkeiten ab. Eine der wichtigsten ist in der interaktionistischen Identitätstheorie die Rollendistanz, also die Fähigkeit, Erwartungen „auswählen, negieren, modifizieren und interpretieren zu können“ (Krappmann 1982, S. 133). Dies ist mit der Fähigkeit zur Reflexion und zur Artikulation eigener Erwartungen und Interpretationen verbunden. Andererseits beruhen die Durchsetzungschancen jedoch auf strukturellen Voraussetzungen. Da diese strukturellen Bedingungen im Vordergrund der empirischen Untersuchung stehen, wird die Frage der subjektiven Orientierungen und Kompetenzen an dieser Stelle „eingeklammert“.<sup>67</sup>

### 2.2.3 Anforderungen an betriebliche Anerkennungsverhältnisse als Bedingungen autonomen Zeithandelns

Welche Anforderungen können aus der Identitätstheorie an betriebliche Strukturen, Institutionen und kulturelle Ordnungen abgeleitet werden? Wie müssen Anerkennungsverhältnisse im Sinne der Entwicklung von Ich-Identität idealtypisch beschaffen sein? Es lassen sich grob drei Ebenen oder Voraussetzungen unterscheiden:

- Die Basis für jede Aushandlung von Anerkennungsansprüchen ist die *Zugehörigkeit* zu einer oder mehreren Aushandlungsarenen. Diese Voraussetzung ist für die betriebliche Kooperation insofern immer prekär, als aufgrund der Machtasymmetrie – oder der Eigentumsverhältnisse – (beinahe) jederzeit der Ausschluss aus dem Betrieb droht. Auch innerhalb der Kooperation gibt es keine rechtlichen Ansprüche auf die Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einem Team. Die Entscheidung, in welchem Ausmaß und mit welcher Vehemenz individuelle Identitätsentwürfe (und damit Autonomieansprüche) verfolgt werden, findet also im Rahmen der *prinzipiellen Unsicherheit der Zugehörigkeit* statt.<sup>68</sup>

---

und darüber erschlossen werden, wie in expliziten Aushandlungen, zum Beispiel über die Verteilung der Arbeit und damit über die Arbeitszeiten, argumentiert wird.

67 Wie die Empirie zeigen wird, wird der Subjektseite als „mitlaufender Untersuchungsebene“ mal mehr, mal weniger Aufmerksamkeit zuteil. Dies hängt vor allem damit zusammen, wie ergiebig das Datenmaterial zu den einzelnen Fragestellungen und wie hoch die subjektive Relevanz bestimmter Themen aus Sicht der Beschäftigten ist.

68 Eine der Kernthesen der Individualisierungsdebatte lautet bekanntlich, dass in der Moderne Zugehörigkeiten immer prekärer werden. Menschen müssen ihre Zugehörigkeiten zu unterschiedlichen Gruppen und Organi-



- Außerdem folgt aus dem Bisherigen ein identitätstheoretisch fundierter Partizipationsanspruch. Um die Gelegenheit zu haben, ihren Identitätsentwurf in die betriebliche Kommunikation einbringen zu können, um zu zeigen *wer* sie sind und *was* sie sind, müssen Beschäftigte berechtigt sein, an Aushandlungen als gleichwertige Interaktionspartner teilzunehmen. Dies bezieht sich auch auf die Teilnahme am Prozess der Institutionalisierung von Werten und damit von Anerkennungskriterien. Damit ist nicht zuletzt der Machtaspekt des organisationalen Handelns angesprochen.
- Schließlich sind die Institutionen selbst (Normen, Regeln, Standards, Arbeitsbedingungen) zu bewerten. Die Chance, dass die eigenen Identitätsentwürfe sich in den Normen des Arbeits- und damit des Zeithandelns widerspiegeln und die Möglichkeit abweichender Deutungen hängen von der „Flexibilität und Diversivität der Normsysteme“ ab (Krömmelbein 2004, S. 54).

In der Untersuchung der Praxis von Vertrauensarbeitszeit wird sich zeigen, so viel sei vorweggenommen, dass die hier angesprochenen identitätsrelevanten strukturellen Aspekte – die *Sicherheit* der Zugehörigkeit, die *Partizipation* und die *Diversivität* – in den Unternehmen und Arbeitsgruppen überwiegend nicht empirisch aufzufinden sind. Mit den Kriterien ist jedoch ein normativer Maßstab formuliert, der eine Bewertung dieser unterschiedlichen betrieblichen Bedingungen für das Zeithandeln erlaubt. Damit wird nicht, quasi über die Hintertür, eine „objektivistische“ Perspektive wieder eingeführt, nachdem Autonomie zuvor als soziales Konstrukt konzipiert worden ist. Die empirische Untersuchung bleibt offen für subjektive Relevanzsetzungen und intersubjektive Bedeutungen, blickt aber auch in einer normativ-kritischen Perspektive auf die betriebliche Zeitpraxis und ihre strukturellen Bedingungen.<sup>69</sup>

*Fazit: Autonomie zwischen subjektiven Zeitansprüchen und institutionalisierten Anerkennungsverhältnissen*

Zeitautonomie wurde in diesem Abschnitt in den Zusammenhang einer identitätstheoretisch fundierten Anerkennungssoziologie der Arbeit gestellt. Autonomie im Arbeitshandeln ist demnach notwendig für die Identitätsentwicklung. Da Identität wiederum dialogisch und intersubjektiv konstruiert ist, sind individuelle Autonomieansprüche auf die wechselseitige soziale Zustimmung und Anerkennung angewiesen. Folglich kann der intersubjektive Maßstab für Zeitautonomie nicht die maximale Ausweitung eines individuellen Handlungsspielraumes sein, sondern die Einschätzung der Autonomiespielräume orientiert sich an den strukturellen

---

sationen, Netzen, Milieus und Kulturen immer häufiger selbst und auf reflektierte Weise wählen. Daraus resultieren Freiheiten und Unsicherheiten gleichermaßen, die mit unterschiedlichen Strategien verarbeitet und „ausbalanciert“ werden. Wie die Biografieforchung zeigt, können solche Handlungsstrategien grundsätzlich eher auf subjektive Anpassung an vorgefundene Strukturen oder eher auf Distanzierung und Autonomisierung gerichtet sein (vgl. Eßer/Zinn 2002, Bonß et al. 2004).

<sup>69</sup> Es ist offensichtlich und kann an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden, dass die identitätstheoretisch fundierte Anerkennungstheorie als „kritisches Instrument“ ebenfalls ein historisches Konstrukt ist. Sie betont zwar mit Individualität und Sozialität, mit Autonomie und Verbundenheit (Leu/Krappmann 1999) die zwei wesentlichen Spannungsfelder menschlicher Existenz und trägt insofern zu einer Erweiterung eines rein individualistischen Autonomiebegriffs bei. Denn bleibt sie dem bürgerlichen-aufklärerischen Autonomieideal doch so weit verhaftet, dass sie gegenüber dem Kampf um Selbstbehauptung gegenüber einer völligen sozialen Konformität und Anpassung eindeutig Vorrang einräumt.

Bedingungen für die Aushandlung und an der Institutionalisierung individueller Anerkennungsansprüche. Aus dem Grund ist die Frage nach diesen Anerkennungsverhältnissen und den Prozessen ihrer Konstitution ein Schwerpunkt der Untersuchung der Praxis von Vertrauensarbeitszeit.

## **2.3 Zeitliche Autonomiechancen im Wandel von Arbeitsregulierung und Arbeitsorganisation – Aktuelle Thesen und Befunde**

Der folgende Abschnitt geht empirisch-historisch vor und befasst sich mit aktuellen Veränderungen der Arbeitsregulierung und insbesondere der Arbeitsorganisation in ihren vermuteten und empirisch nachgewiesenen Auswirkungen auf betriebliches Zeithandeln. Vor dem Hintergrund der arbeitssoziologischen Befunde, die von forcierten Prozessen der Deregulierung, der vermarktlichten Dezentralisierung und der Subjektivierung ausgehen, wird in der Literatur eine zunehmend selbstorganisierte Entgrenzung der Arbeitszeit und damit eine Verringerung der Zeitautonomiechancen prognostiziert. Einschlägige Untersuchungen dokumentieren jedoch auch, unter welchen Bedingungskonstellationen solche Wirkungen neutralisiert und die Autonomiepotenziale dezentraler Arbeitsformen ausgeschöpft werden können. An solche Befunde sind die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zur Praxis von Vertrauensarbeitszeit unmittelbar anschlussfähig. Vertrauensarbeitszeit ist, wie auch im nachfolgenden Abschnitt 2.4 argumentiert wird, ein Modell betrieblicher Arbeitszeitorganisation, auf das die beschriebenen Trends sozusagen „entwicklungslogisch“ zulaufen.

### **2.3.1 Deregulierung und veränderte Machtverhältnisse**

Formen und Inhalte der kollektiven Regulierung von Arbeitszeit stellen wichtige Rahmenbedingungen für das betriebliche Zeithandeln dar. In den letzten Jahren ist jedoch das Interesse der Unternehmen an einer Deregulierung gewachsen. Dies resultiert zum einen aus der forcierten Arbeitszeitflexibilisierung selbst. Diese zugegeben paradox klingende Einschätzung erklärt sich damit, dass gleichsam als nicht intendierte Folge der Flexibilisierung die Einführung von Zeitkontenmodellen häufig zu einem Mehr an bürokratischem Aufwand führte. Eine möglichst bedarfsbezogene Zeitallokation erhöht vor allem dann die Komplexität des Personaleinsatzes, wenn sie weiterhin zentral gesteuert wird. So führten nach einer Befragung in der Metallindustrie in den neunziger Jahren die Betriebe für ihre Beschäftigten oft mehrere Zeitkonten gleichzeitig – für die Gleitzeit, die tarifliche Arbeitszeitverkürzung, die Mehrarbeit, und zum Teil kamen noch Langzeitkonten hinzu (vgl. Herrmann et al. 1999). Es bedarf keiner großen Phantasie, sich den bürokratischen und den Regulierungsaufwand eines solch komplex-flexiblen betrieblichen Zeitmanagements vorzustellen. Zwar sind derartige Kosten gegen die wirtschaftlichen Vorteile der Flexibilisierung gegen zu rechnen. Insgesamt kann jedoch davon ausgegangen werden, dass der Grenznutzen einer weiteren Lockerung des betrieblichen Arbeitszeitarrangements ab einem bestimmten Niveau der Flexibilisierung negativ zu werden droht und die Unternehmen weiter auf einen Abbau der Arbeitszeitbürokratie hinwirken werden.

Parallel dazu steht die Deregulierung der Arbeitszeit im Zusammenhang mit einem generellen Rückgang der Regelungsdichte auf gesetzlicher und tariflicher Ebene, der seit etwa Mitte der achtziger Jahre zu einer „Verbetrieblichung“ der Arbeitszeitaushandlungen führte. Diese Verbetrieblichung ist eingebettet in einen „schleichenden Institutionenwandel“ der Arbeitsbeziehungen, der sich sowohl auf Tarifflicht als auch auf systemimmanente Prozesse – wie die Ausschöpfung tarifvertraglicher Öffnungs-, Beschäftigungssicherungs- und Härtefallklauseln – zurückführen lässt (Lessenich 2003). Darüber, dass die Auswirkungen dieses Wandels auf die Arbeitszeitregulierung derzeit noch nicht absehbar sind, besteht in der Diskussion weitgehend Einigkeit. In jüngster Zeit scheint sogar die Einschätzung zu überwiegen, dass die Arbeitszeitflexibilisierung bisher offensichtlich doch weitgehend im Rahmen „kontrollierter Flexibilität“ (Seifert 2005) oder „kontrollierter Dezentralisierung der Tarifpolitik“ (Bispinck 2004) verläuft.<sup>70</sup> Unklar sind auch die Auswirkungen einer fortschreitenden Dezentralisierung in Richtung „Individualisierung“ der Arbeitszeitaushandlung. Mit der Verbreitung von Systemen gleitender Arbeitszeiten und Zeitkontenregelungen gehen Arbeitszeitfragen im betrieblichen Alltag, so die begründete Annahme, zunehmend auf die Aushandlungsebene zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten über. Der Betriebsrat ist hieran in aller Regel lediglich in den (seltenen) Fällen eskalierender Konflikte beteiligt. Die Gefahr einer solchen Individualisierung liegt aus Sicht der Interessenvertretungen darin, dass sie die Beschäftigten unmittelbarer dem Druck der Unternehmen aussetzt. Dabei wird vor allem argumentiert, dass sich in den letzten Jahren die Machtkonstellationen in den Arbeitsbeziehungen deutlich zugunsten der Arbeitgeberseite verschoben haben: Vor allem durch Massenarbeitslosigkeit, die weltweite Integration der Märkte und dadurch erleichterte Produktionsverlagerungen ins Ausland werde die Exit-Option der Unternehmen und damit grundsätzlich deren Verhandlungsposition gestärkt.

Die Autonomiepotenziale der dezentralen Arbeitszeitregulierung werden in dieser Perspektive von der wachsenden Angst vor Arbeitsplatzabbau und Leistungsverdichtung überlagert. Die gesellschaftlichen Diskurse um den Standortwettbewerb, die medienwirksamen Forderungen nach einer Senkung der Arbeitskosten und die Appelle an die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sind – in der neoinstitutionalistischen Sprache – eine außerbetriebliche institutionelle Legitimationsbasis für innerbetriebliche Forderungen nach Leistungssteigerung und Kostensenkung. Diese Entwicklungen erhalten eine zusätzliche Dynamik durch damit im Zusammenhang stehende veränderte Steuerungs- und Organisationsstrategien der Unternehmen.

### **2.3.2 Marktgesteuerte Dezentralisierung, Subjektivierung und zeitliche Entgrenzung**

In der arbeits- und industriesoziologischen Diskussion herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich in den Unternehmen ein anhaltender und grundlegender organisatorischer Wandel vollzieht. Dieser wird einerseits durch die Informatisierung ermöglicht und beschleunigt (Seifert/Welsch 1999) und ist darüber hinaus eingebettet in die bereits angesprochenen Machtverschiebungen in der globalen Ökonomie. Der Globalisierungsdiskurs und die Standortdebatte

---

70 Lessenich (2003) bezeichnet die koordinierte Dezentralisierung des Tarifsystems allerdings als „Instrument der Selbstinfragestellung und letztlich Selbstaufgabe der Institution des Flächentarifvertrages“ (S. 288), als Zerstörung der Institution von innen heraus.

entfalten ungeachtet ihrer realen Fundierung – etwa in quantitativ nachweisbaren Veränderungen von Güterströmen – zweifellos eine durchschlagende Wirkung auf Konzepte der Unternehmensreorganisation und ihre jeweilige Legitimation (vgl. Trinczek 1999). Die neuen Unternehmensstrategien einer dezentralen und marktzentrierten Leistungssteuerung (Dörre/Röttger 2003, Ehlscheid et al. 2001, Moldaschl/Sauer 2000) werden daher üblicherweise mit dem internationalen Marktdruck und der Kostenkonkurrenz begründet. Diese Konzepte sind in der Praxis in beinahe idealtypischer Weise in der sogenannten New Economy und hier vor allem in der IT-Industrie zu beobachten (Boes 2003). Gerade in den letzten Jahren haben sie jedoch sowohl in den industriellen Kernbereichen als auch in den öffentlichen Verwaltungen und nicht zuletzt im „Dritten Sektor“ (Bode/Graf 2000) an Bedeutung gewonnen.

### *Marktgesteuerte Dezentralisierung*

Die Dezentralisierung der Arbeitsorganisation ist bekanntlich seit den achtziger Jahren Teil übergreifender Entgrenzungsprozesse in modernen Industriegesellschaften. Selbstständige Unternehmenseinheiten, (teilautonome) Gruppen- und Teamarbeit, Qualitätszirkel sowie Projekt- und Prozessorganisation sollen Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Kreativität ermöglichen und herstellen (vgl. neben anderen Faust et al. 1999; Heidenreich/Töpsch 1998; Funder et al. 2000). Hierarchische Koordination wird tendenziell durch diskursive Verfahren abgelöst (Minssen 1999).

Diese Dezentralisierungskonzepte sind aber nur die eine Seite der „Medaille“. Parallel dazu wird die betriebliche Leistungssteuerung umgebaut und in neuer Qualität auf das (dynamische) Marktgeschehen ausgerichtet. Dieses Programm der Vermarktlichung hat verschiedene Elemente: Auf der Ebene der Unternehmensstruktur geht es um die Bildung von Cost- und Profit-Centern oder die Installierung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die das Wettbewerbsprinzip, sei es real, sei es inszeniert in die Organisation hineinragen sollen (Moldaschl/Sauer 2000). In der Leistungssteuerung ist es vor allem das Konzept des Führens mit Zielvereinbarungen (früher bekannt als *management by objectives*), das die dezentralen Einheiten – Abteilungen, Gruppen und einzelne Beschäftigte – auf die übergeordneten und kaskadenartig heruntergebrochenen ökonomischen Unternehmensziele orientieren soll. Grundsätzlich können Zielvereinbarungen dabei die unterschiedlichsten Aspekte des Leistungshandelns zum Gegenstand haben.<sup>71</sup> Zu einem Instrument der Vermarktlichung werden sie dann, wenn sie mit einer „Finalisierung des Leistungsbegriffs“ (Bahnmüller 2002, S. 49) kombiniert sind, das heißt wenn die Unternehmen das Erreichen von Leistungszielen nicht mehr über den Arbeitsaufwand oder die Qualität des Produktes definieren, sondern allein über den Wert, den dieses auf dem Markt erzielt. In der verschärften Variante wird der Markterfolg an die Zahlung beziehungsweise Kürzung von Entgeltbestandteilen gekoppelt (Menz/Siegel 2001, S. 140f; Voswinkel 2000). Bei dieser Leistungsbewertung spielen Kennziffersysteme eine herausragende Rolle. Sie gehören wie die Zielvereinbarungen und auch das benchmar-

---

71 Es können qualitative oder quantifizierbare Produktionsziele vereinbart werden, aber auch Beiträge zur Optimierung von Arbeitsabläufen, zur Verbesserung der Kommunikation oder zur Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenzen. Diese Ziele können außerdem zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten partizipativ ausgehandelt oder im Top-down-Verfahren vorgegeben werden und die Zielerreichung kann in unterschiedlichen Graden an die Höhe des Entgelts gekoppelt sein (vgl. et al. Breisig 2000, Menz/Siegel 2001, Bahnmüller 2002). Das Konzept der Zielvereinbarung zeichnet sich damit durch eine große Variantenvielfalt aus.

king zu den wichtigen „kalkulativen Praktiken“ des betrieblichen Controlling oder management accounting (Vormbusch 2002) und erhalten eine besondere Brisanz in börsennotierten Unternehmen, in denen die Produktionsökonomie völlig hinter einer konsequenten Steuerung nach Finanzparametern zurücktritt.<sup>72</sup> Kennziffersysteme werden hier systematisch aus den Renditeerwartungen abgeleitet und als Vorgaben an die dezentralen Unternehmenseinheiten durchgereicht.

Ein weiteres Element der Marktsteuerung wird unter dem Stichwort der „Kundenorientierung“ organisatorisch verankert. Dazu gehören alle Formen der direkteren Bindung von Beschäftigten an die Bedürfnisse von Kunden beziehungsweise an Nachfrageschwankungen. Paradigmatisch hierfür sind schon seit längerem Konzepte wie die Just-in-Time-Produktion (vgl. Lehndorff 1997) oder Arbeitszeitregelungen, die eine flexible Anpassung an die Auftragslage und die Einhaltung von Lieferterminen gewährleisten.

Ein letzter Baustein der Marktsteuerung ist schließlich die systematische Ressourcenverknappung (Personalreduzierung etc.), durch die der Kostendruck des Marktes in das Unternehmen hinein verlagert werden soll. In der Summe bedeuten diese Steuerungsformen aus der Sicht der Unternehmen eine Externalisierung ihres Risikos: Die Beschäftigten werden stärker mit den Kontingenzen und Unsicherheiten des Marktes konfrontiert und geraten unter stärkeren Leistungsdruck. Spätestens hier stellt sich die Frage, weshalb Beschäftigte dabei mitmachen sollten.

#### *Veränderte Anforderungen an Subjektivität und „Herrschaft durch Autonomie“*

Die zentrale Erklärung für die Bereitschaft der Beschäftigten, sich dem Marktdruck auszusetzen, liegt in der Annahme eines qualitativ neuen Kontrollmodus. Dabei wird von der Komplementarität der beiden skizzierten Reorganisationsstrategien ausgegangen. Während Hierarchieabbau und Entstandardisierung die individuelle Selbststeuerung der Beschäftigten fördern, binden Vermarktlichungs- oder Ökonomisierungsprogramme sie wieder zurück an den Imperativ der Kapitalverwertung. Diese Gleichzeitigkeit erzeugt ein spezifisches Spannungsfeld für das individuelle Arbeitshandeln, das in der Literatur als „Paradoxie“ bezeichnet wird: als „fremdorganisierte Selbstorganisation“ etwa (Pongratz/Voß 1997) oder als „Herrschaft durch Autonomie“ (Moldaschl 2001). Der Wechsel von der direkten Steuerung durch Vorgesetzte hin zu einer indirekten Kontextsteuerung bedeutet für die Beschäftigten in dieser Sichtweise einen doppelten Zwang: den Zwang zur Autonomie *und* den Zwang, sich im autonomen Handeln konsequent auf „den Markt“ zu beziehen. Damit wird nicht einfach ein vom tayloristischen Kontrollregime verschiedener Rationalisierungsmechanismus installiert, sondern es wird angenommen, dass diese indirekte Steuerung eine „Objektivierung oder Abstraktifizierung von Herrschaft“ (Moldaschl/Sauer 2000, S. 212) bedeutet und im Vergleich zu direkten Kontrollmechanismen distanzierende und widerständige Praktiken *schwieriger* macht. Kennziffernvergleiche, Zeitvorgaben von Kunden oder Renditeerwartungen von shareholdern haben den Schein sachlicher Notwendigkeiten, dem die Beschäftigten sich schlechter

---

72 Kennzahlen sind immer Vergleichszahlen und können sich „sowohl auf relevante Wettbewerbsparameter auf den Produktmärkten (Qualität, Lieferzeit und –treue, Preis, Wertstabilität des Produkts etc.) beziehen als auch (...) auf finanzielle Zielgrößen (Verminderung der Kosten um n %, Verringerung des Materials um x % etc.)“ (Vormbusch 2002, S. 37).

entziehen könnten als den persönlichen Anordnungen durch Vorgesetzte (so zum Beispiel Lehndorff 2003, S. 162). Wer in diesem vermarktlichten Kontext über weitgehende Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügt, so die Annahme, wird sich den sachzwanghaften Anforderungen also aus Einsicht freiwillig unterwerfen und seine Arbeit schließlich „gezwungenermaßen freiwillig“ so organisieren, dass möglichst optimale, marktkonforme Ergebnisse erzielt werden. Dieses Prinzip der indirekten Steuerung selbstorganisierter Arbeit durch „den“ Markt stellt qualitativ neue Anforderungen an die Beschäftigten, die gegenwärtig unter dem Stichwort der Subjektivierung von Arbeit diskutiert werden (Moldaschl/Voß 2002<sup>73</sup>, Schönberger/Springer 2003).

Im Taylorismus mussten bisher, so der Ausgangspunkt, die geringer qualifizierten Beschäftigten wegen der starken Arbeitsteilung einen Teil ihrer Identitätsaspekte und Anerkennungsansprüche ausblenden. Von ihnen wurde vor allem erwartet, dass sie „überschüssige“ Kompetenzen und Mitgestaltungsansprüche domestizieren. Umgekehrt wurde den höher qualifizierten Arbeitskräften inhaltliches Engagement, Selbstorganisation und Eigenverantwortung sowie die (innere) Bindung an das Unternehmen nicht nur zugestanden, sondern auch abverlangt. Der neue dezentral-marktzentrierte Herrschaftsmodus sucht demgegenüber, so die Argumentation, tendenziell bei allen Beschäftigten die sogenannten human resources zu mobilisieren. Wissen und Erfahrung, Motivation und commitment werden trotz – oder jetzt vielmehr gerade wegen – ihrer Komplexität und Unberechenbarkeit nicht mehr länger aus dem Produktionsprozess heraus zu halten versucht, sondern im Gegenteil explizit eingefordert und nutzbar gemacht. Was bisher exklusiv für hochqualifizierte Angestellte oder „kreative“ Berufe als Privileg galt, wird nun zur universalen Anforderung. Damit setzt die nachfordristische Ökonomie ein anderes Subjektivitätsprofil voraus und produziert es zugleich im Prozess seiner Verwertung (Moldaschl 2002).

Mögliche systemsprengende und emanzipative Potenziale von Autonomie, Diskurs und Partizipation im Betrieb werden nun durch die organisatorischen Elemente der Marktsteuerung, die kalkulativen Praktiken des accounting kanalisiert, deren erfolgreiche Anwendung wiederum entsprechende Haltungen bei den Beschäftigten voraussetzt.

„Die Durchsetzung der neuen kalkulativen Praktiken auf dem shop floor setzt die Transformation der Subjektivität der Beschäftigten voraus beziehungsweise in Bewegung. (...) Diese wird in einer Art Zangenbewegung sowohl durch die organisatorische Restrukturierung als auch durch die Veränderung kalkulativer Praktiken mit der für diese typischen Verantwortungsproduktion bewirkt.“ (Vormbusch 2002, S. 88)

Das autonome Subjekt muss also als „kalkulierendes“, als berechnendes Subjekt bereit sein, sich auf die Logik des Marktes einzulassen und ökonomische Mitverantwortung zu übernehmen, um – in einer kontrolltheoretischen Perspektive – seinerseits für das Unternehmen „berechenbar“ zu bleiben.

Ein sehr ähnliches Anforderungsprofil an Subjektivität wird unter dem inzwischen populären Begriff des Arbeitskraftunternehmers formuliert (zuletzt: Pongratz/Voß 2003). Angesichts entgrenzter Arbeitsformen, eines Abbaus institutioneller Bindungen und eines zunehmenden Vermarktlichungsdrucks werde ein neuer Arbeitskraft-Typus generiert, der dabei sei, den bislang dominierenden Typus des „verberuflichten Arbeitnehmers“ als normatives Leitbild abzu-

---

73 Vgl. darin insbesondere den Überblicksartikel von Kleemann et al. 2002.

lösen. Auch in dieser Argumentation verbindet sich die Anforderung der Autonomie (Selbstkontrolle) mit dem Anspruch, sich flexibel auf die kontingenten und dynamischen Markterfordernisse einzustellen (Selbstökonomisierung). Dies geht jedoch insofern über die Ebene des betrieblichen Arbeitshandelns hinaus, als die Marktgängigkeit des eigenen Arbeitsvermögens immer auch in einer biografischen Perspektive geprüft und gegebenenfalls an die Entwicklungen des Arbeitsmarktes angepasst werden müsse. Darüber hinaus seien tendenziell die gesamte alltägliche Lebensführung und alle lebensweltlichen Ressourcen in den Dienst der Arbeit und der Vermarktung des eigenen Arbeitsvermögens zu stellen (Selbstrationalisierung).

Neue Konzepte der Arbeitsorganisation, so lässt sich resümieren, schaffen einerseits Bedingungen, sich innerhalb der Arbeit mehr als vorher selbst zu verwirklichen. Sie entziehen damit einer Kapitalismuskritik den Boden, die, wie Boltanski und Chiapello (2003) dargestellt haben, ihre Wurzeln in den künstlerischen Subkulturen hat. Diese „(attackierten) mit Forderungen nach Autonomie, Authentizität und Kreativität (...) die Disziplin der Fabrik, bürokratische Erstarrung und hierarchische Machtverhältnisse in den Industriegesellschaften“ (von Osten 2003, S. 8) und prägten damit die Modernisierung des Kapitalismus. Gleichzeitig jedoch markieren neue Arbeitskonzepte einen „Umschlag des Ideals der Selbstverwirklichung in ein Zwangsverhältnis“ (Honneth 2002, S. 156): Die intensivere Nutzung der Arbeitskraft fördert Autonomie, fordert sie aber auch und bindet sie an den Primat der Ökonomie.

### *Selbstorganisierte Entgrenzung der Arbeitszeit zwischen Autonomie und Selbstaussbeutung?*

Die Auswirkungen der indirekten und subjektivierten Marktsteuerung auf die Arbeitszeitgestaltung lassen sich damit, und noch vor jeder Empirie, bereits aus der Eigenlogik der neuen Arbeitsformen ableiten:

- Die Regelung und Praxis der Arbeitszeit wird zu einer höchst individuellen Angelegenheit. Sie ist idealer Weise weder durch formale und kollektiv gültige Regeln noch durch Vorgesetzte strukturiert, sondern Gegenstand des „Selbstregierens“ und diskursiver Aushandlung.
- Die zunehmend individuelle Gestaltung muss zwar nicht zwingend dazu führen, dass sich Zeitstrukturen oder Zeitinstitutionen auflösen. Zumindest potenziell werden aber bisherige Arbeitszeitkompromisse und die eingespielten Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben, zwischen Arbeitszeit und Freizeit gelockert und neu zur Disposition gestellt.
- Damit sind auf der einen Seite – und in einer positiven Lesart von Entgrenzung – Spielräume eröffnet, eigene Zwecke in die Zeitorganisation einzubringen. Es ist daher nicht zuletzt das Versprechen einer größeren Zeitautonomie, das selbstgesteuerte Arbeit für viele Beschäftigte attraktiv macht. Dies erklärt zum Teil auch die Faszination, die von der Arbeitskultur der (jungen) IT- und Medienbeschäftigten ausgeht.

- Konterkariert wird das Freiheitsversprechen jedoch in der bisher skizzierten Lesart durch die Zumutung einer engen Kopplung des Zeithandelns an den Markt: So kontingent und wandlungsfähig wie „der Markt“ müssen die Subjekte sein, so unbegrenzt und maßlos wie die Ökonomie die Arbeitszeitgestaltung (Glißmann 2001). Wenn Kunden auf schneller Problembearbeitung bestehen, Projektlaufzeiten wegen des Wettbewerbsdrucks zu knapp kalkuliert sind oder die Rendite durch Personalverknappung gesteigert werden soll, stellt die Extensivierung und Intensivierung der Arbeitszeit in dieser Logik das einzige Ventil für gesteigerte Leistungsanforderungen dar. Die Folge der oben als Risikoexternalisierung beschriebenen Unternehmensstrategien ist damit in letzter Konsequenz das „Phänomen des ‚Arbeitens ohne Ende‘“ (Pickshaus 2000). Bisherige Erfahrungen mit den überlangen Arbeitszeiten von Selbstständigen oder Hochqualifizierten scheinen genau dies zu bestätigen: Eigensteuerung und größere Nähe zum Markt führen eher zu weniger als zu mehr Herrschaft über die eigene Zeit und das Changieren „zwischen Selbstaussbeutung und Selbstbestimmung“ (Martens et al. 2001) neigt sich tendenziell zur Ausbeutungsseite hin.

An dieser Stelle hätte man noch vor wenigen Jahren die Argumentation mit dem Hinweis auf notwendige weitere Forschung abbrechen können. Das skizzierte Szenario wurde von Wissenschaftlern und Interessenvertreterinnen wesentlich von der Anforderungsseite her und auf der Basis von Managementkonzepten entwickelt<sup>74</sup>, angereichert durch praktische Erfahrungen in einigen wenigen, immer wieder zitierten Unternehmen. In der Zwischenzeit liefern jedoch zahlreiche Untersuchungen Hinweise darauf, unter welchen Bedingungen sich mit der ökonomischen Dezentralisierung die (zeitlichen) Handlungsspielräume eher vergrößern und unter welchen Bedingungen sie sich eher verringern.

### **2.3.3 Empirische Befunde zum Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit**

Die meisten der Untersuchungen, auf die im Folgenden Bezug genommen wird, fokussieren zwar nicht ausschließlich auf die Arbeitszeitthematik. Sie fragen aber zumindest danach, welche Konsequenzen neue Organisations- und Steuerungsformen für die Arbeits- und Leistungssituation haben und schließen auch das Arbeitszeithandeln mit ein.<sup>75</sup> Diese Studien beruhen außerdem auf qualitativen Fallstudien, in denen neben betrieblichen ExpertInnen vor allem auch Beschäftigte zu ihrer Arbeitssituation befragt werden. Dies lässt auf praxisnahe Ergebnisse schließen. Inwiefern kann also erstens von einer empirischen Relevanz neuer Strategien der marktgesteuerten Dezentralisierung ausgegangen werden und was sagen die aktuellen Untersuchungen zweitens über deren Auswirkungen auf die Arbeitszeitgestaltung aus?

---

74 Und wohl auch vor dem Hintergrund eigener Zeitkonflikte oder ambivalenter Zeiterfahrungen als „selbstgesteuerte WissensarbeiterInnen“!

75 Ich beziehe mich hauptsächlich auf Studien von Dörre 2002, Vormbusch 2002, Kratzer 2003, Pongratz/Voß 2003, Haipeter/Lehndorff 2004, Eberling et al. 2004, sowie die (empirischen) Beiträge in Dörre/Röttger 2003, Pohlmann et al. 2003, Moldaschl/Voß 2002 sowie Schönberger/Springer 2003.



*Die Praxis der Reorganisation: Vielfältige Strategien und marktgesteuerter Kontrollmodus als „Einheit in der Vielfalt“*

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass alle Untersuchungen im Wesentlichen in die gleiche Richtung weisen und die Vermutung einer hohen Relevanz von Dezentralisierung und Marktsteuerung belegen. Auch wenn repräsentative Daten eher spärlich sind<sup>76</sup>, kann demnach wohl davon ausgegangen werden, dass viele Unternehmen zumindest auf der Konzeptebene mit Enthierarchisierung und Steuerung durch Zielvereinbarungen beziehungsweise durch Kennziffernsysteme in Berührung gekommen sind.

Insgesamt dominiert dabei der Eindruck einer zunehmenden Heterogenität von Strategien und einer Vielfalt und Pfadabhängigkeit von Umsetzungsformen. Gruppenarbeitskonzepte changieren zwischen strukturkonservativen und strukturinnovativen Varianten, Zielvereinbarungen zeigen eine erhebliche Bandbreite, was Inhalte, Partizipationsgrad oder Entgeltkoppelung betrifft. Unternehmen reorganisieren offensichtlich nicht nur unterschiedlich schnell und durchgreifend, sondern in ein und dem selben Unternehmen ist häufig auch ein Nebeneinander strukturkonservativer und innovativer Strategien zu beobachten. Was schon seit längerem, zum Beispiel aus der Gruppenarbeitsforschung, bekannt ist, bestätigt sich damit auch in neueren Untersuchungen. Vieles spricht außerdem dafür, dass diese Heterogenität keine Übergangserscheinung ist, sondern die Unternehmen angesichts unsicherer Umweltbedingungen auf Dauer mit einer Vielzahl von Konzepten operieren werden, um beweglich zu bleiben und ihre Handlungsoptionen zu erweitern.

Demgegenüber sieht Lehndorff (2003) die These von der Dominanz der Marktsteuerung gerade im Vergleich zwischen extrem unterschiedlich strukturierten Arbeitsfeldern bestätigt und nennt dies die „Einheit in der Vielfalt“. Auf der Basis eigener Untersuchungen grenzt er zwar im Vergleich von IT-Branche und Einzelhandel einerseits die hohe organisatorische und inhaltliche Autonomie auf der einen Seite von dem „Dienstleistungstaylorismus“ auf der anderen Seite ab – betont also die Vielfalt der Organisationsformen. An diesen polaren Beispielen werde jedoch die „Gemeinsamkeit der Marktsteuerung“ deutlich, die im Bereich der professionellen Dienstleistung zu starken Restriktionen führe und umgekehrt bei den Einzelhandelsbeschäftigten mehr Eigensteuerung voraussetze, als auf den ersten Blick zu erkennen sei (vgl. auch Voss-Dahm 2003). Insofern führt die stärkere Anbindung an den Marktdruck zur Angleichung der Arbeitsbedingungen in sehr heterogenen Arbeitsfeldern.

Auch Dörre resümiert auf der Grundlage einer großen Zahl von Fallstudien in unterschiedlichen Branchen:

„Neu ist vor allem die Kombination von Beteiligung mit gesteigerten Marktrisiken, die über eine dezentralisierte Betriebsorganisation an die Belegschaften weiter gegeben werden. Obwohl interne Marktmechanismen in den untersuchten Betrieben unterschiedlich weit entwickelt sind und ihre Wirkung widersprüchlich bleibt, zeichnet sich doch eine Grundrichtung des Wandels ab. Marktme-

---

76 Der quantitative Verbreitungsgrad einzelner Organisationsformen ist dabei unterschiedlich gut untersucht: Während die Umsetzung von Gruppenarbeit zumindest ansatzweise erforscht ist (etwa Nordhause-Janz/Pekruhl 2000), lässt sich über die zahlenmäßige Relevanz von Team- und projektformiger Arbeit kein repräsentatives Datenmaterial finden. Der Einsatz von Zielvereinbarungen variiert nach Zahlen von Bahnmüller (2002, S. 54) mit der Branchenzugehörigkeit und dem Status der Beschäftigten und liegt Ende der neunziger Jahre bei etwa zehn Prozent in Bezug auf un- und angelernte Arbeiter und etwa vierzig Prozent der kaufmännisch-technischen Angestellten.

chanismen setzen dezentrale Einheiten unter verstärkten Kosten- und Rationalisierungsdruck“ (Dörre 2002, S. 210).

Dagegen argumentieren zum Beispiel Grewer und Reindl (2003), dass die Unternehmen auf die Widersprüche einer Verknüpfung von Vermarktlichung und Selbststeuerung mit der Entkopplung beider Strategien reagieren können. In den von ihnen untersuchten Maschinenbau-betrieben halte das Management an „direkter unternehmerischer Steuerung“ fest. Dezentralisierung erfolge in kleinen Schritten und sei begleitet von Re-Zentralisierungen und gegen den Entgrenzungsdruck durch veränderte Marktbedingungen werde verstärkt auf die organisati-onsinterne Kohäsion gesetzt. Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass die hoch qualifizierten Beschäftigten im Maschinenbau zwar eine hohe intrinsische Arbeitsmotivation aufweisen, die „quasi-unternehmerische Tätigkeit der Selbststeuerung“ jedoch offensichtlich nicht zu ihrem Arbeitshabitus gehört. Gegen die These einer marktgesteuerten Dezentralisierung ließen sich auf den ersten Blick auch Befunde aus dem Segment der Audio-visuellen Medien ins Feld führen (Marrs/Boes 2003). Kontextsteuerung durch enge Terminvorgaben und Kostenbegren-zung wird hier im Rahmen streng hierarchischer, personaler Kontrollstrukturen praktiziert.

Diese Befunde zur Praxis neuer Arbeitskonzepte untermauern, so ein erstes Fazit, die Be-deutung zunehmender Marktanbindung. Gleichzeitig zeigen sie jedoch auch, dass empirische Forschung offen bleiben muss für unterschiedliche Verknüpfungsmuster von Organisations-strategien und vor allem für die spezifischen ökonomischen, aber offensichtlich auch arbeits-kulturellen Bedingungen, auf die sie zugeschnitten werden. Dies spricht eher für die These einer deutlich kontingenteren Kopplung von Reorganisationsstrategien, als dies in der arbeits-soziologischen Literatur angenommen wird. Kontingent gekoppelt ist aber auch der Zusam-menhang zwischen Arbeitsorganisation und Arbeitszeithandeln.

### *Der Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation und Arbeitszeit – eine kontingente Kopplung?*

Gemeinsam ist allen Studien die Einschätzung, dass Selbstorganisation und Marktdruck grundsätzlich zu erhöhtem Leistungsdruck und negativ bewerteter zeitlicher Entgrenzung mit geringen Zeitspielräumen führen. Dies wird vor allem an der Zunahme unentgelteter Mehrar-beit und betrieblich orientierter Flexibilisierung, an der Beschleunigung und Verdichtung der Arbeitsprozesse festgemacht.<sup>77</sup> Wenn man genauer hinsieht, lassen sich aber immer auch Ge-genbeispiele einer best practice finden, in denen neue Arbeitsformen mit einer aus Sicht der Beschäftigten erweiterten Zeitautonomie einhergehen.

So schreibt etwa Lehndorff über das Beispiel des Einzelhandels:

„In die Hände der Beschäftigten gelegt wird hier am ehesten die Organisation der zeitlichen Flexi-bilität, also die Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Diese Praxis kann durchaus, wie die Erfahrun-gen in einigen Vorreiter-Unternehmen des Einzelhandels zeigen, zu einer Stabilisierung von Be-schäftigten und Arbeitszeiten unter den Bedingungen hoher Flexibilitätsanforderungen führen. (...) Zeitliche Flexibilität des Unternehmens wird im Extremfall ‚1:1‘ in zeitliche Flexibilität des Indi-viduums übersetzt. Dies muss nicht immer, kann aber – je nach konkreten Bedingungen – zur selbstorganisierten Arbeitszeitverlängerung führen.“ (Lehndorff 2003, S. 165)

---

<sup>77</sup> Vgl. zum Beispiel Kratzer 2003 (S. 104ff), Trautwein-Kalms/Ahlers 2003 (S. 268ff), Boes 2003 (S. 149), Pongratz/Voß 2003 (S. 183); Haipeter/Lehndorff 2004, Bollinger 2001.

Interessant ist, von *welchen* konkreten Bedingungen diese Unterschiede abhängen. Das Spektrum der genannten Einflussfaktoren ist über alle Studien hinweg relativ einheitlich, Differenzen gibt es jedoch im Hinblick auf die Gewichtung der Einflussfaktoren. Einige AutorInnen vermeiden eine solche Gewichtung. Kratzer etwa betont zunächst – und illustriert es an drei Betriebsfallstudien in unterschiedlichen Branchen –, dass neue Arbeitsformen „in der Tat in der Mehrzahl auf eine forcierte Intensivierung und Extensivierung der Arbeit hinauslaufen“ (Kratzer 2003, S. 233). Dann jedoch fragt er, weshalb die Beschäftigten trotz ihrer neuen Handlungsspielräume diese Form der Entgrenzung „mitmachen“ und stellt fest, es werde

„deutlich, dass es nicht ursächlich die Form der Organisation von Arbeit ist, die gleichsam deterministisch das Ergebnis (...) bestimmt, sondern dass ein Teil der Antwort in dem strukturellen Kontext zu suchen ist, in dem gearbeitet wird, in den aber ebenso auch die Arbeitsorganisation bzw. die Arbeitskräfte selbst eingebettet sind“ (Kratzer 2003, S. 235).

Zu diesem strukturellen Kontext zählen sowohl die „Angst um den Arbeitsplatz“, die Kommunikationsformen und Leistungskulturen, gesellschaftlich verankerte „Orientierungsmuster“ wie etwa „eine prinzipielle Akzeptanz des unbedingten Primats des Marktes“ (Kratzer 2003, S. 240) und Selbstverwirklichungsansprüche an die Erwerbsarbeit, aber auch „der subjektive Faktor“, den es in weiterer Forschung zu erhellen gelte.

Auch Eberling et al. (2004) resümieren, dass die beobachteten Variationen im betrieblichen Arbeitszeithandeln nur durch eine ganze Reihe „dominanter Faktoren“ zu erklären seien. Es sind dies nicht in erster Linie die formalen Regelungen der Arbeitszeit, sondern neben den Arbeitsinhalten und der Arbeitsorganisation auch die konjunkturelle Lage des Betriebes und die personellen Ressourcen beziehungsweise die Personalpolitik, die Betriebskultur einschließlich der betrieblichen Zeitkultur, die Führungsstile und die unterschiedlichen Formen gruppeninterner Aushandlungsprozesse. Mit ihren Befunden sehen sie außerdem die These bestätigt, dass angesichts der Subjektivierung von Arbeit den individuellen Kompetenzen des Zeitmanagements und der Zeitaushandlung eine immer größere Bedeutung zukommt.

Haipeter und Lehndorff (2003) dagegen finden zwar durchaus ähnliche Bedingungskonstellationen, betonen aber die herausragende Rolle der innerbetrieblichen Mitbestimmung. Die Folgen dezentraler Marktsteuerung für das Arbeitszeithandeln werden in ihren Fallstudien wesentlich durch das Ausmaß konturiert, in dem Betriebsräte geeignete formale Arbeitszeitregulierungen erarbeiten und durchsetzen können. Dabei spielt eine wichtige Rolle, wie es ihnen gelingt, sie in der Praxis wirksam werden zu lassen. Die Autoren können an einem betrieblichen „Positivbeispiel“ bestätigen, dass das Engagement der betrieblichen Interessenvertretung entscheidend ist, wenn es darum geht, den „Geist“ einer Betriebsvereinbarung in die Arbeitsprozesse hineinzutragen und sich dabei vor allem auch immer wieder der Unterstützung des Managements zu versichern. Aus der Untersuchung von Haipeter und Lehndorff lässt sich insgesamt herauslesen, dass die formalen Regelungen, die betriebliche Machtposition des Betriebsrates, dessen Akzeptanz bei der Unternehmensleitung und bei den Beschäftigten und nicht zuletzt sein inhaltliches Engagement für die Arbeitszeitgestaltung wesentliche Voraussetzungen dafür darstellen, auch in einem dezentral-marktgesteuerten Kontext eine Kultur der individuellen Zeitautonomie zu etablieren.

*Fazit: Bedingungen für Zeitautonomie – Arbeitsorganisation, formale Regulierung und andere Dinge...*

Wenn diese Befunde richtig interpretiert sind, bestätigen sie die kontingente Kopplung von Strategien der Arbeitsorganisation und Arbeitszeithandeln, was auf die Bedeutung weiterer intervenierender Bedingungsfaktoren verweist. In der Arbeitszeitforschung ist eine solche lose Kopplung zwischen Arbeitsformen und Arbeitszeit schon länger thematisiert, weil hoch flexible Zeitmodelle – wie zum Beispiel Arbeitszeitkonten in der Industrie – von Anfang an auch in tayloristischen Organisationskontexten eingesetzt wurden und umgekehrt innovative Arbeitsformen – wie zum Beispiel teilautonome Gruppenarbeit – mit konventionellen Arbeitszeitsystemen kombiniert wurden (Wagner 2000). Die idealtypischen Zusammenhänge zwischen Dezentralisierung, Marktsteuerung, Subjektivierung und zeitlicher Entgrenzung sind somit zwar hoch plausibel und lassen sich vielfach belegen, die Praxis kann aber keinesfalls aus dieser Affinität einfach abgeleitet werden.

Wenn man die – ja in allen referierten Untersuchungen beschriebenen – betrieblichen Positivbeispiele nicht als Ausnahmefälle, sondern eher als Lernmodelle einstuft, können die Bedingungen für Zeitautonomie an ihnen genauer herausgearbeitet werden. Dabei bestätigen sich einerseits die „alten“ Befunde der Arbeitszeitforschung, dass die formale Regulierung eine wichtige Voraussetzung für die Verankerung grundsätzlicher Rechte auf Arbeitszeitfreiheit darstellt. Gerade unter den Bedingungen moderner Arbeitsformen ist dies andererseits keineswegs mehr hinreichend. In dem Maß, wie die Beschäftigten eigenverantwortlicher arbeiten, muss die Umsetzung formaler Rechte zunehmend durch ein permanentes Engagement der Interessenvertreter „erarbeitet“ werden, die dadurch die Intentionen der Vereinbarungen sichtbar machen (vgl. vor allem Haipeter/Lehndorff 2004). Organisationstheoretisch heißt dies jedoch nichts anderes, als dass formale Regulierung in den mikropolitischen Prozess der fortwährenden Interpretation und Aushandlung von Bedeutungen und Normen eingebunden bleibt. Schließlich ist ein wiederkehrendes Thema die wichtige Rolle der Kooperation: Sei es, dass „positive Gruppenstrukturen“ und Kommunikationsformen gefordert werden, sei es, dass den Führungskräften die neue Aufgabe der Moderatoren in dezentralen Arbeitszeitaushandlungen angetragen wird. Diese Ebene der unmittelbaren Kooperation und die Rolle der mikropolitischen Konstitution von Arbeitszeitnormen wird jedoch in keiner der Untersuchungen als eigenständiger Analysepunkt hervorgehoben. Über diese Befunde hinaus wird in vielen Studien die zunehmende Angst und die Konkurrenz um den Arbeitsplatz als indirekte Rahmenbedingung für Zeitautonomie thematisiert. Auch eine forcierte Marktsteuerung funktioniert demnach nur, weil die Unternehmen mit der Entlassungsdrohung ein letztes und aufgrund der Arbeitsmarktsituation immer wirksames Kontrollmittel besitzen. Wenn die Zugehörigkeit zum Unternehmen in Frage gestellt wird, so die identitäts- oder anerkennungstheoretische Annahme, könnte die daraus resultierende Unsicherheit die Beschäftigten daran hindern, in der Kooperation und gegenüber dem Unternehmen individuelle Autonomieansprüche geltend zu machen.

An diese Befunde knüpft die Untersuchung der Praxis von Vertrauensarbeitszeit an. Vertrauensarbeitszeit ist dabei in mehrfacher Hinsicht ein lohnendes Forschungsobjekt. Als Modell einer maximalen individuellen Selbststeuerung ist es in zeitlicher Hinsicht der „Flucht-

punkt“ der skizzierten Organisationsveränderungen und der Subjektivierung. Für die Frage der Zeitgestaltung verspricht es optimale Autonomiechancen. Und gleichzeitig können an Vertrauensarbeitszeit genauer diejenigen betrieblichen Rahmenbedingungen herausgearbeitet werden, die jenseits formaler Regulierung für das betriebliche Zeithandeln von Bedeutung sind.

## **2.4 Vertrauensarbeitszeit – ein kontrovers diskutiertes Modell**

### *Das Konzept der Vertrauensarbeitszeit*

Vor dem Hintergrund der skizzierten Reorganisationsstrategien gewinnt das Modell der „Vertrauensarbeitszeit“ für viele Unternehmen zunehmend an Attraktivität. Unternehmen verzichten dabei darauf, die Arbeitszeit zu erfassen und zu bewirtschaften und machen außerdem keinerlei Vorgaben mehr, was die Anwesenheit der Beschäftigten betrifft. Diese stimmen ihre Arbeitszeit vielmehr mit Vorgesetzten und Kooperationspartnern ab und tarieren eigenverantwortlich sowohl die Arbeitserfordernisse als auch die privaten Zeitansprüche aus.

Völlig neu ist eine solche „liberale“ Handhabung der Arbeitszeitfrage durch die Betriebe freilich nicht, kennt man sie doch aus den Führungsetagen: Am oberen Ende der Hierarchie, bei den leitenden und weitgehend auch bei den außertariflichen Angestellten, ist es in den meisten Unternehmen üblich, auf eine Erfassung der Arbeitszeiten zu verzichten. Aus dieser Perspektive schien die Einführung von „Vertrauensgleitzeit“, wie sie Mitte der neunziger Jahre aus ersten betrieblichen Anwendungen (Siemens AG) bekannt wurde, erst einmal lediglich eine Ausweitung eines bekannten Modells entlang der betrieblichen Hierarchie nach unten zu sein. Erst als die Arbeitszeitberatungsfirma Dr. Hoff – Weidinger – Herrmann (Berlin) das Label „Vertrauensarbeitszeit“ aufnahm, es konzeptionell ausarbeitete und zu propagieren begann, stieg die Aufmerksamkeit beträchtlich an. Es wurde zunehmend klar, dass Vertrauensarbeitszeit nicht einfach ein neues Arbeitszeitmodell war, sondern integraler Bestandteil umfassender betrieblicher Dezentralisierungsprozesse. Vertrauensarbeitszeit erhielt daher in wachsendem Maße Leitbildcharakter für innovative und erfolgreiche Unternehmen.

Zwar betont Hoff, dass Vertrauensarbeitszeit kein geschützter Begriff sei und diese Bezeichnung daher in der betrieblichen Praxis auf die unterschiedlichsten Arbeitszeitmodelle angewendet werde (Hoff 2002, S. 15). Nichtsdestoweniger gebe es jedoch eine Definition dessen, was den Kern von Vertrauensarbeitszeit ausmache:

„Vertrauensarbeitszeit‘ ist (...) der Sammelbegriff für flexible Arbeitszeitsysteme, in denen der Arbeitgeber nicht nur auf die Fixierung der Arbeitszeitalage (also auf starre Arbeitszeiten und Kernzeiten mit persönlicher Anwesenheitspflicht) verzichtet, sondern auch auf die Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit.“ (Hoff/Priemuth 2002)

Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit ist konzeptionell verbunden mit der Vorstellung des Übergangs von einer Zeit- hin zu einer Aufgaben- oder Ergebnisorientierung. Wesentlicher Hintergrund dieser Wende in der betrieblichen Arbeits- und Leistungssteuerung ist die Beobachtung einer in den Betrieben dominierenden „Kultur des Zeitverbrauchs“ (Weidinger 1995). Gerade Zeitkontenmodelle – so die These – bieten mit ihrer Ansparmöglichkeit für die

Beschäftigten eine Anreizstruktur zum langen Verbleib im Unternehmen, wobei eine Diskrepanz zwischen Anwesenheits- und tatsächlichen Arbeitszeiten unterstellt wird. Mit Vertrauensarbeitszeit werde diese Anreizstruktur ebenso abgeschafft wie der Zwang, täglich eine bestimmte Stundenzahl im Betrieb „abzusitzen“.

Dies bedeutet nun freilich nicht, dass mit Vertrauensarbeitszeit eine völlige Dethematisierung der Arbeitszeit in den Betrieben angestrebt ist. Unternehmen sollten – so Hoff – den Mitarbeitern durchaus entsprechende Software-Tools zur Erfassung der eigenen Arbeitszeiten im firmeneigenen Intranet zur Verfügung stellen. In den neueren Veröffentlichungen werden Beschäftigte geradezu ermutigt, ihre Zeiten durch individuelle Dokumentation zu kontrollieren. Nur so könne der angestrebte Prozess gezielter Selbstrationalisierung gelingen.<sup>78</sup> Durch Vertrauensarbeitszeit soll dem Unternehmen keine Arbeitszeit der Beschäftigten verloren gehen. Im Gegenteil: Der Wegfall der unproduktiven Anwesenheitszeiten und die Beschränkung der Arbeitszeiten auf die „echten“ produktiven Arbeitsstunden verspricht den Unternehmen einen Zugewinn an Arbeitszeit. „Absolute Klarheit“ – so Hoff und Weidinger – müsse aber über den „privaten Status“ der individuellen Zeitdokumentation bestehen: Aus ihr könnten „keinerlei Ansprüche des Arbeitnehmers gegen den Arbeitgeber mehr abgeleitet werden“ (Hoff/Weidinger 1999, S. 381).

Trotzdem bleibt Arbeitszeit mehr denn je ein Thema zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten: Gerade die offene Kommunikation über Zeit und ihre Nutzung ist in diesem konzeptuellen Idealmodell von Vertrauensarbeitszeit erwünscht. Im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche soll regelmäßig darüber verhandelt werden, ob die geplanten Aufgaben realistischerweise in der vorgesehenen Zeit zu schaffen sind. Dabei setzt weiterhin die tarifliche Arbeitszeit den entsprechenden Rahmen. In so genannten „Überlastsituationen“, in denen sich die ursprüngliche Zeitkalkulation offensichtlich als zu knapp erwiesen hat, sind die Vorgesetzten als Coaches gefordert. Sie sollten mit den Beschäftigten „verbindliche Entlastungsmaßnahmen“ vereinbaren und gleichzeitig dazu beitragen, die Reflexionskompetenzen der Mitarbeiter zu verbessern (Herrmann 2001). Für den Arbeitszeitberater Hoff steht fest, dass im Nichtfunktionieren eines solchen Überlastmanagements der einzige Grund für das mögliche Scheitern von Vertrauensarbeitszeit liegen kann.

### *Die kritische Diskussion um Vertrauensarbeitszeit*

Aus der Sicht seiner Protagonisten ist Vertrauensarbeitszeit damit nicht nur für die Unternehmen ein Modell, das Entbürokratisierung mit flexibler Zeitallokation und Mitarbeitermotivation verbindet. Aufgrund seines niedrigen formalen Regulierungsgrades und der geringen Kontrolle durch Vorgesetzte beinhaltet es prinzipiell auch das Versprechen maximaler Zeitaufonomie für die Beschäftigten. Wenn entsprechende Mechanismen gegen die Gefahr der Entgrenzung eingebaut werden, sollte damit eine echte Win-Win-Situation zwischen Beschäftigten und Unternehmen möglich sein.

Die kritische Position – die vor allem aus den Gewerkschaften und dem gewerkschaftsnahen Umfeld heraus formuliert wird – speist sich nicht zuletzt aus der Befürchtung, dass ein

---

78 Hinzu kommt, dass es für Betriebe auch bestimmte arbeitszeitrechtliche Verpflichtungen zur Aufzeichnung von Arbeitszeiten der Beschäftigten gibt, die auch im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit nicht außer Kraft gesetzt sind (Schlottfeldt/Hoff 2001).

solches Arbeitszeitmodell die zentralen gewerkschaftlichen Erfolge und Regulierungsbestrebungen im Feld der Arbeitszeitpolitik zunichte zu machen droht. Wenn die Arbeitszeit nicht mehr erfasst werde, sei jede formale Kontrollmöglichkeit der tatsächlichen Arbeitszeit durch die betriebliche Interessenvertretung ausgehebelt. Darüber hinaus beziehen sich die kritischen Fragen vorrangig darauf, inwieweit mit dem Verzicht auf betriebliche Zeiterfassung und betriebliche Zeitvorgaben Arbeitszeit, Leistung und Entgelt tatsächlich entkoppelt werden und was es für die Beschäftigten bedeutet, wenn die Arbeitszeit bei der Leistungsbemessung immer stärker in den Hintergrund tritt. Vertrauensarbeitszeit, so meinen zahlreiche gewerkschaftliche und wissenschaftliche ExpertInnen (vgl. u.a. IG Metall 2000, Dieckmann 2001, Wagner 2002), markiere tatsächlich einen in vieler Hinsicht problematischen Einstieg in die „Dekonstruktion von Arbeitszeit als Instrument der Leistungsbemessung“ und weise insofern „weit über sich selbst hinaus“ (Rinderspacher 2001, S. 48f.). Über lange Zeit hinweg sei es den Gewerkschaften gelungen, die Leistungsanforderungen der Unternehmen gerade durch die Kopplung der Leistung an die Arbeitszeit – zumindest in den industriellen Produktionsbereichen – einigermaßen zu kontrollieren. Dabei stellte die Verkürzung und Regulierung von Arbeitszeit das zentrale Instrument der Leistungsbegrenzung dar. Nun jedoch würden die Abschaffung der betrieblichen Zeitkontrolle und eine verstärkte Ergebnis- oder Erfolgsorientierung systematisch diese Errungenschaften eines zeitlich normierten Leistungskompromisses unterlaufen. Auch wenn die Protagonisten der Vertrauensarbeitszeit in den Arbeitszeitberatungsfirmen und in den Managementetagen der Unternehmen dies nicht bewusst intendieren oder eine solche Absicht bestreiten, könnte am Ende dieser Entwicklung die „Rückkehr zum Stück-Entgelt“ stehen. Und schließlich taucht am Horizont das Schreckensszenario einer Entlassung breiter Beschäftigtengruppen in formal freie beziehungsweise (schein-)selbstständige Arbeitsverhältnisse auf – mit all ihren negativen Wirkungen wie der völligen Entfesselung der Konkurrenz oder der damit verbundenen Gefahr der Selbstausbeutung.

Auch wenn das Zukunftsszenario einer vollständigen Entkoppelung von Arbeitszeit und Leistung überzogen erscheinen mag, ist dennoch nicht von der Hand zu weisen, dass dem Modell neben der Chance höherer Zeitautonomie gleichzeitig das Risiko einer zunehmenden Entgrenzung der Leistungsverausgabung und des betrieblichen Zugriffs auf die private Zeit inhärent ist. Vor dem Hintergrund der Strategien der indirekten Steuerung und der Vermarktlichung ist es aus Sicht des Managements konsequent, auch alle zeitlichen Regulierungen abzubauen, die der unmittelbaren Anbindung der Beschäftigten an den Markt im Wege stehen. Vertrauensarbeitszeit kann insofern als Folge und als wichtiges Element dieser Rationalisierungsstrategien interpretiert werden (Haipeter et al. 2002). Das bisher genuin unternehmerische Risiko, Marktschwankungen und ökonomischen Druck bei immer knapper werdenden Ressourcen auffangen zu müssen, wird damit so weit auf die Beschäftigten verlagert beziehungsweise externalisiert, wie dies bisher in keinem anderen flexiblen Arbeitszeitmodell der Fall war. Vertrauensarbeitszeit erhöht damit zwar die Autonomie der Beschäftigten, schafft aber alle formalen Stopp-Regeln zur Begrenzung der Arbeitszeit ab. Wenn die Umsatzzahlen nicht stimmen, die Kosten für ein Projekt entgleisen oder Kunden rund um die Uhr betreut werden sollen, liegt die Verantwortung für eine Lösung dieser Probleme in diesem Arbeitszeitmodell viel stärker als bisher bei den Beschäftigten. Diese können sich nun vor allem nicht mehr darauf berufen, bereits genügend Zeit im Betrieb verbracht zu haben.

In dieser Lesart von Vertrauensarbeitszeit erscheint es äußerst naiv, zu glauben, dass das Management im Falle von „Überlastanzeigen“ tatsächlich für eine Entlastung sorgen wird. Wahrscheinlicher ist vielmehr, dass die Verantwortung in solchen Fällen bei den Beschäftigten bleibt und dass diese von den Vorgesetzten als inkompetent stigmatisiert werden – oder in Antizipation dieser Stigmatisierung auf Überlastanzeigen schlicht von vorneherein verzichten. In der forcierten Individualisierung von Arbeitszeitaushandlungen und -konflikten liegt für die Gewerkschaften denn auch einer der problematischsten Aspekte von Vertrauensarbeitszeit. Ohne formale Schutzmechanismen und ohne kollektive Unterstützung hinge die Frage der Leistungsbegrenzung zu sehr von der individuellen Durchsetzungsfähigkeit ab. Die „strategische Allianz“ zwischen Arbeitszeit und Leistung (IG Metall 2000) dürfe daher nicht durch eine völlige Deregulierung der Arbeitszeit aufgelöst und die Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Beschäftigten müsse bekämpft werden. Alles in allem könne für die Beschäftigten ein solches Arrangement – so die Kritiker – nur auf eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen hinauslaufen. In der betrieblichen Praxis werde Vertrauensarbeitszeit eben in aller Regel nicht so praktiziert, wie es im oben skizzierten konzeptionellen Idealfall einer gesteigerten Zeitautonomie vorgesehen sei. Dass Vertrauensarbeitszeit in den Augen der Kritiker entschieden abzulehnen ist, versteht sich damit von selbst (vgl. exemplarisch IG Metall Vorstand 1999, Pickshaus 2000, Gleißmann/Peters 2001, Geramanis 2002).

Die nun folgende empirische Untersuchung der Praxis von Vertrauensarbeitszeit ist durch diese diametralen Einschätzungen herausgefordert. Ist Zeitautonomie in diesem Zeitmodell ein tatsächlich erreichbares Ziel? Unter welchen Bedingungen kommt es zu einer Entgrenzung der Arbeitszeit, die nicht den Ansprüchen der Beschäftigten an ihre Arbeitsbedingungen entspricht und unter welchen Bedingungen wird die Praxis der Vertrauensarbeitszeit positiv bewertet? Forschungsarbeiten zu diesen Fragen gibt es bisher nicht. Zwar hat die genannte Beratungsfirma eine quantitative Unternehmensbefragung durchgeführt, um die Verbreitung und Praxis von Vertrauensarbeitszeit zu eruieren. Dies bezog jedoch die Ebene der Beschäftigten nicht mit ein. Demgegenüber basiert die hier vorliegende Untersuchung auf einem qualitativen Zugang. Über das methodische Vorgehen und die Untersuchungsbetriebe informiert das nächste Kapitel 3.



### 3 Methodisches Vorgehen und Untersuchungsbetriebe

Die Untersuchung basiert auf insgesamt acht Betriebsfallstudien<sup>79</sup>. Im Zentrum des methodischen Vorgehens stehen themenzentrierte Leitfadeninterviews mit betrieblichen Expertinnen und Experten sowie mit Beschäftigten an unterschiedlichen Arbeitsplätzen und mit unterschiedlichen sozialstrukturellen Merkmalen. Im Folgenden werden die methodischen Überlegungen und die Untersuchungsschritte, die Untersuchungsbetriebe sowie das Beschäftigten-sample vorgestellt.

#### *Methodenauswahl und Untersuchungsschritte*

Aus der hier vertretenen interpretativen Perspektive ergibt sich ein qualitativer methodischer Zugang. Dieser hat in der Arbeits- und Industriesoziologie durchaus Tradition, während in der Organisationsforschung erst seit etwa Ende der siebziger Jahre nicht-standardisierte, sinnverstehende Methoden eingesetzt werden (vgl. Strodtholz/Kühl 2002). Als „qualitativ“ werden in der Regel solche Erhebungsinstrumente bezeichnet, die offen sind für Relevanzsetzungen und Deutungen der Personen im Untersuchungsfeld. Sie umfassen Interviews und Dokumentenanalysen, aber auch Gruppendiskussionen und Feldbeobachtungen. Solche offenen Vorgehensweisen berufen sich meist auf das Konzept der empirischen Theoriebildung oder „Grounded Theory“ von Glaser und Strauss (1967).

Die hier durchgeführten *Betriebsfallstudien* werden dabei in der Regel nicht als eigenständiges methodisches Verfahren bezeichnet.<sup>80</sup> Sie stellen vielmehr eine „Strategie der Datenzusammenführung, Auswertung und Interpretation“ dar (Promberger et al. 2002, S. 35). Möglich ist dabei der Einsatz und die Kombination sehr unterschiedlicher, offener wie auch standardisierter Instrumente. Die so erhobenen Befunde werden zu einem Profil der untersuchten Organisation – oder auch Gruppe – verdichtet, das den typisierenden Vergleich mit anderen Organisationen erlaubt. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stehen acht solcher Betriebsfallstudien. Neben der Dokumentenanalyse<sup>81</sup> wurde das Datenmaterial zur Erstellung dieser Betriebsfallstudien wesentlich aus themenzentrierten Leitfadeninterviews gewonnen, die mit betrieblichen ExpertInnen und Beschäftigten geführt wurden.

Das *themenzentrierte Leitfadeninterview* ist in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung eine häufig gewählte Erhebungsmethode. Es versucht, das Postulat der thematischen Offenheit für die subjektiven Relevanz- und Schwerpunktsetzungen der Beschäftigten mit dem interessegeleiteten Herangehen der Forscherin an das Untersuchungsfeld zu vereinbaren. Einerseits sind daher narrative Sequenzen vorgesehen. Andererseits werden entgegen

---

79 Drei dieser Fallstudienbetriebe werden im folgenden Kapitel ausführlich vorgestellt; komprimierte Beschreibungen der fünf übrigen Betriebe finden sich ebenso wie der detaillierte Interviewleitfaden für die Beschäftigtenbefragung im Anhang dieser Studie.

80 In dem kürzlich von Kühl und Strodtholz herausgegebenen Handbuch zu Methoden der Organisationsforschung werden Organisationsfallstudien zum Beispiel nicht erwähnt.

81 Dazu gehörten etwa Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, Auswertungsergebnisse interner Mitarbeiterbefragungen oder Informations- und Schulungsmaterial.

der „reinen Lehre“ der Grounded Theory jedoch gleichzeitig Vorannahmen über das Untersuchungsfeld in einem thematisch strukturierten Leitfaden festgehalten, der auch für den ersten Auswertungsschritt genutzt wird. Für die Fragestellung dieser Untersuchung – nach den zeitlichen Praxisformen und den subjektiven Orientierungen und Bewertungen der Beschäftigten – wären auch (teilnehmende) Beobachtungen geeignet gewesen. Dem Interesse für Zeithandlungen und kollektiv geteilten Vorstellungen über das Zeithandeln hätte wiederum der Einsatz von Gruppendiskussionen entsprochen. Das Leitfadeninterview ist jedoch eher kompatibel mit den zeitlichen und materiellen Restriktionen des Forschungsprozesses als diese vergleichsweise aufwändigen Methoden.

Die *Leitfadenkonstruktion* für die Beschäftigteninterviews orientierte sich an den Vorannahmen über potenziell relevante Gestaltungsbedingungen der Zeitpraxis. Grundsätzlich wurde davon ausgegangen, dass Vertrauensarbeitszeit auf die Umsetzung autonomen Zeithandelns in unterschiedlichen arbeitsorganisatorischen sowie Kooperations- und Hierarchiezusammenhängen zielt. Um diese Zusammenhänge aufzuschließen, beziehen sich die Leitfadenfragen auf folgende Themen (vgl. Anhang 1):

- Arbeitsorganisationelle Bedingungen, individuelles Tätigkeitsprofil, Grad der Arbeitsteilung, individuelle, inhaltliche und zeitliche Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume
- Anforderungen interner und externer Kooperation und Kommunikation
- Individuelle Leistungsvorstellungen und deren Bezug zu bestimmten Formen des Zeithandelns
- Arbeitszufriedenheit/Stellenwert der Arbeitszeitgestaltung für die individuelle Arbeitszufriedenheit
- Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und Gestaltung privater Lebenszusammenhänge: Dieser wurde aus forschungspragmatischen Gründen notwendig auf die Perspektive beschränkt, welche Restriktionen (oder Potenziale) aus dem privaten Bereich auf betriebliches Zeithandeln einwirken.

Alle Interviews im Rahmen der Betriebsfallstudien fanden in von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Räumen an der jeweiligen Arbeitsstelle und während der Arbeitszeit der ExpertInnen und der Beschäftigten statt. Die Erhebung der sozialstatistischen Daten erfolgte regelmäßig am Ende der Interviewsitzungen. Die Dauer der Interviews lag zwischen 45 Minuten und zwei Stunden. Die Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet, anonymisiert und zum großen Teil vollständig transkribiert.

Die *Feldsondierung* erfolgte in einem ersten Schritt durch Informationsgespräche mit gewerkschaftlichen Expertinnen und Experten für die Arbeitszeit- und Tarifpolitik. Außerdem konnten durch den Kontakt mit kommerziellen Arbeitszeitberatungsunternehmen<sup>82</sup> Einblicke in das Beratungskonzept und in die Beratungspraxis bei Einführungsprozessen gewonnen werden. Dies diente nicht nur dazu, den aktuellen Diskussionsstand zu eruieren, sondern gleichzeitig den *Feldzugang* durch Hinweise auf geeignete Unternehmen vorzubereiten. Als zweite

---

82 Dabei stand der Austausch mit der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff – Weidinger – Herrmann an erster Stelle, die wesentlich zur Profilierung des Konzepts Vertrauensarbeitszeit beigetragen hat (vgl. 2.4). Gleichzeitig wurden aber auch Bewertungen und Erfahrungen anderer, auch gewerkschaftsnaher Beratungsunternehmen und -initiativen nachgefragt.

wesentliche Quelle für den Zugang wurden die Printmedien und das Internet genutzt. Berichte über die Einführung und die mehr oder weniger gelingende Praxis von Vertrauensarbeitszeit fanden sich in Tageszeitungen, personalwissenschaftlichen Fachzeitschriften oder Tagungsreadern. Die Internetpräsenz vieler Unternehmen eröffnete zusätzliche Möglichkeiten, auf Vertrauensarbeitszeit aufmerksam zu werden. Wenn Unternehmen Vertrauensarbeitszeit einführen, nutzen sie dies meist für die Außendarstellung und rekurren auf das innovative und kunden- wie mitarbeiterfreundliche Image des Arbeitszeitmodells.

Für die Interviews auf der Ebene der *betrieblichen Experten* stand meist die für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit zuständige Person aus der Personalabteilung/-leitung zur Verfügung. Auf Seiten des Betriebsrats wurden die Interviews mit den jeweiligen Vorsitzenden oder Arbeitszeitexpertinnen und -experten geführt.

In diesen Interviews wurde zum einen auf den Expertenstatus der Interviewpartnerinnen und -partner hinsichtlich der jeweiligen Implementationsprozesse und der betrieblichen Reorganisationsstrategien sowie der Einschätzung potenzieller Veränderungsbedarfe in der Zukunft abgehoben. Zum anderen sind die Befragten gleichzeitig als Teil der Belegschaft Betroffene des (neuen) Arbeitszeitregimes und geben somit auch Auskunft über die im Unternehmen virulenten Deutungsmuster und Zeitpraxen im Gefolge der Einführung von Vertrauensarbeitszeit.

Die *Beschäftigteninterviews* bilden den Kern des Datenmaterials. Eine begründete These war, dass die Formen der kollektiven Aushandlungsprozesse eine wesentliche Bedingung für das autonome Zeithandeln darstellen. Aus diesem Grund wurde versucht, in jedem Betrieb Befragungen mit jeweils zwischen fünf und sieben Personen zu organisieren, die in einem Kooperationszusammenhang standen. Dabei sollte auch die Führungskraft interviewt werden. Dieses Vorgehen bot die Möglichkeit, die Aushandlungsprozesse über Arbeitszeit und die diesen Prozessen zugrunde liegenden Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen in der Gruppe aus der Perspektive verschiedener Teammitglieder zu erfassen. Dieses Vorhaben konnte fast überall realisiert werden. Allerdings gelang es nicht überall in gleichem Umfang, da in einigen Fällen zum Beispiel die Führungskraft nicht zur Verfügung stand oder die sozialstrukturellen Daten über die restlichen, jeweils nicht interviewten Teammitglieder nicht erhoben werden konnten.

Obwohl ursprünglich kein kultursoziologisches Forschungsdesign vorgesehen war, wurden bei den zahlreichen Besuchen in den Unternehmen (zur Sondierung, zur Durchführung der Interviews und für Feedbacks) in Anlehnung an ethnografische Methoden auch Beobachtungen über die Sprechweise, die Kleidung oder die Räumlichkeiten notiert. In die Auswertung der Interviews flossen solche Beobachtungen ein und waren ein wichtiger Bestandteil der Charakterisierung von „Kulturen“. „Dichte Beschreibungen“ im Sinne von Geertz (1983) waren im Rahmen dieser Arbeit dagegen nicht möglich. Dies sind Forschungsdesiderata zukünftiger Arbeitszeitforschung.

Zur *Auswertung des Materials* wurde ein mehrstufiges Verfahren angewandt: Nach der zum Teil EDV-gestützten Textaufbereitung wurden anhand von betrieblichen Einzelfallanalysen die Auswertungsdimensionen in intensiver Diskussion im Forschungsteam gewonnen. Daran schloss sich die Kodierung eines großen Teils des Materials an. Aus kontrastierenden Fallvergleichen wurden in einem nächsten, ebenfalls dialogisch gestalteten Auswertungs-

schrift typische Betriebsprofile abgeleitet und diese dann in Betriebsfallstudien (s. Kapitel 4) kondensiert.

### *Untersuchungsbetriebe und Beschäftigtensample*

Bislang liegen keine gesicherten repräsentativen Daten über den Verbreitungsgrad von Vertrauensarbeitszeit und deren Verteilung auf unterschiedliche Branchen, Betriebsgrößenklassen und Ähnliches vor. Erste Hinweise ergeben sich aus der Auswertung von Betriebs- und Personalvereinbarungen zu Arbeitszeitfragen durch das WSI: „Neu und noch wenig verbreitet“ sei die Vertrauensarbeitszeit, so lautet ein erstes (aus guten Gründen vorsichtig formuliertes) Ergebnis zum Verbreitungsgrad dieser Arbeitszeitform.<sup>83</sup> Es wurde angestrebt, eine möglichst breite Palette unterschiedlicher betrieblicher Konstellationen (bezogen auf Branche, Betriebsgröße, ökonomische Situation und Formen der industriellen Beziehungen) einzubeziehen. Daher lag es nahe, bei der Auswahl der Fallstudienbetriebe entsprechend der Grundsätze des „theoretical sampling“ (Glaser/Strauss 1967) mit dem Instrumentarium des Maximal- und Minimalkontrasts zu arbeiten und die Auswahl der Untersuchungsbetriebe entsprechend gegenstandsorientiert zu gestalten. Aufbauend auf den ersten ausgewählten Fällen wurde nach einer ersten Sichtung des Materials nach Kontrastfällen sowie nach Konstellationen gesucht, die die ersten Befunde aus anderer Perspektive zu beleuchten vermochten.

Insgesamt konnten Informationen über Vertrauensarbeitszeitregelungen in rund 60 Betrieben erfasst werden. Für rund 20 Betriebe wurden formale Regelungsbestände und Einschätzungen zur Vertrauensarbeitszeitpraxis von Personalmanagement und Betriebsrat in persönlichen oder telefonischen Gesprächen erhoben. Aus diesem Datenpool wurden anhand folgender Überlegungen die acht Fallstudienbetriebe ausgewählt:

Der Verzicht des Unternehmens auf die betrieblich gesteuerte Erfassung<sup>84</sup> und Kontrolle von Arbeitszeitdaten der Beschäftigten stellte ein zentrales Kriterium für die Aufnahme eines Unternehmens in das Sample dar. Ein weiteres wichtiges Kriterium bestand darin, dass dieser Verzicht auf eine Kontrolle der Arbeitszeit von den betreffenden Unternehmen als bewusste Entscheidung gehandhabt wurde. Das Untersuchungsfeld sollte damit gegen Formen fehlender Zeiterfassung abgegrenzt werden, wie sie etwa traditionell in Kleinbetrieben praktiziert werden.<sup>85</sup>

Voraussetzung für die Aufnahme eines Betriebes in das Fallstudien-Sample war weiterhin, dass Vertrauensarbeitszeit zum Untersuchungszeitpunkt seit mindestens einem Jahr im Unternehmen praktiziert wurde. Dieses Kriterium stellte sicher, dass hinreichend Praxiserfahrung

---

83 Nach neueren Betriebsbefragungen kann man zwar von einem durchaus hohen Verbreitungsgrad von Vertrauensarbeitszeit in Unternehmen ausgehen. Die Angaben weisen für einzelne Branchen zwischen 20% und mehr als 30% der Beschäftigten aus, die unter den Bedingungen von Vertrauensarbeitszeit-Modellen arbeiten (vgl. [www.prospektiv.de/medien/pages/386/workshop\\_psychologie\\_arbeitsicherheit\\_28\\_05\\_03.pdf](http://www.prospektiv.de/medien/pages/386/workshop_psychologie_arbeitsicherheit_28_05_03.pdf)). Eine von Gesamtmetall in Auftrag gegebene Studie des Ifo-Institutes weist eine Quote von 33% aller in Arbeitgeberverbänden organisierten Metall- und Elekrounternehmen aus, in denen in einem oder mehreren Bereichen Vertrauensarbeitszeit praktiziert wird. Wegen der inhaltlichen Offenheit des Begriffs „Vertrauensarbeitszeit“ ist seine Operationalisierung im Rahmen schriftlicher Befragungen jedoch nicht unproblematisch. Die Befunde müssen daher sehr vorsichtig interpretiert werden.

84 Dies bedeutet nicht in jedem Fall, dass überhaupt auf die Aufzeichnung von Zeitdaten verzichtet wird (vgl. dazu ausführlich 3.3).

85 Hier wird häufig aus rein pragmatischen Gründen (zu hoher bürokratischer Aufwand, zu hohe Kosten) auf Zeiterfassung verzichtet.

vorlag, um angemessen über Probleme bei der Umsetzung, über Vor- und Nachteile dieses Arbeitszeitmodells sowie über dessen Auswirkungen auf das betriebliche Zeithandeln berichten zu können.

Mit den insgesamt acht für die Intensivfallstudien ausgewählten Betrieben (vgl. Übersicht 1) gelang es, dem Anliegen einer möglichst breiten Streuung gerecht zu werden. Neben unterschiedlichen Varianten formaler Gestaltung und Praxis (vgl. Kapitel 4) wurden sowohl die Branchen mit einer unterstellten hohen Affinität zu Vertrauensarbeitszeit (IuK, Medien- und Finanzdienstleistung) erfasst als auch klassische Sektoren der alten Ökonomie wie Metall-, Textil- und Chemieindustrie einbezogen. Die Auswahl der Fallstudienbetriebe folgte außerdem dem Kriterium einer breiten Streuung bezüglich der Betriebsgrößenklassen. Darüber hinaus sind Unternehmen mit unterschiedlichen ökonomischen Rahmenbedingungen vertreten, was Aussagen über die Wechselwirkungen zwischen der ökonomischen Situation und der Praxis von Vertrauensarbeitszeit ermöglicht. Während drei der untersuchten Unternehmen – vor dem Hintergrund einer prosperierenden Ausgangslage – zum Teil erhebliche Renditezuwächse verzeichnen und personell expandieren können, ist in vier weiteren Unternehmen die ökonomische Situation – jeweils auf unterschiedlichem Niveau – zumindest stabil. Einer der Betriebe befindet sich seit längerer Zeit in ökonomisch prekärer Lage und hat mit stetigen Umsatzeinbußen zu kämpfen. Außerdem wurde berücksichtigt, ob und inwieweit die Unternehmen die duale Struktur industrieller Beziehungen aufweisen.

*Übersicht 1: Die Fallstudienbetriebe*

A

	<b>IT GmbH</b>	<b>Soft Solutions GmbH</b>	<b>Medien GmbH</b>	<b>Privat Bank AG</b>	<b>Allround-bank</b>	<b>Fahrzeug-teile KG</b>	<b>Gewebe GmbH</b>	<b>Pharmtec GmbH</b>
<b>Produkt / Dienstleistung</b>	Software: Consulting Vertrieb Marketing	Software: Entwicklung Consulting Support	Medien-gestaltung	Finanzdienst-leistung für Privatkunden	Finanz-dienst-leistung	Fahrzeug-teile-herstellung	Textilher-stellung	Pharma-/ Diagnose-technik
<b>Beschäftigten-zahl</b>	1.200	80	100	900	450	500 Ge-werbliche 500 Ange-stellte	350 Ge-werbliche 250 Ange-stellte	2.000 Ge-werbliche 4.000 Ange-stellte
<b>Ökonomische Situation</b>	expandie-rend	(noch) stabil	stabil	stabil	expandie-rend	expandie-rend	prekär	expandie-rend
<b>Industrielle Beziehungen</b>	Keine Tarif-bindung Betriebsrat	Keine Tarif-bindung Kein Betriebsrat	Tarifbindung Betriebsrat	Tarifbindung Betriebsrat	Tarifbindung Betriebsrat	Tarifbindung Betriebsrat	Tarifbindung Betriebsrat	Tarifbindung Betriebsrat

In jedem Betrieb wurden zwischen acht und zwölf Beschäftigte interviewt. Insgesamt umfasst das Sample 87 Befragte (siehe Übersicht 2). Zielgruppe waren Angestellte und gewerblich Beschäftigte, die ohne betriebliche Zeitkontrolle arbeiten. Bei der Auswahl<sup>86</sup> der InterviewpartnerInnen wurde versucht, sinnvolle Differenzierungsmerkmale wie Geschlecht, Alter, Familiensituation und Qualifikation einzubeziehen und insgesamt eine Annäherung an die Verteilung dieser Merkmale im Betriebszusammenhang zu erreichen. Das zentrale Anliegen jedoch bestand darin, in den jeweiligen Betrieben eine möglichst große Bandbreite unterschiedlicher Formen der Arbeitsorganisation (Projektarbeit, Verwaltungstätigkeit, kundennahe Dienstleistung) einfangen zu können, um die unterschiedlichen Gestaltungsbedingungen für die Praxis von Vertrauensarbeitszeit zu erfassen. Schließlich wurden in jedem Unternehmen auch Personen mit versorgungsabhängigen Kindern interviewt,<sup>87</sup> um den Zusammenhang zwischen zeitlichen Restriktionen aus privaten Lebenszusammenhängen und dem Umgang mit Vertrauensarbeitszeit in den Blick nehmen zu können.

Die höhere Zahl der weiblichen Interviewpartnerinnen ergibt sich zum einen aus den generell hohen Frauenanteilen in den untersuchten Betrieben. Verstärkt wird dieser Effekt dadurch, dass es sich bei einigen Abteilungen innerhalb der Unternehmen um Frauendomänen handelt, wie etwa um kundennahe Servicebereiche und um Montagetätigkeiten im Produktionsbereich. Zum anderen ist dieses relative Geschlechterungleichgewicht der Tatsache geschuldet, dass es sich bei den Beschäftigten mit versorgungsabhängigen Kindern, die sich zu einem Interview bereit erklärten, in der Regel um Frauen handelte.

Das *Alter* der Beschäftigten lag zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 21 und 62 Jahren. Zwei Drittel der Befragten waren zwischen 26 und 45 Jahre alt. Bezogen auf das formale Qualifikationsniveau finden wir an den Rändern der Altersverteilung, also bei den über 45-Jährigen und bei den unter 25-Jährigen im Vergleich mit dem Samedurchschnitt niedrigere Ausbildungsabschlüsse. Dies lässt sich u.a. aus den Berufsbiografien der älteren ArbeitnehmerInnen erklären, die ihre aktuelle berufliche Position durch einen Aufstieg von „ganz unten“ erworben haben; bei den „ganz Jungen“ hatte die im Sample häufig vertretene interne Weiterqualifizierung (mit extern verwertbaren Zertifikaten) noch nicht begonnen.

Zwei Drittel der Befragten lebten zum Zeitpunkt der Befragung in einer Partnerschaft, lediglich ein Viertel gemeinsam mit versorgungsabhängigen Kindern in einem Haushalt. Von den Paaren mit versorgungsabhängigen Kindern sind über die Hälfte und unabhängig vom Qualifikationsniveau beide Partner in Vollzeit erwerbstätig, die Koordinationsleistungen zur Synchronisation von privaten und beruflichen Anforderungen werden aber nach wie vor überwiegend vom weiblichen Teil der Paare erbracht. Von den Paaren, die dauerhaft ohne ei-

---

86 Die Umsetzung des skizzierten „idealen“ Profils der Beschäftigtenauswahl gelang aufgrund der engagierten Unterstützung der AnsprechpartnerInnen in den Betrieben. Das Procedere der Beschäftigtenauswahl verlief in den einzelnen Betrieben auf unterschiedliche Weise – als Nebeneffekt der Intervieworganisation konnten auf diesem Wege bereits erste Einblicke in die Struktur der betrieblichen Austauschbeziehungen gewonnen werden: In manchen Fällen erfolgte die Abstimmung darüber, welche Beschäftigte in das Sample aufgenommen bzw. angefragt werden sollten, in Kooperation zwischen Personalabteilung und Betriebsrat. Zum Teil allerdings konkurrierten Personalleitung und Betriebsrat um die Frage, wer wie viele Beschäftigte vorschlagen durfte. Häufig übernahm die Personalleitung die Federführung bei der Auswahl der Beschäftigten, während der Betriebsrat die Durchführung der Interviews organisierte (Räume und Termine koordinieren etc.).

87 Die Fokussierung auf diese „klassische“ Restriktionssituation erfolgte aus pragmatischen Gründen, ohne dabei andere Restriktionen bzw. Potenziale für autonome Arbeitszeitgestaltung auszublenden.

gene Kinder leben, sind überwiegend beide Partner Vollzeit erwerbstätig und klar berufsorientiert. In der Gruppe der Alleinlebenden ohne Kinder dominieren vor allem hoch qualifizierte Frauen unter 35 Jahren mit starker Berufs- und Karriereorientierung.

Das im Durchschnitt hohe *formale Qualifikationsniveau* der InterviewpartnerInnen – ein Drittel hat Universitäts- oder Fachhochschulabschluss – verweist auf eine Konzentration von Vertrauensarbeitszeitmodellen in Bereichen hoch qualifizierter Beschäftigung. Dieser Befund wiederholt sich bei einem Blick auf die *Tätigkeitsprofile* der Beschäftigten. Gleichzeitig verweist der ebenfalls hohe Anteil an Abschlüssen in Lehrberufen auf die Qualifikationsstruktur in den Angestelltenbereichen der untersuchten Industriebetriebe und vor allem auch des Bankgewerbes. Insgesamt haben alle Befragten einen Ausbildungsabschluss, wenngleich besonders auf der Ebene der angelernten und einfachen Tätigkeiten der Abschluss häufig nicht mit der aktuellen Tätigkeit korrespondiert.



## Übersicht 2: Die Beschäftigten

	<b>Anzahl (N=87)</b>
<b>Geschlecht</b>	
Weiblich	51
Männlich	36
<b>Alter (Jahre)</b>	
Bis 25	2
26–35	33
36–45	35
46–55	13
56 und älter	4
<b>Lebens- und Haushaltsform</b>	
Alleinlebend (ohne PartnerIn/nicht mit PartnerIn zusammenlebend, keine Kinder im Haushalt)	17
Verheiratet/mit PartnerIn zusammenlebend, keine oder ausschließlich Kinder über 18 Jahren im Haushalt	46
Alleinerziehend	2
Verheiratet/mit PartnerIn zusammenlebend, Kinder unter 18 Jahren leben im Haushalt	22
<b>Formale Qualifikation</b>	
Lehre	48
Fachschule	9
Fachhochschule	10
Universität	20
<b>Führungskräfte</b>	
Ja	19
Nein	68
<b>Voll-/Teilzeit</b>	
Vollzeit	76
Teilzeit	11
<b>Tätigkeitsprofil</b>	
Angelernte Tätigkeit (z.B. Gerätefertigung, Logistik/Versand)	9
Einfache Dienstleistungen (z.B. Schalterservice ohne nachfolgende Sachbearbeitung)	6
Mittlere technische und nicht-technische Sachbearbeitung/Dienstleistung (z.B. Vertriebsinnendienst, technische Dokumentation)	18
Qualifizierte technische und nicht-technische Sachbearbeitung/Dienstleistung (z.B. Teamorganisation/Assistenz, Controlling, IT-Dienstleistung)	31
(hoch) qualifizierte Projekt- und Produktentwicklung/Dienstleistung (z.B. Softwareentwicklung, Finanzmanagement, Marketing, Personalentwicklung)	23

## 4 Die Praxis von Vertrauensarbeitszeit – empirische Fallstudien

Die folgenden Fallstudien stellen eine Auswahl aus den insgesamt acht intensiv untersuchten Unternehmen dar. Sie repräsentieren in prägnanter Weise drei typische Profile der Praxis von Vertrauensarbeitszeit und werden jeweils entlang der Themen „betriebliche Rahmenbedingungen“, „Prozess der Einführung von Vertrauensarbeitszeit“ sowie „Praxis, Reichweite und Auswirkungen“ des neuen Zeitmodells vorgestellt.

Die erste Fallstudie steht für die größere Zahl der untersuchten Unternehmen, in denen vor dem Hintergrund eines weitgehend stabilen Leistungskompromisses, konventioneller Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitpraxis die Einführung von Vertrauensarbeitszeit nur einen schwachen Veränderungsimpuls bedeutet: Die Beschäftigten verändern trotz der Abschaffung von Zeiterfassungssystemen und trotz des Verzichts auf zentrale Anwesenheitsvorgaben ihr Arbeitszeithandeln kaum. Vertrauensarbeitszeit wird hier vom Management primär zur Verbilligung der Mehrarbeit eingeführt und als Symbol für die Innovationskraft des Unternehmens verstanden. Die Erweiterung individueller Flexibilitätsspielräume der Beschäftigten ist dagegen offensichtlich nachrangig.

Im scharfen Kontrast dazu präsentiert sich in der zweiten Fallstudie ein „worst case scenario“: Hier wird Vertrauensarbeitszeit vor dem Hintergrund der ökonomischen Krise des Industrieunternehmens vom Management nicht nur zur Abschöpfung der Kostensenkungseffekte genutzt. Mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit werden vielmehr die bisherigen Leistungsstandards entwertet und erhöhte Leistungssteigerungen von den Beschäftigten eingefordert. Entsprechend setzt eine – durch Personalverknappung noch verschärfte – zeitliche Entgrenzungsdynamik ein, es kommt zu Konflikten in der Kooperation und massiver Unzufriedenheit.

Dagegen stellt der dritte Fall ein „best practice“-Beispiel dar. Vertrauensarbeitszeit wird in diesem wissensbasierten Unternehmen auf Initiative des Betriebsrats eingeführt und bedeutet eine von den (hoch) qualifizierten Beschäftigten gewünschte Anpassung der zeitlichen an die inhaltlichen Autonomiespielräume. Die dadurch erwartbare Motivationssteigerung der Beschäftigten und der symbolische Gewinn an Innovationsprofil machen die Einführung auch für das Management attraktiv. Wesentliche Voraussetzung für die Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit als derartige Win-Situation ist hier die Entwicklung einer Arbeitszeitkultur, die die Anerkennung vielfältigen Zeithandelns und das permanente (diskursive) Ausloten der zeitlichen Möglichkeiten in den Mittelpunkt stellt. Hohe Leistungsfähigkeit und zeitliche Begrenzung werden dabei explizit nicht als Gegensätze definiert.

Ein Überblick über Muster der individuellen Nutzung und Bewertung von Vertrauensarbeitszeit schließt das Kapitel ab. Dort wird in knapper Form skizziert, welche Beschäftigtengruppen es jeweils sind, die Vertrauensarbeitszeit typischerweise nicht nutzen, das neue Arbeitszeitmodell als Zumutung ablehnen oder aber einen Gewinn daraus ziehen.

## 4.1 Fahrzeugteile KG: Und alles bleibt beim alten!? – Der Mainstream der Vertrauensarbeitszeitpraxis

*Geringe Entwicklungsdynamik und unspektakuläre Nutzungsmuster als „Mainstream“ der Vertrauensarbeitszeitpraxis*

Der hier vorgestellte Betrieb steht beispielhaft für Entwicklungsverläufe in der Alten Ökonomie im Übergang. In der Fahrzeugteile KG treffen aktuelle Reorganisationskonzepte und Modernisierungsvorstellungen auf sich beharrlich haltende branchenspezifische Formen der Arbeitsorganisation und des Arbeitsverständnisses. Darin liegt ein wesentlicher Grund für die geringe Veränderungsdynamik angesichts der Einführung von Vertrauensarbeitszeit.

Charakteristisch ist dabei die „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“ – neue und alte Handlungsweisen und Konzepten existieren parallel und schränken sich gegenseitig in ihrer Entfaltung ein. Bestrebungen zum Umbau der Unternehmen im Sinne posttayloristischer Arbeits-, Management- und Leistungsvorstellungen erfolgen jeweils in Form einer „allmählichen Modernisierung“. Diese ist nicht eine Politik der radikalen Brüche, vielmehr knüpft die Reorganisation an bis dato gültige Vorstellungen und Praktiken an, womit die Anerkennung historisch gewachsener Zeit- und Leistungsvorstellungen signalisiert wird. Dies führt nun zwar zu einer relativ hohen Akzeptanz unter den Beschäftigten, nicht aber zu einer partizipativen oder unproblematischen Umgestaltung der Arbeitsbeziehungen und Leistungsanforderungen. Man könnte lediglich sagen, dass sich neue leistungsbezogene und zeitliche Anforderungen an die Beschäftigten mit den individuellen Nutzungsmöglichkeiten des neuen Zeitregimes die Waage halten. Die betrieblichen Reziprozitätsbeziehungen geraten also nicht massiv zu Ungunsten der Beschäftigten ins Ungleichgewicht.

Gleichzeitig verschwinden die bis dato gültigen Konzepte und Praktiken des Arbeitshandelns nicht zwangsläufig. Ihre „Verinnerlichung“ durch Management und Beschäftigte birgt durchaus ambivalentes Potenzial zwischen Schutzfunktion und Entwicklungshindernis. Mit Blick auf die Widerstände aus traditionellen Strukturen der Arbeitsbeziehungen wird deutlich, dass die im Zusammenhang mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit viel diskutierte und prognostizierte „durchschlagende“ Wirkung der Entgrenzungsdynamik relativiert werden kann und muss.

Das Phänomen der „geringen Dynamik“ bzw. der weitgehenden Stagnation von Kooperations-, Leistungs- und Zeitvorstellungen findet sich aber auch in Unternehmen der IT-Branche, denen eine längerfristige Etablierung nach der Start-up-Phase gelingt. Diese Unternehmen weisen oft hoch konventionelle Arbeitszeitnormen mit klaren Begrenzungs- und Kompensationsvorstellungen auf, die auch in der aktuellen wirtschaftlichen Situation kaum zur Disposition zu stehen scheinen. Insofern verweist dieser erste Fall der Fahrzeugteile KG durchaus auch auf *branchenübergreifende* Veränderungsresistenz.

## *Betriebliche Rahmenbedingungen*

Die Fahrzeugteile KG repräsentiert den Typus des familiengeführten, regional stark verankerten, mittelständischen Produktionsbetriebs mit traditioneller Tarifbindung. Das Unternehmen beschäftigt rund 1000 MitarbeiterInnen, die Hälfte davon arbeitet in der Produktion. Einem ausgesprochen geringen Frauenanteil an den Produktionsbeschäftigten steht ein typischerweise hoher Frauenanteil bei den Angestellten gegenüber. Es dominiert ein mittleres Qualifikationsniveau mit beruflichen Abschlüssen im Büro- und Verwaltungsbereich und einem relativ geringen Anteil von AkademikerInnen. Dem Unternehmen gelingt es trotz zunehmenden Konkurrenz- und Kostendrucks, seine hoch spezialisierten Produkte durch Qualitätsvorsprung und starke Kundenorientierung zu profilieren und sich so auf dem Markt zu behaupten. Neben dieser Strategie wurden Anpassungsleistungen im strukturellen Bereich unternommen und die traditionelle Verrichtungsgliederung des Unternehmens in eine Profit-Center-Struktur überführt. Der Innovationsbereitschaft auf struktureller Ebene steht eine vorsichtige Haltung gegenüber Modernisierungskonzepten auf der Ebene der Arbeitsorganisation – wie etwa Gruppenarbeit oder Zielvereinbarungen – gegenüber.

- Arbeitsorganisation, Kooperation und Führung

Entsprechend dominieren eine konventionelle Arbeitsorganisation und stark hierarchisch geprägte Kooperationsverhältnisse. Projektförmiges Arbeiten bildet in der Fahrzeugteile KG die Ausnahme und wird zusätzlich, nicht an Stelle der konventionellen Arbeitsorganisation eingeführt. Es bleibt überdies weitgehend auf die höhere und mittlere Führungsebene beschränkt.

Ein Abbau der hierarchischen Führungsstrukturen ist zwar erklärter Teil des Modernisierungsprozesses. Dieser geht jedoch auch in der Wahrnehmung des führenden Managements und trotz unterschiedlicher Versuche zur Unterstützung dieser Entwicklung sehr langsam vor sich. Viele, besonders jüngere Führungskräfte orientieren sich angesichts dieser ambivalenten Signale weiter an einem paternalistisch-fürsorglichen Führungsstil. Dezentrale Kommunikations- und Kooperationsformen werden als Ausnahmeerscheinung gewertet, bisher nur von den „Mutigsten“ genutzt und insgesamt erst langsam als Handlungsmöglichkeit wahrgenommen.

- Arbeits- und Leistungsverständnis

Der arbeitsteiligen und hierarchischen Arbeitsorganisation entspricht das Arbeitsverständnis der Beschäftigten. Es ist gekennzeichnet durch eine weitgehend formalistische Aufgabenerledigung und durch ein stark reaktives und anweisungsbezogenes Arbeiten. Typisch für diese konventionelle Arbeitnehmerhaltung sind klare Vorstellungen davon, welche betrieblichen Anforderungen als erfüllbar und angemessen verstanden werden und welche entsprechende Begrenzungsstrategien erfordern. Anforderungen aus dem Repertoire der „neuen Selbstständigkeit“ (vgl. etwa Kadritzke 2000, S. 796) wird folglich mit einem relativ hohen Widerstandspotenzial begegnet. Andererseits zeichnet sich das Arbeitsverständnis durch die starke Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und durch ein hohes Maß an Loyalität und Leistungsbereitschaft aus.

Vor allem zeitliche Flexibilität nach betrieblichen Erfordernissen ist zentraler Bestandteil des im Unternehmen herrschenden Leistungsverständnisses. Die selbstverständliche Bereitschaft zu (finanziell kompensierten) Überstunden auch ohne ausdrückliche Aufforderung oder Anweisung ist sowohl bei den Beschäftigten als auch bei Führungspersonal und Geschäftsleitung Teil des kollektiven Arbeitsverständnisses und des „normalen“ Arbeitszeithandelns. Dies wird als wesentliche Ressource für die Konkurrenzfähigkeit der Fahrzeugteile KG auch in wirtschaftlich angespannten Zeiten gewertet und anerkannt („Auf unsere Leute können wir uns verlassen, die ziehen immer mit, wenn es nötig ist und sie wissen, wann es nötig ist“).

Die in diesem Rahmen hohe Leistungsbereitschaft bezieht sich durchgängig auf die Erhaltung eines kollektiv als hoch definierten Leistungsniveaus und beinhaltet keine permanente Leistungssteigerung, weder als Projekt der Selbstoptimierung noch als Anforderung zur Leistungsverdichtung von Seiten des Unternehmens. Vielmehr wird das herrschende Leistungsniveau vom Management als in weiten Teilen durchaus angemessen bewertet.

#### *Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit: Kulturwandel als langfristiges Projekt*

- Arbeitszeitpraxis vor Einführung von Vertrauensarbeitszeit

Seit Gründung der Fahrzeugteile KG als Familienbetrieb gilt im Angestelltenbereich eine starre Arbeitszeitregelung, über deren individuelle Flexibilitätsspielräume unterschiedliche Einschätzungen kursieren. Einerseits werden wohl in „privaten Notsituationen“ informell zeitliche Spielräume für Beschäftigte gewährt. Andererseits ist vor allem die tägliche Anfangszeit einer starken Kontrolle unterworfen, Zuspätkommen wird entsprechend dokumentiert und sanktioniert. Die Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung auf 35 Stunden erfolgt durch die kollektive stufenweise Verkürzung der täglichen Arbeitszeit, durch die individuelle Zeitspielräume wiederum nahezu ausgeschlossen werden. Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit dieser Arbeitszeitregelung wird als relativ hoch geschildert. Das generell hohe Überstundenvolumen macht das Schwankungen im Arbeitsanfall bewältigbar. Da Überstunden finanziell kompensiert werden, halten sich die Kosten dieser Flexibilität auf hohem Niveau.

Auf Initiative der Geschäftsleitung gelangt im Zuge der strukturellen Reorganisationsmaßnahmen Mitte der 90er Jahre auch die Öffnung des Arbeitszeitsystems auf die Agenda. Die Einführung einer Gleitzeitregelung führt allerdings nicht zur angestrebten Ausweitung der zeitlichen Flexibilität der Beschäftigten. Vielmehr sinkt das oben skizzierte traditionell hohe Flexibilitätsniveau ab, da die Beschäftigten sich weniger an betrieblichen Zeitanforderungen, sondern vielmehr am je individuellen Kontostand und am rechtzeitigen Abbau von Mehrarbeit vor dem „Verfallsdatum“ orientieren.

Dies hängt auch damit zusammen, dass gleichzeitig mit der Einführung von Gleitzeit eine restriktive Überstundenpolitik einsetzt. Ziel ist es, das hohe Niveau betriebsbezogener Flexibilität zu erhalten und bestenfalls zu optimieren und gleichzeitig die bezahlten Überstunden auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Wurde die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten bis dato durch vergütete Überstundenkontingente gesichert, die quasi zum Bestandteil des Normalarbeitsverhältnisses und zum Einkommensbestandteil geworden waren, müssen Überstunden

nun formell bei der Geschäftsleitung<sup>88</sup> beantragt werden. Durch diese neue Anforderung sinkt das Überstundenvolumen im Zeitraum eines Jahres bereits in erheblichem Maße und es kommt zu entsprechenden Kosteneinsparungen.

- Vertrauensarbeitszeit als Managementinitiative

Auf dem Experimentierfeld der betrieblichen Arbeitszeitmodernisierung zeigen restriktive Überstundenpolitik und Gleitzeitmodell damit gegensätzliche Effekte. Nach der Kostensenkung durch die Reduktion bezahlter Überstunden gilt es aus Sicht des Managements nun, die hohe zeitliche Flexibilität der Beschäftigten vor der Einführung von Gleitzeit wiederherzustellen. Für diese Zielsetzungen bietet nach Einschätzung der Geschäftsleitung das Modell Vertrauensarbeitszeit die adäquate und umfassende Antwort. Vertrauensarbeitszeit ist somit nicht langfristig geplanter systematischer Bestandteil eines Reorganisationskonzepts, sondern stellt die Lösung von Problemlagen in Aussicht, die durch vorangegangene Reorganisationen erst entstanden sind. Zugleich ist es ein Modell, das die Entwicklung hin zu einem modernen und innovationsstarken Unternehmen signalisieren soll.

Durch Veranstaltungen einer einschlägigen Arbeitszeitberatung auf das Konzept der Vertrauensarbeitszeit aufmerksam geworden, promotet hier – wie in vielen Unternehmen – federführend die Personalleitung die Einführung von Vertrauensarbeitszeit. Wie auch oft in anderen traditionell geführten Unternehmen stimmt die Geschäftsleitung diesem innovativen Vorstoß einer kleinen Gruppe zu, da diese durch bisher bewiesene Kompetenz Vertrauen genießt.

Die Promotoren der Vertrauensarbeitszeit in der Fahrzeugteile KG verbinden pragmatisch-ökonomische Überlegungen mit der hohen Aufladung von Vertrauensarbeitszeit als Symbol für Kulturwandel im Unternehmen. Die Vorstellungen von Kulturwandel umfassen sowohl Entbürokratisierung und Flexibilitätssteigerung für das Unternehmen als auch den zeitlichen Autonomiezuwachs für die Beschäftigten. Solche Leitbilder, die in der „Paketlösung“ Vertrauensarbeitszeit mitgeliefert werden, müssen nun in Bezug auf die konkreten Anwendungskontexte adaptiert und relativiert werden. Zwar werden Überstundenvolumina problematisiert und die Unterscheidung zwischen Anwesenheits- und Arbeitszeit festgeschrieben, eine Leistungsverdichtung wird jedoch nicht durch Ressourcenverknappung oder Steuerungsinstrumente wie etwa Zielvereinbarungen forciert.

- Innerbetriebliche Austauschbeziehungen und der Einführungsprozess von Vertrauensarbeitszeit

In der Rückschau kann die Einführung von Vertrauensarbeitszeit als der Beginn einer allmählichen Veränderung in den betrieblichen Austauschbeziehungen betrachtet werden. Jahrzehntlang orientierten sich die Interaktionsmuster zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat an Vorstellungen weitgehender Interessenübereinstimmung und dem gemeinsamen Bezug auf das Wohl der „Betriebsfamilie“.

---

88 Die betriebliche Interessenvertretung hatte sich mit der bis dato gängigen Überstundenpraxis und den hohen Überstundenvolumina abgefunden, in der betrieblichen Praxis füllte der Betriebsrat die Rolle als genehmigende Instanz lediglich noch in formaler Hinsicht aus.

Mit den sich verschärfenden ökonomischen Bedingungen und personellen Veränderungen in der Geschäftsleitung deutet sich nun eine neue Gangart in diesen Beziehungen an. Durch die in schneller Folge vom Management initiierten Reorganisationsvorhaben gerät der Betriebsrat in permanenten Zugzwang und letztendlich in die innovationsbezogene Defensive. Dem Betriebsrat gelingt es erst allmählich, den Wechsel von der „harmonistischen“ Interessengemeinschaft hin zu einer Interessenvertretung zu vollziehen, in der harte sachliche Auseinandersetzungen die Interessendifferenz zwischen den beteiligten Akteuren deutlich in den Vordergrund treten lassen. In dieser Phase dokumentiert der Umgang mit dem Thema Vertrauensarbeitszeit deutlich die Verunsicherung des Betriebsrats in Bezug auf seine neue Rolle.

Mit der Forderung der Geschäftsleitung nach Einführung von Vertrauensarbeitszeit gerät er in das Dilemma, seine Innovationsfähigkeit unter Beweis stellen zu wollen und gleichzeitig nicht abschätzen zu können, welche (kulturellen) Rahmenbedingungen für Vertrauensarbeitszeit unabdingbar sein werden. Vor allem die Aussicht auf Abschaffung der Stechuhr als Symbol für die Gängelung von Beschäftigten wird von Teilen des Betriebsrats als attraktiver Gewinn und unterstützenswerte Veränderung begrüßt. Insgesamt gelingt es jedoch nicht, die uneinheitliche Bewertung der Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit im Betriebsratsgremium zu einer differenzierten, argumentativ abgesicherten Verhandlungsposition zu entwickeln.

Entgegen den weitgehend positiven Prognosen der Betriebsräte über die Akzeptanz von Vertrauensarbeitszeit durch die Beschäftigten entwickelt sich erhebliche Unzufriedenheit mit dem neuen Modell. Diese Erfahrung lässt den Betriebsrat von der wesentlich auf Konfliktvermeidung abzielenden Bewertung der Chancen und Risiken der Vertrauensarbeitszeit allmählich Abstand nehmen und regt eine Neuorientierung im Selbstverständnis der betrieblichen Interessenvertretung an. Eine aktive und wenn nötig konfliktvolle Haltung auch und gerade im Angestelltenbereich wird zu einer neuen Handlungsmaxime.

Die Inhalte der zwischen Personalverwaltung, Geschäftsleitung und Betriebsrat erarbeiteten Betriebsvereinbarung orientieren sich weitgehend an den vom Management lancierten Vorstellungen, wobei eindeutig die Optimierung der betrieblichen Flexibilitätsspielräume und die Verbilligung von Arbeitszeit im Zentrum stehen. Entbürokratisierung des Arbeitzeitsystems und die Stärkung der zeitlichen Selbstorganisation der Beschäftigten werden demgegenüber als nachgeordnete Ziele verstanden. Um die Härten der neuen Arbeitszeitregelung vor allem im Hinblick auf den Wegfall vergüteter Mehrarbeit abzufedern, wird in der Betriebsvereinbarung die Möglichkeit vergüteter Überstundenkontingente grundsätzlich festgeschrieben.

Auf Initiative des Betriebsrats kann in einer Übergangsphase die nun individuelle Dokumentation der Arbeitszeit noch mit Hilfe des elektronischen Zeiterfassungssystems erfolgen. Vordergründig soll auf diese Weise den gesetzlichen Bestimmungen zur Dokumentation der über das tariflich vereinbarte Zeitvolumen hinaus geleisteten Stunden Genüge getan werden. Gleichzeitig soll durch diese Maßnahme den Beschäftigten der Umgang mit dem neuen Zeitmodell erleichtert werden. Von Seiten des Betriebsrats verspricht man sich eine gewisse Beruhigung für die Beschäftigten, wenn in dieser Anlaufphase weiterhin objektive Daten als Back-up des eigenen Zeitmanagements und als objektiver Nachweis von Anwesenheitszeiten in Streitfällen zur Verfügung stehen. Dieses Vorgehen erweist sich allerdings als durchaus ambivalentes Signal. Neben der intendierten Schutzfunktion verweist es auf die eingeschränk-

te Gültigkeit der Arbeitszeitfreiheit, mithin auf die eingeschränkte Gültigkeit der Vertrauenszusage des Unternehmens.

Mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit erhöht sich für die Beschäftigten der Fahrzeugteile KG die Anforderung nach Selbststeuerung und Selbstverantwortung. Auch wenn diese Anforderung an deren grundsätzlich hohe Flexibilitätsbereitschaft als Bestandteil des kollektiven Arbeitsverständnisses anschließen kann, können die notwendigen weiter gehenden Kompetenzen der Selbstorganisation und ein quasi unternehmerisches Selbstverständnis, jedoch nicht ohne weiteres als bereits gegeben unterstellt werden. Im Vergleich mit anderen Unternehmen ähnlichen Zuschnitts begleiten die Einführung von Vertrauensarbeitszeit relativ aufwändige Maßnahmen. Dies weist deutlich darauf hin, dass auch die Geschäftsleitung einen Entwicklungsbedarf auf dieser Ebene erkennt und bereit ist, in die Innovation Vertrauensarbeitszeit zu investieren. Im Zentrum der flankierenden Projekte steht der Einsatz von MultiplikatorInnen, die aus den einzelnen Abteilungen rekrutiert werden. Deren wesentliche Aufgabe besteht darin, die Probleme und Fragen zum neuen Zeitsystem zu bündeln und sie in regelmäßigen Meetings an die Geschäftsleitung zurückzumelden. Die geringe Resonanz des Managements auf die vorgetragenen Irritationen sowie die häufig hierarchisch untergeordnete Position der MultiplikatorInnen verhindern jedoch meist, dass tatsächliche Anregungen zur Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit in diesem Rahmen entwickelt werden.

#### *Praxis, Reichweite und Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit: Zwischen Bestandssicherung und zögerndem Ausloten von Freiräumen*

Die Beschäftigten im Angestelltenbereich sind bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit zum einen durch ein System starrer Arbeitszeiten und ein einfaches Gleitzeitmodell in ihrem Zeithandeln „vorsozialisiert“. Deutlich ist bei der Beschreibung der Gleitzeitphase durch Beschäftigte und Management geworden, dass es sich dabei nicht um die quasi logische Vorstufe von Vertrauensarbeitszeit handelte. Das System bewirkte weniger die Erhöhung individueller Flexibilitätsspielräume, als vielmehr die Fokussierung auf kontierbare Zeitkontingente und somit auch eine Verstärkung der ohnehin dominanten Anwesenheitsorientierung.

Das Modell Vertrauensarbeitszeit wird von den Beschäftigten klar als „Arbeitgebermodell“ bewertet, mit dem sich die Unzufriedenheit über den für viele nicht unerheblichen Verlust der finanziellen Überstundenkompensation verbindet. Die Beschäftigten richten sich überwiegend im neuen Modell ein, in dem sie auf bisherige Zeitmuster zurückgreifen und das neue Zeitmodell im Sinne einer konventionellen Gleitzeit nutzen. Das heißt, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit werden nur geringfügig variiert, monatliche Zeitentnahmen von halben oder ganzen Tagen werden bereits als spektakuläre Nutzungsmuster gewertet. Dies erscheint für die Beschäftigten vor allem auch deshalb sinnvoll, weil die alten Zeitmuster bereits ein hohes Maß an betrieblicher Zeitflexibilität gewährleisteten. Im Verständnis der Beschäftigten ist die „Innovation Vertrauensarbeitszeit“ keine notwendige Voraussetzung dafür, Leistungsfähigkeit weiterhin sicherzustellen. Diese Sichtweise wird paradoxerweise unterstützt durch Geschäftsleitung und Management, die zwar durchaus ein neues Zeit- und Leistungsverständnis propagieren, gleichzeitig aber das bisherige Leistungsniveau und das Zeithandeln der Beschäftigten als Grundlage des wirtschaftlichen Erfolges weiterhin explizit anerkennen.



Allerdings werden vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit einer starren Arbeitszeit<sup>89</sup> die durch Vertrauensarbeitszeit entstandenen Flexibilitätsspielräume durchaus auch positiv bewertet. Die neu gewonnene „Lockerheit“ und zeitliche Beweglichkeit, die sich ohne hohen bürokratischen Aufwand verwirklichen lässt und die zumindest symbolisch durch das neue Leitbild der Selbststeuerung abgesichert ist, trägt dazu bei, die Akzeptanz des neuen Modells bei den Beschäftigten zu erhöhen. Die Beschäftigten stimmen darin überein, dass ihnen eine Rückkehr zu einem starren Arbeitszeitsystem schwer fallen würde – vor allem deshalb, weil sie den Kompetenzzuwachs durch die Vertrauensunterstellung des Unternehmens als *den* positiven Aspekt des Modells Vertrauensarbeitszeit begreifen. Die Anerkennung und Stärkung der Eigenverantwortung wird trotz aller Skepsis dem Modell Vertrauensarbeitszeit gegenüber als nicht unerheblicher persönlicher Motivationsfaktor beschrieben.

Wie in vergleichbaren Betrieben, die Vertrauensarbeitszeit einführen, wird auch hier das untere und mittlere Management zumindest rhetorisch auf die Vorteile der Vertrauensarbeitszeit „eingeschworen“. Die konkrete Umsetzung partizipativer Zeitgestaltung kollidiert in der Folge aber nicht nur mit der Persistenz eines patriarchal-autoritären Führungsverständnisses, sondern auch mit der Verunsicherung vor allem des mittleren Managements. In der Fahrzeugteile KG wird, wie in der Mehrzahl der untersuchten Fälle, diese Akteursgruppe nicht in die Diskussion und Entscheidung über die Einführung von Vertrauensarbeitszeit mit einbezogen. Sie wird über Umsetzungsmöglichkeiten aus ihrer Sicht unzureichend informiert und ihre Skepsis gegenüber der „Machbarkeit“ einer Vertrauenskultur wird nicht wahr- oder ernst genommen. Sie, die letztendlich für das Leistungsergebnis ihrer MitarbeiterInnen verantwortlich gemacht werden, werden kaum darin unterstützt, neue Strategien zu entwickeln, um den (zumindest befürchteten) Kontrollverlust kompensieren zu können (vgl. 5.3). Einige Führungskräfte ziehen sich so verunsichert gänzlich aus den zeitlichen Planungs- und Koordinationsaufgaben zurück. Die Folge sind eine zunehmend unausgewogene Aus- und Belastung der Beschäftigten je nach Durchsetzungsfähigkeit etc., sowie zum Teil als chaotisch empfundene Urlaubs- und Kapazitätsplanungen. Die meisten Führungskräfte allerdings signalisieren vor diesem Hintergrund ihren MitarbeiterInnen, dass eine Beibehaltung bisheriger Zeitmuster sinnvoll oder doch weiterhin möglich ist. Wesentliches Kriterium für eine angemessene Zeitgestaltung ist dabei nach wie vor die klare Orientierung der MitarbeiterInnen an der Arbeitszeitgestaltung der jeweiligen Führungskraft, eine Anforderung, die sich nicht einfach durch termingerechte Erledigung der geforderten inhaltlichen Aufgabe kompensieren lässt.

Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit und die damit zumindest theoretisch und potenziell verbundene Öffnung von zeitlichen Handlungsspielräumen zwingt die Beschäftigten in jedem Fall zu einer kollektiven „Selbstvergewisserung“ in Bezug auf ihr Zeithandeln. Chancen, Risiken und Restriktionen müssen reflektiert und ausgelotet werden (vgl. 5.2 und 5.5). Die in dieser Experimentierphase in den Teams und Abteilungen gesammelten negativen Erfahrungen mit der Zeitgestaltung einzelner Beschäftigter, die sich ausschließlich an individuellen Bedürfnissen orientierten, hat häufig die (Selbst-)Beschränkungen auf geringe zeitliche Spielräume zur Folge.<sup>90</sup>

---

89 Aufgrund der geringen Fluktuation im Unternehmen können fast alle Beschäftigten auch auf diese Erfahrungen zurückgreifen.

90 Einschätzungen und Erfahrungen müssen dabei nicht unbedingt unmittelbar selbst gemacht werden. In allen untersuchten Betrieben kursieren Anekdoten, die „richtiges“ und problematisches Zeithandeln der KollegInnen transportieren und die Entwicklung kollektiver Erfahrungen unterstützen.

In den einzelnen Abteilungen und Teams erfolgt die Verständigung über die Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung von Vertrauensarbeitszeit nur in seltenen Fällen in einem offenen kommunikativen Prozess. Auch hier dominiert die implizite Orientierung an bisher praktizierten Formen der Zeitgestaltung. Durchgängig geprägt sind diese Orientierungen von einer großen Zurückhaltung gegenüber offensiveren Formen individueller Zeitgestaltung. Vor allem Personalengpässe, ein aufgrund der hohen Kundenorientierung häufig starker Termindruck und unausgereifte bzw. nicht vorhandene Vertretungsstrukturen werden von den Beschäftigten übereinstimmend als wesentliche Hindernisse für eine weiter gehende Nutzung von Vertrauensarbeitszeit nach individuellen Zeitbedürfnissen genannt. Diejenigen, die Vertrauensarbeitszeit auch im Sinne einer individuellen Zeitautonomie nutzen, tun dies vor dieser Ausgangssituation – so die verbreitete Einschätzung – häufig auf Kosten derjenigen, die sich an die traditionellen Normen des Arbeitszeithandelns im Unternehmen halten (vgl. 5.2).

In einigen wenigen Abteilungen und Teams entwickeln sich in partizipativen Kommunikations- und Diskussionsprozessen Vorstellungen über die mögliche Erweiterung individueller Zeitspielräume durch die entsprechende Gestaltung von Kooperations- und Vertretungsstrukturen. Dabei erweist sich in vielen Fällen die „alte“ Tradition der informellen, abteilungs- oder teaminternen Aushandlung von Vorgaben und der Regelung von Konflikten als anschlussfähig. Diese Prozesse erfolgen unter der „Obhut“ von Führungskräften, die die Selbststeuerung und Selbstverantwortung ihrer MitarbeiterInnen durch eigene Zurückhaltung unterstützen und gleichzeitig Ansprechbarkeit bei Problemen und Konflikten, die sich auf horizontaler Ebene allein nicht mehr lösen lassen, signalisieren. Mit der unterschiedlichen und ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitsbelastung zwischen Abteilungen und Teams erklären die Beschäftigten selbst die Unterschiede in der Nutzung und Bewertung von Vertrauensarbeitszeit. Die Vergleiche unterschiedlicher Teams und Abteilungen zeigen allerdings, dass die allmähliche Aneignung individueller Zeitspielräume relativ unabhängig von Aufgabenzuschnitten, Arbeitsorganisation und Arbeitsvolumen stattfinden kann. Wesentlich für eine zunehmende Dynamisierung<sup>91</sup> ist hingegen, ob die Führungskraft für das Anliegen individueller Zeitgestaltung grundsätzlich ansprechbar ist und ob Termine und Kundenkontakte als steuer- und planbar begriffen werden. Konturiert und damit in gewissem Sinne gebremst wird diese Dynamisierung allerdings durch eine auch in diesen Teams und Abteilungen herrschende relativ geringe Toleranz gegenüber individuellen Zeitwünschen, die sich „zu weit“ von den in der Abteilung kollektiv geteilten Flexibilitätsvorstellungen entfernen. Als wichtige Voraussetzung für eine gelingende Integration individueller Zeitgestaltung gelten deshalb bei KollegInnen und Führungskräften ähnliche private Lebenszusammenhänge und eine ähnliche berufliche Sozialisation.

### *Zusammenfassung*

Die Fahrzeugteile KG steht paradigmatisch für die Unternehmen, in denen Vertrauensarbeitszeit keinen auf den ersten Blick erkennbaren Wandel der Arbeitskultur und des Arbeitszeithandelns auslöst. Das Beharrungsvermögen institutionalisierter Arbeitskonzepte trifft sich

---

91 Auch hier handelt es sich wiederum nicht um quantitativ spektakuläre Dimensionen von Flexibilität, vielmehr etwa um die grundsätzliche Frage, ob eine Entkopplung der Anwesenheitszeit von MitarbeiterInnen und Führungskraft denkbar ist.

hier mit moderaten Modernisierungsvorstellungen und -strategien des Managements. Dessen Vertrauen in die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, besonders dann, wenn es um zeitliche Flexibilität nach betrieblichen Erfordernissen geht, bildet die Grundlage für einen weitgehend akzeptierten Leistungskompromiss. Reorganisationen im Unternehmen erfolgen in Form einer allmählichen Modernisierung. Maßnahmen zur Leistungsintensivierung über eine verstärkte Inklusion der Marktlogik auf der formal-strukturellen Ebene tangieren den Leistungskompromiss kaum.

Mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit wird dieser Weg allmählicher Modernisierung teilweise verlassen, denn Vertrauensarbeitszeit steht hier für den völligen Wegfall vergüteter Mehrarbeit im gesamten Angestelltenbereich. Dies bedeutet für die Beschäftigten den durchaus schmerzhaften Verlust eines mehr oder weniger festen Einkommensbestandteils und führt zusammen mit der neuen Anforderung, Arbeitszeit autonom zu gestalten und kooperativ auszuhandeln, zu erheblichen Irritationen. Wie in fast allen diesen Betrieben werden Beschäftigte mit konventionellem Arbeitsverständnis, die in eine hierarchische Führungskultur eingebunden sind, ohne Vorbereitung (etwa durch Workshops oder ähnliches) mit Vertrauensarbeitszeit konfrontiert. Sie orientieren sich in der Folge an alten Modi der Arbeitszeitgestaltung und beharren damit auch auf der Legitimität zeitlicher Begrenzung im Rahmen konventioneller Reziprozitätsvorstellungen.

Unter diesen Bedingungen gelingt es den Beschäftigten, in für sie verträglicher Weise Mehrarbeit zu begrenzen und, wenn auch nur in geringem Maße, individuelle Flexibilitäts-spielräume zu verwirklichen. Darüber hinaus sind Ansatzpunkte einer Nutzung von Vertrauensarbeitszeit, die sich an individuellen Zeitbedürfnissen über das bisher übliche und erlaubte Maß hinaus orientieren, in einigen Abteilungen beobachtbar. Ein entsprechender Führungsstil, grundsätzliche Offenheit für voneinander abweichende Gestaltungen der Arbeitszeit in den Teams und die Bereitschaft zu gegenseitiger Vertretung werden dabei zu den entscheidenden Voraussetzungen für individuelle Freiheitsgewinne. Diese Umsetzungspraxis entspricht durchaus den Vorstellungen des Managements, das mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens auf symbolischer Ebene dokumentieren will, tief greifende Veränderungen der bewährten Arbeitsorganisation aber nicht für notwendig hält.

Wie für viele ähnliche Betriebe mit geringer zeitlicher Entwicklungsdynamik und im doppelten Sinne begrenzten Nutzungsprofilen ist für die Fahrzeugteile KG die Parallelität alter und neuer Leitbilder und Vorstellungen kennzeichnend, die auf uneinheitliche Reorganisation und gleichzeitig auf die Grenzen der Steuerbarkeit von Kulturwandel verweisen. Bezogen auf die Entwicklungsperspektiven solcher typischen Gemengelagen wird jedoch deutlich, dass weitere Veränderungen des Zeithandelns und eine Ausweitung der zeitlichen Handlungsspielräume nur durch forcierte Maßnahmen der Kulturentwicklung in Gang gesetzt werden können. Erfolgen solche Interventionen durch eine Verschärfung der Reorganisationsdynamik und die einseitige Aufkündigung des Leistungskompromisses, lässt sich in Betrieben dieses Typs wiederum ein erhebliches Widerstandspotenzial und eine hohe Beharrungsfähigkeit alter Konzepte prognostizieren.

## **4.2 Gewebe GmbH: Wenn nichts mehr so sein darf, wie es war – Zeitliche Entgrenzungsdynamik in der Misstrauenskultur als „worst case scenario“**

Auch dieser Betrieb entspricht dem Typus des alteingesessenen mittelständischen Industriebetriebs, in dem bürokratisch-arbeitsteilige Abläufe, hierarchische Kooperationsbeziehungen und ein konventionelles Arbeitsverständnis das Bild bestimmen. Die augenfälligen Parallelen mit den Ausgangsbedingungen des ersten Fallbeispiels lassen daher zunächst nicht auf eine wesentlich andere Entwicklung bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit schließen.

Die im Gegensatz dazu tatsächlich zu beobachtende zeitliche Entgrenzungsdynamik weist auf ein Modell des Kulturwandels hin, das vom ersten Fallbeispiel deutlich abweicht. In der Gewebe GmbH zeigen sich die in der kontroversen Diskussion um das Modell erwarteten negativen Auswirkungen der Einführung der Vertrauensarbeitszeit. Grund dafür ist die existenzielle Verunsicherung der Angestellten auf Sachbearbeiterebene, die ihre bisherigen Arbeits- und Leistungsstandards vollständig entwertet und sich Anforderungen der permanenten Leistungssteigerung ausgesetzt sehen. Der vom Management mit Vertrauensarbeitszeit verknüpfte Kulturwandel wird hier zum radikalen Bruch mit bis dato gültigen Leistungserwartungen und führt zur einseitigen Aufkündigung des bisherigen Leistungskompromisses im Unternehmen. Den Beschäftigten vermittelt sich die – stark verunsichernde – Hauptbotschaft, dass „nichts mehr so sein darf, wie es war“.

Außerdem weist insbesondere dieses Fallbeispiel auf die entscheidende Rolle der innerbetrieblichen Interessenvertretung bei einer für die Beschäftigten zumutbaren Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit hin. Eine wirksame Interessenvertretung im Hinblick auf die Legitimität zeitlicher Begrenzung und auf ausgeglichene Reziprozitätsbeziehungen findet in keiner Form statt und trägt in der Folge wesentlich zur erheblichen zeitlichen Belastung der Beschäftigten bei.

### *Betriebliche Ausgangssituation*

Die Gewebe GmbH ist Teil einer deutschen Unternehmensgruppe und kann wie die Fahrzeugteile KG als traditioneller, regional stark verankerter mittelständischer Produktionsbetrieb der Textilbranche charakterisiert werden. Von den rund 600 Beschäftigten arbeiten etwa 350 in der Produktion. Bei den Angestellten liegt der Frauenanteil bei etwa der Hälfte, es dominieren Ausbildungsberufe im Büro- und Verwaltungsbereich. Das Unternehmen verzeichnet aufgrund der generell schwierigen Marktentwicklung in diesem Branchensegment seit mehreren Jahren rückläufige Umsätze. Es drohen regelmäßig Entlassungen im Produktionsbereich. Im Verwaltungs- und Vertriebsbereich erfolgt ein kontinuierlicher Personalabbau über Vorruhestandsregelung und die Nicht-Besetzung frei werdender Stellen. Da die prekäre ökonomische Lage bisher einigermaßen vom Gesamtkonzern aufgefangen wird, lässt sich insgesamt lässt sich eine (wenn auch auf niedrigem Niveau) relativ stabile ökonomische Lage bilanzieren.

Vor diesem Hintergrund werden keine kurzfristigen Rationalisierungsprogramme zur akuten Krisenbewältigung aufgelegt, sondern eher nach langfristigen Strategien des Umgangs mit der veränderten Marktsituation gesucht. In diesem Sinne laufen seit Mitte der 1990er Jahre verschiedene Reorganisationsmaßnahmen unter dem expliziten Begriff „Kulturwandel“, die

vor allem auf eine Steigerung der Dienstleistungs- und Kundenorientierung zielen. Im Mittelpunkt der Reorganisation steht ein tief greifender Umbau des Vertriebs als unmittelbarer Schnittstelle zu Markt und Kunden.

- Arbeitsorganisation, Kooperation und Führung

In der Arbeitsorganisation überwiegen Einzelarbeitsplätze mit relativ geringem Verkettungsgrad und geringer Kooperations- und Kommunikationsdichte. Als besonders negativer und nachhaltiger Effekt der Reorganisationen wird von den Beschäftigten der Versuch des Managements beschrieben, die interne Konkurrenz zwischen den einzelnen Abteilungen zu forcieren. Dies führte zu einer deutlichen Verschlechterung des Betriebsklimas und zu einer Unterminierung des unternehmensbezogenen „Wir-Gefühls“, das sich besonders aus dem Stolz auf die Markenführerschaft in der Branche speist. Die interne Konkurrenz verursachte Kommunikationsstörungen gerade zwischen denjenigen Abteilungen, deren guter Informationsaustausch eigentlich die Voraussetzung für eine verbesserte Dienstleistungsorientierung darstellen würde. Gegenseitiges Misstrauen und gegenseitige Schuldzuweisungen zwischen Abteilungen und zunehmend zwischen direkten KollegInnen prägen die Kooperationsbeziehungen auch dann noch, als das interne „Konkurrenzgebot“ mehr oder weniger offiziell von der Geschäftsleitung wieder zurückgenommen wird.

Dies gilt insbesondere für die Bereiche Marketing und Vertrieb, die neu organisiert wurden. Um verlängerte Ansprechzeiten und permanente qualifizierte Ansprechbarkeit im Sinne einer verstärkten Kundenorientierung zu gewährleisten, wurden in beiden Bereichen Call-Center ähnliche Strukturen eingeführt.<sup>92</sup> Das dadurch erforderliche höhere Maß an Koordination und Kommunikation stellt unter den geschilderten Bedingungen kaum entwickelter Teamstrukturen und vor dem Hintergrund gegenseitiger Misstrauensunterstellung eine enorme Herausforderung an Beschäftigte und Führungskraft dar.

Bei vielen Führungskräften der mittleren Ebene handelt es sich um in ihrem Fachgebiet versierte Experten, die im Laufe ihres firmeninternen Aufstiegs mit Personalverantwortung betraut wurden. Insgesamt orientieren sich Führungskräfte im Unternehmen weitgehend an traditionellen, tayloristisch-bürokratischen Vorstellungen von Führung. Gerade die Geschäftsleitung praktiziert einen Führungsstil, der besonders bei der Umsetzung von Innovationen eher fraglose Gefolgschaft als kritische Auseinandersetzung einfordert. Vor diesem Hintergrund erscheinen die gleichzeitig formulierten Anforderungen an ein neues Führungshandeln im Sinne von Delegation von Verantwortung und Stärkung der Selbstverantwortung der Beschäftigten den Führungskräften als widersprüchlich und uneinlösbar. Ihre zunehmende Überforderung zeigt sich exemplarisch im Umgang mit dem Steuerungsinstrument „Zielvereinbarungen“, das aus Sicht des Personalmanagements das Kernelement der Reorganisationsmaßnahmen und eine zentrale Voraussetzung für Vertrauensarbeitszeit darstellt. Die ihnen zuge dachte Steuerungsfunktion können Zielvereinbarungen nun allerdings deshalb nicht erfüllen, weil die mit der Umsetzung betrauten Akteure im mittleren Management sich diesem Instrument aus Überforderung verweigern.

---

92 Die Überführung der klassischen Vertriebsstruktur in eine vollständige Call-Center-Organisation musste nach Kundenprotesten zum Teil zurückgenommen werden.

- Arbeits- und Leistungsverständnis

Der seit Jahren betriebenen Politik der Personalrekrutierung und -entwicklung gelingt es, bei den Beschäftigten ein hohes Maß an Loyalität und in vielen Fällen ein starkes Gefühl der Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber zu erzeugen. Die Gewebe GmbH bietet Beschäftigten Aufstiegschancen durch Bewährung in der Praxis und verzichtet in vielen Fällen explizit auf einschlägige Zertifikate; ein Vorgehen, das besonders den zahlreichen Beschäftigten aus den Neuen Bundesländern Entwicklungsmöglichkeiten jenseits entwerteter formaler Qualifikationen eröffnete. „Sich des gezeigten Vertrauens würdig zu erweisen“ ist so für einen großen Teil der Belegschaft zum genuinen Bestandteil ihres Arbeitsverständnisses und ihrer Leistungsmotivation geworden. Die Beschäftigten sind im Vergleich zum ersten Fallbeispiel stärker bereit, zeitliche oder leistungsbezogene Belastungen hinzunehmen und sich auf geforderte neue Standards und Orientierungen einzustellen, um damit vor allem angesichts der langjährig angespannten wirtschaftlichen Situation dem Unternehmen ihre Loyalität zu beweisen. Mit dem seit Beginn der 1990er Jahre sich verschärfenden Konkurrenz- und Kostendruck gerät zunehmend auch der bis dato gültige Leistungskompromiss im Angestelltenbereich unter Druck. Der verdeckt betriebene Personalabbau führt zu einer deutlich spürbaren Leistungsverdichtung und zu einer Arbeitszeitverlängerung in allen Bereichen. Angesichts der ökonomischen Entwicklung und des zumindest langfristig drohenden Arbeitsplatzverlustes<sup>93</sup> ist die Bereitschaft der Beschäftigten, nur zum geringen Teil kompensierte Mehrarbeit zu erbringen, relativ hoch.

Diese faktische Arbeitszeitverlängerung geht einher mit einer vom Management massiv kommunizierten Entwertung bisher gezeigter Leistungsbereitschaft und bisher gültiger Leistungsstandards. Analog zum Anforderungsprofil eines neuen Arbeitsverständnisses werden Vorstellungen von angemessener Leistung lanciert, die auf den Typus des hoch qualifizierten „Professionals“ verweisen, der selbst gesteuert Leistungsverdichtung betreibt und die so erzielten Zeitgewinne in weitere Leistungsdynamisierung investiert. Wesentlicher Bestandteil des Profils ist ein auf Dauer gestelltes hohes Niveau an Mehrarbeit, das allerdings durch hohe Leistungsfähigkeit begrenzt werden kann. Auch hier gerät die Anforderung an die Beschäftigten aufgrund mangelnder Ressourcenausstattung schnell zur Überforderung, besonders da weder die von den Beschäftigten erbrachte Leistungsintensivierung noch die Arbeitszeitverlängerung vom Management honoriert, sondern als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

Die Erwartung an die Beschäftigten, zum Teil erheblich mehr als die tarifliche Wochenarbeitszeit zu leisten, ist gekoppelt mit der Unterstellung, Überstunden dokumentierten entweder die mangelnde Leistungsfähigkeit bzw. Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter oder seien unnötig erbracht, um die finanzielle Kompensation abzuschöpfen.

#### *Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit: Kulturwandel als Kulturbruch*

- Arbeitszeitpraxis vor Einführung von Vertrauensarbeitszeit

Seit Beginn der 1970er Jahre wird im Angestelltenbereich die Arbeitszeit über eine konventionelle Gleitzeit mit ausgedehnten Kernzeiten (9 bis 16 Uhr) und begrenzten Kontensalden

---

93 Die vielfach starke regionale Verwurzelung vieler Beschäftigter lässt den mit einer erzwungenen beruflichen Neuorientierung möglicherweise verbundenen Ortswechsel besonders bedrohlich erscheinen.

geregelt. Im Rahmen der Gleitzeit pendelt sich die Flexibilität der Beschäftigten auf relativ niedrigem Niveau ein, tägliche Anfangs- und Endzeiten werden kaum jenseits der 30-Minuten-Grenze variiert. Da aufgrund der knappen Personalbemessung eine Abgeltung in Freizeit nicht möglich ist, besteht in gewissem Umfang die Möglichkeit der finanziellen Kompensation für Mehrarbeit. In der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten führt diese Praxis zu relativ ausgeglichenen und stabilen Reziprozitätsbeziehungen.

Nach der Einführung eines Korridormodells im gewerblichen Bereich wächst der Druck, auch das Arbeitszeitmodell der Angestellten in Richtung Kostenersparnis zu verändern. Vertrauensarbeitszeit scheint in dieser Situation als Chance, die Kosten für Mehrarbeit einzusparen und gleichzeitig den angestrebten „Kulturwandel“ im Unternehmen entscheidend zu forcieren.

- Vertrauensarbeitszeit als „Mission Impossible“ des Managements

Die Vorstellungen zum „Kulturwandel“ werden auch hier federführend durch die Personalleitung, die zugleich Teil der Geschäftsleitung ist, entwickelt. Hier tritt der Personalleiter als „Visionär“ einer neuen Unternehmenskultur auf, der die Entwicklung und rigorose Durchsetzung innovativer Konzepte als Bestandteil seiner Aufgabe als leitende Führungskraft begreift. Anders als in anderen untersuchten Unternehmen ist hier eine kommerzielle Arbeitszeitberatung nicht direkt involviert. Operationalisierung und konkrete Umsetzung bleiben weitgehend den Führungskräften der mittleren Ebene überlassen, die nun gezwungen sind, Visionen auf ein unternehmensadäquates Maß „zurechtzubiegen“.

Der radikale Kulturwandel im Unternehmen bezieht sich in erster Linie auf die Umsetzung einer veränderten Marktstrategie zur langfristigen Verbesserung der Wettbewerbsposition. Kernstück dieser veränderten, modernisierten Marktstrategie ist der Ausbau einer Dienstleistungsorientierung, die – so wird von Seiten des leitenden Managements unterstellt – eine grundlegende Veränderung von Arbeitsverständnis, Leistungsniveau und Arbeitszeitverhalten der Beschäftigten im Angestelltenbereich notwendig macht. Forcierte Selbststeuerung und selbst induzierte Leistungssteigerung sollen, so das unverhohlene Ziel, zu einer grundlegenden Effizienzsteigerung beitragen. Das Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit und ergebnisorientiertes Arbeiten über Zielvereinbarungen dienen als zentrale Instrumente zur Umsetzung dieser Wert- und Verhaltensänderungen. Die Erwartungen an Vertrauensarbeitszeit richten sich in diesem Rahmen fast ausschließlich auf die Möglichkeit einer kostengünstigen und auf betriebsbezogene Anforderungen zugeschnittenen Ausdehnung der Arbeitszeit der Beschäftigten. Finanzielle Einbußen aufgrund des Wegfalls von Überstunden könnten die Beschäftigten – so die Aussagen der Geschäftsleitung – in Eigenregie durch Leistungszulagen auffangen, die sie durch entsprechende Zielvereinbarungen erwirtschaften. Ganz in der Rhetorik neuer Managementkonzepte werden die Rationalisierungsabsichten verknüpft mit dem Hinweis auf die Motivationsgewinne der Beschäftigten durch erhöhte Zeitsouveränität und aufgabenbezogene Gestaltungsautonomie.

Diese weitreichenden Veränderungsanforderungen werden mit einer radikalen Entwertung bisheriger Formen des Leistungs- und Zeithandelns der Beschäftigten verbunden. Verschärft wird diese Entwertung durch die Forderung nach unmittelbarer Verhaltensanpassung gleichsam aus dem Stand. Mögliche Probleme und Belastungen, die durch diese Anforderungen

entstehen, werden bereits in der Entwicklungsphase des Konzepts als individuelles Defizit gebrandmarkt.

- Innerbetriebliche Austauschbeziehungen: Harmonistisches Co-Management und Vertretungsabstinenz im Angestelltenbereich

Die innerbetriebliche Interessenvertretung in der Gewebe GmbH wird von einem stark gewerblich orientierten und im gewerblichen Bereich mit einem Organisationsgrad von nahezu hundert Prozent stark verankerten Betriebsratsgremium geleistet. Das Muster innerbetrieblicher Austauschbeziehungen folgt in paradigmatischer Weise dem Typ des „harmonistischen Betriebspakts“ (vgl. Bosch et al. 1999), der wesentlich gekennzeichnet ist durch die Interessenübereinstimmung von Betriebsrat und Geschäftsleitung. Unter der Formel „der Laden muss laufen“ richtet sich die gemeinsame Gestaltungsmacht fast ausschließlich auf das Ziel der Beschäftigungssicherung im gewerblichen Bereich. Nicht nur Belegschaftsinteressen, auch tarifvertragliche Regelungen werden zu Gunsten des „Betriebswohls“ hintangestellt.

Auch in der Frage der Einführung von Vertrauensarbeitszeit präsentieren sich Betriebsratsvorsitzender und Personalleiter als „eingespieltes Team“, dem der Fortbestand des Unternehmens „am Herzen liegt“. Die Rolle des Betriebsrats als Co-Manager drückt sich hier in der Anerkennung und Unterstützung des Konzepts der Geschäftsleitung aus und steht in der Tradition des völligen Verzichts auf Mitgestaltung im Angestelltenbereich. Entsprechend wird auch der vom Personalleiter angestrebte Kulturwandel im Angestelltenbereich weitgehend unkommentiert zugelassen, obwohl eine erhebliche Mehrbelastung (Verlängerung der Arbeitszeit, Erhöhung des Arbeitsvolumens etc.) der Beschäftigten als mehr oder weniger beabsichtigte Folgen zu antizipieren sind.

Vor diesem Hintergrund erfolgt keine Aushandlung des neuen Arbeitszeitmodells zwischen den Betriebsparteien. Die betriebliche Interessenvertretung enthält sich jeden Gestaltungsanspruchs und folgt dem Konzept und der von der Personalabteilung erarbeiteten Betriebsvereinbarung in allen Punkten.

Über die bevorstehende Einführung von Vertrauensarbeitszeit werden in einem ersten Schritt die Führungskräfte des Unternehmens, dann im Rahmen von Abteilungsversammlungen die übrigen Beschäftigten informiert. Vertrauensarbeitszeit wird von Betriebsratsvorsitzendem und Personalleiter gemeinsam als Modell vorgestellt, das ausschließlich zur Vergrößerung zeitlicher Autonomiespielräume der Beschäftigten dient. Den Beschäftigten wird die Deutung dieser Innovation als „Vertrauens-Geschenk“ nahe gelegt, das sie sich nun durch erhöhte Leistungsbereitschaft verdienen müssten. Diese Vorgehensweise führt bei vielen Beschäftigten zu großer Verbitterung über die ihrer Ansicht nach unaufrichtige Präsentation des neuen Modells.

Abweichend von der auf konzeptioneller Ebene deutlich unterstrichenen Anforderung, die Beschäftigten müssten sofort in der Lage sein, die neu gewährte Arbeitszeitfreiheit im betrieblichen Sinne zu gestalten, wird auf einen sofortigen Abbau des elektronischen Zeiterfassungssystems verzichtet. Beschäftigte können – so das Zugeständnis – noch einige Monate nach Einführung der Vertrauensarbeitszeit dieses Instrument zur individuellen Zeitdokumentation nutzen, allerdings ohne dass die erfassten Daten eine offizielle Legitimationsgrundlage im Streitfall bedeuten würden. Hier deutet sich bereits an, was sich in der folgenden Betrachtung der Praxis von Vertrauensarbeitszeit bestätigen wird. Anders als in anderen Unternehmen



wird hier die individuelle Zeitdokumentation nicht zur Gretchenfrage in Bezug auf die vom Unternehmen intendierte Nutzung von Vertrauensarbeitszeit hypostasiert.<sup>94</sup> Die Geschäftsleitung vertraut hier vielmehr auf die disziplinierende Wirkung faktischer Leistungsverdichtung und symbolischer Entwertung alter Leistungsstandards, um das vom Betrieb gewünschte Zeithandeln durchzusetzen.

Nicht nur mit dieser Haltung signalisiert das Unternehmen, dass die Abschaffung der Zeiterfassung und die damit konkretisierte Vertrauensunterstellung an die Beschäftigten nicht zentraler Bestandteil des Konzepts von Vertrauensarbeitszeit im Unternehmen sein sollen. Da eine Delegation der Dokumentationspflicht der übertariflich geleisteten Mehrarbeit an die Beschäftigten dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung als „zu unsicher“ erscheint, wird weiterhin elektronische Zeiterfassung und -speicherung praktiziert. Die Versicherung, dass die auf diese Weise erhobenen Daten nicht betrieblicherseits ausgewertet würden, wird von den Beschäftigten übereinstimmend als unglaubwürdig bezeichnet. Sie werten die Existenz dieser Ein- und Ausgangsregistrierung als deutlichen Hinweis, ja als Symbol für das Misstrauen, das man ihnen im Hinblick auf Zeit- und Leistungshandeln entgegenbringt.

### *Praxis, Reichweite und Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit: Zwischen ungebremster Arbeitszeitbegrenzung und individuellen Begrenzungsstrategien*

Vertrauensarbeitszeit als Instrument der Effizienzsteigerung wird nun auch in der alltäglichen Zeitpraxis der Beschäftigten zur „Zwangsvorstellung“ im doppelten Sinne. Erstens wird das vorbehaltlose Bekenntnis der Beschäftigten zur Vertrauensarbeitszeit von der Geschäftsleitung zum Testfall für ihre Loyalität stilisiert. Allein vorbehaltlose Zustimmung wird als adäquate Reaktion auf das neue Arbeitszeitmodell verstanden. Wer anders reagiert, hat sich als fortschrittsfeindlich, im schlimmsten Fall als nicht leistungswillig „geoutet“. Modernität, wie sie im Konzept des hier betriebenen Kulturwandels verstanden wird, gerät zum Totschlagargument, das eine sachbezogene Auseinandersetzung mit dem neuen Arbeitszeitmodell verhindert und auch verhindern soll. Beschäftigte und Führungskräfte gleichermaßen sehen sich mit einem „Diskursverbot“ über realistische Umsetzungsmöglichkeiten und vor allem über die Risiken von Vertrauensarbeitszeit konfrontiert. Dies verhindert – noch verstärkt durch die grassierende Leistungsverunsicherung – ein gemeinsames Ausloten der Potenziale und Grenzen von Vertrauensarbeitszeit in den einzelnen Abteilungen und Bereichen. Dabei wird der mit der Abschaffung der Zeiterfassung verbundene Wegfall eines „objektiven“ Leistungsbeiwertes<sup>95</sup> als das „Wegbrechen auch noch der letzten (Handlungs-)Sicherheiten“ von den Beschäftigten empfunden.

Vertrauensarbeitszeit gerät zweitens zum konkreten (Zeit-)Zwang für Beschäftigte: Faktische Restriktionen für eine an individuellen Bedürfnissen orientierte Arbeitszeitgestaltung ergeben sich durch die ständig wachsende Aufgabenfülle der Beschäftigten, die dem schleichenden, aber kontinuierlich betriebenen Personalabbau und der Einbindung vieler Beschäf-

---

94 Natürlich wird auch hier von der Geschäftsleitung mit Genugtuung registriert, dass die Nutzung der elektronischen Zeiterfassung zunehmend versandet. Der Praxis individueller Zeitdokumentation der Beschäftigten steht man allerdings wesentlich indifferenter gegenüber als beispielsweise das Management im ersten Fallbeispiel.

95 Auch nach der Einführung von Vertrauensarbeitszeit interpretieren alle betrieblichen Akteure die im Betrieb verbrachte Zeit weiterhin als eindeutigen Indikator für Leistung.

tigter in Projektgruppen<sup>96</sup> geschuldet sind, die zusätzlich zum eigentlichen Aufgabenfeld bewältigt werden müssen. Weiterhin wird die zeitliche Flexibilität eingeschränkt durch die Vorgabe fest definierter Funktionszeiten für bestimmte (kundennahe) Abteilungen. Diese Funktions- oder Ansprechzeiten wurden im Zuge der Einführung von Vertrauensarbeitszeit auf Anordnung der Geschäftsleitung massiv ausgeweitet.

Zielvereinbarungen tragen nun zu dieser Gemengelage aus zeitlichen Restriktionen und „ideologischen“ Belastungen ebenfalls bei. Aufgrund ihrer eigentümlich inkonsistenten Ausgestaltung wirken sie allerdings keineswegs in dem von der Geschäftsleitung angestrebten Sinne. Sie leisten weder die notwendige Operationalisierung ergebnisorientierten Arbeitens, noch werden sie zu wirksamen Steuerungsinstrumenten für die im betrieblichen Sinne effiziente Strukturierung der Vertrauensarbeitszeit. Die Beteiligung am Zielvereinbarungsverfahren ist für Beschäftigte einerseits freiwillig.<sup>97</sup> Andererseits beziehen sich die Inhalte der Vereinbarungen ausdrücklich *nicht* auf die alltäglichen Arbeitsaufgaben und Funktionen der Beschäftigten, sondern stellen ausschließlich auf Zusatzaufgaben ab. Dieser Zuschnitt verhindert nun per se eine Anwendung des Instruments im Sinne einer abteilungsbezogenen Ziele- und Aufgabenplanung, in der systematisch vorhandene Potenziale zur Leistungsverdichtung und -Effizienzsteigerung aufgespürt werden können. Zielvereinbarungen generieren jedoch trotzdem erhebliche vor allem zeitliche Belastungen für Beschäftigte und Führungskräfte. Für Führungskräfte bedeuten Zielvereinbarungen in jedem Fall den Entzug von Ressourcen zur Erledigung der eigentlichen Abteilungsaufgaben. Für Beschäftigte bedeuten diese Zusatzaufgaben in fast allen Fällen eine weitere Verlängerung der regelmäßigen Arbeitszeit.

Hier wird bereits deutlich, dass die generelle Verunsicherung der Beschäftigten angesichts neuer zeit- und leistungsbezogener Anforderungen auch vor den Führungskräften nicht Halt macht (vgl. 5.3). Deren starke Vorbehalte gegen Vertrauensarbeitszeit beziehen sich vor dem Hintergrund traditioneller Führungsvorstellungen, die gleichsam habituell das Misstrauen gegenüber der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter mitdenken, auf den Verlust von Autorität und Kontrolle, auf Leistungseinbrüche, Qualitätsverlust und Zeitmissbrauch. Gleichzeitig speist sich die Skepsis der mittleren Führungsebene jedoch auch aus der realistischen Einschätzung der betrieblichen Rahmenbedingungen, die sowohl die hohe Arbeitsbelastung als auch die kaum entwickelte Selbststeuerungskompetenz der Beschäftigten betreffen. Anders als etwa im ersten Fallbeispiel führt hier die ablehnende Haltung der Führungskräfte dem neuen Arbeitszeitmodell gegenüber nicht zur (zumindest impliziten) Unterstützung von Begrenzungsstrategien der Beschäftigten. Vorgesetzte ziehen sich zwar einerseits aus den Fragen konkreter Arbeitszeitgestaltung ihrer MitarbeiterInnen zurück. Andererseits signalisieren sie deutlich, dass der enge Zusammenhang von zeitlicher Einsatzbereitschaft und Leistungsbeurteilung auch weiterhin Gültigkeit besitzt. Zeitliche Einsatzbereitschaft ist dabei allein in der Form ausgedehnter Anwesenheitszeiten über die tägliche Normalarbeitszeit hinaus definiert. Unterstützung oder zumindest das Tolerieren abweichender individueller Zeitgestaltung wird als gefährliches Experiment gewertet, das, würde es Schule machen, bald die Bewältigung des hohen Arbeitsanfalls gefährden könnte.

---

96 In und mit diesen Projektgruppen wird hauptsächlich die Implementation neuer Verfahrensabläufe und Technologien bewerkstelligt.

97 Entsprechend besteht der finanzielle Gewinn aus Zielvereinbarungen für die Beschäftigten in einer relativ geringen Zusatzgratifikation, die nicht Einkommensbestandteil ist und kaum als Leistungsanreiz verstanden wird.

Der von der Geschäftsleitung konzipierte „Kulturwandel“ hat eindeutige Zielsetzungen: Leistungsverdichtung und Leistungssteigerung der Beschäftigten. Die nominelle Freigabe der Arbeitszeitgestaltung soll diese Anliegen unterstützen. Die „neu gewonnene“ zeitliche Flexibilität soll ausschließlich betriebsbezogen genutzt werden und die zur Leistungsdynamisierung notwendige Entgrenzung von Arbeitszeit kostenneutral erfolgen. Geschäftsleitung und Führungskräfte gehen explizit davon aus, dass den Beschäftigten aufgrund der hohen Arbeitsbelastung nur minimale zeitliche Handlungsspielräume – jenseits der Verlängerung der Arbeitszeit – zur Verfügung stehen. Folgerichtig führt Vertrauensarbeitszeit in den Jahren seit ihrer Einführung fast ausschließlich zur Verlängerung der Arbeitszeiten über das bis dato übliche Maß hinaus.

Generell werden die Nutzungsbedingungen des neuen Arbeitszeitmodells bestimmt von den Wirkungen formaler Deregulierung einerseits und neuer informeller Regulierungsmodi andererseits. Vergütete Mehrarbeit für Angestellte wird als Tatbestand mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit für abgeschafft erklärt. Sonderregelungen, die sowohl einen finanziellen Ausgleich als auch ein gewisses Maß an Anerkennung bei permanent hoher zeitlicher Belastung gewähren, werden von der Geschäftsleitung kategorisch abgelehnt. Das Thema Mehrarbeit wird, ähnlich wie negative Auswirkungen der Vertrauensarbeitszeit, mit einem „Diskursverbot“ belegt. Beschäftigte geraten damit in eine dilemmatische Situation. Aufgrund des hohen Arbeitsanfalls und der verknüpften Personalressourcen muss in fast allen Bereichen dauerhaft Mehrarbeit geleistet werden; verlängerte Arbeitszeiten gelten zudem in der kollektiven betrieblichen Wahrnehmung als einzig sicherer Leistungsbeweis.

Die Beschäftigten fühlen sich bezüglich ihrer individuellen Arbeitszeitgestaltung stark kontrolliert. Mehr und mehr tritt neben die Kontrolle durch Vorgesetzte die soziale Kontrolle durch KollegInnen im Team bzw. in der Abteilung. Diese Kontrolle wird vornehmlich über zeitliche Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse wirksam, die nun weniger durch Solidarität und durch die gemeinsame Suche nach Entlastungsstrategien gekennzeichnet sind, als vielmehr geprägt von gegenseitigem Misstrauen, das sich vor allem auf die „gerechte“ Verteilung der hohen Arbeitsbelastung bezieht.

Unter den geschilderten betrieblichen Bedingungen entwickeln sich Vorstellungen von angemessenem Arbeitszeithandeln, die auf ausgedehnte tägliche Arbeitszeiten fixiert sind. Variabilität von Arbeitsbeginn und -ende wird bezogen auf eine abteilungsspezifische „Normalvorstellung“ nur in engen Grenzen erlaubt. Besonders in kundennahen Abteilungen, die vor allem mit den neuen Anforderungen hinsichtlich einer verstärkten Dienstleistungsorientierung konfrontiert sind und ausgedehnte Ansprechzeiten gewährleisten müssen, ist der Grad zeitlicher Rigidisierung hoch. Wöchentlich erstellte Einsatzpläne regeln individuelle Arbeitszeiten. Abweichungen von diesen Vorgaben werden automatisch als Leistungszurückhaltung auf Kosten der KollegInnen gewertet. Die Möglichkeit gegenseitiger Vertretung wird fast ausschließlich unter dem Aspekt zusätzlicher Belastung und in keinem Fall unter dem Aspekt der Erweiterung eigener zeitlicher Handlungsspielräume gesehen. Die Überzeugung, von jeder individuellen Zeitfreiheit qua Dienstleistungsorientierung von vornherein ausgeschlossen zu sein, ist in den kundennahen Abteilungen stark verankert. Vorstellungen über eine gewisse zeitliche Gestaltungsoffenheit von Kundenkontakten sind kaum entwickelt.

Im individuellen Umgang mit diesen restriktiven Bedingungen entwickeln sich unterschiedliche Nutzungsprofile der Beschäftigten, die quer zu abteilungsspezifischen Zeitvorstel-

lungen liegen. Deutlich beeinflusst werden diese Profile dabei vom je spezifischen Professionalitätsverständnis, den Reziprozitäts- und Begrenzungsvorstellungen und den berufsbiografischen Kontrasterfahrungen. Dabei orientiert sich das klar dominante Nutzungsprofil stark an den informellen Normen der Arbeitszeitgestaltung. Hier wird in der Regel eine tägliche Arbeitszeitverlängerung zwischen ein bis zwei Stunden in Kauf genommen und mehr oder weniger resigniert auf zeitliche Kompensation fast ganz verzichtet. Der Aushandlungsaufwand, der betrieben werden muss, um gelegentlich einige Stunden oder einen Tag an Freizeitausgleich zu bekommen, wird als erheblich geschildert.

Einigen Beschäftigten gelingt es, bei grundsätzlicher hoher Leistungsbereitschaft und bei grundsätzlicher Bereitschaft zur Leistung von Mehrarbeit, zeitliche Handlungsspielräume zu behaupten. Zwar orientieren auch sie sich an den informellen Normen abteilungsspezifischer Arbeitszeitgestaltung, variieren diese aber im Vergleich mit KollegInnen in höherem Maße und begrenzen vor allem explizit das Mehrarbeitsvolumen. Ihre Arbeitszeit begrenzen zu können, gilt ihnen als Qualitätsmerkmal ihrer fachlichen Kompetenz. Ihr ausgeprägtes berufliches Selbstbewusstsein bezieht sich u.a. auf ihre stark nachgefragten Qualifikationen. In anderen beruflichen Kontexten erworbene Erfahrungen über die Gestaltbarkeit von Arbeitszeit auch bei hohem Arbeitsanfall unterstützen ihre Haltung.

In Einzelfällen besteht ein Nutzungsprofil von Vertrauensarbeitszeit, in dem es auf den ersten Blick gelingt, die potenziell vorhandene Zeitfreiheit nach individuellen Bedürfnissen umzusetzen. Von Fall zu Fall orientiert sich die Arbeitszeitgestaltung dieser Beschäftigten vornehmlich an privaten Zeitbedürfnissen, wobei weniger die tatsächlichen Varianzen, als vielmehr der Wille sie durchzusetzen im Unternehmen als spektakulär gelten. Toleriert wird dieses „abweichende Verhalten“ von KollegInnen und Vorgesetzten jeweils zu einem hohen Preis. Individuelle zeitliche Flexibilität wird hier erkaufte durch erhebliche Leistungsverdichtung über das im Unternehmen übliche Maß hinaus und durch die Bereitschaft zu extensiver Entgrenzung der Arbeitszeit. Diese meist hoch qualifizierten Beschäftigten, die sich zu einem solchen Kraftakt entschließen, sehen darin für sich die einzige Möglichkeit, ihre grundsätzlich hohe berufliche Motivation längerfristig aufrecht erhalten zu können. Die hohen physischen und psychischen Kosten permanenter Leistungsverausgabung werden in der je aktuellen Situation als vorerst geringeres Übel noch in Kauf genommen.

Ein Teil meist älterer Beschäftigter<sup>98</sup> reagiert mit einer deutlichen Begrenzung von Zeit und Leistung auf die mit Vertrauensarbeitszeit und Dienstleistungsorientierung verbundenen Anforderungen. Ein Einstieg in die Leistungsspirale erscheint diesen Beschäftigten kaum noch lohnenswert, zumal ihre bisherige berufliche Lebensleistung keineswegs honoriert, vielmehr im Zuge des Kulturwandels abgewertet wird. In den Abteilungen werden solche Rückzüge vornehmlich von jüngeren und aufstiegsorientierten Beschäftigten aufgefangen.

### *Zusammenfassung*

Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit vollzieht sich in der Gewebe GmbH im Rahmen von Reorganisationsprozessen, die unter der Überschrift „Kulturwandel“ zusammengefasst werden und ausschließlich managerialer Initiative entspringen. Der „Kulturwandel“ erfolgt

---

98 Hauptsächlich Beschäftigte deutlich über 55 Jahre, die die Inanspruchnahme der Vorruhestandsregelung planen.

dabei durch die relativ willkürliche Auswahl von Konzepten auf dem Markt der Innovationen/Reorganisationen. Man implementiert im Trial-and-Error-Verfahren erfolgversprechende Konzepte. Wenig reflektiert werden Voraussetzungen für einen solchen „Kulturwandel“, insbesondere was Arbeitshabitus und Leistungsorientierungen einer überwiegend dem traditionellen Arbeitnehmervverständnis verhafteten Belegschaft betrifft. Beschäftigte werden verunsichert durch uneinheitliche und widersprüchliche Botschaften der unterschiedlichen Managementebenen. Die Widersprüche zwischen managerialer Eigenverantwortungs-Rhetorik auf der einen Seite und Misstrauensunterstellung auf der anderen Seite führen zu Frustration und Überforderung der Beschäftigten. Diese Konstellation wird durch die Einführung der Vertrauensarbeitszeit wesentlich verstärkt, die fast durchweg als weiteres Instrument zur Leistungssteigerung empfunden wird.

Die neuen Leistungsanforderungen führen entsprechend zur Entgrenzung der Arbeitszeiten.<sup>99</sup> Weder der Wegfall finanzieller Kompensation für geleistete Mehrarbeit noch die auf Dauer gestellte Arbeitszeitverlängerung allein führen zu massiver Unzufriedenheit und einem hohen Leidensdruck bei den Beschäftigten. Erst die Anforderung, ein immer höheres Arbeitspensum in der tariflich vereinbarten Arbeitszeit schaffen zu sollen, qualifiziert die geleistete Mehrarbeit als Bummelei ab und entwertet Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und die bisher üblichen Formen der Leistungspräsentation (wie zum Beispiel korrektes Arbeiten und Pflichtbewusstsein) der Beschäftigten grundsätzlich.

Motivierende Wirkung im Sinne von Motivation zur Leistungssteigerung kann Vertrauensarbeitszeit hier nicht entfalten. Ausschließlich das „Neue“ zählt – und dazu gehört für viele Beschäftigte ganz wesentlich die rein auf betriebliche Belange zugeschnittene Vertrauensarbeitszeit. Die „alten“ Beschäftigten finden sich in der neuen, zumindest normativ nun allein gültigen und durch Vertrauensarbeitszeit symbolisierten Unternehmenskultur nicht wieder.

Ein im Interaktionsmodus des „harmonistischen Betriebspakts“ befangener Betriebsrat schließlich dokumentiert seine erhebliche Distanz zum Angestelltenbereich durch die Preisgabe jeder Mitgestaltungsmöglichkeit. Die Übernahme der Managementperspektive und die weitgehende Interessenidentität zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung führen im Falle von Vertrauensarbeitszeit zur Unterstützung einer ungebremsten Anforderung zu Leistungssteigerung und zeitlicher Entgrenzung.

### **4.3 Die Medien GmbH: Wenn sehr viel mehr geht als zuvor – Die Anerkennung von Zeitvielfalt als „best practice“**

Das dritte und letzte Unternehmen, das hier vorgestellt werden soll, kontrastiert in mehrfacher Hinsicht mit den ersten beiden Fallstudien. Es handelt sich zum einen um ein kleinbetrieblich strukturiertes Unternehmen, in dem sowohl von der Arbeits- und Kooperationskultur als auch von der Arbeitszeitpraxis her eine gänzlich andere Ausgangslage für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit besteht. Zum anderen nimmt dieser Fall auch im Hinblick auf den Einführungsprozess eine Sonderstellung im Sample ein und bringt eine entsprechend singuläre, für die Beschäftigten vergleichsweise positive Praxis von Vertrauensarbeitszeit hervor.

---

<sup>99</sup> In vielen untersuchten Unternehmen besteht jenseits der tariflich vereinbarten Arbeitszeit weiterhin oder schon wieder der implizite Bezug auf die 40-Stunden-Woche (vgl. dazu auch Lehndorff 2001, S. 94).

Während die bisher beschriebenen mittelständischen Industriebetriebe einen „industriegesellschaftlich“ oder „konventionell“ geprägten Arbeits- und Beschäftigentypus repräsentieren, steht die Medien GmbH für das Milieu professionalisierter Dienstleistungs- und Wissensarbeit. Dieses gewinnt gegenwärtig nicht nur quantitativ an Bedeutung, sondern fungiert darüber hinaus eindeutig als Leitbild für die „traditionellen“ Bereiche der Erwerbsarbeit. Damit können die anhand dieser Fallstudie herausgearbeiteten Ergebnisse – wenn auch mit Einschränkungen – auf die untersuchten Software-Betriebe übertragen werden, in denen Vertrauensarbeitszeit nicht explizit eingeführt wurde, sondern in denen sie seit der Gründung als selbstverständliche Zeitform propagiert wird. In dieser branchentypischen Arbeitskultur kann Vertrauensarbeitszeit an solche Haltungen und Orientierungen bereits anknüpfen, die in den untersuchten Industrieunternehmen und Banken durch Vertrauensarbeitszeit – als Symbol für einen gewünschten Kulturwandel – gerade erst erzeugt werden sollen. Während dieses Ansinnen in den konventionellen Unternehmen zu mehr oder weniger starken Friktionen führt, kann im Sektor wissensbasierter Dienstleistungsarbeit Vertrauensarbeitszeit mit einer insgesamt deutlich höheren Akzeptanz bei den Beschäftigten rechnen.

Das folgende Fallbeispiel weist jedoch auch im Hinblick auf die Untersuchungsfrage nach den Interessenkonstellationen und der Rolle betrieblicher Interessenvertretungen bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit Besonderheiten auf. Ganz im Gegensatz zu allen anderen Betrieben geht die Initiative für Vertrauensarbeitszeit hier vom Betriebsrat und nicht vom Management aus – und Vertrauensarbeitszeit wird von der Interessenvertretung nicht nur mit der normativen Forderung nach dem Recht auf Begrenzung der Arbeitszeit verbunden, sondern gleichzeitig wird auch darüber hinausgehend die Idee der Arbeitszeitfreiheit und -vielfalt durch die Interessenvertretung explizit und nachhaltig in den betrieblichen Diskurs eingebracht.

### *Betriebliche Rahmenbedingungen*

Die Medien GmbH ist Teil einer Unternehmensgruppe in Familienbesitz, die insgesamt sechs Einzelunternehmen umfasst und schwerpunktmäßig im Printmedienbereich aktiv ist. Die Medien GmbH hat 100 überwiegend weibliche und im Schnitt sehr hoch qualifizierte Beschäftigte sowie eine sehr geringe Personalfuktuation. Das Unternehmen ist in die Funktionsbereiche Lektorat, Herstellung und Vertrieb aufgeteilt. Trotz relativ geringer Umsätze kann die wirtschaftliche Lage als stabil beschrieben werden. Gewinn- und Expansionserwartungen von Seiten des Gesamtunternehmens scheinen in einem maßvollen Rahmen zu liegen, da der Medien GmbH eine wichtige Funktion als Prestigebereich des Unternehmens zugeschrieben wird. Obwohl sich die Reorganisationsdynamik insgesamt auf einem eher geringen Niveau bewegt – das aus vielen Unternehmen hinreichend bekannte Instrumentarium der Unternehmensmodernisierung fehlt hier weitgehend –, wird in den letzten Jahren, wie generell im Printmedienbereich, auch in diesem Verlag auf die veränderten Marktbedingungen und den erhöhten Innovationsdruck durch eine Aufteilung in Profit-Center ähnliche Einheiten reagiert.

- Arbeitsorganisation, Kooperation und Führung

Die Arbeitsorganisation in der Medien GmbH ist um die Bearbeitung der einzelnen Projekte herum strukturiert. Es überwiegen Einzelarbeitsplätze mit klar abgegrenzten Zuständigkeiten

für spezielle Projekte. Zahl und Intensität von Kundenkontakten und interne kommunikative Vernetzung sind relativ eingeschränkt.

Kooperation und Koordination finden projektbezogen in hohem Maß auch über Abteilungsgrenzen hinweg statt, Kundenkontakte und interne kommunikative Vernetzung bewegen sich jedoch im Vergleich mit anderen Unternehmen, in denen die Arbeitsprozesse stärker verkettet sind, auf einem geringeren Niveau. Die Kooperationskultur ist, obwohl in den Interviews auch von typischen Ausnahmen berichtet wird, durch gegenseitige Unterstützungsbereitschaft, einen respektvollen Umgang und die Anerkennung individueller und abteilungsspezifischer Leistungsbeiträge gekennzeichnet.

Das Bild, das sich im Hinblick auf die Führungsstrukturen und die Kultur des Führungshandelns bietet, lässt sich als Mischung aus eher konservativ geprägten, autoritativ-paternalistischen Elementen und einer eher offenen, weitgehend auf Selbststeuerung setzenden Managementhaltung charakterisieren. Diese gegensätzlichen Grundhaltungen spiegeln sich in unterschiedlichen Führungsstilen innerhalb der Unternehmensleitung und setzen sich im mittleren Management fort. Dort ist entsprechend eine Gemengelage zwischen einem eher direktiv-autoritären Führungsverständnis und einem Führungshandeln zu beobachten, das eher partizipative Züge aufweist und das individuelle wie kollektive Selbststeuerung in höherem Maß zulässt.

- Arbeits- und Leistungsverständnis

Die Medien GmbH ist insofern ein attraktiver Arbeitgeber für hoch qualifizierte „Professionals“, als die Arbeitsbedingungen und die Herausforderungen einer intellektuellen und kreativen Aufgabe weitgehend deren Selbstverständnis entgegenkommen. Die durchgängig hohe Bereitschaft, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, beruht dabei einerseits auf seinem Prestige und dem hohen gesellschaftlichen Ansehen des Produktes „Buch“, aber auch auf der gemeinsamen Wahrnehmung eines hohen Qualifikations- und Leistungsniveaus. Aus dieser Identifikation mit dem Unternehmen und zusätzlich aus der starken Orientierung an eigenen und professions- bzw. berufsspezifischen Qualitätsstandards resultieren ein hohes Maß an Flexibilität, Engagement und Eigenverantwortung. Die meisten Beschäftigten entwickelten unter den Bedingungen relativ autonomer Arbeitsgestaltung darüber hinaus entsprechende Kompetenzen der Selbststeuerung und damit zusammenhängend ein hohes Maß an Selbstvertrauen – beides, wie sich zeigen wird, wesentliche Voraussetzungen für die positive Nutzung von Vertrauensarbeitszeit und Grundlage der vertrauensvollen Kooperation. Die Homogenität in den Orientierungen, im Selbstverständnis und in den Kompetenzen der Beschäftigten wird über eine Personalauswahl abgestützt, die zwar auch auf spezifische Qualifikationsprofile Wert legt, vor allem aber auf die Haltung und den Habitus der BewerberInnen rekurriert.

Wesentliches Element dieser Arbeitskultur ist die kollektive Wahrnehmung eines durchgängig sehr hohen Leistungsstandards. Professionelle Kompetenz, Verantwortungsbereitschaft und qualitativ hochwertige Arbeit werden allen KollegInnen gleichermaßen zugetraut. Dem entspricht, dass auf allen Führungsebenen eine Kontrolle der Leistung nicht institutionalisiert ist und auch in den Führungsinteraktionen nicht im Mittelpunkt steht. Professionelle Kompetenz der Beschäftigten einerseits und das Vertrauen des Managements in die Beschäftigten andererseits bewirken auf beiden Seiten die Gewissheit, dass das Leistungsniveau (gerade auch) ohne Kontrolle und ohne eine Rhetorik der Leistungssteigerung überdurchschnitt-

lich hoch ist. Eine wesentliche Voraussetzung für diese entspannte Haltung ist nicht zuletzt die Einschätzung einer hohen eigenen Kompetenz zur „optimalen“ zeitlichen Strukturierung der Arbeit, die als Komponente der Professionalität begriffen wird.

Im Hinblick auf das Arbeits- und Leistungsverständnis lässt sich also resümieren, dass hier im Vergleich mit den bisher beschriebenen Betrieben wesentlich stärker auf die Selbstwahrnehmung als „Hochleister“ rekurriert wird – allerdings typischerweise nicht mit Verweis auf ein besonders hohes Maß an zeitlicher Entgrenzung, sondern mit einem eindeutigen Schwerpunkt auf einem qualitativen Leistungsbegriff, der sich auf das hohe Qualifikationsniveau und die hochwertigen Arbeitsergebnisse stützt. Das Ansinnen einer Leistungsverdichtung durch Personalabbau oder die Anforderung permanenter Leistungssteigerung sind in diesem Unternehmen denn auch kein dominierendes Thema. Die zurückhaltende Reorganisationspolitik und das explizit hohe Vertrauen des Managements in die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten haben dies bisher verhindert. Vor dem Hintergrund der kollektiv geteilten Einschätzung, dass man sich an der Leistungsgrenze bewege, würde dies wohl unter den Beschäftigten auch auf Unverständnis stoßen.

#### *Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit: Vertrauensarbeitszeit als Projekt des Betriebsrates*

- Arbeitszeitpraxis vor Einführung von Vertrauensarbeitszeit

Typisch für die Medien GmbH ist, so lässt sich einleitend zusammenfassen, bis zur Einführung von Vertrauensarbeitszeit eine von den Beschäftigten stark empfundene Diskrepanz zwischen der weitgehend autonomen Arbeitsgestaltung auf der einen und einer daran gemessen restriktiven Arbeitszeitpraxis auf der anderen Seite. Ohne explizite formale Regulierung gilt bis dahin ein informell hoch verbindlicher Arbeitszeitrahmen von 9 bis 17 Uhr, wobei man üblicherweise morgens etwa zwischen 8 Uhr und 9 Uhr einzutreffen hat, abends aber nicht vor 17 Uhr gehen sollte. Offiziell gibt es damit geringe tägliche Gleitzeitspannen, einmal im Monat kann ein freier „Gleittag“ oder „Arbeitszeitverkürzungstag“ genommen werden. Da gleichzeitig der Anspruch zeitlicher Flexibilität konstitutiv für das Selbstverständnis der Beschäftigten wie für die managerialen Erwartungen ist, wird in besonders arbeitsintensiven Phasen der Arbeitstag regelmäßig nach hinten verlängert und daraus resultiert ein – je nach Arbeitsplatz unterschiedlich – hohes Überstundenvolumen.

Wie in den meisten Kleinbetrieben existiert in der Medien GmbH keine betriebliche Zeiterfassung, die Anwesenheitszeit wird mithin nicht erfasst und damit auch nicht ausgewertet. Die Mehrarbeit bleibt daher unsichtbar und wird dementsprechend weder in Geld noch in Freizeit entgolten. Mit Ausnahme des einen Gleittages im Monat existiert keine offizielle Möglichkeit des legitimen Freizeitausgleichs – eine für die Beschäftigten seit Jahren sehr unbefriedigende Situation. Von der Unternehmensleitung dagegen wird die Bereitschaft zur Mehrarbeit als Bestandteil der Arbeitsverträge und als Element einer professionellen Arbeitseinstellung interpretiert und damit die Verantwortung für Überstunden individualisiert.

- Vertrauensarbeitszeit als Projekt der betrieblichen Interessenvertretung

An diese Situation knüpfen langjährige Versuche von Seiten des Betriebsrats an, das Management zur Einführung einer weiter gehenden Gleitzeit mit größeren individuellen Spielräu-



men bei Lage und Verteilung der Arbeitszeit und mit elektronischer Zeiterfassung zur Überstundendokumentation zu bewegen. Die weit verbreitete und allen Beschäftigten natürlich bekannte Möglichkeit einer Gestaltung der Arbeitszeit in offenen Gleitzeitmodellen erscheint Betriebsrat und Belegschaft als adäquate Alternative zu der als unbefriedigend empfundenen Situation. Obwohl der Politisierungsgrad im Hinblick auf die Arbeitszeit also hoch ist, blockt das Management alle Regulierungsvorschläge ab: Die Einführung einer Zeiterfassung scheint der Geschäftsführung bürokratisch und unmodern, widerspricht explizit auf einer normativen Ebene dem Selbstverständnis von hoch qualifizierter, eigenverantwortlicher und nicht kontrollierter Arbeit in einem Medienunternehmen. Schließlich wird dem Management auch unterstellt, aus ökonomischen Gründen kein Interesse an einer Aufdeckung des tatsächlichen Mehrarbeitsvolumens zu haben: Eine Dokumentation würde zumindest potenziell die Forderung nach Gratifikationen oder anderen Ressourcen erleichtern.

In diese festgefahrene Konstellation kommt erst Bewegung, als das Betriebsratsgremium durch eine Veröffentlichung in den Medien auf das Konzept der „Vertrauensarbeitszeit“ aufmerksam wird, das in einem renommierten ortsansässigen Unternehmen wohl erfolgreich praktiziert wird.

- Innerbetriebliche Austauschbeziehungen und die Einführung von Vertrauensarbeitszeit

Der fünfköpfige Betriebsrat, der die Initiative zur Einführung der Vertrauensarbeitszeit ergreift, orientiert sich von seinem Selbstverständnis her an der Arbeits- und Zeitkultur der „Professionals“. Die Betriebsratsmitglieder sind aufgrund der geringen Betriebsgröße im Arbeitsprozess fest verankert, halten intensiven Kontakt zur Belegschaft und genießen sowohl als InteressenvertreterInnen als auch als KollegInnen eine hohe soziale Anerkennung. Die wenig konfliktorische Interessenvertretungspolitik wird als positiv und erfolgreich wahrgenommen. Belegschaft und Betriebsrat treffen sich überdies in ihrer großen Ferne zur Institution und Politik der Gewerkschaft(en). Anders als in den bisher beschriebenen betrieblichen Konstellationen besteht hier also eine große soziale Nähe zwischen dem Betriebsratsgremium und der Klientel, für die Vertrauensarbeitszeit gelten soll, und damit eine nicht nur abgeleitete und repräsentative, sondern eine unmittelbare Interessenidentität<sup>100</sup> zwischen den Beschäftigten und ihren formalen VertreterInnen.<sup>101</sup>

Konfliktarmut und Gewerkschaftsferne bedeuten jedoch nicht, dass die Orientierungen und die Arbeit der Interessenvertretung als harmonistisches Co-Management bezeichnet werden könnten. Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management ist zwar kooperativ, der Betriebsrat hat jedoch vor dem Hintergrund bisheriger Verhandlungserfahrungen mit der Geschäftsführung, die eindeutig am längeren Hebel sitzt und oft aufwändig überzeugt werden muss, die klare Einsicht in die Grenzen einer solchen Kooperation und betont durchaus die strukturellen Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit. Die Schutz- und Vertretersfunktion kollektiver betrieblicher Interessenvertretung wird daher auch keineswegs negiert.

---

100 Natürlich mit der Einschränkung, dass es in keiner sozialen Konstellation eine völlige Interessenidentität geben kann.

101 Dieser Typus kommt wohl einer denkbaren Variante nicht-institutionalisierter, aber dennoch kollektiver Interessenvertretung in Betrieben ohne Betriebsrat relativ nahe.

Auf der Basis einer grundsätzlichen Anerkennung der Institution des Betriebsrates sowie der Wertschätzung der spezifischen personalen Kompetenzen der Betriebsratsmitglieder nimmt die Geschäftsleitung ihrerseits die Interessenvertretungspolitik des Betriebsrates als „angenehm ideologiefrei“ wahr und schätzt deren Moderations- und Multiplikationsfunktion bei der Kommunikation managerialer Entscheidungen.

Gerade die Einführung von Vertrauensarbeitszeit ist ein Beispiel für diese überwiegend gelingenden Aushandlungsprozesse zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Die InteressenvertreterInnen können den für progressive Konzepte aufgeschlossenen Geschäftsführer vor allem deshalb für ihre Idee gewinnen, weil sie eine Reihe von an seine Perspektive anschlussfähigen Argumenten mobilisieren können.

Der Betriebsrat definiert Vertrauensarbeitszeit vor allem als Möglichkeit, sich die Arbeitszeit ab jetzt wirklich völlig frei einzuteilen. Mit Vertrauensarbeitszeit soll das Modell „Gleitzeit mit Zeiterfassung“, an dem man sich in betrieblichen Verhandlungen lange genug abgearbeitet hat, sozusagen übersprungen und in einem wesentlich „radikaleren“ Ansatz die Arbeitszeit „völlig freigegeben“ werden. Das bedeutet in erster Linie das Infragestellen der kollektiven Norm einer starren täglichen Arbeitszeit. Damit soll nicht nur eine bedürfnisorientiertere Lage und Verteilung der Arbeitszeit, sondern auch ein individualisierter und damit produktiverer Umgang mit der Überstundenproblematik möglich werden.

Die wesentlichen Voraussetzungen für das Gelingen von Vertrauensarbeitszeit in diesem Sinn scheinen aus Sicht des Betriebsrates in jedem Fall gegeben: die starke Politisierung des Arbeitszeitthemas auf der einen und die hohen Strukturierungs- und Begrenzungskompetenzen der Beschäftigten auf der anderen Seite. Um die wichtige Rolle der Vorgesetzten nicht auszublenden, die in der Vergangenheit mit ihren Präsenzerwartungen die Mehrarbeit wesentlich mit verursacht haben, schlägt der Betriebsrat das aus der gewerkschaftlichen Arbeitszeitdiskussion bekannte Instrument der „Ampelregelung“ vor. Die Beschäftigten sollen mit Hilfe eines Computerprogramms individuell ihre Arbeitszeit dokumentieren und bei Überschreitung einer Überstundenhöchstgrenze mit ihren Vorgesetzten Reduzierungsmaßnahmen vereinbaren. Dies stellt zumindest den Versuch dar, Führungskräfte aktiv in das Vorhaben der Arbeitszeitbegrenzung einzubinden und auf einen eventuellen Veränderungsbedarf in ihrem Führungshandeln zu verpflichten.

Der Geschäftsführer nun greift diese Idee der Arbeitszeitfreiheit auf und integriert sie in seine Vorstellungen von moderner Personalführung. Der erklärte Verzicht auf eine betriebliche Zeiterfassung entspricht seinem Führungsverständnis ohnehin in hohem Maß. Darüber hinaus wird das Argument der Arbeitszeitfreiheit durch seine symbolische Bedeutung als Element einer bereits praktizierten modernen Arbeitsgestaltung anschlussfähig auch an die Perspektive der eher skeptischen Führungskräfte. Für die Entwicklung von Motivation und Kreativität der Beschäftigten, so die Argumentation gegenüber den Führungskräften mit einem eher konservativen Habitus, sei das Insistieren auf überkommenen Zeitsteuerungsstrategien kontraproduktiv.

Grundsätzlich problematisch für das Unternehmen hätte sich aus einer solchen Sicht das Bestreben des Betriebsrates erweisen können, die Überstunden durch Selbststeuerung der Arbeitszeit, durch individuelle Dokumentation und Ampelregelung transparent und kontrollierbar zu machen. Auch diesbezüglich reagiert der Geschäftsführer jedoch mit einer eigenen Zukunftsvision: Wenn die Beschäftigten unter den neuen Bedingungen und mit den neuen

Instrumenten tatsächlich das Arbeitszeitvolumen begrenzen sollten, würde ein solches Ergebnis der Selbstoptimierung auf Rationalisierungspotenziale hinweisen, die das Unternehmen abschöpfen könnte.

Insgesamt verlaufen die Verhandlungen zwischen den Managementebenen und der Interessenvertretung also weitgehend problemlos. Dabei ist allerdings begründet zu vermuten, dass die Interessenvertretung über wenig Druckmittel verfügt hätte, wenn diese Überzeugungsarbeit nicht gelungen wäre. Die Belegschaft ist zwar von Anfang an über die Verhandlungen informiert und steht der neuen Arbeitszeitregelung grundsätzlich sehr positiv gegenüber. Im Falle einer Konfrontation zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung über die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells wären die Beschäftigten jedoch mit Sicherheit nicht mobilisierbar gewesen. Schon das über Jahre verfolgte Ziel, eine Gleitzeit mit Zeiterfassung einzuführen, konnte ja nicht durchgesetzt werden. Vertrauensarbeitszeit schließlich ist aus der Perspektive der Beschäftigten zwar eine durchaus sehr angenehme Verbesserung ihrer Arbeitssituation, aber keineswegs so unverzichtbar, dass man dafür Konflikte mit der Geschäftsleitung in Kauf nehmen würde.

Die ausgehandelte Betriebsvereinbarung enthält wie in den meisten anderen untersuchten Fällen keine Detailregelungen, sondern beschränkt sich auf wesentliche Punkte und wird nach einer Probephase unterzeichnet. In einer Betriebsversammlung wird das neue Arbeitszeitmodell gemeinsam von Betriebsrat und Geschäftsführung vorgestellt. Auf dieser „Auftaktversammlung“ zur offiziellen Einführung von Vertrauensarbeitszeit kommen ausführlich Bedenken zur Sprache. Diese beziehen sich auf die unterschiedlichen Grade der Nutzungsmöglichkeit der neuen Zeitfreiheit je nach Abteilungszugehörigkeit und Arbeitsinhalten. Auf der einen Seite wird in diesem Rahmen zwar keine Lösung für solche Asymmetrien gefunden, auf der anderen Seite werden die realen Zwänge des Arbeitshandelns aber auch nicht geleugnet oder um der Harmonie willen beschönigt. Für den weiteren Umgang mit dem neuen Arbeitszeitmodell ist diese Art der kollektiven Vergewisserung realer Handlungsfreiheiten und Handlungsrestriktionen hoch bedeutsam. Die öffentliche Thematisierung wird vor allem von den Beschäftigten mit restriktiven Arbeitsbedingungen als Anerkennung ihres spezifischen Leistungsbeitrags interpretiert. Dadurch wird zum einen deren grundsätzliche Kommunikationsbereitschaft hergestellt und gesichert. Zum anderen werden sie in diesem Forum explizit ermutigt, die trotz der Restriktionen vorhandenen Spielräume zumindest so weit als möglich auszuloten und auszuschöpfen.

Flankiert wird diese „Ermutigung“ dadurch, dass explizit nicht nur die arbeitsorganisatorische, sondern auch die normative Ebene des Arbeitszeithandelns thematisiert wird. Dies bezieht sich zum einen auf die bisher gültige Norm, alle Beschäftigten sollten die unternehmensübliche tägliche Anwesenheitszeit – 9 bis 17 Uhr und bei Bedarf auch länger – einhalten, und zwar unabhängig von ihren konkreten Arbeitsprozessen oder ihren individuellen Präferenzen. Dies wird jetzt als obsolet und einer eigenverantwortlichen Arbeitsgestaltung widersprechend „gebrandmarkt“. Vielmehr soll es ausdrücklich den einzelnen Beschäftigten überlassen bleiben, zu beurteilen, wann ihre Anwesenheit aus funktionalen und sachlichen Gründen notwendig ist und an welcher Stelle sich auch eigene Zeitvorstellungen umsetzen lassen. Die in den Interviews häufig formulierte Aussage: „Und grundsätzlich ist es auch möglich, dass jemand nur nachts arbeitet“, ist offensichtlich aus dieser oder einer folgenden Betriebsversammlung im kollektiven Gedächtnis haften geblieben. Damit wird begonnen, den norma-

tiven Rahmen für die „normale“ Arbeitszeit kollektiv neu abzustecken. Auch der auf einer Betriebsversammlung geäußerte Hinweis, in Zukunft Kommentare über das individuelle Arbeitszeitverhalten von KollegInnen zu unterlassen, also Bemerkungen wie zum Beispiel: „Ach, schon Feierabend?“, zielt in die gleiche Richtung.

Diese grundsätzliche Infragestellung der bis dato geltenden Anwesenheitsnormen erstreckt sich auch auf die „Überstundenfrage“, die, wie oben ausgeführt, schon bisher immer wieder problematisiert wurde. Auch hier wird der Versuch unternommen, dem Leitbild der „Begrenzung von Arbeitszeit“ nachdrücklich Geltung zu verschaffen. Während in der bisherigen Form kollektiver Politisierung allerdings regelmäßig das Management angesprochen wurde und dieses eine Verantwortung für Mehrarbeit ebenso regelmäßig zurückwies, werden jetzt öffentlich alle – Beschäftigte wie Vorgesetzte – explizit dazu aufgefordert, die Arbeitsprozesse so zu organisieren und zu kontrollieren, dass eine Einhaltung der Arbeitszeit möglich wird. Dabei wird vor allem auf die in der Betriebsvereinbarung verankerte „Ampelregelung“ als „institutionalisierte Begrenzungsidee“ hingewiesen, die als Kontrollinstrument individuell zu nutzen sei.

Diese Reflexionen über die Potenziale und möglichen Restriktionen sowie die Thematisierung organisatorischer und normativer „Kurskorrekturen“ lösen nun noch nicht die Probleme einer Durchsetzung von Arbeitszeitfreiheit. Sie bleiben zunächst notwendig auf die konzeptionell-theoretische Ebene beschränkt. Dennoch hat dieser Diskurs Signalwirkung für die Kommunikationen, die im weiteren Verlauf im konkreten Arbeitsprozess geführt werden.

Wichtige Impulse für die Fortführung eines solchen Diskurses geben wieder die InteressenvertreterInnen. Dies erklärt sich zu einem großen Teil aus deren individuellen Zeitpräferenzen, die sowohl den Willen zur Begrenzung als auch Vorlieben für „ungewöhnliche“ Arbeitszeitlagen umfassen. Andererseits sind genau diese Präferenzen mit denen weiter Teile der Belegschaft identisch und insofern anschlussfähig an die Strategien der Interessenvertretungspolitik.

### *Praxis, Reichweite und Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit: Auf dem Weg zu einer Kultur der Anerkennung von Zeitvielfalt*

Grundsätzlich kann man ein Jahr nach der Einführung von einer durchgängig hohen Akzeptanz der Vertrauensarbeitszeit – im hier verstandenen Sinn einer Aufhebung des Anwesenheitszwangs – sprechen. In erster Linie werden das subjektive Freiheitsgefühl, die größere Lockerheit und eine entspanntere Haltung als positive Auswirkungen genannt. Dies gilt auch dann, wenn aufgrund verschiedener Restriktionen die Potenziale der Vertrauensarbeitszeit zum Teil gar nicht ausgeschöpft werden können oder wenn sich an der konkreten individuellen Zeitpraxis überhaupt nichts verändert. Diese subjektiv-emotionale Komponente der Bewertung von Vertrauensarbeitszeit ist in der Medien GmbH in besonders hohem Maß zu beobachten, stellt aber auch fallübergreifend ein wichtiges Untersuchungsergebnis dar.

Die während der Einführung geäußerten Bedenken, eine größere Arbeitszeitfreiheit – und das schließt hier immer auch mit ein: die Freiheit, Arbeitszeit zu begrenzen oder nicht – könne aus organisatorischen bzw. arbeitsinhaltlichen Gründen nicht überall gleichmäßig realisiert werden, bestätigen sich zunächst einmal in der Praxis. Die Nutzungsprofile variieren u.a. mit der Form der Arbeitsorganisation. In erster Linie an den Arbeitsplätzen mit geringen Präsenz-

anforderungen werden Lage, Verteilung und Rhythmisierung der Arbeitszeit stärker nach individuellen Bedürfnissen gestaltet. Das heißt nicht, dass die Beschäftigten hier von heute auf morgen beginnen, völlig andere Arbeitszeiten zu praktizieren und zum Beispiel tatsächlich „nur noch nachts zu arbeiten“ oder ganz zu Hause zu bleiben. Vielmehr kann man von einem sukzessiven Herantasten an die neuen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung sprechen: Erst wenn bestimmte Situationen oder Optionen auftauchen – Handwerkerbesuche, Krankheit von Kindern, der Besuch eines vormittäglichen Volkshochschulkurses, eine Phase der geringeren Arbeitsauslastung –, können die normativen Weiterungen in Bezug auf das Arbeitszeithandeln umgesetzt werden. Aus diesem Grund erweist es sich als überaus wichtig, die Reflexionen über Optionen des Zeithandelns im Arbeitsalltag immer wieder anzustoßen und sich gegenseitig zu bestärken, sie auch wahrzunehmen. Solche Beispiele werden wiederholt erzählt, und wichtig scheint nicht die tatsächliche Zahl der Abweichungen von den bisherigen Zeitnormen, sondern ihr symbolischer Wert für das neue Leitbild.

In den kooperationsintensiven und kundennahen Bereichen führt Vertrauensarbeitszeit zu einer deutlichen Ausweitung des Kommunikations- und Aushandlungsbedarfes. In der Medien GmbH ist die Anzahl der Teams, in denen die Möglichkeiten der neuen Zeitfreiheit tatsächlich kollektiv ausgelotet werden, deutlich höher als in anderen Unternehmen. In den erfassten Abteilungen gelingen diese Aushandlungen insofern durchgängig, als auf der Basis der vertrauensvollen Kooperationskultur dabei Solidaritäts- und Kollegialitätsnormen nicht verletzt, sondern im Gegenteil neu mobilisiert werden. Die Individualisierung der Arbeitszeit führt nicht zu dem – teilweise von Vorgesetzten befürchteten – Einzelkämpfertum bzw. zu einer Atomisierung. Im Gegenteil werden in den Abteilungen neue Regeln des Zeithandelns reflektiert, diskursiv erörtert und in der Praxis erprobt. Deren Stellenwert ist für das Funktionieren von Vertrauensarbeitszeit als sehr hoch zu veranschlagen. In der internen Aushandlung wird gemeinsam ausgelotet, wo Regelungsbedarf gesehen wird und welche Form die konkrete Regelung annehmen soll (Festlegung von informellen „Kernzeiten“, Ankündigungsfristen für Freizeitentnahme etc.).<sup>102</sup> Von den Beschäftigten wird der erhöhte Abstimmungs- und Koordinationsaufwand nicht als Belastung empfunden, sondern als ihr Beitrag zum Gelingen des Vertrauensarbeitszeit-Arrangements. Auch die internen Standards werden nicht als neue Zwänge interpretiert, sondern als hilfreiche Orientierung bei der eigenen Arbeitszeitgestaltung und vor allem bei der Begrenzung des Arbeitszeitvolumens.

In der Perspektive der Beschäftigten hängt die Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit in den Teams stark davon ab, in welchem Umfang die Führungskräfte eine individuelle (bzw. kollektive) zeitliche Selbststeuerung tatsächlich zulassen. Das direktive Unterbinden individueller Zeitmuster ist dabei eher selten, das Spektrum alternativer Einfluss- und Kontrollstrategien dagegen vielfältig: Es reicht von der bewussten Platzierung von Besprechungsterminen an den Randlagen des Arbeitstages – zum Beispiel vor 10 oder nach 16 Uhr – bis hin zum demonstrativen Blick auf die Uhr, der Verfügbarkeitserwartungen signalisieren soll. Viele Beschäftigte mit eher zeitkonservativen Vorgesetzten fühlen sich bereits durch deren grundsätzliche Haltung so unter Druck gesetzt, dass sie von sich aus auf Individualität verzichten. Andere dagegen fühlen sich diesen Kontrollstrategien weniger „ausgeliefert“. Gestärkt durch den kollektiven Diskurs um neue Arbeitszeitnormen und abhängig von individueller Orientierung, Kom-

---

<sup>102</sup> Vgl. zu dieser „Mesoebene“ des kollektiven Arbeitszeithandelns in Teams und Gruppen ausführlich Kapitel 5.2.

petenz oder berufsbiografischem Hintergrund gelingt es einzelnen Beschäftigten, individuell gewünschte Zeitmuster aktiv gegen einen solchen „Gegenwind“ durchzusetzen. Sie unterbreiten Vorschläge für eine Änderung von Arbeitsabläufen, inszenieren ihre Leistungen offensiver und Ähnliches mehr.

Eine entscheidende Auswirkung der Einführung von Vertrauensarbeitszeit bzw. des Versprechens größerer Zeitfreiheit besteht somit darin, dass der Druck sowohl auf Hierarchien als auch auf Routinen und Standards des Arbeitsablaufs und der Arbeitsorganisation zunehmen kann.

Auch die intendierte Begrenzung der Arbeitszeit, so lässt sich zusammenfassend festhalten, gelingt zwar nicht flächendeckend, aber doch in einem relevanten und „viel versprechenden“ Umfang. In einigen Abteilungen bleibt das Überstundenniveau zwar unverändert hoch. Die bis dato gesammelten Erfahrungen mit dem Modell zeigen nach der subjektiven Einschätzung der meisten Beschäftigten jedoch, dass eine zeitliche Kompensation der geleisteten Mehrarbeit tatsächlich möglich ist und wiederum Spielräume für eine variable Arbeitszeitgestaltung schafft.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die individuelle Zeiterfassung am Computer, die für viele Beschäftigte die geleisteten Überstunden zum ersten Mal wirklich sichtbar macht. Allerdings entwickelt sich dadurch keine Fixierung auf den minutengenauen Kontostand wie in vielen Gleitzeitsystemen. Die wesentliche Strategie, die bei vielen Beschäftigten zur Einhaltung der 35-Stunden-Woche oder zu einem subjektiv erträglichen Überstundenmaß beiträgt, kann als Selbstoptimierung oder Selbststrationalisierung beschrieben werden: Die Beschäftigten analysieren ihre Arbeitsprozesse auf mögliche „Zeitfresser“, sie verdichten und beschleunigen, verzahnen und takten ihre Arbeitsschritte in deutlich höherem Maß als zuvor. Sie nutzen ihre physiologischen Leistungshochs für anspruchsvolle Arbeiten und umgekehrt Leistungstiefs für weniger anstrengende Tätigkeiten.

Die Wirkung der „Ampelregelung“ muss dagegen überwiegend auf der symbolischen Ebene gesehen werden, denn sie wird in der Praxis aus verschiedenen Gründen nur in den allerwenigsten Fällen tatsächlich genutzt. Vielmehr wird dieser Regelung ein subjektiv hoher Stellenwert als Option und als Signal für den kollektiven Willen zur Begrenzung zugeschrieben.

Die homogene Unternehmenskultur „von unten“ und das bis dato stark ausgeprägte „Wir-Gefühl“ werden durch die Individualisierung der Muster des Arbeits- und Zeithandelns nicht untergraben. Stattdessen deutet sich durch den Umgang mit Vertrauensarbeitszeit eine Art Transformation des „Wir-Gefühls“ an. Dieses wird nun zusätzlich gespeist aus dem Stolz, die Zeitbedürfnisse der KollegInnen anzuerkennen und ihnen ein Höchstmaß an Zeitfreiheit zuzugestehen. Auch die Reflexion und Thematisierung von Gefühlen wie Neid und Misstrauen wird als Erfolg gewertet. Dies gelingt vor allem deshalb, weil in diesem Zusammenhang Lage und Dauer der Arbeitszeit als Indikatoren für Leistungsbewertung oder als Gradmesser für „gute Arbeit“ zumindest ansatzweise hinterfragt werden. Durch die Möglichkeit, zu Hause oder eben zu Zeiten zu arbeiten, in denen niemand die Leistungserbringung beobachten kann (abends, am Wochenende und am frühen Morgen), wird die Leistung tendenziell immer weniger sichtbar und die Kopplung von Leistung und Anwesenheit in der Wahrnehmung der Beschäftigten gelockert. Dieser Reflexionsprozess wird von den Beschäftigten selbst als paradigmatisch für eine neue Offenheit für Umdenkprozesse angeführt und diese Offenheit wird als wesentliche Komponente des neuen „Wir-Gefühls“ begriffen.

## *Zusammenfassung*

In starkem Kontrast zu allen anderen Fällen, in denen Vertrauensarbeitszeit vorrangig das Arbeitszeitmodell der Wahl für das Management darstellt, wird sie hier zum Projekt der betrieblichen Interessenvertretung. Ziel ist die Ausweitung individueller Arbeitszeitfreiheit und die Legitimierung und Ermöglichung von Arbeitszeitbegrenzung durch selbstgesteuerte Rationalisierungsprozesse. Die Praxis der Vertrauensarbeitszeit in der Medien GmbH zeigt, dass diese Ziele in hohem Umfang realisiert werden können.

Entscheidende Voraussetzung für das Gelingen von Vertrauensarbeitszeit ist dabei, dass die individuelle Arbeitszeitfreiheit in den Mittelpunkt des Konzeptes gerückt ist, während sie in den anderen Unternehmen als ein Nebenprodukt der Deregulierung oder als ein indirektes Instrument zur Leistungssteigerung eher toleriert als aktiv gefördert wird. Die ökonomischen Effekte der Entbürokratisierung, der Rationalisierung der Arbeitsprozesse und der Motivationssteigerung sowie eine Dezentralisierung der Arbeits- und Leistungskultur werden hier in Umkehrung der sonst üblichen Praxis von Vertrauensarbeitszeit quasi zu willkommenen Nebenfolgen. Eine weitere Bedingung für die positiv erlebte Praxis liegt darin, dass Vertrauensarbeitszeit in der Medien GmbH gegenläufig zu den meisten anderen Fallbeispielen formal nicht auf einer Abschaffung der Zeiterfassung oder einer Eliminierung von Überstundenzuschlägen aufbaut, weil es beides in dem kleinbetrieblich strukturierten Unternehmen ohnehin noch nie gegeben hat. Im Gegenteil versucht man, Zeitbegrenzung durch eine individuelle, computergestützte Zeitbewirtschaftung in Verbindung mit einer „Ampelregelung“ zu erreichen – beides Instrumente, die in der Praxis tatsächlich die individuelle Zeitbegrenzungs- und Aushandlungskompetenz unterstützen und von den Beschäftigten auch als Verbesserung ihrer Arbeitszeitsituation gewertet werden.

Eine wesentliche Rolle spielt das Selbstverständnis der betrieblichen Interessenvertretung, die die bisherige konventionell-starre und von einem hohen Überstundenniveau geprägte Arbeitszeitkultur in entsprechenden Reflexions- und Kommunikationsprozessen aktiv in Frage stellt. Dies schließt insbesondere die Verständigung darüber ein, dass alle expliziten und impliziten, alle offenen und verdeckten Reglementierungen der Arbeitszeit auf ihre Funktionalität für die Aufgabenerledigung hin überprüft und auf ihre individuellen Freiheitsmöglichkeiten systematisch ausgelotet werden sollen. Die regulative Idee der Arbeitszeitfreiheit, die auch Begrenzung als legitim einschließt, wird in diesem Unternehmen von den InteressenvertreterInnen aus einem starken Eigeninteresse heraus in die betriebliche Kommunikation eingebracht. Insofern übernimmt hier der Betriebsrat den aktiven Part in der Entwicklung einer neuen und wegweisenden Arbeitszeitkultur.

Dabei kann die betriebliche Interessenvertretung allerdings auf wesentliche Ressourcen zurückgreifen, die die Frage provozieren, ob es sich in dem vorgestellten Unternehmensbeispiel um nichts anderes als um einen exotischen Ausnahmefall handelt, in dem eine positive Praxis der Vertrauensarbeitszeit nur aufgrund verschiedener „unwahrscheinlicher“ Bedingungen möglich wird. Dazu gehört erstens ein spezifisches professionelles Selbstverständnis der Beschäftigten, das sowohl Vorstellungen von hoher Autonomie, Identifikation und Eigenverantwortung als auch von der notwendigen Begrenzung der Leistungsverausgabung beinhaltet. Dazu gehören aber auch der wohl nur in kleineren Betrieben mögliche intensive Kontakt und die relativ große soziale Nähe zwischen Betriebsrat, Beschäftigten und Geschäftsleitung. Und

nicht zuletzt stellt sich die Frage, inwieweit die hier zu beobachtenden, für eine positive Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit wesentlichen Rahmenbedingungen eines konsensuellen Leistungs- und Reorganisationskompromisses in dieser Form für andere Unternehmen überhaupt (noch) zutreffen. Mit diesen und ähnlichen Fragen wird sich vor allem das folgende Kapitel beschäftigen.



#### 4.4 Nutzungsprofile und subjektive Bewertungen von Vertrauensarbeitszeit

In den Betriebsfallstudien wurde deutlich, dass die Einführung von Vertrauensarbeitszeit häufig nur geringfügige Veränderungen des individuellen Zeithandelns nach sich zieht. Wenn Vertrauensarbeitszeit wie in der Gewebe GmbH zu einer negativ erlebten Arbeitszeitverlängerung oder wie in der Medien GmbH zu einer Ausweitung der Zeitautonomie führt, verstärken sich damit in der Regel die bereits angelegten Entwicklungstrends in der betrieblichen Arbeitszeitpraxis. Beide Ergebnisse untermauern die These, dass Vertrauensarbeitszeit an sich keine dramatischen Auswirkungen hat, sondern die Umsetzung stark von den betrieblichen Ausgangsbedingungen abhängt. Das folgende Kapitel der vorliegenden Studie ist einer genaueren Analyse dieser Kontextbedingungen gewidmet.

Die dort diskutierten Betriebskulturen entstehen, wie in den theoretischen Vorbemerkungen ausgeführt wurde, im intersubjektiven Austausch auf der Organisations- und der Teamebene. In diesen Austausch fließen individuelle Orientierungen, Arbeits- und Lebensstile ein, wirken dabei mehr oder weniger kulturprägend oder stehen im – häufig auch schmerzlich erlebten – Widerspruch zur dominanten Kultur. Insofern ist die Subjektdimension bei der Analyse der betrieblichen Kulturen theoretisch immer mitzudenken. Da die Fokussierung auf intersubjektive Beziehungen, Aushandlungen und Strukturbildungen den subjektiven Orientierungen, Kompetenzen und Bewertungen nicht sehr viel Raum lässt, werden im folgenden Abschnitt die individuellen Arbeitszeitmuster und subjektiven Bewertungen von Vertrauensarbeitszeit betriebsübergreifend in knapper Form zusammengefasst. Dabei wird erkennbar, für welche Gruppen von Beschäftigten dieses Arbeitszeitmodell typischerweise eher wenig Relevanz besitzt, von welchen Beschäftigten es abgelehnt oder aber in unterschiedlichen Aspekten als Verbesserung der Arbeitssituation wahrgenommen wird.

##### *Keine Nutzung: „Sicherheit“ vor „Freiheit“?*

Die größte Gruppe dieser Beschäftigten arbeitet überwiegend<sup>103</sup> in den oben so genannten „Mainstream“-Betrieben der Vertrauensarbeitszeitpraxis und zeigt sich relativ unbeeindruckt von dem Angebot größerer Zeitfreiheit wie auch von den Zumutungen einer noch stärkeren Anpassung an betriebliche Zeitbedarfe. Die Beschäftigten verändern mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit ihre Arbeitszeitgewohnheiten nur in geringem Umfang bis überhaupt nicht. Die betriebliche Zeiterfassung wird durch eine individuelle Arbeitszeitdokumentation ersetzt oder sie erweist sich wegen sehr regelmäßiger Arbeitszeitmuster ohnehin als obsolet. Damit entsprechen diese Nicht-Nutzer zunächst „der überwiegenden Mehrheit der Beschäftigten“, die „die Anforderungen bzw. Zumutungen der atmenden Fabrik ablehnt“ (Rinderspacher 2001, S. 62) oder die weiteren Flexibilisierungen zumindest indifferent gegenübersteht.<sup>104</sup>

---

103 Das heißt, diese Beschäftigtengruppe ist in den „Mainstream“-Betrieben kulturprägend. Die hier skizzierten Haltungen finden sich aber in jeweils geringerem Umfang auch in allen anderen untersuchten Unternehmen.

104 Auch in den Betrieben, in denen Vertrauensarbeitszeit auf freiwilliger Basis eingeführt wird (optionale Vertrauensarbeitszeit), verzichten in der Regel eher wenige Beschäftigte auf die betriebliche Zeiterfassung bzw. sie entscheiden sich erst nach einer längeren Phase des Abwartens und Beobachtens dafür.

Dies lässt sich vor allem mit den hochgradig verfestigten individuellen Arbeitsstilen und verinnerlichten Zeitrhythmen erklären. Die berufliche Sozialisation dieser Beschäftigten erfolgte im Rahmen starrer Normalarbeitszeitkulturen (vgl. Kapitel 4) und der Arbeitshabitus lässt sich als konventionell charakterisieren. Langjährige Erfahrungen mit stark abweichenden Arbeitszeiten fehlen hier weitgehend. Es haben sich meist stabile soziale Einbindungen im privaten Lebensbereich herausgebildet, die einer Veränderung der Zeitmuster ebenfalls entgegenstehen. Oft spielen sich auch in starren Arbeitszeitsystemen im betrieblichen Alltag kleine Arbeitszeitfreiheiten ein, die in geringem Umfang flexible Zeitarrangements erlauben und die als positiv und völlig ausreichend erlebt werden. Die mit Vertrauensarbeitszeit beabsichtigte striktere Ergebnisorientierung und Entkopplung von Arbeitszeit und Leistung greift hier kaum. Ein wichtiger Grund dafür liegt darin, dass die Beschäftigten die Arbeitszeit- und Leistungskompromisse, die sich in der Kooperation entwickelt haben, nicht gefährden wollen und eine Re-Politisierung der Aushandlung für zu riskant halten (vgl. 5.2 und 5.4). Es werden zunehmende Konkurrenz und Konflikte in der Zusammenarbeit befürchtet und man gibt sozusagen dem Sicherheits- vor dem Freiheitsbedürfnis den Vorrang. Dies gilt in diesen Fällen auch für die Führungskräfte, die zum Teil aus ähnlichen Motiven an den bisherigen Kontroll- und Steuerungsformen und damit an der engen Verknüpfung zwischen Leistungsbewertung und Arbeitszeithandeln festhalten. Ein Teil der Beschäftigten schließlich lehnt explizit das „Vertrauensangebot“ des Unternehmens ab und unterstellt, dass es sich dabei ausschließlich um ein Rationalisierungsinstrument zur Leistungssteigerung handelt. Diese Position beruft sich häufig auf entsprechende Einschätzungen und Warnungen der Interessenvertretungen.

Insgesamt sind also die Widerstände gegen eine völlige „Freigabe“ der Arbeitszeit von Seiten der Beschäftigten deutlich ausgeprägt. Weder das Selbstaussbeutungs-Szenario des „Arbeitens ohne Ende“ noch das entgegengesetzte Bild individueller Zeitautonomie „in Höchstform“ findet daher eine breite Basis in der Praxis.

### *Zeitliche Entgrenzung durch Mehrarbeit und Einschränkung der Zeitautonomie*

Diejenigen Beschäftigten, die in Modellen von Vertrauensarbeitszeit Erfahrungen mit Arbeitszeitverlängerung und eingeschränkter Zeitautonomie machen, lassen sich in zwei Gruppen aufteilen.

Auf der Verliererseite sehen sich die Beschäftigten dort, wo die Einführung von Vertrauensarbeitszeit mit erheblicher finanzieller und personeller Ressourcenverknappung einhergeht. Vertrauensarbeitszeit bedeutet hier nichts anderes, als dass von nun an keine Überstunden mehr geltend gemacht werden können, obwohl die Arbeitslast angesichts der personellen Ressourcen eindeutig zu hoch ist. Der Druck auf Einzelne und auf die Kooperation nimmt in einem Ausmaß zu, dem viele nicht gewachsen sind. Sie reagieren mit extremer Verunsicherung, kompensieren die fehlenden personellen Ressourcen durch Arbeitszeitverlängerung und stellen ihre eigenen Zeitbedürfnisse gegenüber den betrieblichen Anforderungen zurück. In dieser Gruppe finden sich vor allem solche Beschäftigte, die sich hoch verantwortlich für die Arbeitsergebnisse fühlen und angesichts der Ressourcenverknappung auf eine Kompensation der notwendigen Mehrarbeit verzichten. Dazu gehören jedoch auch diejenigen, die in der informellen Hierarchie weit unten stehen beziehungsweise die keine Abwehrstrategien gegen solche Zumutungen entwickelt haben. Typischerweise handelt es sich dabei eher um Beruf-

sanfängerInnen und „Organisationsneulinge“ als um etablierte und berufserfahrene Beschäftigte. Die Abschaffung der Zeiterfassung löst den hohen Leistungsdruck in der Regel nicht aus, aber sie verstärkt eindeutig schon bestehende Unsicherheiten. Auch wenn es nicht entgeltete Überstunden und eingeschränkte Zeitautonomie vorher schon gab, geht in der Wahrnehmung der Beschäftigten mit Vertrauensarbeitszeit noch der allerletzte „Haltegriff“, der „sichtbare Beweis“ für das hohe Engagement und damit auch jeder Ansatzpunkt für eine Kompensation verloren. Diese Konstellation bestätigt ganz klar die Kritiker von Vertrauensarbeitszeit, die eine Leistungsbegrenzung an die kollektive Regulierung der Arbeitszeit knüpfen und an den zentral erfassten Arbeitszeitdaten als Grundlage für betriebliche Zeit- und Leistungsaushandlungen festhalten wollen. Gerade an diesen Druckszenarien zeigt sich aber auch, dass es nicht wenigen Beschäftigten gelingt, sich aufgrund ihres Arbeitsverständnisses von solchen Zumutungen zu distanzieren. Dies verweist auf individuelle und kollektive Handlungsspielräume gegenüber vermeintlichen Strukturzwängen.

Für eine zweite Gruppe – eher jüngere Beschäftigter vor allem in modernen Tätigkeitsbereichen und Arbeitskulturen – bedeutet Vertrauensarbeitszeit nicht nur die Anpassung an betriebliche Zeitbedarfe. Sie ist auch ein Instrument, mit dem autonomes und an individuellen Bedürfnissen orientiertes Zeithandeln besser möglich ist und mit dem Arbeitszeitverlängerungen zumindest symbolisch kompensiert werden können. Diese Haltung verweist darauf, dass die Beschäftigten zeitliche Zumutungen immer im Gesamtzusammenhang aller betrieblichen Anforderungen und Gegenleistungen interpretieren und bewerten. Das hohe zeitliche Engagement wird durch Gegenleistungen des Unternehmens in Form von finanziellen Äquivalenten, Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten aufgewogen. Vertrauensarbeitszeit besitzt in diesem Zusammenhang einen eigenständigen Tauschwert, weil sie auf einer symbolischen Ebene Anerkennung für das individuelle Autonomiebedürfnis vermittelt, auch wenn diese sich in der Praxis eher selten realisieren lässt.

### *Anerkennung, subjektives Freiheitsgefühl und neue Zeitbedürfnisse*

Auch die nächste Gruppe betont diesen Aspekt der Anerkennung von Autonomiebedürfnissen, das heißt die symbolische Anerkennung der eigenen Fähigkeit zur zeitlichen Selbstorganisation durch Vertrauensarbeitszeit. Hier handelt es sich eher um Beschäftigte auf mittlerem oder einfachem Qualifikationsniveau<sup>105</sup> mit bisher relativ rigiden Arbeitszeiterfahrungen. Für diese bedeutet Vertrauensarbeitszeit die völlig neue Erfahrung der Entbürokratisierung und der Lockerung des betrieblichen Zeitkorsetts. Während Höherqualifizierte in der Regel von Anfang an entsprechend sozialisiert sind, werden für diese Beschäftigten durch die Abschaffung der betrieblichen Zeitkontrolle neue Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten erschlossen. Auch wenn sich das nicht in einer hoch flexiblen Arbeitspraxis niederschlägt, entstehen Freiräume im Denken und in den Orientierungen. Die Abschaffung der betrieblichen Zeitkontrolle, die bisher nur Höherqualifizierten zugestanden wurde, bedeutet eine Aufwertung ihres Status und ihrer Person. Dass Anwesenheitszeiten oder Plus- und Minusstunden nicht mehr für alle sichtbar und durchschaubar sind, wird als ein wichtiger Schritt empfunden, sich innerlich von betrieblichen und sozialen Kontrollansprüchen frei zu machen und ohne Rechtferti-

---

105 Einfache Verwaltungstätigkeiten oder Arbeitsplätze in der industriellen Gruppenarbeit.

gungsdruck neue Zeitbedürfnisse zu entwickeln, bevor im nächsten Schritt eigene Zeitansprüche auch in die Aushandlungen eingebracht werden.

Zwar kann auch für diese Beschäftigten in Drucksituationen die Schutzfunktion einer zentralen Arbeitszeitdokumentation wichtig werden. Dennoch weisen diese beobachtbaren Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit auf emanzipative Potenziale hin, die in der polarisierten Diskussion um die Abschaffung der betrieblichen Zeitkontrolle häufig marginalisiert werden. In diesen Erfahrungen liegen möglicherweise wichtige Voraussetzungen für eine „Wiederaneignung der Zeit“ (Zoll 1988), die gerade auch Geringqualifizierten die Aushandlung von und den Zugang zu autonomeren Arbeitsbedingungen erleichtern könnte.

### *Mehr Zeitautonomie, Begrenzung der Arbeitszeit und individuelle Rationalisierungsgewinne*

Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit führt nicht immer zu einer Entgrenzung der Arbeitszeit. In einzelnen Unternehmen, Abteilungen und Teams gelingt es unter spezifischen Bedingungen, durch die selbstorganisierte Rationalisierung<sup>106</sup> der Arbeitsprozesse die Arbeitszeit stärker zu begrenzen. Es werden sozusagen Zeitgewinne erzielt, die für die eigenen Zeitbedürfnisse innerhalb wie außerhalb der Arbeit re-investiert werden können. Im Prinzip handelt es sich dabei genau um die Art von Zeithandeln, die sowohl im betrieblichen wie im individuellen Interesse liegt und Zeitautonomie mit effektiver betrieblicher Zeitallokation verbindet.

Selbstorganisierte Zeit-Rationalisierung heißt, dass die Beschäftigten nach der Einführung von Vertrauensarbeitszeit häufig die Initiative ergreifen und versuchen, die organisatorischen Voraussetzungen für ein individuelles Zeitmanagement zu schaffen. Dazu gehört in erster Linie ein System der individuellen Zeiterfassung, das dem persönlichen Arbeitsstil entspricht, und das von minutiöser, computergestützter Aufzeichnung und Planung bis hin zu einem eher „intuitiven“ Umgang mit der Zeit reichen kann. Außerdem werden zum Beispiel Überlegungen über notwendige arbeitsorganisatorische Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld angestellt oder auch Reibungsverluste in der Kommunikation zu minimieren versucht. Aushandlungen mit Vorgesetzten und KollegInnen über eine Veränderung der Arbeitsorganisation werden initiiert und Ähnliches mehr. Es sind vor allem diese Beschäftigten, die ein hohes Interesse an der kollektiven Regulierung der Arbeitszeit auf Teamebene haben. Sie brauchen verbindliche prozedurale Regeln, um ihre Zeit effizient gestalten zu können und das Gelingen der Team-Regulierung ist eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen ihres individuellen Zeitmusters.

Im Unterschied zu einer durch das Management gesteuerten Rationalisierung kommen die Zeitgewinne aus der Optimierung und Verdichtung der Arbeitszeit in diesen Fällen vor allem auch den Beschäftigten zugute. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für Zeitautonomie. Wenn das Management aus dem Gelingen der Arbeitszeitbegrenzung weitere Forderungen nach einer Leistungssteigerung ableitet, verpuffen die Zeitgewinne. In den Interviews wird

---

106 Zum Phänomen der „eigenverantwortlichen Rationalisierung“ vgl. bereits Hörning et al. 1991, S. 76. Selbstgesteuerte Rationalisierung ist dort Folge einer freiwilligen individuellen Arbeitszeitverkürzung, die bei häufig gleichgebliebenem Aufgabenumfang zu Arbeitsintensivierung führt. Dies wird von den Befragten in dieser Studie zum Teil als erhöhter Leistungsdruck wahrgenommen, ist aber „auch mit der Erfahrung von Kompetenzaufwertung und Selbständigkeitszuwachs verbunden“ (ebenda).

deutlich, dass in einem solchen Fall die Motivation für eine Selbstrationalisierung mit hoher Wahrscheinlichkeit sinken würden.

Die wichtigsten subjektiven Voraussetzungen für das Gelingen dieser Variante von erlebter Zeitautonomie liegen im Willen und in der Kompetenz zur Begrenzung der Arbeitszeit. Die wenigen Beschäftigten in unserem Untersuchungssample, die Vertrauensarbeitszeit in dieser Weise praktizieren, verfügen über beides in relativ hohem Maß. Diese korrespondieren mit einem spezifischen Professionalitätsverständnis, das auch die Fähigkeit zur Begrenzung von Anforderungen einschließt. Diese professionelle Begrenzungskompetenz beruht auf einem typischerweise in einer langjährigen Berufspraxis erworbenen Erfahrungswissen und entsprechenden Routinen. Der diesem Professionalitätsverständnis inhärente Begrenzungswille wiederum resultiert aus biografischen „Grenz-Erfahrungen“, die einen solchen Willen stärken: Dazu gehören zum einen vorangegangene gesundheitliche Beeinträchtigungen, zweitens soziale Anforderungen aus dem privaten oder familialen Bereich und schließlich die Erfahrung, dass die berufliche Arbeit alleine nicht ausreicht, um individuelle Sinn-Bedürfnisse zu befriedigen und Entwicklungspotenziale auszuschöpfen. Insofern könnte dieses Profil an eine bestimmte Altersphase gebunden sein – zumindest sind die in Frage kommenden Beschäftigten überwiegend in der mittleren Altersgruppe der etwa 35- bis 45-Jährigen.<sup>107</sup> Der Wille zur Begrenzung der Arbeitszeit kann durch Vertrauensarbeitszeit im Übrigen auch erst gefördert werden. Wer die Zeitallokation und die Kontoführung tatsächlich selbst in der Hand hat, und wer überdies weiß, dass es offiziell keine Überstunden mehr gibt, entwickelt oder wiederbelebt nach unseren Untersuchungsergebnissen unter Umständen ein neues oder verloren gegangenes Bewusstsein und Verantwortungsgefühl für die „eigene Zeit“.<sup>108</sup>

Die positiven wie auch negativen Aspekte der zeitlichen Selbstrationalisierung werden von diesen Beschäftigten sehr wohl reflektiert: Sie wird einmal als positiv erlebte Optimierung des Arbeitsprozesses bewertet (vergleichbar der „Leistungsoptimierung“ im Sinne von Pongratz/Voß 2003), in einer anderen Variante eher als problematische Leistungsverdichtung, die die Nutzung der privaten Zeit aufgrund des hohen Rekreationsbedürfnisses entscheidend einschränkt.

### *Fazit*

Vor dem Hintergrund der durchaus ambivalenten und vielschichtigen Erfahrungen der Beschäftigten mit Vertrauensarbeitszeit könnte man im Hinblick auf die kontroverse und hoch aufgeladene Diskussion in einem ersten Zwischenfazit das Plädoyer formulieren, dass Vertrauensarbeitszeit vom Management weder oktroyiert noch durch die Gewerkschaften völlig abgelehnt und verhindert werden sollte. Der Pluralität von Zeitinteressen, unterschiedlichen biografischen Erfahrungen und individuellen Kompetenzprofilen würde es entsprechen, Vertrauensarbeitszeit als eine Option in einer breiten Palette betrieblicher Zeitmodelle anzubieten, wofür sich einige der Untersuchungsbetriebe mit der Einführung optionaler Vertrauensarbeitszeit bereits entschieden haben.

---

107 Dieses Zeitmuster verweist auf das aktuell diskutierte und für Unternehmen, ähnlich wie Vertrauensarbeitszeit, hoch attraktive Modell der „Work Life Balance“. Begrenzungswille und -kompetenz werden somit auch zu wichtigen Voraussetzungen für das Gelingen einer Balance von Arbeit und Leben.

108 Vgl. auch dazu Hörning et al. 1991.

Bei diesem Ergebnis will es die vorliegende Studie jedoch nicht belassen. Sowohl die negativen Erfahrungen mit Vertrauensarbeitszeit als auch die Indifferenz und Widerständigkeit eines Großteils der Beschäftigten fordern aus einer normativ-emanzipatorischen wie auch aus einer unternehmerischen Perspektive dazu heraus, die Gründe dafür genauer zu analysieren. Die dem Konzept der Vertrauensarbeitszeit inhärente Vision einer möglichst großen zeitlichen Selbstbestimmung ernst zu nehmen heißt, genauer zu fragen, unter welchen betrieblichen Bedingungen Beschäftigte auf die Wahrnehmung von Zeitinteressen verzichten wollen oder müssen und unter welchen Voraussetzungen ein autonomeres Arbeitszeithandeln wahrscheinlicher wird.

Die zentralen betrieblichen Bedingungen für ein selbstgesteuertes Arbeitszeithandeln können zwar aus den Betriebsfallstudien bereits herausgelesen werden. Erst in der fallvergleichenden und querdimensionalen Analyse lassen sie sich jedoch zueinander in Bezug setzen und gewichten. Außerdem wird im nächsten Kapitel detaillierteres und zusätzliches empirisches Material aus weiteren Untersuchungsbetrieben herangezogen.

# 5 Betriebliche Bedingungen des Arbeitszeithandelns

## 5.1 Arbeitsorganisation: „Strukturelles Korsett“ oder soziales Konstrukt?

In der Arbeitszeitforschung wird dem Zusammenhang zwischen betrieblichem Arbeitszeithandeln und arbeitsorganisatorischen wie arbeitsinhaltlichen Bedingungen zu Recht große Bedeutung beigemessen (vgl. Kapitel 2.3). Daher wird in der Untersuchung der Praxis von Vertrauensarbeitszeit systematisch danach gefragt, in welchem Ausmaß die Arbeitsorganisation auch dann noch – oder gerade dann – das Zeithandeln bestimmt, wenn keine betrieblichen Zeitvorgaben gemacht werden.

Die Freiheit, über die eigene Arbeitszeit disponieren zu können, variiert idealtypisch auf einem Kontinuum, an dessen einem Ende der völlig dem Takt der Maschine unterworfenen Bandarbeiter – oder die an Öffnungszeiten und Kundenströme gebundene Verkäuferin – und am anderen Ende der hoch autonom arbeitende Wissensarbeiter oder „Kreative“ stehen. Obwohl es sich dabei um Idealisierungen handelt, verdichten sich in diesen Figuren doch die wichtigsten organisatorischen Rahmenbedingungen, die bei der Frage nach den formalen Potenzialen und Restriktionen autonomer Arbeitszeitgestaltung eine Rolle spielen: Es geht grundsätzlich um den Grad der Abhängigkeit von bestimmten Technologien<sup>109</sup>, um die zeitliche Komplexität von Aufgaben (5.1.1), um die Kundennähe (5.1.2) sowie die Art der Einbindung in horizontale und vertikale Kooperationsbeziehungen (5.1.3) und schließlich um die jeweiligen betrieblichen Kontrollformen oder Steuerungskonzepte (5.1.4).

Im Folgenden wird der Einfluss des Arbeitsinhaltes und der Arbeitsorganisation in systematischer und fallübergreifender Weise zusammengestellt und diskutiert. Damit ist nicht der Anspruch einer grundlegenden Analyse des gesamten Spektrums von Dienstleistungsarbeit verbunden. Die genannten vier Dimensionen haben sich vielmehr empirisch als wesentlich für die Praxis der Vertrauensarbeitszeit herausgestellt. Gleichzeitig wird dabei das Material detaillierter mit Blick auf Abteilungen, Teams und Einzelarbeitsplätze aufgeschlüsselt, als dies in den Fallstudien auf der betrieblichen Ebene möglich war.

Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass trotz des engen Zusammenhanges zwischen den Formen der Arbeitsorganisation und zeitlichen Gestaltungsspielräumen immer auch interpretative Offenheit besteht. Gerade in kundennahen, als überaus zeitrestriktiv geltender Tätigkeiten im Vertrieb oder in der Kundenberatung sind im Vergleich zwischen Beschäftigten, Abteilungen oder Unternehmen ganz erhebliche Interpretations- und Handlungsspielräume und damit auch unterschiedliche Freiheitsgrade in der Zeitgestaltung zu beobachten. Solche Differenzen lassen sich mit weiteren, sozialen und kulturellen Einflussfaktoren erklären, die

---

<sup>109</sup> In dem hier im Mittelpunkt stehenden Angestellten-/Dienstleistungsbereich spielt der technische Aspekt nur punktuell eine Rolle, etwa wenn elektronische Kommunikations- und Arbeitsmittel als Bedingungen für das Arbeitszeithandeln thematisiert werden. Darauf wird in der vorliegenden Studie nicht näher eingegangen.

sowohl in subjektiven Haltungen und Kompetenzen der Beschäftigten als auch in den betrieblichen Kooperations-, Führungs- und Leistungskulturen sowie nicht zuletzt der Arbeitszeitkultur zu suchen sind.

### **5.1.1 Zeitliche Taktung von Aufgaben: Zwischen standardisierter Sachbearbeitung und Projekt-Deadlines**

Der Möglichkeitsraum zeitlicher Selbstorganisation wird grundsätzlich – quer durch alle Abteilungen und über alle Arten von Tätigkeiten hinweg – durch die zeitliche Komplexität oder Taktung von Aufgaben bestimmt. Es ist gewiss kein überraschender Befund, dass kurz getaktete und standardisierte Tätigkeiten formal weniger Zeitfreiheit zulassen als solche Arbeitsplätze, die mit einem hohen Maß an Verantwortung für komplexe, langfristig zu bearbeitende Arbeitsaufgaben, für ganze Aufgabengebiete oder für kleinere und größere „Projekte“<sup>110</sup> ausgestattet sind.

Die Extrembeispiele im Sample sind auf der einen Seite die hoch standardisierten Tätigkeiten in der rein telefonischen Bestellannahme im Vertriebsinnendienst oder der Privatkundenservice in den Banken. Am anderen Pol finden sich die projektförmig organisierte Lektoratsarbeit, Softwareentwicklung oder Tätigkeiten im Projektmanagement. Unterschiede in der Akzeptanz und Nutzung von Vertrauensarbeitszeit lassen sich zunächst mit solchen Struktur-differenzen zwischen den Tätigkeiten erklären. Nicht zufällig arbeitet diejenige Beschäftigte, die sich im gesamten Sample am stärksten für Vertrauensarbeitszeit interessiert und deren Potenziale am intensivsten nutzt, im Lektorat. Und gleichzeitig werden in den genannten, hoch arbeitsteilig organisierten Vertriebsabteilungen oder den Bankschalterbereichen die größten Bedenken und Vorbehalte gegen die Einführung von Vertrauensarbeitszeit geäußert („Das bringt uns sowieso nichts“).

Dennoch zeigt sich, dass die individuelle Zeitgestaltung keineswegs dadurch determiniert ist. Im Gegenteil ist gerade in vielen hoch qualifizierten Arbeitsbereichen die Zeitautonomie aufgrund extensiver Arbeitszeiten faktisch sehr gering und umgekehrt werden in einfachen Tätigkeitssegmenten erhebliche individuelle Zeitspielräume im Rahmen einer gelingenden kollektiven Zeitaushandlung in der Gruppe freigespielt.

Stärker verbreitet als die beiden genannten „extremen“ Tätigkeitsbereiche sind zwar solche Arbeitsformen, in denen unterschiedliche Grade der Aufgabenkomplexität mit ebenfalls unterschiedlich ausgeprägten Koordinations- und Kommunikationserfordernissen einhergehen, und wo die Organisationsprofile eher ein „mittleres Zeitrestriktionsniveau“ mit je spezifischen Mischungsverhältnissen von Einschränkungen und Potenzialen für zeitliche Selbstbestimmung ergeben. Dennoch sind hoch komplexe und hoch standardisierte Tätigkeiten insofern besonders interessant, als sich an ihnen die Mehrdeutigkeit und Gestaltungsoffenheit formaler Strukturen am prägnantesten zeigen lässt.

---

110 Dieser Begriff meint mittlerweile und auch in den Untersuchungsbetrieben jeweils sehr vieles und Unterschiedliches: Im Prinzip kann fast jede Aufgabe zum „Projekt“ erklärt werden. Grundsätzlich sind damit jedoch immer wieder neuartige Aufgaben und Problemstellungen gemeint, die von Einzelnen oder Gruppen innerhalb eines begrenzten Zeitraumes bearbeitet und mit einem konkreten Ergebnis abgeschlossen werden müssen und die sich durch eine umfassende Zuständigkeit für Disposition, Durchführung und Ressourcenbeschaffung auszeichnen.



Auf der einen Seite bietet gering qualifizierte, standardisierte und zeitnah zu erledigende Arbeit in sich zwar relativ geringe Möglichkeiten der zeitlichen Strukturierung. Auf der anderen Seite ist sie relativ leicht zu planen, zu begrenzen und zu delegieren. Zeitfreiheit kann hier in allen untersuchten Fällen tatsächlich in dem Umfang realisiert werden, wie es gelingt, gegenseitige Vertretungsmöglichkeiten zu erschließen. In erster Linie bedeutet das, alle Mitglieder eines Teams oder einer Gruppe in alle Tätigkeiten einzuarbeiten oder sie entsprechend zu qualifizieren. Dies wiederum setzt den Willen und die Bereitschaft der Beschäftigten voraus, sich individuelle Zeitautonomie gegenseitig zuzugestehen und die Arbeit entsprechend zu organisieren. Dort, wo Vertrauensarbeitszeit als ein „kollektives Projekt zur Ausweitung vielfältiger Möglichkeiten des Zeithandelns“ verstanden wird – wie in der Medien GmbH – geht davon ein erheblicher Druck aus, den Arbeitsprozess entsprechend umzugestalten.

Umgekehrt eröffnen zwar hoch qualifizierte und autonome Tätigkeiten einen großen zeitlichen Strukturierungsfreiraum, sie unterliegen aber gleichzeitig einem ebenso hohen Strukturierungszwang. Gerade wenn Bearbeitungszeiträume im Rahmen von Deadlines sehr langfristig angelegt sind und dennoch „punktgenaue Landungen“ erfordern und/oder der Arbeitsinhalt zusätzlich an dynamische Prozesse – wie etwa eine beschleunigte Wissensentwicklung oder sich verändernde Kundenanforderungen – gekoppelt ist, besteht in hohem Maß die „Gefahr“ einer zeitlichen Entgrendungsdynamik. Wenn diese intentional begrenzt werden soll, ist eine entsprechend starke Motivation vorausgesetzt. Die Strukturierungsleistungen wiederum sind an Kompetenzen des Zeitmanagements gebunden. Zeitliche Strukturierung beinhaltet dabei immer die Aufgabe, sich zur Entlastung von Komplexität Standards und Routinen zu schaffen. Die Ausbalancierung von Struktur Offenheit und Standardisierung oder Routinebildung hängt wiederum einerseits von der konkreten inhaltlichen Aufgabe ab. Allein die Tatsache, dass Zeitmanagement ein typisches Gestaltungsfeld modernen Projektmanagements und individueller Beratungs- und Coachingmaßnahmen darstellt, verweist aber auf die Handlungsspielräume. Gegenläufig zur Routinebildung wirkt, dass viele Beschäftigte sich selbst immer wieder nicht routinisierte Handlungskontexte erschließen, um das Moment der Bewegung und der eigenen Weiterentwicklung zu erhalten („Meine Arbeit muss abwechslungsreich sein und ständig neue Herausforderungen bieten“). Gerade das zeitlich Unvorhergesehene, nicht Planbare hat in dieser Orientierung einen besonderen Reiz. So sieht nicht nur die bereits genannte Lektorin trotz ihrer hohen Akzeptanz der Vertrauensarbeitszeit ganz klar auch die Risiken. Der Wunsch nach immer neuen interessanten Aufgaben und der Anspruch, qualitativ hochwertige Arbeit abliefern zu wollen, können zu einer individuell schwer kontrollierbaren Ausweitung der Arbeitszeit führen („Manchmal muss ich schon auch sehr aufpassen, dass ich mich nicht verkalkuliere“). In ihrem Fall gelingt subjektiv die Ausbalancierung von anspruchsvoller Arbeit, Zeitfreiheit und Zeitbegrenzung vor dem Hintergrund spezifischer personaler und betriebskultureller Voraussetzungen. Daran zeigt sich, dass nicht nur *individuelle* Motive und Kompetenzen eine wichtige Rolle spielen, sondern dass auch die Arbeitszeitkultur im betrieblichen Umfeld Begrenzungsversuche entweder unterlaufen oder im günstigen Fall unterstützen oder stärken kann. Für die Frage der Zeitautonomie ist dabei wesentlich, dass sich in der Arbeitskultur des Unternehmens eine Definition von professioneller Kompetenz durchsetzt, in der sich hohe Leistung und vielfältiges Arbeitszeithandeln nicht gegenseitig ausschließen und auch eine individuelle Zeitbegrenzung legitim ist.

Für Beschäftigte, die zwar eine ähnliche Tätigkeitsstruktur haben, aber in einer anderen Branche arbeiten, gilt dies nicht im gleichen Maße. Ein Consultant etwa beschreibt die starke Abhängigkeit von der rasanten Wissensentwicklung im Softwarebereich als Entgrenzungsfaktor, dem man nicht mit individuellen Gegenstrategien begegnen könne. Dies sei einfach die Normalität in der Branche („Es ist wohl im gesamten IT-Bereich selbstverständlich, dass man sich an den Abenden zu Hause noch weiterbildet“). Die von ihm wahrgenommene branchentypische Zeitkultur begrenzt somit subjektiv seine Handlungsmöglichkeiten. Weiterbildung muss in der eigentlich arbeitsfreien Zeit erfolgen und ist kein Teil des betrieblich definierten und entgoltenen Leistungsspektrums.

Bei privat bedingten Freizeitwünschen ist in wissensbasierten und projektförmigen Tätigkeitsfeldern eine Delegation an Kollegen und Kolleginnen schwieriger. Typisch dafür ist die Beschreibung einer Angestellten aus einer Entwicklungsabteilung:

„Wir haben zwei Leute in unserem Büro, die *sehr* projektbezogen gearbeitet haben und da war's schwer die zu vertreten, weil viele Fragen halt nicht zu beantworten waren, die sehr spezifisch waren. Und für die war es wirklich ein Problem diese [Vertrauens-]Arbeitszeit zu akzeptieren.“

Dennoch zeigen andere empirische Beispiele, dass dieses Problem bei einem entsprechend hohen Interesse an Zeitfreiheit durch vielfältige Maßnahmen minimiert werden kann. Im Mittelpunkt steht auch hier wieder die Gestaltung der Kooperation und Kommunikation mit Kunden und Kollegen.

Die Ambivalenz langer Bearbeitungszeiträume mit einem hohen dispositiven Anteil trifft nach den vorliegenden Ergebnissen im Übrigen nicht nur für Hochqualifizierte, sondern auch für weniger qualifizierte Tätigkeitsbereiche zu. Ein Beispiel dafür findet sich in der gewerblichen Gruppenarbeit, wo der Arbeitsprozess über Stückzahlvorgaben mit einem langen Planungshorizont gesteuert wird. Aus dieser langen Taktung ergeben sich ebenfalls zeitliche Spielräume, deren Nutzung für eine Ausweitung individueller Autonomie an die Ausbildung von Selbststeuerungskompetenzen gebunden ist – in diesem Fall allerdings weniger der individuellen, als vielmehr der kollektiven Regulierungskompetenzen. In der betreffenden Montagegruppe wird Vertrauensarbeitszeit ebenfalls als Symbol für größere Zeitfreiheit und als logischer Schritt hin zu noch größerer Autonomie verstanden. Die Abschaffung der betrieblichen Zeitkontrolle wird zum Impuls, die eigenen Regulierungskompetenzen weiterzuentwickeln und die subjektive Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die formale Tätigkeitsstruktur grundsätzlich einen eigenständigen Einfluss auf das Ausmaß zeitlicher Handlungsspielräume hat. Auch ohne zusätzliche betriebliche Steuerungsinstrumente – wie Arbeitszeitregeln oder Zielvereinbarungen – beeinflusst die schiere Länge oder Taktung der Einzelaufgaben die individuelle Zeitgestaltung. Lange Zeiträume sind dabei insofern ambivalent, als sie hohe Freiheitsgrade erlauben, aber auch Strukturierungsleistungen erfordern. Tätigkeiten mit kurzen Zeittaktungen dagegen verringern die Zeitautonomie, sind aber in der Regel leichter delegierbar und auch leichter individuell zu strukturieren.

### 5.1.2 Die Arbeit mit Kunden: Zeitaushandlungen an der Schnittstelle zwischen Organisation und Markt

„Vertrauensarbeitszeit mag in anderen Abteilungen funktionieren, aber bei uns im Vertrieb muss man einfach erreichbar sein für den Kunden.“ (Sachbearbeiterin im Vertriebsinnendienst eines Industriebetriebes)

Bei allen Befragten herrscht weitgehende Übereinstimmung darüber, dass Tätigkeiten mit hohen Anteilen direkter Kommunikation und Kooperation mit externen Kunden den stärksten zeitlichen Restriktionen unterworfen sind. Grundsätzlich ist diese hohe zeitliche Restriktivität kundenbezogener Dienstleistungen im beruflichen Selbstverständnis der Beschäftigten fest verankert. Gerade hier bestätigt sich jedoch die These, dass der Möglichkeitsraum für eine eigensinnige Arbeitszeitgestaltung erheblich mit den individuellen und kollektiven *Interpretationen* der Arbeitsanforderungen variiert. Befragte mit ähnlichen Arbeitsinhalten vertreten höchst unterschiedliche Auffassungen, wie weit die Anpassung an die „Zeiten der Kunden“ gehen soll und wie die Zeitaushandlungen in den Kundenbeziehungen gestaltet werden sollten. Dies schlägt sich in einer entsprechend unterschiedlichen Praxis von Vertrauensarbeitszeit nieder.

Hintergrund dafür ist die „Unterdefiniiertheit und Offenheit“ von Dienstleistungen oder Kundeninteraktionen (Holtgrewe 2005). Kundenbezogene Dienstleistungen werden „erst im Verlauf spezifiziert“, daher eröffnen sich „Spielräume und Kontingenzen, für empirisch vielfältige und heterogene Ausfüllungen von oben und von unten.“ Die „obere“ Ebene bezeichnet die „Ebene der Institutionen und der Gesellschaft, der verfügbaren Ressourcen, Regeln, Regulierungen, Normen und kulturellen Interpretationsrahmen, die das Agieren von Organisationen einbetten. ‚Unten‘ meint die Ebene der Interaktionen, in denen zwischen Arbeitenden in der Organisation und KundInnen Dienste und Leistungen ausgehandelt, spezifiziert und bewertet werden.“ (Holtgrewe 2005, S. 4f).

Diese Gestaltungsoffenheit von Kundenbeziehungen gilt freilich bereits auf der Ebene der unternehmerischen Steuerungskonzepte. Die direkte Konfrontation der Beschäftigten mit dem Markt „mittels der Kundschaft“ (vgl. Neuberger 1996) wird durch die organisatorischen und zeitlichen Vorgaben der Unternehmen ganz unterschiedlich standardisiert und normiert. Gemeinsam ist allen untersuchten Unternehmen nur, dass sie den kundennahen Arbeitsplätzen, insbesondere den Vertriebsabteilungen als Schnittstellen zwischen Markt und Unternehmen (vgl. Blutner et al. 2000), eine immer höhere strategische Bedeutung beimessen und dort verstärkt reorganisieren. Diese Reorganisationen sind immer mit der Forderung nach mehr „Kundenorientierung“ verbunden, was als ein wesentliches Indiz für die zunehmende Inklusion von Marktmechanismen in die Organisationen gelten kann. „Mehr Kundenorientierung“ steht dabei als Metapher für „Innovation“, für das Aufbrechen verkrusteter betrieblicher Strukturen im Allgemeinen und zeitlicher Strukturen im Besonderen. Das Image der Unternehmen soll nicht zuletzt durch flexibles Zeithandeln positiv nach außen repräsentiert werden, flexible und extensive Arbeits- oder Ansprechzeiten sollen Kundenbindung erzeugen und stärken.

Die konkreten Managementkonzepte changieren dabei jedoch ganz offensichtlich zwischen verschiedenen Logiken der Kundenorientierung, die zueinander in Konkurrenz geraten können. Ein typisches und bekanntes Beispiel bezieht sich darauf, dass Kunden einerseits immer

festen Ansprechpartner haben sollten, um den Aufbau und die Stabilisierung von Vertrauensbeziehungen zu ermöglichen. Andererseits sollen sie jederzeit jemanden erreichen können, der kompetent und informiert ist. Beides gleichzeitig umzusetzen ist natürlich strukturell nicht vereinbar. Häufig werden Vertriebsabteilungen nach meiner Beobachtung schließlich so organisiert oder umstrukturiert, dass die „wichtigen“ Kunden möglichst ausschließlich von bestimmten Mitarbeitern „ganzheitlich“ betreut werden, während die große Masse „kleiner“ Kunden eher im Rahmen arbeitsteiliger Prozesse „bedient“ wird. Auch die Vorstellungen darüber, wie ausgedehnt Servicezeiten sein müssen, sind sehr unterschiedlich konturiert. Es gibt auch hier ein breites Spektrum zwischen eher direktiven oder eher partizipativen Vorgaben: Manche Unternehmen überlassen es tatsächlich den Abteilungen, die Kundenströme zu beobachten oder spezifische Zeitwünsche der Kunden zu identifizieren. Andere dagegen sind relativ rigide und verordnen die Ausweitung der Servicezeiten, ohne dass die Beschäftigten in die Entscheidungen darüber einbezogen werden. Häufig können sie diese aus ihrer eigenen Erfahrung heraus dann kaum nachvollziehen.

Die Deutungsoffenheit von Kundenbeziehungen zeigt sich nicht nur mit Blick auf manageriale Steuerungskonzepte, sondern auch in den Interaktionen zwischen Beschäftigten und KundInnen. Im Quervergleich zwischen verschiedenen Vertriebsabteilungen oder anderen kundennahen Abteilungen sowie zwischen individuellen Stilen kundennahen Arbeitshandelns wird offenkundig, wie stark die subjektiv wahrgenommenen und tatsächlich realisierten Freiräume des Zeithandelns differieren können. Je nach subjektivem Professionalitäts- oder inhaltlichem Arbeitsverständnis, je nach zeitlichen Eigeninteressen und je nach Arbeitskultur variiert bei den Beschäftigten die Bereitschaft, Probleme von Kunden jederzeit zu lösen, ohne „auf die Uhr zu schauen“ beziehungsweise wird umgekehrt auch den Kunden ein gewisses Maß an Aushandlungs- und Anpassungsbereitschaft zugemutet. In manchen untersuchten Abteilungen zum Beispiel werden Kunden völlig problemlos auf den nächsten Tag „vertröstet“, bis die zuständige Kollegin wieder da ist, während dies in anderen Vertriebskulturen als völlig inakzeptabel bewertet wird. Es muss nicht die Regel sein, den KundInnen solche Einschränkungen „zuzumuten“. Dennoch stärkt diese Option die Idee der zeitlichen Selbststeuerung und muss im Übrigen bei entsprechender kommunikativer Kompetenz bei Kunden auch in keiner Weise einen negativen Eindruck erzeugen. Im Gegenteil liegen in solchen Aushandlungen auch Potenziale einer intensiveren sozialen Einbindung von Kunden (man kennt sich, informiert sich, gibt etwas von der eigenen Person preis, macht innerorganisatorische Abläufe transparent usw.).

Solche zeitbezogenen Aushandlungen in den Kundeninteraktionen werden in dem Maß zunehmend wichtig, wie eine längerfristige und intensivere Kooperation zwischen Beschäftigten und Kunden entsteht. Beispielhaft steht hierfür ein Systementwickler, der in den Kundenbetrieben Software entwickelt, installiert, die Mitarbeiter schult, Probleme löst. Er beschreibt die Beziehungen zu diesen Kunden ähnlich wie die internen horizontalen und vertikalen Kooperationsbeziehungen. Entsprechend hängt die Möglichkeit der Aushandlung von Zeitfreiräumen in erster Linie davon ab, ob diese Beziehungen vertrauensvoll sind, ob man auf „gleicher Wellenlänge“ liegt und in den Arbeitszeitvorstellungen übereinstimmt. Wenn Kunden die Dienstleistungsbeziehung dagegen eher hierarchisch interpretieren und rigidere Zeitvorstellungen haben, tendiert die Arbeitszeitfreiheit der Beschäftigten häufig auch gegen Null. Wenn größere Zeitspielräume ausgehandelt werden sollen, sind hier grundsätzlich ähnliche Anforde-

rungen an soziale Kompetenzen oder Ressourcen gestellt wie in der innerbetrieblichen Kooperation. Schließlich können die Zeitrestriktionen, die in einem bestimmten normativen Verständnis von Kundenorientierung angelegt sind, auch durch die Kooperation mit den KollegInnen zu einem Teil kompensiert werden.

### **5.1.3 Formale Varianten der Kooperation zwischen Einzelarbeit, enger Kopplung und losen Netzwerken**

Die Einbindung in betriebliche Kooperationsprozesse kann somit eine wichtige Ressource sein, wenn es um selbstbestimmte Zeitgestaltung geht. An dieser Stelle soll kurz untersucht werden, wo die *formalen* oder *funktionalen* Aspekte der Kooperation in das individuelle Zeit handeln eingreifen und wie die Beschäftigten, je nach Zeit- und Kooperationsorientierung, mit den funktionalen Kooperationserfordernissen umgehen – die mikropolitischen, sozialen und kulturellen Aspekte werden in einem gesonderten Abschnitt behandelt. Das Spektrum reicht dabei zunächst von der reinen Einzelarbeit bis hin zu einer starken Einbindung in verkettete, gefügearartige Kooperation oder die enge Zusammenarbeit in Teams und Projektgruppen, wo die Mitglieder gemeinsam eine bestimmte Leistung zu erbringen haben, den gleichen Kundenkreis betreuen, ein bestimmtes Produkt entwickeln, eine Veranstaltung organisieren und sich darüber inhaltlich wie auch zeitlich intensiv abstimmen müssen.

Eine strikte Abgrenzung unterschiedlicher Formen der Kooperation und der jeweiligen Kooperationsdichte ist empirisch nicht ganz einfach. Am leichtesten lassen sich wieder die Extrempole unterscheiden, an denen die zeitlichen Abhängigkeiten oder Freiheiten besonders deutlich werden. Die Situation der Lektorin, von der bereits die Rede war, kann als paradigmatisch für das hohe Zeitfreiheitspotenzial von *Einzelarbeitsplätzen* angeführt werden. Vertrauensarbeitszeit bedeutet hier tatsächlich, dass die Zeitallokation weitgehend individuell und ohne den Aufwand intensiver Abstimmungsprozesse erfolgen kann. Auch die Präsenzerfordernisse im Hinblick auf notwendige Kommunikationen bewegen sich am „unteren“ Rand dessen, was empirisch vorgefunden wurde. Gleichzeitig werden in diesem Fall die strukturellen Freiheitsgrenzen der Einzelarbeit deutlich, wenn es nämlich um die Frage geht, ob jemand bei Abwesenheit die Vertretung übernehmen kann.

Genau in dieser Mobilisierung gegenseitiger Unterstützung und Vertretung liegt das formale Potenzial der Kooperation oder Teamarbeit. Obwohl sie manchmal auch in einem größeren Kreis von Beschäftigten funktioniert, wird sie häufig im Rahmen von Zweier-Teams geleistet. Die Beschränkung auf solche „Tandems“ bietet sich vor allem dann an, wenn man den Einarbeitungsaufwand bei gegenseitiger Vertretung für sehr hoch oder ähnliche Arbeitsstile – wie zum Beispiel die Umgangsformen mit Kunden – für notwendig hält. Durch die Beschränkung auf einen kleineren Personenkreis wird außerdem generell die Komplexität und Dynamik sozialer Kooperationsbeziehungen verringert. Gerade in den untersuchten konventionellen Industrieunternehmen tragen solche „Zweierbündnisse“ erheblich dazu bei, dass Vertrauensarbeitszeit genutzt werden kann.<sup>111</sup>

---

111 Solche „Subgruppenbildungen“ beobachtet zum Beispiel auch Minssen 1999b, S. 171ff.

Einen Sonderfall von Kooperation stellen Assistenz Tätigkeiten<sup>112</sup> dar, insofern hier die Zeitstruktur der Beschäftigten qua Aufgabendefinition direkt an *eine* andere weisungsbefugte Person geknüpft ist. Potenziell ist damit von der formalen Arbeitsorganisation, aber auch von den typischen Erwartungen der hierarchisch höher stehenden Person her gesehen eine starke zeitliche Fremdbestimmung angelegt. Aufgrund der engen organisatorischen Kopplung und Abhängigkeit wirken sich in solchen Assistenzbeziehungen das Kooperations- und Führungsverständnis sowie die Leistungs- und Arbeitszeitvorstellungen der Beteiligten am unmittelbarsten aus, wesentlich stärker noch als in zahlenmäßig größeren Arbeitsgruppen. Die Kernfrage ist dabei, ob und inwieweit die Führungskräfte darauf bestehen, dass die Anwesenheitszeiten der AssistentInnen identisch sind mit ihren eigenen. Abhängig davon, wie hoch die jeweilige Toleranz für differierende Arbeitszeiten ist, werden mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit extrem unterschiedliche, ja beinahe polare Zeitarrangements zwischen völliger Fremd- und einem hohen Maß an Selbstbestimmtheit ausgehandelt.

Eine weitere, insbesondere für hoch qualifizierte Arbeit zunehmend typische Kooperationsvariante, die stärker in Richtung Netzwerkorganisation geht, lässt sich in dem Softwareunternehmen IT GmbH beobachten:<sup>113</sup> Hier wird Vertrauensarbeitszeit nicht per Reorganisation implementiert, sondern betriebliche Zeitkontrolle ist ohnehin „überhaupt kein Thema“ und die Selbststeuerung der Arbeitszeit genuiner Bestandteil des professionellen Selbstverständnisses. Hoch autonome Einzelarbeit geht hier einher mit der Anforderung, im Rahmen eines unternehmensseitig in Gang gehaltenen kontinuierlichen „Reorganisationsprozesses um der Reorganisation willen“ immer wieder neue Projekte zu bearbeiten. Auch der Zugang zu ständig wechselnden Kooperationspartnern, zu relevanten Informationen und schließlich auch zu neuen interessanten Projekten und Aufgabengebieten muss mit hoher Eigeninitiative und einem hohen mikropolitischen Einsatz selbst organisiert werden. Um eine hohe Dichte formaler und vor allem auch informeller Kommunikation zu erreichen, ist eine ausgedehnte Präsenz erforderlich, was die zeitliche Selbststeuerung deutlich einschränkt. Diese Organisation – die die Arbeit von Führungskräften schon immer deutlich mehr geprägt hat als die der nicht leitenden Angestellten – macht gewissermaßen zentralistische Zeitvorgaben überflüssig: Im „Networking“-Verständnis stellt eine ausgedehnte Anwesenheit eine Art Sachzwang dar, dem sich die ansonsten hoch individualisiert arbeitenden Beschäftigten aus Einsicht freiwillig unterwerfen. Vertrauensarbeitszeit beziehungsweise Zeitautonomie hat im Rahmen solcher Kooperationsformen einen hohen Wert, weil eine direktive betriebliche Zeitkontrolle nicht mit dem Professionalitätsverständnis kompatibel wäre. Die Zeitpraxis ist jedoch durch Mehrarbeit und wenig individuelle Variabilität gekennzeichnet.

#### **5.1.4 Direkte und indirekte Formen der Leistungssteuerung**

Aspekte der betrieblichen Steuerung wurden bei den bisher beschriebenen Dimensionen der Arbeitsorganisation aus analytischen Gründen weitgehend ausgeklammert, obwohl sie fast überall mehr oder weniger eine Rolle spielen. Freiräume der Zeitgestaltung werden natürlich nicht nur durch die Arbeitsinhalte, den Grad der Arbeitsteilung und die formalen Aspekte der

---

112 Diese können von qualifizierteren Sekretariatsarbeiten bis hin zu eigenständigem Projektmanagement reichen.

113 Vgl. die Übersicht 1 in Kapitel 3 und den Anhang 2.

Kooperation, sondern wesentlich durch die betrieblichen Formen der Leistungssteuerung und -kontrolle bestimmt. Diese können Restriktionen und Handlungsspielräume in komplexen wie einfachen Tätigkeiten, an kundennahen wie kundenunabhängigen Arbeitsplätzen jeweils verstärken oder, gegenläufig dazu, relativieren. Ein erstes Ergebnis hierzu ist, dass die untersuchten Betriebe in sehr unterschiedlichem Ausmaß entweder auf die herkömmlichen Formen der unmittelbaren Arbeitsablaufkontrolle oder aber auf das Repertoire neuer ergebnisorientierter Steuerungsinstrumente zurückgreifen, wie sie in Kapitel 2.3 beschrieben wurden.

Zielvereinbarungen stellen dabei sicher mit Abstand das prominenteste Beispiel für die neuen Möglichkeiten der Leistungssteigerung dar. Sie symbolisieren am stärksten den Trend hin zu einer Rahmen- und Ergebnissteuerung und werden deshalb auf der theoretisch-konzeptuellen Ebene als wichtigstes, wenn nicht gar einzig mögliches Mittel bezeichnet, die Leistungsverausgabung von Beschäftigten unter den Bedingungen von Vertrauensarbeitszeit adäquat auf die unternehmerischen Ziele hin auszurichten.

In Übereinstimmung mit aktuellen Befunden<sup>114</sup> zur Reichweite und Praxis von Zielvereinbarungen bildet sich auch in der vorliegenden Studie eine große Vielfalt in der Verbreitung, Relevanz und Umsetzung dieses Führungsinstrumentes ab. Eine restriktive oder entgrenzende Wirkung auf das Zeithandeln der Beschäftigten haben Zielvereinbarungen nach den empirischen Befunden jedoch nur dort, wo sie nicht nur als Führungs-, sondern tatsächlich auch als Instrument der Leistungsbewertung und -entlohnung genutzt werden und wo sie eher mit zentralen Leistungsvorgaben als mit partizipativ ausgehandelten Leistungskompromissen einhergehen. Am ausgeprägtesten ist dies in der IT GmbH, dem „Hochleistungsunternehmen“ aus der Softwarebranche der Fall, wo Zielvereinbarungen einen sehr hohen Stellenwert für die Leistungsbewertung und für die Entgeltbemessung haben.

Interessanterweise gibt es jedoch nun selbst innerhalb dieses Unternehmens in den verschiedenen Abteilungen oder Teams sehr unterschiedliche Praxisprofile. Während eine Beschäftigte der IT GmbH zum Beispiel akzeptiert, dass ihr Chef „keinerlei Möglichkeiten“ habe, die auf ihren Arbeitsplatz herunter gebrochenen Umsatzziele zu beeinflussen, resümiert ein Mitarbeiter in einer anderen Abteilung die Praxis in seinem eigenen Team mit den Worten: „Ich weiß nicht, wie’s in anderen Abteilungen ist, aber hier wird es nicht ganz so dramatisch gesehen.“ Hier verteile der Teamleiter die zu vergebenden entgeltrelevanten „Punkte“ nicht nur im Hinblick auf das Erreichen der vorgegebenen Verkaufszahlen, sondern auch darauf, ob man „gute Arbeit geleistet“ habe. Neben dem quantitativ messbaren Erfolg, der stark von Marktentwicklungen abhängig und daher für die Beschäftigten nur sehr begrenzt beeinflussbar sei, betont er auch weiterhin den qualitativen Aspekt der Leistung beziehungsweise das Engagement und die „Mühe“ der Beschäftigten. Dabei nutzt er offensichtlich Entscheidungsspielräume, die er für sich wahrnimmt.

Auch bei der entgeltrelevanten Vorgabe von marktbezogenen Erfolgskriterien – wie Umsatz- oder Verkaufszahlen – herrscht je nach Abteilung in der konkreten Praxis eine unterschiedliche Aushandlungs- und Gestaltungsoffenheit. Dies gilt ähnlich auch in anderen Unternehmen: Manche Beschäftigte berichten, dass sie im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen die mutmaßliche Marktentwicklung mit ihren Vorgesetzten diskutieren und entweder die Höhe der Ziele oder aber die Fristen für die Zielerreichung beeinflussen können. Andere dagegen nehmen solche Vorgaben als nicht beeinflussbar hin. Die Arbeitszeit wird dabei

---

114 Vgl. für eine knappe Übersicht Bahn Müller 2002.

jedoch in keinem der Fälle als explizite Verhandlungsgröße bezeichnet. Manche Ziele seien realistisch, andere weniger. Und wenn Unternehmen wie die IT GmbH Ziele grundsätzlich immer so hoch hängen, dass sie auf keinen Fall zu erreichen seien, müsse man eben individuell in der Lage sein, „auch mal was hinten runterfallen“ zu lassen, damit das eigene Arbeitszeitvolumen nicht entgleist. Die Folge ist dementsprechend, dass die Frage einer Entgrenzung der Arbeitszeit stark von den individuellen Haltungen und Kompetenzen der Führungskräfte wie der Beschäftigten abhängig ist.

Anders als in der IT GmbH sind Zielvereinbarungen als flächendeckendes Instrument der Leistungssteuerung in allen anderen untersuchten Betrieben mehr oder weniger im Experimentierstadium. Das heißt, sie sind entweder nur für die Führungskräfte oder für einige wenige Hochqualifizierte überhaupt relevant und stellen auf der Ebene einfacher Angestellter eine freiwillige Option dar. Meist werden sie nur in der kollektiven Variante angewendet und die Zielvorgaben beziehen sich auf die Leistung des gesamten Teams. Häufig werden auch keine quantitativen, sondern qualitative Ziele vereinbart oder das Erreichen quantitativer Ziele ist mit einer sehr geringen oder überhaupt keiner finanziellen Komponente verbunden. Verbreitete Praxis ist, dass ein solcher Leistungsanreiz eher unspezifisch und gering dosiert bleibt.<sup>115</sup> Nach Aussagen der Führungskräfte lassen sich typischerweise nur die ohnehin engagierten Beschäftigten zusätzlich motivieren und Zielvereinbarungen bieten im besten Fall ein Instrument, das die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten oder – bei kollektiver Aushandlung – die Verständigung unter den Beschäftigten fördert.

Wenn also Zielvereinbarungen (noch) nicht *das* wirksame Instrument der ergebnisorientierten Leistungs- und Arbeitszeitsteuerung darstellen – wie richten Unternehmen dann unter den Bedingungen von Vertrauensarbeitszeit die Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten auf die Unternehmensziele hin aus? Die Betriebsfallstudien bestätigen die nahe liegende Vermutung, dass zum einen – entgegen den Intentionen einer größeren individuellen Selbststeuerung und Ergebnisorientierung – gerade die mittleren Führungskräfte im Rahmen stabiler Hierarchien doch zu einem großen Teil an ihrem unmittelbaren Zugriff auf den Arbeitsprozess festhalten. Zum anderen strukturieren auch die Unternehmensleitungen den Arbeitsablauf weiterhin durch zentral vorgegebene zeitliche Normen (Öffnungszeiten, Servicezeiten). Die in den Betriebsfallstudien beschriebenen moderaten oder negativen Entwicklungsdynamiken bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit gehen *auch* darauf zurück, dass solche direktiven Formen der Zeitkontrolle praktiziert und die Versprechen der Vertrauensarbeitszeit damit konterkariert oder unterlaufen werden.

Dabei wäre es verkürzt, einen linearen Zusammenhang zwischen der Arbeitszeitfreiheit und dem Ausmaß der Hierarchie zu unterstellen. Es sind vielmehr sowohl Konstellationen zu beobachten, in denen Führungskräfte sich stark aus der Kontrolle des Arbeitsprozesses heraushalten und nicht verhindern (können), dass soziale Spannungen und starke Konkurrenz das Ausschöpfen von Zeitfreiheitspotenzialen blockieren, als auch umgekehrt stark hierarchiebetonte Varianten, in denen die Vorgesetzten eine (subjektiv) gerechte Verteilung der Arbeitszeiten innerhalb von Teams gewährleisten. Dies verweist darauf, dass sich zwischen die Alternativen einer hohen individuellen oder einer zentralistisch-autoritären Steuerung

---

115 Was von einigen der interviewten Führungskräfte bedauert wird, weil damit der eigentliche Sinn von Zielvereinbarungen verfehlt werde.



durch Vorgesetzte die Frage nach der Rolle von Vorgesetzten bei der *kollektiven* Selbststeuerung schiebt (vgl. dazu ausführlicher Abschnitt 5.5).

Über diese personalen Kontrollformen hinaus sind in den untersuchten Unternehmen weitere Steuerungsmechanismen wirksam, die die Zeitautonomie beschränken. In erster Linie handelt es sich dabei um formale Zeitvorgaben, wie oben bereits am Beispiel der Service- oder Ansprechzeiten in kundennahen Abteilungen gezeigt wurde: Während einige Betriebe<sup>116</sup> es den Abteilungen selbst überlassen, die Kundenströme zu beobachten und über die Öffnungszeiten relativ autonom zu entscheiden, wird vor allem und typischerweise in der Gewebe GmbH, dem im Sample „worst-case“ der Einführung von Vertrauensarbeitszeit, eine erhebliche Ausweitung der Ansprechzeiten im Vertrieb von oben dekretiert – was nun aber nicht heißt, um dies zu wiederholen, dass Vertrauensarbeitszeit hier obsolet würde, sondern vielmehr, dass an die Beschäftigten und die Teams höhere Strukturierungs-, Koordinations- und Verständigungsanforderungen gestellt werden.

Eine weitere Variante betrieblicher Steuerung könnte das Konzept der Vertrauensarbeitszeit dagegen rein formal gesehen oder unter bestimmten Leistungsbedingungen in Frage stellen: In verschiedenen Kontexten – nicht nur, aber vor allem auch in den untersuchten Softwarebetrieben – werden im Rahmen des Projektcontrolling betriebliche Konten mit kundenablenbaren (produktiven) und nicht abrechenbaren (nicht produktiven) Zeiten geführt, wobei die Beschäftigten selbst darüber entscheiden, unter welcher Kategorie sie ihre Arbeitsstunden jeweils buchen wollen. Zum einen bedeutet dies, dass von einer Abschaffung betrieblicher Zeitkontrolle eigentlich kaum die Rede sein kann. Zum anderen zeigt sich hier, dass die Beschäftigten sich je nach Auftragslage und ökonomischer Situation mehr oder weniger stark unter Druck gesetzt fühlen, nicht produktive Arbeitszeiten in geringerem Umfang zu buchen und „auf die eigene Kappe zu nehmen“, um die Projektbilanzen zu beschönigen. Dieses scheinbar sachliche Controlling-Instrument enthält damit ein extrem hohes Potenzial zur Arbeitszeitentgrenzung, weil es anders als die normale betriebliche Zeiterfassung die Arbeitszeiten der Beschäftigten als unproduktiv abwerten kann. Dies entspricht am ehesten der „kalkulativen Praxis“, die oben beschrieben wurde und die unter bestimmten Bedingungen zu zeitlichen Entgrenzungen führt. Dies wird von den wenigen Beschäftigten, die in den Untersuchungsbetrieben davon betroffen sind, jedoch durchaus durchschaut. Zeitautonomie halten sie in diesem Leistungssystem für unmöglich.

### *Fazit*

Die Untersuchung der Formen und Instrumente der Arbeitsorganisation hat im Grundsatz bestätigt, was in anderen Studien herausgearbeitet wird. Zeitliche Taktung, Nähe zu Kunden und formale Aspekte der Kooperation (Anzahl der Kooperationspartner, Dichte der Kooperationsbeziehungen und Grad der Verkettung) wirken sich auf die Chancen der Zeitautonomie aus. Dabei spielt jedoch vor allem eine Rolle, inwieweit Kooperation als Ressource genutzt werden kann und welche Haltungen gegenüber den Ansprüchen von Kunden eingenommen wird. Vermarktlichung als Steuerungskonzept wird in sehr unterschiedlichem Ausmaß eingesetzt, was Intensität und Reichweite betrifft. Zielvereinbarungen sind offensichtlich keinesfalls flächendeckend im Einsatz und sind bei genauerem Hinsehen häufig rein formale Instrumente,

---

<sup>116</sup> Zum Beispiel in einer der untersuchten Banken.

die nur sparsam und vorsichtig zur Leistungssteigerung genutzt werden. In den Fällen mit offensiverer Nutzung aber zeigt sich, und das kommt in der aktuellen Diskussion zu kurz, dass die Auswirkungen ergebnisorientierter Steuerungsinstrumente auf das Zeithandeln mit den Belegschaftskulturen und den mikropolitischen Handlungsstrategien von Beschäftigten variieren. Dies soll im Folgenden genauer untersucht werden.

## 5.2 Die Mikropolitik des Arbeitszeithandelns im Kontext unterschiedlicher Kooperationskulturen

Eines der Hauptergebnisse der vorliegenden Untersuchung ist, dass die best practice von Vertrauensarbeitszeit – und das soll heißen: die Ausweitung individueller und kollektiver „gleicher“ Zeitautonomie – wesentlich von der Qualität der Kooperationsbeziehungen abhängt. Diese Tatsache, die auch die Befragten selbst als Handlungsbedingung stark gewichten, führte zu der im theoretisch-begrifflichen Teil begründeten Frage nach der Rolle intersubjektiver Anerkennungsverhältnisse in Arbeitsgruppen.

In dem Maß, wie die Arbeitszeit entstandardisiert wird, erhöht sich in allen untersuchten Unternehmen und Gruppen der kollektive Aushandlungsbedarf. Ob zeitliche Handlungsspielräume für *alle* Mitglieder ausgeweitet werden können, hängt damit davon ab, wie solche Zeitaushandlungen in der Kooperation verlaufen. Dabei verschränken sich die funktionalen Kooperationserfordernisse, die im Kapitel „Arbeitsorganisation“ bereits thematisiert wurden, mit den mikropolitischen und sozial-kulturellen Dimensionen der Zusammenarbeit. Diese werden im Folgenden genauer beschrieben.

In welchen Kooperationskonstellationen oder Kooperationskulturen werden also die mit Vertrauensarbeitszeit jeweils verbundenen Ziele am besten erreicht? Mit *Kooperationskultur* sind dabei alle diejenigen geteilten Wissens- und Orientierungsbestandteile innerhalb einer sozialen Einheit gemeint, die sich auf die Art und Weise des „richtigen“ kollektiven Handelns, auf die akzeptierten Zusammenarbeits- und Kommunikationsformen beziehen. Sie verweist auf ein gemeinsames Selbstverständnis oder eine kollektive Identität, die sie von anderen Gruppen unterscheidbar macht. Angesichts der thematischen Fokussierung auf die Frage der Zeitautonomie geraten nur diejenigen Elemente kultureller Muster von Kooperation in den Blick, die eine solche Ausweitung verhindern oder fördern.

In den Formulierungen der Befragten, so kann man vorausschicken, muss die Zusammenarbeit im Team vor allem „reibungslos funktionieren“, man muss sich gegenseitig verstehen und akzeptieren, sich unterstützen und aufeinander verlassen können oder „auf der gleichen Wellenlänge liegen“. Obwohl dabei der Begriff des Vertrauens selten explizit verwendet wird, bestätigen solche Beschreibungen und Bewertungen den hohen Stellenwert gegenseitiger Anerkennung und gegenseitigen Vertrauens in der Kooperation. Die wechselseitige Unterstellung von Kompetenz, Leistungsbereitschaft und Identifikation mit gemeinsamen Zielen stellt eine wichtige Grundbedingung dafür dar, dass die in der Vertrauensarbeitszeit angelegte höhere Selbstkontrolle von den Beschäftigten akzeptiert und auch eigensinnig genutzt werden kann.

Im Folgenden werden in einem ersten Schritt die Anforderungen und Zumutungen skizziert, die für Gruppen mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit grundsätzlich verbunden sind (5.2.1). Danach wird anhand prägnanter Fälle rekonstruiert, wie Gruppen und Teams die Abschaffung der betrieblichen Zeitkontrolle intern verarbeiten (5.2.2). Es wurden dabei drei typische Teams ausgewählt, in denen die Führungskraft Vertrauensarbeitszeit nicht von vornherein verhindert, um die mikropolitischen Prozesse kollektiver Selbstregulierung untersuchen zu können. Schließlich wird sich Abschnitt 5.2.3 mit den Varianten von Kooperationskulturen befassen, in denen ein höheres Maß an Zeitautonomie möglich ist.

### 5.2.1 Individuelle Zeitautonomie als „Zumutung“ für Gruppen und Teams

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Einführung von Vertrauensarbeitszeit für Gruppen und Teams, für Beschäftigte wie Führungskräfte<sup>117</sup> bedeutet, sich gegenseitig größere Selbststeuerungsfreiräume nicht nur theoretisch zuzugestehen, sondern durch entsprechende Formen der Kommunikation, durch gegenseitige Unterstützung oder durch organisatorische Veränderungen auch praktisch zu ermöglichen. Im wesentlichen sind nötig:

- Gegenseitiges Vertrauen: Gruppen/Führungskräfte müssen damit umgehen, dass es mit dem Wegfall der Zeiterfassung kein Instrument für die Objektivierbarkeit der geleisteten Arbeitszeit (mehr) gibt.
- Akzeptanz von Zeitvielfalt: Sowohl „im Kopf“ als auch in der Kooperationspraxis muss eine stärkere individuelle Abweichung von bisherigen Zeitmustern zugelassen werden.
- Bereitschaft zur aktiven Veränderung: Um größere Zeitfreiheit zu ermöglichen, müssen häufig die organisatorischen Rahmenbedingungen verändert, das heißt Aufgaben umverteilt, gegenseitige Vertretung und Unterstützung ermöglicht oder eventuell auch Abläufe neu gestaltet werden.
- Bereitschaft zur Kommunikation: Eine zentrale Auswirkung von Vertrauensarbeitszeit liegt in der Intensivierung der Kommunikation im Arbeitsprozess („Man muss mehr miteinander reden als früher“). Nicht-standardisierte Arbeitszeiten erfordern mehr Abstimmung, gegenseitige Information und Aushandlungen, die von den Gruppenmitgliedern gewollt und bewältigt werden müssen.
- Bereitschaft zur kollektiven Regulation: Dies kann in einem letzten Schritt auch Reflexions- und Kommunikationsprozesse auf der Metaebene der Zusammenarbeit erfordern. Zumindest einige der Gruppen beginnen oder verstärken eine kollektive Verständigung darüber, was Vertrauensarbeitszeit für ihre Kooperation bedeutet, welche Muster der Regulation/Führung sie bisher praktizieren und wie sie „eigentlich“ arbeiten wollen.

Diese Anforderungen der Reflexion von Haltungen, der Infragestellung von Arbeitsorganisation und der Notwendigkeit von Regulation sind aus verschiedenen Gründen eine Herausforderung für Beschäftigte und ihre Führungskräfte.

Die Anforderungen an Gruppen- und Teamarbeit lassen sich in Erwerbsarbeitsorganisationen grundsätzlich im Spannungsfeld zwischen den arbeitsbezogenen beziehungsweise lebensweltlichen Bedürfnissen und Interessen der Subjekte auf der einen Seite und den funktionalen Anforderungen einer möglichst effektiven kollektiven Leistungserbringung im Sinne organisationaler Ziele verorten (vgl. dazu auch Minssen 1995, 1999b). Dabei müssen sowohl Kompromisse zwischen den Leistungserwartungen von Organisation, Gruppen und Subjekten gefunden als auch auf der horizontalen Ebene Reziprozitätskompromisse zwischen den Beschäftigten ausgehandelt werden.

Der hohe Schwierigkeitsgrad bei der kollektiven Bewältigung individueller Ansprüche an Zeitautonomie resultiert nun vor allem aus den typischen Verknüpfungen des Zeithandelns

---

117 Auf die spezifischen Anforderungen an formal herausgehobene Führungskräfte wird im nächsten Kapitel gesondert eingegangen. An dieser Stelle geht es in erster Linie um Gruppen als Interaktionsgefüge.

mit dieser Frage des jeweiligen Leistungskompromisses, das heißt der organisationalen sowie gruppenspezifischen reziproken Leistungserwartungen sowie der Vorstellungen von Leistungsbewertung und -kontrolle: Fast durchgängig werden von Beschäftigten wie auch von Führungskräften *explizit* zwar an erster Stelle inhaltliche und nicht zeitliche Kriterien als maßgeblich für die Leistungsbeurteilung von KollegInnen oder von „Untergebenen“ genannt. In den meisten Fällen ist jedoch im präreflexiven Verständnis oder „praktischen Bewusstsein“ (Giddens) das Zeithandeln in Bezug auf Volumen, Lage, Tempo und Flexibilität ein zentrales Leistungskriterium. In den Interviews wird darüber hinaus deutlich, dass auch die Einschätzung (und Wertschätzung) des individuellen Beitrages zur Gesamtleistung einer Gruppe in hohem Maß mit dem individuellen Zeithandeln in Verbindung gebracht wird. Je nach Leistungs- und Arbeitszeitkultur kann sich dies zum Beispiel eher auf Pünktlichkeit und Verlässlichkeit, auf ein bestimmtes Arbeitszeitvolumen oder auf das „Abdecken“ bestimmter Arbeitszeitlagen beziehen.

Das Lockern oder der Wegfall zeitlicher Standards bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit müsste nun dazu führen, dass die in diesen Standards und Routinen eingelagerten und früher getroffenen Entscheidungen über die Leistungsbewertung, die in der Regel zur Stabilisierung der Kooperation beitragen und der Reflexion nur schwer zugänglich sind, in Frage gestellt werden. Einzelne und Gruppen müssten angesichts zeitlicher Entstandardisierung reflektieren und thematisieren, in welcher spezifischen Weise solche zeitlichen Routinen und Regeln bisher mit dem Leistungskompromiss verknüpft sind, sich darüber verständigen, ob an diesem Leistungskompromiss oder an den Verknüpfungen etwas geändert werden soll und daraus eventuell Handlungskonsequenzen ziehen.

Mit diesen Zumutungen der Neuregulation erhöht sich damit, in der Sprache der Systemtheorie, „Komplexität“<sup>118</sup>, verstärken sich, aus der Perspektive der Gruppensoziologie, unter Umständen die Spannungen zwischen individuellen, gruppenspezifischen und organisationalen Interessen. Empirische Befunde aus der neueren Arbeits- und Organisationsforschung verweisen immer wieder darauf, dass solche Prozesse der Dezentralisierung und Komplexitätszunahme in den Betrieben tatsächlich häufig nicht-intendierte und dysfunktionale Folgen haben, die sich als Desintegrationserscheinungen deuten lassen. Dies gilt nicht nur für strategische (Profit-Center-Strukturen), sondern auch für operative Dezentralisierungen: Je mehr die einzelnen Beschäftigten ihre Arbeitsprozesse selbst kontrollieren (sollen), desto stärker sind demnach Gruppen, Teams und Abteilungen sowohl mit Identitäts- als auch mit Koordinations-, Kooperations- und Machtproblemen konfrontiert (vgl. zum Beispiel Moldaschl 1994, Kühl 1998, Funder 2000). Angesichts der Angebote und Zumutungen von Ent-Hierarchisierung und Ent-Strukturierung gehe es also auf allen Ebenen (Gruppe, Abteilung, Betrieb) in neuer Form um eine Ausbalancierung von Konkurrenz und Kooperation, von Zentralität und Dezentralität, von Macht und Vertrauen.

Wenn Vertrauensarbeitszeit gegenüber anderen Modellen flexibler Arbeitszeit tatsächlich auf noch größere individuelle Selbstbestimmung zielt, drängt sich damit die Frage auf, ob und inwieweit diese stärkere Individualisierung der Arbeitszeitgestaltung desintegrierende Wir-

---

118 Die Entlastung der Kommunikation von den „Risiken und Kosten sprachlicher Verständigung“ durch „entsprachlichte und instrumentalisierte Macht-Codes“ oder durch formale Strukturen, so zum Beispiel Zündorf (1986, S. 36), reduziert zwar einerseits Komplexität und steigert damit die Effizienz der Verwirklichung kollektiv verbindlicher Ziele, beschränkt andererseits aber auch die Chancen für Initiative und Kreativität.

kungen auf Kooperationsbeziehungen hat. Oder umgekehrt gefragt: Welche Kooperationsmodi ermöglichen Zeitautonomie ohne solche Integrationsverluste?

### **5.2.2 Vertrauensarbeitszeit und kollektives Arbeitszeithandeln: Drei Regulierungsbeispiele**

*Teambeispiel 1: Zunehmender Rechtfertigungsdruck, soziale Kontrolle, „ungleiche Autonomie“ – „Vertrauensarbeitszeit bringt nichts als Unfrieden“*

In einigen (wenigen) Fällen des Untersuchungssamples löst bereits die Abschaffung der betrieblichen Zeiterfassung tatsächlich Desintegrationserscheinungen aus. Das folgende Beispiel zeigt, wie solche Teams in verschiedene Untergruppen oder Bündnisse zerfallen und wie Konflikte, Demotivation und innerer Rückzug einzelner Beschäftigter zunehmen. Damit scheitert die Einführung von Vertrauensarbeitszeit als Projekt einer Autonomie für alle bereits daran, dass die individuelle Dokumentation der Arbeitszeit als Grundlage für ein höheres Maß an Selbststeuerung nicht akzeptiert wird. In Teams wie dem hier vorgestellten ist Vertrauensarbeitszeit aber offensichtlich nicht Ursache und Auslöser für eine problematische Entwicklung, sondern vielmehr Katalysator für die Zuspitzung einer bestimmten Regulierungsweise. Nicht die Arbeitsinhalte, Organisationsformen oder ein bürokratisch-autoritärer Führungsstil verhindern hier die Zunahme von Zeitautonomie. Vielmehr untergraben die prekäre soziale Kohäsion und die gegenseitigen negativen Leistungsunterstellungen die Basis für eine kollektiv getragene Ausweitung der Zeitautonomie. Die im kollektiven Arbeitszeithandeln angelegten mikropolitischen Konfliktpotenziale entfalten sich in diesen Teams, ohne dass, wie in den beiden darauf folgenden Beispielen, wirksame eindämmende Regeln gesetzt oder die Konflikte diskursiv bearbeitet werden.<sup>119</sup>

Hier handelt es sich um eine nach Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit und Arbeitsorientierungen heterogen zusammengesetzte Abteilung aus dem Vertriebsbereich in der Gewebe GmbH, die als Beispiel für eine problematische Einführung von Vertrauensarbeitszeit gelten kann. Im Zuge der Umstrukturierung des Vertriebsbereiches wurde vor nicht allzu langer Zeit die Teamzusammensetzung verändert. Die Führungskraft ist im Vergleich zu den Teammitgliedern relativ jung und kommunikationsbereit, stößt damit aber nicht bei allen KollegInnen auf Resonanz.

Schon vor der Abschaffung der betrieblichen Zeiterfassung ist hier die Zeitpraxis Einzelner Gegenstand gegenseitiger Beobachtung und unterschwelliger Kritik („Oh Gott, wie viel Urlaubstage hat der eigentlich: 60?! Der ist ja ständig im Urlaub.“). Beliebte Freizeitlagen wie vor allem die Zeit nach 16 Uhr oder der Freitagnachmittag stehen im Mittelpunkt konfliktorischer interner Aushandlungen. Solche Kontroversen werden zumindest teilweise durch eine starke Verregelung – wie zum Beispiel durch rollierende versetzte Arbeitszeiten – einzudämmen versucht, was eine individuelle Zeitflexibilität deutlich beschränkt.

Die Abschaffung der Zeiterfassung führt in dieser Abteilung nun nicht zu einer Ausweitung der Zeitspielräume, sondern im Gegenteil noch zu einer partiellen Rücknahme von Zeit-

---

119 Mit anderen Worten: Die kollektive Konstitution von „Spielregeln“ und Zeitnormen verläuft hier „naturwüchsig“.

autonomie. Dass das Erreichen der Wochenarbeitszeit und die Mehrarbeit nicht mehr über die objektive Zeiterfassung durch die Personalverwaltung kontrolliert werden, verstärkt beim größten Teil der Gruppe das permanente gegenseitige Hinterfragen. Das Vertrauen in das Zeithandeln der KollegInnen nimmt ab. Wenn Einzelne früher gehen oder frei nehmen wollen, wird immer wieder angezweifelt, ob die betreffende Person wirklich so viele Überstunden hat oder noch machen wird, dass sie früher gehen und sich frei nehmen kann. Der dadurch entstehende Rechtfertigungsdruck führt dazu, dass viele Teammitglieder sich nun selbst die kleinen Freiheiten nicht mehr erlauben, die bisher toleriert wurden, und viele haben subjektiv das Gefühl, proportional wesentlich länger als vorher arbeiten zu müssen, um einen legitimen Freizeitanspruch zu erwerben.

Obwohl die Einführung von Vertrauensarbeitszeit schon länger zurückliegt, ist es dem Team bisher nicht gelungen, an dieser Situation etwas zu ändern. Im Gegenteil werden direkte Aushandlungen zunehmend vermieden, weil sie als unbefriedigend erlebt werden. Unterschwellige Differenzen, Spannungen und Demotivation greifen um sich. Das Team polarisiert sich und zerfällt in verschiedene Untergruppen: Einige arbeiten deutlich länger, um im Gegenzug ab und zu früher gehen oder später kommen zu können, und nehmen insgesamt weniger Zeitspielräume wahr als vorher. Andere richten ihre Arbeitszeit strikt an der Normalarbeitszeit aus und beziehen sich damit auf ein gesellschaftlich legitimes Regelsystem, das gruppenintern (vermeintlich) nicht verhandelt werden muss. Sie begrenzen und verstetigen ihr Zeithandeln so stark, dass Variabilität, Mehrarbeit und Freizeitausgleich keine Aushandlungs- und Konfliktthemen mehr für sie sind. Einige wenige, vor allem jüngere Teammitglieder, koppeln sich von dieser Kooperations- und Zeitpraxis dagegen ab und realisieren eine gewisses Maß an Zeitautonomie, ohne sich auf Aushandlungen einzulassen. Sie ignorieren Anspielungen und Versuche von KollegInnen, sie unter Druck zu setzen.

Damit kommt es zu einer Polarisierung in VerliererInnen und GewinnerInnen des unterschwelligen und zum Teil auch offen geführten Arbeitszeitkonflikts. Erstere verlieren mit der betrieblichen Zeiterfassung einen subjektiv wichtigen Schutzmechanismus gegen den Druck zur zeitlichen Entgrenzung durch das Unternehmen, aber auch durch die KollegInnen. Sie definieren die Verlängerung ihrer Arbeitszeit und ihre geringeren Variationsfreiräume als Folge einer ungleichen Leistungsverausgabung, ohne dass dies aber explizit in einem öffentlichen kollektiven Diskurs thematisiert würde. Vielmehr kommt es zu punktuellen Unzufriedenheitsäußerungen und zu einem sukzessiven Rückzug aus der Kooperation. Gegenseitige Hilfe, Unterstützung und Vertretung, ohnehin nicht sehr verbreitete Handlungsformen, werden minimiert und nur selektiv gewährt. Eine auch in vielen anderen Teams beobachtbare typische Strategie ist dabei die Bildung von Untergruppen oder Zweier-Bündnissen zwischen KollegInnen, die in ihren Arbeitsorientierungen eher übereinstimmen als andere oder zu denen affektuelle Bindungen bestehen. In diesen Zweier-Bündnissen werden informelle Absprachen und Regeln installiert, die ein gewisses Maß an individueller Autonomie im kleinen Rahmen ermöglichen.

Die prekäre soziale Kohäsion ist in dieser Abteilung, und das ist typisch auch für andere ähnliche Fälle, vor allem auf die heterogenen Arbeits- und Kooperationsvorstellungen zurückzuführen, die jeweils wechselseitig nicht anerkannt werden und daher zu Misstrauen und Kontrolle führen. Ein Teil der Teammitglieder definiert die eigene Arbeit als Einzelleistung und realisiert individuelle Qualitäts- und Professionalitätsvorstellungen. Der andere Teil ver-

steht dagegen die jederzeitige Ansprechbarkeit für Kunden als Gemeinschaftsleistung und hält daher eine intensivere Kooperation, koordinierende Absprachen und die Ermöglichung gegenseitiger Vertretung für unabdingbar. Diese unterschiedlichen Orientierungen bleiben unvermittelt nebeneinander stehen und werden weder diskursiv bearbeitet noch gegenseitig akzeptiert.

Unterschiedliche Kooperations- und Leistungsvorstellungen als Hintergrund für Zeitkonflikte zu thematisieren, erweist sich – nicht nur in diesem Team – als schwierig. Die offene gegenseitige Leistungsbewertung kann die soziale Integration gefährden und wird deshalb häufig tabuisiert. Daher stellt der explizite Diskurs hohe Anforderungen an die individuelle und kollektive Kommunikationskompetenz. In diesem Team gibt es jedoch weder eine starke und gestaltungsfähige Führungskraft noch informelle Integrationsfiguren, die einen solchen Diskurs initiieren und leiten können. Schon gar nicht hat die Gruppe in der relativ kurzen Zeit, die sie in dieser Zusammensetzung existiert, informelle oder institutionalisierte Kommunikations- und Selbststeuerungsformen entwickelt, die sich in dieser Situation als tragfähig erweisen.

Dieses Beispiel steht für Gruppen, in denen wenig explizit geregelt und gesteuert wird und die gegenseitige Anerkennung gering ist. Die Macht über Zeitspielräume ist sehr ungleich verteilt. Dabei sind nicht nur diejenigen Teammitglieder mit hohen sozialen Kompetenzen besonders autonom. Es sind gerade auch diejenigen, die Dienst nach Vorschrift machen, wenig kommunizieren und sich gegen die anderen abschotten (können). Insofern ist das Team ein Beispiel dafür, dass die Durchsetzung eigener Zeitinteressen weder auf die Ressourcen der formalen Hierarchie noch auf individuelle Ressourcen wie Qualifikation oder Sozialkompetenz angewiesen ist. Es reicht aus, dass ihre Abschottungsstrategien von den anderen passiv akzeptiert werden.

*Teambispiel 2: Betonung von Routinen und materiale Regulierung - „Man hat uns das mit der Vertrauensarbeitszeit vorgeschlagen und dann haben wir's halt probiert“*

Für die meisten Gruppen, Teams oder Abteilungen kann die Gefahr solcher Konflikte und Desintegrationserscheinungen verneint oder als sehr gering eingeschätzt werden. Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit löst hier überwiegend keine dramatischen oder spektakulären Veränderungen der Arbeitszeitpraxis aus (vgl. hierfür auf betrieblicher Ebene die Fahrzeugteile KG). Viele Beschäftigte verändern mit der Abschaffung der Zeiterfassung ihr Zeithandeln nur geringfügig und behalten ihre gewohnten Muster und Rhythmen bei, so dass auch die Zusammenarbeit durch die Einführung von Vertrauensarbeitszeit nicht erkennbar irritiert wird. Einer der Gründe für die geringe Dynamik liegt nach den empirischen Befunden darin, dass die Beschäftigten die Risiken einer Politisierung des Arbeitszeitthemas, des Auftretens von Zeitkonflikten oder von Problemen bei der zeitlichen Koordinierung antizipieren und vermeiden wollen.

Solche Risikoantizipationen lassen sich vor allem darüber erschließen, dass bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit sehr schnell neue Regeln kollektiv festgelegt oder bereits bestehende Routinen und Regeln explizit bestärkt werden – ein Akt, der die weitere Gültigkeit der bisherigen, von der Organisation vorgegebenen Regeln, für zukünftiges Arbeitszeithandeln bestätigt. Diese machen eine intensivere Kommunikation über individuelle Zeitvorstel-



lungen oder deren Legitimation überflüssig. Das folgende Team kann als ein Beispiel dafür gelten.

In dieser Vertriebsabteilung aus einem der „Mainstream-Betriebe“ spielt Vertrauensarbeitszeit eine eher marginale Rolle. Der Austritt aus der Zeiterfassung ist optional und jederzeit revidierbar. Anders als im ersten Fallbeispiel handelt es sich hier um ein stabiles, bereits lange Jahre in dieser Besetzung bestehendes und eingespieltes Team mit relativ homogenen, auf die gemeinsame Aufgabenerfüllung ausgerichteten Kooperationsorientierungen, gegenseitiger Anerkennung der jeweiligen Leistungsbeiträge und einer zwar wenig autoritativen, aber dennoch steuernd eingreifenden Führungskraft.

Die Teammitglieder beschließen auf Initiative des Vorgesetzten – der wiederum vom Personalleiter darum gebeten wurde – es „doch mal ohne Stechuhr zu versuchen“. Dass es dabei zu Konflikten und verstärkter gegenseitiger Kontrolle kommen kann, weiß man vom Hörensagen aus anderen Teams. Dies wirkt jedoch nicht abschreckend, sondern die Abteilung will nun gerade zeigen, dass sie es auf der Basis einer funktionierenden Zusammenarbeit „besser kann“ – der Verzicht auf Zeiterfassung soll also zum „Testfall“ oder Beweis für eine positive Kooperation werden.

Mit dem Wegfall der betrieblichen Zeitkontrolle ändert sich an den bisher in der Gleitzeit entwickelten individuellen Zeitarrangements nichts. Diese werden als ausreichend flexibel sowohl im Hinblick auf die Arbeitsanforderungen als auch die lebensweltlichen Bedürfnislagen wahrgenommen. Diese Einschätzung hat hohen Selbstverständlichkeitscharakter und wird teamintern auch überhaupt nicht verhandelt. Subjektiv wird der einzige Gewinn aus der Vertrauensarbeitszeit in einer potenziell größeren Entscheidungsfreiheit und der Anerkennung bereits vorhandener Selbststeuerungskompetenzen gesehen. Diese müssen jedoch aus Sicht der Beschäftigten ebenfalls nicht weiter ausgebaut werden. Schon immer kommen und gehen die Beschäftigten im Tagesverlauf etwas versetzt, dies aber in regelmäßigen, den KollegInnen bekannten und von allen akzeptierten Mustern. Diese Stabilität trägt dazu bei, dass trotz des Wegfalls der Zeiterfassung das Risiko gegenseitiger negativer Unterstellungen wie im Teambeispiel 1 von den Beschäftigten als sehr gering eingeschätzt wird. Daher traut man sich auch zu, mit dem typischen kollektiven Handlungsproblem bei fehlender „objektiver“ Zeiterfassung – der Frage, wie individuelle Mehrarbeit auf legitime Weise in Freizeitentnahme umgewandelt werden kann – fertig zu werden. Zusätzlich jedoch wird – ähnlich wie in anderen Teamkonstellationen – eine weitere entlastende Regelung aus der bisherigen Gleitzeitpraxis einfach beibehalten: Die bisherigen Ansprüche auf eine bestimmte Anzahl von monatlichen Gleittagen werden pauschal gewährt, ohne dass die entsprechende Mehrarbeit im Einzelnen nachgewiesen werden muss. Auf der Basis der genannten Sicherheiten reicht das gegenseitige Vertrauen zumindest so weit, dass kleinere Abweichungen nicht „mit spitzer Feder gerechnet“ werden und sich damit zum Beispiel theoretisch die zusätzliche Freiheit einer Unterschreitung des Arbeitszeitvolumens eröffnet. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass die Ressource „Vertrauen“ in diesem Team auch nicht überstrapaziert werden darf: Ein Kollege wird als Ausnahmefall beschrieben, weil er es bereits unter den Bedingungen betrieblicher Zeitkontrolle immer „gerade so geschafft“ hatte, seine Wochenarbeitszeit zu erreichen und weil er auch seine Arbeitszeit etwas stärker spontan variiert. Allein gegenüber diesem Kollegen intensiviert sich nach Abschaffung der Zeiterfassung sowohl die Aufmerksamkeit der Gruppe – es

ist allgemein bekannt, dass er „gern etwas später kommt, dafür aber früher geht“ –, wie auch der Anpassungsdruck: „Den kriegen wir schon auch noch hin.“<sup>120</sup>

Der Umgang mit diesem Kollegen verweist auf die spezifische Bedeutung, die solche potenziellen „schwarzen Schafe“ in vielen Gruppen haben. An ihrem Beispiel wird für alle verdeutlicht, wo die Grenzen der gegenseitig zugestandenen Freiheit liegen und welche Erwartungen an die Leistungen und das Zeithandeln gestellt werden. Die Sanktionen reichen von „sanftem Druck“ durch so genannte ironische Bemerkungen wie die oben zitierte („na, kommst du heut ein bisschen später, dann kannst du dafür ja wieder ein bisschen früher gehen“) bis hin zu stärkeren Druckmitteln wie dem Gespräch mit dem Vorgesetzten. In diesem Team bleibt der Kollege mit seiner von den Gruppennormen abweichenden Praxis ein Einzelfall, der sich der Macht der großen Teammehrheit gegenüber sieht und die Integration der Gruppe nicht gefährdet. Im ersten Teambeispiel dagegen stehen mehrere Untergruppen unveröhnlich nebeneinander und die Gefahr der Auflösung und Leistungsminderung bleibt virulent.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die hohe soziale Kohäsion der Gruppe ist die wesentliche Voraussetzung dafür, dass es in diesem Team bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit nicht zu Desintegrationserscheinungen kommt. Implizite normative Erwartungen und explizite Regeln des „richtigen Arbeitszeithandelns“ sowie die dazugehörige (moderate) gegenseitige Kontrolle wirken zusammen und erzeugen und stabilisieren ein in sich durchaus nicht unflexibles, aber dennoch verstetigtes und berechenbares Zeitmuster. Die Abschaffung der Zeiterfassung löst im Wesentlichen Bemühungen um eine Aufrechterhaltung des Status quo aus. Sowohl der Zeit- als auch der damit verknüpfte Leistungskompromiss sowie die Sozialordnung in der Gruppe werden bestärkt. Dies spiegelt sich in der Begründung eines Teammitglieds für die Formalisierung: „So gibt es keinen Streit.“ Daneben hat Vertrauensarbeitszeit durchaus vereinzelte positive Effekte. Zwar werden die individuellen Zeitspielräume nicht ausgeweitet. Die Akzeptanz einer nicht-objektiven Zeiterfassung eröffnet dennoch zumindest für einzelne Beschäftigte die Möglichkeit, die Erfahrung von Freiheitsgefühlen und größerer Anerkennung der eigenen Zeitinteressen zu machen.

Eine stabile Kooperation ist in Teams dieses Typus offensichtlich eine zu wichtige Ressource, als dass sie ohne Weiteres der Gefahr einer Erosion ausgesetzt würde. Vor allem die Führungskräfte schätzen die Chancen für eine reibungslose Kooperation unter den Vorzeichen größerer individueller Selbststeuerung als begrenzt ein. Das hier genannte Beispiel des abweichenden Kollegen verweist zwar auf vorhandene alternative Geltungsansprüche und mögliche andere Zeitstile. Das Team verwendet jedoch größere Anstrengungen darauf, ihn zu marginalisieren und ein endogener Kulturwandel wird dadurch verhindert. Anders als im ersten Teambeispiel besteht in Teams des zweiten Typs zwar eine höhere Übereinstimmung und gegenseitige Anerkennung der Kooperations- und Leistungsvorstellungen. Diese werden jedoch durch eine starke Normierung und vereinheitlichende Regelung des Zeithandelns abgesichert. Solche stabilen und geregelten Zeitmuster haben eine hohe Bedeutung für die soziale Integration. Ihre Relativierung und Veränderung würde, wie das nächste Fallbeispiel zeigt, einen Diskurs um neue Regelungs- oder Integrationsmechanismen voraussetzen.

---

120 Dieser Kollege war leider nicht unter den Befragten.

*Teambeispiel 3: Diskursives Ausloten individueller Zeitspielräume und prozedurale Regulierung – „Wir haben gemeinsam festgelegt, dass man nun mehr kommunizieren muss“*

Das dritte Team – aus dem technischen Bereich der Medien GmbH – repräsentiert eine eher seltene Variante. Ähnlich wie im zweiten Fall ist die Sozialstruktur hier relativ homogen: Lange Zugehörigkeiten, ähnliche Kooperations- und Leistungsorientierungen sowie gut ausbalancierte Reziprozitätsbeziehungen tragen zu einem hohen Niveau gegenseitiger Anerkennung und gegenseitigen Vertrauens bei. Dies erleichtert grundsätzlich Diskurse über Veränderungen der Arbeitsstrukturen. Auch hier wird die Kooperation durch eine wenig zentralistisch orientierte Führungskraft koordiniert und gesteuert, die allerdings ihre Führungsaufgabe und die Bedingungen und Ziele von Kooperation deutlich stärker reflektiert und in diesen Prozess selbstverständlich die Teammitglieder einbezieht. Das Team wird, und das ist eine der entscheidenden positiven Kooperationsbedingungen, erheblich mehr als in den beiden anderen Fallbeispielen zur Selbststeuerung aufgefordert – und auch die Beschäftigten selbst begreifen Kooperation als Basis und Ressource für eine individuell zufrieden stellende Arbeitssituation und als kollektive Gestaltungsaufgabe. Eine wichtige Rahmenbedingung dafür ist das Professionalitätsverständnis in dem Unternehmen. Obwohl bei den Teammitgliedern typische Merkmale professioneller Arbeitsplätze fehlen (es dominiert eher das mittlere Qualifikationsniveau), färbt der Arbeitsstil der „wirklichen“ Professionals aus dem Umfeld des Teams ab: Den Beschäftigten wird zugestanden, relativ autonom zu arbeiten und auch ihre Arbeitsbedingungen sollen sich erklärtermaßen denen der Professionals angleichen dürfen. Die Arbeitszeitgestaltung ist dafür ein Beispiel. Das schließt auch die Aushandlung der Regeln für Kooperation und Koordination ein.

Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit ist in diesem Team nicht mit einer Abschaffung betrieblicher Zeiterfassung verbunden, die es in der Medien GmbH nie gegeben hat. Stattdessen sind die Teammitglieder durch Management und Betriebsrat aufgefordert, von der bisher stark standardisierten Anwesenheitszeit nach individueller Prioritätensetzung abzuweichen. Diese Möglichkeit wird in dem Team nun tatsächlich sukzessive genutzt, wesentlich differenziertere individuelle Arbeitszeitmuster werden praktiziert.

In der Anfangsphase konfrontiert sich das Team selbst – wobei die Führungskraft eine wichtige Rolle spielt – mit der „bängen“ Frage, ob die angestrebte Individualisierung der Arbeitszeitgestaltung nicht desintegrative Tendenzen befördern, zu einem „Chaos“ höchst unterschiedlicher und unkoordinierter Arbeitszeiten führen und damit das Erreichen der funktionalen Leistungsziele gefährden wird. Eine kollektive Verständigung darüber erfolgt nicht nur, wie im vorhergehenden Fallbeispiel, eher implizit oder by the way in informellen oder bilateralen Gesprächen, sondern vor allem auch im Rahmen institutionalisierter wöchentlicher Teambesprechungen. Hier werden diese Bedenken intensiv und „aus allen Perspektiven heraus“ diskutiert: Welche Leistungen will man in welcher Qualität unbedingt sicherstellen, welches Arbeitszeithandeln ist dafür wesentliche Voraussetzung, was kann „größere individuelle Arbeitszeitfreiheit“ inhaltlich bedeuten? („Theoretisch könnte man jetzt ja auch nur noch nachts arbeiten oder nur mal zwei Stunden am Tag kommen.“)

Man vereinbart schließlich, zunächst eine Weile zu beobachten, wie sich unter der Prämisse der neuen Arbeitszeitphilosophie das individuelle Arbeitszeitverhalten quasi naturwüchsig entwickelt. Diese kollektive Selbstbeobachtung ergibt, dass sich eine Art Kernzeit herausbil-

det. Diese ist zwar wesentlich kürzer als die vorher verbindliche Anwesenheitszeit, wird aber von allen als ausreichendes gemeinsames Zeitfenster für Koordination und Kooperation eingeschätzt. Gleichzeitig werden in dieser Form der Selbstorganisation auch die Randzeiten des Arbeitstages so abgedeckt, dass Anfragen von außen bearbeitet werden können – was natürlich einschließt, dass die Beschäftigten sich hier nicht zeitlich völlig frei bewegen, sondern sich in der Orientierung auf eine funktionierende Kooperation und die besprochenen Leistungsziele quasi vorseilend auch entsprechend selbst beschränken und regulieren.

Das Team geht jedoch einen Schritt weiter und vereinbart darüber hinaus, dass auch von dieser nun informell vereinbarten Kernzeit abgewichen werden kann, wenn dies in Form längerfristiger Planungen, aber auch in Form von Ad-hoc-Absprachen kommuniziert wird („Das muss man sich untereinander erst begreiflich machen, dass man mehr kommunizieren muss“). Darin soll vor allem auch die Führungskraft eingebunden werden, was jedoch von den interviewten Teammitgliedern ausdrücklich als reine gegenseitige Information, als Koordinations- und keinesfalls als Kontrollmechanismus bezeichnet wird.

Schließlich geht es bei dieser nun intensiveren Kommunikation auch um die Frage der gegenseitigen Vertretung bei Urlaub, Krankheit und vor allem beim Freizeitausgleich für Überstunden. Anders als in den oben beschriebenen Teamkonstellationen wird ein Freizeitausgleich, der eventuell auf Kosten der KollegInnen geht, hier weder zum unterschwelligem oder offenen Konfliktgegenstand, noch wird er prophylaktisch formalisiert. Hinter der Frage, wie weit man sich unterstützt und sich dadurch gegenseitig Zeitfreiräume gewährt, steht auch hier das Problem der gerechten Verteilung von Arbeitsaufgaben. Dieses Problem wird durch eine Institutionalisierung der Arbeitsverteilung und der diskursiven Aushandlung entschärft: In regelmäßigen Arbeitsbesprechungen informiert man sich gegenseitig über den Stand der jeweiligen Aufgabenbearbeitung und achtet auf eine angemessene Verteilung des Arbeitsvolumens. Auf dieses kollektiv verfügbare Wissen kann dann im Arbeitsprozess in Ad-hoc-Aushandlungen Bezug genommen und jeweils situationspezifisch entschieden werden, ob individuelle Zeitwünsche zu realisieren sind. Entscheidend ist, dass durch diese größere Transparenz über das jeweilige Arbeitsvolumen die Bewertung des individuellen Zeithandelns zumindest ein Stück weit von der Bewertung des individuellen Leistungshandelns entkoppelt wird: Wenn jemand früher gehen will, wird die Unterstellung schwieriger, er oder sie habe wohl nicht genug zu tun. Andererseits wird dadurch die Bedeutung unterschiedlicher Machtressourcen und unterschiedlicher Durchsetzungskompetenzen nicht außer Kraft gesetzt.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung ist in der hier vorgestellten Abteilung das Thema Vertrauensarbeitszeit für alle wesentlich weniger „spannend“ als zu Beginn der Einführung. Die grundsätzlichen Diskussionen und Reflexionen um die Möglichkeiten und Grenzen neuer individueller Zeitfreiheiten sind abgeflaut. Dennoch geht in der Praxis das Ausloten weiter und es werden immer wieder neue „Anwendungsmöglichkeiten“ der freien Arbeitszeitgestaltung entdeckt.

Eine solcher Umgang mit Vertrauensarbeitszeit steht zwar exemplarisch für die in der Medien GmbH dominante Unternehmenskultur, sie ist jedoch keineswegs auf dieses positive betriebliche Umfeld beschränkt. Auch in anderen Unternehmen lassen sich einzelne Teams oder Abteilungen mit einem ähnlichen Kooperations- und Aushandlungsverständnis finden.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Gemeinsam ist diesen Gruppen, dass sie bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit explizit über die kollektiven Leistungsvorstellungen und

ihren Zusammenhang mit der Arbeitszeitautonomie reflektieren. Es wird zumindest ansatzweise darüber gesprochen, welche Probleme auftreten könnten, und zum Teil werden entsprechende organisatorische Voraussetzungen geschaffen, wie etwa eine breitere Qualifizierung und Einarbeitung, um die Spielräume für die gegenseitige Vertretung auszuweiten. Dies lässt sich als kollektives Ausloten und Aushandeln eines neuen Zusammenhangs von Leistung und Arbeitszeit bezeichnen. Dabei wird einerseits auf bereits bestehende Routinen, Strukturen und Regelungen zurückgegriffen. Andererseits werden auch hier neue Regeln vereinbart. Insofern wird in keinem der untersuchten Teams das gesamte Zeit- und Leistungshandeln zur Disposition und die „Reflexion auf Dauer gestellt“. Sehr wohl aber kann man im Kontrast zu dem verbreiteten Modell der Stabilisierung und Verfestigung bestehender Zeitmuster und -regeln, wie es oben anhand des zweiten Fallbeispiels dargestellt wurde, festhalten: Es werden zum einen die hier vereinbarten prozeduralen Regeln – wie zum Beispiel die gegenseitige Informationspflicht – weitgehend partizipativ, explizit und in einem kollektiv zugänglichen Rahmen entwickelt, was ihren politischen und gestaltungsoffenen Charakter für alle sichtbar macht. Zeitautonomie wird hier also *im Prozess der Regelbildung* zu verwirklichen versucht. Zum anderen legen diese prozeduralen Vereinbarungen lediglich Modi der Kommunikation über Arbeitszeit und keine inhaltlich fixierten Zeitmuster fest, womit sie die Dynamik von Zeitaushandlungen nicht völlig still stellen.

Damit ist allerdings noch nichts darüber gesagt, wie in diesen Aushandlungen mit Interessenunterschieden und konträren Zeitansprüchen umgegangen wird. Was aus dem öffentlichen Diskurs eher ausgeblendet wird, ist die implizit immer hoch relevante Frage, was jeweils ein legitimer, auch lebensweltlicher Grund für einen individuellen Zeitwunsch sein kann. Man könnte hier wieder vermuten, dass die Teams angesichts der Brisanz dieses Themas vor potenziellen Konflikten zurückschrecken und die bessere Lösung darin sehen, solche Konflikte in der informellen Kommunikation zu belassen (wie im Teambeispiel 1). Die im Team 3 beobachtete Alternative dazu besteht darin, offiziell grundsätzlich alle Bedürfnisse zuzulassen und eine Hierarchisierung von legitimen und illegitimen Gründen als normativ unerwünscht zu deklarieren: „Das macht hier jeder so, wie es am besten für ihn ist“, „Das geht mich ja nichts an, weshalb die früher nach Hause will“, oder: „Wir fragen hier nicht, warum jemand jetzt unbedingt frei haben möchte“. Dies ist in der Praxis vielleicht nicht konsequent durchzuhalten. Oder es funktioniert nur deshalb, weil aufgrund der langen Zusammenarbeit die jeweiligen Gründe in der Regel den KollegInnen doch bekannt sind. Auf jeden Fall eröffnet diese Haltung (einer *universalen* gegenseitigen Anerkennung) zeitliche Handlungsspielräume für alle Teammitglieder und nicht nur für einen kleinen Kreis, der besonders durchsetzungsfähig oder mit entsprechend legitimen Gründen ausgestattet ist. Hier bleibt die Frage offen, was tun, wenn es zu Konflikten kommt – müssen dann doch Gründe benannt und hierarchisiert werden? Von solchen Konflikten wurde in den Interviews zwar nicht berichtet. Festzuhalten bleibt aber: Legitimitätskriterien verweisen immer auf die jeweils zugrunde liegende Rationalität. Wenn die Aushandlung von Legitimität dezentralisiert und auf Dauer gestellt ist, haben individuelle Rationalitäten zumindest die Chance, thematisiert zu werden. Die alternativen Rationalitäten bleiben so präsent. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass bestimmte Rationalitäten sich dezentral durchsetzen, weil die Akteure über unterschiedliche Machtressourcen und unterschiedlichen Willen zur Durchsetzung verfügen.

Welche kooperationskulturellen Bedingungen für eine kollektiv gestützte Ausweitung individueller Spielräume lassen sich nun aus den Fallbeispielen zusammenfassend ableiten? Woran liegt es, dass Vertrauensarbeitszeit einmal zu Desintegration und intensiverer gegenseitiger Kontrolle beiträgt, ein andermal durch die Festigung bestehender Grenzen des Zeithandelns sozusagen neutralisiert wird oder sich aber Diskursivität und eine reflexive Verflüssigung von Zeitroutinen entwickeln?

### **5.2.3 Kooperationskulturelle Voraussetzungen für autonomes Zeithandeln**

#### *Ausmaß der Kooperations- und Regulierungsbereitschaft*

Eine der wesentlichen Voraussetzungen dafür, dass durch die partizipative Entwicklung geeigneter Regeln individuelle Zeitautonomie ausgeweitet werden kann, besteht darin, dass die Teammitglieder grundsätzlich die Regulierung und Praxis von Kooperation als wichtigen Faktor ihrer Arbeitssituation begreifen. Dies trifft zwar insofern für alle interviewten Beschäftigten zu, als niemand explizit meint, Kooperation spiele für sie oder ihn keine Rolle. In der konkreten Ausprägung jedoch lassen sich erhebliche Differenzen in den individuellen Haltungen beobachten, die zwischen den Polen „Leistungserbringung im Alleingang“ und „Leistung als Gemeinschaftsaufgabe“ changieren.

- „Einzelkämpfer“

Diese Haltung wird vor allem in gegenseitigen Zuschreibungen deutlich, ähnlich wie: „Manche fühlen sich hier eben verantwortlicher, sehen mehr das Ganze, andere dagegen blicken nicht über ihren eigenen Tellerrand hinaus“, oder in der Selbstbeschreibung: „Ich mache hier meine Arbeit, am liebsten ist mir, wenn ich meinen Schreibtisch vor mir hab’ und mir das organisieren kann wie ich das will, ich bin eigentlich der typische Einzelkämpfer“. Solche deutlichen sozialen Grenzziehungen sind sehr unterschiedlich motiviert und zum großen Teil (erwerbs-)biografisch zu erklären. Wichtig ist die sozialisierende Wirkung typischer Einzelarbeitsplätze wie in der Sachbearbeitung. Diese Orientierung entsteht aber auch durch negative Kooperationserfahrungen, die von Gefühlen der Ohnmacht, der Missachtung oder der Ausgrenzung begleitet waren. Eine weitere Variante ist dadurch charakterisiert, dass Beschäftigte die eigenen hohen Qualitätsvorstellungen gegenüber dem Zwang zu Kompromissen in der Gruppe verteidigen wollen oder dass sie umgekehrt befürchten, die eigenen Leistungsschwächen würden im engen Austausch deutlicher zutage treten als in der Einzelarbeit. Aus diesen Orientierungen resultieren in der Regel eine starke Betonung der eigenen, individuell zurechenbaren Leistung oder das Insistieren auf einer ungebundenen Form der Leistungserbringung. Dieses Kooperationsverständnis ist zum einen typisch für hoch qualifizierte, sehr autonom arbeitende Professionals, aber auch für geringer qualifizierte EinzelarbeiterInnen.

- Orientierung an der Gesamtleistung

Beschäftigten, die ein stärkeres Interesse an sozialer Einbindung und gemeinsamer Leistungserbringung haben, fällt es häufig schwer, solche Abgrenzungen zu akzeptieren. Die Genese ihrer relativ höheren Gesamleistungsorientierung kann spiegelbildlich zu den Einzelkämpfern

erklärt werden: Durch positive Erfahrungen mit den Synergieeffekten der Teamarbeit, durch den Willen, die eigenen Qualitätsvorstellungen den KollegInnen zu vermitteln und die Selbsteinschätzung als durchsetzungsstark, oder durch die Hoffnung, eigene Leistungsschwächen durch kooperative Einbindung ausgleichen zu können.

Identitäts- und anerkennungstheoretisch formuliert verweisen solche Unterschiede auch darauf, wo Beschäftigte im Arbeitsprozess Bezugspunkte für ihre Identitätsentwicklung sehen beziehungsweise darauf, ob sie in den sozialen Kooperationsbeziehungen positive Anerkennungschancen sehen oder nicht: Wer diese Chancen vor dem Hintergrund entsprechend negativer Erfahrungen gering einschätzt, neigt eher dazu, sich aus der Kooperation zurückziehen als jemand mit positiven Anerkennungserfahrungen. Für Professionals ist typisch, dass sie Anerkennung seltener in betrieblichen Kooperationsprozessen suchen, sondern vielmehr ihre individuelle Leistung an den Standards und Anerkennungskriterien der Profession oder Berufsgruppe messen.

Teamkulturen lassen sich nun nach dem Grad ihrer Homogenität oder Heterogenität in Bezug auf diese Orientierungen unterscheiden. Bei hoher Homogenität ist einerseits die Gefahr von Spannungen und Konflikten gering, die Herausbildung eines gemeinsamen Selbstverständnisses hoch wahrscheinlich. Problematisch wird es, wenn Gruppenmitglieder sehr gegensätzliche Haltungen in die Kooperation einbringen. Typisch ist dabei, dass die „Einbindungsorientierten“ sich durch die Abgrenzungshaltung der KollegInnen entweder als Personen missachtet fühlen. Sie beklagen, dass auf die Synergieeffekte von Kooperation unnötig verzichtet wird, dass ihr eigener „Blick für’s Ganze“ mit erheblichem zeitlichem Mehraufwand verbunden ist oder dass die „Abgrenzer“ und „Einzelkämpfer“ sich auf ihre Kosten verwirklichen. Umgekehrt bestehen Letztere häufig darauf, dass sie die pragmatischere und insgesamt auch „energiesparendere“ Haltung einnehmen: Zu viel Kommunikation sei kontraproduktiv und würde von der eigentlichen Arbeit abhalten. Die Einarbeitung in fremde Arbeitsgebiete, die für die gegenseitige Vertretung notwendig sei, sei ebenfalls zu aufwändig und ziehe Zeit von der eigenen Leistungserbringung ab.

Die Spannungen, die aus solch konträren Orientierungen resultieren, werden zwar auch durch den „objektiven“ Zwang begrenzt, Leistungen in Kooperation zu erbringen. Kooperation bedeutet dabei in den hier untersuchten Arbeitsfeldern vor allem, Wissen und Informationen auszutauschen oder sich gegenseitig zu vertreten. Gleichzeitig gibt es aber auch Teams, die diesen „objektiven“ Kooperationszwang weitgehend unterlaufen und die Leistungserbringung weiterhin stark arbeitsteilig organisieren.

Im Hinblick auf die Frage nach der autonomen Zeitgestaltung sind in diesen Kooperationskulturen unterschiedliche Chancen und Restriktionen angelegt. In „Einzelleister“-Teams können die Beschäftigten ein gewisses Maß an individueller Zeitautonomie verwirklichen, wie dies im Kapitel über Arbeitsorganisation unter dem Stichwort „Einzelarbeit“ bereits beschrieben wurde. Sie entbinden sich vom Zwang der zeitlichen Koordination und entlasten sich von zusätzlichen Aufgaben. Andererseits können sie aber auch nicht auf die Ressourcen gegenseitiger Unterstützung und Vertretung zurückgreifen und zeitliche Spontanität wie auch die Möglichkeit längerer Abwesenheit werden strikter durch die Anforderungen der Arbeitsaufgabe begrenzt.

Dominiert in den Kooperationskulturen dagegen ein ausgeprägtes Verständnis von gemeinsamer Leistungserbringung, eröffnen sich vielfältigere zeitliche Handlungsspielräume. Sie erlauben im besten Fall spontane, an der eigenen momentanen Befindlichkeit orientierte Freizeitentnahmen oder sehr lange Abwesenheiten. Die Kehrseite wiederum liegt hier in der hohen sozialen Abhängigkeit. Enge Kooperation bedeutet immer, sich den normativen Vorstellungen und Bewertungen der KollegInnen stärker auszusetzen und sich auf die Reziprozitätserwartungen und -verpflichtungen einzulassen. Intensiverer Austausch erhöht die Wahrscheinlichkeit, in den eigenen Geltungsansprüchen und Reziprozitätserwartungen enttäuscht zu werden oder andere zu enttäuschen. Der soziale Anpassungsdruck ist damit höher als in der Einzelleistungs-Variante und auch die Gefahr nimmt zu, in stark machtgeprägten Austauschbeziehungen zu unterliegen. Die Anforderungen an individuelle und kollektive Kompetenzen für ein Ausbalancieren solcher Machtbeziehungen und gegenseitiger Erwartungen sind entsprechend hoch. An dieser Stelle differenzieren sich Teams weiter danach aus, auf welche Weise sie versuchen, Konkurrenz-, Macht- und Konfliktdynamiken einzufangen.

Grundsätzlich problematisch für das Ausschöpfen individueller zeitlicher Handlungsspielräume ist nach den vorliegenden Befunden eine Konstellation, in der sich Einzel- und Gemeinschaftsorientierte innerhalb einer Gruppe „unversöhnlich“ gegenüber stehen. Unter den besonderen Bedingungen hoher gegenseitiger Anerkennung kann dies zwar zu einem konfliktfreien Nebeneinander führen (vgl. unten). Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, kann die Bildung von Subgruppen oder Subkulturen eine „Lösung“ sein, wie am Teambeispiel 1 beobachtet werden kann. Allerdings sind damit, vor allem wenn man sich aus räumlichen und organisatorischen Gründen nicht völlig ignorieren und aus dem Weg gehen kann, notwendig gegenseitige Irritationen verbunden. Diese werden je nach individueller Sensibilität unterschiedlich stark wahrgenommen und problematisiert. Solche Irritationen lassen auch das Arbeitszeithandeln nicht unberührt. Bedeutsamer aber ist, dass in solchen spannungsvollen Konstellationen vielleicht mühsam ein *Status quo* aufrechterhalten, nur sehr schwer aber ein *Wandel* organisiert werden kann. Einen solchen Wandel könnte man zwar hierarchisch anordnen – für diskursive Aushandlungen und eine konsensuelle Umsetzung fehlt hier jedoch die Basis gemeinsamer Grundorientierungen.

Ähnliche Befunde werden in einer Untersuchung über Selbstregulation in der Gruppenarbeit referiert. Hier heißt es, dass kollektive Selbstregulation zwar einerseits geeignete Rahmenbedingungen erfordere (eine kooperationsförderliche Arbeitsgestaltung und Qualifizierung), das sei aber keine hinreichende Bedingung. Vielmehr sei auch die „die Bereitschaft zur Kooperation von Bedeutung, und hier zeigt sich sehr deutlich, dass Kooperationsbereitschaft wenig ausgeprägt ist“ (Minssen 1999, S. 208).

Theoretisch könnte die Einführung von Vertrauensarbeitszeit, so deutet sich in einigen der untersuchten Teams an, zu einer Stärkung der Gemeinschaftsorientierung führen, wenn für Einzelne ein möglicher Gewinn an Zeitfreiheit über intensivere Zusammenarbeit erkennbar wird. Dazu bedarf es aber wiederum der Abstützung durch ein geeignetes Management des Wandels, das heißt vor allem durch moderierte Teamentwicklungsprozesse, die die gegenseitige Anerkennung und die Bereitschaft zum Diskurs fördern (vgl. unten).



Auch wenn in „Einzelleister-Teams“ der Bedarf nach sozialem Austausch und damit nach sozialer Integration minimiert wird, sehen in den meisten Teams die Beschäftigten doch in mehr oder weniger enger Kooperation beziehungsweise intensivem sozialem Austausch ein wesentliches Element ihres Arbeitshandelns. Damit rücken die wechselseitigen Anerkennungserwartungen – und diese umfassen immer auch die Zeitanprüche – in den Blick, die Beschäftigte in diesen Austauschbeziehungen aneinander richten sowie die Chancen, dass diese im Rahmen der kollektiven Handlungsregulierung erfüllt werden.

Kooperationskulturen unterscheiden sich, so lassen sich die drei Fallbeispiele interpretieren, im Hinblick darauf, in welchen Regulierungsmodi oder Integrationsformen solche Anerkennungserwartungen ausgehandelt werden. Gemeinsame Werte und Überzeugungen, Routinen und Traditionen, formale Regeln und Rechte, machtbasierende und hierarchische Prozesse der sozialen Über- und Unterordnung sowie diskursive Verständigung treten dabei empirisch immer in Mischungsverhältnissen auf. Sie haben außerdem – auch wenn ein hoher Grad der Verfestigung erreicht ist – immer Prozesscharakter und sind daher offen für Veränderungen. Dennoch lassen sich in den Teams unterschiedliche Schwerpunkte unterscheiden.

In der ersten Teamkonstellation ist die Integration über gemeinsame Werte und Orientierungen aufgrund der heterogenen Teamstruktur und zum Teil auch wegen der kurzen Dauer der Zusammengehörigkeit kaum entwickelt. Auch ein wichtiges funktionales Äquivalent zu dieser Wertbindung, nämlich die Steuerung durch formale Hierarchie, ist hier sehr schwach ausgebildet. Das Fehlen einer starken, mit entsprechenden Kompetenzen ausgestatteten Führungskraft verweist das Team auf andere Mechanismen der Selbstregulierung: Ansatzweise institutionalisiert es formale Regeln (wie zum Beispiel rollierende Dienstpläne), zum anderen werden stark wirksame mikropolitische, explizite und implizite Formen der gegenseitigen sozialen Kontrolle praktiziert. Insgesamt begünstigen diese Mechanismen eine sehr ungleiche teaminterne Verteilung von Handlungsspielräumen. Hinzu kommt, dass in dieser „Kontrollkultur“ auch eine Solidarisierung gegen die hohen betrieblichen Leistungszumutungen nur schwer gelingt, was ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für größere Arbeitszeitfreiheit wäre.

Im Kontrast dazu steht der zweite Fall für einen verbreiteten Typ von Teamkultur, der vor dem Hintergrund einer längeren Entwicklungsgeschichte eine spezifische Gemengelage von Integrations- und Kommunikationsmodi ausgebildet hat: Geteilte Kooperations- und Leistungsorientierungen (Wertbindung), eine – wenn auch zurückhaltend – steuernde Führungskraft, vor allem aber ein hoher Grad an Formalisierung stützen sich in ihrer Wirkung gegenseitig und machen ein hohes Niveau sozialer Kontrolle in gewisser Weise überflüssig. Hier gelingt nun zwar die Herstellung eines ausbalancierten Kompromisses der Anerkennungserwartungen über formale Regelbildung. Allerdings wird in Kauf genommen, dass gegenüber situationsspezifischen Abweichungen von diesem Kompromiss eine relativ hohe Intoleranz herrscht. Die Normenrigidität verhindert ein höheres Maß individueller Autonomie qua Aushandlung. Somit dominiert eine Kultur der formalen Rationalität, die in der Gruppe auch dann reproduziert wird, als auf der organisationalen Ebene kodifizierte Arbeitszeitregeln abgeschafft werden. Damit hat das Unternehmen zwar dezentrale Elemente der Arbeitsorganisation adaptiert. Die Gestaltungsautonomie, die den Teams zugestanden wird, wird von diesen

jedoch dazu genutzt, ihre Routinen aufrecht zu erhalten und die mögliche Zeitautonomie selbst zu beschränken.

Der Toleranz gegenüber individuellen Abweichungen kommt das Team im dritten Fallbeispiel deutlich näher. Es steht exemplarisch für eine Ausweitung der kollektiven Selbstregulierung um partizipative und diskursive Elemente. Auch hier werden, wie in den beiden anderen Teams, gruppenintern betriebliche Macht- und Kontrollstrukturen relativiert. Team und Führungskraft haben jedoch gemeinsam, wiederum vor dem Hintergrund kollektiv geteilter Grundüberzeugungen und einer starken „Teamwork“-Orientierung, diskursive Kommunikations- und Aushandlungsmodi institutionalisiert: Regelmäßige Koordinationsbesprechungen, ein explizit „sachlicher und informierender Umgangston“ und viele Ad-hoc-Absprachen können zur diskursiven Verständigung über Innovationen genutzt werden.<sup>121</sup> Diese „Diskurskultur“ beruht überwiegend auf einem spezifischen, Selbstregulierung fördernden Führungsverständnis des Vorgesetzten und komplementär dazu auf einem (semi-) professionellen Arbeitshabitus der Beschäftigten. Auch hier spielt die Arbeitskultur der Organisation eine wichtige Rolle: Die im Unternehmen dominante Professional-Kultur hoher gegenseitiger Autonomieanerkennung und sachlicher Kommunikation überträgt sich auch auf die weniger qualifizierten Beschäftigten.

Mit diesen „Kontroll-“, „Formalisierungs-“, oder „Diskurskulturen“ ist das Spektrum im empirischen Material weitgehend abgedeckt. Eine weitere relative häufige Variante, die jedoch nicht genauer untersucht werden konnte, sind Teamkulturen mit einer besonders hohen Integration durch gemeinsame inhaltliche Werte. Das kann sich auf die Leistungsorientierung, die berufliche Orientierung oder Ähnliches beziehen. Bei diesen Teams zeigt sich eine so starke Identifikation und Wertbindung an die Gruppe oder das Unternehmen, dass mögliche Differenzen zwischen individuellen und organisationalen Autonomieinterpretationen und Interessen kaum mehr thematisiert werden können.<sup>122</sup> Die Anerkennung individueller Geltungsansprüche ist hier nur darüber möglich, dass man selbst genau den kulturellen Vorstellungen entspricht.

Damit lässt sich resümieren, dass zwischen den Rationalitäten kollektiver Handlungsregulierung – Kontrolle, Formalität, Diskurs – und individuellen Autonomiechancen ein hoher Zusammenhang besteht, der jedoch nicht in eine eindeutige Richtung weist. Stark ausgeprägte Kontrollkulturen etwa eröffnen aufgrund unterschiedlicher individueller Macht- und Deutungsressourcen für *einzelne* Beschäftigte große Handlungsspielräume, für andere wiederum entsprechend geringere. Sie untergraben wegen ihrer potenziell polarisierenden (und demotivierenden) Wirkung Synergieeffekte der Kooperation und verringern damit die Handlungsres-

---

121 Solche Diskurse verlaufen im größten Teil der untersuchten Teams offensichtlich konfliktfrei. In der Literatur finden sich viele Hinweise, dass tatsächlich ausgetragene Konflikte unter Beschäftigten in der betrieblichen Praxis eher selten sind. Besonders in Untersuchungen zur Gruppenarbeit ist zwar viel von Spannungen, Konkurrenz, Neid etc. zu lesen, aber wenig von diskursiver kollektiver Konfliktaustragung (vgl. zum Beispiel Minssen 1999b). Dies ist augenscheinlich nicht nur auf den „nicht-bürgerlichen Arbeitshabitus“ von ArbeiterInnen zurückzuführen (vgl. Wittel 1998), denn auch im Angestelltenbereich besteht „Konfliktmanagement“ meist darin, vielfältige Strategien der Vermeidung und Bearbeitung konflikthafter Situationen im Vorfeld und als Ersatz für offene Konfrontation zu entwickeln.

122 Autonomie kann im Selbstverständnis der Beschäftigten hier nicht die „Freiheit von Abhängigkeit“ bedeuten, sondern die „Freiheit, die Art und den Rahmen der Abhängigkeit selbstbestimmt auszuwählen“ (vgl. dazu Seel 2002).

sources für *alle* Akteure. Allerdings ist es auch möglich, dass in bilateralen Aushandlungen wechselseitige relativ hohe Zeitautonomie ermöglicht wird.

Formale Regeln hingegen stellen per definitionem immer Kompromisse vergangener Aushandlungsprozesse dar und repräsentieren daher die Zeitansprüche bestimmter Beschäftigter oder verfestigen einen Minimalkonsens, der alle Beschäftigten auf die Einschränkung ihrer Autonomiebedürfnisse verpflichtet. Sie können jedoch umgekehrt ein gewisses Maß an Sicherheit gewährleisten, zumindest über diese Mindestfreiräume verfügen zu können.

Wenn kollektive Diskurse institutionalisiert werden, sind einerseits Zeitautonomiechancen relativ hoch, weil individuelle Zeitansprüche immer wieder neu geltend gemacht werden können. Diskursives Handeln ist jedoch lediglich ein partizipativer *Modus* der Regulation. Es ist noch nichts darüber gesagt, welche Ergebnisse die Diskurse jeweils haben, wie mit Konflikten umgegangen wird und welche Ansprüche sich darin regelmäßig durchsetzen. Auch Diskurse können in ihrem Ergebnis zu einer asymmetrischen Verteilung von Autonomiechancen führen. Daher, so die im nächsten Abschnitt vertretene These, müssen diese Diskurse von einer Haltung hoher gegenseitiger Anerkennung geprägt sein und Anerkennung muss sich außerdem auf eine möglichst große Vielfalt von Anerkennungskriterien beziehen.

### *Anerkennung und Vertrauen als Voraussetzungen selbstbestimmten Zeithandelns*

Bisher wurde also argumentiert, dass die Chancen einer Ausweitung zeitlicher Selbstbestimmung bei aller Ambivalenz grundsätzlich in diskursiv „auslotenden“ Kooperations- und Regulierungsmodi größer sind als in formal-standardisierten Varianten oder dort, wo keine explizite kollektive Regulierung stattfindet. Bezieht man jedoch noch andere Teambeispiele mit ein, in denen Diskurse zu asymmetrischen Zeitautonomiechancen führen, wird deutlich, dass diskursive Handlungsregulation zwar eine wichtige, aber keine hinreichende Bedingung darstellt. Das Ausmaß und die inhaltlichen Kriterien der gegenseitigen Anerkennung spielen vor allem in diesem Diskursmodus, aber auch in den anderen Regulierungsmodi eine wichtige Rolle für die gegenseitig gewährte Zeitautonomie.

Dieser Gedanke ist sehr naheliegend, wenn man sich mit einem Arbeitszeitmodell beschäftigt, das „Vertrauensarbeitszeit“ heißt. Vertrauensarbeitszeit setzt ja mit der Grundidee des betrieblichen Kontrollverzichts gerade auf eine bereits bestehende Vertrauensbeziehung zwischen den betrieblichen Akteuren oder will diese durch die Einführung von Vertrauensarbeitszeit fördern. In der kontroversen Diskussion um Vertrauensarbeitszeit betonen vor allem gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretungen, dass diesem Vertrauensangebot der Unternehmen mit großer Vorsicht zu begegnen sei: Das Management vertraue lediglich darauf, dass die Beschäftigten sich im Rahmen größerer Handlungsspielräume in noch höherem Maß verausgaben werden. Da bisher in dieser Arbeit immer von Anerkennung, nicht aber von Vertrauen die Rede war, ist daher an dieser Stelle ein kurzer Exkurs zur Begriffsklärung notwendig. Wie hängen die Konzepte des Vertrauens und der Anerkennung zusammen?

Grundsätzlich ist Vertrauen<sup>123</sup> ein Mechanismus, soweit sind sich unterschiedliche theoretische Ansätze einig, der intersubjektives Handeln und damit Sozialität überhaupt erst ermöglicht. Alle Vertrauenskonzepte gehen mehr oder weniger übereinstimmend davon aus, dass

---

123 Für einen fundierten aktuellen Überblick über unterschiedliche vertrauens-theoretische Ansätze vgl. vor allem Endreß (2002).

Menschen in wie auch immer gearteten sozialen Tauschbeziehungen nur dann „Vorleistungen“ erbringen, wenn sie darauf vertrauen können, dass die erwarteten Gegenleistungen in naher oder ferner Zukunft tatsächlich eintreten werden. Je größer das Vertrauen, um so langfristiger ist der zeitliche Horizont für diese Reziprozitätserwartungen und um so unbestimmter kann die konkrete Form dieser Gegenleistungen sein. Damit eröffnet hohes oder wachsendes Vertrauen in Arbeitsbeziehungen wechselseitig größere Handlungsspielräume sowohl inhaltlicher als auch zeitlicher Art. Wer nicht vertraut, zweifelt daran, dass sein Gegenüber im Prozess des Gebens und Nehmens irgendwann seinen Part auf angemessene Weise erfüllen wird und ergreift daher prophylaktische „Gegenmaßnahmen“, um diese Unsicherheit oder dieses Risiko zu begrenzen: Einerseits werden die eigenen Leistungen zurückgehalten und die Kooperationsbereitschaft verringert sich. Andererseits wird versucht, Einfluss auf das Handeln der Interaktionspartner zu nehmen, um die gewünschten Gegenleistungen wahrscheinlicher zu machen. Kann Vertrauen daher mit Anerkennung gleichgesetzt werden oder gibt es eine spezifische Differenz? In meiner Deutung ist Vertrauen nichts anderes als in die Zukunft hinein verlängerte Anerkennung. Vertrauen setzt Anerkennung voraus. Wer eine andere Person nicht anerkennt, kann auch kein Vertrauen zu ihr entwickeln und wer umgekehrt kein Vertrauen aufbringt, signalisiert fehlende Anerkennung. Insofern ist Vertrauen eben so wie Anerkennung nicht nur aus der Systemperspektive ein wichtiger Mechanismus sozialer Integration und Voraussetzung für jedes soziale Handeln, sondern gleichzeitig aus subjekttheoretischer Perspektive konstitutiv für die Ausbildung einer positiven Identität.

Die drei Teambeispiele verweisen in dieser Sicht auf unterschiedliche Vertrauensniveaus. Im ersten Team zieht sich ein Teil der Gruppe aus der Kooperation zurück und die Erwartungen an Reziprozität werden reduziert. Gleichzeitig unterstellen sich die Teammitglieder wechselseitig, die jeweils unterschiedlich definierten (Gegen-)Leistungen nicht in erwartbarem Umfang zu erbringen. In den Interviews zeigt sich das daran, dass einigen Kollegen und Kolleginnen zugeschrieben wird, sie machten Fehler, arbeiteten zu wenig oder seien unkollegial. Die gegenseitige Vertrauenswürdigkeit wird damit in erheblichem Ausmaß bestritten und es lässt sich von einer ausgeprägten Misstrauenskultur sprechen.

Im zweiten Team, das für eine typische Formalisierungskultur steht, wird der Leistungskompromiss in Form verbindlicher Regeln fixiert und damit der Bedarf gegenseitigen Vertrauens insgesamt gesenkt. Auf der Basis dieser formalen, Erwartungssicherheits stiftenden und Risiko minimierenden Regeln können sich – im Vergleich mit dem nächsten Fall allerdings eingeschränkt – vertrauensvolle Beziehungen stabilisieren.

Das dritte Team weist das relativ höchste Vertrauensniveau auf, da sich Beschäftigte und Führungskraft wechselseitig die Erfüllung der jeweiligen Erwartungen und damit Vertrauenswürdigkeit unterstellen. Die Teammitglieder können sich auf intensive Kooperation sowie auf einen Diskurs einlassen, in dem individuelle Handlungsspielräume sukzessive ausgelotet werden. Vereinbarte Regeln beziehen sich mehr auf die Form dieses Diskurses als auf die konkret-materiale Form des Arbeits(zeit)handelns.

Diese Beispiele von „low-trust“ und „high-trust“-Kulturen (Fox 1974) verweisen weiterführend auf die Frage, an welchen Kriterien dort jeweils die gegenseitige Unterstellung von Vertrauens(un)würdigkeit festgemacht wird. In der Vertrauentheorie werden hierfür drei analytische Dimensionen angeboten (vgl. Seifert 2001, S. 60ff.): Vertrauenserwartungen richten sich demnach entweder auf die Kompetenz, die Integrität oder die Gesinnung eines Hand-

lungspartners oder auf alle diese Dimensionen zusammen. Daraus lässt sich die These ableiten, dass die intersubjektive Geltung individueller Ansprüche nicht (nur) davon abhängt, wie hoch oder niedrig das Vertrauensniveau ist. Es geht also nicht nur darum, dass Teammitglieder eine Haltung gegenseitigen Vertrauens oder Anerkennung haben. Wichtig ist vor allem auch, nach welchen Kriterien sie diese Anerkennung gewähren.

Das hieße zum Beispiel fragen, wie Teams Kompetenz oder Leistung definieren, an welchen Indikatoren sie dies festmachen, wie groß die Toleranz im Hinblick darauf ist, wie schnell jemand Kompetenzen erwirbt oder wie stark Kompetenzen am Leistungserfolg oder dem Prozess der Leistungsverausgabung festgemacht werden und Ähnliches mehr. Nur dann, wenn im Rahmen dieser inhaltlich spezifizierten Erwartungen ein möglichst breites Spektrum von Kompetenzen und Kompetenzkriterien zugelassen ist, können Einzelne sich auch ein mehrdimensionales Leistungshandeln erlauben – und dies heißt, individuelle Bedürfnisse, Relevanzen und Fähigkeiten selbstbestimmter zur Geltung bringen und in Aushandlungsprozesse legitimerweise einbringen.

Dieser Gedanken der Mehrdimensionalität (oder Vielfalt) spielt in der identitätstheoretischen Anerkennungsperspektive eine wichtige Rolle. Wenn das Ausmaß individueller Autonomie davon abhängt, ob die je besonderen Leistungen, Eigenschaften und Bedürfnisse anerkannt werden, folgt daraus, dass Anerkennungskulturen – oder eben Vertrauenskulturen – diese Besonderheiten berücksichtigen müssen. Die kollektiv ausgehandelten oder gesetzten Kriterien für die Gewährung der wechselseitigen Anerkennung bevorzugen oder benachteiligen dabei Subjekte immer mehr oder weniger stark. Betriebe oder Organisationen gehören zu den sozialen Kontexten, für die solche Asymmetrien aufgrund ungleicher Eigentums- und Verfügungsrechte prinzipiell konstitutiv sind. Dennoch variieren auch betriebliche Herrschaftsverhältnisse im Hinblick darauf, in welchem Maß den Beschäftigten Missachtungserfahrungen ihrer Identität – und das heißt Einschränkungen ihrer individuellen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit – zugemutet werden. Die Annäherung an den Idealzustand einer gerechten Verteilung von positiven Anerkennungschancen gelingt nun über mindestens zwei Wege: Einmal können Betriebe ihr Personal so auswählen, dass dieses möglichst passgenau den erwarteten Orientierungen und Kompetenzen entspricht und daher kaum Differenzenerfahrungen zwischen subjektiven Anerkennungsbedürfnissen und organisational gewährten Anerkennungschancen auftreten. Der andere Weg liegt in einer Ausdifferenzierung der Anerkennungskriterien und der Akzeptanz einer großen Vielfalt solcher Kriterien positiver Bewertung.

In diesem Sinne lassen sich die vorgestellten Teamkonstellationen als Anerkennungskulturen mit einer unterschiedlich großen Rigidität im Hinblick auf die Gewährung von Anerkennungschancen charakterisieren. Die „Misstrauenskultur“ im Team 1 ist insofern eine „Kultur der Anerkennungskonflikte“, als hier Beschäftigte mit je verschiedenen Kooperations- und Leistungsvorstellungen wechselseitig versuchen, ihre Anerkennungskriterien durchzusetzen. Für das Zeithandeln in diesem Team bedeutet das, dass alle diejenigen Beschäftigten, die ein besonders hohes Bedürfnis nach sozialer Anerkennung durch KollegInnen und Vorgesetzte haben, sich in ihrer Arbeitszeitpraxis stark an deren Zeiterwartungen ausrichten und sich entsprechend stark selbst beschränken – während umgekehrt andere, die sich von solchen Erwartungen eher distanzieren, größere Handlungsautonomie realisieren.

Die „Vertrauenskultur“ in Team 3 zeichnet sich demgegenüber dadurch aus, dass die Beschäftigten in den vertikalen und horizontalen Kooperationsbeziehungen tendenziell ihre un-

terschiedlichen Kompetenzen und Leistungsbeiträge gegenseitig anerkennen. Sie betonen dabei sowohl, dass die arbeitsteilig erledigten Aufgaben in gleicher Weise zum Gesamtergebnis beitragen als auch, dass die einzelnen Personen dabei ohne Einschränkung einen gleichwertigen Leistungsbeitrag erbringen. Mit dieser Unterstellung, dass die Vielfalt der Tätigkeiten wie auch die Vielfalt der Arbeitsweisen und individuellen Kompetenzen gleich hoch zu bewerten ist, wird im Arbeitshandeln grundsätzlich ein höheres Maß der Selbstbestimmung möglich. Es konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht geklärt werden, wie solche Differenzen in den Anerkennungsbereitschaften zustande kommen. Dafür müssten auf jeden Fall die Teambiografien rekonstruiert werden. Im Team 3 deutet vieles darauf hin, dass die Personalpolitik des Unternehmens hier eine wichtige Rolle spielt. Bei der Besetzung von Stellen, so wurde deutlich, wird sehr stark darauf geachtet, dass die Neuen in ein Team hineinpassen. Dabei wird auf einen bestimmten professionellen oder zumindest semiprofessionellen Arbeitshabitus geachtet. Dies bedeutet aber offensichtlich nicht, dass soziale Homogenität gewünscht wird. Gerade der Umgang mit Vertrauensarbeitszeit zeigt, dass die Akzeptanz stark ausdifferenzierter individueller Arbeitszeitmuster an die Akzeptanz individueller Arbeits- und Lebensstile geknüpft ist. Es gehört hier offensichtlich zur Arbeitskultur, sich wechselseitig als Personen in ihrer Individualität

### *Fazit*

Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit, so lässt sich noch einmal resümieren, trifft in den untersuchten Gruppen auf unterschiedliche Haltungen und Regulierungsmodi. Die wechselseitige Anerkennung von Autonomieansprüchen, auf die Vertrauensarbeitszeit angewiesen ist, erfordert erstens ein gewisses Maß an Kooperations- und Regulierungsbereitschaft bei den Teammitgliedern. Diese kann in den Teams in unterschiedlichem Maß vorausgesetzt werden. Darüber hinaus können zweitens unterschiedliche Rationalitäten und Modi der kollektiven Regulierung beobachtet werden. Das „freie Spiel der Kräfte“ und die starke Standardisierung des Zeithandelns in Form expliziter materialer Regeln stellen die beiden Varianten dar, in denen Zeitautonomiechancen jeweils selektiv verteilt oder aber vereinheitlicht und stark eingeschränkt werden. Die „Diskurskultur“ in einer weiteren Variante siedelt dagegen die Autonomiechancen auf der prozeduralen Ebene institutionalisierter Kommunikation und Aushandlung an. Drittens schließlich setzt eine Ausweitung von Zeitautonomie in allen drei Regulierungsvarianten ein hohes Maß an subjektiver Anerkennungsbereitschaft voraus. Auch diese Haltung der Anerkennungsbereitschaft ist in den Gruppen sehr unterschiedlich ausgeprägt und verteilt.

Bezieht man nun diese Ergebnisse auf aktuelle Diskurse um die Auswirkungen von Dezentralisierung und individueller Selbststeuerung, bestätigt sich zuallererst, dass damit die Bedeutung kollektiver Regulierungsprozesse zunimmt (vgl. Pongratz/Voß 1997). Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit stellt einen mehr oder weniger starken Impuls dar, bestehende Routinen, Institutionen und auch Machtverteilungen in Frage zu stellen. Grundlegende Veränderungen nimmt dabei keines der untersuchten Teams vor. Daher sind auch die Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit davon abhängig, welche Formen kollektiver Regulierung und welche Haltungen die Beschäftigten vor ihrer Einführung entwickelt haben. Dies steht in weitgehender Übereinstimmung mit Befunden zu Dezentralisierungsprozessen am Beispiel

der Einführung von Gruppenarbeit. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Unternehmen in die Entwicklung von Kooperation wenig „investieren“ und individuelle Selbststeuerung zum Gestaltungsproblem der Teams und ihrer Führungskräfte machen – auch dies ein weit verbreiteter Befund. Ob die bisherige Kooperation zur Ressource oder zur Barriere für eine positive Veränderung des Arbeitszeithandelns in einer Gruppe wird, hängt von einer Reihe von Bedingungen ab, die zum Beispiel auch in der Literatur über Gruppenarbeit genannt werden. Der Arbeitshabitus spielt dabei nicht nur in der industriellen Produktion (vgl. Wittel 1998), sondern auch in den hier untersuchten Angestelltenbereichen offensichtlich eine wichtige Rolle. Die Frage, ob eher homogene oder eher heterogene Teams eine bessere Ausgangsbedingung für kollektive Regulierung darstellen (Hoering et al. 2001), wird dagegen mit den vorliegenden Befunden obsolet. Fragt man nach individuellen Autonomiechancen, ist eindeutig diejenige Konstellation am günstigsten, in der Teammitglieder die homogene Auffassung vertreten, dass Heterogenität etwas Positives ist.

Diese an der Frage der Zeitautonomie herausgearbeitete Bedeutung der Bereitschaft zu gegenseitiger Anerkennung (individueller Zeitmuster) in der horizontalen Kooperation spielt in der Dezentralisierungs- und Subjektivierungsdiskussion noch kaum eine Rolle. Das „Anerkennungsproblem“ wird bisher vor allem in der vertikalen Dimension untersucht (vgl. Kapitel 2.2) und dies wird auch an dieser Stelle in dem jetzt folgenden Abschnitt getan.

### 5.3 Die Rolle des unteren und mittleren Managements: Führungskulturen und Vertrauensarbeitszeit

Das Handeln der formalen Führungskräfte hat bei der Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit einen hohen Stellenwert. Auf diese besondere Bedeutung der mittleren und unteren Führungsebene in betrieblichen Dezentralisierungsprozessen hat vor allem die arbeits- und industriesoziologische Forschung über Gruppenarbeit aufmerksam gemacht. Mit der prekären Rolle der Meister ist die Sensibilität dafür gewachsen, dass die Delegation von Verantwortung und Kontrolle an die Beschäftigten zwangsläufig Funktion und Selbstverständnis ihrer unmittelbaren Vorgesetzten tangiert. Untersuchungen belegen, dass diese durch Dezentralisierungen auf der einen Seite zwar entlastet, auf der anderen Seite jedoch mit neuen Anforderungen konfrontiert werden. Häufig sind sie dafür nicht sozialisiert oder qualifiziert oder sie befürchten Macht- und Einflussverluste, Chaos und Leistungseinbrüche in ihrem Zuständigkeitsbereich. Solche, aus einer innovationsorientierten Perspektive „defizitären“ Kompetenzen und Haltungen haben gerade dieser Führungsebene das Image eingebracht, sich dem organisationalen Wandel grundsätzlich stärker zu verschließen als alle anderen betrieblichen Gruppen und Akteure – und diesem Generalverdacht einer möglichen Blockadehaltung sind sie auch bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit ausgesetzt.

In den hier untersuchten Unternehmen werden solche Überlegungen auf der Ebene des leitenden Managements kaum berücksichtigt. Sie beziehen die mittleren Führungskräfte bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit kaum in die Diskussion oder in die Verhandlungen mit ein. Dort, wo diesen völlig verweigert wird, ihre Bedenken offen zu artikulieren, hat dies in jedem Fall negative Auswirkungen auf die Akzeptanz und die Praxis von Vertrauensarbeitszeit. Ein verbreitetes Diktum von Seiten des höheren Managements ist dabei, dass Vertrauensarbeitszeit im Unternehmen abteilungsweise sehr unterschiedlich umgesetzt werde und dies wesentlich von den jeweiligen Führungskräften abhängen. Man könne aber grundsätzlich wenig daran ändern, wenn vor allem ältere Vorgesetzte sich nicht mehr auf neue Verhältnisse einlassen wollten. In manchen Fällen ist dies sicher eine realistische Einschätzung individueller Entwicklungspotenziale von Führungskräften. Auf der anderen Seite kann es aber auch als eine kostengünstige und selbstentlastende Deutungsstrategie des für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit verantwortlichen Managements interpretiert werden.

Auch viele Beschäftigte bezeichnen eine zustimmende Haltung ihrer Vorgesetzten als *die* zentrale Bedingung für eine positive Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit. Im Prinzip funktioniere eine Ausweitung zeitlicher Handlungsspielräume nur dort, wo bereits bisher ein gewisses Maß an informell durch die Führungskraft zugestandenen Zeitfreiheit üblich war. Nur ein partizipativer oder zumindest zurückhaltender Führungsstil lasse autonomes Arbeiten wirklich zu. Andererseits wird in einigen Betrieben davon berichtet, dass Beschäftigte oder Teams die von der Geschäftsleitung propagierten neuen Möglichkeiten der Zeitfreiheit tatsächlich auch gegen den Widerstand der unmittelbaren Vorgesetzten durchsetzen.

In den Befragungen lehnen die mittleren Führungskräfte Vertrauensarbeitszeit jedoch selten explizit ab. Dies dürfte auch daran liegen, dass autonomes Arbeitshandeln und selbstorganisierte Arbeitszeitgestaltung in den untersuchten Unternehmen hohe Legitimität besitzen und Führungskräfte wohl kein Interesse daran haben, sich in einer Interviewsituation als illoyal oder unmodern zu outen.



Bevor in Abschnitt 5.3.2 gefragt wird, welche Haltungen und Führungsbeziehungen zu einer positiven Praxis von Vertrauensarbeitszeit beitragen, sollen einige grundsätzliche, empirisch fundierte Überlegungen über die Bedeutung der Arbeitszeit im Führungshandeln angestellt werden. Führungshandeln wird im Folgenden (5.3.1) als Austausch- und Interaktionsbeziehung definiert, in deren Rahmen wechselseitige Erwartungen und Gegenerwartungen mehr oder weniger befriedigt werden (müssen), um Kooperation zu ermöglichen. Wie sich empirisch zeigt, stellt das Arbeitszeithandeln in diesem Zusammenhang eine wichtige mikropolitische Tauschressource und einen funktional wie symbolisch hoch bedeutsamen Interaktionsmodus dar. Die systematische Rekonstruktion der Bedeutung von Arbeitszeit im Führungshandeln trägt zu einem besseren Verständnis der neuralgischen Punkte einer autonomen Zeitgestaltung bei. Es lässt sich damit besser erklären, weshalb Führungskräfte eine Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit aus Sicht der Beschäftigten häufig blockieren, obwohl sie explizit keine Einwände gegen das Modell haben.

### **5.3.1 Die Bedeutung der Arbeitszeit in den (Aus-)Tauschbeziehungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten**

Es wäre eine theoretisch überholte Sichtweise, wollte man das Führungshandeln auf die Frage individueller Orientierungen, Kompetenzen oder Stile von Führungskräften reduzieren. Vielmehr ist „führen“ eine asymmetrisch vorstrukturierte Interaktions- und Austauschbeziehung<sup>124</sup> zwischen anweisungsbefugten und Anweisungen ausführenden Personen und hat, wie die horizontalen Kooperationsbeziehungen, über diesen formal-hierarchischen Aspekt hinaus auch eine soziale Qualität. Die Beziehung zwischen Führenden und Geführten ist einerseits formal durch Direktionsrechte und Gehorsampflichten reguliert, aber auch geprägt durch komplexe und meist implizite wechselseitige Erwartungen von Leistungen und Gegenleistungen. Dabei erwarten die Beschäftigten von den Führungskräften im Wesentlichen,

- dass sie ihnen ein gewisses Maß an Handlungsautonomie im Arbeitsprozess zugestehen, das auf dem Vertrauen der Führungskraft in die individuellen Kompetenzen beruht,
- dass sie die Arbeitsleistung sowie über den Verwertungsaspekt hinaus die „ganze Person“ in ihren individuellen lebensweltlichen Bezügen anerkennen,
- dass sie die Zuweisung von Arbeitsaufgaben und die Leistungsbewertung in gerechter, fairer und partizipativer Form durchführen,
- dass sie aufmerksam die sozialen Prozesse in den Teams beobachten und gegebenenfalls konfliktvermeidend und konfliktlösend intervenieren und
- dass sie die Beschäftigten vor betrieblichen Leistungszumutungen schützen, die als überzogen empfunden werden.<sup>125</sup>

---

124 Vgl. dazu die mehrfache Umbenennung des einschlägigen Lehrbuchs von Neuberger für die Arbeitspsychologie und Betriebswirtschaftslehre, dessen Titel in den 1980er Jahren „Führung“ lautete, in den 90er Jahren „Führen und geführt werden“ und in der neuesten Auflage schließlich „Führen und führen lassen“ (Neuberger 2002).

125 In den Interviews wurden die Erwartungen an eine „ideale Führungskraft“ abgefragt, wobei die Antworten auf sehr unterschiedlichen Ebenen liegen und zu den hier angeführten Hauptpunkten verdichtet wurden (ähnlich bei Faust et al. 2000, S.190ff.). Grundsätzlich würde es nahe liegen, diese Erwartungen als „Führungsfunktionen“ zu konzeptualisieren – die funktionalistische Perspektive hat jedoch den Nachteil, dass sie

Solche Erwartungen sind im Prinzip auch in den horizontalen Kooperationsbeziehungen wirksam und stellen Anforderungen dar, die im Rahmen einer kollektiven Selbststeuerung auch ohne formal herausgehobene Führungskräfte von den Beschäftigten selbst erfüllt werden könn(t)en. Aufgrund der überlegenen Macht- und Ressourcenausstattung formaler Führungspositionen besitzen sie hier jedoch eine deutlich höhere Relevanz und Brisanz. Es versteht sich, dass Führungskräfte diese Erwartungen, die die Beschäftigten an sie in ihrer Rolle als Stellvertreter des Unternehmens richten, niemals gänzlich erfüllen können. Die Arbeitszufriedenheit und die Bindung der Beschäftigten an die Organisation werden jedoch in ganz erheblichem Umfang dadurch bestimmt, wie gut es ihren Vorgesetzten gelingt, sich diesem Idealbild zu nähern oder sich darum zumindest erkennbar zu bemühen.

Die Gegenerwartungen der Führungskräfte sind aufgrund der formalen Asymmetrie etwas anders gelagert. Sie selbst sehen sich von mindestens zwei Seiten, nämlich der der Untergebenen und der der eigenen Vorgesetzten, mit zum Teil widersprechenden Erwartungen konfrontiert. Im Kern geht es dabei natürlich um die Ausbalancierung möglicherweise konträrer Leistungsvorstellungen von Beschäftigten und Unternehmen. Aufgrund dieser „Sandwich“-Position besteht eine der wichtigsten Anforderungen für die untere und mittlere Führungsebene darin, die Beschäftigten in der kooperativen Leistungserbringung so zu steuern, dass sie weder in Form von Konflikten oder Beschwerden noch durch ein Nicht-Erreichen der Leistungsziele die negative Aufmerksamkeit des übergeordneten Managements auf sich ziehen. Die Reziprozitätserwartungen an ihre Untergebenen beziehen sich daher vor allem darauf, sie bei der Erfüllung der von der Unternehmensleitung gesteckten Leistungsziele möglichst weitgehend zu unterstützen. In diesen wechselseitigen Austauschprozessen hat nun die Arbeitszeitgestaltung für Führungskräfte aus unterschiedlichen Gründen eine hohe Bedeutung.

### *Arbeitszeit als Tauschressource*

In vielen Konstellationen ist die selektive Gewährung informeller Zeitfreiräume für die Führungskräfte ein wesentliches Instrument der Steigerung von Motivation und Loyalität. Damit kann vor allem den oben genannten Autonomie- und Anerkennungserwartungen der Beschäftigten entsprochen werden, was diese mit erhöhter Leistungs- und Folgebereitschaft beantworten. Ein solches Geben und Nehmen hat sich in vielen der untersuchten Teams eingespielt. Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit wird hier vor allem von den Führungskräften als Störung, zum Teil auch von den Beschäftigten als überflüssig wahrgenommen. Dies liegt vor allem daran, dass eine erste und wichtige Voraussetzung dafür, dass Arbeitszeit zu einer solchen Tauschressource werden kann, ihre relativ rigide formale Regulierung ist: Je mehr die Zeitfreiheit im Unternehmen eingeschränkt ist, desto höher ist zum einen der Gratifikationswert der zugestandenen individuellen Zeitmuster.<sup>126</sup> Zweitens kann Arbeitszeit nur dann von

---

den subjektiven Deutungs- und Interpretationscharakter von Phänomenen wie hier den Führungsaufgaben verschleiert.

126 Diese Bedeutung der Arbeitszeit als Tauschressource gilt natürlich auch in der umgekehrten Richtung sowie auf der horizontalen Ebene: Wenn individuelle und flexible Arbeitszeiten unternehmensseitig als neues Leitbild propagiert werden, können Beschäftigte ihre Bereitschaft zu phasenweiser oder situationsangepasster Flexibilität auch nicht mehr so stark in die Waagschale werfen wie unter den Bedingungen starker formaler Regulierung. Vgl. dazu auch Kühl (2001), der den Machtverlust der Beschäftigten in dezentralen und ergebnisorientierten Arbeitsformen wie der „strukturinnovativen Gruppenarbeit“ betont: „Die stark ausgefeilten

den Führungskräften als Tauschobjekt eingesetzt werden, wenn sie auch formal die Verfügungsrechte darüber besitzen. Typische Beispiele sind hier betriebsunübliche individuelle Zeitarrangements, die zwischen Beschäftigten mit versorgungsabhängigen Kleinkindern oder ähnlich verpflichtenden sozialen Einbindungen und ihren jeweiligen Vorgesetzten ausgehandelt werden. Diese führen häufig zu einer Steigerung der Leistungsverausgabung der Beschäftigten, weil sie das Entgegenkommen der Führungskraft honorieren wollen. Selbststeuerung zuzulassen setzt in dieser Tausch-Perspektive voraus, dass Äquivalente für die Motivationssteigerung und Loyalitätsbindung existieren oder gefunden werden. Ein Beispiel dafür sind finanzielle Anreizsysteme, über die die Führungskräfte relativ autonom verfügen können. Solche Instrumente sind jedoch, wie in Abschnitt 5.1.4 gezeigt wurde, in den meisten Untersuchungsbetrieben wenig verbreitet. Sie müssten aus Sicht der Führungskräfte vor allen Dingen auch in Form zusätzlicher Prämien und nicht als differenzierende Entgeltbestandteile eingesetzt werden können, um negative Konkurrenzdynamiken zu vermeiden.

Ein weiteres Äquivalent für den Wegfall selektiver Zugeständnisse bei der Arbeitszeitgestaltung könnte nun auch sein, dass allen Beschäftigten prinzipiell die Selbststeuerung zugetraut und zugestanden wird. Dann aber müssten die Führungskräfte erstens darauf vertrauen, dass sich dadurch insgesamt die Motivation und Identifikation der Beschäftigten tatsächlich erhöht und sie selbst davon profitieren. Sie müssten riskieren, dass unter Umständen nicht die Bindung der Beschäftigten an sie selbst zunimmt, sondern diese sich unmittelbarer mit dem Unternehmen identifizieren, das ja mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit die größeren Zeitspielräume gewährt. Ein besonderer Leistungsanreiz und Einflussgewinn für die Führungskräfte ergibt sich aus Vertrauensarbeitszeit, so könnte man weiterhin argumentieren, auch nur dann, wenn die Beschäftigten diese im Vergleich mit anderen Abteilungen auch als besondere Auszeichnung und nicht als Selbstverständlichkeit interpretieren können.

### *„Sachlich notwendige“ Information über individuelles Arbeitszeitmanagement*

Die zeitliche Selbststeuerung im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit ist für viele Führungskräfte auch deshalb problematisch, weil sie über die jeweilige zeitliche Verausgabung der einzelnen Beschäftigten und ihre Anwesenheit womöglich schlechter informiert sind als vorher. Die Erfüllung der oben genannten Erwartungen einer gerechten Verteilung von Arbeitslasten und des Schutzes vor betrieblichen Leistungszumutungen sowie die Gewährleistung funktionaler Leistungsziele setzt aus ihrer Sicht eine solche Information voraus. Vertrauensarbeitszeit stellt jedoch sowohl die Zeiterfassung als auch die Kontrolle einer regelmäßigen Anwesenheit der Beschäftigten vom Konzept her gerade in Frage. Im Selbstverständnis der Führungskräfte folgt aus ihrem Informationsbedürfnis zwar manchmal, aber durchaus nicht immer, dass sie eine betriebliche Zeiterfassung beibehalten, oder dass sie die Anwesenheitszeiten ihrer Beschäftigten durch Augenschein oder durch Anwesenheitsnormen kontrollieren wollen. Vor allem partizipativ orientierte Führungskräfte halten es jedoch durchaus für ausreichend, wenn sie in bilateralen, besser jedoch in multilateralen Kommunikationen über die jeweiligen (virtuellen oder individuell dokumentierten) Zeitkontenstände informiert werden.

---

Regeln, genauen Arbeitsanweisungen, ... präzisen Arbeitszeitdefinitionen waren für die Mitarbeiter also nicht nur Restriktionen, sondern ... immer auch ein Verhandlungsgut mit Vorgesetzten, wenn Abweichungen von diesen Regeln notwendig wurden.“ (S. 212)

Andererseits begründen Führungskräfte ihre Ablehnung von Vertrauensarbeitszeit häufig gerade mit diesem drohenden Informationsverlust, der ihnen die Grundlage für jegliche Steuerung entziehe. Jede Art von Kooperation, horizontal wie vertikal, ist auf ein Mindestmaß an gegenseitiger Information über den „Stand der Arbeit“ angewiesen. Auch wenn sich die Zusammenarbeit häufig sehr routinisiert und vorhersehbar gestaltet, müssen zumindest Abweichungen und mögliche problematische Entwicklungen kommuniziert werden und dazu gehört unter Umständen eben auch der Stand des Arbeitszeitvolumens. Zumindest ein gewisser Einblick von Führungskräften in die individuelle Zeitwirtschaft (durch individuelle, möglicherweise auch virtuelle Zeitkonten) kann in allen untersuchten Konstellationen daher als Grundvoraussetzung für das Zugestehen von Selbststeuerung gelten.

### *„Sachlich unbegründete“ Verfügbarkeitsansprüche*

Nicht zuletzt sind Führungskräfte betriebliche Akteure mit Eigeninteressen, die über das Ausbalancieren von Beschäftigten- und Unternehmenserwartungen und damit über ihre eigentliche Steuerungsfunktion hinausgehen. Viele Beschäftigte unterstellen ihnen genau solche Eigeninteressen im Umgang mit der Arbeitszeit, wenn sie zum Beispiel Verfügbarkeitsansprüche beklagen, die häufig „keinerlei sachlichen und organisatorischen Hintergrund“ hätten. Vor allem stark an Hierarchien orientierte Führungskräfte bestehen auf ihren Präsenzerwartungen, ohne diese legitimieren zu können oder zu wollen. Arbeitszeiten werden ganz selbstverständlich angeordnet, die Untergebenen typischerweise abends „entlassen“ oder explizit zum Bleiben aufgefordert. Von den interviewten Beschäftigten wird ein solches Führungsverhalten, das aus ihrer Sicht ausschließlich dem Stuserhalt dient, überwiegend vehement abgelehnt. Es versteht sich, dass diese Führungskräfte mit Vertrauensarbeitszeit wenig anfangen kann. Zum Teil kritisieren sie sie nicht einmal, sondern ignorieren sie schlicht.

Insgesamt reagieren Führungskräfte hingegen auf die Einführung von Vertrauensarbeitszeit nur zu einem geringen Teil mit völliger Ablehnung. Die weitaus größere Zahl der insgesamt befragten Team- und AbteilungsleiterInnen praktiziert ohnehin einen wenig direktiv-intervenierenden Führungsstil. Sie lassen sich daher in gewissem Umfang auf Lernprozesse ein, suchen aber gleichzeitig nach Sicherungsstrategien, die ein Entgleisen der oft prekären Reziprozitätsbalancen in den Kooperationsbeziehungen sowie eine Politisierung der Arbeitszeit- und Leistungsfrage verhindern sollen. Diese Strategien wurden bereits beim Umgang mit Vertrauensarbeitszeit in der horizontalen Kooperation deutlich, wo die Führungskräfte je nach Position eine mehr oder weniger wichtige Rolle spielen: Im Mittelpunkt stehen hier neue, geringfügig an die Forderung nach größerer Flexibilität und Zeitfreiheit angepasste Normierungen und Formalisierungen sowie die Bestätigung von Arbeitsroutinen und -standards, die ständige Führungsinterventionen überflüssig machen. Dadurch haben einerseits die Beschäftigten das Gefühl, nicht direkt und persönlich kontrolliert zu werden. Andererseits werden aber auch eine stabile Reziprozität sowie das Erreichen unternehmerischer Ziele gewährleistet.<sup>127</sup>

---

127 Die oben in Kapitel 5.2 beschriebene Teamkonstellation 1, in der es nach der Einführung von Vertrauensarbeitszeit zu Konflikten und gegenseitigen Blockaden kommt, ist in Bezug auf die Rolle der Führungskraft ein Beispiel für das Scheitern solcher „Absicherungsbemühungen“: Aufgrund der unsicheren formalen Position der Teamleitung gelingen hier weder Formalisierungen noch kann die Führungskraft qua Autorität auf

Die Kontrolle über die Arbeitszeit, die in diesem konventionell-hierarchischen Führungsverständnis konstitutiv für die eigene Machtposition und Autorität ist, spielt für die eher partizipativ orientierten Führungskräfte zwar eine geringere Rolle, dennoch bestehen auch hier offensichtlich aus ähnlichen Gründen Barrieren gegen eine völlige Freigabe der Arbeitszeit. Wenn Beschäftigte berichten, ihre Vorgesetzten seien nach der Einführung von Vertrauensarbeitszeit anfangs völlig konsterniert gewesen, wenn sie sich am Nachmittag mit den knappen Worten „Ich gehe dann jetzt mal“ verabschiedet hätten, lässt sich das zum Teil sicher mit den oben genannten Gründen erklären: Ein frühzeitiges Arbeitsende wird hier nicht zum Tauschobjekt bzw. zur „Gabe“, oder die Führungskraft fühlt sich in ihrem Informationsbedürfnis ignoriert und muss darauf vertrauen, dass die Beschäftigten die eigenen Arbeitsanforderungen richtig eingeschätzt und auch die Konsequenzen für die Kooperation mit bedacht haben. Gleichzeitig kommt in diesem Akt einer selbstbestimmten Zeitgestaltung aber auch der Beziehungsaspekt zur Geltung: „Einfach“ zu gehen – das kann selbst dann als eine Art „Insubordination“ empfunden werden, und zwar von beiden Seiten, wenn auf der sachlichen und formalen Ebene die Selbststeuerung legitim und eine partizipative Führungsbeziehung angestrebt ist. Dies liegt daran, dass auch unter den Bedingungen größerer individueller (bzw. kollektiver) Selbststeuerung Führungspersonen ihrer Position formal ja nicht enthoben sind. Vielmehr muss das Über- und Unterordnungsverhältnis jetzt neu austariert und vielleicht subtiler und weniger offensichtlich gestaltet werden. Gerade das Arbeitszeithandeln symbolisiert in diesem Zusammenhang wie kaum eine andere Facette des betrieblichen Arbeitshandelns auf unaufdringliche Art und Weise und kulturell tief verankert die eigene und die dem Gegenüber zugeschriebene Verortung in den Über- und Unterordnungsverhältnissen: Wer in welchen Situationen pünktlich sein muss, wer über den Zeitpunkt von Besprechungen entscheidet oder wer sein Zeithandeln überhaupt in welchem Umfang legitimieren muss – all dies spiegelt die soziale Rangbildung wider und hat daher über die sachlich-inhaltlichen Aspekte hinaus hohe Relevanz auch für die vertikalen wie auch horizontalen Kooperationsbeziehungen.<sup>128</sup>

Abschließend soll noch eine letzte Bedeutungsfacette von Arbeitszeit in den Führungsbeziehungen erwähnt werden, die in dieser Form vor allem auch in der horizontalen Kooperation eine nicht unwesentliche Rolle spielt: Auch Führungskräfte definieren ihre Arbeit als Teil einer kooperativ erbrachten Gesamtleistung. Insofern haben sie die Erwartung an ihre MitarbeiterInnen, durch ihre Anwesenheit die Bereitschaft zu signalisieren, notfalls „bis zum Schluss“ oder „bis zum bitteren Ende“ eines Arbeitstages ihren solidarischen Beitrag zu leisten. Eine Beschäftigte zum Beispiel interpretiert das Ansinnen ihres Chefs, ihre eigene Arbeitszeit mit der seinen zu synchronisieren und nicht etwa regelmäßig deutlich früher nach Hause zu gehen, unter anderem auch als Wunsch, „ab einer gewissen Uhrzeit nicht ganz alleine dazusitzen“. Obwohl sie dieses Bedürfnis nach einem „psychologischen Begleitservice“ menschlich nachvollziehen könne, erwarte sie ihrerseits so viel emotionale Distanz von ihrem

---

ihr Direktionsrecht zugreifen oder funktionierende kollektive Selbstorganisationsprozesse begleitend unterstützen.

128 Formen und Modi des Zeithandelns könnten in diesem Sinne zu den aktuell von Pongratz (2002) thematisierten nonverbalen „Beziehungszeichen“ gezählt werden, die jeweils Dominanz oder Fügsamkeit symbolisieren und signalisieren. Vgl. dazu auch die vor allem in den 80er Jahren veröffentlichten Untersuchungen zu verbalen und nonverbalen Machtcodes in den Geschlechterbeziehungen in Bezug auf Körpersprache, Raumbeanspruchung u.Ä.

Vorgesetzten, dass er sie durch solche Erwartungen nicht zu sehr sozial einbinde. Solche Einbindungs- und umgekehrt Grenzziehungsversuche lassen sich auch machttheoretisch interpretieren, sie sind darauf aber nicht zu reduzieren.

Führungskräfte haben fast durchgängig, so lassen sich die empirischen Befunde zusammenfassen, Probleme damit, eine größere zeitliche Selbststeuerung der Beschäftigten umstandslos zu akzeptieren. Je nach ihrem Führungsverständnis<sup>129</sup> variiert diese Skepsis. Die skizzierten wechselseitigen Erwartungen in den Austauschbeziehungen, die Eigeninteressen der Führungskräfte und nicht zuletzt die formalen Verantwortlichkeiten bleiben bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit meist unverändert bestehen und werden kaum reflektiert. Wenn sich ein guter Kunde beschwert, ein Termin nicht gehalten oder ein Umsatzziel nicht erreicht wird, wird zum Beispiel kaum eine Geschäftsleitung auf Dauer tolerieren, dass eine Führungskraft einfach auf eine misslingende individuelle Selbststeuerung verweist.<sup>130</sup> Und eben so wenig können Chefs, die sich mit dem Hinweis auf die individuelle Eigenverantwortung grundsätzlich aus allen Zeit- und Leistungskonflikten zwischen den Beschäftigten heraushalten, auf Dauer mit Akzeptanz, Loyalität und anhaltender Leistungsbereitschaft rechnen.<sup>131</sup> In dem Maß, wie mehr individuelle und kollektive Selbststeuerung intendiert sind, müssen also auf dieser normativen und strukturellen Ebene ebenfalls Neuorientierungen und Neuordnungen vorgenommen werden.

Insofern, so könnte man resümieren, tragen die Führungskräfte der unteren und mittleren Leitungsebene ganz erheblich dazu bei, die intendierten Wirkungen von Vertrauensarbeitszeit in Richtung einer Ausweitung der Zeitautonomie zu neutralisieren. Allerdings interpretieren doch in einigen Fallbeispielen die Führungskräfte unter bestimmten Bedingungen Vertrauensarbeitszeit als einen Impuls für eine neue Zeitsteuerung *zwischen* zentral und dezentral.

---

129 Vgl. zu einer Typologie von Führungs- oder Leitungsstilen in der Dienstleistungsarbeit auch v. Engelhardt/Herrmann 1999, insbesondere S. 28ff.

130 Insofern wird die Aufforderung des höheren Managements, mehr individuelle Selbststeuerung zu ermöglichen und gleichzeitig für gute Leistungsergebnisse zu sorgen, von den Führungskräften häufig als inkonsistent und „realitätsfremd“ interpretiert. Hier würden individuelle und kollektive Kompetenzen und Ressourcen vorausgesetzt, die im besten Fall erst zu entwickeln wären, unter bestimmten Leistungsbedingungen erscheint den Führungskräften aber oft nicht einmal das als realistische Perspektive.

131 Wegen der Machtasymmetrie ist es natürlich wahrscheinlicher, dass Führungskräfte auf Dauer unbeschadet eher die Erwartungen der Beschäftigten enttäuschen können als die der eigenen Vorgesetzten.

### 5.3.2 Unterstützung von Vertrauensarbeitszeit durch das Führungshandeln

In Kapitel 5.2 wurden eine Reihe von positiven Voraussetzungen für eine Kultur der kollektiven Selbstregulierung genannt: die dominante Orientierung auf eine kooperativ zu erbringende Gemeinschaftsleistung, Formen diskursiver Verständigung, eine Haltung gegenseitiger Anerkennung vielfältiger Kompetenzen und Stile des Arbeitshandelns. Bei der Herstellung und Stabilisierung solcher Voraussetzungen – in dem Rahmen, in dem diese überhaupt einer intentionalen Konstruktion und Steuerung zugänglich sind – spielen häufig einzelne, besonders engagierte Personen die Rolle von PromotorInnen und UnterstützerInnen. Dies müssen nicht immer die formalen Teamleitungen sein. In der Praxis prägen diese aber meist aufgrund ihrer Position mit ihren Haltungen und Kompetenzen die Kooperationskultur zumindest entscheidend mit.<sup>132</sup>

Auch mit den oben zusammengefassten Erwartungen der Beschäftigten an die Führungskräfte sind im Prinzip die wesentlichen Grundbedingungen für eine gelingende individuelle wie kollektive Selbstregulation benannt: Die Eröffnung von Handlungsspielräumen, Anerkennung und Förderung, Moderation und Unterstützung der Kooperationsprozesse, Gewährleistung gerechter und zumutbarer Leistungsbedingungen sind aus dieser Perspektive die wesentlichen Führungsaufgaben. Deutlich wird bei all dem, dass Beschäftigte sich einerseits zwar zurückhaltende Vorgesetzte wünschen, andererseits aber wenig davon die Rede ist, dass Führungspositionen generell überflüssig seien. Dies kann vielleicht als Reflex auf den „Zwang der Verhältnisse“ interpretiert werden. Andererseits zeigen die „best-practice“-Beispiele allesamt, dass nicht eine völlige Führungsabstinenz einigermaßen gelingende kollektive Regulierungsprozesse ermöglicht, sondern im Gegenteil aktives und gestaltendes Führungshandeln. Dies muss, wie bereits gesagt wurde, nicht auf die formale Führungsposition beschränkt bleiben.<sup>133</sup>

#### *Förderung der individuellen und kollektiven Zeitaufonomie durch Anerkennung und Vertrauen in den Führungsbeziehungen*

„Unser Chef hält uns hier alle für sehr kompetent“ – „Er weiß natürlich, dass wir hier sehr gute Arbeit leisten und vertritt das auch so nach außen“ (Teammitglieder im Back-Office einer Bank)

Überall dort, wo ein relativ hohes Maß an individueller und kollektiver Selbststeuerung der Arbeitszeit realisiert wird, sind solche Statements oder Selbstbeschreibungen zu hören. Die Führungsbeziehungen in diesen Gruppen sind meist über einen langen Zeitraum hinweg ge-

---

132 Im Sample gibt es einige Teambeispiele, in denen typische Arbeitsteilungen zwischen formellen und informellen Führungspersonen zu beobachten sind: Die Team- oder Abteilungsleiter repräsentieren das Team nach außen und tragen die Leistungsverantwortung, während in der Gestaltung der kollektiven Selbstorganisation stark engagierte MitarbeiterInnen die sozialen und emotionalen Aspekte der Kooperation „bearbeiten“ und managen. Es sind häufig diese Beschäftigten, die nach der Einführung von Vertrauensarbeitszeit Diskurse um die Neuregelung des kollektiven Zeithandelns initiieren („Da hab ich gesagt, das kann so nicht funktionieren, da müssen wir uns mal zusammensetzen“).

133 Man kann also davon ausgehen, dass ein spezifisches Interaktionsverhältnis zwischen individueller Selbststeuerung, kollektiver Selbststeuerung und der Steuerung durch Führungskräfte besteht. Vgl. dazu das Konzept des „kooperativen Teammanagement“ bei v. Engelhardt/ Herrmann 1999, S. 32f.

wachsen und zeichnen sich typischerweise durch große soziale und kulturelle Nähe zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten aus. Auch die Vertrautheit der Führungskräfte mit den Arbeitsprozessen und die räumliche Nähe zu den Beschäftigten werden als positive Voraussetzungen genannt. Entsprechender Sachverstand und vor allem auch die Kenntnis der sozialen Prozesse, die Aufmerksamkeit für die Leistungen und Schwächen der Untergebenen gehen damit einher. Aufmerksame Beobachtung und entsprechende Rückmeldung werden in diesen Kontexten weniger als eine die Autonomiebedürfnisse missachtende Kontrolle interpretiert. Im Gegenteil ist dies Voraussetzung für die Anerkennung von Leistungen und die adäquate Einschätzung individueller Entwicklungspotenziale. Wenn Führungskräfte für alle sichtbar eine solche „anerkennde Kontrolle“<sup>134</sup> ausüben, wirkt sich dies auch auf den Umgang in den horizontalen Kooperationsbeziehungen aus. Arbeitsleistungen werden weniger unter dem Gesichtspunkt der Fehlersuche oder Schuldzuschreibung bewertet, sondern eher im Hinblick auf Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale<sup>135</sup> und entsprechend groß sind die gegenseitig zugestandenen Handlungsspielräume (vgl. auch Pongratz 2002, insbesondere S. 102).

Günstig scheint es zu sein, wenn Führungskräfte die kollektive Kommunikation so organisieren und moderieren, dass die Beschäftigten sich in regelmäßigen Besprechungen und auch informell darüber austauschen, welche Aufgaben sie gerade bearbeiten, was der „Stand der Dinge“ ist, wo Probleme liegen etc. Dies fördert gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und Kooperationsbereitschaft unter der zusätzlichen Bedingung, dass Führungskräfte dabei zum Beispiel auch einseitige Selbstinszenierungen – als „Hochleister“, als „Opfer“ oder Ähnliches – hinterfragen. Sie wirken dadurch darauf hin, dass die Leistungsbeiträge *aller* Teammitglieder gleichermaßen gewürdigt werden, um ausgeglichene Reziprozitätsbeziehungen zu ermöglichen. Nicht nur bei der wechselseitigen Leistungsbewertung ist daher das Interventions- und Direktionsrecht von Führungskräften ein wichtiges formales Instrument, das Führende wie auch Beschäftigte für die Eindämmung einer unproduktiven Konkurrenzdynamik nutzen können. Auch bei der – grundsätzlich partizipativen – Zuteilung von Arbeitsaufgaben können Vorgesetzte darauf achten, dass die unterschiedlichen Qualifikationen und Belastbarkeiten von Gruppenmitgliedern berücksichtigt und „gute“ oder „schlechte“ Arbeiten „gerecht“ verteilt werden.

All dies, so könnte man einwenden, könnte auch einen direktiven, paternalistisch-fürsorglichen Führungsstil auszeichnen – was hat dies also mit der Ermöglichung von Selbstregulierung zu tun? Tatsächlich lässt sich empirisch belegen, dass Führungskräfte, die dem skizzierten Handlungsprofil nahe kommen, eine andauernde Gratwanderung zwischen direktivem und Autonomie gewährendem Handeln vollziehen. Der Unterschied liegt dabei oft nicht in der Frage, ob Führungshandeln in einer konkreten Situation die Autonomie der Gruppe oder von Einzelnen begrenzt, sondern welche Haltung dabei zum Ausdruck kommt. Einmal kann die Gewährung von Handlungsspielräumen als Anerkennung interpretiert und ein anderes Mal freiwillig auf individuelle Autonomie verzichtet werden, wenn anderen Aner-

---

134 Vgl. auch Holtgrewe 2002 (S. 203), die selbst an hoch standardisierten Call-Center-Arbeitsplätzen das Phänomen findet, dass Kontrollakte auch die Momente der „Anerkennung von Leistung“ sowie der „positiven Unterstellung von Entwicklungspotenzialen“ beinhalten.

135 Dies erinnert nicht von ungefähr an die „Kultur des Lobens“ oder „positiven Denkens“, die in manchen Kontexten mittlerweile zu einer bloßen Sozialtechnik mutiert und der von daher auch mit Skepsis zu begegnen ist. Ob solche aufgesetzten Führungstechniken tatsächlich wechselseitiges Vertrauen generieren, muss bezweifelt werden.



kennungsdimensionen wie zum Beispiel Hilfsbereitschaft, Loyalität, arbeitsbezogener Flexibilität ein höherer Wert zugeschrieben wird.

### *Abfederung betrieblicher Leistungszumutungen*

Eine entscheidende Einflussgröße für die Möglichkeiten der Zeitautonomie sind die Leistungsanforderungen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind (vgl. 5.4). Auch wenn diese grundsätzlich die betrieblichen Leistungszumutungen selbst – individuell oder in der Gruppe – akzeptieren oder abwehren können, haben Führungskräfte aufgrund ihrer Vermittlungsposition zwischen unternehmerischen Zielen und Gruppe wieder eine besondere Bedeutung. Eine der zentralen Erwartungen von Beschäftigten an Führungskräfte liegt also darin, dass Letztere als unzumutbar empfundene Leistungserwartungen relativieren und statt dessen Ressourcen und organisationale Anerkennung auf die Gruppe ziehen. Selbststeuerung zuzulassen muss aus der Perspektive von Führungskräften nicht heißen, sich von diesen Erwartungen zu distanzieren und sich damit aus der Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen zurückzuziehen.

In den untersuchten Betrieben gibt es, wie in anderen Untersuchungen auch belegt ist, unterschiedliche Führungstypen, die jeweils verschärfte unternehmerische Leistungsanforderungen direkt „durchreichen“ oder aber abfedern. Gerade am Beispiel von Zielvereinbarungen lässt sich zeigen, dass Führungskräfte diese entweder zu ihrer eigenen Entlastung nutzen und bei Nichterreichen von Leistungszielen die Beschäftigten ausschließlich individuell dafür verantwortlich machen. Umgekehrt verhandeln sie aber auch mit den Beschäftigten gemeinsam über realistische Ziele und berücksichtigen dabei individuelle Ressourcen und Kapazitäten. Wie gezeigt wurde, werden Zielvereinbarungen trotz ihres (Selbst-)Steuerungspotenzials in den untersuchten Unternehmen nur in geringem Umfang eingesetzt. Ein großes Hindernis bei der Umsetzung<sup>136</sup> besteht nach den vorliegenden Befunden darin, dass Führungskräfte oft Schwierigkeiten haben, die verschiedenen Leistungsinteressen in der direkten Konfrontation und Kommunikation mit oft sehr verhandlungsstarken Beschäftigten auszubalancieren: Sie müssen auf ihre Untergebenen gerade bei rigiden unternehmerischen Vorgaben häufig direkten Druck ausüben, ohne gleichzeitig ihre Loyalität und Motivationsbereitschaft zu verlieren. Sie müssen die Gesamtziele auf einzelne MitarbeiterInnen herunterbrechen, ohne dabei das Gerechtigkeitsgebot zu verletzen und Ähnliches mehr.

Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass die von der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff – Weidinger – Herrmann propagierten so genannten Überlastgespräche (vgl. dazu Kapitel 2.4), die unter den Bedingungen von Vertrauensarbeitszeit die Beschäftigten bei der Arbeitszeitbegrenzung unterstützen sollen, in der Praxis so gut wie keine Rolle spielen. Ein Strukturierungs- und Begrenzungscoaching durch Führungskräfte findet üblicherweise nicht statt. Häufiger beobachten in den von Beschäftigten positiv bewerteten Führungskulturen die Vorgesetzten das Arbeitszeithandeln ihrer Untergebenen mit einer fürsorglichen Haltung. Gelegentlich appellieren sie an die Beschäftigten, mehr auf die Einhaltung der Arbeitszeit zu achten,

---

136 Es wird hier nicht unterstellt, dass Zielvereinbarungen oder -vorgaben in allen Kontexten das Führungs- und Partizipationsmittel der Wahl sind. Zu gewerkschaftlichen Empfehlungen für die Gestaltung von Zielvereinbarungen vgl. zum Beispiel Ehlscheid et al. (2001, S. 475) und verschiedene weitere einschlägige Veröffentlichungen der IG Metall, die die Potenziale und Risiken von Zielvereinbarungen gegenwärtig noch diskutiert.

schicken sie während des Arbeitsprozesses punktuell nach Hause oder sie ermutigen sie, „mal einen Tag frei zu nehmen“. Diese eher paternalistisch-fürsorgliche Variante der Unterstützung wird zwar in der Regel von beiden Seiten als sehr positiv wahrgenommen, weil sie beziehungs- und loyalitätsstiftend ist. Sie trägt aber nicht unbedingt zur Selbstorganisation bei. Eher führt sie dazu, dass bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit kein Handlungsbedarf in Richtung einer ausgeweiteten individuellen Selbststeuerung gesehen wird.

### *Kommunikation von Arbeitszeitnormen*

In den Betriebsfallstudien und den Teambeispielen wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass die Entwicklung einer Arbeitszeitkultur, die vielfältige Möglichkeiten der zeitlichen Begrenzung und Entgrenzung, der zeitlichen Stabilität und Flexibilität zulässt, nur dann wirklich aussichtsreich ist, wenn diese Ideen oder Normen in den betrieblichen Diskursen nachdrücklich vertreten und ausgelotet sowie organisatorisch flankiert werden. In diesen Diskursen dominieren in der Regel besonders einflussreiche und sozial anerkannte Personen. Zu diesem Personenkreis zählen fast immer auch die Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene.

Zu Beginn der Untersuchung wurde vermutet, dass es für das Arbeitszeithandeln der Beschäftigten von hoher Bedeutung ist, welche Arbeitszeiten die jeweilige Führungskraft praktiziert. Das typische Zeitmuster hoch qualifizierter und leitender Angestellter zeichnet sich bekanntermaßen durch ausgedehnte Präsenz und ein hohes Zeitvolumen aus. Dies sollte sich, so die Annahme, bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit idealerweise im Sinne eines „positiven“ Vorbildhandelns ändern: Damit die Beschäftigten es wagen, Zeitspielräume tatsächlich zu nutzen, sollte die Führungskraft hier die Initiative ergreifen und zeigen, welche Potenziale in der Vertrauensarbeitszeit stecken. Außerdem schien ein variables Zeithandeln der Führungskräfte auch ein wichtiges Signal dafür, dass angesichts größerer individueller Zeitautonomie die Kontrolle durch eine ständig anwesende Führungskraft nun nicht mehr nötig sei.

Diese Annahme hat sich in der Untersuchung nur zum Teil bestätigt. Es gibt tatsächlich Teams, in denen Beschäftigte und Vorgesetzte ähnlich große Zeitspielräume nutzen und sich wechselseitig auch zugestehen. In vielen Fällen jedoch reicht es völlig aus oder es scheint sogar noch wichtiger zu sein, dass Führungskräfte die Vielfalt von Zeitmustern im teaminternen Diskurs aktiv als legitim kommunizieren und dadurch in der Praxis verankern, als dass sie die eigene Arbeitszeit an die der Beschäftigten angleichen. Wenn schon Vielfalt zugelassen ist, so könnte man hier schließen, dann muss auch die überlange Arbeitszeit der Führungskraft toleriert werden – nur darf sie eben nicht zum Maßstab für alle anderen Beschäftigten werden („Meine Chefin selbst kann Vertrauensarbeitszeit nicht leben, sie lässt mir aber alle Freiheiten“).

Führungskulturen sind also im Untersuchungszusammenhang in zweierlei Hinsicht bedeutsam: Einmal spielen sie eine wesentliche Rolle für die Gestaltung von mehr oder weniger selbstgesteuerten Kooperationsprozessen, in denen individuelle Zeitautonomie zugelassen wird. Zweitens sind Führungskräfte mit ihrem je spezifischen Arbeitszeitverständnis die wichtige change agents und ProtagonistInnen oder eben GegnerInnen eines Wandels der Arbeitszeit. Wie groß ihr Einfluss jeweils ist, hängt nach den vorliegenden Befunden einerseits von ihrer Position im Kooperationszusammenhang ab. Andererseits ist auch ihre eigene Fähigkeit

wichtig, eine Vielfalt von Arbeitsstilen, Leistungsprofilen und Arbeitszeitmustern zuzulassen und kommunikativ auszubalancieren.

## 5.4 Das „eigentliche Thema“ ist die Leistung? Vertrauensarbeitszeit im Kontext unterschiedlicher Leistungskulturen

Die Annahme, dass der Umfang der geforderten Leistung Auswirkungen auf die Höhe des Arbeitszeitvolumens und damit auf das Ausmaß möglicher individueller Zeitfreiheit hat, bedürfte wohl eigentlich keiner empirischen Überprüfung – ein solcher Zusammenhang ist hoch plausibel und wird auch in der vorliegenden Untersuchung im Grundsatz bestätigt. Es zeigt sich jedoch gleichzeitig, dass die Zusammenhänge zwischen dem Leistungsniveau (oder dem Leistungsdruck) und den subjektiv wahrgenommenen Zeitspielräumen keineswegs linear und eindeutig sind.

Eine wichtige Rolle spielt vielmehr, in welchem Verhältnis die betrieblichen Leistungsanforderungen zu den individuellen Vorstellungen von Reziprozität stehen. Die Beschäftigten reflektieren das geforderte Leistungsvolumen immer mehr oder weniger explizit im Hinblick darauf, ob dies in einer subjektiv akzeptablen Relation zu der Gegenleistung durch das Unternehmen steht. Auch in Fällen, in denen die Unternehmen eine permanente Leistungssteigerung erwarten, können sich die Beschäftigten unter bestimmten Bedingungen damit arrangieren und die größere Zeitfreiheit in Vertrauensarbeitszeit als Kompensation für die Leistungszumutungen deuten. Andererseits zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass eine der massivsten Restriktionen für die Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit dann entstehen kann, wenn das Management durch nicht verhandelbare Leistungsvorgaben eine *forcierte Leistungssteigerung* institutionalisiert. Dies wird noch verschärft, wenn die Leistungen der Belegschaft zusätzlich rhetorisch entwertet werden und durch Personalverknappung und Entlassungsdrohungen eine „Kultur der Unsicherheit“ erzeugt wird. Diese unterschiedlichen Szenarien der Leistungsentgrenzung stehen in den folgenden Abschnitten im Mittelpunkt.

Rationalisierung und gleichzeitige Leistungssteigerung sind die beiden Grundmerkmale der kapitalistischen Rationalität (Wolf 1999, S. 126) und betreffen insofern alle untersuchten Unternehmen in einem gewissen Umfang. Erstaunlich ist dennoch, wie sehr sich die Fallstudienbetriebe im Hinblick auf das Ausmaß von Leistungsintensivierung und -entgrenzung unterscheiden. Erklärungsmomente für diese erheblichen Differenzen sind im Untersuchungssample in erster Linie in der Zugehörigkeit zu Wirtschaftssektoren zu suchen: Der größte Druck besteht offensichtlich in denjenigen Unternehmen, die Wirtschaftsbereichen im extremen Strukturwandel angehören, und dazu zählen sowohl die absteigenden und um ihr Überleben kämpfenden Branchen wie auch die aufsteigenden wissensbasierten Wirtschaftssektoren, die im starken Konkurrenzkampf um wachsende Marktanteile stehen. Hier ist der Modernisierungs- und Rationalisierungsdruck am größten, wenn auch vor einem jeweils völlig unterschiedlichen Hintergrund. Festzuhalten bleibt allerdings, dass Unternehmen grundsätzlich auch jederzeit unabhängig vom Wirtschaftsbereich einen solchen Druck aufbauen und gegenüber Beschäftigten und Interessenvertretungen inszenieren können.

Die beiden Untersuchungsbetriebe mit dem relativ höchsten Leistungsdruck sind in je einem dieser Wirtschaftsbereiche angesiedelt: der Textilbranche im einen, dem IT-Sektor im anderen Fall. Die in fast allen Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit zu beobachtende Parallelität von Formen ergebnisorientierter Steuerung und weiterhin starker Kontrolle des Ar-

beitsprozesses wird in diesen beiden Unternehmen – von Management und Beschäftigten gleichermaßen – besonders ausgeprägt praktiziert. Daher werden diese beiden Unternehmen in der folgenden Analyse im Mittelpunkt stehen.

Die individuellen und unternehmerischen Strategien des Festhaltens an der Zeit als Leistungsindikator bei gleichzeitiger Betonung der Ergebnisorientierung (5.4.1) verschärfen das Problem extensiver Arbeitszeiten bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit genauso wie die damit zusätzlich einhergehende Leistungssteigerungsrhetorik (5.4.2). Völlig gegensätzlich jedoch sind in diesen leistungskulturellen Kontexten die Bewertungen von Vertrauensarbeitszeit durch die Beschäftigten. Es zeigen sich dabei individuell und betrieblich differierende Muster der Interpretation von Leistung und Gegenleistung.

#### **5.4.1 Entgrenzung durch die Kopplung von Ergebnisorientierung und Zeit als Leistungsindikator**

In diesem ersten Abschnitt werden allgemeine Überlegungen zum Zusammenhang von Leistungs- und Arbeitszeithandeln angestellt. Bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit wird die enge Kopplung von Anwesenheit und Leistung zwar dadurch in Frage gestellt, dass gleichzeitig eine stärkere Ergebnisorientierung propagiert wird. Allerdings lassen sich auf Seiten von Unternehmen und Beschäftigten Strategien des Festhaltens an dieser Kopplung beobachten, um die Unsicherheit durch die Abschaffung des Zeitmaßstabs zu begrenzen. Die spezifische Verknüpfung von Arbeitszeithandeln und Leistungsbewertung verhindert, dass bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit das Zeithandeln wirklich freigegeben wird. Stattdessen wird dadurch eine Entgrenzung der Arbeitszeit verschärft. Abschließend wird die These formuliert, dass eine konsequente Entkopplung von Anwesenheit (nicht: Arbeitszeit) und Leistung die Zeitautonomie nachhaltig erhöhen kann – allerdings unter der Voraussetzung wechselseitiger Anerkennung von Leistungsergebnis und Leistungsbereitschaft.

##### *Indirekte Steuerung durch Ergebnisorientierung*

Die bereits beschriebenen Strategien der indirekten und marktgesteuerten Leistungsabforderung setzen die Leistungskompromisse in den Betrieben unter Veränderungsdruck.<sup>137</sup> Während direkte Kontrolle und normierende Regelungen die Beschäftigten zwar einerseits in ihrer zeitlichen Autonomie einschränken, bieten sie andererseits jedoch auch einen gewissen Schutz vor Entgrenzungsdynamiken. Detaillierte Regelungen und Anweisungen reduzieren die Komplexität, die Fremdbestimmung entlastet von der Notwendigkeit, selbst entscheiden zu müssen, welche und wie viele Leistungen zu erbringen sind. Bei der ziel- oder ergebnisorientierten Steuerung wird dagegen umgekehrt die Selbstbestimmung über die konkrete Arbeitsausführung zwar vergrößert. In der aktuellen Diskussion um die Risiken dieser Steuerungsstrategien für die Beschäftigten wird jedoch betont, dass die individuelle Verantwortung für die Zielerreichung zu selbstorganisierter zeitlicher Entgrenzung führen kann (vgl. Kapitel 2.3): Eventuell fehlende Ressourcen und Kapazitäten werden individuell durch erhöhte (Ar-

---

137 Vgl. zu den damit verbundenen Veränderungen des Leistungsbegriffs die Beiträge von Bender und Bahnmüller sowie zur Diskussion um eine „Repolitisierung der Leistungsfrage“ die Beiträge von Menz/Siegel und Wagner in dem von Sauer herausgegebenen Band „Dienst-Leistung(s)-Arbeit“ (2002).

beitszeit-)Leistung kompensiert. Daher kann eine solche indirekte Steuerung über die Zielvorgaben und die Ressourcenausstattung vor allem für diejenigen Beschäftigten „verhängnisvoll“ werden, die nicht über die notwendigen Kapazitäten und Kompetenzen der Strukturierung, Begrenzung oder auch Ressourcenmobilisierung verfügen.

Wird nun nach denjenigen Untersuchungsbetrieben gefragt, die solche Strategien der indirekten Steuerung tatsächlich in relevantem Umfang praktizieren, zeigen sich mit der Gewebe GmbH und der IT GmbH die beiden Betriebe mit den „forcierten Leistungssteigerungskulturen“. Der markante Unterschied zwischen beiden liegt darin, dass im ersten Fall die indirekte Steuerung in einer extremen Ressourcenverknappung besteht, im zweiten Fall dagegen mit entgeltherelevanten Zielvereinbarungen auf die marktorientierte Variante gesetzt wird. Zwar sind sowohl die Ressourcenausstattung als auch die vorgegebenen Ziele jeweils in geringem Umfang durchaus verhandelbar. Eine Aushandlung zu ihren Gunsten kommt jedoch für die meisten Beschäftigten nicht in Betracht und zeitliche Entgrenzungen und eingeschränkte Zeitdisponibilität sind die Folge. Keinesfalls ist in diesen beiden Unternehmen die Vertrauensarbeitszeit Auslöser für diese Entgrenzungen. Dennoch kann man resümieren, dass eine fehlende betriebliche Zeiterfassung für viele Beschäftigte den Druck auf die Arbeitszeitgestaltung erhöht und die Freizeitentnahme erschwert. Dies hängt jedoch vor allem mit der betrieblichen Leistungskultur zusammen.

#### *Addition von Prozess- und Ergebnisorientierung als manageriale Strategie der Absicherung*

An diesen beiden Unternehmensbeispielen kann außerdem gezeigt werden, dass eine Fokussierung auf das Arbeitsergebnis oder die Rahmenbedingungen der Leistungserbringung keineswegs bedeutet, dass die Gestaltung des Arbeitsablaufs tatsächlich der individuellen Eigensteuerung überlassen wird. Theoretisch liegt darin ja der potenzielle Freiheitsgewinn von Vertrauensarbeitszeit: Zwar muss angesichts der verstärkten Ergebnisorientierung<sup>138</sup> die Entgrenzungsdynamik individuell verarbeitet werden. Dafür kann aber die zeitliche Strukturierung des Arbeitsprozesses ebenfalls in Eigenregie erfolgen. Beobachten lässt sich nun aber, dass die Unternehmen keineswegs auf Zielvereinbarungen, Ressourcenverknappung oder eine hohe Motivation der Beschäftigten allein vertrauen. Gerade in dem Softwareunternehmen haben die MitarbeiterInnen zwar subjektiv eine hohe inhaltliche und zeitliche Autonomie, tatsächlich jedoch wird durch ein dichtes Gewebe informeller, sozialer und organisatorischer Zwänge die Arbeitszeit in erheblichem Maß extern strukturiert. Im Mittelpunkt stehen dabei die beiden kulturell hochwirksamen Codes der „Effizienz“ und des „Networking“. Ein dichter, zeitlich durchstrukturierter Arbeitstag gehört ebenso zur Arbeitskultur der IT-Professionals wie die ständige zeitliche Verfügbarkeit für Kommunikationen. Das bedeutet nichts anderes, als dass einerseits ein hoher Druck zur Zielerreichung besteht und zusätzlich der Arbeitsprozess ebenfalls hochgradig normiert ist. Ähnlich ist es in dem Industrieunternehmen. Hier wird zwar bereits durch Personalabbau und die Erhöhung des Arbeitsvolumens die Leistung indirekt ständig gesteigert, zusätzlich aber auf eine zeitliche Regulierung des Arbeitsprozesses nicht verzichtet. Dies wurde am Beispiel der zentral vorgegebenen ausgedehnten und lückenlosen Servicezeiten gezeigt.

---

138 Die Idee der Vertrauensarbeitszeit beinhaltet ja im Kern, dass die Anwesenheits- und „Zeitverbrauchskultur“ durch eine Kultur der Ergebnisorientierung abgelöst werden soll.

Damit, so könnte man ein Zwischenresümee ziehen, lösen die Unternehmen keineswegs den Primat der Prozessorientierung ab, sondern addieren die anderen Steuerungsformen einfach hinzu. Dies mag in der ökonomischen Rationalisierungslogik liegen, läuft dem „Versprechen“ der Vertrauensarbeitszeit jedoch eindeutig zuwider und verschärft die Problematik zeitlicher Entgrenzung. Für die anderen Unternehmen des Samples gilt dieser Zusammenhang im Prinzip auch, allerdings verfolgen diese keine der Steuerungsstrategien mit solcher Vehemenz wie die beiden „Leistungssteigerungs“-Unternehmen. Am geringsten ist diese Dynamik in der Medien GmbH ausgeprägt, wo weder das hohe Leistungsniveau durch eine Reorganisation der Steuerungsformen zusätzlich dynamisiert noch der Arbeitsprozess reglementiert wird. Im Gegenteil werden zeitliche Normierungen sukzessive diskursiv abgebaut. Am Beispiel der Medien GmbH zeigt sich daher, dass eine Entkopplung von Anwesenheit und Leistung durch konsequente Ergebnisorientierung tatsächlich ein hohes Potenzial der Zeitautonomie enthält.

Ganz allgemein könnte man aus einer kontrolltheoretischen Perspektive die skizzierte Addition oder Überlagerung von Ergebnis-, Prozess- und Strukturorientierung in einem weiteren Schritt auch als unternehmerische Strategie der Absicherung interpretieren. In dieser Logik beinhaltet jedes vorgegebene Leistungsziel grundsätzlich das Risiko, dass es vielleicht doch zu niedrig angesetzt ist. Es könnte inhaltlich und quantitativ vielleicht noch nicht das Optimum darstellen<sup>139</sup> und die Beschäftigten könnten Rationalisierungsreserven vorhalten, sich also in ihrer Leistungsverausgabung – wenn auch nicht unbedingt absichtlich – zurückhalten oder falsch verhalten. Insofern sind diese Managementstrategien Ausdruck eines nur begrenzten Vertrauens in die Leistungssteigerungsbereitschaft und -kompetenzen, ohne dass dies jedoch von den Beschäftigten ihrerseits als Misstrauen wahrgenommen werden muss.

### *Subjektive Leistungsorientierungen: Die Kopplung von Anwesenheit und Leistung als Strategie der Absicherung*

„Absicherung“ ist auch aus der Perspektive der Beschäftigten selbst eine verbreitete Grundhaltung gegenüber den Unwägbarkeiten und Risiken des Leistungsprozesses. Jedes Leistungshandeln schließt ein, dass es scheitern kann, was um so mehr gilt, je weniger die Rahmenbedingungen des eigenen Handelns beeinflusst und kontrolliert werden können. Vor allem das Anlegen marktbezogener Erfolgskriterien ist mit diesem Risiko des Scheiterns behaftet. Den Beschäftigten in den untersuchten Betrieben, die mit marktgekoppelten Zielvorgaben konfrontiert sind, ist dies nur allzu sehr bewusst. Sie versuchen, wie im Kapitel „Arbeitsorganisation“ bereits gezeigt wurde, in Zielvereinbarungsgesprächen so weit wie möglich Rahmenbedingungen in die Aushandlung von Zielen mit einzubringen und diese auf einem „realistischen Niveau“ zu halten. Viele der Beschäftigten wissen überdies, dass immer dann, „wenn das Ergebnis nicht stimmt,“ die Frage auftaucht, „ob man denn das Richtige und vor allem genug dafür getan hat“. Bei diesem Hinterfragen bleibt, so zeigen die Interviews, das konkrete Arbeitszeithandeln *das* zentrale Indiz und der zentrale Ansatzpunkt für die Leistungsbewertung.

Die in den Interviews gestellte Frage, ob oder inwieweit die Arbeitszeit bei der Bewertung der Leistung – und zwar der eigenen wie der der KollegInnen oder Untergebenen – eine Rolle

---

139 Dies gilt insbesondere und in zunehmendem Maß in hoch qualifizierten, wissensbasierten Arbeitsformen, die einen besonders hohen Grad der Unbestimmtheit aufweisen.

spielt, erbrachte einen fast durchgängigen Befund: Zwar nennen Beschäftigte wie auch Führungskräfte explizit an erster Stelle inhaltliche Kriterien als maßgeblich für die Leistungsbeurteilung. Dass das „richtige“ Zeithandeln überhaupt etwas mit der Einschätzung der Leistung einer Person zu tun hätte, wird oft sogar direkt verneint. Typisch sind ergebnisorientierte Statements wie: „Eigentlich sollte die Arbeitszeit natürlich keine Rolle spielen, sondern nur das, was am Ende rauskommt“.<sup>140</sup> In den meisten Fällen ist jedoch sehr wohl zumindest im impliziten Verständnis das Zeithandeln – in Bezug auf Volumen, Lage, Tempo, Flexibilität – das zentrale Leistungsbewertungskriterium.

In den Interviews wird darüber hinaus deutlich, dass auch die Einschätzung und Wertschätzung dessen, was Einzelne zur Gesamtleistung einer Gruppe beitragen, mit deren individuellem Zeithandeln verbunden wird. Ein „guter Leistungsbeitrag“ kann sich dabei – je nach der Arbeitszeit-Leistungs-Kultur – mehr auf Pünktlichkeit, auf Verlässlichkeit oder die Regelmäßigkeit der Anwesenheit, auf ein bestimmtes Arbeitszeitvolumen oder auf die Bereitschaft beziehen, bestimmte Arbeitszeitlagen abzudecken.

Gerade die Lage der Arbeitszeit wird in der Wahrnehmung der Beschäftigten fast immer mit ihrer Leistungsintensität gleichgesetzt. Leistungsintensive Zeiten sind zum Beispiel typischerweise Zeiten mit der höchsten Kundenfrequenz, eher leistungsneutral sind dagegen vor allem die Randzeiten des Arbeitstages, an denen die geringsten Kommunikationsanforderungen bestehen und die „Gefahr“ von Arbeitsaufträgen und die Kontrolldichte geringer sind. Zeitvorstellungen werden damit nicht nur als Elemente der Leistungsbewertung thematisiert, sondern gleichzeitig als Elemente der Kooperationsorientierung oder der Kooperationskompetenz: Man spricht von „kooperativem“ und „kollegialem“ oder umgekehrt von „unkollegialem“ Zeithandeln, wenn mit einer bestimmten individuellen Arbeitszeitpraxis die KollegInnen in deren Wahrnehmung eher entlastet oder eher zusätzlich belastet werden. „Die Ansprechbarkeit, ja, das hat dann weniger was mit Leistung zu tun, sondern sagen wir mal mit der Fähigkeit, sich im Team einzubinden, das als Gruppe wahrzunehmen und nicht als eine Aufzählung von Einzelkämpfern“, so ein Teamleiter. Kompetentes Arbeitszeithandeln wird in diesem Verständnis nicht im funktionalen Kern der Leistungsverausgabung verortet, sondern wird eher als eine grundlegende Fertigkeit angesehen, als Basis- oder Schlüsselqualifikation sozusagen oder gar als Kulturtechnik, deren Beherrschung einfach vorausgesetzt werden muss und die daher auch nicht Gegenstand gezielter Personal- oder Selbstentwicklung ist.

### *Bedeutung der Kopplung von Anwesenheit und Leistung für Vertrauensarbeitszeit*

Diese anhaltende und in den wenigsten Fällen individuell oder kollektiv reflektierte Verknüpfung von Arbeitszeithandeln und Leistungsbewertung verhindert, auch aus der Perspektive der Beschäftigten, dass die Einführung von Vertrauensarbeitszeit zu einer höheren Zeitautonomie führen kann. Dass viele Beschäftigte ihre Arbeitszeit weiterhin individuell dokumentieren und sich an den impliziten und expliziten kollektiven Zeitnormen orientieren, stellt eine Rückversicherung für den Fall dar, dass der Erfolg der Leistung ausbleibt oder der Leistungsbeitrag

---

140 Solche Statements in den Interviews verweisen häufig darauf, dass diese verstärkte Ergebnisorientierung im Zuge der Einführung von Vertrauensarbeitszeit als neue Maxime ausgegeben wurde: Diese propagierte Abwendung von der reinen Anwesenheits- und Zeitverbrauchskultur ist den meisten Beschäftigten zwar durchaus plausibel, jedoch keinesfalls im individuellen oder kollektiven Denken und Handeln wirklich verankert.



aus der Sicht von KollegInnen und Vorgesetzten angezweifelt wird. Die Alternative dazu wäre eine Re-Politisierung des Leistungshandelns. Diese führt jedoch, wie das Teambeispiel 1 im Kapitel über Kooperation gezeigt hat, unter Umständen zu einer Dynamik in der Kooperation, die die Beschäftigten wie auch die Führungskräfte überwiegend als zu riskant einschätzen. Es wäre ein so hohes Maß an Reflexion und Aushandlung erforderlich, das im Rahmen der Kooperation nicht zu leisten wäre. Entsprechend gering ist die Zahl der Teams, die zumindest ansatzweise solche Diskurse „wagen“.

Auch wenn von Vertrauensarbeitszeit also ein Impuls ausgeht, Anwesenheit und Leistung zu entkoppeln, halten Unternehmen wie Beschäftigte aus unterschiedlichen Motiven an dieser Verknüpfung fest: Die Unternehmen, um den Zugriff auf ein etwaiges Surplus an Arbeitszeit zu sichern, die Beschäftigten, um bei Misserfolg wenigstens auf die „Mühe“ der Leistungsverausgabung verweisen zu können. Die Frage, wie unter diesen Bedingungen mehr Arbeitszeitfreiheit möglich ist, führt wieder zu den Anerkennungs- und Vertrauensbeziehungen: Nur in dem Maß, wie Unternehmen keine „unrechtmäßig“ von den Beschäftigten einbehaltenen Rationalisierungsgewinne vermuten und die Beschäftigten ihrerseits bei ausbleibenden Erfolgen keine Sanktionen ihres Zeithandelns befürchten, kann eine Annäherung an individuelle Zeitfreiheit möglich werden. Nur unter diesen Bedingungen entfaltet die Fokussierung auf das Arbeitsergebnis ihre entlastende Wirkung und bringt die Vorteile von Vertrauensarbeitszeit zur Geltung.

Dass Unternehmen Leistungsreserven bei den Beschäftigten unterstellen, erklärt außerdem zu einem Teil, weshalb die Beschäftigten in Vertrauensarbeitszeit ihre Arbeitszeit weiter entgrenzen. Eine forcierte Entgrenzungsdynamik kommt in den Unternehmen mit einer „expliziten Leistungssteigerungskultur“ auf mehreren Ebenen zum Ausdruck: Nicht nur in den (indirekten und direkten) Instrumenten der Leistungssteuerung, sondern vor allem auch in deren rhetorischer Einbettung. Die empirischen Befunde zeigen, dass die Rhetorik des leitenden Managements von Führungskräften wie Beschäftigten auf der Gruppenebene als Risikoszenario wahrgenommen wird und deren Interesse an Absicherung verstärkt. Dies wird im nächsten Abschnitt gezeigt.

#### **5.4.2 Kulturen „forcierter Leistungssteigerung“**

In beiden Unternehmen IT und Gewebe GmbH sind die Maßnahmen der indirekten und direkten Leistungssteuerung mit einer Rhetorik verbunden, die in jeweils charakteristischer Weise die MitarbeiterInnen auffordert, ihre Leistung permanent zu steigern.

*„Wir fahren hier alle auf der Überholspur“ – offensives Hochleistungsimage in einem Milieu von „Leistungsoptimierern“*

In dem Softwareunternehmen wird ein explizites „Hochleistungs“- oder „high-potential“-Image gepflegt. In allen Interviews wird darauf Bezug genommen, dass in dem Unternehmen nur „die Besten“ der Branche arbeiten – und die IT-Branche zeichnet sich ja ohnehin schon durch das überdurchschnittlich hohe Qualifikationsniveau und Engagement der Beschäftigten aus. Konstitutiv für diese Leistungsvorstellung ist zum einen die ausgeprägte Wissensbasierung: Da die Produkte und ihre Vermarktung stärker als in anderen Wirtschaftsbereichen an

eine beschleunigte Wissensentwicklung gekoppelt sind, müssen die Beschäftigten ihre Kompetenzen permanent erweitern und ihre Arbeitskraft selbst(gesteuert) weiterentwickeln. Zum Zweiten ist die Marktentwicklung in diesem Segment wie gesagt vergleichsweise dynamisch.<sup>141</sup> Das Unternehmen ist nicht nur Marktführer, es strebt einen weiteren Ausbau seiner Position an und setzt daher auf offensive und innovative Produktions- und Vermarktungsstrategien, um Mitbewerber weiterhin verdrängen zu können. Dies alles, so die befragten MitarbeiterInnen dieses Unternehmens, sei bekannt, wenn man sich hier um eine Stelle bewerbe. Es sei auch keinesfalls abschreckend, sondern ziehe im Gegenteil eine bestimmte Klientel an, die in dieses Leistungsmilieu passe. Hier arbeiten zu dürfen, sei eine Auszeichnung. „Die Mitarbeiter wissen, dass wir hier nicht auf der rechten Spur, sondern auf der Überholspur fahren“, so ein Manager – und dies schließt die selbstverständliche Bereitschaft ein, die eigenen Leistungspotenziale kontinuierlich auszuloten und an die individuellen Grenzen zu gehen. Auch in der Beschreibung der Zielvereinbarungs-Praxis findet sich eine ähnliche Steigerungssemantik: „Hier in der IT GmbH werden die Ziele immer so hoch gesteckt, dass sie eigentlich nicht zu erreichen sind“. Dies signalisiert, dass Ergebnisvorgaben zwar nicht immer tatsächlich realisiert werden können, aber alle sich zumindest „hoch strecken“ und ständig um neue Lösungen bemühen müssen. Auch die Dynamik ständiger Reorganisationen ist in diesem Unternehmen in einer kaum vergleichbaren Weise institutionalisiert.<sup>142</sup>

Entscheidend ist nun, dass dieses leistungsoffensive und durch hohes Selbstvertrauen geprägte Unternehmensleitbild aufgrund der Rekrutierungs- und Selektionspraxis an entsprechende *subjektive Leistungsorientierungen* der Beschäftigten anschließen und diese Orientierungen wiederum kulturell ständig reproduzieren und verstärken kann. Wenn das Label des „leistungsoptimierenden Arbeitskraftunternehmers“ (Pongratz/Voß 2003) auf Beschäftigte in der vorliegenden Untersuchung zutrifft, dann für diejenigen in diesem Unternehmen. In diesem Unternehmen wird Anerkennung an permanente Innovation geknüpft, was eine Kultur von Leistungsoptimierung erzeugt. Leistung ist hier nicht nur ein extrem positiv besetzter Begriff, es werden auch keine – externen wie internen – Begrenzungen akzeptiert, die adäquaten Problemlösungen im Wege stehen könnten. Dass Arbeitszeit hier generell „keine Rolle spielt“ und Vertrauensarbeitszeit mit zeitlicher Entgrenzung gleichgesetzt werden kann, versteht sich quasi von selbst – und auch, dass die Institution des Betriebsrats, die per definitionem für eine Eindämmung solcher Leistungsentgrenzungen zuständig wäre, in diesem Kontext völlig marginalisiert wird.

Das Unternehmen selbst bietet keine institutionalisierten Formen der Begrenzung an. Es liegt (zunächst scheinbar) in der individuellen Verantwortung und Kompetenz der Beschäftigten, solche Begrenzungen zu entwickeln. In dem IT-Unternehmen ist dies für die Beschäftigten so lange kein Problem, wie sie nicht mit gesundheitlichen oder sozialen Einschränkungen konfrontiert werden. *Wenn* dies dann der Fall ist, so wird in den Interviews freilich häufig eher unterschwellig deutlich, beginnt ein Ringen darum, wie eigene Ansprüche in der entgrenzten Leistungskultur durchgesetzt werden können. Identitätstheoretisch heißt dies, dass die neuen Aspekte ihrer Subjektivität nicht anerkannt werden.

---

141 Das gilt für den Zeitpunkt der Erhebung noch mehr als heute.

142 Jedes Team muss sich jährlich einem „Effizienzcheck“ stellen, in dessen Folge grundlegende Reorganisationen durchgeführt werden können. Alle MitarbeiterInnen stehen auf diese Weise regelmäßig vor der Situation, ihre Aufgaben neu zu strukturieren oder sich innerhalb des Unternehmens einen neuen „Job“ suchen zu müssen.

*„Jetzt müssen wir alle mal so richtig anpacken“ – unspezifische Appelle der Leistungssteigerung an eine „Normalleistungsbelegschaft“*

In völligem Kontrast dazu steht die Leistungssteigerungskultur in dem Industrieunternehmen Gewebe GmbH aus einem absteigenden Wirtschaftssegment. Die ökonomische Situation ist zwar aufgrund der stabilen Einbettung in einen potenten Konzern nicht dramatisch, aber dennoch verfolgt das Unternehmen eine Strategie der massiven Kostenreduzierung, um sich langfristig in einer Produktnische auf dem Markt behaupten zu können. Die Rhetorik der Leistungssteigerung ist hier defensiv mit dem Verweis auf die Standortsicherung unterlegt und baut nicht auf der sprichwörtlichen „olympiareifen Belegschaft“ auf, sondern auf einer konventionellen Kultur der Normalleistung oder der „Leistungssicherer“ (Pongratz/Voß 2003), wie sie für traditionelle deutsche Industrieunternehmen mit tariflicher Einbindung kennzeichnend ist. Auch in diesem Unternehmen finden sich natürlich Selbstbeschreibungen, die auf das hohe Engagement und die Identifikation der Beschäftigten mit dem Familienunternehmen verweisen, doch bleibt dies in einem Rahmen, der dem Leistungsverständnis und dem Arbeitnehmerhabitus des weit überwiegenden Teiles der Belegschaft angepasst ist.

Die Einführung der Vertrauensarbeitszeit geht in diesem Fallbeispiel nun in extremer Weise mit einer Entwertung des bisherigen Leistungsbeitrages der Beschäftigten einher und steht für die Aufforderung, im Gegenzug für größere Arbeitszeitfreiheit jetzt „endlich die Ärmel hochzukrempeln“, weil sonst der Standort nicht gehalten werden könne. Vor dem Hintergrund des kontinuierlichen Personalabbaus und sehr hoher nicht entgoltener Überstundensalden erscheint diese Leistungssteigerungsaufforderung den Beschäftigten als zynisch – und die Akzeptanz von Vertrauensarbeitszeit als eine „Gabe“ des Unternehmens tendiert entsprechend gegen Null. Die Botschaft in den ständig auf allen Führungsebenen wiederholten Appellen, sich in Zukunft noch mehr anzustrengen, drückt in der Wahrnehmung der Beschäftigten ein Maß an fehlender Anerkennung aus, das die Bereitschaft zur Leistungssteigerung, völlig kontrafaktisch zu den Intentionen des Managements, eher sinken lässt. Hinzu kommt, dass der eher gewerblich orientierte und durch das Argument der Standortsicherung „stillgestellte“ Betriebsrat dem Ansinnen der Geschäftsleitung, den bestehenden Leistungskompromiss in diesem Unternehmen aufzukündigen, nichts entgegensetzt.

Die beiden beschriebenen Varianten der Leistungssteigerungskultur markieren zwei extreme Pole in Bezug auf aktuelle Tendenzen, den Normalleistungskompromiss und damit auch den Arbeitszeitkompromiss in den Unternehmen aufzukündigen. Die völlig unterschiedlichen Bewertungen dieser Aufkündigung durch die Beschäftigten lassen sich nur mit individuell und betrieblich differierenden Leistungsvorstellungen erklären.

Der Vergleich der Fallbeispiele zeigt, dass die Akzeptanz für solche Überschreitungen des Leistungskompromisses bei den Beschäftigten entscheidend davon abhängt, vor welchem spezifischen Hintergrund oder Deutungsrahmen sich deren Reziprozitätserwartungen gegenüber dem Unternehmen konstituieren.

Diese Rahmung erfolgt im ersten Fall im Kontext der New Economy. Die Beschäftigten messen sowohl die Leistungserwartungen des Unternehmens an den branchentypischen Normalitätsvorstellungen wie auch die Gegenleistungen, die sie vom Unternehmen für die Leistungsentgrenzung erhalten. Diese Gegenleistungen – Gratifikation, Weiterbildungsmöglichkei-

ten, räumliche Arbeitsplatzgestaltung, Unternehmensprestige – fallen aus Sicht der Befragten in der IT-GmbH im Vergleich mit anderen Branchenunternehmen sehr großzügig aus und wiegen das hohe Engagement mehr als auf.

Hier kann die Gewebe GmbH als Industrieunternehmen unter hohem Kostendruck nicht mithalten. Im Gegenteil werden die Ressourcen parallel zu den Erwartungen einer permanenten Leistungssteigerung zunehmend verknappt. Es zeigt sich jedoch, dass auch hier die Beschäftigten die Lage des Unternehmens nicht so sehr viel anders einschätzen als die Geschäftsleitung selbst und vor diesem Hintergrund durchaus bereit sind, mehr als eine fiktive Durchschnittsleistung zu erbringen. Ihre Reziprozitätserwartungen beziehen sich jedoch angesichts einer Situation, die durch die (auch regional) hohe Arbeitslosenquote, Standortverlustängste sowie einen gesellschaftlichen Diskurs geprägt ist, der die Unternehmensforderung nach Leistungssteigerung zusätzlich legitimiert, weniger auf materielle Aspekte, als vielmehr auf die Arbeitsplatzsicherheit und die Anerkennung ihres hohen Leistungseingagements. Gerade dieses Bedürfnis wird zumindest in diesem Unternehmen aber nicht befriedigt. Sicherheit ist hier ein knappes Gut und die vom Unternehmen forcierte Entwertung der Leistungen senkt das Sicherheitsgefühl der Beschäftigten zusätzlich.

Grundsätzlich zeigt der Vergleich über alle untersuchten Unternehmen hinweg, dass die Leistungsbereitschaft und die Reziprozitätserwartungen der Beschäftigten sich daran orientiert, wie die branchen- und berufsgruppenüblichen Standards eingeschätzt und die ökonomische Situation des Unternehmens wahrgenommen wird. Auch die tariflichen Regelungen und die Politik der betrieblichen Interessenvertretung spielen eine wichtige Rolle. An den Betriebsbeispielen der Pharmtec und der Medien GmbH kann gut illustriert werden, dass sich die Leistungssteigerungsrhetorik in Grenzen hält, wenn der Betriebsrat sich Aufmerksamkeit und Respekt verschaffen kann.

Auch innerhalb der Teams und Abteilungen eines Unternehmens differieren die Vorstellungen von der Normalleistung zum Teil ganz erheblich. Die in der gesellschaftlichen und der betrieblichen Öffentlichkeit geltenden oder diskutierten Normalitätsvorstellungen erfahren jeweils individuelle erwerbsbiografische Brechungen: Was für die einen Beschäftigten im Vergleich mit früheren – und subjektiv schlechteren – Arbeitsverhältnissen ein „Leistungsparadies“ sein kann, ist für die anderen eventuell ein gerade noch erträgliches Maß. Ähnliche Differenzen können sich entlang der Dimensionen des Lebensalters, der Geschlechtszugehörigkeit oder der lebensweltlichen sozialen Einbindung entwickeln. Solche Heterogenitäten in Bezug auf individuelle „Normalleistungskriterien“ manifestieren sich im Kooperationsprozess am deutlichsten beim Thema Arbeitszeithandeln. Oben bei der Beschreibung der Teamprozesse wurde gezeigt, dass zu große Unterschiede im Hinblick auf diese Leistungsvorstellungen zu einer Politisierung des Arbeitszeithemas führen können, die zum Teil nur durch formalisierte Arbeitszeitregeln einzudämmen sind. Wenn Vertrauensarbeitszeit einen Impuls für solche Politisierungsdynamiken darstellt, muss die Abschaffung der Zeiterfassung und die Freigabe der Arbeitszeit unbedingt auch im Hinblick auf diese hier nur kurz skizzierten Prozesse einer in Zukunft wohl immer stärker zunehmenden Heterogenisierung und Individualisierung von Leistungsvorstellungen und Reziprozitätserwartungen reflektiert werden. Dies stellt die eigentliche Herausforderung dar, vor die alle Akteure durch eine Abschaffung der betrieblichen Zeitkontrolle gestellt werden.

## **5.5 Die zentrale Einflussgröße „Zeitkultur“: „Anerkennung von Vielfalt“ als Bedingung für Zeitautonomie**

Die weitgehende Deregulierung der Arbeitszeit, wie sie mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit verbunden ist, lenkt die Aufmerksamkeit weg von den formalen Regulierungen hin zu den informellen, in den Routinen und Normen verankerten Vorstellungen vom „richtigen Arbeitszeithandeln“. Diese Dimension des Arbeitszeithandelns wird bisher in der Arbeitszeitforschung vernachlässigt.

Der hier verwendete Kulturbegriff zielt auf die intersubjektiv erzeugten, institutionalisierten Wissensbestände der Beschäftigten, auf das häufig implizite Wissen um die in einer Gruppe geltenden Normen, Regeln oder Deutungsmuster. Reflexionen über die Angemessenheit dieser Regeln und Deutungen finden normalerweise so lange nicht statt, bis mehr oder weniger krisenhafte Diskrepanzerfahrungen gemacht oder die Regeln nachdrücklich in Frage gestellt werden. Das betriebliche Zeithandeln rekurriert zwar, so die These, selbst dann auf diese institutionalisierten Wissensbestände, wenn die Arbeitszeit stark formal reguliert ist. Das informelle betriebliche Arbeitszeitwissen wird jedoch umso stärker mobilisiert, je weniger tarifliche und betriebliche Vereinbarungen das Zeithandeln bestimmen. In dem Maß, wie Vertrauensarbeitszeit als dereguliertes Arbeitszeitmodell konzipiert und eingeführt ist,<sup>143</sup> greifen die Akteure also auf die selbstverständlichen Annahmen über das „richtige“ Arbeitszeithandeln im Unternehmen, im Team oder in der Abteilung zurück und die informellen Zeitvorstellungen treten deutlicher zutage.

### **5.5.1 Die Bedeutung der Arbeitszeitkultur**

Im internationalen Vergleich fällt es wohl am leichtesten, Differenzen im Arbeitszeithandeln mit kulturellen Unterschieden zu erklären. In dem einen Land hat man bei gleicher Wochenarbeitszeit eben eine traditionelle Überstundenkultur, in dem anderen traditionell eine lange Siesta, in dem dritten wird aus kulturellen Gründen größter Wert auf Pünktlichkeit gelegt oder es ist üblich, auf einen Teil des Urlaubs zu verzichten. Ähnliches gilt jedoch, wenn auch vielleicht weniger prägnant, für den Vergleich zwischen Organisationen. Die höhere Bereitschaft, mit der zum Beispiel eine Belegschaft im Vergleich mit einer anderen kontinuierliche Mehrarbeit leistet, ist nicht zwingend daran gebunden, dass in dem einen Fall ein größeres Arbeitsvolumen vorliegt, die Vorgesetzten einen autoritäreren Führungsstil pflegen oder das Management mit Standortverlagerung droht. Es mag zwar sein, dass es in der Geschichte des Unternehmens eine Phase gegeben hat, in der solch ein „objektiver“ Grund für die höhere Überstundenbereitschaft bestand. Das Entscheidende ist aber, dass sich gewohnheitsmäßige Praktiken, Routinen und die dazugehörigen Selbstverständlichkeitsunterstellungen von den ursprünglichen Gründen lösen, sich quasi verselbstständigen und in das Handlungswissen der Organisationsmitglieder übergehen können.

Die subjektive Bedeutung der Arbeitszeitkultur wird dann offensichtlich, wenn Beschäftigte neu in ein Unternehmen eintreten. In diesem Fall ist der Fremdheitseffekt oft so groß, dass Diskrepanzen zwischen den subjektiven, in einem unter Umständen völlig anderen betriebli-

---

143 Vertrauensarbeitszeit muss, wie die Betriebsfallstudien gezeigt haben, nicht notwendigerweise eine formale Deregulierung bedeuten.

chen Umfeld erworbenen Haltungen und Zeitorientierungen und der neuen betrieblichen Arbeitszeitkultur sehr stark bewusst und der Reflexion zugänglich werden.<sup>144</sup> Aus diesen Gründen stellt die personelle Fluktuation erfahrungsgemäß ein relativ hohes Potenzial für kulturellen Wandel dar.

Die Bedeutung der Arbeitszeitkultur zeigt sich auch dann, wenn in Unternehmen oder Teams ein vergleichsweise hohes Maß an individueller Zeitfreiheit praktiziert wird, obwohl die Leistungs- oder Kooperationsbedingungen eigentlich eher restriktiv sind. Auch im umgekehrten Fall führen günstige Kontextbedingungen nicht automatisch zu Zeitautonomie. Ein prägnantes Beispiel dafür ist unter den Untersuchungsbetrieben die SoftSolutions GmbH (vgl. Anhang 2). In diesem Unternehmen der IT-Branche werden sehr starre, konventionelle Arbeitszeitmuster praktiziert, obwohl Beschäftigten hoch qualifiziert sind, ansonsten sehr autonom arbeiten und ausgesprochen anerkennungs- und vertrauensbetonten Kooperationsbeziehungen haben. Die konventionellen Arbeitszeiten beruhen darauf, dass in der Anfangsgeschichte des Unternehmens die Gründer eine Ingenieurskultur mit typischen Normalarbeitszeiten etablierten. Diese Zeitkultur hat sich trotz veränderter Arbeitsbedingungen erhalten. Individuelle Zeitpräferenzen werden hier kaum berücksichtigt und nur von wenigen Beschäftigten überhaupt artikuliert – wenn, dann in erster Linie von Frauen mit Kindern, die auf ein höheres Maß an Flexibilität angewiesen sind und dieses in individuellen Aushandlungen gegen teils starken Widerstand durchzusetzen versuchen.

Beispiele wie dieses belegen die These, dass autonomes Arbeitszeithandeln nur in dem Maß möglich ist, wie in einem Unternehmen oder einer Gruppe die regulative Idee der individuellen Zeitautonomie kulturell fest verankert ist. Mit dem hier verwendeten Kulturkonzept könnte man auch sagen: in dem Maß, wie die Rationalität der individuellen Autonomie die Normen und Routinen des Zeithandelns prägt. Wenn selbstbestimmtes Arbeitszeithandeln wirklich gewollt ist und nicht ein bloßes Lippenbekenntnis bleibt, dann kann von einem solchen „Willen“<sup>145</sup> ein entsprechend hoher Druck ausgehen, die betrieblichen Bedingungen wenigstens ein Stück weit so zu verändern, dass dieses Arbeitszeithandeln eher möglich ist.

Alle betrieblichen Rahmenbedingungen sind, trotz unterschiedlicher Verfestigungsgrade, grundsätzlich interpretations- und gestaltungsoffen. Gestaltend (oder auch: politisch) aktiv zu werden, setzt einerseits die Einsicht in diese Gestaltbarkeit und die Reflexion über Veränderungsmöglichkeiten voraus. Zusätzlich und noch wichtiger aber ist die zugrunde liegende Handlungsrationalität. Dem betrieblichen Verwertungsinteresse werden dabei in jeder Arbeitszeitkultur mehr oder weniger ausgeprägt konkurrierende Rationalitäten entgegengesetzt. Diese stammen aus der Lebenswelt, aus individuellen Biografien oder aus der Zugehörigkeit zu Professionen und Berufsgruppen. Die Arbeitszeitkultur eines Betriebes oder eines Teams ist daher das zentrale „Terrain“, auf dem diese Geltungsansprüche und Interessen der einzelnen Mitglieder ausgehandelt werden. Angesichts der Herrschaftsverhältnisse im Betrieb sind hegemoniale Deutungen des Managements und Missachtungen der Werte und Interessen von

---

144 In der Untersuchung konnten in beinahe jedem Betrieb Interviews mit betrieblichen „Neulingen“ geführt werden. Die dadurch ausgelösten Reflexionen erleichtern es außerordentlich, kulturelle Spezifika von Betrieben oder Teams herauszuarbeiten.

145 Arbeitszeitkultur könnte man demnach definieren als einen in den impliziten und expliziten Regeln zu erkennenden Willen, ein bestimmtes Arbeitszeithandeln zuzulassen und zu fördern oder abzulehnen und zu sanktionieren.

Beschäftigten auf der einen Seite sehr wahrscheinlich, andererseits aber wiederum nicht zwingend.

Mit der regulativen Idee der Arbeitszeitfreiheit, die eine auf den jeweiligen Kontext bezogene maximale gegenseitige Anerkennung vielfältiger, individueller Zeitinteressen beinhaltet, kann diesen Zeitinteressen breite Legitimität verschafft werden. Die Durchsetzung der Idee im Bewusstsein aller Akteure setzt entsprechend durchsetzungsfähige Einzelpersonen und/oder kollektive Bündnisse zur Kulturveränderung voraus.<sup>146</sup> Im Sample finden sich Beispiele auf allen Ebenen: bei einfachen Beschäftigten und bei Führungskräften, in Unternehmensleitungen und in Betriebsratsgremien (vor allem in der Medien GmbH).

Im Folgenden werden zunächst noch einige systematischere Reflexionen darüber ange stellt, wie Arbeitszeitkulturen analytisch aufgeschlüsselt werden können oder nach welchen Dimensionen man sie unterscheiden kann (5.5.2). Danach wird aus den Betriebsfallstudien vergleichend resümiert, welche Arbeitszeitkultur die Ausgangsbedingung für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit darstellte (5.2.3) und schließlich unter Bezug auf die Betriebsfallstudie der Medien GmbH noch einmal systematisch dargestellt, welche Elemente von Arbeitszeitkulturen zu einem autonomen Arbeitszeithandeln beitragen (5.2.4).

## 5.5.2 Dimensionen von Arbeitszeitkulturen

Auch an dieser Stelle muss vorausgeschickt werden, dass im Rahmen dieser Untersuchung keine umfassende oder gar vollständige Typologie von Arbeitszeitkulturen intendiert ist. Vielmehr werden aus den empirischen Beispielen Dimensionen abgeleitet, an denen entlang man in zukünftiger Forschung Arbeitszeitkulturen vergleichend typologisieren könnte. Nach den Untersuchungsergebnissen haben die folgenden Merkmale betrieblicher und gruppenspezifischer Zeitkulturen den stärksten Einfluss auf die Möglichkeiten autonomen Zeithandelns.

Grundsätzlich lassen sich kulturelle Handlungslogiken zunächst an den Praxisformen festmachen, das heißt in erster Linie an der Dauer, der Lage und der Verteilung von Arbeitszeit. Demnach kann man etwa „Überstundenkulturen“ oder „Entgrenzungskulturen“ von „Begrenzungskulturen“ unterscheiden, desgleichen in der Lage und Verteilung „starre“ vs. „flexible Kulturen“. Solche Qualifizierungen machen jedoch nur Sinn, wenn gleichzeitig der dabei angelegte (kulturspezifische) Normalitätsmaßstab und der Grad der legitimen Abweichung von diesem Normalmaß definiert sind. In dem Zusammenhang müsste vor allem der Frage weiter nachgegangen werden, in welchem Verhältnis solche Definitionen zu den gesellschaftlichen Normalitätsvorstellungen oder Regulierungen stehen.

Wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist das Ausmaß der normativ geforderten Homogenität oder Heterogenität: Muss eher von „Monokulturen“ gesprochen werden, oder ist eine Vielfalt individueller Muster des Arbeitszeithandelns legitim?

Dies wird nicht nur an der Vielzahl beobachtbarer Handlungsmuster festgemacht, sondern vor allem auch mit dem inhaltlichen Begründungen für individuelle Zeitstile und –muster: Welche zeitlichen Rationalitäten – lebensweltliche, professionelle, kommunikative – werden im Rahmen der kulturellen Regeln anerkannt, welche nicht? Welche Rolle spielt dabei die betriebliche Verwertungslogik?

---

146 In der Familienpolitik ist ein prominentes Beispiel für den Versuch eines solchen Kulturwandels das derzeit vom Familienministerium lancierte Projekt der kommunalen und betrieblichen „Bündnisse für Familie“.

Schließlich ist für die Frage der Autonomie relevant, in welchem Umfang die Aushandlungen über legitime Zeitmuster und Begründungen partizipativ sind, ob sie auf der individuellen Ebene stattfinden oder im kollektiven Rahmen und ob alle Beschäftigten gleichermaßen oder nur in selektiver Weise davon profitieren. Dies zielt auf den Reflexions- und Politisierungsgrad.

Ein weiterer wichtiger Analysefokus ist die Kontrolle und Sanktionierung des Arbeitszeithandelns. Zeitkulturen können durch einen mehr oder weniger hohen Anteil formaler Regulierung, direkter personaler oder sozialer Kontrolle oder aber individueller Selbstkontrolle charakterisiert sein.

Und nicht zuletzt kann man Arbeitszeitkulturen danach unterscheiden, inwieweit das Arbeitszeithandeln an das Leistungshandeln und die Leistungsmessung gekoppelt ist. Wird das Zeithandeln als wichtigster Indikator für die Leistungsbewertung gesehen oder grundsätzlich: In welchem Verhältnis werden der Prozess der (zeitlichen) Arbeitsausführung und das Arbeitsergebnis gewichtet? Sind Anwesenheit, Pünktlichkeit oder Geschwindigkeit zentrale Leistungskriterien, oder steht tatsächlich das erreichte Ergebnis im Mittelpunkt?

Im nächsten Schritt werden die Arbeitszeitkulturen zusammenfassend charakterisiert, die in den Betrieben vor der Einführung von Vertrauensarbeitszeit zu beobachten waren.

### **5.5.3 Betriebliche Arbeitszeitkulturen vor der Einführung von Vertrauensarbeitszeit**

Auf welcher zeitkulturellen Grundlage wurde Vertrauensarbeitszeit eingeführt, was war die Ausgangssituation in den Betrieben? Einigermaßen auffällig ist, dass sich die Betriebsfallstudien in dieser Hinsicht nur relativ wenig unterscheiden. Dominante Merkmale der beobachteten Arbeitszeitkulturen sind die vergleichsweise hohe Orientierung an konventionellen (und starren) Zeitnormen, die das Maß der Selbstkontrolle und -steuerung entscheidend einschränken, eine starke Homogenität, ein hohes Niveau meist finanziell entgelteter Überstunden und ein geringer Politisierungsgrad des Arbeitszeitthemas.

Typischerweise wird zwar Gleitzeit praktiziert, dies jedoch auf einem sehr niedrigen Flexibilitätsniveau. Vergleicht man die jeweiligen Gleitspannen, die Kern- und Rahmenarbeitszeiten, Kontostände und Ausgleichszeiträume mit dem, was in vielen Unternehmen mittlerweile State of the Art ist, so muss man resümieren, dass die Einführung von Vertrauensarbeitszeit in zeitkultureller Hinsicht überwiegend so etwas wie einen Quantensprung für die Untersuchungsbetriebe bedeutet. „Sie müssen das so sehen, wir sind im Prinzip aus der Steinzeit gekommen“ – so bringt es ein Beschäftigter in der Fahrzeugteile KG auf den Punkt. Wenn es sich auch nicht überall ganz so drastisch darstellt, ist dieses sehr konventionelle Flexibilitätsniveau eine allgemeine Ausgangsbedingung für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit. Die These der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff – Weidinger – Herrmann, Vertrauensarbeitszeit sei die logische und konsequente Fortführung einer sukzessive ausgeweiteten Gleitzeit und die Beschäftigten müssten sich in mehreren Schritten der neuen Arbeitszeitkultur annähern und neue Formen des Zeithandelns erst einüben, wird in den meisten untersuchten Betrieben damit schlichtweg ignoriert.

Dieser radikale Bruch hat aus der Perspektive des Managements wie der Beschäftigten Nachteile, aber auch einige Vorteile. Zum einen werden tatsächlich die verschiedenen formalen Schritte einer Ausweitung von Gleitzeit übersprungen und diese Entbürokratisierung wird



von den meisten beteiligten Akteuren als großer Gewinn bezeichnet. Da bisher kaum individuelle Zeitspielräume angeboten wurden, identifizieren die Beschäftigten außerdem die neue Zeitfreiheit mit dem Modell der Vertrauensarbeitszeit, ohne dies mit einer qualifizierten Gleitzeit vergleichen zu können. In vielen Fällen, in denen Beschäftigte Vertrauensarbeitszeit positiv beurteilen, würde das gleiche Urteil wohl auch auf ein liberales Gleitzeitmodell zutreffen. Die meisten Beschäftigten beziehen sich, wie im Fallstudienteil hervorgehoben wurde, bei einer positiven Bewertung der Vertrauensarbeitszeit ja weniger auf die Abschaffung der Zeiterfassung, sondern eher auf die Zeitspielräume. Bei einer negativen Bewertung dagegen steht gerade das Fehlen einer betrieblichen Zeitdokumentation im Mittelpunkt.

Gleichzeitig aber ist der Sprung von der starren Zeitkultur in die „große Arbeitszeitfreiheit“ auch der Grund dafür, warum die Einführung von Vertrauensarbeitszeit in der Mehrzahl der Betriebe kaum eine Veränderung des Arbeitszeithandelns hervorruft. Die Beschäftigten wie das Management haben eine starre Arbeitszeitkultur so weit verinnerlicht und ihr lebensweltliches wie arbeitsbezogenes Zeithandeln mit den im Betrieb dominierenden Zeitvorstellungen so weit synchronisiert, dass eine größere Flexibilität über den Rahmen des möglich Erscheinenden hinausgehen würde. Die in den Interviews immer wieder angeführten Begründungen, warum man trotz Vertrauensarbeitszeit an der bisherigen Zeitpraxis festhalte, thematisieren in der Regel jedoch nicht den Einfluss gewachsener Zeitorientierungen, sondern rekurrieren auf die anderen betrieblichen Einflussfaktoren: Die Arbeitsaufgabe, das problematische Kooperationsklima, der autoritär-zentralistische Führungsstil oder die hohen Leistungserwartungen ließen eben keine weiter reichenden Veränderungen zu. Dies verweist auf den hohen Selbstverständlichkeitscharakter der Arbeitszeitnormen und ihre subjektiv wahrgenommene Determination durch die anderen Arbeitsbedingungen.

Auch wenn in allen Betrieben Diskrepanzen zwischen den betrieblich dominanten starren Zeitmustern und den Zeitinteressen einzelner Beschäftigter oder Teamsubkulturen zu beobachten sind, zeichnen die Arbeitszeitkulturen sich doch durch eine relativ starke Homogenität aus. Leichte Differenzierungen ergeben sich überwiegend aus den Arbeitsinhalten und zum Teil aus den Unterschieden in den Kooperationskulturen.

Grundsätzlich orientieren sich die Arbeitszeitkulturen in den Unternehmen zwar an den Institutionen des gesellschaftlichen Normalarbeitszeitstandards. Allerdings ist hier ein weiteres Spezifikum zu beobachten, das in den meisten Fällen ein wichtiger Ansatzpunkt für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit ist: Es handelt sich überwiegend um ausgeprägte „Überstundenkulturen“, das heißt, die Bereitschaft oder der Zwang zur kontinuierlichen Mehrarbeit sind trotz des insgesamt niedrigen Flexibilitätsniveaus hoch. Dabei lässt sich im Hinblick auf die Akzeptanz von Vertrauensarbeitszeit ganz klar zwischen „Auszahlungskulturen“ und solchen Kulturen unterscheiden, in denen Überstunden nicht finanziell kompensiert werden.

Wenn die Überstunden bisher überwiegend ausbezahlt wurden, bedeutet Vertrauensarbeitszeit aus Sicht der Beschäftigten vor allem die Abschaffung von Entgeltbestandteilen und insofern eine Enteignung. Die Ressourcen werden verknappt und damit die Reziprozitätserwartungen missachtet. Der Einwand des Managements, dass als Ausgleich die größere Zeitfreiheit in die Waagschale geworfen werde und eine konsequente Selbststeuerung die Begrenzung der Arbeitszeit ermögliche, wird von den Beschäftigten zumindest in den Industrie- und Finanzdienstleistungsunternehmen nicht akzeptiert. In der Wahrnehmung der Beschäftigten ist die Arbeit nicht ohne Überstunden zu bewältigen. Da weder Freizeitentnahme noch auto-

nomes Zeithandeln möglich seien, wird Vertrauensarbeitszeit daher auch tendenziell abgelehnt. Eine ausgeprägte Auszahlungskultur ist damit offensichtlich eine schlechte Voraussetzung für die Entwicklung neuer Zeitvorstellungen. Der Verlust der finanziellen Kompensation wiegt so schwer, dass die Ideen der Begrenzung und der flexiblen Verteilung von Arbeitszeit nur schwer Raum greifen können.

Eine weitere Differenz in den zeitkulturellen Ausgangsbedingungen liegt im Politisierungsgrad der Arbeitszeitthematik. Nicht von ungefähr ist in der als Positiv-Beispiel präsentierten Medien AG, in der Überstunden regelmäßig anfallen, aber nicht erfasst und vergütet werden, die notwendige Veränderung der Arbeitszeit ein ständiges Thema. In den anderen Unternehmen dagegen trifft die Einführung von Vertrauensarbeitszeit weder auf ein hohes Problembewusstsein noch eine kollektive Skandalisierung der Arbeitszeitpraxis.

Zusammenfassend kann man noch einmal festhalten, dass die Ausgangsbedingungen in den Betrieben weitgehend durch konventionelle, eher starre und homogene Arbeitszeitkulturen mit einer starken Anwesenheitsorientierung und einem hohen bezahlten Überstundenniveau sowie einem geringen Politisierungsgrad geprägt sind. Typischerweise wird hier die Phase einer stärkeren Ausweitung und Liberalisierung der Gleitzeit übersprungen und die Arbeitszeit auf einmal formal völlig freigegeben. Die Frage ist nun, ob und inwieweit Vertrauensarbeitszeit von einem Wandel der Arbeitszeitkultur begleitet wird und in welche Richtung dieser geht.

Auf der konzeptuellen Ebene, von Seiten des Managements oder anderer Protagonistinnen von Vertrauensarbeitszeit, wird ein solcher Wandel der Arbeitszeitkultur in den untersuchten Betrieben immer mitgedacht und verbalisiert. Bei der konkreten Einführung sind jedoch nur selten Schritte einer systematischen Förderung dieses Wandels vorgesehen. Vertrauensarbeitszeit steht dennoch immer für Normen des Arbeitszeithandelns, die an die soeben skizzierten Arbeitszeitkulturen nur begrenzt anschlussfähig sind. Im Kern steht dabei die teilweise Entkopplung der Anwesenheit von der Leistungsbemessung, das heißt die Verschiebung von einer Anwesenheits- in Richtung einer Ergebnisorientierung. Folge davon ist ein höheres Maß an Flexibilität, Voraussetzung dafür ein höherer Grad der individuellen zeitlichen Selbstkontrolle als bisher üblich. Gleichzeitig werden Überstunden abgeschafft und delegitimiert. Diese Infragestellung der bestehenden Arbeitszeitkulturen wird im Großteil der Betriebe von den Beschäftigten abgewehrt oder in eher homöopathischer Dosierung akzeptiert und führt in einigen Fällen zu einer problematischen neuen Gemengelage. An den Positiv-Beispielen der Medien GmbH und einiger Teamsukulturen in anderen Unternehmen sollen im nächsten Abschnitt die Voraussetzungen für ein selbstbestimmteres Arbeitszeithandeln diskutiert werden.

#### 5.5.4 Zeitkulturelle Voraussetzungen für autonomes Arbeitszeithandeln

Die Rekonstruktion des Einführungsprozesses von Vertrauensarbeitszeit in der Medien GmbH hat gezeigt, wie sich eine konventionelle anwesenheitsorientierte und entgrenzte Arbeitszeitkultur durch eine explizite Infragestellung dieser Selbstverständlichkeiten zwar in kleinen Schritten, aber dennoch deutlich in Richtung einer die Selbstbestimmung fördernden Zeitkultur wandeln kann. Vor allem drei der oben angeführten Dimensionen erweisen sich an diesem Fall als hoch bedeutsam.

- Vielfalt vs. Homogenität

Es kommt zwar empirisch durchaus vor, dass in homogenen Arbeitszeitkulturen alle Beschäftigten gleichermaßen ihre individuellen Zeitinteressen verwirklichen können. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass sich in einheitlich starren wie auch in einheitlich flexiblen Zeitkulturen nicht alle Beschäftigten in ihren jeweiligen lebensphasenspezifischen oder arbeitsbezogenen Zeitinteressen wiederfinden. Oder anders formuliert: Wer in einer starren Arbeitszeitkultur flexibel sein möchte, hat die gleichen Probleme wie umgekehrt jemand, der in einer Kultur mit hohen Flexibilitätserwartungen stabile Zeitmuster bevorzugt. Im Gegensatz zu solchen Varianten zeichnet sich in der Medien GmbH das Bild einer Arbeitszeitkultur ab, das auf der normativen Anerkennung vielfältiger Zeitmuster basiert. Die Anerkennung von Vielfalt beinhaltet damit im Kern etwas grundsätzlich anderes als Flexibilität im Sinne einer bloßen Reaktion auf die Anforderung, sich an wechselnde Zeitbedarfe von Kooperationspartnern oder Kunden anzupassen. Die Anerkennung vielfältiger Zeitformen geht von der Unterstellung aus, dass es für ein und dasselbe arbeitsinhaltliche Problem (selbst wenn dies zum Beispiel in einer direkten Kundenanforderung besteht) immer verschiedene zeitliche Lösungen gibt. Diese Unterstellung ist begleitet von einer grundsätzlichen gegenseitigen Kompetenzunterstellung, die sich auf viele Kriterien der Anerkennung bezieht. Dies wurde im Kapitel über Kooperationskulturen bereits als eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Verwirklichung von Zeitautonomie bezeichnet. Hier verknüpft sich nun die grundsätzliche reziproke Anerkennung als kompetente Personen mit der dazugehörigen Unterstellung, dass diese Kompetenz auch die geeigneten Zeitstrategien umfasst, selbst wenn diese sehr unterschiedliche Formen annehmen. Vor allem im Vergleich mit homogenen Zeitkulturen, die Flexibilität und zeitliche Selbststeuerung hoch gewichten, erweist sich hier als entscheidend, dass Vielfalt immer auch bedeutet, Strategien zeitlicher Begrenzung zu akzeptieren. Diese gleichzeitige Anerkennung von Entgrenzung und Begrenzung schließt sich in den meisten Arbeitszeitkulturen strikt aus: Entweder dominiert – typischerweise im gewerblichen Bereich, aber auch bei manchen Angestellten – die Vorstellung, es dürfe „keine Minute an den Arbeitgeber verschenkt“ werden, oder es wird umgekehrt eine Begrenzung des Arbeitszeitvolumens als „Beamtenmentalität“ oder „Erbsenzählerei“ diffamiert. Ohne an dieser Stelle das Problem der Mehrarbeit bagatellisieren zu wollen, sei ausdrücklich betont, dass das Ziel der möglichst hohen „Zeitautonomie als Zeitvielfalt“ von der Logik her auch die individuell gewollte zeitliche Extensivierung mit einschließen muss.

- Vielfalt legitimer Gründe für abweichende Arbeitszeiten

Diese Grundhaltung erlaubt in einer sehr weitgehenden Art und Weise, in das kollektive Arbeitszeithandeln eine Vielfalt legitimer Gründe für Abweichungen von natürlich weiterhin vorhandenen Normalitätsvorstellungen einzubringen. Schließlich löst sich in dieser Kultur die Orientierung an den gesellschaftlichen und branchenüblichen Arbeitszeitstandards nicht auf, sondern diese bleiben wichtige Bezugspunkte für das eigene Zeitmanagement und die Reziprozitäts- und Balancevorstellungen. Aufgrund der Kompetenzunterstellung werden in dieser Kultur auch lebensweltliche Gründe für ein individuelles Zeitmuster in weit höherem Maß als in den anderen Fällen normativ akzeptiert, was es zum Beispiel Beschäftigten mit lebensweltlichen Zeitrestriktionen erlaubt, ohne Stigmatisierung ihre Arbeitszeiten auf diese Anforderungen abzustimmen (vgl. dazu Böhm et al. 2002).

Es könnte nun noch ausführlich auf die problematischen Aspekte einer solchen „Kultur der Vielfalt“ eingegangen werden. In der Diskussion um „Management Diversity“ bzw. multikulturelle Organisationen<sup>147</sup>, die dem Thema Anerkennung zeitlicher Vielfalt sehr nahe kommt, wird zum Beispiel die Frage nach der Motivation des Managements gestellt, eine solche Kultur zu unterstützen. Für diese „Win-Win“-Perspektive ließen sich immerhin einige Argumente mobilisieren, wie zum Beispiel die derzeit angesichts der Globalisierung populäre These, dass sich nur Organisationen im globalen Konkurrenzkampf durchsetzen werden, die in der Lage sind, Angehörige verschiedenster Kulturen zu integrieren. Auch die fortschreitende gesellschaftliche Individualisierung und Differenzierung von Lebenslagen und Lebensstilen ist ohne weitere Begründung passfähig mit der Anforderung, die Arbeits(zeit)bedingungen auf diese zunehmende Vielfalt abzustimmen. Schwieriger zu lösen scheint das Problem der „Grenzen der Toleranz“ für diese Vielfalt. Wenn sich Interessengegensätze auch in einer solchen anerkennenden Kultur nicht auflösen, stellt sich die Frage, ob nicht doch bestimmte moralische, an die Verantwortung der Akteure appellierende Postulate an eine solche Kultur herangetragen werden müssen, um im nicht auszuschließenden Konfliktfall nicht wieder die (Leistungs-)Schwächeren zu benachteiligen. Anhand des vorliegenden empirischen Materials lassen sich solche Fragen jedoch nicht weiter erhellen, dazu bedürfte es weiterer Forschung.

- Entkopplung von Anwesenheit und Leistung

Die dritte autonomie-relevante arbeitszeitkulturelle Dimension soll an dieser Stelle nur noch einmal kurz erwähnt werden, weil sie bereits ausführlich im Kapitel über Leistungskulturen erörtert wurde: Die Entkopplung von Anwesenheit (Lage und Verteilung von Arbeitszeit) und Leistung, was wohlgemerkt nicht mit der Entkopplung von Arbeitszeitvolumen und Leistung gleichgesetzt werden darf, eröffnet unter bestimmten Bedingungen, die in der Medien GmbH vorgefunden werden, ebenfalls weitere zeitliche Handlungsspielräume. Anders als in der IT

---

147 Vgl. dazu Krell 1997, Baer 2003. Das Interesse an Diversity Management speist sich aus verschiedenen Quellen. Einmal aus der Personalpolitik, die in Anlehnung an die amerikanische Managementliteratur von der zunehmenden Notwendigkeit ausgeht, in den Unternehmen Angehörige unterschiedlicher Ethnien zu integrieren. Dies wird für Deutschland mit dem Zusammenwachsen von ost- und westdeutschen Kulturen, der Europäisierung und der Internationalisierung der Arbeitsmärkte begründet (aus psychologischer Sicht: Bissels et al. 2001) Auch aus der Gender-Forschung kommen wichtige Impulse (Belinszki et al. 2003). Hier wird der Aspekt der Gender-Gleichstellung mit ökonomischen Effizienzkriterien verknüpft.

GmbH, die als ergebnis- und gleichzeitig prozessorientierte Leistungs- und Arbeitszeitkultur beschrieben wurde, führt in der Medien GmbH die vielfältige Anerkennung von Kompetenzen tatsächlich zu einer Verschiebung der Leistungsbeurteilung vom Arbeitsprozess auf das Arbeitsergebnis. Erst dadurch gerät das Arbeitszeithandeln tendenziell aus dem „kontrollierenden Blick“ (vgl. Böhm et al. 2002).

In der Medien GmbH deutet vieles darauf hin, dass vor allem die geringe Größe des Unternehmens einen solchen Kulturwandel erleichtert hat. Einige wenige engagierte und sozial akzeptierte Personen mit entsprechenden Zeitorientierungen initiieren mit Unterstützung von Teilen des Managements einen solchen Wandel und treiben ihn voran. Dass darunter auch die Betriebsräte sind, macht die Besonderheit dieses Falles aus. Wie Haipeter und Lehndorff (2004) an einem ähnlichen betrieblichen „Positivbeispiel“ gezeigt haben, sind engagierte Interessenvertreter, die nach dem Abschluss von Betriebsvereinbarungen kontinuierlich für die Ziele der Vereinbarung eintreten, eine wichtige Rahmenbedingung für Zeitautonomie. Hinzu kommt in diesem Unternehmen, dass dabei an die Zeitbedürfnisse großer Teile der Belegschaft angeknüpft werden kann. Hier bietet sich im Anschluss an die Anerkennungstheorie die Lesart des Kulturwandels als Kampf um die Geltung bisher missachteter Zeitbedürfnisse an. Auch wenn nur im übertragenen Sinn von einem „Kampf“ die Rede sein kann, lassen sich daraus doch Anregungen für einen intendierten und in gewissen Grenzen gesteuerten Wandel von Arbeitszeitkulturen gewinnen. Insbesondere für betriebliche Interessenvertretungen bieten sich Ansatzpunkte für die Gestaltung und Moderation innerbetrieblicher Diskurse, in die die Idee der Zeitautonomie als Anerkennung von Zeitvielfalt eingebracht werden kann.

Auch die Gestaltung formaler Regeln kann einen solchen Kulturwandel abstützen. Zum einen symbolisieren sie den Willen betrieblicher Akteure zur Gestaltung der Arbeitszeit. Zweitens bieten sie in Konfliktsituationen nach wie vor wichtige „Haltegriffe“. Und drittens ist der Prozess der Erarbeitung formaler Vereinbarungen bereits an sich ein wichtiges Element der Kulturentwicklung – zumal, wenn er partizipativ, über einen längeren Zeitraum und im Rahmen einigermaßen vertrauensvoller Beziehungen verläuft.

## 6 Fazit

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung ist die Frage nach den betrieblichen Bedingungen von Zeitautonomie. Am Beispiel der Vertrauensarbeitszeit, in der formale Regulierung idealtypisch keine oder kaum eine Rolle spielt, sollten die Restriktionen des Arbeitszeithandelns jenseits solcher formalen Regelungen besser sichtbar werden. Ein erster wichtiger Befund ist hier, dass auch im Rahmen von Vertrauensarbeitszeitmodellen formale Regulierung nicht völlig obsolet wird. Wie die Betriebsfallstudien zeigen, sind zum Beispiel Mehrarbeitsregelungen oder individuelle Ampelmodelle sehr wohl mit den Intentionen von Vertrauensarbeitszeit vereinbar. Sie stellen keine Beschränkung dar, sondern sind im Gegenteil wichtige Instrumente für die Selbstorganisation der Arbeitszeit. Damit bestätigt sich in der Tendenz die Einschätzung von Arbeitszeitforschern, die formale „Haltegriffe“ für eine selbstbestimmte Zeitgestaltung für unabdingbar halten. Daneben spielt die Gestaltung des Wandels, das heißt die Art und Weise, wie das Management Vertrauensarbeitszeit einführt, eine wichtige Rolle. Auch dies ist ein Ergebnis, das die Befunde der Forschung zum Organisationswandel bestätigt. Entscheidend sind hier die Kommunikationen auf und zwischen allen organisationalen Ebenen. Und es sind dabei nicht zuletzt die mittleren Führungskräfte in ihrer „Sandwich“-Position, denen die Gelegenheit geboten werden muss, über Vertrauensarbeitszeit zu diskutieren.

Diese Aspekte der formalen Regulierung und der Organisation des Wandels wurden in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht systematisch analysiert. Im Mittelpunkt standen vielmehr die Fragen, ob und inwieweit erstens unternehmerische Strategien der dezentralen Vermarktlichung und Subjektivierung unter den Bedingungen von Vertrauensarbeitszeit zu einem „Arbeiten ohne Ende“ führen. Zweitens wurde Zeitautonomie theoretisch in den Kontext betrieblicher Anerkennungsverhältnisse gestellt und daran anknüpfend die Frage formuliert, wie individuelle Selbstorganisation auf der Ebene der Kooperation „verarbeitet“, das heißt verhindert oder ermöglicht wird. Drittens schließlich war vermutet worden, dass die – wie wir gesehen haben, nur eingeschränkte – formale Deregulierung in Vertrauensarbeitszeit die Bedeutung informeller Zeitregeln und des impliziten Wissens über „richtiges“ Zeithandeln stärker hervorheben würde. Bevor auf diese Annahmen eingegangen wird, zunächst ein kurzer Rückblick auf die betrieblichen Varianten der Praxis von Vertrauensarbeitszeit.

### *Die Praxis von Vertrauensarbeitszeit*

In der Untersuchung konnten drei typische Muster herausgearbeitet werden. Empirisch am häufigsten ist der Fall, dass sich das Arbeitszeithandeln nach der Abschaffung der Zeiterfassung in einem Unternehmen nur wenig verändert. In diesen Unternehmen sind die Formen der Arbeitsorganisation und die Arbeits- und Führungskulturen typischerweise konventionell und das Interesse der Beschäftigten an einer Ausweitung bisheriger Möglichkeiten der Zeitautonomie gering. Wenn das Management in diesem Kontext Vertrauensarbeitszeit nicht als Element oder Ausgangspunkt eines einschneidenden Kulturwandels ansieht, sondern eher als Einzelmaßnahme zur weiteren Arbeitszeitflexibilisierung, behalten die Beschäftigten überwiegend ihre Zeitroutinen bei. De facto leben sie das alte Arbeitszeitmodell weiter, das formal

seine Gültigkeit verloren hat. Ohne gleichzeitige Veränderungen in der Leistungspolitik findet damit in der Mehrzahl der Betriebe nach Einführung von Vertrauensarbeitszeit keine „Arbeitszeitrevolution“ statt. Eine flächendeckende massive Verschlechterung der Arbeitszeitsituation durch Vertrauensarbeitszeit ist vor diesem Hintergrund zunächst nicht zu befürchten.

Dieser entdramatisierende Befund darf freilich nicht darüber hinwegtäuschen, dass es die in der Diskussion zu Vertrauensarbeitszeit vielfach beschworenen Negativfälle durchaus gibt. In diesen Fällen wird Vertrauensarbeitszeit von den Unternehmen strategisch als Element forcierter Subjektivierung eingesetzt. Sie führt in aller Regel dort zu einer Extensivierung der Arbeitszeit, wo entgeltrelevante Zielvorgaben, Ressourcenverknappung und eine „Leistungskultur“, die permanente Steigerung zum Prinzip erhebt, zusammentreffen. Allerdings zeigen die Befunde, dass „Ergebnisorientierung“ nicht immer gleich Marktsteuerung und Marktsteuerung nicht immer gleich Fremdbestimmung bedeuten muss. Vielmehr existieren – gerade bei der Aushandlung von Zielvereinbarungen – grundsätzlich Interpretations- und Verhandlungsspielräume. Die Anforderungen permanenter Leistungssteigerung bleiben politisierbar. Ob die Beschäftigten dem etwas entgegensetzen, hängt davon ab, wie sie ihre Arbeitsplatzsicherheit einschätzen oder welche Vorstellungen von Leistungen und Gegenleistungen sie haben.

Daneben gibt es eine dritte Gruppe von Betrieben, in denen Vertrauensarbeitszeit zu einem Erfolgsmodell wird. Hier findet man Beschäftigte, für die Entstandardisierung und Wegfall der betrieblichen Zeitkontrolle (symbolischen) Zuwachs an Autonomie und Anerkennung bedeuten. Die Implementation des neuen Arbeitszeitsystems ist begleitet von einem Prozess der Veränderung in Richtung einer betrieblichen Arbeitszeitkultur, die individuelle, vielfältige Zeitanprüche anerkennt. In der Praxis des Zeithandelns setzen Prozesse der Selbstrationalisierung ein, in deren Rahmen sich die Beschäftigten einem für sie sinnvollen Arrangement von Arbeits-, Frei-, Eigen- und Familienzeit annähern, ohne dabei die Notwendigkeiten der betrieblichen Arbeitsprozesse aus den Augen zu verlieren.

### *Bedingungen für Zeitautonomie*

- **Arbeitsorganisation und Leistungskultur**

Die Auswertung des empirischen Materials hat zunächst gezeigt und die Vermutung bestätigt, dass sich Entgrenzungsrisiken und Autonomiechancen im Rahmen der „hard facts“ der Tätigkeitsstruktur und der Arbeitsorganisation unterschiedlich verteilen: Je nach dem Grad der Komplexität und der zeitlichen Taktung der Tätigkeit, in Abhängigkeit von Formen der Kundenbindung, der Kooperation und der Leistungssteuerung können die Beschäftigten die der Vertrauensarbeitszeit inhärenten Angebote einer individuellen Zeitsteuerung in höherem oder geringerem Maße aufgreifen und nutzen. Organisatorische Strategien der Subjektivierung und Marktorientierung sind in den meisten Untersuchungsbetrieben jedoch nicht sehr verbreitet. Vertrauensarbeitszeit wird offensichtlich auch ohne Zielvereinbarungen und ähnliche Instrumente eingeführt oder diese werden nicht im Sinne einer Leistungssteigerung genutzt. Wenn in Unternehmen beides gekoppelt wird, gibt es auch dabei wieder unterschiedliche Varianten. In einem der Unternehmen wird dabei sowohl die Arbeitszeit stark betrieblich strukturiert als auch ergebnisorientiert gearbeitet – herkömmliche und neue Steuerungsstrategien überlagern sich also und führen zu sehr langen Arbeitszeiten. An einem anderen empirischen Beispiel zeigt sich, dass das Instrument der Ergebnisorientierung überhaupt nicht notwendig ist für

solche Zeitextensivierung. Es reicht völlig aus, wenn die Unternehmen rhetorisch und symbolisch durch punktuelle Reorganisationen Wandel und permanente Leistungssteigerung fordern. Die mit dieser Leistungskultur verbundene Unsicherheit führt tendenziell zu einem Verzicht auf Zeitaufonomie. Unterschiedliche individuelle und kollektive Strategien des Umgangs mit dieser Unsicherheit verweisen jedoch auf Spielräume der Interpretation und der mikropolitischen Aushandlung.

Die vorliegenden Befunde tragen also zu einer vorsichtigen Einschätzung des Verbreitungsgrades marktförmiger Steuerungsstrategien bei. Gleichzeitig untermauern sie die These, dass solche Steuerungsstrategien vor allem in Verbindung mit einer Kultur der *forcierten* Leistungssteigerung wirksam werden und zeitliche Entgrenzung bedingen.

- Regulierung im kollektiven Zeithandeln

Die Ergebnisse der Untersuchung belegen auch eine These, die vor allem in der Literatur über Gruppenarbeit stark gemacht wird. Eine Dezentralisierung der Arbeitszeitregulierung verstärkt demnach horizontale Ungleichheiten bei den Zeitchancen. Autonomie nimmt für manche zu, für andere wird sie weniger, weil Beschäftigte in der Kooperation die Regeln des Zeithandelns selbst aushandeln müssen.

Mit den vorliegenden Befunden lässt sich zeigen, dass individuelle Zeitaufonomie wesentlich davon abhängt, welche konkreten Regulierungsmodi Gruppen und Projektteams entwickeln, welche Haltungen die Mitglieder gegenüber ihren KooperationspartnerInnen einnehmen und welche Anerkennungsverhältnisse institutionalisiert werden. Das Ausmaß der wechselseitig gewährten Zeitaufonomie kann dabei erheblich differieren. Im günstigen Fall wird die Konkurrenzdynamik fast völlig stillgestellt und die Teammitglieder entwickeln stabile Regeln, die für die Einzelne maximale Autonomie bedeuten. Auch Dörre (2002) kann in seiner umfangreichen Studie an einem „Positivfall“ demonstrieren, wie Teamarbeit von den Beschäftigten als „Zone kontrollierter Autonomie“ genutzt wird, um sich gemeinsam von den Anforderungen ökonomischer Dezentralisierung zu distanzieren. Dort, wo sich „die wechselseitigen Beziehungen und informellen Regelsetzungen erst einmal eingespielt [haben], schaffen die Teams für ihre Mitglieder Sicherheit und sozialen Rückhalt. In einem Umfeld, das sich ständig verändert, erzeugen sie Routinen, die sich auf intime persönliche Beziehungen und wechselseitige Anerkennungsverhältnisse gründen. Diese Sicherheiten werden im Zweifelsfall auch gegen die Flexibilitätsbedürfnisse des Unternehmens verteidigt (...) Zugleich sorgen sie für eine positive Flexibilitätserweiterung, indem sie Selbstqualifizierung, wechselseitiges Unterstützen, Urlaubsvertretungen und das Eingehen auf private Interessen und Familienverhältnisse nahelegen“ (Dörre 2002, S. 185f).

Ein hohes Maß wechselseitiger Anerkennung, das sich auf möglichst viele Aspekte der Subjektivität bezieht, ist auch nach den Ergebnissen dieser Studie eine wichtige Voraussetzung für subjektiv befriedigende Zeitmuster. Diese Anerkennungsverhältnisse müssen und können intersubjektiv hergestellt werden, sei es „naturwüchsig“, bewusst gesteuert oder von außen unterstützt. Die Gruppen und Teams, die wir untersucht haben, decken dabei ein breites Spektrum an kollektiven Regulierungsmodi ab: In manchen Teams wird so wenig bewusst gestaltet oder interveniert, dass es zu einem „freien Spiel der Kräfte“ kommt, in dem sich die zeitlichen Partizipationschancen extrem polarisieren. In anderen Konstellationen wird dagegen die Kooperation stark formalisiert. Dabei sind dann zwar die Beteiligungschancen



gleichmäßig verteilt, inhaltliche und zeitliche Spontanität wird aber entsprechend rigide sanktioniert. Und schließlich wird nicht nur aus Projektgruppen und Angestelltenabteilungen über die teaminterne Entwicklung prozeduraler Regeln berichtet, die weitgehende Flexibilität erlauben und lediglich Abstimmungsprozesse standardisieren.

Anders als es in der Gruppenarbeitsforschung häufig der Fall ist, werden solche Positivbeispiele hier nicht als der unwahrscheinliche Ausnahmefall interpretiert, sondern als Lernmodell, an dem sich die positiven Bedingungen für Zeitautonomie studieren lassen. Daher sollte eine genauere Untersuchung solcher Regulierungsprozesse und –modi stärker im Mittelpunkt zukünftiger Arbeitszeitforschung stehen.

Zeitautonomie wird jedoch dort nicht automatisch realisiert, wo geeignete Regulierungsmodi entwickelt werden. Entscheidend ist vielmehr, dass auch der kollektive Wille zur Zeitautonomie vorhanden ist.

- Arbeitszeitkultur

Einer der so genannten „Megatrends“ gesellschaftlicher Entwicklung wird in den Sozialwissenschaften unter dem Schlagwort der „Individualisierung“ diskutiert. Eng damit verknüpft sind weitreichende Veränderungen in den Formen privaten Zusammenlebens. Festgezurrte Geschlechterbilder haben sich gelockert, weibliche Erwerbstätigkeit hat in den letzten Dekaden kontinuierlich zugenommen. Daher sind es gerade die Frauen, von denen der Druck ausgeht, die „etablierten Zeitgefüge“ zu verändern (Jurczyk 1998, S. 182). In den Unternehmen heißt das nach unseren Befunden nicht nur, dass die Aushandlungen um die Arbeitszeit partizipativ verlaufen sollten, um die unterschiedlichen privaten oder lebensweltlichen Zeitanprüche zur Geltung zu bringen. Am Beispiel der Vertrauensarbeitszeit zeigt sich, dass Zeitautonomie vor allem dann erfolgreich realisiert wird, wenn Führungskräfte und Beschäftigte eine Haltung der wechselseitigen Anerkennung unterschiedlicher Zeitstile einnehmen. Dass der eine lieber etwas langsamer und dafür länger arbeitet, während die andere es vorzieht, kürzer und intensiver zu arbeiten, dass der eine gerne am Morgen seine Kinder in den Kindergarten bringt, während die andere lieber vier Tage „volles Programm“ fährt, um dann am Freitag nicht mehr in der Firma aufzutauchen – all dies sollte idealerweise in der betrieblichen Arbeitszeitkultur problemlos akzeptiert werden. Letztendlich werden nach unseren Untersuchungsergebnissen die Chancen für autonomes Arbeitszeithandeln daher nur dort wirklich ausgelotet und realisiert, wo grundsätzlich die regulative Idee der individuellen Arbeitszeitfreiheit kulturell verankert ist.

Mit dieser schönen Utopie ist diese Arbeit an ihrem Ende. Die vielen Fragen, die bei einer solchen Beschreibung einer idealen betrieblichen Arbeitszeitwirklichkeit zwangsläufig auftauchen, können anhand des vorliegenden empirischen Materials nicht mehr beantwortet werden. In erster Linie ist dies die Frage, wie solche anerkennenden Haltungen entstehen, aber auch die Frage nach dem Umgang mit Differenzen zwischen Leistungsstärkeren und Leistungsschwächeren in einer solchen Arbeitszeitkultur drängt sich auf. Auf alle Fälle aber ist wegen der Individualisierung von Werten, Lebens- und Zeitstilen damit zu rechnen, dass die gegenseitige Anerkennung von Differenzen und eine Politik der Zeitvielfalt (Geißler 2000) zunehmend brisantere Themen werden.

# Literatur

- Baer, Susanne (2003): Recht auf Vielfalt. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Management Diversity. In: Belinszki et al. 2003, S. 104–120
- Bahn Müller, Reinhard (2002): Wandel in der Leistungsentlohnung: Ausmaß, Ziele, Formen. In: Sauer 2002a, S. 35–60
- Bauer, Frank, Groß, Hermann, Schilling, Gabi (1994): Arbeitszeit '93. Arbeitszeiten, Arbeitszeitwünsche, Zeitbewirtschaftung und Arbeitszeitgestaltungschancen von abhängig Beschäftigten. Düsseldorf
- Becker-Schmidt, Regina (2001): Was mit Macht getrennt wird, gehört gesellschaftlich zusammen. Zur Dialektik von Umverteilung und Anerkennung in Phänomenen sozialer Ungleichstellung. In: Knapp, Gudrun-Axeli, Wetterer, Angelika (Hg.): Soziale Verortung der Geschlechter: Gesellschaftstheorie und feministische Kritik. Münster, Westfälisches Dampfboot, S. 91–131
- Beckert, Jens (2002): Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems. Die soziologische Herausforderung der ökonomischen Institutionentheorie? In: Maurer/Schmid 2002a, S. 133–147
- Belinszki, Eszter, Hansen, Katrin, Müller, Ursula (Hg.) (2003): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster, Lit-Verlag
- Berger, Peter L., Luckmann, Thomas (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt/M., S. Fischer Verlag
- Berger, Ulrike (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch 1993, S. 11–38
- Bilden, Helga (1989): Geschlechterverhältnis und Individualität im gesellschaftlichen Umbruch. In: Keupp/Bilden (Hg.): Verunsicherungen. Das Subjekt im gesellschaftlichen Wandel. Göttingen, Hogrefe, S. 19–46
- Bispinck, Reinhard (2004): Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance. In: WSI-Mitteilungen, 5, S. 237–245
- Bissels, Sandra, Sackmann, Sonja, Bissels, Thomas (2001): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muß sehen lernen. In: Soziale Welt, Jg. 52, S. 403–426
- Blumer, Herbert (1981): Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit 1+2. Opladen, Westdeutscher Verlag
- Blutner, Doris, Brose, Hans-Georg, Holtgrewe, Ursula (2000): Vertriebshandeln und Organisationsstruktur. In: Minssen 2000, S. 141–162
- Bode, Ingo, Graf, Achim (2000): Im Trend, aber auf eigenen Wegen. Arbeit und Organisation im Dritten Sektor. In: Brose 2000, S. 139–172
- Boes, Andreas (2003): Arbeit in der IT-Industrie: Durchbruch zu einem neuen Kontrollmodus? In: Dörre/Röttger 2003, S. 135–152
- Böhle, Fritz (1999): Entwicklungen industrieller Arbeit und Arbeitszeit. Umbrüche in der zeitlichen Organisation von Arbeit und neue Anforderungen an den Umgang mit Zeit. In: Büssing/Seifert 1999, S. 13–26

- Böhm, Sabine, Herrmann, Christa, Trinczek, Rainer (2002): Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? In: WSI-Mitteilungen, 55, S. 435-441
- Böhm, Sabine, Herrmann, Christa, Trinczek, Rainer (2004): Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells. Berlin, Edition Sigma
- Bollinger, Heinrich (2001): Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 54, S. 685–691
- Boltanski, Luc, Chiapello, Eve (2003): Die Arbeit der Kritik und der normative Wandel. In: v. Osten 2003, S. 57–80
- Bonß, Wolfgang, Esser, Felicitas, Hohl, Joachim, Pelizäus-Hoffmeister, Helga, Zinn, Jens (2004): Biographische Sicherheit. In: Beck/Lau 2004, S. 211–233
- Bosch, Aida, Ellguth, Peter, Schmidt, Rudi, Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Bd.1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen, Verlag Leske und Budrich
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2, Göttingen, Otto Schwartz, S. 183–198
- Braverman, Harry (1974): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Breisig, Thomas (2000), Entloohnen und Führen mit Zielvereinbarungen, Frankfurt/M.
- Brüggemeier, Martin, Felsch, Anke (1992): Mikropolitik. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 52, 1, S. 133–136
- Burawoy, Michael (1979): Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism. Chicago, University of Chicago Press
- Büssing, André, Seifert, Hartmut (Hg.) (1999): Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen. Berlin, Edition Sigma
- Crozier, Michel, Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königsberg/Ts., Athenäum Verlag
- Czarniawska-Joerges, B. (1997): Narrating the organization. In: Ortmann, Günther, Sydow, Jörg, Türk, Klaus (1997) (Hg.), Theorien der Organisation, Opladen, Westdeutscher Verlag
- Deutschmann, Christoph (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. In: Soziale Welt, Jg. 48, S. 55–70
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim und München, Juventa Verlag
- Dieckmann, Martin (2001): „Work is what you do, not where you go...“, Zur Debatte um Vertrauensarbeitszeit. <http://www.labournet.de/diskussion/arbeitsalltag/mdvertrau.html>
- DiMaggio Paul J., Powell, Walter W. (1991a): Introduction. In: Powell/DiMaggio 1991, S. 1–38
- DiMaggio Paul J., Powell, Walter W. (1991b): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell/DiMaggio 1991, S. 63–82

- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden
- Dörre, Klaus, Röttger, Bernd (Hg.) (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells, Hamburg, VSA-Verlag
- Durkheim, Emile (1965): Die Regeln der soziologischen Methode. Neuwied, Berlin, Luchterhand
- Eberling, Matthias, Hielscher, Volker, Hildebrandt, Eckart, Jürgens, Kerstin (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin
- Edeling, Thomas (2002): Organisationen als Institutionen. In: Maurer/Schmid 2002a, S. 219–235
- Edwards, Richard (1981) (1979): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Ehlscheid, Christoph, Mathes, Horst, Scherbaum, Manfred (Hg.) (2001): „Das regelt schon der Markt!“ Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg, VSA-Verlag
- Endreß, Martin (2002): Vertrauen. Bielefeld, transcript Verlag
- Engelhardt v., Michael, Herrmann, Christa (1999): Humanisierung im Krankenhaus. Empirische Befunde zur Professionalisierung der Patientenversorgung. Weinheim und München, Juventa Verlag
- Eßer, Felicitas, Zinn, Jens (2002): Subjektkonzeptionen bei der Herstellung biographischer Sicherheit. Arbeitspapier 7 des SFB 536 „Reflexive Modernisierung“, München
- Esser, Hartmut (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 5: Institutionen. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Esser, Hartmut (2003): Institutionen als „Modelle“. In: Schmid/Maurer 2003, S. 47–72
- Faust, Michael, Jauch, Peter, Brünnecke, Karin, Deutschmann, Christoph (1999): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. 3. Aufl., München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Faust, Michael, Jauch, Peter, Notz, Petra (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Fox, Alan (1974): Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London, Faber and Faber
- Franzpötter, Reiner (1997): Organisationskultur – Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft
- Fraser, Nancy, Honneth, Axel (2003): Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Frerichs, Petra (1997): Klasse und Geschlecht 1. Arbeit. Macht. Anerkennung. Interessen. Opladen, Verlag Leske und Budrich
- Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Funder, Maria (2000): Entgrenzung von Organisation – eine Fiktion? In: Minssen 2000, S. 19–45

- Funder, Maria, Euler, Hanns Peter, Reber, Gerhard (Hg.) (2000): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz, Universitätsverlag Rudolf Trauner
- Fürstenberg, Friedrich, Hermann-Stojanov, Irmgard, Rinderspacher, Jürgen (1999): Der Samstag: Über Entstehung und Wandel einer modernen Zeitinstitution. Berlin, Edition Sigma
- Geertz, Clifford (1983): Dichte Beschreibung. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Geißler, Karlheinz A. (2000): Am Ende des Zeitvorsprungs. Neue Zeitformen für eine neue Zeitkultur. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 4, S. 193–198
- Geramanis, Olaf (2002): Vertrauensarbeitszeit – Die verpaßte Chance? In: WSI-Mitteilungen, 6, S. 347–352
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Gimmler, Antje (1998): Institution und Individuum. Zur Institutionentheorie von Max Weber und Jürgen Habermas. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Glaser, Barney, Strauss, Anselm L. (1967): The discovery of grounded theory. New York, Aldinede Gruyter
- Gleißmann, Walter, Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit – Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg, VSA-Verlag
- Göhler, Gerhard (Hg.) (1994): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft
- Götz, Irene (1997): Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht. Münster, Waxmann Verlag
- Goffmann, Erving (1977): Rahmen-Analyse. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Gottschall, Karin, Voß, G. Günter (Hg.) (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Greuer, Hans Günter, Reindl, Josef (2003): „Allein aufs Systemgeschäft und Dienstleistungen zu setzen, ist dummes Zeug.“ – Von den Mühen des deutschen Maschinenbaus mit der Dienstleistungsorientierung. In: Pohlmann et al. 2003, S. 113–186
- Habermas, Jürgen (1995): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Haipeter, Thomas (2002): Vertrauensarbeitszeit. Chancen und Risiken eines Rationalisierungskonzeptes. In: verdi 2002, S. 36–53
- Haipeter, Thomas, Lehndorff, Steffen, Schilling, Gabi, Voss-Dahm, Dorothea, Wagner, Alexandra (2002): Vertrauensarbeitszeit: Analyse eines neuen Rationalisierungskonzeptes. In: Leviathan 30, S. 360–383
- Haipeter, Thomas, Lehndorff, Steffen (2003): Neuartige Formen kollektivvertraglicher Regulierung der Arbeitszeit in ausgewählten Industrie- und Dienstleistungstätigkeiten. Projektbericht, Gelsenkirchen
- Haipeter, Thomas, Lehndorff, Steffen (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin, Edition Sigma
- Heidenreich, Martin, Töpsch, Karin (1998): Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, S. 13–44

- Heitkötter, Martina, Schneider, Manuel (2004) (Hg.): Zeitpolitisches Glossar. Grundbegriffe – Felder – Instrumente – Strategien. München, [www.zeitpolitik.de/zeit-glossar.pdf](http://www.zeitpolitik.de/zeit-glossar.pdf)
- Heitkötter, Martina (2003): Lokale Zeitpolitik und die Bedingungen der Gestaltbarkeit lokaler Zeitkonflikte. Untersucht am Beispiel des Modellprojekts ZeitBüro Bremen-Vegesack. Unveröffentlichte Dissertation
- Herrmann, Christa, Promberger, Markus, Singer, Susanne, Trinczek, Rainer (1999): Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis. Berlin, Edition Sigma
- Herrmann, Lars (2001): 10 Fragen und Antworten zur Vertrauensarbeitszeit. <http://www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub21-01-zehn-fragen-vertrauensarbeitszeit.htm>
- Hildebrandt, Eckart (Hg.) in Zusammenarbeit mit Gudrun Linne (2000): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin, Edition Sigma
- Hildebrandt, Eckart, Seltz, Rüdiger (Hg.) (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin, Edition Sigma
- Hoering, Sebastian, Kühl, Stefan, Schulze-Fielitz, Alexander (2001): Homogenität und Heterogenität in der Gruppenzusammensetzung. Eine mikropolitische Studie über Entscheidungsprozesse in der Gruppenarbeit. In: Arbeit, Jg. 10, 4, S. 331–351
- Hörning, Karl H., Gerhardt, Anette, Michailow, Matthias (1991): Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten – neuer Lebensstil. 2. Auflage, Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Hoff, Andreas (2002): Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, Wiesbaden, Gabler Verlag
- Hoff, Andreas, Weidinger, Michael (1999): Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit. In: Personal, 8, S. 380–384
- Hoff, Andreas, Weidinger, Michael (2000): Vertrauensarbeitszeit – weg vom Anwesenheitskult. In: Personalprofi, 9, S. 40–42
- Hoff, Andreas, Priemuth, Tobias (2002): Unter welchen Bedingungen funktioniert Vertrauensarbeitszeit? Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung <http://www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub39bedingungen%20von%20vaz.htm>
- Holtgrewe, Ursula (1998): Technik und Geschlechterverhältnis: Eine strukturationstheoretische Perspektive. In: Heinz, Marion, Kuster, Friederike (Hg.): Geschlechtertheorie – Geschlechterforschung. Ein interdisziplinäres Kolloquium. Bielefeld, Kleine, S. 257–270
- Holtgrewe, Ursula (2002): Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive. In: Moldaschl/Voß 2002, S. 195–218
- Holtgrewe, Ursula (2005): Kunden und Dienstleistungsorganisationen – ein Blick in die organisationssoziologische Werkzeugkiste
- Holtgrewe, Ursula, Voswinkel, Stephan, Wagner, Gabriele (Hg.) (2000a): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, Universitätsverlag
- Holtgrewe, Ursula, Voswinkel, Stephan, Wagner, Gabriele (2000b): Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. In: Holtgrewe/Voswinkel/Wagner 2000a, S. 9–26
- Holtgrewe, Ursula, Voswinkel, Stephan (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Sauer 2002a, S. 99–118

- Honneth, Axel (1994): Kampf um Anerkennung. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Honneth, Axel (2002): Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung. In: ders. (Hg.), Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus, Frankfurt/M., S. 141–158
- IG Metall Vorstand (Hg.) (1999): Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit. Denkanstöße – Dokumentation, 1999
- IG Metall Vorstand, Abteilung Tarifpolitik (Hg.) (2000): Vertrauensarbeitszeit – Reich der Freiheit oder moderne Selbstaussbeutung? Grüne Reihe Nr. 6, Frankfurt/M.
- Joas, Hans (1996): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Jurczyk, Karin (1998): Zeitordnungen als Ordnung der Geschlechter. In: Weis, Kurt (Hg.): Was treibt die Zeit? München, Deutscher Taschenbuch Verlag, S. 159–192
- Jurczyk, Karin, Voß, Günter G. (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. In: Hildebrandt/Linne 2000, S. 151–205
- Jürgens, Kerstin (2001): Familiäre Lebensführung. Familienleben als alltägliche Verschränkung individueller Lebensführungen. In: Voß, G. Günter, Wehrich, Margit (Hg.): tagaus – tagein. Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung. München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 33–60
- Jürgens, Kerstin (2003): Zeithandeln – eine neue Kategorie der Arbeitssoziologie. In: Gottschall/Voß 2003, S. 37–58
- Kadritzke, Ulf (Hg.) (1997b): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin, Edition Sigma
- Kadritzke, Ulf (2000): Die ‚neue Selbständigkeit‘ als Gratwanderung. Zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz. In: WSI Mitteilungen, 12, S. 796–803
- Keupp, Heiner (1997): Diskursarena Identität: Lernprozesse in der Identitätsforschung. In: Keupp, Heiner, Höfer, Renate (Hg.): Identitätsarbeit heute. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Keupp, Heiner et al. (2002): Identitätskonstruktionen. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Kieser, Alfred (Hg.) (2002a): Organisationstheorien. 5., unveränderte Auflage, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer
- Kieser, Alfred (2002b): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser 2002a, S. 101–131
- Kieser, Alfred (2002c): Konstruktivistische Ansätze. In: Kieser 2002a, S. 287–318
- Klenner, Christina, Seifert, Hartmut (Hg.) (1998): Zeitkonten – Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg, VSA-Verlag
- Knoblauch, Hubert (1995): Kommunikationskultur. Die kommunikative Konstruktion kultureller Kontexte. Berlin, New York, Walter de Gruyter
- Knorr-Cetina, Karin (1989): Spielarten des Konstruktivismus. In: Soziale Welt 40, S. 86-96
- Kotthoff, Hermann (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. In: Holtgrewe et al. 2000a, S. 27–36
- Krappmann, Lothar (1982): Soziologische Dimensionen der Identität. 6., unveränderte Auflage, Stuttgart, Klett-Cotta

- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin
- Krell, Gertraude (1997): *Mono- oder multikulturelle Organisationen? ‚Managing Diversity‘ auf dem Prüfstand*. In: Kadritzke 1997b, S. 47–66
- Krömmelbein, Silvia (2004): *Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität*. Berlin, Edition Sigma
- Kühl, Stefan (1998): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*, 5., aktualisierte und erweiterte Neuauflage. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Kühl, Stefan (2001): *Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeit. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 30, 3, S. 199–222
- Kühl, Stefan, Strodholz, Petra (Hg.) (2002): *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuchverlag
- Küpper, Willi, Felsch, Anke (2000): *Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
- Lehndorff, Steffen (1997): *Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time-Fabrik*. München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Lehndorff, Steffen (2001): *Arbeitszeitpolitik braucht neue Leitbilder*. In: Ehlscheid et al. 2001, S. 88–113
- Lehndorff, Steffen (2003): *Marktsteuerung von Dienstleistungsarbeit*. In: Dörre/Röttger 2003, S. 153–171
- Lepsius, Rainer M. (1997): *Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien*. In: Göhler, Gerhard (Hg.): *Institutionenwandel. Leviathan Sonderheft 16*, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 57–69
- Lessenich, Stephan (2003): *Routinisierte Zerstörung von Institutionen*. In: Schmid/Maurer 2003, S. 277–290
- Leu, Hans R., Krappmann, Lothar (1999): *Zwischen Autonomie und Verbundenheit*. Frankfurt/M, Suhrkamp Verlag
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
- March, J.G., Olsen, J.P. (1989): *Rules and the Institutionalization of Action*. In: March, J.G., Olsen, J.P. (Ed.): *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York, The Free Press, S. 21–38
- Marrs, Kira, Boes, Andreas (2003): *Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen*. In: Pohlmann et al. 2003, S. 187–242
- Martens, Helmut, Peter, Gerd, Wolf, Frieder O. (Hg.) (2001): *Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit*. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Maurer, Andrea (1992): *Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit*. Berlin, Edition Sigma
- Maurer, Andrea, Schmid, Michael (Hg.) (2002a): *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag



- Maurer, Andrea, Schmid, Michael (2002b): Die ökonomische Herausforderung der Soziologie? In: Maurer/Schmid 2002a, S. 9–38
- Mead, George Herbert (1968/1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Meissner, Frank, Pfahl, Svenja, Wotschack, Philip (2000): Dienstleistung ohne Ende? Die Folgen der verlängerten Ladenöffnung. Berlin, Edition Sigma
- Menz, Wolfgang, Siegel, Tilla (2001): Markt statt Normalleistung. Denkmuster der Leistungs(lohn)politik im Wandel. In: Ehlscheid et al. 2001, S. 133–152
- Meyer, John W., Rowan, Brian (1977/1991): Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: Powell/DiMaggio 1991, S. 41–62
- Minssen, Heiner (1995): Spannungen in teilautonomen Fertigungsgruppen. Gruppensoziologische Befunde für einen arbeitssoziologischen Gegenstand. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 2, S. 339–353
- Minssen, Heiner (1999a): Direkte Partizipation oder Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 129–156
- Minssen, Heiner (1999b): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Minssen, Heiner (Hg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, Edition Sigma
- Moldaschl, Manfred (1994): „Die werden zur Hyäne“ – Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, Manfred, Schultz-Wild, Rainer (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung – Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag, S. 105–150
- Moldaschl, Manfred (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: Kadritzke 1997b, S. 101–121
- Moldaschl, Manfred (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, Burkart (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin, Akademie-Verlag, S. 132–164
- Moldaschl, Manfred (2002): Ökonomien des Selbst. Subjektivität in der Unternehmergeellschaft. In: Klages, Johanna, Timpf, Siegfried (Hg.): Facetten der Cyberwelt. Subjektivität, Eliten Netzwerke, Arbeit, Ökonomie. Hamburg, S. 29–62
- Moldaschl, Manfred, Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen 2000, S. 205–224
- Moldaschl, Manfred, Voß, Günter G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Müller-Jentsch, Walther (2003): Akteure, Interessen, Institutionen. Überlegungen zu einer Theorie der Arbeitsbeziehungen. In: Schmid/Maurer 2003, S. 245–257
- Nedelmann, Birgitta (Hg.) (1996): Politische Institutionen im Wandel. Opladen, Westdeutscher Verlag
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart, Enke

- Neuberger, Oswald (1996): Die wundersame Verwandlung der Belegschaft in Unternehmerschaft mittels der Kundschaft. Augsburg, Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen, Heft 18, Augsburg, Lehrstuhl f. Psychologie I
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft
- Nordhause-Janz, Jürgen, Pekruhl, Ulrich (Hg.) (2000): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen, Westdeutscher Verlag
- Ortmann, Günther, Sydow, Jörg, Windeler, Arnold (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann et al. 1997, S. 315–354
- Ortmann, Günther, Sydow, Jörg, Türk, Klaus (Hg.) (1997): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, Westdeutscher Verlag
- Osten, Marion von (Hg.) (2003): Norm der Abweichung. Wien/New York, S. 7–18
- Osterloh, Margit, Grand, Simon (1997): Die Theorie der Strukturation als Metatheorie der Organisation? In: Ortmann et al. 1997, S. 355–359
- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. New York, Harper & Row
- Pickshaus, Klaus (2000): Das Phänomen des „Arbeitens ohne Ende“. Eine Herausforderung für eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik. In: Pickshaus et al. 2000, S. 1–19
- Piore, Michael J., Sabel, Charles F. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin, Wagenbach
- Pohlmann, Markus, Sauer, Dieter, Trautwein-Kalms, Gudrun, Wagner, Alexandra (Hg.) (2003): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin
- Pongratz, Hans J. (2002): Subordination. Inszenierungsformen von Personalführung in Deutschland seit 1933. München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Pongratz, Hans J., Voß, Günter G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, 1, S. 30–53
- Pongratz, Hans J., Voß, Günter G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin, Edition Sigma
- Powell, Walter W., DiMaggio Paul J. (Hg.) (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, University of Chicago Press
- Promberger, Markus, Böhm, Sabine, Heyder, Thilo, Pamer, Susanne, Strauß, Katharina (2002): Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie. Chancen, Risiken und Grenzen für Beschäftigte. Berlin, Edition Sigma
- Rehberg, Karl-Siegbert (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen. In: Göhler 1994, S. 47–84
- Rehberg, Karl-Siegbert (2002): Institutionen, Kognitionen und Symbole – Institutionen als symbolische Verkörperungen. In: Maurer/Schmid 2002a, S. 39–56

- Rehder, Britta (2003): Betriebliche Bündnisse. Institutionenwandel im System der deutschen Arbeitsbeziehungen. In: Schmid/Maurer 2003, S. 259–276
- Rinderspacher, Jürgen (1985): Gesellschaft ohne Zeit. Individuelle Zeitverwendung und soziale Organisation der Arbeit. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Rinderspacher, Jürgen (2001): Bei Anruf Arbeit – Die Strategie der Externalisierung zeitlicher Ungewissheit und ihre Folgen. In: Martens et al. 2001, S. 39–65
- Rinderspacher, Jürgen (2004): Zeitinstitutionen. In: Heitkötter/Schneider 2004, S. 13–15
- Rüegg-Stürm, Johannes (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
- Sackmann, Sonja A. (1992): Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. In: Administrative Science Quarterly, 37, S. 140–161
- Sauer, Dieter (Hg.) (2002): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. ISF München, Forschungsberichte
- Schelsky, Helmut (1970): Zur soziologischen Theorie der Institution. In: Schelsky, Helmut (Hg.): Zur Theorie der Institution. Düsseldorf, Bertelsmann Universitätsverlag, S. 9–26
- Schlottfeldt, Christian, Hoff, Andreas (2001): Vertrauensarbeitszeit und arbeitszeitrechtliche Aufzeichnungspflicht gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 10, S. 530–533
- Schmid, Michael, Maurer, Andrea (Hg.) (2003): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Marburg, Metropolis-Verlag
- Schmidt, Rudi, Trinczek, Rainer (1986): Die betriebliche Gestaltung tariflicher Arbeitszeitnormen in der Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen, 10, S. 641–652
- Schönberger, Klaus, Springer, Stefanie (Hg.) (2003): Subjektivierete Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt / New York
- Scholz, Christian, Hofbauer, Wolfgang (1990): Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden, Gabler Verlag
- Scott, Walter R. (1995): Institutions and Organizations. Thousand Oaks, Sage
- Seel, Martin (2002): Sich bestimmen lassen. Studien zur theoretischen und praktischen Philosophie. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Seifert, Hartmut (Hg.) (1993): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung. Frankfurt/M., Bund Verlag
- Seifert, Hartmut (1993a): Arbeitszeitgestaltung jenseits der Normalarbeitszeit. In: Seifert 1993, S. 271–288
- Seifert, Hartmut (Hg.) (2005): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Seifert, Hartmut (2005a): Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel. Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In: Seifert 2005, S. 40–66
- Seifert, Hartmut, Welsch, Johann (1999): Neue Technik und Arbeitszeiten in veränderten Arbeitswelten? In: Büssing/Hartmut 1999, S. 49–72
- Seifert, Matthias (2001): Vertrauensmanagement in Unternehmen. Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften. München und Merano, Rainer Hampp Verlag

- Senghaas-Knobloch, Eva, Nagler, Brigitte, Dohms, Annette (1996): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster, LIT
- Senghaas-Knobloch, Eva, Nagler, Brigitte (2000): Von der Arbeitskraft zur Berufsrolle? Anerkennung als Herausforderung für die industrielle Arbeitskultur im Rahmen neuer Organisations- und Managementkonzepte. In: Holtgrewe et al 2000, S. 101–126
- Sennett, Richard (2002): Respekt im Zeitalter der Ungleichheit. Berlin, Berlin Verlag
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 28, 3, S. 339–358
- Strodtholz, Petra, Kühl, Stefan (2002): Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Kühl/Strodtholz 2002, S. 11–29
- Taylor, Charles (1993): Multikulturalismus und die Politik der Anerkennung. Frankfurt/M., S. Fischer
- Thompson, Eduard P. (1973): Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus. In: Braun et al. (Hg.): Gesellschaft in der industriellen Revolution, Gütersloh, S. 81.112
- Trautwein-Kalms, Gudrun, Ahlers, Elke (2003): High Potentials unter Druck – Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-Experten und IT-Dienstleistern. In: Pohlmann et al. 2003, S. 243–294
- Trinczek, Rainer (1999): Es gibt sie, es gibt sie nicht, es gibt sie, es ... In: Schmidt, Gert, Trinczek, Rainer (Hg.), Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts. Sonderband 13 der Sozialen Welt, Baden-Baden, S. 55–75
- Trinczek, Rainer (2005): Über Zeitautonomie, ihre Regulierung, und warum es so selten funktioniert. In: Seifert 2005, S. 375–397
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart, Enke
- Türk, Klaus (1995): Die Organisation der Welt: Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen, Westdeutscher Verlag
- Türk, Klaus (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann et al. 1997, S. 124–176
- verdi – Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (Hg.) (2002): Vertrauensarbeitszeit. Dokumentation eines tarifpolitischen Workshops. Berlin
- Vormbusch, Uwe (2002): Diskussion und Disziplin. Gruppenarbeit als kommunikative und kalkulative Praxis. Frankfurt/M., New York, Campus Verlag
- Voß, Günter G., Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1, S. 131–158
- Voss-Dahm, Dorothea (2003): Zwischen Kunden und Kennziffern – Leistungspolitik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels. In: Pohlmann et al. 2003, S. 67–111
- Voswinkel, Stephan (2000): Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen. Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen. In: Brose 2000, S. 239–274
- Voswinkel, Stephan (2001): Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Mit einer Fallstudie zum „Bündnis für Arbeit“. Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft
- Wagner, Alexandra (2000): Arbeitszeitwirklichkeit von (hoch-)qualifizierten Angestellten. In: Pfahl 2000, S. 9–22

- Wagner, Gabriele (1998): Das Geschlechterverhältnis als Anerkennungsverhältnis. In: Heinz, Marion, Kuster, Friederike (Hg.): Geschlechtertheorie – Geschlechterforschung. Ein interdisziplinäres Kolloquium. Bielefeld, Kleine, S. 236–255
- Wagner, Hilde (2002): Leistungspolitik im flexiblen Kapitalismus – Eine Zukunftsfrage für Gewerkschaften. In: Sauer 2002a, S. 61–77
- Walgenbach, Peter (2002a): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser 2002a, S. 319–353
- Walgenbach, Peter (2002b): Giddens‘ Theorie der Strukturierung. In: Kieser 2002a, S. 355–375
- Weidinger, Michael (1995): Abschied von der ‚Zeitverbrauchs-Kultur‘. Konsequenzen für Führung und Organisation. In: Personalführung, Jg. 28, 9, S. 768–775
- Wilz, Sylvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen, Verlag Leske und Budrich
- Winger, Sascha, Schulze, Tanja (2003): Vertrauensarbeitszeit: Hintergründe und Gestaltungserfordernisse für Gesundheit, Sicherheit und Leistung unter Zeitautonomie. [http://www.prospektiv.de/medien/pages/386/workshop\\_psychologie\\_arbeitssicherheit\\_28\\_05\\_03.pdf](http://www.prospektiv.de/medien/pages/386/workshop_psychologie_arbeitssicherheit_28_05_03.pdf)
- Wittel, Andreas (1996): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin, Edition Sigma
- Wittel, Andreas (1998): Gruppenarbeit und Arbeitshabitus. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 27, 3, S. 178–192
- Wolf, Harald (1999): Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster, Verlag Westfälisches Dampfboot
- Zoll, Rainer (Hg.) (1988): Zerstörung und Wiederaneignung von Zeit. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag
- Zucker, Lynne G. (1977/1991): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: Powell/DiMaggio 1991, S. 83–107
- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, Rüdiger, Mill, Ulrich, Hildebrandt, Eckart (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, Edition Sigma, S. 33–56

# Anhang 1: Interviewleitfaden

## A Vertrauensarbeitszeit und Arbeitssituation

### Arbeitszeitgestaltung/Tätigkeiten

**Ist Arbeitszeit für Sie selbst in Ihrer täglichen Arbeit überhaupt ein Thema? Inwiefern?**

Wird im Kollegenkreis über Arbeitszeit/Arbeitszeitgestaltung gesprochen?

Wird Arbeitszeit von Seiten des Managements/Unternehmens zum Thema gemacht?

Wie bezeichnen Sie das Arbeitszeitmodell, das hier praktiziert wird?

Gibt es eine offizielle Benennung dafür?

**Wie sehen Ihre Zeiteinteilung und Ihre Tätigkeiten an einem typischen Arbeitstag aus?**

*Bitte beschreiben Sie das ausführlich!*

Für welche Arbeitsaufgaben in Ihrer Abteilung sind Sie zuständig?

Sind Sie alleine für eine Aufgabe zuständig oder ist das auf mehrere KollegInnen verteilt?

Besteht Ihr Arbeitstag überwiegend aus immer wiederkehrenden Tätigkeiten, die in einer bestimmten Reihenfolge erledigt werden müssen?

Welche Anforderungen treten zwischendurch auf?

Inwieweit können Sie Ihre Arbeit im Voraus planen?

Verteilt sich/verteilen Sie Ihren Arbeitsumfang gleichmäßig oder gibt es typische Arbeitsspitzen?

Wann beginnen Sie zu arbeiten? Wovon hängt der Arbeitsbeginn ab?

Wann hören auf zu arbeiten? Wovon hängt es ab, dass sie aufhören?

Sehen Sie da selbst ein regelmäßiges Muster?

**In welchen Situationen und in welchem zeitlichen Umfang haben Sie mit KundInnen Kontakt?**

Welche zeitlichen Anforderungen gehen von den KundInnen aus, was erwarten diese von Ihnen?

Was haben Sie selbst für Vorstellungen, wie im Hinblick auf die Zeiteinteilung der optimale Umgang mit KundInnen aussehen sollte?

Inwiefern können Sie Ihre Zeitgestaltung im Umgang mit Kunden beeinflussen?

**Wie häufig und bei welchen Anlässen haben Sie mit KollegInnen, Vorgesetzten, anderen Abteilungen zu tun?**

Inwieweit sind Sie bei der Ausübung Ihrer Tätigkeit auf die Zusammenarbeit mit anderen angewiesen?

Gibt es regelmäßige Termine, Treffen, Besprechungen?

Ist das planbar oder hängt das davon ab, was jeweils ansteht, ob Probleme auftauchen o.Ä.?

**In welchem Umfang machen Sie Pausen? Was ist für Sie eine Pause, wie unterscheiden sich Pausen vom Arbeitsablauf?**

Von welchen Bedingungen hängt die Pausengestaltung ab?

Müssen Sie sich mit KollegInnen abstimmen?

**Was halten Sie davon, dass in Ihrem Unternehmen keine betriebliche Zeiterfassung existiert?**

Wie wäre das für Sie, wenn hier (wieder) Zeiterfassung eingeführt würde?

**Dokumentieren Sie in irgendeiner Form, wie lange Sie gearbeitet haben?**

*falls ja:* Tun Sie das regelmäßig oder nur sporadisch?

*falls nein:* Wie wissen Sie, dass Sie die vereinbarte/Ihre gewünschte Arbeitszeit erreicht haben?

Wann haben Sie an (nach?) einem Arbeitstag das Gefühl, genug gearbeitet zu haben – bzw. wie entscheiden Sie, wann Sie aufhören zu arbeiten?

Welche Rolle spielt da die Arbeitszeit: Hören Sie nach einer bestimmten Zeitdauer/zu einem bestimmten Zeitpunkt auf zu arbeiten?

Aus welchem Grund schreiben Sie sich Ihre Arbeitszeit auf/nicht auf?

Egal ob schriftliche Dokumentation oder „Buchen im Kopf“: Welche Zeiten gehen da ein – „buchen“ Sie zum Beispiel Pausen, Unterbrechungen?

**Wie lang ist Ihre tatsächliche durchschnittliche Wochenarbeitszeit?**

Ist die Arbeit in der Regel in der vereinbarten Arbeitszeit zu schaffen?

*wenn nicht:* Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Hängen Sie häufig noch Zeit dran, um etwas fertig zu machen?

(Machen Sie häufig Überstunden?)

Gibt es in Ihrem Unternehmen/an Ihrem Arbeitsplatz die Möglichkeit, offiziell „Überstunden“ zu machen? Wird davon Gebrauch gemacht? Was sind die Gründe für „Überstunden“?

Sind Sie mit dieser Situation zufrieden?

*falls nein:* Wie könnte sich da etwas verändern? Wie gehen Sie damit um?

**Wie können Sie Stunden ausgleichen, die Sie über die vereinbarte/gewünschte Arbeitszeit hinaus gearbeitet haben?**

Kennen Sie so etwas wie „Freizeitausgleich“?

Gibt es bestimmte Formen des Ausgleichs, die Sie bevorzugen?

Aus welchen Gründen bevorzugen Sie diese Formen?

Können Sie dabei Ihre eigenen Bedürfnisse und Vorstellungen einbringen und welche sind das?

**Wenn Sie sich an das vergangene Jahr zurückerinnern, wie sah da Ihre Urlaubsplanung aus?**

Wann hatten sie da Urlaub und wie lange jeweils?

Wie lange können Sie Urlaub am Stück machen?

Welche Überlegungen müssen berücksichtigt werden, wenn Sie Ihren Urlaub planen?

Gab es das schon mal, dass ein eingetragener/geplanter/gebuchter Urlaub nicht geklappt hat, weil Sie aus beruflichen Gründen zu Hause bleiben mussten?

Haben Sie schon mal Arbeit mit in den Urlaub genommen?

Haben Sie von der Möglichkeit gehört, Sabbaticals/TZ zu nutzen bzw. dies auch schon in Betracht gezogen?

**Wenn Sie Ihre Zeiteinteilung insgesamt betrachten: Inwieweit können Sie diese selbst beeinflussen?**

Was würde passieren, wenn Sie ab morgen Ihre Arbeitszeiten ganz anders gestalten würden?



**Haben Sie den Eindruck, dass die Arbeitszeit/die Einteilung der Arbeitszeit hier im Unternehmen in irgendeiner Form kontrolliert wird?**

Wie sieht diese Kontrolle aus?

**Wie sieht das bei den KollegInnen aus? Haben alle einen ähnlichen Umgang mit der Arbeitszeit oder gibt es da Unterschiede?**

Nimmt man wechselseitig den Umgang mit der Arbeitszeit überhaupt wahr?

Gibt es Reaktionen auf das Arbeitszeitverhalten Einzelner, können Sie Beispiele nennen?

Kommt es darüber auch mal zu Konflikten? Wie wird mit diesen Konflikten umgegangen?

**Welche Rolle spielt der/die Vorgesetzte für Ihre eigene Arbeitszeitgestaltung**

Wie würden Sie seinen/ihren Führungsstil beschreiben?

Was sind seine/ihre Aufgaben in Ihrer Abteilung/Ihrem Team?

Was ist Ihre Vorstellung von einer/m guten Vorgesetzten?

In welchen Punkten weicht der aktuelle Vorgesetzte davon ab?

Kontrolliert er/sie die „Einhaltung“ der Arbeitszeit?

Nimmt er/sie wahr, wie Sie und die KollegInnen mit Ihrer Arbeitszeit umgehen? Greift er/sie gg.falls ein? In welcher Form? Sind Sie mit dieser Situation zufrieden?

Welche Arbeitszeit praktiziert der/die Vorgesetzte selbst? Beeinflusst Sie das in Ihrer Arbeitszeitgestaltung?

**Was sind die wichtigsten Veränderungen, die mit der Einführung der VAZ (bzw. der Änderung der früheren Arbeitszeitregelung) einhergingen?**

Was hat sich an Ihrer persönlichen Arbeitszeitgestaltung verändert?

Hat sich daneben in anderen Bereichen noch etwas verändert?

**Wie bewerten sie VAZ insgesamt und hat sich Ihre Bewertung seit Einführung der VAZ eventuell verändert?**

Was sind für Sie die Vor- und Nachteile von VAZ?

Spielen bei Ihrer positiven/negativen Einschätzung frühere Erfahrungen mit anderen Arbeitszeitregelungen eine Rolle?

Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit anderen Arbeitszeitmodellen gemacht?

An welchen Punkten liegt es, dass die VAZ hier gut (zufrieden stellend)/schlecht (nicht zufrieden stellend) funktioniert?

## **Inhaltliche Entscheidungsspielräume**

**Wenn Sie sich jetzt mal Ihre gesamte Arbeitssituation vor Augen führen: Inwieweit können Sie da persönliche Vorstellungen einbringen, also Dinge selbst entscheiden und Akzente setzen, und inwieweit wird das von außen vorgegeben?**

Was sind die Punkte/Situationen, an denen Sie selbst entscheiden oder gestalten können, bei welchen Tätigkeiten ist das eher vorgegeben?

Welche Vorgaben sind das?

**Manche MitarbeiterInnen hätten ja gern grundsätzlich mehr „Freiräume“ für eigene Entscheidungen, andere empfinden Entscheidungsspielräume auch als Belastung, weil sie z.B. gar nicht die notwendigen Informationen oder auch Ressourcen und Einflussmöglichkeiten haben. Wie ist das bei Ihnen?**

## **Individuelles Arbeits- und Leistungsverständnis**

**Was ist Ihnen an Ihrer Arbeit besonders wichtig, was weniger wichtig?**

Was macht Ihnen in Ihrer Tätigkeit/Ihrer Arbeitssituation am meisten Spaß, was finden Sie am meisten befriedigend?

Und was stört sie meisten?

Was sind die wichtigsten Gründe, weshalb Sie diesen Arbeitsplatz gewählt haben (... weshalb Sie hier bleiben)?

**Woran machen Sie das fest, dass Sie „gute Arbeit geleistet“, eine Aufgabe zufriedenstellend erledigt haben?**

Woran machen Sie das bei anderen fest?

## **Arbeits- und Leistungsklima**

**Wie ist das im Unternehmen – was sind da die Kriterien für „gute Arbeit“?**

Wie macht sich das bemerkbar?

Welche Formen der Leistungsbeurteilung gibt es hier?

**Wie würden Sie grundsätzlich die Zusammenarbeit mit Ihren KollegInnen bewerten?  
Wie ist allgemein das Arbeitsklima hier in der Abteilung/im gesamten Betrieb?**

Woran machen Sie das fest?

Was sind Ihrer Einschätzung nach die Gründe für das gute/schlechte Klima?

## **Beschreibung und Bewertung des Einführungsprozesses**

**Könnten Sie bitte aus Ihrer Sicht schildern, wie es zur Einführung der VAZ in Ihrem Betrieb/Ihrer Abteilung gekommen ist?**

Welche Positionen hatten jeweils Management und Betriebs-/Personalrat?

Gab es Konflikte und Auseinandersetzungen?

Wer hat sich mit welchen Argumenten und mit welchen Mitteln durchgesetzt?

Wer hat über die Einführung entschieden?

**Wie haben Sie die Rolle des BR/der Gewerkschaft in diesem Prozess wahrgenommen?**

Welchen Stellenwert hat der BR/die Gewerkschaft für Sie grundsätzlich?

**Waren Sie selbst und/oder die KollegInnen in irgendeiner Form an der grundsätzlichen Entscheidung beteiligt und wie weit haben Sie an der Ausgestaltung der VAZ mitgewirkt?**

Haben Sie sich überhaupt für diese Arbeitszeitfragen interessiert?

Was war Ihre Meinung zu den Argumenten für/gegen die Veränderung der Arbeitszeit?

Wie wurde die VAZ eingeführt? Gab es vorbereitende Maßnahmen wie Fortbildungen, Arbeitskreise o.Ä.?

Wie bewerten Sie die Einführung/die Veränderung der Arbeitszeit im Nachhinein? Was hätte besser laufen können?

Welche Erwartungen oder Befürchtungen hatten Sie? Welche haben sich erfüllt, nicht erfüllt?

## **Arbeitszufriedenheit/Bilanzierung von positiven Aspekten und Belastungen**

**Wenn Sie sich mal alles vor Augen führen, was für Ihre Zufriedenheit mit Ihrer Arbeitssituation eine Rolle spielt: Was sind da die wichtigsten Aspekte (Dinge)?**

Welchen Stellenwert hat die Arbeitszeit für Ihre Arbeitszufriedenheit?

## **B Vertrauensarbeitszeit – Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben**

### **Zeitgestaltung**

**Wenn Sie an den Verlauf eines ganz normalen Wochentages denken, wie viel Zeit haben Sie außerhalb der Berufsarbeit für andere Dinge zur Verfügung?**

Gibt es Pflichten, die unbedingt erledigt werden müssen?

Haben Sie an so einem normalen Werktag auch mal Zeit, was mit Ihrem Partner/Partnerin zu unternehmen?

Wie gestaltet sich der Kontakt mit dem Kind, den Kindern?

Wie gestaltet sich der Kontakt mit Freunden und Verwandten?

Gibt es berufliche Verpflichtungen am Abend?

Nehmen Sie sich Arbeit mit nach Hause?

**Was ist für Sie „freie Zeit“ und woran machen Sie das fest?**

Wie viel von dieser „freien Zeit“ bleibt an Wochentagen in der Regel?

**Was bedeutet für Sie Wochenende? Welchen Stellenwert hat es für Sie?**

Wann fängt das Wochenende für Sie an, wann hört es auf?

Gibt es etwas, was Sie regelmäßig tun, um für sich das Wochenende „einzuläuten“?

Was sind die wichtigsten Unterschiede zwischen Arbeitstagen und dem Wochenende?

Gibt es freie Tage, die das Wochenende ersetzen?

Wie sieht ein typisches Wochenende bei Ihnen aus?

Gibt es Pflichten, die erledigt werden müssen?

Gibt es berufliche Verpflichtungen am Wochenende?

Nehmen Sie sich Arbeit mit nach Hause?

**Kommt es vor, dass berufliche und private Anforderungen zeitlich schwer „unter einen Hut“ zu bringen sind?**

*falls ja:* Wie sehen diese Situationen aus?

Tauchen bestimmte Situationen immer wieder auf?

Können Sie sagen, woran das liegen könnte?

Inwieweit spielt Ihre aktuelle Arbeitszeitgestaltung hier eine Rolle?

Wie gehen Sie mit diesen Situationen um?

Werden Lösungen für jede Situation neu gesucht?

Gibt es bewährte Lösungen, auf die zurückgegriffen werden kann?

Wie entscheiden Sie, welche Anforderung (aus welchem Bereich) für Sie in der jeweiligen Situation mehr Gewicht hat?

*Entweder:*

**Was müsste sich ändern, dass das Zusammenspiel zwischen beruflichen und privaten Anforderungen gut klappt?**

*Oder:*

**Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass sich bei Ihnen berufliche und private Anforderungen relativ problemlos vereinbaren lassen?**

Inwieweit spielt hier Ihre aktuelle Arbeitszeitgestaltung eine Rolle?

## **Bewertung von Vertrauensarbeitszeit im Hinblick auf das Zusammenspiel von Beruf- und Privatleben**

**Wenn Sie Ihre aktuelle Arbeitszeitgestaltung mit der Arbeitszeit vergleichen, die Sie vorher praktiziert haben: Hat sich etwas daran geändert, wie berufliche und private Anforderungen in Einklang gebracht werden können?**

*Wenn ja:* Was konkret hat sich jeweils verändert?

Gibt es Dinge, die einfacher geworden sind?

Gibt es Dinge, die schwieriger geworden sind?

**Wie würden Sie diese Veränderungen insgesamt bewerten?**

**Was würden Sie für sich als den wichtigsten Vorzug bewerten, der mit Ihrem aktuellen Arbeitszeitmodell verbunden ist? Was würden Sie als die gravierendste Belastung bewerten?**

## **Zeitinteressen – Veränderungswünsche**

**Wenn Sie das Zusammenspiel von Berufsleben und Privatleben betrachten, das Sie zurzeit leben: Würden Sie sagen, dass einer der beiden Bereiche eindeutig das Schwergewicht hat?**

Gibt es Dinge, für die Sie gerne mehr Zeit in Ihrer aktuellen Lebenssituation hätten?

Gibt es Dinge, die Sie trotz aller zeitlichen Probleme auf keinen Fall aufgeben werden oder würden?

Und bei welchen Tätigkeiten, Anforderungen, machen Sie am ehesten Abstriche, wenn es zeitlich knapp wird?

**Wenn Sie völlig freie Hand hätten, wie würde die ideale Zeiteinteilung (täglich, wochenbezogen) aussehen?**

**Wie schätzen Sie den Einfluss ein, den Sie selber haben, um das Zusammenspiel von beruflichen und privaten Anforderungen und Bedürfnissen so zu gestalten, wie Sie es möchten?**

## **Berufliche und private Orientierung**

**Wie war das bisher, würden Sie sagen, dass Sie die Verbindung zwischen privatem und beruflichem Bereich ganz gezielt gesteuert haben oder hat es sich eher so ergeben?**

**Inwieweit haben Ihre Vorstellungen, wie Sie Ihr Privatleben gestalten möchten, wie Sie Partnerschaft und Familie leben möchten, sich auf die Gestaltung des Berufslebens ausgewirkt?**

**Inwieweit haben sich die Vorstellungen, wie Sie den beruflichen Bereich gestalten möchten, auf das Privatleben ausgewirkt?**

## Anhang 2:

# Kurzbeschreibung der Fallstudienbetriebe<sup>148</sup>

Bei der *IT GmbH* handelt es sich um die 1991 gegründete deutsche Niederlassung eines internationalen Softwarekonzerns. Am untersuchten Standort konzentriert sich das Geschäft auf die Bereiche Marketing, Support und Consulting. Der größere Teil der ca. 1.200 Beschäftigten ist männlich. Die für diese Branche relativ geringe Fluktuation ist auf die wohl durchgängig sehr hohe Arbeitszufriedenheit und die Tatsache zurückzuführen, dass es (bisher) noch keine betriebsbedingten Entlassungen gab. Das Qualifikationsniveau ist überdurchschnittlich hoch. Die dominierende Form der Arbeitsorganisation besteht in Projektarbeit, innerhalb derer jedoch mit klar abgegrenzten Zuständigkeiten gearbeitet wird. Zahlreiche und dichte Kundenkontakte gehen mit einer hohen kommunikativen Vernetzung innerhalb des Unternehmens einher. Aktuell expandiert die deutsche Konzernniederlassung nicht mehr so stark wie noch in der „Start-up“-Phase zu Beginn und Mitte der 90er Jahre. Die wirtschaftliche Situation kann aber als durchaus gut beschrieben werden. Nichtsdestoweniger ist das Unternehmen bereits mehrmals in seiner vergleichsweise kurzen Geschichte grundlegenden Reorganisationen unterworfen gewesen; diese wurden jedoch nicht „aus der Not heraus“ angestoßen, sondern um das erfolgreiche und wirtschaftlich potente Unternehmen ständig den sich wandelnden Marktbedingungen anzupassen. Wie in Betrieben der New Economy erwartbar, ist die *IT GmbH* nicht tarifgebunden, hat allerdings eher untypischerweise einen Betriebsrat. Dessen Gründung datiert aus einer Phase der Unternehmensentwicklung, in der aufgrund weitreichender Reorganisationen ein großer Teil der Beschäftigten ihre Arbeitsplätze gefährdet sah.<sup>149</sup>

Die *SoftSolutions GmbH* ist ein „klassischer“ Gründerbetrieb der New Economy, der inzwischen von einem multinationalen Konzern aufgekauft wurde, seine unternehmenspolitische Unabhängigkeit aber weitgehend erhalten konnte. Die geschäftlichen Aktivitäten im Bereich der Entwicklung von Software und Systemlösungen beziehen sich auf einen strikt regional begrenzten Aktionsradius. Diese Geschäftspolitik sowie der für Start-ups eher unübliche langsame Personalaufbau auf insgesamt rund 80 Beschäftigte auch in der Boomphase der Branche sichern dem Unternehmen trotz einiger Umsatzeinbußen eine weitgehend stabile ökonomische Lage und den Beschäftigten eine noch erhebliche Arbeitsplatzsicherheit bei stagnierendem Gratifikationsniveau. Die Arbeitsorganisation ist in allen Abteilungen – etwa auch dem Vertrieb – stark teamförmig geprägt. Vergleichbar mit der *IT GmbH* sind die fehlende Tarifbindung (die in diesem Fall das Fehlen eines Betriebsrats mit einschließt), der geringe Frau-

---

148 Drei der acht untersuchten Unternehmen werden in Kapitel 4 ausführlich vorgestellt. An dieser Stelle werden zusätzlich die übrigen fünf Unternehmen kurz charakterisiert.

149 Hier wurde quasi vorweggenommen, was sich heute in vielen Start-ups der New Economy abzuzeichnen scheint: In dem Moment, in dem überlange Arbeitszeiten nicht mehr durch überdimensionale Gratifikationen kompensiert werden und/oder die Arbeitsplatzsicherheit nicht länger gewährleistet ist, gewinnt die Idee einer innerbetrieblichen Interessenvertretung auch für bis dato gewerkschaftsferne Beschäftigte ein gewisses Maß an Attraktivität.

enanteil und das hohe Qualifikationsniveau sowie die niedrige Fluktuationsrate der Beschäftigten. Im Unterschied zur IT GmbH allerdings wird die Notwendigkeit einer auf Dauer gestellten Reorganisation nicht gesehen; das Reorganisationsniveau des Unternehmens ist entsprechend niedriger.

Die *Privatbank AG* ist ein seit einigen Jahren selbstständiger Unternehmensteil eines international agierenden Finanzkonzerns, der sich auf das Privatkundengeschäft spezialisiert hat. Die Datenerhebung fand in einer Bezirkszentrale des Unternehmensbereichs statt. Diese umfasst ca. 20 Filialen, den Verwaltungsbereich und zahlreiche Back-Office-Center, die u.a. für die Kreditnachbearbeitung des gesamten Bezirks zuständig sind. Die insgesamt 900 Beschäftigten dieses Standorts – rund die Hälfte davon sind Frauen – weisen ein starkes Qualifikationsgefälle auf: In den Back-Office-Bereichen verfügen die Beschäftigten über jeweils hohe Anteile an einschlägigen akademischen bzw. firmenintern erworbenen (Weiter-) Qualifikationen; in den kundennahen Servicebereichen hingegen werden verstärkt „angelernte“ Kräfte mit fachfremder Qualifikation beschäftigt. Diese Entwicklung ist ebenso wie mehrere Entlassungswellen Teil der Reorganisationsmaßnahmen, die nach erheblichen Gewinneinbrüchen der vergangenen Jahre durch drastische Senkung der Personalkosten das Unternehmen wieder in eine höhere Gewinnzone bringen sollen. Trotz unterschiedlicher Maßnahmen zur Modernisierung der Arbeitsorganisation dominieren in der Privatbank AG noch weitgehend konventionelle Strukturen der Sachbearbeitung und hierarchische statt Teamstrukturen vor allem auch in den Servicebereichen. Das Unternehmen ist tarifgebunden, der Betriebsrat wird zunehmend – etwa bei der Ausarbeitung von Sozialplänen – in die Rolle des unfreiwilligen Erfüllungsgehilfen der Rationalisierungsmaßnahmen des Managements gedrängt.

Bei der *Allroundbank* handelt es sich um ein selbstständiges Finanzunternehmen, das alle Sparten der Finanzdienstleistung abdeckt. Das Unternehmen beschäftigt rund 450 MitarbeiterInnen in der Zentrale und in acht Filialen. Das Qualifikationsniveau liegt insgesamt im mittleren Bereich, viele Beschäftigte verbindet ihre gesamte bisherige Berufsbiographie mit dem Unternehmen. Klassischerweise folgt der Banklehre die betrieblich organisierte Weiterqualifikation; zunehmend allerdings werden akademisch ausgebildete MitarbeiterInnen „von außen“ eingestellt. Der sehr hohe Frauenanteil an der Belegschaft findet sich vor allem in den einfachen und mittleren Qualifikationsebenen. Gegenüber den Konkurrenzunternehmen am regionalen, ländlich geprägten Markt zeichnet sich die Allroundbank durch ein dichtes Filialnetz und ausgedehnte Öffnungszeiten aus. Bei leicht, aber kontinuierlich steigenden Umsätzen wird Personalaufbau in geringem Umfang betrieben. Das Unternehmen hat in den vergangenen Jahren keine grundlegend strukturellen, jedoch zahlreiche Reorganisationen im Vertriebs- und Marketingbereich unternommen und gilt im Unternehmensverbund, in den es eingegliedert ist, als Vorreiter der innerbetrieblichen Modernisierung und Serviceorientierung. Das Unternehmen ist tarifgebunden, zwischen Management und (schwachem, in der Belegschaft wenig verankertem) Personalrat herrscht ein tendenziell konfliktorisches Verhältnis.

Die vormals familiengeführte deutsche *Pharmtec GmbH* fusionierte vor einigen Jahren mit einem internationalen Pharmakonzern. Die Erhebung wurde im größten der insgesamt drei deutschen Standorte des Konzerns durchgeführt. Hier sind die Verwaltungs- und Vertriebs-



zentrale für die deutschen Standorte und große Teile der Produktion (mit eigenem FuE-Bereich) angesiedelt. In der Produktion vor Ort liegt der Schwerpunkt auf dem Pharmazeutika-, vor allem aber auf dem Diagnostikbereich (Geräte und Reagenzien). Dieser Bereich hat im Unternehmen eine lange und erfolgreiche Tradition und begründet den aktuell hohen Stellenwert dieses Standorts für den Konzern. Das Unternehmen erzielt nach einigen Umstellungsschwierigkeiten im Zuge der Fusion erneut hohe Renditen. Der durch die Fusion bedingte Personalabbau wurde in der folgenden Expansionsphase wieder ausgeglichen, aktuell beschäftigt die Pharmtec GmbH am Standort rund 6000 Personen, ca. ein Drittel davon in der Produktion. Der Frauenanteil in Produktion und Verwaltung liegt knapp unter 50%. Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten ist von einem hohen AkademikerInnenanteil geprägt. Auf der Ebene der Arbeitsorganisation dominieren noch weitgehend die bürokratieähnlichen Strukturen eines Großunternehmens. Kooperationsbeziehungen sind vornehmlich hierarchisch strukturiert. Bereits seit Mitte der 1990er Jahre wurden Reorganisationsmaßnahmen vor allem im Produktionsbereich begonnen,<sup>150</sup> die auch nach der Fusion systematisch weitergeführt wurden. Die Tarifbindung des Unternehmens setzte sich auch nach der Fusion fort, das Betriebsratsgremium zeichnet sich traditionell durch einen starken Willen zur aktiven Mitgestaltung der Unternehmenspolitik und besonders der Reorganisationsprojekte aus.

---

150 Gruppenarbeit, Just in Time-Produktion, Management by Objectives.