
Heribert Karch/Wolfgang Schroeder

Optionen der Arbeitszeitpolitik zwischen den Zeiten



Heribert Karch, geb. 1954 in Völklingen, Ausbildung zum Technischen Zeichner, war tätig als Vertrauensmann, Jugendvertreter, Betriebsratsmitglied und ehrenamtlicher Bildungsreferent, Studium an der Akademie der Arbeit in Frankfurt, seit 1981 hauptamtliche Tätigkeit beim Vorstand der IG Metall, Bereich Bildungswesen, Lehrer im IG Metall-Bildungszentrum Sprockhövel, Tarifsekretär für die Metallindustrie im Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen, seit 1999 Leiter der Abteilung Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall.



Dr. Wolfgang Schroeder, geb. 1960 in Mayen/Eifel, Studium der Politikwissenschaft und Katholischen Theologie in Marburg, Wien, Tübingen und Frankfurt/Main, ist Referent in der Abteilung Tarifpolitik der IG Metall und Privatdozent an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt/Main.

Lage und Dauer der Arbeitszeit sind im Kapitalismus traditionell Gegenstand von Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern. Die deutschen Gewerkschaften waren auf diesem Terrain im internationalen Vergleich bislang besonders erfolgreich: Erreicht wurden tarifvertragliche Arbeitszeiten, die weltweit nur von wenigen anderen Ländern erreicht werden. Aber nicht nur die tariflichen Arbeitszeiten fallen in Deutschland sehr niedrig aus, sondern auch das reale Arbeitszeitvolumen pro Beschäftigtem. Beides sind Indikatoren für ein hohes gesamtgesellschaftliches Wohlstandsniveau. Ähnliche Erfolge lassen sich mit Blick auf den Jahresurlaub und das freie Wochenende konstatieren. Trotz dieser Erfolgsgeschichte befinden sich die deutschen Gewerkschaften derzeit in einer Situation der Verunsicherung. Dies ergibt sich nicht nur aus der empirisch feststellbaren Zunahme von Leistungsverdichtung, sondern primär aus dem Dilemma von Zielkonflikten und Utopieverlusten. Viele Beobachter sprechen von einer arbeitszeitpolitischen Defensive.

Die gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik befindet sich in einer notwendigen Suchbewegung, weil die Bedingungen ihres Erfolges nach und nach zerfallen und eine neue, vergleichbar stabile Konstellation nicht greifbar ist. Herausgefordert sind die Akteure der

Arbeitszeitpolitik durch eine beschleunigte Verschiebung der ökonomischen und kulturellen Architektur des deutschen Kapitalismus. Alte und neue Ökonomie verbinden sich zu einer neuen Synthese; mithin verstärkt sich auch der Druck auf gewohnte Lebens- und Arbeitsstile. Dies gilt erst recht hinsichtlich bestehender Regelungsmuster. Wir denken in diesem Aufsatz darüber nach, wie die vorhandene Verunsicherung verortet werden kann und welche Wege beschritten werden könnten. Worin liegen die Gründe für die verbreitete Verunsicherung? Wo stehen die Gewerkschaften, was sind notwendige und was sind mögliche Weiterentwicklungen ihrer Arbeitszeitpolitik? Sind die Grundprinzipien und Ziele gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik noch tragfähig; welche Neujustierungen und Erweiterungen sind notwendig? Welche Rolle spielt zukünftig der Beitrag der Arbeitszeitpolitik zur sozialen Sicherung, zur individuellen Qualifikationssicherung, zur Zeitsouveränität der Beschäftigten? Kann die Arbeitszeitpolitik daraufhin wirken, dass nicht nur eine effizientere Ökonomie entsteht, sondern auch eine höhergesellschaftliche Lebensqualität. Dazu gehört, die Wucherung der Erwerbszeit zu begrenzen und die Zeiträume für Beziehungen, Kinder, Politik, ehrenamtliches Engagement zu stärken

Wir vertreten die These, dass die aktuellen Probleme gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik auch das Ergebnis ihrer Erfolge sind. Sollte diese These plausibel sein, so bedarf es auch einer kritischen Vergegenwärtigung dieser Erfolge und ihrer Bedingungen. Ausgehend davon plädieren wir für eine Arbeitszeitpolitik, die gegen eine gesellschaftlich perspektivlose Entgrenzung der Erwerbsarbeit angeht und den Individuen mehr gesicherte Wahlmöglichkeiten anbietet. Eine konzeptionelle Aufwertung kann eine solche Strategie erfahren, wenn sie sich zugleich auf eine reflexive Perspektive verständigen kann. Darunter verstehen wir vor allem eine Politik, die sich mit den nicht beabsichtigten Konsequenzen arbeitszeitpolitischer Aktivitäten befasst.

Prägende Erfahrungen: Arbeitszeitpolitik im fordistischen Kapitalismus

Der Fordismus als eine bestimmte Phase kapitalistischer Vergesellschaftung lässt sich durch einige markante Momente charakterisieren: Dazu gehören eine standardisierte Massenproduktion auf der Basis der zweiten industriellen Revolution, in deren Zentrum die großbetrieblich tayloristische Fließbandarbeit stand. Gegenstücke zu diesem Produktionsregime bildeten Massengewerkschaften und sozialstaatliche Arrangements, die mit geregelten Standards die Beschäftigten materiell beteiligten und sozial schützten. Um die aktuelle Verunsicherung bei der arbeitszeitpolitischen Perspektivensuche zu verorten, kann es hilfreich sein, sich mit der Entstehung und Relevanz jenes arbeitszeitpolitischen Leitbilds auseinander zu setzen, das in der fordistischen Konstellation entstanden ist, und von dem wir wissen, dass es bis auf den heutigen Tag die bewusste/unbewusste Folie für gewerkschaftliche Normierungsvorstellungen prägt. Welches waren die wichtigsten Etappen und Ziele, die das gewerkschaftliche Arbeitszeitprojekt unter fordistischen Bedingungen profilierten?

Der gewerkschaftliche Kampf, die Arbeitszeit zu begrenzen und zu reduzieren, ist ein existenzielles Moment der Arbeiterbewegung. Ohne diesen Kampf zu berücksichtigen, kann man den Aufstieg, die Anziehungskraft und die lebensweltliche Verankerung der Gewerkschaften kaum verstehen. Zunächst ging es primär darum, die pure, grenzenlose Ausbeutung der Arbeitnehmer zurückzudrängen, was fast nie ohne Konflikte mit den Arbeitgebern möglich war. Im Laufe der Zeit wurden die staatliche Rahmengesetzgebung und die Kirchen zu wichtigen Bündnispartnern, um die Arbeitszeit schließlich von der 60- über die 48- bis hin

zur 35-Stunden-Woche zu verkürzen. Mit der tariflichen Verkürzung der Arbeitszeit wurde ein entscheidender Beitrag zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen geleistet und damit die Grundvoraussetzung für eine stabile, auf demokratischer Beteiligung und Teilhabe ausgerichteten Gesellschaft geschaffen. Zugleich führte die Reduzierung der Arbeitszeit Stück für Stück zu einer intensiveren und rationaleren Organisation des Arbeitsprozesses. Oder etwas zugespitzter: Die Arbeitszeitpolitik war ein entscheidender Katalysator, um von einem extensiven zu einem intensiven Produktionsregime zu gelangen. Denn mit der Begrenzung und Standardisierung der Arbeitszeitznormen gingen nicht nur ein raumgreifender Technikeinsatz und eine wissenschaftliche Durchdringung der Arbeitsorganisation einher, sondern auch eine Strukturierung gesellschaftlicher Zeit- und Lebensmuster. Nicht intendierte Folgen dieser Arbeitszeitpolitik gab es zu jeder Zeit auf der betrieblichen und gesellschaftlichen Ebene, weshalb Arbeitszeitpolitik immer auf eine rechtliche, kulturelle und sozialstaatliche Einbindung sowie Flankierung angewiesen ist.

Die eigentliche Leistung der deutschen Gewerkschaften besteht darin, dass sie die quantitative Reduzierung der Arbeitszeit verbunden haben mit einer qualitativen leistungspolitischen Regulierungspolitik. Darunter ist ein relativer Gleichklang zwischen arbeitszeit-, entgelt- und leistungspolitischen Normen zu verstehen, der zugleich über Jahrzehnte hinaus die betriebliche Stärke der Gewerkschaften ausmachte. Mit geregelten Leistungsnormen auf der Basis betrieblicher Mitbestimmung wurde eine Art historischer Kompromiss erreicht. Für die Gewerkschaften und Arbeitnehmer bedeutete dies nicht mehr und nicht weniger, als dass sie mit den Arbeitgebern um geregelte Leistungs- und Zeitnormen ringen konnten, und für die Arbeitgeber, dass sie im Rahmen dieser geregelten Normen eine Weiterentwicklung des Produktionsprozesses realisieren mussten. Zwischen beiden Dimensionen gab es nie ein spannungsloses Verhältnis, sondern jeweils neue Konflikte, die durch Kompromisse in Friedensverträge umgewandelt wurden.

Die Einführung des 8-Stunden-Tages in der Weimarer Republik war nicht der große Durchbruch bei der Entwicklung eines neuen Arbeitszeitregimes. Im Gegenteil: Zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften war dieser Weg derart umstritten, dass von ihm keine Modernisierung des Produktionsprozesses und keine Demokratisierung des Wirtschaftslebens ausging. Vielmehr führten die unzähligen kleinen und großen Konflikten um die Arbeitszeit zu einer Blockade zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, die rückblickend zu einem Teil der Untergangsgeschichte der Weimarer Republik (Beispiel Ruhreisenstreit) geworden ist. Ganz anders verliefen die Versuche, den 8-Stunden-Tag und die 40-Stunden-Woche in der Bundesrepublik durchzusetzen. Unter den Bedingungen von Vollbeschäftigung und stetigem Wirtschaftswachstum war es möglich, eine relativ konfliktfreie Reduzierung der Arbeitszeit von 48 auf 40 Stunden vorzunehmen. Die gewissermaßen kulturrevolutionäre Dimension dieses Sprunges von der 48- auf die 40-Stunden-Woche bestand weniger in der Verkürzung der täglichen Arbeitszeit als in der Durchsetzung des freien Wochenendes - was sich in den sechziger Jahren als regelrechtes Fortschrittssymbol im Bewusstsein der Arbeitnehmer niederschlug. So entwickelte sich die Arbeitszeitpolitik in den sechziger Jahren zum Königsweg, um ein moderneres und demokratischeres Deutschland zu schaffen. Entscheidend war, dass die Einführung des arbeitsfreien Wochenendes für jeden eine sinnlich nachvollziehbare Verbesserung des Arbeitslebens bildete. Mit dieser Politik gelang zudem eine weitgehende Standardisierung der Arbeitszeitstrukturen in Deutschland und damit eine enorme Aufwertung des Flächentarifvertrages. Dies war wichtig, um den Einfluss der Tarifparteien gegenüber den betrieblichen Akteuren zu stärken. Dieser war nämlich in der Phase des Wiederaufbaus durch eine Entstandardisierung der industriellen

Beziehungen in Gestalt einer deutlichen Verlagerung auf die betriebliche Ebene zurückgedrängt worden. Wachsende betriebliche Eigenständigkeit in der Lohn- und Leistungs politik sowie exzessive Nutzung von Mehrarbeit sorgten dafür, dass die betrieblichen Effektivverdienste deutlich über dem Niveau des Flächentarifvertrages lagen und diesen damit schwächten. Mit der 1955 beginnenden Kampagne für eine Verkürzung der Arbeitszeit gelang es den Tarifparteien, wieder Herren des Verfahrens zu werden, die Verbetrieblichung abzubauen und zu mehr Gleichheit zwischen den sowie innerhalb der Branchen beizutragen. Gefördert wurden diese Initiativen durch die Vitalität des Normalarbeitsverhältnisses und durch ein Kulturmodell, das den Sonntag als Familien- und Kulturtag heilig sprach und den Samstag zum zentralen Konsumtag adelte.

Die Durchsetzung der 40-Stunden-Woche mit dem obligatorischen freien Wochenende bildete den Höhepunkt einer den Flächentarifvertrag stärkenden, standardisierten und universell geltenden Arbeitszeitpolitik. Vor dem Hintergrund günstiger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, insbesondere der Vollbeschäftigung, ging von der Politik der Arbeitszeitverkürzung eine Verknappung des Arbeitskräfteangebotes aus, womit sich sogar eine Stärkung der gewerkschaftlichen Lohnpolitik einstellte. Zudem führte die Verkürzung der Arbeitszeit zu einem starken Kommerzialisierungsschub. Mit anderen Worten: Die Wege in die demokratische Freizeit- und Konsumgesellschaft sind unmittelbar mit der Arbeitszeitpolitik der Gewerkschaften verbunden. Im Ergebnis führte die Politik der 40-Stunden-Woche zu drei bemerkenswerten Entwicklungen, die aufzeigen, welche weitreichenden Auswirkungen eine wirkungsvolle Arbeitszeitpolitik haben kann: Erstens konnte die Verbetrieblichung der fünfziger Jahre gestoppt und eine deutliche Stabilisierung der überbetrieblichen industriellen Beziehungen erreicht werden. Dazu gehört auch, dass sich die Attraktivität der Gewerkschaften durch eine zeitgemässe Kampagnenfähigkeit deutlich verbesserte. Zweitens bildete der neue Stellenwert, den die Freizeit im gesellschaftlichen Leben erhielt, zugleich die Basis für weitere lebensweltliche Differenzierungen, die wieder auf die Gewerkschaften zurückwirkten. Drittens führte die Verkürzung der Arbeitszeit zu einer Intensivierung der Arbeit, einer Ausdehnung der Betriebsnutzungszeiten, der Schichtarbeit und förderte die gleitende Arbeitswoche. Insgesamt kann man sagen, dass das Niveau an Arbeitszeitgestaltung damals noch sehr schwach entwickelt war und das Thema Beschäftigungssicherung gar keine Rolle spielte.

Arbeitszeitpolitik im nachfordistischen Zeitalter

Mit dem Übergang vom Fordismus zum Postfordismus und durch die wechselseitige Durchdringung von Old und New Economy sind die Gewerkschaften in einer dramatischen Weise herausgefordert. Das ist nicht nur auf neue Technologien, Produkte und veränderte Formen der Arbeitsorganisation zurückzuführen. Entscheidender ist der Umbruch der Gesamtkonstellation, wobei ein besonders dynamischer Veränderungsfaktor in der Verschiebung von der Produktion materieller Güter hin zur immateriellen Wissensproduktion liegt. Das Problem der Gewerkschaften in dieser Umbruchsituation besteht in ihrer Ungleichzeitigkeit: Die Mehrheit ihrer Mitglieder arbeitet unter den Bedingungen einer sich schnell verändernden Old Economy, in der die Orientierung an einer klassischen Arbeitszeitpolitik das Denken und Handeln der Mehrheit der Beschäftigten noch prägt. Dagegen wird in der Öffentlichkeit die Orientierung an den grundlegend anders strukturierten Arbeits- und Lebensmustern in der New Economy zunehmend stärker als das Maß der Dinge gefeiert. Im nachfordistischen

Zeitalter bewegt sich die Arbeitszeitpolitik der Gewerkschaften zwischen den Polen einer nach wie vor richtungsweisenden standardisierten Regelarbeitszeit und einer vollkommenen Auflösung geregelter Zeit- und Leistungsnormen.

Die Durchsetzung der 40-Stunden-Woche war der Höhepunkt der fordistischen Arbeitszeitpolitik. Danach beginnt eine neue Ära, in der die deutschen Industriegewerkschaften mit ihrer Orientierung an der 35-Stunden-Woche eine weltweite Vorreiterrolle eingenommen haben. Dieser Weg war nicht zwangsläufig. Einerseits spielte die Verkürzung der Arbeitszeit zwischen 1968 und 1977 kaum eine Rolle bei den Überlegungen der deutschen Gewerkschaften hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsmarktes. Zweitens sah es in den siebziger Jahren so aus, dass sich die Gewerkschaften dafür aussprechen würden, die Lebensarbeitszeit zu verkürzen. Erst unter dem massiven Eindruck verfestigter Massenarbeitslosigkeit setzte ein Teil der deutschen Gewerkschaften auf eine nachhaltige Verkürzung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit, um so die vorhandene Erwerbsarbeit gerechter zu verteilen. Indem es gelang, dieses Anliegen mit dem Ziel zu verbinden, die Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern und durch eine lohnpolitische Kompensation zu flankieren, erlangte diese Politik eine hohe Attraktivität. Phasenweise glückte es sogar, daraus eine kleine Volksbewegung zu machen. Für viele Gewerkschaftsfunktionäre waren die dabei gemachten Erfahrungen derart stilbildend und richtungsweisend, dass sie zu einem prägenden Element ihrer eigenen politischen Sozialisation wurden.

Die neue Quantität der Arbeitszeit brachte eine neue Qualität der Arbeitszeitpolitik hervor. Sie war weniger der Tatsache geschuldet, dass die Arbeitszeit auf 35 Stunden reduziert wurde, sondern lag vielmehr darin begründet, dass die Betriebsparteien die Arbeitszeit nunmehr flexibel auf der betrieblichen Ebene gestalten konnten. Mit dem Kompromiss zwischen Arbeitszeitverkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeit entsprachen die Tarifparteien den veränderten Rahmenbedingungen. Entscheidend war dabei die Verschiebung vom Anbieter- zum Käufermarkt, der durch einen verschärften Wettbewerb auf der Basis neuer Technologien möglich geworden war. Damit konnten auch die Kunden einen unmittelbaren Zugriff auf die Produktionsbedingungen erlangen und so einen eigenen Beitrag zur Flexibilisierung der Produktionsbedingungen leisten. Natürlich gehören dazu auch die Erhöhung des fixen Kapitals und die Kostensenkungsstrategien (beispielsweise Just-in-time-Konzepte) im Kontext der Lean-production-Strategien, um die Produktion unter beschleunigten Bedingungen möglichst variabel und effektiv zu gestalten. Die Arbeitgeber träumten in diesem Zusammenhang von einem allein auftragsabhängigen flexiblen Arbeitseinsatz, womit der Betrieb nicht mehr als Sozialraum, sondern lediglich noch als funktionaler, individueller Leistungsraum definiert worden wäre. So standen sich in den Konflikten um die Verteilung der Zeit zuweilen zwei unvermittelbare Positionen gegenüber: einerseits der Wille, die Arbeitszeit an die Auftragslage zu binden; andererseits das Ziel, die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu stärken.

Mit der Einführung der 35-Stunden-Woche beginnt das Zeitalter einer neuen, vielschichtigen, multipolaren Arbeitszeitpolitik. Sie wird nicht mehr nur zwischen den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden ausgehandelt. Dabei gibt es nicht nur Zielkonflikte zwischen Arbeit und Kapital, sondern vermehrt auch solche innerhalb der jeweiligen Lager. Rekapitulieren wir noch einmal den Unterschied zum 40-Stunden-Projekt: Die Durchsetzung der 40-Stunden-Woche zielte primär auf eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen. Beschäftigungspolitische Implikationen spielten so gut wie keine Rolle. Gestützt wurde dieses Projekt durch eine funktionsfähige Lohn- und Leistungs politik, die eine mehr

oder weniger konsensuale Umsetzung der tariflichen Normen auf die betriebliche Ebene sicherstellen konnte. Somit war die 40-Stunden-Woche ein Thema mit universellem Anspruch, das sich auf ein gesellschaftlich und individuell hochattraktives Hauptziel konzentrierte: mehr zusammenhängende freie Zeit zu haben. Im Gegensatz dazu sah sich das 35-Stunden-Wochen-Projekt im Verlauf seiner Entwicklung bis zur endgültigen Realisierung mit einer Vielzahl gegenläufiger Ziele und Anforderungen - Arbeitszeitpolitik, um Beschäftigung zu sichern, Arbeit zu humanisieren und kulturelle Teilhabe zu ermöglichen; Flexibilität, um Kosten zu sparen und individuelle Gestaltungssouveränität zur Verfügung zu stellen - konfrontiert. Auch die noch so emphatische und überdies richtige Wiederholung der „drei guten Gründe“ kann jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass in der gewerkschaftlichen Strategie über Jahre hinweg eine Frage eindeutig dominierte: Welchen Beitrag kann die Arbeitszeitpolitik leisten, um Beschäftigung zu sichern und Erwerbsarbeit gerechter zu verteilen? Andere Begründungen und Ziele der Arbeitszeitpolitik wurden faktisch zu Nebenzielen. Ein Diskurs um Kultur und Freizeit fand praktisch nicht statt, die humanisierungs- und leistungspolitischen Implikationen wurden aus Gründen ihrer schwierigen Durchsetzbarkeit nur noch im Kontext der Entgeltrahmenpolitik angegangen, wobei eine Gesamtlösung allerdings bisher nicht durchsetzbar war. Kampagnen gegen eine schrankenlose Intensivierung der Arbeitszeit unterblieben auch während der Hochphase der Lean-Production-Konzepte zu Beginn der neunziger Jahre, die mit dem Postulat permanenter Optimierung ein offenkundiger Angriff auf die bis dato konsensuellen Grundparameter der industriellen Lohn-Leistungs-Regulation waren.

1995 wurde die 35-Stunden-Woche durchgesetzt und in Ostdeutschland die Arbeitszeit von 43 Stunden auf 38 Stunden reduziert. Mit der Einführung des Beschäftigungssicherungstarifvertrages in der Metall- und Elektroindustrie im Jahre 1994 änderte sich die arbeitszeitpolitische Akzentsetzung, indem es nunmehr primär als temporäres betriebsindividuelles Kriseninstrument eingesetzt werden kann, um ökonomisch prekäre Situationen ohne Beschäftigungsabbau überwinden zu helfen. Das bekannteste Beispiel eines betrieblichen Beschäftigungssicherungstarifvertrages liefert Volkswagen, wo die Wochenarbeitszeit zur Sicherung von 30.000 Arbeitsplätzen ohne Lohnausgleich auf 28,8 Stunden in der Woche abgesenkt wurde. Diese Verträge haben einen großen Nutzen gestiftet, um in der tiefsten Krise der deutschen Industrie zwischen 1993 und 1996 keine noch stärkeren Zentrifugalkräfte gegen die Tarifparteien zu mobilisieren. Der Vorteil dieser betrieblichen Lösungen besteht in ihrer krisenbekämpfenden, unmittelbaren Transparenz, die die Kausalbeziehung zwischen Arbeitszeitverkürzung und Beschäftigung auch öffentlich nachvollziehbar und deutlich macht. Ihr Nachteil liegt darin, dass sie keinen oder nur einen geringen Beitrag zum Beschäftigungsaufbau leisten und in der Tendenz die Kaufkraft schwächen. Aus den Erfahrungen mit der Arbeitszeitpolitik der vergangenen 20 Jahre kann die Lehre gezogen werden, dass eine einseitige Ausrichtung auf ein einziges Ziel, beispielsweise die Beschäftigungssicherung, eher blockiert und damit die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit einschränkt und nicht fördert.

Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit rückt für die Gewerkschaften die Notwendigkeit in den Vordergrund, deren Bedingungen zu gestalten. In den meisten Betrieben sind mittlerweile Arbeitszeitkonten eingeführt worden, die sich im Zuge verlängerter Ausgleichszeiträume - um die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit zu erreichen - beileibe nicht mehr nur auf die Wochenarbeitszeit beziehen. Arbeitszeitkonten sind individuelle Instrumente, um geplante oder ungeplante Abweichungen von der Regelarbeitszeit zu verbuchen, um sie zu einem späteren Zeitpunkt in Freizeit oder Geld umzuwandeln. Durch die Einführung der

Konten ist der gestaltende Bezugsrahmen längst nicht mehr primär der Arbeitstag oder die Woche geworden, sondern auch längere Zeiträume bis hin zu Lebensarbeitszeitmodellen. Die Arbeitszeitkonten sind nicht nur Ausdruck differenzierter und flexibilisierter Arbeitszeitstrukturen, sie verkörpern vor allem die Individualisierung der Arbeitszeitregime. Durch Konten, welche sich auf eine tariflich definierte, durchschnittliche Wochenarbeits- oder Jahresarbeitszeit beziehen, kann aber gewährleistet werden, dass es einen universellen und transparenten Bezug gibt, der Planbarkeit und vor allem Einklagbarkeit ermöglicht.

Der Weg zur 35-Stunden-Woche entwickelte sich also zu einem deutlichen Bruch mit dem Standardisierungsmodell der 40-Stunden-Woche, ohne dass die gewerkschaftspolitischen Instrumente und Strategien auf diesen Bruch hinreichend vorbereitet gewesen wären. Es gab weder eine Konzeption noch hinreichend passgenaue Instrumente, um die individuellen Risiken abzuwehren sowie die Chancen der Flexibilisierung zu nutzen. Ähnlich waren die Wirkungen in den Arbeitgeberverbänden, denn mit dieser Politik wurde die Mehrzahl der kleinen und mittleren Betriebe zunächst überfordert, während sich dies für die großen Firmen durchweg vorteilhaft auswirkte. Statt die kleinen Betriebe bei der Umsetzung der Arbeitszeitpolitik fachkundig zu unterstützen, richteten die Arbeitgeberverbände deren Kritik an der unbefriedigenden Praxis gegen die Gewerkschaften. Die nicht intendierten Konsequenzen des doppelten Weges von Verkürzung, Flexibilisierung und damit einhergehendem Gestaltungszwang führten schließlich zu einer tiefen Krise der Arbeitgeberverbände. Dazu gehörte das Unterlaufen ausgehandelter Normen, eine öffentliche Abwehrhaltung gegen die Arbeitszeitpolitik wie auch der Rückzug aus den Verbänden. Auf diese Weise entstand eine nachhaltige Destabilisierung des Systems industrieller Beziehungen. Die Beschäftigten sahen sich im Laufe des neuen Managements der Zeit damit konfrontiert, dass die von ihnen abgeforderten Leistungen ständig anwuchsen, ohne dass eine angemessene leistungspolitische Flankierung erfolgte. Eine jüngst vom WSI durchgeführten Betriebsräteumfrage ergab, dass es keinen anderen Bereich gibt, dem die Betriebsräte so hilflos gegenüberstehen wie dem ständig steigenden Leistungsdruck. Die Zunahme unbezahlter Mehrarbeit, also die Entgrenzung der Erwerbszeit, ist ein anderer Auswuchs der neuen Zeit. Kurzum: Die Tarifparteien sehen sich mit einer fortschreitenden Ausfransung und Aushöhlung vorhandener Regelungsmodelle konfrontiert. Trotz dieser weitreichenden wilden Verbetrieblichung sind bislang alle Bemühungen, neue Antworten auf die rasant beschleunigte Leistungsverdichtung zu geben, am Widerstand der Arbeitgeber gescheitert.

Die Verkürzung der Arbeitszeit bleibt mit Sicherheit weiterhin auf der Tagesordnung der deutschen Gewerkschaften. Schließlich geht es darum, das Arbeitszeitniveau im Osten an das des Westens anzupassen und die anderen Branchen, die gegenwärtig noch über der 35-Stunden-Woche liegen, auf dieses Niveau zu heben. Zudem ist auch klar, dass es weiterer genereller Kürzungen bedarf, um die beschäftigungspolitischen Konsequenzen der gigantischen Produktivitätssprünge relativieren zu können. Offen ist allerdings, wann ein solches Projekt durch Tarifforderung angegangen wird und ob der Akzent eher auf Wochen- bzw. Jahres- oder gar Lebensarbeitszeit liegt.

Wovon hängt die Gestaltung der neuen Zeit ab?

Die Gewerkschaften stehen in der Arbeitszeitpolitik heute an einem Scheideweg. Entweder es gelingt ihnen, ihre vielschichtigen Erfahrungen zu vergegenwärtigen und die vorhandenen marktlichen, betrieblichen und gesellschaftlichen Entwicklungen im Umgang mit Zeit

und Normen so auszuwerten, dass sie die veränderten Bedürfnisslagen der Beschäftigten besser erreichen können, oder sie werden sich als normsetzende Akteure aus diesem Politikfeld verabschieden müssen. Die entscheidende Dynamik, die einen nahezu vollkommenen Bruch mit dem Muster der geregelten Zeit andeutet, geht von der medial zuweilen verherrlichten Innovationskultur der New Economy aus. Auch wenn es sich dabei gegenwärtig noch um eine quantitativ zu vernachlässigende Gruppe handelt, sind manche Attitüden bereits jetzt stilbildend; was meint, dass sie nicht auf dieses kleine Segment begrenzt sind. In Form von Managementkonzepten indirekter Steuerung, gestützt durch so genannte Vertrauenszeitmodelle, finden sie auch zunehmend in Traditionsunternehmen Eingang. Die auf Selbststeuerung des Menschen abzielenden Managementkonzepte führen nicht nur dazu, dass die Beschäftigten mehr unternehmerische Verantwortung übernehmen, sie reorganisieren auch die arbeitszeitpolitische Arena in einem weiteren Sinne. Angesichts der vielfältigen Beschäftigungsformen, die es in dieser neuen Konstellation gibt, kann die dominante Orientierung an einem allgemeingültigen Typus nicht mehr aufrechterhalten werden. Verlangt ist vielmehr die Einsicht, dass Erwerbsarbeit, die jenseits des Normalarbeitsverhältnisses angesiedelt ist, nicht per se schlechter ist. Vielmehr arbeiten in diesem Bereich viele Menschen nicht nur aus Zwang, weil die Arbeitgeber mehr Flexibilität wünschen und Kosten abbauen, sondern auch, weil sie selbst dort eine ihren Lebensumständen angemessene, attraktive Arbeit finden, die zwar in vielen Fällen durch höheren Leistungsdruck, aber möglicherweise auch durch mehr Selbstbestimmung und Zeitsouveränität geprägt ist. Es ist dieser Doppelcharakter der neuen Situation, der die Faszination für ihre Protagonisten und den Schrecken für gewerkschaftliche Strategiebildung nach bisherigem Muster ausmacht. Für die Gewerkschaften ist es wichtig, dass sie einen neuen Anfang wagen, um Arbeitszeitpolitik unter geänderten Bedingungen neu zu fundieren. Wie der aussehen kann, hängt nicht alleine von ihnen ab. Sie können aber der Motor sein, der den Staat und die Arbeitgeberverbände zu einem neuen Konsens treibt.

Die deutschen Gewerkschaften haben Beeindruckendes geleistet. Jetzt geht es darum, dass sie sich gegenüber den neuen Herausforderungen nicht von den Mustern ihres vergangenen Erfolges erdrücken lassen. Denn es gibt keinen größeren Feind auf dem Weg zum zukünftigen Erfolg als den vergangenen Erfolg. Leistungsverdichtung, Zeitverfall, überlange Arbeitszeiten sind die wichtigsten negativen Signaturen der zeitgenössisch beschleunigten Ökonomie. Um die Auseinandersetzung mit den Facetten des neuen Kapitalismus auf der Höhe der Zeit führen zu können, bedarf es eines Blickes auf die wichtigsten neuen Herausforderungen, die sich auf dem Gebiet der Arbeitszeitpolitik gegenwärtig stellen.

Dazu gehört als *erstes* die Auseinandersetzung mit jenen Arbeitszeitarrangements, die vollkommen unregelt sind, bei denen nicht die Arbeitszeit, sondern das Arbeitsergebnis zum Referenzpunkt der Erwerbsarbeit erklärt wird. Sie sind die (De)regulierungsform des Managements, die darauf beruht, dass sich der Beschäftigte das Rollenbild des selbstständigen Unternehmers aneignet und im Rahmen vermarktlichter Arbeitsbeziehung zum Manager seiner eigenen Ressourcen wird. Diese indirekte Steuerung des Willens bewirkt Verstrickungen, die für die Betriebs- und Tarifpolitik neu sind: Der in diesem Sinne ideale Arbeitskraftunternehmer der „Selbst-GmbH“ bricht den Tarifvertrag durch „Arbeiten ohne Ende“ ganz ohne jeden durch Personen ausgeübten Druck. Deshalb muss zugespitzt konstatiert werden: Wenn die *geltenden* Tarifbestimmungen durch diese Führungsstrategien erodieren, dann würde dies auch mit besseren Regularien geschehen. Aus diesem Grund ist auch die Forderung nach der Dokumentation aller anfallenden Arbeitszeit, um ihrer Nichterfassung zu begegnen, zwar eine notwendige, aber noch keineswegs hinreichende Bedin-

gung. Vielmehr müssen Gestaltungsprinzipien in die Tarifverträge Eingang finden, die dem Einzelnen trotz der Verstrickung von Manipulation, Faszination und Identifikation den langfristigen Schutz des eigenen Arbeitsvermögens und die kollektive Reflexion darüber ermöglichen.

Als *zweites* geht es darum, die Arbeitszeitkonten als zentrale Werkzeuge einer geregelten Flexibilisierung auszugestalten. Solche Konten, die mittlerweile in der Mehrheit der Industriebetriebe eingerichtet sind, bieten Chancen, die Arbeitszeit in einem mittel- und längerfristigen Sinne so zu gestalten, dass die materiellen Interessen der Beschäftigten dadurch gefördert werden. Dabei geht es im technischen Sinne vor allem um Verzinsungsfragen, Insolvenzschutz und Schlichtungsfragen. Darüber hinaus geht es aber auch darum, die Konten als unabdingbare Rechtsinstitutionen in der Kultur unseres Sozialmodells zu verankern. Diesbezüglich müsste wieder stärker ins Bewusstsein gerückt werden, dass der Verfall von Arbeitszeit, also unbezahlte Mehrarbeit, kein Kavaliersdelikt ist, sondern Diebstahl. Wenn es richtig ist, dass die stärker wissensorientierte neue Ökonomie eine Vertrauenskultur braucht, um ihre Möglichkeiten zu nutzen, dann sind dafür auch unbürokratische und für jeden transparente Instrumente notwendig. Arbeitszeitkonten sind dafür der richtige Wege. Sie bauen auf einem kollektiven Rahmen und Rechtsbedingungen auf; sie sind auf die spezielle Situation des Einzelnen bezogen. Längere Arbeitszeiten können in einzelnen Lebens- und Arbeitsphasen individuell durchaus sinnvoll sein; sollte dies jedoch zum Leitbild werden, so führt dies eher zu einer Blockade gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit. Für die Gewerkschaften resultiert daraus zweierlei: Erstens sollten sie stärker als in der Vergangenheit differenzierte Formen der Arbeitszeitgestaltung und -länge akzeptieren. Zweitens dürfen sie es nicht zulassen, dass sich die Norm der Entgrenzung durchsetzt. An die Stelle der Norm des regelmäßigen 8-Stunden-Tages darf nicht die Norm eines unregelmäßigen, entgrenzten Zeitmusters treten. Würde dies passieren, dann wäre das Modell der geregelten Differenz zum Tode verurteilt.

Als *drittes* muss die Arbeitszeitpolitik auch eine Brücke zwischen Erwerbsarbeit und Familienarbeit leisten. Eine alternde Gesellschaft wie die deutsche sollte daran interessiert sein, möglichst günstige Bedingungen für Kinder und Jugendliche zu schaffen. Im Gegensatz zum fordistischen Familienmodell, das auf dem männlichen Ernährerkonzept aufbaute, wobei die Erziehungsarbeit an die nichterwerbstätige Hausfrau delegiert wird, geht es heute darum, ein partnerschaftliches Familienmodell zu fördern. Unter diesen Bedingungen kann die Zeitpolitik der Genderrevolution Rechnung tragen und die Basis für eine partnerschaftliche Familienpolitik legen. Dieser Referenzpunkt ist zugleich geeignet, die Auseinandersetzung um gesellschaftlich geregelte und ausgehandelte Zeitmodelle offensiver zu führen.

Als *viertes* geht es darum, die Zeitkonten dafür einzusetzen, weitergehende, individuell zugeschnittene berufliche Qualifikations- und Weiterbildungsinteressen damit zu finanzieren. Ein möglicher Ansatzpunkt für eine solche Politik findet sich in dem Vorschlag der Benchmarkinggruppe des Bündnisses für Arbeit: „Angesichts der fortschreitenden Arbeitsverdichtung bei gleichzeitig ansteigenden Weiterbildungsanforderungen in der modernen Erwerbsgesellschaft kann folglich eine Institutionalisierung des lebenslangen Lernens durch die Arbeitszeitpolitik flankiert werden. Diese Defizite bei der beruflichen Weiterbildung geringqualifizierter und älterer Arbeitnehmer könnten durch eine teilweise arbeitgeber- und arbeitnehmerseitige Umwidmung von Arbeitszeit und Freizeit in eine lebenslangenbezogene Qualifizierung verringert werden“.

Zusammenfassend sei auf das Motto verwiesen, das bereits im Mittelpunkt verschiedener arbeitszeitpolitischer Gestaltungsinitiativen der IG Metall stand: Gemeinsam Zeit haben.

Damit war ein Leitbild kreiert, das mit außerordentlicher Ausstrahlungskraft tarif-, gesellschafts- und familienpolitische Ziele zu synchronisieren versuchte. Allerdings müssen wir auch konzedieren, dass die hinter diesem Leitbild stehende Konzeption gleichmäßiger Zeitrhythmen von Arbeits- und Lebenszeiten - bis auf das Wochenende - nicht mehr existiert. Wenn also dieses Leitbild revitalisiert werden soll, dann müssen umfassende Wahloptionen für persönliche Lebensphasen und familiäre Erfordernisse durch Staat und Tarifparteien zur Verfügung gestellt werden.

1. Stärke der Gewerkschaften

Die hier angedeuteten Projekte einer neuen Mischung zwischen flexibleren und sozial geschützteren Arbeitsverhältnissen (flexicurity) unterscheidet nicht zwischen Old und New Economy. Deutlich ist aber auch, dass eine beschäftigtenorientierte und gemeinwohlförderliche Arbeitszeitpolitik sich nicht in den drei klassischen Zielen der Arbeitszeitpolitik erschöpft: also Arbeitsplätze zu sichern, die Erwerbsarbeit gerechter zu verteilen und die Arbeitszeiten so zu gestalten, dass die Arbeit humaner wird und die Beschäftigten mehr Lebensqualität durch mehr Zeitsouveränität erreichen können. Die neue Phase der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik ist differenzierter ausgerichtet, sie lehnt Flexibilität nicht ab, sondern will sie gestalten. Dabei wird es auch darauf ankommen, die Arbeitszeitpolitik mit anderen Politikfeldern wie der Weiterbildungs- und Sozialpolitik stärker zu vernetzen. Zu klären haben die Gewerkschaften auch ihre universellen Essentiels, die für alle Geltung haben sollen und differenziert oder freiwillig welche Regeln selektiv angewandt werden sollen. Insofern ist eine Kampagne notwendig, die sich gegen eine Entgrenzung der Arbeitszeiten stellt und deren Folgen thematisiert. Zugleich ist dies aber unzureichend, um die Menschen von der Sinnhaftigkeit von Regeln zu überzeugen. Deshalb sollten die Gewerkschaften stärker auf die besonderen biographischen Lebenslagen der Einzelnen eingehen, um sie zu unterstützen, ihr Leben unter den Bedingungen zu gestalten, die sie nicht immer frei gewählt haben. Voraussetzung dafür, dass die Gewerkschaften die Entgrenzung stoppen können und die neuen Freiräume zugunsten der Beschäftigten regeln, ist, dass ihre Politik als plausible Alternative verankert werden kann, die einen Mehrwert an Sicherheit und Freiheit verspricht. Da eine moderne und zugleich reflexive gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik die Verkopplung mit den Arbeitgebern und dem Staat braucht, sollen auch deren Aufgaben und mögliche Interessen kurz skizziert werden.

2. Stärke der Arbeitgeberverbände

Zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern müssen die Schnittmengen neu ausgelotet werden. Wenn es richtig ist, dass die weitere Modernisierung der deutschen Wirtschaft nicht zum Nullpreis zu haben ist, sondern auch eines innovativen sozialen und kulturellen Rahmens bedarf, dann könnte eine sozial sichernde und flexibilitätsfördernde Zeitkultur dazu einen Beitrag leisten. Dagegen verschenkt eine Nichtgestaltung der Arbeitszeit Modernisierungspotentiale, die sich in Wettbewerbsnachteilen auswirken. Bei der Einführung der flexiblen Arbeitszeitregime haben es die Arbeitgeberverbände in den achtziger Jahren versäumt, den KMUs die notwendigen Hilfestellungen zu geben, womit sie enorme innerverbandliche Zentrifugalkräfte freigesetzt haben. Die Destabilisierung und Verbetrieblung

der industriellen Beziehungen war die Konsequenz. Bei der beschleunigten Entwicklung hin zur wissenschaftlich gestützten Ökonomie bietet sich nunmehr eine zweite Chance. Denn diese Ökonomie ist stärker als jede andere auf die innovativen Aktivitäten der Individuen angewiesen und die lassen sich nur bei entsprechender Motivation erreichen.

3. Unterstützung des Staates

Die Entwicklung hin zum aktivierenden Staat darf nicht bedeuten, dass der Staat sich zurückzieht. Im Gegenteil: Der Staat muss weiterhin den Rahmen schaffen, damit die gesellschaftlichen Akteure ihre Bereiche regulieren können. Eine moderne Arbeitszeitpolitik braucht eine verlässliche und vom Staat durchzusetzende Rahmengesetzgebung, sie braucht steuerliche und rechtliche Garantien. Nimmt der Staat diese aktive und aktivierende Rahmenpolitik wahr, dann kann er selbst darauf hoffen, dass die gesellschaftlichen Akteure in der Lage sind, ihren eigenen Beitrag am besten zu leisten. Bei der Arbeitszeitpolitik geht es in der jetzigen Phase des beschleunigten Kapitalismus der realen und virtuellen Netzwerke um mehr als um soziale Sicherungen und Strukturen; es geht um die Weichen für eine solidarische Zivilgesellschaft, die jenseits des Marktprinzips und der Erwerbsarbeit auch Lebensqualität und Zukunftsgewissheit zu vermitteln mag. Vergleichbar mit der Konstellation des frühen Kapitalismus lassen sich in der Jetztzeit Entgrenzungen und Entdifferenzierungen feststellen, die ein erhebliches Gefährdungspotential für eine offene, kinderorientierte Gesellschaft ermöglicht. Die Rolle des Staates muss deshalb auch darin bestehen, deutliche Signale auszusenden, die über den moralischen Zeigefinger hinausweisen. Wir brauchen eine verbesserte soziale Infrastruktur, um Erwerbsarbeit und Familie miteinander in Einklang bringen zu können. Bislang hat die sozialdemokratisch geführte Regierung noch wenig Vorwärtsweisendes getan, womit die Marktkräfte mit den Lebensinteressen der Menschen besser in Einklang gebracht werden können. Bislang sind diese Aktivitäten nahezu alle aus der Gesellschaft erwachsen. Die dort entwickelten Impulse sollte sich der Staat zu Eigen machen, um seinerseits Impulse zu setzen. Wie sieht der deutsche Weg in die Wissensökonomie aus? Es geht dabei um seine ureigenen Interessen: Unterstützt der Staat die Entgrenzung von Arbeitszeitstrukturen, so stellt er seine eigene Zukunftsfähigkeit als demokratischer Sozialstaat in Frage. Denn lebenslanges Arbeiten braucht auch Zeit für Beziehungen, Kinder, Lernen, für gesellschaftliches Engagement und soziale Daseinsvorsorge.

In der aktuellen Konstellation tauchen Momente auf, die durchaus mit früheren Phasen der Arbeitszeitpolitik im Kapitalismus vergleichbar sind - einerseits etwa die Entgrenzung der Arbeitszeit im frühen Kapitalismus, die zur Herausbildung von Gewerkschaften geführt hat. Vielleicht entwickeln sich vor diesem Hintergrund neue Assoziationskräfte in der New Economy. Andererseits hat die 40-Stunden-Woche in den sechziger Jahren zu einer Stabilisierung der industriellen Beziehungen geführt. Eine reflexive Arbeitszeitpolitik könnte die Basis dafür legen, damit die handelnden Kollektivakteure den Individuen ihre Nützlichkeit beweisen. Sie können nämlich dazu beitragen, die individuellen Koordinierungszumutungen abzupuffern. Das Verhältnis zwischen den unternehmerischen, gesellschaftlichen und individuellen Zeitmustern muss auf der Agenda der Politik bleiben. Um die Entwicklung von gesellschaftlichen Zeitstrukturen, die Raum für Kinder, nicht-kommerzielle Beziehungen und Politik ermöglichen, nicht hoffnungslos zu blockieren, darf es keine Dominanz der unternehmerischen Zeitmustern geben. Wenn es darum geht, die Entgrenzung der Erwerbsarbeit abzuwehren und den Individuen Wahlmöglichkeiten zu eröffnen, dann ist dies

nicht gleichzusetzen mit ökonomischer Ignoranz. Vielmehr muss die ökonomische Zeitlogik mit ihren kulturellen und gesellschaftlichen Voraussetzungen konfrontiert werden. Aus den gegenläufigen Zielen einzelner Handlungssysteme kann sich eine besondere Aufgabe für die Gewerkschaften ergeben: Denn gerade weil klar ist, dass in einer modernen Gesellschaft die schiedlich-friedlichen Harmoniearrangements eher die Ausnahme bilden, ist es die Aufgabe der Gewerkschaften, die mit dem Zeitproblem einhergehenden Zumutungen für die Individuen zu gestalten und politikfähig zu machen.