

Dietmar Süß

Stempeln, Stechen, Zeit erfassen

Überlegungen zu einer Ideen- und Sozialgeschichte der »Flexibilisierung« 1970–1990

Zeitdisziplin und Zeitordnung gehören zu den Wesenszügen moderner Industriegesellschaften. Eindringlich hat Edward Palmer Thomson schon vor vielen Jahren auf den konfliktreichen Prozess der Normierung von Zeit und Arbeitsrhythmus im Frühkapitalismus und die Durchsetzung neuer temporaler Strukturen hingewiesen. Uhren überwachten Arbeitsbeginn und Arbeitsende, Aufseher kontrollierten und bedienten die neuen Apparaturen und neue Arbeitsordnungen kodifizierten schon am Beginn des 18. Jahrhunderts den neuen Arbeitsrhythmus wie etwa bei den englischen Crowley-Eisenwerken. Ein umfangreiches, 100.000 Wörter umfassendes Gesetzbuch sollte hier für Ordnung sorgen. Der Aufseher des Werks war gehalten, für jeden Tagelöhner eine Kontrollkarte zu führen, auf der das Kommen und Gehen verzeichnet wurde. In einer ergänzenden, vom Eigentümer selbst hinzugefügten Bemerkung hieß es:

»Und da mir zu Ohren kam, daß verschiedene Angestellte ehrlos genug waren, sich bei ihrem Weggang nach den am schnellsten gehenden Uhren und einer zu früh schlagenden Glocke zu richten, bei ihrer Ankunft jedoch nach zu langsam gehenden Uhren und einer verspätet schlagenden Glocke, und daß jene beiden schwarzen Verräter Fowell und Skellerne dies wissentlich zugelassen haben, soll hinfort keine geführte Person sich nach irgendeiner anderen Uhr, Glocke oder sonstigem Zeitmesser als der des Aufsehers richten, und diese Uhr darf niemals nachgestellt werden, es sei denn durch ihren Inhaber.«¹

Die – keineswegs widerspruchsfreie – Unterwerfung einer neuen, arbeitsteiligen Zeitökonomie war eines der entscheidenden Merkmale der Industrialisierungsgeschichte, die begleitet war von einer zunehmenden räumlichen und sinnlichen Trennung von Arbeit und Nicht-Arbeit. Drei Entkopplungsprozesse waren dafür entscheidend:² Erstens definierte die Uhrzeit der industriellen Produktion den neuen Arbeitsrhythmus der Lohnarbeit. Arbeit richtete sich nicht mehr nach dem jahreszeitlichen Kalender, nach Wetter und Gottesdienstzeiten. Die Industrieproduktion ebnete diesen Rhythmus der Tageseinteilung zunehmend ein und machte aus den Stunden des Tags Produktionseinheiten und Schichten, die den Alltagsrhythmus neu strukturierten. Die neue Zeiteinteilung entschied über Arbeit und Freizeit, über Einkaufsmöglichkeiten, Mediennutzung und politisches Engagement. Damit ging eine zweite Entwicklung einher: Die Entstehung der »Freizeit« basierte auf der zeitlichen und räumlichen Trennung von Arbeit und Privatem, auf der Neugewichtung der Temporalstrukturen abhängig Beschäftigter, einer neuen Grenzlinie industrieller Gesellschaften, deren Verschiebungen Teil sozialer und politischer Konflikte wurden.³

1 Zit. nach: Edward Palmer Thomson, *Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus*, in: Rudolf Braun/Wolfram Fischer/Helmut Großkreutz u. a. (Hrsg.), *Gesellschaft in der industriellen Revolution*, Köln 1973, S. 81–112, hier: S. 93.

2 Folgendes nach Hartmut Rosa, *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*, Frankfurt am Main 2005, S. 264.

3 Vgl. dazu auch: Alf Lüdtke, *Arbeitsbeginn, Arbeitspausen, Arbeitsende: Skizzen zu Bedürfnisbefriedigung und Industriearbeit im 19. und frühen 20. Jahrhundert*, in: Gerhard Huck (Hrsg.), *Sozialgeschichte der Freizeit. Untersuchungen zum Wandel der Alltagskultur in Deutschland*, Wuppertal 1980, S. 95–122.

Schließlich beschreibt ein dritter Entkopplungsprozess das Verhältnis zum Arbeitsgegenstand selbst, dessen Produktion durch den Rhythmus der Sirene, durch Arbeitsschichten, Fließbandlaufzeiten und Stechuhren bestimmt wurde, die nun Arbeit und Zeitökonomie unmittelbar aufeinander bezogen und zu einem mess- und regulierbaren Industrieprodukt machten. Das schloss widerstreitende, eigensinnige Formen des Unterlaufens, des Protests oder des Maschinenstürmens nicht aus – im Gegenteil, sie gehörten von Anfang an zu den Widersprüchlichkeiten des neuen industriellen Arbeitszeitregimes.

Die Herrschaft durch (und über) die Zeit war indes keineswegs bloße Folge einer linearen Internalisierung der neuen Zeitwerte. Daran beteiligt waren zahlreiche unterschiedliche gesellschaftliche Institutionen, die mit dazu beitrugen, die Zeitdisziplin der Akteure in das Korsett der industriellen Produktionsweise einzupassen und zu normieren. Das Militär zählte dazu genauso wie Bildungs- und Erziehungsanstalten, aber auch Krankenhäuser oder Fabriken. Rationalisierung und technologische Entwicklungen folgten ihrem eigenen Zeitrhythmus.

Zeiterfahrung und Zeitbewusstsein waren, darauf hat Norbert Elias hingewiesen⁴, abhängig von Sozialstrukturen und kulturellen Normen. Zeitbegriffe dienten der Koordination und Standardisierung sozialer Beziehungen und reduzierten gesellschaftliche Komplexität; gleichzeitig gehörte gesellschaftliches Zeitbewusstsein zum sozialen Habitus und war im Zivilisationsprozess Bestandteil individueller Persönlichkeitsstruktur. Ein wesentliches Kennzeichen moderner Gesellschaften war in diesem Sinne die Herrschaft über die Zeit und die Fähigkeit, dominierende Zeitstrukturen durchzusetzen, die die Alltags- und Lebenszeit der Akteure bestimmte. Die Ambivalenz aus wachsender sozialer Normierung einerseits und einem steigenden Maß an individueller Autonomie andererseits gehörte damit zu den wesentlichen Kennzeichen moderner Gesellschaften.

Mit Blick auf die Epoche »nach dem Boom« hat dieser Zugang besondere Qualität, scheint es doch diese Phase seit den 1970er Jahren zu sein, in der zentrale Signaturen der »Moderne« zu Ende gingen: Als die 30-jährige Hochkonjunktur, während der Kanzlerschaft Helmut Schmidts, zu Ende ging, bedeutete dies das Ende eines industriellen Ordnungsmodells, dessen Konturen sich nach 1945 herausgebildet hatten. Der Fordismus hatte die Industriegesellschaften dominiert. Seine Grundlage waren die standardisierte Massenproduktion, die Annahme stetig steigender Massennachfrage und die gewerkschaftlich erkämpften Lohnzuwächse, die dafür sorgten, dass Einkommenssteigerungen mit den Unternehmensgewinnen zumindest teilweise Schritt hielten. Es war dieser weitgehende Kompromiss von Kapital, Staat und Arbeit, der in Deutschland mit den Grundstein für den Erfolg des westdeutschen Sozialstaats legte und die Nachkriegsepoche zu einem »goldenen Zeitalter« machte.

Mitte der 1970er Jahre begann jene »dritte industrielle Revolution«, an der der Ostblock schließlich zerbrechen sollte und welche in Westeuropa die Fundamente des Konsensliberalismus unterspülte. Ganze Industriebranchen brachen ein, Bergbau, Stahl- und Textilindustrie kamen in die Krise, Massenarbeitslosigkeit war nicht mehr nur ein Gespenst von gestern, sondern die neue Realität. Auf einmal war von der »Krise der Arbeitsgesellschaft« und dem »Ende der Arbeit« die Rede. Begleitet war diese tiefe Erschütterung des globalen Wirtschafts- und Finanzsystems vom Auftreten neuer Akteure, allen voran von neuen Konkurrenten aus Asien, die auf den Markt drängten. Wie auch immer man diesen Epochenwandel beschreibt, als »zweite« oder »reflexive« Moderne, Spätkapitalismus, Postfordismus oder gar Postmoderne, so wird doch immer wieder auf ähnliche Merkmale dieses Wandels verwiesen: auf »Individualisierung« und »Entdifferenzierung«, auf »Pluralisierung« und »Globalisierung«.

Historiker haben begonnen, diese Deutungskonzepte Schritt für Schritt zu historisieren und nach der Wirkungsgeschichte und Reichweite dieses »Strukturbruchs« zu fragen, der

4 Norbert Elias, *Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II*, Frankfurt am Main 1984.

die Handlungslogiken und Zukunftserwartungen politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Steuerbarkeit von Grund auf veränderte.

Dieser Beitrag greift die Debatte auf und fragt danach, welche zeitökonomischen Imperative unsere unmittelbare Gegenwart bestimmen, was mithin also »Zeit« in der Zeitgeschichte meint, welche Vorstellungen von Zeit in den politischen und sozialwissenschaftlichen Kontroversen dominierten – und welche Reichweite der Kampf um zeitliche Normen und Ordnungsmodelle für den Arbeitsalltag in (spät-)kapitalistischen Gesellschaften wie der Bundesrepublik besaß. Bisher hat – anders als in den sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen – eine Historisierung zeitlicher Ordnungsvorstellungen in der jüngeren Zeitgeschichte kaum stattgefunden.⁵ Wenn überhaupt, wird eher impressionistisch von »Dynamisierung« oder, ganz allgemein, von »strukturellem Wandel« gesprochen.⁶ Wie sehr sich aber die Veränderungen von Gesellschaftsstruktur und Lebenstempo bedingten, wie sehr Alltags- und Arbeitszeit aufeinander bezogen waren und welche Bedeutung die gesellschaftsstrukturierende Konstitution von Zeitpraktiken und Zeiterfassung besaß, darüber ist nur wenig bekannt.⁷

An zwei Beispielen sollen diese Fragen diskutiert werden: am Beispiel der Geschichte der Arbeitszeit und jener der Zeiterfassung – beides Themen, die für das Verhältnis von Arbeits- und Lebenswelt in den späten 1970er und 1980er Jahren von entscheidender Bedeutung waren. Der Beitrag fragt nach den Logiken der Rationalisierung von Zeit seit den 1970er Jahren bis etwa 1990⁸ und nach der Geschichte und Semantik der »Flexibilisierung«, die Richard Sennett als Wesenskern einer »neuen Kultur des Kapitalismus« beschrieben hat.⁹ Es geht dabei um den Versuch, eine Sozial- und Ideengeschichte der Zeit mit einer Geschichte der Arbeit zu verbinden. Die Überlegungen zielen auf den Herrschaftscharakter des Arbeitszeitregimes, seiner Elastizität, Anpassungs- und Konfliktbereitschaft.¹⁰ Die Geschichte einer zunehmenden Entgrenzung von Arbeitszeit wird so aus mehreren Perspektiven untersucht: als Teil einer Konfliktgeschichte zwischen Kapital und Arbeit und als Teil pluralisierter Lebensläufe und Lebensentwürfe.

5 Als ersten Überblick: *Rüdiger Graf*, *Zeit und Zeitkonzeptionen in der Geschichtswissenschaft*, Version 1.0, URL: <http://docupedia.de/zg/Zeit_und_Zeitkonzeptionen> [9.5.2012]. Zum Themenfeld einer Zeitgeschichte der Arbeit vgl. *Dietmar Süß/ Winfried Süß*, *Zeitgeschichte der Arbeit: Beobachtungen und Perspektiven*, in: *Knud Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag* (Hrsg.), »Nach dem Strukturbruch? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 345–365.

6 Zum Begriff vgl. *Rüdiger Graf/Kim Christian Priemel*, *Zeitgeschichte in der Welt der Sozialwissenschaften. Legitimität und Originalität einer Disziplin*, in: *VfZ* 59, 2011, S. 479–508.

7 Vgl. mit Blick auf Europa *Andreas Wirsching*, *Der Preis der Freiheit. Geschichte Europas in unserer Zeit*, München 2012, insb. S. 256–269.

8 Dazu *Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael*, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, Göttingen 2008; zur Debatte um das Buch vgl. *Thomas Schlemmer/Winfried Süß*, *Einführung. Mehrfachbesprechung: A. Doering-Manteuffel/L. Raphael: Nach dem Boom*, Göttingen 2008, in: *sehpunkte* 9, 2009, Nr. 5, URL: <<http://www.sehpunkte.de/2009/05/forum/mehrfachbesprechung-a-doering-manteuffel-l-raphael-nach-dem-boom-g246ttingen-2008-115/>> [9.5.2012].

9 *Richard Sennett*, *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin 1998; als Überblick über die zeitgenössische soziologische Literatur vor allem *Werner Bergmann*, *Das Problem der Zeit in der Soziologie: ein Literaturüberblick zum Stand der »zeitsoziologischen« Theorie und Forschung*, in: *KZfSS* 35, 1983, S. 462–504; für die Diskussion in den 1980er Jahren zentral: *Henry Braverman*, *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*, Frankfurt am Main/New York 1980; *Claus Offe* (Hrsg.), *Arbeitszeitpolitik. Formen und Folgen einer Neuverteilung der Arbeitszeit*, Frankfurt am Main 1982.

10 Immer noch anregend: *Claus Offe*, *Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie*, in: *ders.* (Hrsg.), »Arbeitsgesellschaft«. *Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*, Frankfurt am Main/New York 1984, S. 13–43.

Mit dem Begriff der Beschleunigung hat Hartmut Rosa den Versuch unternommen, die Veränderungen der Moderne unter der Perspektive sich selbst beschleunigender Temporalstrukturen zu erfassen.¹¹ Übereinstimmend wird inzwischen von einem »Strukturbruch« gesprochen, der die Gesellschaften im Westen wie im Osten seit Mitte der 1970er Jahre grundlegend gewandelt habe.¹² Doch wann dieser »Strukturbruch« einsetzte, wie er wahrgenommen, erfahren und gedeutet wurde, wie genau das Mischungsverhältnis von Kontinuität und Wandel beschaffen ist, überhaupt: Welche Strukturen »gebrochen« wurden, für wen und für welche gesellschaftlichen Bereiche ein »Bruch« festgestellt werden kann, ist strittig. Rosas Perspektive lenkt den Blick auf die temporale Struktur des Wandlungsprozesses in der Ära »nach dem Boom«. Dazu zählen die Entstandardisierung von Erwerbsbiografien¹³, die Entstehung neuer, ungesicherter Beschäftigungsformen, die Deregulierung von Arbeitsverhältnissen und damit auch eine neue Ökonomisierung des Sozialen, durch sich wandelnde und pluralisierende Arbeitssemantiken, zu dessen zeitgeistigen Produkten insbesondere die Rhetorik der Flexibilisierung als Versprechung individueller Chancengestaltung gehört.

Noch ist keineswegs sicher, wie weit die Erklärungskraft reicht, wenn vom »Ende des Fordismus« und dem Übergang in eine »postfordistische« Gesellschaft gesprochen wird¹⁴, nicht zuletzt mit Blick auf den »Rheinischen Kapitalismus« in Deutschland. Trifft es zu, dass sich am Ende des 20. Jahrhunderts das industrielle Arbeitszeitregime erschöpft und ausgereizt hatte? Dahinter steht die Annahme, dass Produktivitätssteigerungen im 20. Jahrhundert Ergebnisse einer maximalen Grenzziehung zwischen Arbeits- und Freizeitwelt waren, deren Ressourcenfreisetzung und Rationalisierungsprofite sich erschöpft haben. Zur Signatur des Epochenumbruchs gehört demnach die Umkehrung dieses »modernen« Prozesses und damit die beschleunigte Entgrenzung von Arbeit und Lebenswelt.¹⁵ Im Kontext der Frage nach Arbeitszeit rücken damit eine ganze Reihe neuartiger Probleme und Begriffe in den Blick: Unternehmen erlebten diese Phase seit Mitte der 1970er Jahre als Epoche neuer internationaler Konkurrenz, der sie mit unterschiedlichen Strategien begegnen wollten.¹⁶ Verstärkt galt es nun, subjektive Anreize zu fördern, den Arbeitsprozess, wie es hieß, zu »flexibilisieren«, Arbeitszeiten neuen individuellen »Bedürfnissen« anzupassen und damit zu versuchen, Arbeits- und Lebenswelt zu synchronisieren; ein neuer, zeitökonomischer Imperativ, der beides gleichermaßen versprach: wachsende Handlungsspielräume der Akteure und eine Extensivierung der individuellen (auch zeitlichen) Leistungsbereitschaft.¹⁷

11 Rosa, Beschleunigung.

12 Dazu *Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael*, Der Epocheneinbruch in den 1970er Jahren. Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturbruchs »Nach dem Boom«, in: *Andresen/Bitzegeio/Mittag*, »Nach dem Strukturbruch«?, S. 25–40.

13 *Andreas Wirsching*, Erwerbsbiographien und Privatheitsformen: Die Entstandardisierung von Lebensläufen, in: *Thomas Raithel/Andreas Rödder/Andreas Wirsching* (Hrsg.), Auf dem Weg in die Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, München 2009, S. 83–97.

14 Vgl. dazu auch *Adelheid von Saldern/Rüdiger Hachtmann*, Das fordistische Jahrhundert. Eine Einleitung, in: *Zeithistorische Forschungen* 6, 2009, H. 2, S. 3–9; zur Bedeutung des Fordismus und seinen semantischen Verschiebungen in der Weimarer Republik vgl. unter anderem *Thomas von Freyberg*, Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik. Untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie, Frankfurt am Main/New York 1989, S. 305–320.

15 Als umfassender Versuch, den Formwandel des Kapitalismus im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts zu beschreiben, vgl. *Luc Boltanski/Éve Chiapello*, Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2003.

16 Vgl. *Ruth Rosenberger/Morten Reitmayer* (Hrsg.), Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008.

17 Vgl. dazu knapp *Thomas Blanke*, Flexibilisierung und Deregulierung: Modernisierung ohne Alternative?, in: *Wolfgang Däubler/Manfred Bobke/Karl Kehrmann* (Hrsg.), Arbeit und Recht. Festschrift für Albert Gnade, Köln 1992, S. 25–28.

Zwei Bereiche sollen nun eingehender betrachtet werden: erstens die Debatten um Arbeitszeitverkürzung¹⁸ und der Streit um die Einführung der 35-Stunden-Woche¹⁹; zweitens die Bedeutung von Arbeitszeiterfassungssystemen und Stechuhren und damit die Dialektik von Kontrolle und Freiheit im Übergang zur postindustriellen Gesellschaft.²⁰

In den Debatten um den Charakter der Epoche »nach dem Boom« wird wie selbstverständlich angenommen, dass sich in den 1980er Jahren das Verhältnis von »autonomer Lebenssphäre« und heteronomer »Arbeitsosphäre« grundlegend veränderte. Die Entwicklung der Arbeitszeit ist dafür ein wichtiges Kriterium.²¹ Ein erster Überblick über die Entwicklung tatsächlicher und tariflicher Wochenarbeitszeiten in Deutschland und Europa machte dabei bereits deutlich: In allen westlichen Industrieländern war die wöchentliche Arbeitszeit zwischen 1960 und 1980 spürbar gesunken.²² In der Bundesrepublik ging die tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit in der Industrie von 45,6 Stunden (im Jahr 1960) auf 44,1 Stunden im Jahr 1970 und schließlich auf 41,6 Stunden im Jahr 1980 zurück. Damit lag die Bundesrepublik zwar im EG-weiten Trend einer Reduzierung von rund fünf Stunden, bildete aber zusammen mit Irland die Spitzengruppe der tatsächlich geleisteten Wochenarbeitszeit. Die durchschnittlich tarifliche Wochenarbeitszeit aller Arbeitnehmer sank von 44,6 Stunden 1960 auf 41,5 Stunden 1970 und schließlich auf 37,7 Stunden im Jahr 1995. Verbunden war dies mit dem gleitenden Übergang zum arbeitsfreien Samstag (und der bereits 1956 gestarteten DGB-Kampagne: »Samstags gehört Vati mir«²³) sowie der zeitlich und branchenspezifisch ungleichzeitigen Einführung der 40-Stunden-Woche bis 1970.²⁴ Bei der effektiven jährlichen Arbeitszeit belegte die Bundesrepublik sowohl hinsichtlich des Umfangs als auch in der Veränderungsgeschwindigkeit einen europäischen Mittelplatz: Insgesamt sank die jährliche Arbeitszeit (im verarbeitenden Gewerbe)

18 Vgl. unter anderem *Günter Scharf*, Geschichte der Arbeitszeitverkürzung. Der Kampf der deutschen Gewerkschaften um die Verkürzung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit, Köln 1987.

19 Eine systematische Untersuchung über den Streik von 1984 steht nach wie vor aus. Einen zeitgenössischen Überblick über die gewerkschaftlichen Debatten gibt: *Udo Achten*, Arbeitskampf um Arbeitszeit. Perspektiven gewerkschaftlicher Zukunft in flexibler Arbeitswelt, Marburg 1985; ähnlich kämpferisch *Gert Hautsch* (Bearb.), Kampf um Arbeitszeit. Dokumente und Materialien zur Geschichte des Kampfes um Arbeitszeitverkürzung. Erfahrungen – Argumente – Kontroversen, Frankfurt am Main 1984; *Reinhardt Bahn Müller*, Der Streik. Tarifpolitik um Arbeitszeitverkürzung in der Metallindustrie 1984, Hamburg 1985; knapp auch bei *Andreas Wirsching*, Abschied vom Provisorium. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland 1982–1990, München 2006, S. 261; vgl. aus der Perspektive der Gewerkschaften auch *Jürgen Kädtler*, Tarifpolitik und tarifpolitisches System in der Bundesrepublik, in: *Wolfgang Schroeder/Bernhard Wessels* (Hrsg.), Die Gewerkschaften in der Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2003, S. 343–375, hier: S. 358ff.

20 Zeiterfassung ist bisher noch kein Gegenstand der Zeitgeschichte geworden. Einen Überblick gibt die Arbeit von *Gudrun Kopf*, Zeit-Ordnung, Eine Geschichte der Stechuhr, unveröffentlichte Diplomarbeit, Bauhaus Universität Weimar 2002.

21 Vgl. *Michael Schneider*, Streit um Arbeitszeit. Geschichte des Kampfes um Arbeitszeitverkürzung in Deutschland, Köln 1984.

22 Zahlenangaben nach: *Wolfgang Lechner*, Arbeitslosigkeit und Arbeitszeitpolitik im internationalen Überblick, in: WSI-Mitteilungen 1983, Nr. 36, S. 256–272, hier: S. 262–265.

23 *Matthias Frese*, »Samstags gehört Vati mir«. Arbeit und Freizeit von Frauen und Männern in der gewerkschaftlichen Diskussion der frühen Bundesrepublik Deutschland (1949–1965), in: Westfälische Forschungen 45, 1995, S. 73–101.

24 *Karin Schulze-Buschhoff*, Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik, in: APuZ 2000, Nr. 14–15, S. 26–31.

von 1.920 Stunden im Jahr 1970 auf 1.746 im Jahr 1980. Einen europäischen Spitzenplatz nahmen die Westdeutschen beim tariflich garantierten Jahresurlaub ein, gleichzeitig war in der Bundesrepublik die Lebensarbeitszeit (vom Ende der Schule bis zur Verrentung) europaweit mit am längsten (wobei es in kaum einem anderen Land ähnlich differenzierte Instrumente zur Frühverrentung gab).

Die Debatten um Arbeitszeitverkürzung waren Teil einer globalen Suchbewegung industrieller Gesellschaften des Westens im Umgang mit – unterschiedlich ausgeprägten – Problemen von Arbeitslosigkeit, Rationalisierung und veränderten Lebensstilen und Bedürfnissen von Beschäftigten und Unternehmern.²⁵ Während in den USA, in Kanada und in Großbritannien die Regierungen auf umfassende, staatlich gelenkte Arbeitsmarktprogramme weitgehend verzichteten, setzten westeuropäische Länder zu Beginn der 1980er Jahre auf eine zunehmend staatlich regulierte Arbeitszeitpolitik, die nicht nur auf die Sicherung bestehender, sondern auf die Schaffung von neuen Jobs setzte. So gehörte es zu einer der ersten Amtshandlungen der im Mai 1981 gewählten sozialistischen Regierung in Frankreich, eine neue Arbeitszeitpolitik auf den Weg zu bringen. Das Ziel war ein Vierfaches: eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit (von 40 auf 39 Stunden zwischen 1981 und 1982), der Ausbau des Jahresurlaubs (von vier auf fünf Wochen), eine Begrenzung der Überstunden und die Schaffung staatlicher Anreize für Unternehmen, Teilzeitarbeit zu etablieren.²⁶ In den skandinavischen Wohlfahrtsstaaten und in den Niederlanden hatten Debatten über Teilzeitarbeit eine deutlich längere Tradition, und vor allem lag hier die Frauenerwerbsquote deutlich höher als in den anderen europäischen Ländern.²⁷

Der Punkt, an dem sich die Debatte um ein neues Zeitverständnis in der Bundesrepublik entzündete, war der Streik um die Einführung der 35-Stunden-Woche 1984. Eigentlich schien die Schlacht bereits mit der Einführung der 40-Stunden-Woche und dem arbeitsfreien Samstag seit Beginn der 1960er Jahre geschlagen zu sein. Lohnpolitik – das war das entscheidende Thema der Gewerkschaften in den Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs und der Vollbeschäftigung.²⁸ Noch immer galt – leicht novelliert und um die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter erweitert – die im Jahr 1938 vom NS-Regime erlassene Arbeitszeitordnung²⁹, die den Gewerbeaufsichtsamtern die Überwachung der Schutzvorschriften übertragen hatte. In den Regelungsbereich fielen unterschiedliche Problemfelder: die Kontrolle und Bestimmung dessen, was unter »Arbeitszeit« zu verstehen war; die Einhaltung von Pausen, arbeitsfreien Zeiten und Wochenarbeitszeiten sowie die – rechtlich eingeschränkten – Möglichkeiten zur Ausdehnung der Arbeitszeit.³⁰

Die Reduzierung der Arbeitszeiten – von zunächst 60 auf 48 und schließlich auf 40 Stunden – bedeutete einen tiefen erfahrungsgeschichtlichen Einschnitt. Dass sich der arbeitsfreie Sonntag als Familientag und der arbeitsfreie Samstag als Konsumtag durchsetzte, veränderte den Wochenarbeitsrhythmus der Beschäftigten erheblich. Gleichzeitig

25 Vgl. *Judith Buber Agassi/Stephen Heycock* (Hrsg.), *The Redesign of Working Time: Promise or Threat?*, Berlin 1989.

26 *Diane Temblay*, *From Work-Sharing to the Flexibilization of Working Time. A Comparative Analysis of the Cases of Canada and France*, in: ebd., S. 67–83.

27 *Monica Magnusson*, *Employee – Designed Working Time Scheduling. Some Swedish Examples*, in: ebd., S. 289–309; *Leni Beukema*, *The Quality of Work. It's Indispensability for Working Time*, in: ebd., S. 285–297.

28 *Joachim Bergmann/Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch*, *Gewerkschaften in der Bundesrepublik*, Frankfurt am Main 1976, S. 221–256.

29 RGBl I, 1938, S. 447; *Johannes Frerich/Martin Frey*, *Handbuch der Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland*, Bd. 1: *Von der vorindustriellen Zeit bis zum Ende des Dritten Reiches*, München 1993, S. 282f.

30 *Erich Hanel*, *Arbeitsrechtliche Fragen von Arbeitszeitregelung und Job-Sharing*, in: *Helmut Heymann/Lothar Seiwert* (Hrsg.), *Job Sharing. Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung*, Grafenau 1981, S. 83–92.

begünstigte die Reduzierung der Wochenarbeitszeiten eine betriebliche Politik der intensivierte Produktion und schuf die Bedingungen für technologische und organisatorische Rationalisierungen, die freilich im kurzen Zeitalter der Vollbeschäftigung durch freie Zeit und wachsenden Wohlstand ausgeglichen werden konnten.³¹

Arbeitszeitpolitik war damit von jeher immer mehr als die Regelung von Betriebsabläufen. Sie bestimmte die Konsumzeiten ebenso wie die Familienstruktur, das Verhältnis der Geschlechter oder die Formen individuellen Engagements. Der Verhandlungserfolg der Gewerkschaften und ihre Attraktivität bestanden vor allem darin, dass sie in der Lage waren, betriebliche Anforderungen an das Leistungsprofil der Beschäftigten durch die Normierung von Arbeitszeiten und Entgeltstrukturen zu regulieren – und damit den Preis der Arbeit teuer zu verkaufen.³² Gleichzeitig vermochten sie den gewerkschaftlichen Einfluss auf die betriebliche Gestaltung der Arbeitsbeziehungen wesentlich zu erweitern und den in der frühen Bundesrepublik spürbaren Formen der Verbetrieblichung industrieller Beziehungen entgegenzuwirken. Das war somit einer der Wesenskern des westdeutschen Systems industrieller Beziehungen: die gewerkschaftliche Mitsprache und Mitbestimmung bei der Ausgestaltung von betrieblichen Leistungsnormen einerseits, andererseits die Sicherheit der Arbeitgeber, auf dieser Basis die Rationalisierung der Massenproduktionsstrukturen weitgehend konfliktfrei vorantreiben zu können.

Doch mit der ökonomischen Krise seit Mitte der 1970er Jahre, mit dem Anwachsen der Arbeitslosigkeit, erhielt die Frage der Arbeitszeitverkürzung eine neue gesellschaftspolitische Qualität.³³ Zunächst schienen die Tarifverhandlungen noch in eine andere Richtung zu zeigen. Als Arbeitgeber und IG Metall sich im Oktober 1973 auf den Lohnrahmentarifvertrag II einigten³⁴, beinhaltete die Regelung neben neuen Vorschriften zur Datenerfassung von Leistungslohnsystemen, der Einschränkung von Taktzeiten bei Fließbandarbeiten und Regelungen über Gruppenarbeit, eine in der Tat völlig neue Komponente. Für alle im Leistungslohn beschäftigten Arbeiter waren eine Mindestholzeit von fünf Minuten und eine Drei-Minuten-Pause pro Stunde für persönliche Bedürfnisse festgeschrieben. Damit hatten die Gewerkschaften in einer schwierigen konjunkturellen Phase einen neuen arbeitszeitpolitischen Akzent gesetzt – die berühmte »Steinkühler-Pause«. Nun ging es, wie es einige Jahre später Oskar Negt auf dem Höhepunkt der Auseinandersetzungen um die Arbeitszeit formulieren sollte, um die Wiederaneignung enteigneter Arbeitszeit im Prozess der Kapitalverwertung.³⁵

Arbeitszeitverkürzung als emanzipatorisches Projekt – das war es, wovon Gewerkschaftsintellektuelle träumten. Sie wiesen damit ungewollt auf ein zentrales gewerkschaftliches Problem der modernen Industriegesellschaft hin, dass nämlich die »Starrheit der herrschenden Zeitordnung, die strenge Zeitökonomie und das bürgerliche Arbeitsethos« langsam zusammenbreche und deshalb eine Doppelbewegung nötig sei:³⁶ die Verkürzung der fordistischen Stunde im Produktionsalltag und gleichzeitig die Neugewichtung der Nicht-Arbeit als Ausdruck und Folge eines gesellschaftlichen Wertewandels. Die neue »Zeitsouveränität« der Arbeiter schien in dieser Sicht als Folge der Ablösung eines »bür-

31 Vgl. dazu auch *Heribert Karch/Wolfgang Schroeder*, Optionen der Arbeitszeitpolitik zwischen den Zeiten, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 52, 2001, S. 16–28.

32 *Hansjörg Weitbrecht*, *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie*, Berlin 1969.

33 *Helga Grebing*, *Gewerkschaften: Bewegung oder Dienstleistungsorganisation – 1955–1965*, in: *Hans-Otto Hemmer/Kurt Thomas Schmitz* (Hrsg.), *Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik*, Köln 1990, S. 149–182.

34 IG Metall Bezirksleitung Stuttgart, *Die Streitpunkte bei den Lohnrahmen-Verhandlungen Nordwürttemberg-Nordbaden: Stellungnahme der Industriegewerkschaft Metall*, o. O. [1973].

35 *Oskar Negt*, *Lebendige Arbeit, enteignete Zeit. Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit*, Frankfurt am Main 1985, S. 33ff.

36 *Thomas Olk/H.-Willy Hohn/Karl Hinrichs* u. a., *Lohnarbeit und Arbeitszeit*, in: *Leviathan* 7, 1979, S. 151–173 (Teil 1) und S. 376–407 (Teil 2); Folgendes nach ebd.

gerlichen Arbeitsethos«: Nicht mehr pures Pflichtgefühl, Sparsamkeit, Disziplin und pünktliche Pflichterfüllung galten als moralischer Imperativ, sondern das neue Lebensgefühl der Selbstverwirklichung, der temporalen Selbstaneignung – ein neues Wertekorsett, von dem auch die Mitglieder der Gewerkschaften und das Gros der insbesondere jüngeren Erwerbstätigen beseelt zu sein schienen. Der Befund, den die zeitgenössische sozialwissenschaftliche Forschung Ende der 1970er und zu Beginn der 1980er Jahre lieferte, war indes keineswegs eindeutig: Mit der Zunahme weiblicher Erwerbstätigkeit und damit dem Ende des »bürgerlichen Familienmusters« werde die berufliche Arbeit als »Orientierungs- und Identifikationsinstanz« zunehmen; gleichzeitig sei die Arbeitszeitpolitik getragen von der Hoffnung auf eine neue »Lebensqualität«, für die die Gewerkschaften ebenfalls stritten. Diese neue »Lebensqualität« bedeutete: die weitestgehende Möglichkeit, »Arbeit« und »Freizeit« voneinander zu trennen – und stand damit ganz im Sinne industrieller Zeitökonomie. Die Reduzierung der Arbeitszeit galt als logische Fortsetzung all der großen Hoffnungen, die sich mit der »Humanisierung der Arbeit« verbanden und die vor allem in den Niederlanden und in Skandinavien von der Hoffnung auf eine gerechtere Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen getragen waren.

Und doch waren mindestens zwei Probleme neu: der wachsende ökonomische Druck auf die Belegschaften und der Beginn der Massenarbeitslosigkeit seit Mitte der 1970er Jahre sowie der neue Akzent, der im Begriff der »Lebensqualität« steckte. Dieser stellt gewissermaßen den eigentlichen, äußerst ambivalenten »Strukturbruch« dar: die Vorstellung, dass Arbeitszeitflexibilisierung eine Chance individueller »zeitlicher Souveränität« sei.

Diese »neue Arbeitszeitpolitik«³⁷, die bei der Mehrheit der Arbeitgeber auf große Zustimmung stieß, nahm für sich sowohl einen betriebswirtschaftlichen als auch einen emanzipatorischen Impuls in Anspruch, ging es doch darum, dass der Einzelne wieder Autonomie über die Gestaltung seines Lebenslaufs und die Intensität seiner Beschäftigung gewinnen sollte.

Die »Arbeitszeit nach Maß« schien eine Antwort auf den Wandel der Lebensstile und der gesellschaftlichen Liberalisierung zu sein und sie war auch, wie einige ihrer Befürworter argumentierten, Reaktion auf eine »alte« und »anachronistische« Arbeitszeitpolitik (insbesondere der Gewerkschaften), die mit ihren starren, für alle gültigen tarifvertraglichen Normen individuelle Entscheidungsspielräume beschnitt. Die Gewerkschaften galten dabei als die eigentlichen Blockierer einer »humanen« und dem »Recht des Einzelnen« angepassten Arbeitsplatzgestaltung der industriellen Moderne.³⁸

Konkret ging es um die Individualisierung bisher kollektiv geregelter Tages- und Wochenarbeitszeiten und auch um die Arbeitsmenge insgesamt. Für diese »neue Arbeitszeitpolitik«, die Ende der 1970er in gewerkschafts- und SPD-nahen Organen diskutiert wurde, spielte die Frage der Beseitigung der Massenarbeitslosigkeit zunächst noch keine entscheidende Rolle. Das Argument der Flexibilisierung galt damit noch nicht als gleichsam solidarischer Akt der Umverteilung einer knapper werdenden Arbeitsmenge, sondern erschien als Ausdruck eines neuen »liberalen« Lebensgefühls, dessen Wesenskern es sei, »daß der Einzelne in der Regel immer noch am besten selbst und ohne Bevormundung

37 Vgl. dazu unter anderem *Bernhard Teriet*, Möglichkeiten der Arbeitszeitverteilung und der Arbeitszeitflexibilität, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 25, 1974, S. 412–423; *ders.*, Arbeitszeitflexibilisierung: Freiheit zurückgeben, in: Bundesarbeitsblatt 1981, H. 6, S. 20; *Andreas Hoff*, Job-sharing als arbeitsmarktpolitisches Instrument: Wirkungspotential und arbeitsrechtliche Gestaltung, Berlin 1981, S. 52; *ders.*, Verteilungskampf am Arbeitsplatz, in: Die ZEIT, 27.11.1981, S. 36.

38 Vgl. unter anderem *Walter H. Schusser*, Flexibilisierung der Arbeitszeit. Plädoyer für das Machbare, Köln 1983, S. 30ff.; *Wolfgang Goos*, Das Job Sharing-Modell des Arbeitsrings Chemie, in: *Heymann/Seiwert*, Job Sharing, S. 38–50, hier: S. 49f.

beurteilen kann, welche Wahl er zur optimalen Ausschöpfung seiner Lebenschancen treffen muß und wie er mit einem seiner kostbarsten Güter, der Lebenszeit, umgehen will.«³⁹

Als Indikator dienten nicht zuletzt Umfragen wie die des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 1980, die einen Wunsch der Erwerbstätigen nach differenzierten und auch geringeren, dem Lebenslauf angepassten Arbeitszeiten zu bestätigen schienen. Insbesondere diese Studie galt den Arbeitgebern im Laufe der Kontroverse immer wieder als »empirisches« und politisch »neutrales« Argument für eine notwendige und von den Belegschaften gewünschte Neugestaltung der Arbeitszeitordnung⁴⁰ – und damit auch als Beleg für die anachronistische Politik der Gewerkschaften. Gleichwohl konnte man – im Sinne der Gewerkschaften – die Untersuchungsergebnisse auch anders lesen, dass nämlich mehr als 77 % der Befragten nicht etwa für eine »Flexibilisierung«, sondern für den Erhalt bisheriger Arbeitszeitordnungen beziehungsweise eine Arbeitszeitverkürzung auf 35 Stunden bei vollem Lohnausgleich votierten.⁴¹

Wie sehr Umfrageforschung und Wertewandeldebatte Gegenstände arbeitspolitischer Konflikte waren, zeigte sich nicht zuletzt an der Kontroverse um Teilzeitarbeit und den Begriff des »job sharing«, die Anfang der 1980er Jahre mit großer Leidenschaft geführt wurde.⁴² Dieses spezifische, aus den USA importierte Modell der Teilzeitarbeit galt als Antwort auf ein doppeltes Problem: Es sollte einen Beitrag zum Abbau der Massenarbeitslosigkeit leisten und vor allem weiblichen Erwerbstätigen eine neue Arbeitsmöglichkeit eröffnen, und zugleich den veränderten Bedürfnissen, von denen die Umfragen nach geringerer Arbeitszeit kündeten⁴³, Rechnung tragen. 1982 arbeiteten – mit seit den 1960er Jahren steigender Tendenz – etwa 15 % der Beschäftigten Teilzeit, die meisten davon Frauen⁴⁴, womit Deutschland im europäischen Vergleich einen mittleren Platz einnahm. Arbeitgeberverbände, FDP und Union (und vor allem die Frauen Union) sahen – mit unterschiedlicher Akzentsetzung – im Jobsharing die Chance, Produktivität und Selbstverantwortung der Beschäftigten zu erhöhen und insbesondere für Frauen, die nicht Vollzeit arbeiten könnten oder wollten, die Integration in den Arbeitsmarkt zu erleichtern.

Die Arbeitgeber hielten die Idee, einen Vollzeitbeitsplatz zu teilen, schon allein deshalb für attraktiv, weil damit eine Besetzung rund um die Uhr garantiert war. Sie stützten sich zudem auf arbeitswissenschaftliche Studien, die gezeigt hatten, dass Beschäftigte auf halben Stellen intensiver arbeiteten als während eines vollen Achtstundentags, bei dem trotz Pausen die Leistungskraft mit zunehmender Dauer zurückging.⁴⁵ Insbesondere bei monotonen Tätigkeiten versprachen sich die Arbeitgeber höhere Arbeitsleistungen, eine

39 Bernhard Teriet, Die Wiedergewinnung der Zeitsouveränität, in: *Freimut Duve* (Hrsg.), *Technologie und Politik*, Bd. 8, Reinbek 1977, S. 75–111; *ders.*, *Zeitökonomie und Zeitmanagement in der Bundesrepublik – eine Zwischenbilanz*, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 32, 1978, S. 112–118.

40 IAB Kurzbericht vom 8.10.1979, in: *BeitragAB* 42.2, Nürnberg 1980, S. 7; *C. Brinkmann*, *Veränderungen des Arbeitsvolumens bei Realisierung von Arbeitszeitwünschen. Befragungsergebnisse und Modellrechnungen*, in: *BeitragAB* 56, Nürnberg 1981, S. 45–46.

41 So warfen Soziologen des Kölner Instituts zur Erforschung soziale Chancen (ISO) den IAB einen »manipulativen Umgang mit den Befragungsergebnissen« vor und wiesen darauf hin, wie unterschiedlich das statistische Material bewertet werden könne; vgl. dazu: *Michael Schwarz/Thomas Friess/Jürgen Ulber* u. a., *Job-sharing – ein Modell »Neuer Arbeitszeitpolitik«?*, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 33, 1982, S. 106–116, hier: S. 113–114.

42 Zur arbeitsrechtlichen und politischen Rezeption vgl. *Peter Schüren*, *Job Sharing. Arbeitsrechtliche Gestaltung unter Berücksichtigung amerikanischer Erfahrungen*, Heidelberg 1983, S. 73–93.

43 Vgl. unter anderem *Schusser*, *Flexibilisierung der Arbeitszeit*, S. 32.

44 Zahlenangaben nach *Andreas Hoff*, *Notwendigkeit und Möglichkeit der tarifvertraglichen Regelung flexibler Arbeitszeiten*, in: *WSI-Mitteilungen* 1982, Nr. 3, S. 183–190, hier: S. 183.

45 Vgl. zur Debatte aus gewerkschaftlicher Sicht *Schwarz/Friess/Ulber* u. a., *Job-sharing*, S. 109f.

bessere Maschinenauslastung und den Rückgang von Fehlzeiten. Die Diagnose einer »sinkenden Arbeitsmoral« und eines neuen Verhältnisses der Beschäftigten zur Arbeit gehörte zum Kanon der expandierenden Wertewandelforschung, die dahinter einen allgemeinen »Verfall« bürgerlicher Wertvorstellung vermutete⁴⁶ – dies nun aber nicht mehr im Sinne linker Gewerkschafter und Sozialwissenschaftler als »Befreiung« auslegte, sondern als Verlustgeschichte der Moderne, in der »Leistung« und »Disziplin« immer weniger an Bedeutung besäßen und sich die Arbeitnehmer immer mehr auf ihre Freizeit als auf den »Sinn« ihrer Arbeit konzentrierten.⁴⁷ Höhere Fehlzeiten und eine wachsende Kritik an der Monotonie der Arbeit galten dafür als Beleg.

Jobsharing verstanden Arbeitgeber als Möglichkeit, das Angenehme mit dem Nützlichen zu verbinden, und so stellte der »Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie« 1980 erstmals einen solchen Modellarbeitsvertrag zur Diskussion, der eine rheinisch-kapitalistische Variante des ursprünglich amerikanischen Modells sein sollte. Dort gab es bereits seit den 1960er Jahren sowohl im Öffentlichen Dienst als auch in privaten Unternehmen unterschiedliche Modelle dafür, wie sich mehrere Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz oder ein Team Arbeitsaufträge teilen konnten. Möglich war, dass beispielsweise Teammitglieder eigenständig einen vorher festgelegten Plan abarbeiteten – das sogenannte »job splitting« – oder dass die Partner einer Gruppe gemeinsam für das Projekt Verantwortung trugen und gemeinsam entschieden (»job paring«). Solche Teams bestanden vor allem aus Frauen mit zumeist überdurchschnittlicher Qualifikation. Der »Part-Time Career Employment Act« regelte seit 1978 für die US-Bundesverwaltung und die Kommunen die Arbeitsorganisation der Teams, die beispielsweise im Schulwesen und im Gesundheitssektor verstärkt genutzt wurden.⁴⁸

Der Vertrag der Chemie-Arbeitgeberverbände sah vor, dass sich jeweils zwei Arbeitnehmer einen Vollzeit Arbeitsplatz teilen und eine »ganztägige Besetzung des jeweiligen Arbeitsplatzes durch die Arbeitnehmer sichergestellt werden« sollte.⁴⁹ Den Arbeitnehmern fiel damit die Verantwortung zu, eine »ständige Besetzung« des Arbeitsplatzes beispielsweise auch bei Krankheit oder Urlaub zu garantieren; andernfalls drohte ihnen die Kündigung. Alle Risiken waren damit, wie die Gewerkschaften kritisierten, auf die Arbeitnehmer abgewälzt worden.⁵⁰

»Jobsharing« meinte also keineswegs einen Anspruch auf flexible Arbeitszeitgestaltung. Die Regelarbeitszeit blieb der gültige Maßstab. Nicht nur, dass ein solches, insbesondere auf niedrig qualifizierte, weibliche Erwerbstätige ausgerichtetes Modell weitaus weniger Personen wieder in den Arbeitsmarkt integrierte, es erhöhte zudem in ökonomisch schwierigen Zeiten den Flexibilitätszwang auf den Arbeitnehmer, während sich der Arbeitgeber eine stille Arbeitskräftereserve aufbauen und den Personaleinsatz nach Belieben steuern konnte. Und noch zwei weitere Probleme sahen die Gewerkschaften: Erstens führe die Teilung des Arbeitsplatzes nicht etwa zu der propagierten »Humanisierung«, sondern sei letztlich eine Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, da mögliche

46 Einflussreich vor allem *Elisabeth Noelle-Neumann*, *Werden wir alle Proletarier?*, in: *Die ZEIT*, 13.6.1975.

47 Vgl. dazu *Jörg Neuheiser*, »Leben, um zu arbeiten oder arbeiten, um zu leben«? Der Wandel der Einstellungen zur Arbeit und ihrer Wertschätzung im 20. Jahrhundert. Hintergrunderläuterungen für die Ausstellung »Moderne Zeiten. Arbeitswelt nach 1945«, Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2009, S. 26ff.

48 *Schüren*, *Job Sharing*, S. 72.

49 Zit. nach: *Erich Ott*, »Neue Arbeitszeitpolitik« und Job-sharing – Bedingungen und Gefährdungen einer Individualisierung der Arbeitszeit, in: *WSI-Mitteilungen* 1982, Nr. 3, S. 163–175, hier: S. 167.

50 *O. A.*, Ein schillernder Begriff: job-sharing, in: *Der Gewerkschafter* 1981, H. 3, S. 44–45.

Leistungssteigerungen nicht vergütet würden; und zweitens würden künftig betriebliche Konflikte individualisiert und der Mitsprache der Betriebsräte entzogen.⁵¹

Mit »Jobsharing« verbanden die Gewerkschafter zudem eine Politik, die sich allzu blind »amerikanischen Verhältnissen« anpasste. Aus den USA konnte im Sinne der Arbeitnehmer in der Ära Reagan nichts Gutes kommen: fehlender Kündigungsschutz, keine Tarifautonomie und keine gesetzliche Krankenversicherung – in diesen Verbund gehörte auch das Modell des Jobsharing. Und auch die positive Entwicklung auf dem amerikanischen Arbeitsmarkt galt ihnen als zu teuer erkauft: Jobs nur im schlecht bezahlten Dienstleistungssektor, ein Rückgang der Reallöhne – das schien das »wahre« Gesicht der »Flexibilisierung« nach amerikanischem Vorbild zu sein.⁵²

Es waren also widersprüchliche Interessen und Erfahrungen, die die Geschichte sich wandelnder Arbeitszeitregime seit den späten 1970er Jahren charakterisierten. Die Debatte um die »Flexibilisierung« der Arbeitszeiten war bereits in Gang gekommen, noch bevor die Themen »Massenarbeitslosigkeit« und »Neue Soziale Frage« die sozial- und arbeitsmarktpolitische Agenda der Ära Kohl bestimmten.⁵³ Dabei waren die Frontlinien nicht klar abgesteckt, verstand sich die »neue Arbeitszeitpolitik« doch gleichsam in der Semantik der »Befreiung« von kapitalistischen Zwängen auch als eine Antwort auf die fordistische Enge des (männlichen) Normalarbeitsverhältnisses. Innerhalb des DGB gab es jedenfalls erhebliche Bedenken gegen die, wie es hieß, »Privatisierung« der Arbeitszeiten. Schließlich bedeuteten solche Versuche die Aufhebung kollektivvertraglicher Regelungen und schwächten die Verhandlungsmacht der Lohnarbeiter.⁵⁴ Die bereits dominierenden asymmetrischen Machtverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit würden durch solch eine »neue« Arbeitszeitpolitik nur weiter forciert und die solidarische Interessendurchsetzung erschwert.

Das war das eine Argument. Das andere zielte auf die bereits am Ende der sozial-liberalen Koalition existierenden Formen der Arbeitszeitflexibilisierung. Denn aus Sicht der Gewerkschaften hatte dieser Prozess längst begonnen: Das galt für die wachsende Zahl jüngerer Beschäftigter unter 25 Jahren, die seit Mitte der 1970er Jahre bereits in befristeten Beschäftigungsverhältnissen angestellt waren – eine Zahl, die in den 1980er Jahren immer weiter ansteigen sollte. Das galt aber beispielsweise auch für Beschäftigte, die nicht unter die »neue« Arbeitszeit fielen, deren Arbeitszeitrhythmus aber immer weniger einem »normalen« Achtstundentag entsprach: Schicht- und Nachtarbeiter, deren Arbeitsrhythmus ausgedehnten Produktionszeiten zahlreicher Unternehmen angepasst und dem Ziel höherer Auslastungsquoten geschuldet war.

51 Ursula Engelen-Kefer, Job Sharing – Vorteile für wen? Eine Stellungnahme aus Sicht des DGB, in: Heymann/Seiwert, Job Sharing, S. 206–211.

52 O. A., Flexibilität total, in: Der Gewerkschafter 1985, H. 9, S. 5; die äußerst differenzierte Praxis der unterschiedlichen amerikanischen Teilzeitmodelle wurde in der deutschen Öffentlichkeit indes kaum diskutiert und in der hitzigen Debatte verzerrt wiedergegeben, vgl. Schüren, Job Sharing, S. 23–72.

53 Dazu vor allem Winfried Süß, Massenarbeitslosigkeit, Armut und die Krise der sozialen Sicherung seit den 1970er Jahren. Großbritannien und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, in: Thomas Raithe/Thomas Schlemmer (Hrsg.), Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit, München 2009, S. 55–66.

54 Vgl. beispielsweise Gerhard Bäcker/Hartmut Seifert, Arbeitszeitverkürzung durch individuelle Flexibilität oder tarifvertragliche Regelungen? Anmerkungen zur Konzeption der individuellen Arbeitszeitflexibilisierung, in: WSI-Mitteilungen 1982, Nr. 2, S. 123–134.

Die Ausgangslage für den Tarifkonflikt im Jahr 1984 war damit vorgezeichnet. Mit der Verschärfung der Arbeitslosigkeit – im Januar erreichte die Arbeitslosenquote mit 10,2 % (rund 2,5 Millionen Erwerbslose) den höchsten Stand seit 30 Jahren – gewann die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung primär beschäftigungspolitische Bedeutung. Die 35-Stunden-Woche galt den Gewerkschaften als eine Antwort auf die vielfach beschworene Krise des Wohlfahrtsstaats und auf die Individualisierung der Lebensführung gleichermaßen. Arbeitszeitverkürzung sollte die vorhandene Arbeitsmenge gerechter verteilen, die Massenarbeitslosigkeit bekämpfen und die Arbeits- und Lebensbedingungen der abhängig Beschäftigten verbessern – das war gleichsam die Wunderformel industrieller Krisenbewältigung und gewerkschaftseigenes Fortschrittsnarrativ, und bis weit in die 1990er Jahre prägend.⁵⁵

Was den in den Tarifbezirken Nordwürttemberg/Nordbaden und Hessen zwischen Mai und Juli 1984 mit großer Härte geführten Streik von anderen industriellen Konflikten der Bundesrepublik seit Mitte der 1950er Jahre unterschied, war sein politischer Charakter. So jedenfalls glaubten die daran beteiligten Gewerkschafter von IG Metall und IG Druck und Papier, dass es keineswegs nur um Fragen der Arbeitszeitverkürzung, sondern um die grundsätzliche Handlungsmacht der Gewerkschaften im neuen »schwarz-gelben« Staat ginge, den man gern als bloße Fratze der Kapitalinteressen geißelte. Insbesondere die »kalte Aussperrung« durch den christdemokratischen Chef der Bundesanstalt für Arbeit, Heinrich Franke, schien dieses Bild zu bestätigen.

Franke hatte in einem Erlass vom 18. Mai 1984 den Arbeitsämtern mitgeteilt, dass seiner Auffassung nach diejenigen, die außerhalb des umkämpften Tarifbereichs von streikbedingtem Arbeitsausfall betroffen seien, keine Lohnersatzleistungen erhalten sollten. Dieser »Franke-Erlass« bedeutete, wie die Gewerkschaften befürchteten, die »kalte Aussperrung« und einen Angriff auf das verfassungsrechtlich garantierte Streikrecht. Schließlich erhielten nun auch Beschäftigte, die nur mittelbar vom Streik betroffen waren, kein Kurzarbeitergeld – und die Arbeitgeber damit ein erhebliches Druckpotenzial, um die Gewerkschaften im Streikgebiet in die Knie zu zwingen.⁵⁶ Die Gewerkschaften klagten, das Sozialgericht in Frankfurt am Main setzte per einstweiliger Anordnung den »Franke-Erlass« in Kraft; eine Entscheidung, die auch vom Hessischen Landesozialgericht bestätigt wurde. Allerdings blieb die Rechtsgrundlage zunächst unklar.⁵⁷ Die neue schwarz-gelbe Regierung mit CDU-Arbeitsminister Norbert Blüm ließ keinen Zweifel, auf welcher Seite sie stand und mischte sich auf zahlreichen Ebenen massiv zugunsten der Arbeitgeber in die Tarifverhandlungen ein, bis hin zu Helmut Kohls Diktum, die Forderung der 35-Stunden-Woche, sei »dumm und töricht« und schade der Volkswirtschaft.⁵⁸

Wie ernst der Arbeitgeberverband Gesamtmetall die Auseinandersetzung nahm, konnte man schon daran erkennen, dass er noch vor Beginn der Verhandlungen ein eigenes Angebot auf den Tisch legte – ein Novum in der Tarifpolitik. Es sah Lohnerhöhungen und eine verbesserte Vorruhestandsregelung für die Metallindustrie vor, gleichzeitig aber auch

55 *Wolfgang Schroeder*, Entwicklung der Arbeitszeitpolitik in Deutschland seit den 1970er Jahren, Diskussionspapier für den Workshop: »Sozialgeschichte der Arbeit nach dem Boom«, gehalten am 28. und 29. Mai 2010 im Zentrum für Zeithistorische Forschung in Potsdam.

56 *Reinhard Richardi*, Arbeitsverfassung und Arbeitsrecht, in: *Manfred Schmidt* (Hrsg.), Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland seit 1945, Bd. 7: 1982–1989 Bundesrepublik Deutschland. Finanzielle Konsolidierung und institutionelle Reform, Baden-Baden 2005, S. 157–195, hier: S. 162ff.

57 Im Mai 1986 verabschiedete die Regierungskoalition deshalb – unter heftigem Protest der Gewerkschaften – eine Neufassung des § 116 Arbeitsförderungsgesetz, das die Zahlung von Lohnersatzleistungen im Streikfall auf den Bereich der Tarifaueinandersetzung begrenzte; vgl. *Richardi*, Arbeitsverfassung und Arbeitsrecht, S. 177.

58 Magen umgedreht, in: *Der SPIEGEL*, 18.6.1984.

die Ablehnung einer Arbeitszeitverkürzung.⁵⁹ Stattdessen forderten die Arbeitgeber eine flexiblere Arbeitsstruktur und die Möglichkeit, den Arbeitsbedarf konjunkturellen Schwankungen anpassen und damit das aus ihrer Sicht vorhandene Missverhältnis von Arbeits- und Betriebszeit beseitigen zu können. Der Konflikt, um den es in den Jahren 1983/84 ging, war für den Charakter der späten Bonner Republik deshalb so zentral, weil er auch ein Grundsatzkonflikt um die Logik des westdeutschen Arbeitszeitregimes war: Denn bis dahin richtete sich die Politik der Arbeitszeitverkürzung auf die – ganz im Sinne der Arbeiterbewegung liegende – Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen. Der Kampf um die 35-Stunden-Woche bedeutete auch in dieser Hinsicht mehr als nur die schrittweise Reduzierung der Wochenarbeitszeit, er war vielmehr Teil eines soziokulturell geprägten Lebensmodells der Industriegesellschaft, zu der wesentlich die Trennung von Arbeit und Freizeit gehörte. Allerdings hatten sich die ökonomischen Bedingungen und damit auch die innere Logik der Arbeitszeitpolitik radikal verändert. Denn nun sollte, wie es beispielsweise auch der IG-Metall-Bezirksleiter für Baden-Württemberg, Franz Steinkühler, forderte, mit der 35-Stunden-Woche ein dreifaches Ziel erreicht werden: eine Humanisierung der Arbeit, die Verbesserung der Lebensbedingungen der Arbeitnehmer und – was als Ziel immer weiter dominieren sollte – die Beseitigung der Massenarbeitslosigkeit. Aber gerade diese Mischung war keineswegs widerspruchsfrei – und vor allem konnte die Arbeitgeberseite nun mit größerem Gegengewicht neue Akzente setzen, die unter dem Schlagwort »Flexibilisierung« und Kostenersparnis auf die Grenzen einer rheinisch-kapitalistischen Produktions- und Fortschrittslogik hinwiesen.

Jedoch passte die Endzeithetorik über den Untergang des »Wirtschaftsstandorts Deutschland« und den »totalen sozialen Kahlschlag« nicht zu den Ergebnissen des Konflikts. Am Ende stand – auf Vermittlung des Schlichters Georg Leber, seines Zeichens ehemaliger Bundesvorsitzender der Baugewerkschaft und von 1972 bis 1978 SPD-Verteidigungsminister – die 38,5-Stunden-Woche als Kompromiss in der westdeutschen Metallindustrie – ein Ergebnis, das zahlreiche Wirtschaftsbranchen übernahmen. Zu dem Kompromiss zählten aus Sicht der Gewerkschaften aber auch zahlreiche bittere Kröten, die sie schlucken mussten.⁶⁰ Allen voran die tarifvertragliche Regelung der Arbeitszeitflexibilisierung, die insbesondere Spielraum für betriebliche Lösungen und Anpassungen an die ökonomische Lage ließ. Arbeitszeitregelungen waren damit nicht mehr ausschließlich als Flächentarif geregelt, sondern stärker als je zuvor auf die Betriebsebene verlagert – eine Tendenz, die gewerkschaftlichen Funktionsträgern nicht schmecken konnte.

Die 38,5-Stunden-Woche galt überdies nicht für jeden, sondern musste im betrieblichen Durchschnitt erreicht werden, sodass die individuelle Arbeitszeit einzelner Lohngruppen zwischen 37 und 40 Stunden schwanken konnte. Die Praxis der Umsetzung des »Leber-Kompromisses« deutet darauf hin, dass die viel beschworene »Zeitenwende« die meisten Beschäftigten zunächst noch nicht erreichte. So waren in den ersten zehn Jahren nach der Umsetzung wohl nicht mehr als zwei bis vier Prozent der Arbeitnehmer von der neuen Flexibilisierungsstrategie der Arbeitgeber in der Metallindustrie betroffen.⁶¹ Was sich in-

59 Für die Argumente der Arbeitgeberseite vgl. *Schusser*, Flexibilisierung der Arbeitszeit, S. 177f.

60 *Richardt*, Arbeitsverfassung und Arbeitsrecht, S. 164.

61 Folgendes nach *Rainer Trinczek*, Arbeitszeitflexibilisierung in der bundesdeutschen Metallindustrie, in: *Hans G. Zilian/Jörg Flecker* (Hrsg.), Flexibilisierung – Problem oder Lösung, Berlin 1998, S. 67–87; *Rene Schmidt/Rainer Trinczek*, Does the 38.5-Hour Week Collective Agreement Change the West German System of Co-Determination?, in: *C.J. Lammers/G. Széll* (Hrsg.), International Handbook of Participation in Organizations, Bd. 1: Organizational Democracy: Taking Stock, Oxford 1989, S. 285–300; *Rene Schmidt/Rainer Trinczek*, Die betriebliche Gestaltung tariflicher Arbeitszeitnormen in der Metallindustrie, in: WSI-Mitteilungen 1989, Nr. 10, S. 641–661; mit Blick auf die 1990er Jahre *Christa Herrmann/Markus Promberger/Susanne Singer* u. a., Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis, Berlin 1999.

des – mehr leise als laut – in den Betrieben veränderte, war das arbeitszeitpolitische Klima. Nicht zuletzt durch den Trend, die Stärkung der Betriebe und ihrer Akteure zu forcieren, waren die 1980er Jahre eine Zeit der großen Suchbewegung und von Management-Testläufen. Flexibilisierungsmodelle wurden im Kleinen erprobt, Schmerzgrenzen ausgelotet, Drohpotenziale aufgebaut und wieder verworfen und damit der Boden für deutlich weitergehende Schritte vorbereitet. Einiges spricht dafür, dass die Debatte, die Ende der 1980er Jahre um die sogenannten Lafontaine-Thesen kreiste, welche im Kern die Forderung nach einer Arbeitszeitverkürzung ohne vollen Lohnausgleich beinhalteten, ganz wesentlich von diesem, sich langsam verschiebenden Meinungsklima geprägt war.⁶²

Aus Sicht der Gewerkschaften war das Ergebnis also – nicht nur mit Blick auf die Folgen für den Arbeitsmarkt – ambivalent.⁶³ Arbeitszeitverkürzung und mehr Freizeit waren verbunden mit einer Extensivierung der Produktions- und maschinellen Nutzungszeiten und das bedeutete, dass standardisierte Wochenarbeitsrhythmen in weiten Teilen des primären und sekundären Sektors durchlässiger und der Arbeitsdruck für die Beschäftigten höher wurden – es fand demnach eine Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeit statt. Ganz neu war diese Entwicklung nicht. Tatsächlich hatten auch frühere Betriebsvereinbarungen bereits Spielraum für Arbeitszeitmodelle jenseits des standardisierten Normarbeitstags gelassen, allen voran in der Automobilbranche. Bei BMW gab es schon seit längerer Zeit Pläne für die Ausweitung der Betriebszeiten und der Schichtarbeit, die Arbeitszeitverkürzung mit einem umfangreichen Schichtarbeitsmodell verbinden sollten; und auch bei VW wurde 1984 mit den Gewerkschaften über einen Jahresarbeitszeitvertrag verhandelt, der es dem Unternehmen im Sommer ermöglichte, Zusatzschichten zu fahren – und im Winter auf eine Viertageweche zurückzufahren.⁶⁴

Je nach Branche und Stärke der Gewerkschaft gab es unterschiedliche Modelle in der Erprobung: Im Bankgewerbe erprobten erste Filialen Gleitzeit- und Gruppenarbeitsmodelle und im Einzelhandel gab es Versuche, die sogenannte Kapovaz, die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit, nach amerikanischem Vorbild einzuführen. Die Logik dieses Arbeitszeitsystems basierte darauf, den betriebswirtschaftlichen Personaleinsatz am Käuferstrom zu orientieren und das Personal auf Abruf bereitzuhalten.⁶⁵ Entweder konnten so flexibel, wie es hieß, mehr Verkäuferinnen zum Einsatz kommen oder, wenn der Einkaufsstrom nachließ, wieder nach Hause geschickt werden. Auch wenn sich ein solches – speziell auf weibliche, gering qualifizierte, wenig gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmerinnen gerichtetes Arbeitszeitmodell nicht durchsetzen konnte, wird damit ein neuer Akteur sichtbar, der mit dem Tarifvertrag von 1984 nun erstmals als verrechtlichte Tarifvertragsgröße zumindest indirekt eine Rolle spielte: der Käufer.

Die Forderung nach »Flexibilisierung« bedeutete damit auch eine Anpassung der Arbeitszeit an die saisonalen Kundenbedürfnisse. »Flexibilisierung« galt damit als Antwort

62 Dazu nun die Magisterarbeit von *Anna Neuenfeld*, Oskar Lafontaine, die SPD und die Debatte über die Zukunft der Arbeit in den achtziger Jahren, unveröffentlichte Magisterarbeit, Jena 2009.

63 Zu einer Bilanz vgl. beispielsweise *Walter Riestler*, Der Kampf um die 35-Stunden-Woche in Nordwürttemberg/Nordbaden – Bedingungen, Erfahrungen, Schlussfolgerungen, in: WSI-Mitteilungen 1984, Nr. 9, S. 526–533.

64 Weg vom Schema des Acht-Stunden-Tages, in: Der SPIEGEL, 2.4.1984; immer wieder Erwähnung fanden in der Öffentlichkeit die Modelle der Volksbank Bad Cannstatt, die bereits 1977 ihr Arbeitszeitmodell umstellte; vgl. dazu *Heinz Metzger*, Erfahrungen aus einem mittelständigen Dienstleistungsunternehmen: Das Arbeitszeitmodell der Volksbank Bad Cannstatt, in: *Rainer Marr* (Hrsg.), Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berlin 2001, S. 229–239; und für den Handel: *Angela Fauth/Andreas Wilenegger*, Erfahrungen aus einem mittelständigen Handelsunternehmen. Individuelle Arbeitszeit im Textilhaus Ludwig Beck, in: ebd., S. 217–227.

65 Vgl. *Peter Pulte*, Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit. KAPOVAZ, Heidelberg 1987.

auf eine neue Standortkonkurrenz und ein höheres Maß an Produktivität; gleichzeitig folgte sie veränderten Lebensstilen und Konsumenteninteressen. Verbunden war damit die Erwartung der Arbeitgeber, Produktionszeiten immer stärker an der Auftragslage anpassen und die Steuerung der Zeit zur neuen, entscheidenden Kostenkalkulationsgröße machen zu können. Mit dem Begriff der »Lean«- und Just-in-time-Produktion, dem nach japanischem Vorbild geformten Leitmotiv einer »schlanken Produktion«, einer Unternehmenspolitik, die auf teilautonome, selbstverantwortliche Gruppen setzte, und mit der systematischen Evaluation von Produktions- und Distributionsprozessen sollte diese spezifische Logik der Zeitökonomie zunächst in den USA, seit Beginn der 1980er Jahre auch in der Bundesrepublik ihren Siegeszug beginnen.⁶⁶

»Flexibilisierung« der Arbeitszeiten war in diesem Kontext einer der Schlüsselbegriffe dieser als »modern« und überlegen wahrgenommenen neuen Produktionsweise, von der man erwartete, das deutsche Modell industrieller Beziehungen wieder fit für den Weltmarkt zu machen. Die in den 1990er Jahren so leidenschaftlich geführte Debatte um den »Standort Deutschland« hatte hier einen ihrer wesentlichen Bezugspunkte.⁶⁷ Und so konnte die Semantik der Flexibilisierung zum Zauberwort sehr unterschiedlicher Logiken industrieller Arbeitszeitregime seit den 1970er Jahren werden: als Teil einer neuen Arbeitszeitkultur der »individualisierten Massengesellschaft« und als Anpassung an die Bedingungen einer beschleunigten fordistischen Produktionsweise, für die die Aushöhlung geregelter Arbeitszeit die Norm bildete. Denn was sich aus Arbeitgebersicht am Ende der 1970er und seit Beginn der 1980er Jahre immer weiter zugespitzt hatte war, dass sich insbesondere in der Fertigungstechnologie mit dem Einsatz der Mikroelektronik und der stärkeren Kundenorientierung der Druck auf die Innovationsgeschwindigkeit erhöhte. Das machte Maschinen teurer und ließ sie zugleich immer schneller alt werden. Umgekehrt machte es diese Entwicklung neuen Unternehmen insbesondere aus dem asiatischen Raum leichter, ihre Produkte zu entwickeln und auf dem Markt zu kostengünstigeren Preisen anzubieten; einem Markt, dessen Grenzen nun im Sinne eines angebotstheoretischen Monetarismus immer weiter von seinen »Fesseln« befreit werden sollten. Das erklärt auch, warum – trotz aller Vorerfahrungen in der Arbeitszeitpolitik – den Auseinandersetzungen um die 35-Stunden-Woche und um die »Flexibilisierung« von Arbeitszeiten im Jahr 1984 tatsächlich grundlegende Bedeutung zukam.

Die semantischen Verschiebungen des Begriffs der Arbeitszeitflexibilisierung werden noch deutlicher, wenn man sie vor dem Hintergrund der Debatten um die vermeintliche »Krise des Normalarbeitsverhältnisses« betrachtet.⁶⁸ Gemeint war damit ein Phänomen, das der Arbeitsrechtler Ulrich Mückenberger 1985 in diesem Begriff gefasst hatte.⁶⁹ Worauf er hinwies, war die seit den 1980er Jahren zu beobachtende, langsam bröckelnde Schutzfunktion eines gesellschaftlichen Leitbilds, das über mindestens zwei Jahrzehnte Tarifverhandlungen und Arbeitsrecht bestimmt hatte. Dahinter stand bei Mückenberger,

66 Christian Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985*, Berlin 2002, S. 355–394; Heinz Minssen, *Tayloristisch? Anthropozentrisch? – Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*, in: Stephan Bandemer/Volker Eichener/Josef Hilbert (Hrsg.), *Anthropozentrische Produktionssysteme. Die Neuorganisation der Fabrik zwischen »Lean Production« und »Sozialverträglichkeit«*, Opladen 1993, S. 85–104; Gerhard Bihl/Angela Berghahn/Manfred Theunert, *Zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung am Beispiel BMW Werk Regensburg*, in: Marr, *Arbeitszeitmanagement*, S. 242–258.

67 Wolfgang Schroeder, *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand*, Wiesbaden 2000.

68 Martin H. Geyer, *Die Gegenwart der Vergangenheit. Die Sozialstaatsdebatten der 1970er Jahre und die umstrittenen Entwürfe der Moderne*, in: AfS 47, 2007, S. 47–93, hier: S. 66ff.

69 Ulrich Mückenberger, *Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft?*, in: *Zeitschrift für Sozialreform* 7, 1985, S. 415–433 und 457–475.

zugespißt auch in Ulrich Becks »Risikogesellschaft«⁷⁰, die Annahme, dass sich seit den 1980er Jahren ein Wandel des auf Dauer angelegten, rechtlich abgesicherten Vollzeitverhältnisses vollziehe. Die Standardisierung von Arbeit, für die die Gewerkschaften gekämpft hatten und die als ein wesentliches Kennzeichen des westdeutschen Sozialstaats galt, schien an Bindekraft zu verlieren. Die Massenarbeitslosigkeit gefährdete das, was als »normal« galt: kontinuierliche Erwerbsbiografien, lange Beschäftigungsdauer, gesicherte, arbeitsrechtliche Statusabsicherungen und Statusrechte. Ein wesentliches Kennzeichen der »Risikogesellschaft« schien die Deregulierung und Entstandardisierung von Lebensläufen und Erwerbsbiografien zu sein, und damit die Zunahme, ja der Zwang zur »Flexibilisierung«. Doch was war das eigentlich, was hier als »normal« verhandelt wurde? Das war keineswegs sicher.⁷¹ Der Begriff umschrieb vor allem die Endstandardisierung männlicher Lebensläufe, ihre lebenslangen Arbeitsverhältnisse und kontinuierlichen Bildungskarrieren. Das »Normalarbeitsverhältnis« war eng gekoppelt an die Vorstellung von männlicher Versorgung der Familie durch Erwerbstätigkeit und von weiblicher Hausarbeit und transportierte damit auch eine spezifische familiäre »Normalität«. Weibliche Erwerbstätigkeit und die wachsende Beschäftigung von Migrantinnen mit ihren sehr spezifischen Problemen und ihrer dauerhaften Erfahrung der Diskontinuität und Brüchigkeit des Erwerbslebens fasste der Begriff des »Normalarbeitsverhältnisses« jedenfalls nicht. Die statistische Evidenz der »Krise« bezog sich beinahe ausschließlich auf die Normalerwerbsbiografie eines tariflich abgesicherten Beschäftigten in der Metallindustrie.⁷² Ganz überraschend war dies angesichts der männlichen Facharbeiterdominanz in den Gewerkschaften und ihrer partiellen Blindheit gegenüber neu entstanden Lebenslagen.

Und noch etwas verdeckte der Begriff: dass die Abweichung eines immer gleich rhythmisierten Arbeitstags Kennzeichen der »Normalität« fordristischer Zeitökonomie war. Überstunden waren wesentliche und zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern keineswegs strittige Elemente dieses Modells. Schichtarbeit war in zahlreichen Branchen selbstverständlich und auch die Arbeit an Wochenenden war keineswegs abgeschafft (wenn auch teuer bezahlt). »Normalität« der Arbeitszeitpolitik war also in der bundesrepublikanischen Nachkriegsgeschichte ein beständig ausgehandelter Prozess, dem ein gewisser Grad an »Flexibilisierung« immanent war. In diesem Sinne meinte »Flexibilisierung« eine dreifache Entwicklung: die Differenzierung der individuellen Arbeitszeitlänge, die Variabilisierung des Arbeitszeitvolumens und die Ausdehnung betrieblicher Laufzeiten.⁷³ Bemerkenswert war die Debatte, weil der Befund, auf den sich das statistische Material Mitte der 1980er Jahre bezog, zunächst allenfalls einen sehr schwachen Trend beschrieb.⁷⁴ Insbesondere für die Gewerkschaften und einen erheblichen Teil der »kritischen« Sozialwissenschaften umschrieb das »Normalarbeitsverhältnis« auch die Sehnsucht nach einer scheinbar untergegangenen, heilen Welt der Industriegesellschaft mit immerwährenden Lohnzuwächsen. Die Gegenwart der 1980er Jahre schien somit Teil einer sich beschleunigenden Verlustbedrohung – und die »Krise des Normalarbeitsverhältnisses« ihr unmittelbarer Ausdruck zu sein. Gerade deshalb war die Kontroverse so wirkungsmächtig und

70 Ulrich Beck, *Die Risikogesellschaft*, Frankfurt am Main 1986.

71 Alexandra Wagner, *Krise des »Normalarbeitsverhältnisses«? Über eine konfuse Debatte und ihre politische Instrumentalisierung*, in: Claus Schäfer (Hrsg.), *Geringe Löhne – mehr Beschäftigung? Niedriglohn-Politik*, Hamburg 2000, S. 200–246.

72 Vgl. beispielsweise zum »Kölner Normalarbeitsstandard« H. Groß/C. Thoben/F. Bauer, *Arbeitszeit '89. Ergebnisse einer aktuellen Repräsentativbefragung zu Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitwünschen der abhängig Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland*, Düsseldorf 1989.

73 Trinczek, *Arbeitszeitflexibilisierung in der bundesdeutschen Metallindustrie*.

74 Karl Hinrichs, *Das Normalarbeitsverhältnis und der männliche Familienernährer als Leitbilder der Sozialpolitik*, in: *Sozialer Fortschritt* 45, 1996, S. 102–107.

von zahlreichen Horrorszenarien geprägt, welche die Debatten um die »Zukunft der Arbeit« ebenso düster erschienen ließen wie die apokalyptischen Untergangsvisionen der Friedens- und Umweltbewegung. Dass der »Arbeitsgesellschaft« die »Arbeit« ausging – ein Topos, der zum zentralen Gegenstand sozialwissenschaftlicher Kontroversen und öffentlicher Krisendiskurse der 1980er Jahre werden sollte, – spiegelte paradoxerweise das Gegenteil dessen wider, was er zu beschreiben versuchte. Mochte die Arbeitsgesellschaft auch an ihren Ränder ausfransen⁷⁵, blieb Erwerbstätigkeit doch die zentrale Instanz gesellschaftlicher Integration.⁷⁶

Zumindest für die gewerkschaftliche Kernklientel war die reale Verlusterfahrung indes keineswegs so dramatisch wie die gefühlte Verlustbedrohung, selbst wenn die 1980er Jahre das erste Jahrzehnt in der Geschichte der Bundesrepublik waren, in der die Einkommensentwicklung der abhängig Beschäftigten hinter dem Gesamtwachstum des Volkseinkommens zurückblieb.⁷⁷ Im Bereich der Arbeitszeit sank die Zahl der Wochenstunden bis 1995 auf 35, und das nicht nur in der Metallindustrie. Auch im Osten des vereinigten Deutschland führten neue Tarifverträge dazu, dass die Arbeitszeit von 43,75 Stunden auf 38 Stunden fiel – bei allen Differenzen im Detail. Nicht zu Unrecht hat deshalb Wolfgang Schroeder davon gesprochen, dass Arbeitszeitpolitik beides ist: einerseits eine gewerkschaftliche Erfolgsgeschichte, andererseits aber auch eine Politik, die im Ergebnis die Rationalisierungs- und Flexibilisierungsbewegungen weiter voranschreibt und damit gleichsam Opfer ihres eigenen Erfolgs wird.⁷⁸

Für die Gewerkschaften jedenfalls bedeutete dieses neue Feld der Arbeitszeitpolitik eine erhebliche Herausforderung. Gleichsam als düstere Hintergrundmelodie vernahmen sie das traurige Lied von der kalten Rationalisierung und den Gefahren des technischen Wandels. Dazu gehörten die Folgen und neuen Konflikte, die sich allesamt um das Thema »Mikroelektronik« und die Gefahren für den Arbeitsplatz drehten. Dazu gehörte die neue Gestaltung der »Fabrik«, als Arbeitsraum, der gleichsam »klinisch« gereinigt und in die Hände der Maschinen und die Kontrollzeiten der neuen automatisierten Regelungsinstanzen übergeben werden sollte.⁷⁹ Und dazu gehörte die Frage, wie konkret Arbeitszeiten »gemessen« beziehungsweise kontrolliert werden sollten. Die Messung von Arbeitszeiten war schon seit der Industrialisierung immer Teil sozialer Konflikte. Bereits in den Crowley-Eisenwerken war ausdrücklich das Privileg des Eigentümers erwähnt, dass er allein das Recht habe, die Uhr zu stellen – und nur seine Uhr den gültigen Arbeitsrhythmus vorgebe. Schon der autokratische Frühkapitalist hatte damit auf die Konflikte verwiesen, die mit der neuen Zeitrechnung der Fabrik beginnen sollten: Was galt als »Arbeitszeit«? Wer bestimmte den Takt, wer die Leistung? Wer prüfte und kontrollierte, wer maß und wer wertete aus? All diese Fragen sollten sich durch die Aushöhlung standardisierter Normalarbeitsverhältnisse und durch die Aufhebung des Gleichklangs von Arbeits- und Betriebszeiten weiter verschärfen, wenngleich unter veränderten Vorzeichen.⁸⁰ Zu-

75 *Wirsching*, Abschied vom Provisorium, S. 314f.

76 Anders argumentiert *Andreas Wirsching*, Konsum statt Arbeit? Zum Wandel von Individualität in der modernen Massengesellschaft, in: *VfZ* 57, 2009, S. 171–199.

77 *Wirsching*, Abschied vom Provisorium, S. 310.

78 *Schroeder*, Entwicklung der Arbeitszeitpolitik.

79 Als Überblick jetzt *Karsten Uhl*, Die Geschlechterordnung der Fabrik. Arbeitswissenschaftliche Entwürfe von Rationalisierung und Humanisierung 1900–1970, in: *Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaft* 21, 2010, S. 93–117.

80 Dazu *Zeit-Ordnung; Arbeitszeit – Zeiterfassung*. Begleitschrift zur Ausstellung vom 1. September bis zum 3. November 1996 in Chemnitz, o. O. [1996].

dem entstanden durch mikroelektronische Zeit- und Akkorderfassungssysteme neue Möglichkeiten, Arbeit und Zeit zu »objektivieren« und damit auch das System der Stech- und Lochkartensysteme zu perfektionieren.

Mit Blick auf einen Wesenskern des industriellen Tugendkatalogs von Pünktlichkeit und Arbeitsdisziplin markierte die Zeit seit Anfang der 1970er Jahre tatsächlich einen Bruch. Neue Produktionsformen und technische Überwachungsmöglichkeiten hatten die ursprüngliche, fabrikeigene Anwesenheitskontrolle immer stärker zu einer Zeit- und Leistungskontrolle verwandelt. Akkord- und Leistungslohnentgelte beruhten auf der Möglichkeit der gezielten Zergliederung und Erfassung des Arbeitsvorgangs und waren damit als Teil eines umfassenden Standardisierungsprozesses wesentliches Kennzeichen industrieller Arbeitszeitregime im 20. Jahrhundert.

Den Kampf gegen die »Stechuhr« hatten die Gewerkschaften, allen voran die IG Metall und die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG), nach 1945 mit großer Leidenschaft geführt, und tatsächlich waren die verhassten, in der, wie es hieß, »Tradition des Frühkapitalismus« stehenden Stempel- und Lochkarten aus zahlreichen Verwaltungen und Betrieben verschwunden und von Zeitkarten ersetzt worden, die die Arbeitnehmer selbst ausfüllen konnten. So hatte beispielsweise der Opel-Betriebsrat in Bochum 1971 durchsetzen können, dass in einem ersten Probelauf in der Automobilindustrie die Stechpflicht der Arbeitnehmer ausgesetzt worden war. Aus Sicht der Unternehmensleitung war dieser Versuch nach seinem dreijährigen Probelauf fehlgeschlagen, und sie beharrte gegen den entschiedenen Widerstand der Belegschaft darauf, zum ursprünglichen System zurückzukehren.⁸¹ Zeitgleich hatten die Ford-Werke und VW-Unternehmensleitungen mit den Betriebsräten vereinbart, nur noch den Beginn der Arbeitszeit am Werkstor zu erfassen, auf weiteres Stempeln aber zu verzichten.

Der Kampf gegen die ungeliebte Zeiterfassung war kein Thema tarifvertraglicher Regelungen, sondern Bestandteil von Betriebsvereinbarungen, deren Bedeutung seit den 1970er Jahren immer weiter wuchs und sowohl Beleg als auch Folge einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung war. Paradox war diese Entwicklung, weil mit den Debatten um »Zeitsouveränität« und individuelle Arbeitszeitgestaltung, um Jobsharing, Gleitzeit und Arbeitszeitkonten die in vielen Unternehmen verpönten Arbeitszeiterfassungssysteme wieder einkehrten. Einst als »Instrument der Knechtschaft« verschrien, galten Arbeitszeiterfassungssysteme nun bei einem Teil der Angestellten als Beleg für eine neue Arbeitskultur – und ihre Rückkehr als Autonomiegewinn.⁸²

Allerdings gab es auch in den Unternehmen selbst Ende der 1960er Jahre noch erhebliche Bedenken. »Wenn mich eine Firma fragen würde, ob sie dieses System einführen sollen oder nicht«, so fasste es der Lohn- und Tarifexperte der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Peter Knevels, zusammen, »würde ich immer sagen, lasst die Hände davon. Die praktischen Schwierigkeiten sind so groß, dass ich aus Sicht der Arbeitgeberverbände keine Empfehlung geben kann.«⁸³ Als erstes Großunternehmen mit 3.000 Mitarbeitern führte bereits 1967 die Messerschmitt-Bölkow GmbH in Otterbrunn wieder ein Arbeitszeiterfassungssystem ein – dieses Mal aber als Teil der neuen »Gleitenden Arbeitszeit« – einem Modell, das es in dieser Form bisher weder in der Bundesrepublik noch in anderen europäischen Ländern gab.⁸⁴ Die Arbeitnehmer konnten innerhalb einer Gleitzeitspanne Beginn und Ende der Arbeitszeit selbst bestimmen, wobei

81 Kampf gegen die Stechuhr, in: Der SPIEGEL, 21.1.1980.

82 Hans-Dieter Kuhlay, Das Comeback der Stechuhren, in: Die ZEIT, 8.10.1971.

83 O. A., Gleitende Arbeitszeit: Stechuhr für alle, in: Plus. Zeitschrift für Unternehmensführung 1969, H. 1.

84 Fritz Böhle, Umbrüche in der zeitlichen Organisation von Arbeit und neue Anforderungen an den Umgang mit Zeit, in: André Büssing/Hartmut Seifert (Hrsg.), Die »Stechuhr« hat ausgedient: flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin 1999, S. 13–26.

die Gleitzeitspanne auf die Morgenstunden (7 bis 8 Uhr) und den Feierabend (16 bis 18 Uhr) beschränkt blieb. In Absprache mit ihren Vorgesetzten durften die Arbeitnehmer Zeitguthaben anhäufen und bis zu zehn vorgearbeitete Stunden im folgenden Monat mit Freizeit ausgleichen. Die Arbeitszeitkontrolle galt für alle Angestellten – inklusive der Angestellten, bei denen es zunächst die größten Widerstände gegen die »Pünktlichkeitskontrolle« und das Ende ihrer Privilegien gegenüber den Arbeitern gab. Die Kontrolle fand über Zeiterfassungskarten statt, die das Betreten und Verlassen des Betriebs verbuchten und Auskunft über geleistete Überstunden gaben. Ursprünglich eher aus der Not geboren und mit dem Ziel eingeführt, den Verkehrsfluss auf den verstopften Zufahrtsstraßen zu regulieren, galt das »Ottobrunner Modell« innerhalb weniger Jahre als das Vorzeigeprojekt »Gleitender Arbeitszeit« und einer neuen Industriekultur, die von alten Dogmen Abstand nehmen müsse, wie die VDI-Nachrichten meinten: »So gehörte abhängige Arbeit und Pünktlichkeit offenbar nicht unabdingbar zusammen. Auch die These, dass Arbeitnehmer ständiger Beaufsichtigung bedürfen, um für den Betrieb nützliche Arbeit zu leisten, ist in Frage gestellt.«⁸⁵

Aus Sicht des Unternehmens hatte sich das Experiment in jedem Fall gelohnt: Ein besseres »Arbeitsethos« sei spürbar, die Mitarbeiter würden mehr als früher in die Verantwortung für ihre Arbeit genommen, und mit steigender Eigenverantwortung steige auch die Leistungskraft. Gleichzeitig sei die Zahl der bezahlten Krankheitstage, »Eintageskrankheiten«, durch das Gleitzeitmodell zurückgegangen, weil die Mitarbeiter nun »legal« die Möglichkeit erhielten, während des Tags private Besorgungen zu erledigen.⁸⁶

Die Gewerkschaften verfolgten die Debatten um Gleitzeit und Arbeitszeiterfassung mit einer Mischung aus Sorge und Skepsis. Anfangs sei es bei den neuen betrieblichen Arbeitszeitmodellen um die »Korrektur der außerbetrieblichen Stressbelastung« gegangen⁸⁷, hieß es in einem internen Papier der IG Metall. Allerdings sei die Diskussion dann weit über das ursprüngliche Ziel hinausgegangen und die Beschäftigten hätten nicht gewusst, welche weitreichenden Folgen mit der Einführung der Gleitzeit verbunden waren. Ein striktes »Nein« hielten die Tarifexperten der IG Metall für falsch, und tatsächlich gab es aus ihrer Sicht einige Vorzüge: ein – zumindest theoretisch – größerer persönlicher Freiheitsspielraum der Beschäftigten, die Möglichkeit, seinen Tagesablauf individuell der Arbeitszeit anzupassen, und die Chance für Familien, ihre Arbeitszeiten nach den öffentlichen Verkehrsmitteln auszurichten. Ein Argument, das auf die ungebrochene Kontinuität des Ernährer-Hausfrau/Zuverdienerin-Modells hindeutet, führten auch die Gewerkschafter an: Gleitende Arbeitszeit sei besonders für Frauen attraktiv, weil sie damit über »mehr Zeit für die Versorgung ihrer Kinder, für Schule und Kindergarten« verfügten und es ihnen leichter gemacht werde, ihre Haushaltseinkäufe zu erledigen.

Die massiven gewerkschaftlichen Vorbehalte gegen die Gleitzeit machten sich an anderen Problemen fest: Denn solche Arbeitszeitmodelle setzten ein umfassendes Zeiterfassungssystem für alle Arbeitnehmer voraus – und damit auch für diejenigen, deren Aufgabe ihnen keine Möglichkeit zur Teilzeitarbeit bot. Das erweiterte den Zugriff der Personalabteilungen, führte aber auch dazu, dass es neue Ungleichheiten in den Belegschaften gab zwischen denen, die die Möglichkeit zur Gleitzeit besaßen, und jenen, denen aus Betriebsgründen eine solche Regelung verwehrt blieb. Gerade das Hilfsmittel der Zeiterfassung war es, das die Sorge vor einer wachsenden Kontrolle der Beschäftigten antrieb – und ganz im Gegensatz zur individuellen Freiheitsrhetorik der Unternehmer stand. Das war keineswegs nur eine theoretische Gefahr: Unter dem Stichwort »Zeiterfassung« hatte beispielsweise die Daimler-Benz AG den Betriebsrat ihrer Zentralverwaltung und ihres

85 O. A., Arbeitstag nach Maß, in: VDI-Nachrichten 23, 1969, H. 8.

86 Alfred Hillert, Arbeitszeit: »Gleitet« wie geschmiert, undatiert, IGMA, 230704.

87 Zur gleitenden Arbeitszeit, Entwurf, 4.9.1970, IG Metall-Archiv (IGMA) im Archiv der sozialen Demokratie, Bonn, 5-23074.

Werks in Untertürkheim im November 1972 über die geplante Einführung der Gleitzeit informiert und darauf hingewiesen, dass alle Angestellten, auch diejenigen, für die die neuen Arbeitszeitmodelle nicht galten, die Zeiterfassungsgeräte benutzen müssten. Dies sei »wegen der mit der gleitenden Arbeitszeit verbundenen Betriebsdatenerfassung geboten«. Von einer Mitbestimmung der Betriebsräte war an keinem Punkt der »Informationsgrundlage«, die das Unternehmen angefertigt hatte, die Rede, und zahlreiche Regelungen, die die Tarifexperten in der IG-Metall-Zentrale prüften, lösten helle Empörung aus. Das galt beispielsweise für die Verantwortungs-Rhetorik des Unternehmens. Gleitzeit schien dabei als eine Art »Vertrauensvorschuss«, den die Beschäftigten durch ihre Pflichterfüllung rechtfertigen müssten.⁸⁸

Zusätzliche Probleme sahen die Gewerkschafter vor allem im Umgang mit der gespeicherten Zeit und der Vergütung von Mehrarbeit. So konnten künftig Mehrarbeitszeiten, die bis dahin mit Zuschlägen vergütet wurden, als bloßes Zeitguthaben gespeichert werden – ohne entsprechende Vergütung. Gleichzeitig konnten die Unternehmen über die neuen Datenverarbeitungssysteme das Verhalten der Belegschaft genauer überprüfen, die Arbeitsauslastung der Beschäftigten weiter forcieren und mögliche, durch den Manteltarifvertrag geschützte Arbeitsbefreiungen dadurch umgehen, in dem die Beschäftigten nun »gleiteten«, aber nicht mehr ihren Anspruch auf Freizeit einforderten. Bedenklich war dies insbesondere in den Fällen, in denen Zeiterfassungs- mit neuen elektronischen Zutrittskontrollsystemen gekoppelt wurden und die Daten auch darüber Auskunft geben konnten, wie der Einzelne seine Mittagspause nutzte. In jedem Fall, so argumentierten die Gewerkschaften, fielen Aufstellung und Auswertung unter die Mitbestimmungspflicht des Betriebsverfassungsgesetzes.⁸⁹

Zeiterfassungssysteme, die täglich minutengenau das Kommen und Gehen der Arbeitnehmer kontrollierten, lehnten die Gewerkschaften ab. In jedem Fall sollten die Betriebsräte in den Verhandlungen versuchen, an der Tradition des »Selbstaufschreibens« festzuhalten und damit die Autonomie über die Zeiterfassung nicht aus der Hand zu geben. Wo dies in den Verhandlungen nicht erreicht werden konnte, sollte zumindest auf eine »entschärfte Datenerfassung« durch sogenannte Zeitsummen-Zählgeräte gedrungen werden, die es erlaubte, tägliche Daten zu wöchentlichen oder monatlichen zusammenzufassen und damit Einzelerfassungen zu verhindern.⁹⁰ Um dies zu erreichen, war es aus Sicht der IG Metall von entscheidender Bedeutung, dass alle Gleitzeit-Regelungen in eigenen Betriebsvereinbarungen ausgehandelt wurden⁹¹, um möglichst auch die Entscheidung über die Auswahl der Zeiterfassungsgeräte mitzuentcheiden.

Zeiterfassungsmodelle gab es zu Beginn der 1970er Jahre unterschiedliche. Die Unternehmen, die wie IBM oder das Zählerwerk Hengstler die Technik herstellten, warben damit, dass ihre EDV eben nicht mehr der Pünktlichkeitskontrolle diene, sondern eher ein Instrument der Freiheit und ein »unbestechliches Instrument« für Arbeiter und Angestellte gleichermaßen sei. Moderne Stechuhren sollten den neuen Geist des Kapitalismus verkörpern:

»Sie kennt weder Dienstanträge, noch weicht sie vor forschen Aufritten zurück; sie wird sich anders als der wachhabende Pförtner noch nicht einmal verschreiben. Im Übrigen darf jeder wissen,

88 Einführung der gleitenden Arbeitszeit in der Zentrale und im Werk Untertürkheim. Informationsgrundlage für den Betriebsrat, 20.11.1972, IGMA, 5-230704.

89 Arbeitsmaterial gleitende Arbeitszeit. Gleitende Arbeitszeit und Zugangskontroll-Systeme – Zusammenstellung der IG Metall und der Rechtsprechung, 3. Zutrittskontroll-Systeme, undatiert [1985], IGMA, 5-151652.

90 Arbeitsmaterial gleitende Arbeitszeit. Gleitende Arbeitszeit und Zugangskontroll-Systeme – Zusammenstellung der IG Metall und der Rechtsprechung, 2. Gleitende Arbeitszeit, undatiert [1985], IGMA, 5-151652.

91 Hans Janssen, Positionspapier zum Thema: Neue Arbeitszeiten und Gleitzeit, 15.1.1985, IGMA, 5-151652.

was die Uhr notiert, während die Pfortner-Listen meistens im Verborgenen blühten und schon deshalb immer wieder einen Anlaß zu Unbehagen boten. So diskriminiert die Uhr auch niemanden und hat schließlich für jeden dieselbe Zeit, ganz anders als die Armbanduhr des einzelnen.⁹²

Viele Betriebe griffen bereits auf vorhandene Stempeluhren-Systeme zurück, bei denen der Arbeitnehmer nach Beginn und Ende seiner Arbeitszeit eine Karte mit seinem Namen oder seiner Personalnummer in eine Stempeluhr einführte. Gemessen wurde die Zeit entweder in »normalen« oder in Industrieminuten (1/100). Ein zweites Verfahren bestand in sogenannten Zeitsummenzählern. Für jeden Mitarbeiter gab es jeweils ein Gerät, das über einen eigenen Code oder einen Schlüssel bedient werden konnte. Der Zähler registrierte die Arbeitszeit für den gesamten Tag und gab den Beschäftigten über eine Tabelle einen unmittelbaren Hinweis auf geleistete Stunden. Mithilfe der Zeitsummenzähler konnte unmittelbar festgestellt werden, wie viele der Mitarbeiter anwesend waren. Ein weiterer Vorzug bestand vor allem darin, dass der Akt des Stempelns entfiel, was vor allem bei den angestellten Beschäftigten die Vorbehalte gegen Zeiterfassungsmodelle kleiner werden ließ. Allerdings machte die Auswertung der Zeittabellen erhebliche technische Schwierigkeiten, und bei einem technischen Defekt der Geräte gab es kaum Chancen, das verlorene Datenmaterial zu rekonstruieren. Das dritte – und immer häufiger eingesetzte – Verfahren war eine EDV-gestützte Zeiterfassung über maschinell lesbare Lochkarten, die, je nach technischem Entwicklungsstand, die Daten an einen zentralen Rechner weiterleitete.⁹³

Erst die neuen computergestützten Zeiterfassungssysteme schufen die Voraussetzung, komplexe Arbeitszeitkonten zu verwalten. Waren Gleitzeitmodelle technisch noch leicht zu bewältigen, bedurfte es für Jahresarbeitszeitkonten, variable Arbeitstage ohne Kernzeiten, wechselnde Schichtsysteme und flexible Arbeitszeitblocks vielfach neuer Erfassungssysteme⁹⁴, die nicht zuletzt die Häufung von Überstunden kontrollierten.

Die Praxis der »Flexibilisierung« konnte sich indes von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche erheblich unterscheiden. Bei den Lektoren und Angestellten des Piper-Verlags hatte schon die Ankündigung eines Arbeitszeiterfassungssystems beinahe zu einer Revolution geführt und den Plan gestoppt; die Mitarbeiter der NEUEN HEIMAT in München verhinderten ebenfalls durch massive Proteste, dass ein Automat ihre Arbeitszeit erfassen und das Zeitkartensystem ablösen sollte.⁹⁵

Die Rückkehr der Stechuhren geschah gleichsam im Gewand der Emanzipation – und so galten in der öffentlichen Wahrnehmung Unternehmen als besonders fortschrittlich, die sich für besonders »flexible« Arbeitszeitmodelle engagierten und wo, wie bei der Luft-hansa, selbst die leitenden Angestellten und Vorstandsmitglieder als »gutes Beispiel« vorangingen und stempelten. Die Frage der Arbeitszeitflexibilisierung berührte also zugleich die »feinen Unterschiede« zwischen Arbeitern und Angestellten, die gleichsam symbolisch durch die neue »Flexibilisierung« aufgehoben werden sollten.⁹⁶ So weit wie die deutsche Niederlassung von Hewlett-Packard gingen indes nur die wenigsten Unternehmen.⁹⁷ Dort setzte die Firmenphilosophie ganz auf die Vorstellung vom Mitarbeiter als »selbstständige Unternehmer« mit einem hohen Grad an Eigenverantwortung – und zu diesem passte, wie das amerikanische Unternehmen gerne mit Stolz betonte, eine elektro-

92 Alfred Hillert, *Gleitende Arbeitszeit, ein Weg mit Zukunft. Erfahrungen mit dem Ottobrunner Modell*, Bad Wörishofen 1971, S. 103.

93 Steffen Hackh, *Gleitende Arbeitszeit. Voraussetzung, Planung, Durchführung und praktische Erfahrungen*, München 1971, S. 12.

94 Vgl. unter anderem Sebastian Schuh/Gabrielle Schultes-Jaskola/Michael Stitzel, *Alternative Arbeitszeitstrukturen*, in: Marr, *Arbeitszeitmanagement*, S. 118–140, hier: S. 133ff.

95 Kuhlay, *Das Comeback der Stechuhren*; folgende Beispiele nach ebd.

96 Dirk Schaeffer, *Europa gleitet an die Arbeit*, in: *Business 5*, 1973, S. 71–74.

97 Michael Jungblut, *Der Geist, der aus der Garage kam*, in: *Die ZEIT*, 15.10.1976.

nische Überprüfung der, für alle Angestellten und die (wenigen) Arbeiter geltenden, gleitenden Arbeitszeit nicht.⁹⁸ Die Abschaffung der Stechuhr war damit zu einem Bestandteil der Corporate Identity und zur Signatur einer New Economy geworden, zu der selbstverständlich auch der Aktienbesitz der Angestellten gehörte.

In der Metall- und Automobilindustrie und in den meisten produzierenden Betrieben blieb die Zeiterfassung strittig. Für die Betriebsräte und gewerkschaftlichen Vertrauensleute war sie Instrument der Disziplinierung der Belegschaft, und ihre Abschaffung und Kontrolle wichtiges Ziel einer betrieblichen Ordnungspolitik, die die Fabrik als Sozialraum begriff, dessen Gesetze durch die Arbeitnehmer mitbestimmt werden sollten.

Aber auch im wachsenden Öffentlichen Dienst ergaben sich neue Konflikte: In der Berliner Stadtverwaltung schlugen Ende der 1970er Jahre die Wellen der Empörung hoch, als die Verwaltung gegen den Widerstand der ÖTV und der Personalräte die 1972 für rund die Hälfte der 160.000 Angestellten und Arbeiter des Öffentlichen Diensts eingeführte »Gleitzeit« maschinell überprüfen wollte. Auf Zeiterfassungsbögen, so lautete die Vereinbarung bis dahin, erfasste die Behörde Arbeitsbeginn und Arbeitsende. Kernzeit bestand zwischen 9 und 15 Uhr, der Rest war eine Sache des Vertrauens beziehungsweise individueller Angaben; ein Vertrauen, das indes, wie der Rechnungshof rügte, bisweilen sehr weit belastet würde.⁹⁹

Aus Sicht der Arbeitgeber war die Einführung der Gleitzeit durch die zeitgenauere Verteilung der Arbeitskräfte mit deutlichen Rationalisierungs- und Produktivitätsgewinnen verbunden, von denen die Gewerkschaften ihren Anteil durch eine weitere Vergütung in freier Zeit forderten.

Wie schwer sich die Gewerkschaften selbst damit taten, die unterschiedlichen Logiken der Zeitökonomie mit den eigenen Organisationsformen zu vereinbaren, verdeutlicht ein Beispiel aus den späten 1980er Jahren. Da hatten sich die Gewerkschaftsangehörigen der IG-Metall-Zentrale in Frankfurt am Main mit Zweidrittelmehrheit gegen die Einführung elektronischer Zeiterfassungssysteme ausgesprochen. Das Pikante daran war weniger dieses deutliche Votum, das sich für den Erhalt der selbst ausgefüllten Zeiterfassungsbögen aussprach, sondern die Entscheidung des IG-Metall-Vorstands: Der setzte sich nämlich über das Mitarbeitervotum und die Kompromissvorschläge des Betriebsrats hinweg und verfügte – begleitet von großem öffentlichen Getöse – die Einführung eines maschinenlesbaren Ausweises. Diesen mussten die IG-Metall-Angestellten künftig an sogenannten »Zeiterfassungsstationen« vorweisen und dann eine der Tasten für »Kommen und Gehen«, für »Mittag« oder »Dienstgang« auswählen.¹⁰⁰ Bemerkenswert war nicht nur die Betriebsversammlung, auf der – ähnlich wie bei Betriebsschließungen – der fast schon obligatorische schwarze Sarg durch den Raum getragen wurde.

Schmerzhafter dürften die Reaktionen von Arbeitgebern gewesen sein, die mit Berufung auf die Entscheidung der IG Metall an strikten Zeiterfassungssystemen festhielten und die Forderungen der Betriebsräte nach einer Lockerung wie bei Klöckner in Bremen zurückwiesen. Und schmerzhaft dürften auch die Protestbriefe eigener Gewerkschafter gewesen sein. »Für uns vor Ort«, so der Betriebsratsvorsitzende der Bochumer Opelwerke, gebe es nun »fast keine Gegenargumentation« gegen die Versuche der Arbeitgeber, die bereits in den 1970er Jahren eingeführten Zeiterfassungssysteme nun endgültig zu beseitigen.

Arbeitszeiterfassung war damit immer häufiger Gegenstand betrieblicher Konflikte geworden, in denen es um Zeitautonomie und industrielle Kontrollmechanismen ging – eine Debatte, die sich Anfang der 1980er Jahre mit den Debatten um die »Krise der Arbeitsgesellschaft« verband und deutlich an Schärfe gewann. Die »individuelle flexible Ar-

⁹⁸ Vgl. den wenig distanzierten ZEIT-Artikel von Jungblut.

⁹⁹ Gabriele Seelmann, Wer gleiten will, der soll auch stechen, in: Die ZEIT, 21.10.1977.

¹⁰⁰ Angst und bange, in: Der SPIEGEL, 1.8.1988, Zitate ebd.

beitszeit« könne nur angemessen verstanden werden, wenn sie als Teil des unternehmerischen »Kosten- und Ertragskalküls und der Profitmaximierung« verstanden werde, hieß es im Herbst 1982 in einem Positionspapier für den IG-Metall-Vorstand.¹⁰¹ Verändert hatte sich weniger die Skepsis, denn die Tonlage der Kritik. Arbeitszeiterfassung galt nun als Teil der kapitalistischen Verwertungslogik und werde nicht etwa aus »philanthropischen Motiven angeboten«. Der IG Metall ging es deshalb auch nicht etwa um das »Recht auf Teilzeitarbeit«, sondern um das »Recht auf Arbeit«. In der Praxis bedeuteten die flexibleren Arbeitszeiten immer »eine Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich«, sie führten zu einer Arbeitsintensivierung und vermehrten Kontrolle und vor allem werde durch die Arbeitssysteme die Mitsprache der Betriebsräte und Gewerkschaften untergraben. Letztlich führe diese Entwicklung zu einer Ausdehnung individueller zugunsten kollektiver Arbeitszeitregelungen und damit zur Erosion des Flächentarifvertrags. Ein Blick auf die Entwicklungen seit Ende der 1990er Jahre deutet an, dass die gewerkschaftliche Prognose so falsch nicht war. Mit der »Vertrauensarbeit« gibt es immer häufiger Arbeitszeitmodelle, die jede Form der zeitlichen Überprüfung durch »Zielvereinbarungen« zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen ersetzt haben. Überstunden gibt es in diesem Modell ebenso wenig wie »blau machen«, weil das entscheidende Kriterium nicht mehr Anwesenheit am Arbeitsplatz, sondern die Erfüllung vereinbarter Arbeitsvorgaben ist. Aus der »Disziplinierung« der Fabrikordnungen wurde in der Sprache der Organisationspsychologie und Managementlehre nun eine neue »Kultur des Vertrauens« zwischen Unternehmen und Belegschaft. Die Gründe für die Abschaffung der Arbeitszeiterfassung liegen damit auf der Hand, denn Arbeitszeit und Arbeitsleistung haben in dieser Logik nichts mehr miteinander zu tun. Schließlich, so die Annahme, blockiere eine restriktive Erfassung sogar Verbesserungspotenzial der Arbeitnehmer. Beim mittelständischen Unternehmen Tesa hieß es deshalb: »Im Wirtschaftsstandort Deutschland müssen wir uns auf Leistung und nicht auf Zeit fokussieren.«¹⁰² In diesem Sinne markiert die Abschaffung der Arbeitszeiterfassung den Beginn einer »Neudefinition des Arbeitsbegriffs«, wie Peter Hartz 2001 noch in seiner Funktion als VW-Vorstandsmitglied betonte:

»Arbeitszeitsouveränität – das Ende der Arbeitszeiterfassung ist der erste Schritt zu einer neuen Mündigkeit: Zeiten selbst zu organisieren, statt Auftrag und Aufgabe abzuarbeiten. Vertrauensarbeitszeit ist der zweite: Ziele setzen und Erfolge abfordern, statt Details zu planen. Die Revolution beginnt mit dem dritten Schritt. Arbeit wird neu definiert: Sie umfasst wieder ein ganzheitliches Stück Leben: lernen, produzieren, kommunizieren. Etwas bewegen.«¹⁰³

Damit propagierte Hartz gleichsam die Rückkehr in einen präfordistischen Zustand; die Entgrenzung von Arbeit und Nicht-Arbeit, so seine Annahme, sei die neue postmoderne Form der Selbstverwirklichung. Die Aushöhlung von geregelten Arbeitszeiten galten in diesem Konzept »neuer Arbeit« keineswegs als Bedrohung und lebensweltlichen Kolonisierung, sondern als Befreiung und Autonomiegewinn der Beschäftigten, die nun als »Unternehmer« agieren konnten; freilich ohne Eigentumsrechte.

Arbeitszeitpolitik ist seit Mitte der 1970er Jahre immer stärker ins Zentrum der industriellen Beziehungen gerückt. Die unterschiedlichen Interessen und Konfliktformen lassen sich als Teil des ambivalenten Transformationsprozesses industrieller Gesellschaften im

101 Positionspapier der IG Metall zur so genannten individuellen flexiblen Arbeitszeit, 10.2.1982, IGMA, 5-151836.

102 Zit. nach: *Martin Gillo*, Denkanstöße eines deutschen Amerikaners, Hamburg 2005, S. 54.

103 *Peter Hartz*, Job Revolution: wie wir neue Arbeitsplätze gewinnen können, Frankfurt am Main 2001, S. 21.

letzten Drittel des 20. Jahrhunderts lesen: Neben die geradezu klassischen Konflikte um die Abschaffung der Stechuhr traten im Laufe der 1970er und vor allem im Laufe der 1980er Jahre neue Debatten um Arbeitszeiterfassung als Teil eines neuen, »flexiblen Kapitalismus« (Richard Sennett). Während die tayloristische Zeiterfassung auf die Zerlegung und die Produktivitätssteigerung einzelner Arbeitsschritte setzte, begannen sich in den 1980er Jahren in vielen industriellen Betrieben neue, systemische Rationalisierungsformen durchzusetzen, die auf die Optimierung ganzer Prozesseinheiten setzten und das Verhältnis von zentraler und dezentraler Arbeitsorganisation neu gewichteten. Damit war vor allem eine stärkere Anpassung an die kundenorientierte Nachfrage und eine marktgerechte »Flexibilisierung« gemeint, die eine beständige Evaluation von Planung, Produktion und Distribution erforderte. »Arbeitszeit« verwandelte sich damit zu einer Größe der Kostenkalkulation, die immer stärker »von außen«, durch Termindruck, Logistik und Transport bestimmt wurde; mit einem neuen »Primat der Zeitoptimierung« war zugleich eine Entwicklung verbunden, die – anders als noch in der Ära serieller Massenproduktion – immer stärker den Faktor »Zeit« als Struktur- und Erfolgsprinzip gruppenspezifischen und individuellen Arbeitens betonte; eine Entwicklung, die – und das war ebenfalls neu – immer mehr, auch höher qualifizierte Arbeitnehmergruppen erfasste, die »Gewährleistungsarbeit«¹⁰⁴ verrichteten, sich also um die Überwachung und Steuerung von Produktionsabläufen kümmerten.

Eine Geschichte der Arbeitszeit und ihrer Erfassung seit den 1970er Jahren verweist auf einen grundlegenden Wandel der Industriemoderne und ihrer temporalen Strukturen, Logiken und Leitbilder. Dazu zählt eine Differenzierung und Pluralisierung gesellschaftlich normierter Zeitordnungen, deren Transformationszeit die 1980er Jahre waren und die ihre volle Wirkungskraft seit den 1990er Jahren entfalteten. Eine Geschichte der »Arbeitszeitflexibilisierung« macht die veränderten Produktionslogiken und semantischen Verschiebungen deutlich, die die Grundlage für den vermeintlichen »Sachzwang« einer Neujustierung gesellschaftlicher Zeitvorstellungen bildeten. Eine gewisse Grundskepsis gegenüber der postfordistischen Metaphorik kann dabei helfen, noch schärfer als bisher nach den Motiven und Interessen der sozialen Konflikte um Zeitnormierungen seit den 1980er Jahren zu fragen; Auseinandersetzungen, die stärker als bisher auch wieder als Konfliktgeschichte des Kapitalismus und der Neuausprägung sozialer Ungleichheiten im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts geschrieben werden sollten.

104 Michael Schumann/Volker Baethge-Kinsky/Martin Kuhlmann, Trendreport Rationalisierung – Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994.