

Fehre, Rena; Mehlis, Peter

## Working Paper

Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen: Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt "Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der 'New Economy'"

IAW Arbeitspapier, No. 17/2005

## Provided in Cooperation with:

Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen / Arbeitnehmerkammer Bremen

*Suggested Citation:* Fehre, Rena; Mehlis, Peter (2005) : Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen: Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt "Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der 'New Economy'", IAW Arbeitspapier, No. 17/2005, Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen und Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/110226>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Rena Fehre

Peter Mehlis

## **Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen**

Erste empirische Befunde aus dem  
Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und  
Arbeitsformen in High-Tech-  
Unternehmen der `New Economy“.

**Herausgeber:**

**© Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen  
Postfach 33 04 40  
28334 Bremen**

**Forschungseinheit  
Wandel der Arbeitsgesellschaft  
Prof. Dr. Helmut Spitzley  
Tel.: 04 21/218-3085  
spitzley@iaw.uni-bremen.de**

**Kostenbeitrag:**

**3,00 € + Versandkostenpauschale  
bei Frau Sigrid Hirschhausen  
Tel.: 04 21/218-3407  
sigrid@iaw.uni-bremen.de**

**1. Auflage 2005  
ISSN-Nr.: 1610-9325**

Rena Fehre

Peter Mehlis

## **Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen**

Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt „Arbeitszeiten  
und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der `New Economy“



## Kurzfassung

Dieses Arbeitspapier stellt die ersten zentralen empirischen Ergebnisse des Forschungsprojekts zu „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der `new economy`“ dar. Untersucht wurde am Beispiel der Arbeitszeit die Regulierung von hochqualifizierter Arbeit in Unternehmen der IT- und Biotechnologiebranche. High-Tech-Unternehmen in diesen besonders innovativen und dynamischen Branchen sind als mögliche Trendsetter für neue Regulierungsmuster der Arbeit besonders relevant.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich im Laufe der Jahre in den Unternehmen Regulierungsweisen herausbilden, die ergänzend zu ihren informellen auch zunehmend formale Regelungen und Institutionen aufweisen. Der Betriebsrat wird dabei von vielen Beschäftigten als eine Option betrachtet, um entstandene Risse in der Vertrauenskultur in den Unternehmen zu überbrücken

Arbeitszeit ist im Untersuchungsfeld zwar bislang nicht das zentrale Konfliktfeld, aber die gängige Arbeitszeitpraxis verweist auf zahlreiche individuelle und gesellschaftliche Konfliktpotentiale.

## Abstract

This working paper presents the first central empirical results of the research project on „Working time and working forms in High-Tech-Companies of the new economy“. This research focussed on the working time as an example of the regulation of highly qualified work in IT- and biotechnology companies. High-Tech-Companies are most relevant in this particularly innovative and dynamic area and are possible trendsetters for new patterns of work regulation.

The results show that regulatory systems have been developed in the companies over the years which additionally to informal regulations include increasingly formal regulations and institutions. The works council is regarded as an option by many employees to reconcile the existing fissures in the trust culture in the company.

Though until now working time is not the central conflict issue, the common working-time practice is a source of manifold individual and social causes of conflicts.



## Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                                                                                                          |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Auf der Suche nach Trendsettern neuer Formen der Regulierung von Arbeit.....</b>                                                                      | <b>5</b>  |
| 1.1      | „Regulierung von Arbeit“ im Wandel.....                                                                                                                  | 5         |
| 1.2      | Arbeitszeitregulierung als Indikator des Wandels .....                                                                                                   | 6         |
| 1.3      | Ziele, zentrale Hypothesen und Fragestellungen der Untersuchung.....                                                                                     | 8         |
| <b>2</b> | <b>Methodisches Vorgehen und Untersuchungssample .....</b>                                                                                               | <b>10</b> |
| <b>3</b> | <b>Zentrale empirische Befunde .....</b>                                                                                                                 | <b>11</b> |
| 3.1      | Charakteristische Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation .....                                                                          | 12        |
| 3.2      | Typen betrieblicher Arbeitszeitanforderungen im Untersuchungsfeld.....                                                                                   | 14        |
| 3.3      | Wirtschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen der untersuchten Unternehmen.....                                                                       | 16        |
| 3.4      | Subjektive Interessen und Handlungsoptionen der befragten Beschäftigten.....                                                                             | 17        |
| 3.5      | Exkurs: Geschlechterspezifische Strategien bei der Vereinbarung von betrieblichen mit familiären Anforderungen im Bereich hochqualifizierter Arbeit..... | 20        |
| 3.6      | Praktiken der Arbeits(zeit)regulierung .....                                                                                                             | 22        |
| <b>4</b> | <b>Fazit.....</b>                                                                                                                                        | <b>28</b> |
| 4.1      | Regulierungstrend: Annäherung und Differenz .....                                                                                                        | 28        |
| 4.2      | Arbeitszeit als zentraler Regelungsgegenstand: Zwei gegensätzliche Trends.....                                                                           | 29        |
| 4.3      | Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld betrieblicher Anforderungen, Selbstverwirklichung in der Arbeit und familiärer Verpflichtungen. ....              | 31        |
| <b>5</b> | <b>Literatur .....</b>                                                                                                                                   | <b>33</b> |



# 1 Auf der Suche nach Trendsettern neuer Formen der Regulierung von Arbeit<sup>1</sup>

## 1.1 „Regulierung von Arbeit“ im Wandel

Bis hinein in die 80er Jahre galt das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen als ausgesprochen stabil. Dieses System der Arbeitsbeziehungen ist nunmehr einem starken Anpassungsdruck unterworfen. Veränderte Produktions- und Wettbewerbsbedingungen, Tertiarisierung der Wirtschaft, Subjektivierung von Erwerbsarbeit und der sozio-kulturelle Wandel bilden den Hintergrund eines umfassenden Strukturwandels der Arbeit und ihrer Regulierung<sup>2</sup>. Ist unbestritten, dass diese Entwicklungen das Arrangement der Regulierung von Arbeit nachhaltig verändert haben und weiterhin verändern, so ist doch unklar, wie sich die Regulierung von Arbeit zukünftig gestalten wird.

Arbeitsverhältnisse weisen eine Regulierungsbedürftigkeit auf, die über den individuellen Arbeitsvertrag hinaus reicht (Müller-Jentsch, 1997; Offe/Hinrichs, 1984). Im Arbeitsvertrag können weder alle Eventualitäten fixiert, noch die im Arbeitsverhältnis tendenziell angelegte Machtasymmetrie zwischen den Kontraktpartnern ausgeglichen werden. Es haben sich daher neben dem Arbeitsvertrag historisch eine Reihe unterschiedlicher Regulierungsformen entwickelt. Gesetzliche Bestimmungen und kollektivvertragliche Vereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) nehmen ebenso wie informelle Regulierungen und Normierungen einen wichtigen Stellenwert ein, um die Regulierungslücken des Arbeitsvertrages zu schließen. Die Konfiguration der unterschiedlichen Regulierungsformen - ob individualvertraglich oder kollektivvertraglich sowie formell oder informell - ergibt sich nicht zwangsläufig, sondern ist abhängig von Rahmenbedingungen. Ein hoher Grad an Standardisierung in Produktion, Technik und Arbeitsorganisation bildete in Verbindung mit einer langanhaltenden Prosperitätsphase den idealen Nährboden für ein Modell der Arbeitsregulierung, das durch eine starke Ausrichtung auf kollektivvertragliche allgemeinverbindliche Vereinbarungen gekenn-

---

<sup>1</sup> Ausführlicher Problemaufriss in: Mehlis/Spitzley 2004: Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der „new economy“. Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit. IAW Arbeitspapier 6/2004. [www.iaw.uni-bremen.de/FeA/](http://www.iaw.uni-bremen.de/FeA/)

<sup>2</sup> Vgl. Antrag für das Verbundprojekt „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster der Arbeit“ (Dombois, R.; Peter, L.; Spitzley, H.; Warsawa, G., 2002). Das Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der „new economy“ ist eines von vier Teilprojekten dieses Projektverbundes.

zeichnet war und sich bis in die 80er Jahre als sehr stabil erwies. Unter veränderten Bedingungen, wie einem verschärften Wettbewerb, dem gestiegenen Anteil von Wissensarbeit oder Managementkonzepten, die eine Organisation der Arbeit in Eigenregie vorsehen, wird die Frage, welche Formen der Regulierung von Arbeitsverhältnissen über den Arbeitsvertrag hinaus sinnvoll und adäquat sind, neu gestellt (Holtrup/Mehlis, 2004). Wachsende Ansprüche an die Flexibilität von Unternehmen und Beschäftigten werden mehr und mehr zum zentralen (strittigen) Gestaltungsmerkmal von Arbeit und bestimmen nicht nur die Inhalte von Vereinbarungen, sondern ebenso deren Form. Die Reichweite allgemeingültiger, standardisierender Vereinbarungen nimmt ab und betriebliche und individuellen Lösungen gewinnen an Bedeutung.

Diese Wandlungsprozesse werden besonders deutlich in Unternehmen relativ junger Branchen, wie der Informationstechnologie und Biotechnologie, die (a) mit ihren Produkten und Dienstleistungen unmittelbar auf neue, sich rasch verändernde Märkte orientiert sind, (b) einen hohen Grad an Wissensarbeit aufweisen und sich (c) in ihren Arbeitsformen und -kulturen deutlich von traditionellen Industrieunternehmen und den dort üblichen Regelungsstandards absetzen. Daher gelten diese Unternehmen nicht nur als Pilotbetriebe für innovative Produkte und Dienstleistungen, sondern markieren auch Trends für die Herausbildung von neuen Arbeitsformen und Regulierungsweisen, die sich von der übrigen Wirtschaft abheben und somit als Vorbild dienen können.

## **1.2 Arbeitszeitregulierung als Indikator des Wandels**

In Gesellschaften, deren wirtschaftliche Organisation von unterschiedlichen Interessen geprägt wird, ist die Bestimmung von Arbeitszeiten ein zentrales Konfliktfeld und Gegenstand von Regulierungsbemühungen (Offe/Hinrichs/Wiesenthal 1982; Seifert 1993; Ministerium für Arbeit 2000). Während den Arbeitgebern an einer optimalen Nutzung der „eingekauften“ Arbeitskraft gelegen ist, richten sich die Interessen von Arbeitnehmern auf eine Begrenzung der Verausgabung ihrer Arbeitskraft sowie eine verlässliche Koordinierbarkeit von Arbeitszeit und darüber hinausreichenden lebensweltlich orientierten Zeitverwendungen. Gesetzliche Regelungen, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und personenbezogene Arbeitsverträge sind Versuche, diese widersprüchlichen Interessen aufzunehmen, Konflikte zu minimieren bzw. Lösungswege vorzugeben.

Stand lange Zeit vor allem die Arbeitszeitdauer im Zentrum heftiger gesellschaftlicher Auseinandersetzungen, so wurden seit den 80er Jahren zunehmend auch die Lage und Verteilung der Arbeitszeit zum Gegenstand von Vereinbarungen. Seit den 90er Jahren hat in nahezu allen Wirtschaftsbereichen eine sprunghafte Flexibilisierung eingesetzt (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996; Herrmann u.a. 1999; Bundesmann-Jansen u.a. 2000; Linne 2002).

Vorreiter dieser noch längst nicht abgeschlossenen Entwicklung sind Wirtschaftssektoren und Unternehmensbereiche, die nach posttayloristischen Prinzipien organisiert und gesteuert werden (Böhle 1999). In wissensintensiven Arbeitsbereichen mit einem hohen Dienstleistungsanteil ist die Arbeit zudem nur begrenzt kontrollier- und steuerbar, so dass hier Arbeitsformen und Führungskonzepte erforderlich sind, die eine Selbststeuerung und -kontrolle ermöglichen, welche auch die Bestimmung über Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit einschließen können.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist nicht primär aus den Ansprüchen der Beschäftigten an eine größere Zeitsouveränität, sondern aus betrieblichen Interessen erwachsen. Dennoch ergeben sich auch für die Beschäftigten Chancen durch eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit. Starre standardisierte Arbeitszeiten schützen die Beschäftigten zwar vor einer ständigen Verfügbarkeit im Betrieb, können aber auch als Fessel wirken, wenn eine Abstimmung mit außerbetrieblichen Zeitanforderungen nötig ist.

Nicht die flexible Gestaltung der Arbeitszeiten ist zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten strittig, sondern *wer* über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit verfügt. Der Konflikt um die Arbeitszeitgestaltung hat daher weiterhin einen hohen Stellenwert, da die Forderungen von Unternehmen nach möglichst flexibler Nutzung von Arbeitskraft und die Ansprüche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an eine sozialverträgliche und Zeitsouveränität ermöglichende Regulierung von Arbeitszeiten einander spannungsreich gegenüberstehen.

Für die Regulierung von Arbeitszeiten bedeutet die zunehmende Flexibilisierung, dass von weitreichenden Regulierungen, wie den Flächentarifverträgen, abgerückt wird und einzelbetriebliche sowie individuelle Lösungen von den betrieblichen Akteuren forciert werden. Empirisch ist am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie belegt, dass die mit der tariflichen Verkürzung der Wochenarbeitszeit verbundene Flexibilisierung von Arbeitszeiten mit einer „Verbetrieblichung“ der Arbeitszeitregulierung einherging (Schmidt/Trinczek 1989; Herrmann u. a. 1999). Die Einführung und Gestaltung von variablen Arbeitszeiten verläuft aber, zumindest in Unternehmen mit Betriebs- oder Personalräten, überwiegend in einem geregelten Rahmen, so dass hier von der Ablösung des traditionellen Leitbildes einer starren Normalarbeitszeit durch ein neues Leitbild der „kontrollierten Flexibilität“ gesprochen werden kann (Seifert 2001).

Insbesondere in Branchen und Bereichen mit hochqualifizierter Arbeit, die sich durch einen hohen Grad an Selbstorganisation auszeichnet, gewinnen Formen der Arbeitszeitregulierung an Bedeutung, denen gemeinsam ist, dass sie weniger formalisiert und weniger verbindlich sind. Die Flexibilisierungsansätze sind dort häufig mit Managementkonzepten verknüpft, die innerbetriebliche Austauschbeziehungen unmittelbar an Markterfordernissen ausrichten, die Selbstökonomisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfordern und letztlich auf eine „Rationalisierung in Eigenregie“ (D’Alessio/Oberbeck/Seitz 2000) abzielen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eröffnen sich Freiräume für eine weitreichende Autonomie in der persönlichen Arbeits- und Zeitgestaltung. Der Druck, vorgegebene oder vereinbarte Ziele

einzuhalten, kann aber auch ein „Arbeiten ohne Ende“ erforderlich machen (Fergen/Picks-haus/Schaumburg 2000; Glibmann/Peters 2001; Haipeter 2001). Konflikte, die aus gegensätzlichen Arbeitszeitinteressen entstehen, müssen jeweils individuell bewältigt werden.

Arbeitszeitgesetz und Tarifverträge bestehen zwar fort, aber ihre praktische Durchsetzungsfähigkeit und Umsetzung fällt in den Branchen und Unternehmen unterschiedlich aus. Häufig bilden tarifliche Normen nur noch zentrale Eckpunkte, wie beispielsweise die durchschnittliche Arbeitszeitdauer, der konkreten betrieblichen und individuellen Arbeitszeitgestaltung. Die Regelungsebene wird zunehmend nach unten in die Betriebe, die Gruppen oder auf die Individuen verlagert. Es wird verstärkt auf innerbetriebliche Kommunikation, informelle Aushandlungsprozesse und Konsensbildungen gesetzt.

Die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten bewegt sich, insbesondere im Bereich hochqualifizierter Arbeit, in einem Spannungsfeld zwischen einer kollektivvertraglich geregelten „kontrollierten Flexibilisierung“ und einer völligen „Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts“, das heißt, relativen Schutz einerseits und relativer Gestaltungsfreiheit andererseits. Welche Arrangements sich in den alltäglichen Konflikten zwischen ökonomischen Zwängen und individuellen Zeitpräferenzen gerade in den zukunftsweisenden High-Tech-Branchen als relativ stabil erweisen und als Beispiel einer „best practice“ über die Unternehmen hinaus ihre Wirkung entfalten können, ist derzeit noch eine offene Frage.

### **1.3 Ziele, zentrale Hypothesen und Fragestellungen der Untersuchung**

Am Beispiel von High-Tech-Unternehmen der Informationstechnologiebranche und der Biotechnologiebranche sollen die Entwicklung und der Wandel von betrieblichen Arbeitsbeziehungen an der Spitze der Bewegung erfasst und exemplarisch die Herausbildung neuer Formen der Regulierung von Arbeit empirisch untersucht werden.

Die Arbeitszeitgestaltung, als zentraler Reglungsgegenstand und Parameter betrieblicher und gesellschaftlicher Veränderung, wird dabei - unter Berücksichtigung der spezifischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsorganisation - in den Mittelpunkt gerückt.

High-Tech-Unternehmen der jungen Branchen sind insbesondere in ihren Gründungs- und Boomphasen dadurch aufgefallen, dass sie Arbeitsanforderungen entwickelt haben, die in informelle Regelungsstrukturen eingebettet waren und ihre Interessen an Wachstum und Markteroberung über soziale Schutzinteressen der Beschäftigten gestellt haben (Welsch, 2003). In Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung ist dies in den jungen Unternehmen mit der Tendenz zu einer vollständigen Anpassung an betriebliche Belange verbunden. Die Bereitschaft der überwiegend jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „ohne Ende zu arbeiten“ wird dabei durch ein „Wir-Gefühl“ sowie durch hohe Arbeitsautonomie und Erfolgserlebnisse gefördert. Die Identifikation mit ihren Arbeitsaufgaben und das Interesse am Unternehmens-

erfolg wird in dieser Phase besonders eng mit einem Aufbau der individuellen Karriere verknüpft. Die gesamte Lebensführung wird somit zumindest zeitweise an die Erwerbsarbeit und den sie bestimmenden Unternehmensinteressen und Arbeitsaufgaben ausgerichtet. Die Beschäftigten lehnen in dieser Phase in Übereinstimmung mit Unternehmensleitungen von außen gesetzte, kollektive Regelungen ab und sind an informellen und individuellen Arbeitsbeziehungen interessiert.

Mit dem Ende der Start-up-Phase und im Verlauf der Unternehmenskonsolidierung, so die zentrale Hypothese, werden vermehrt Arbeits(zeit)konflikte auftreten, die zur Entwicklung einer neuen (formaleren) Regelungskultur beitragen, wie die Gründung von Betriebsräten oder die Einführung anderer Formen kollektiver Interessenvertretung.

Arbeits(zeit)konflikte ergeben sich aus unterschiedlichsten Kontexten: So können enttäuschte Erwartungen der Beschäftigten bezüglich ihrer Entwicklungs- und Karrierechancen im Unternehmen in Folge wirtschaftlicher Krisen zu einer stärkeren Besinnung auf eigene Interessen führen, die insbesondere die Arbeitszeit betreffen. Gesundheitliche und soziale Grenzen der Arbeitsverausgabung treten stärker ins Bewusstsein und Schutzinteressen gegen ein „Arbeiten ohne Ende“ werden formuliert. In einer älter gewordenen Belegschaft können insbesondere Beschäftigte, die durch Familiengründung neue Verpflichtungen eingehen, zu Protagonisten einer „Neuregulierung“ der Arbeitszeiten werden, die einerseits über das Tagesgeschäft hinausweisende eigensinnige Zeitoptionen ermöglicht und andererseits einen stärkeren rechtlichen Schutz vor den Zeitanforderungen seitens Markt und Management bietet. An prominenter Stelle sind hier die Frauen zu nennen, die sowohl eine berufliche Karriere verfolgen, als auch ihren Kinderwunsch realisieren wollen.

Weiterhin gehen wir von der Annahme aus, dass beim Management und den Beschäftigten, mit zunehmender Größe und Komplexität der Unternehmen, der Bedarf wächst, vermehrt formale Regelungen einzuführen und Institutionen zu entwickeln. Diese können je nach den spezifischen Flexibilitätsanforderungen an die Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen.

Die subjektiven Wertorientierungen und die in der Gründungsphase gewachsene Ausrichtung auf individuelle Konfliktlösung haben die Arbeitsbeziehungen in diesen Unternehmen nachhaltig geprägt. Es ist daher zu erwarten, dass individuelle und informelle Formen weiterhin ein zentraler Bestandteil der Regelungskultur bleiben, aber allmählich durch formelle kollektive Formen der Interessenvertretung ergänzt werden. Es stellen sich daher die zentralen Fragen: Welche betrieblichen (Zeit)Arrangements sowie Regelungs- und Beteiligungsformen haben sich in den etablierten Unternehmen der neuen Branchen herausgebildet und bewährt? Wie sind dort kollektivvertragliche, individualvertragliche und informelle Regelungsanteilen miteinander verzahnt und welche Bedingungen waren bei der Genese der jeweiligen Regulierungspraxis entscheidend?

## 2 Methodisches Vorgehen und Untersuchungssample

Für die qualitative Studie wurden sechs Unternehmen der IT-Branche und zwei Unternehmen der Biotechnologiebranche, in denen hochqualifizierte Entwicklungs- oder Dienstleistungsaufgaben dominieren, untersucht.

Die empirische Basis bilden problemzentrierte Interviews mit Vertretern des Managements, des Betriebsrates (sofern vorhanden) und mit Beschäftigten. In dieser ersten Auswertung wurden die Intensivbefragungen von insgesamt 9 Vertretern des Managements, 4 Betriebsräten und 28 Beschäftigten analysiert. Ergänzend zu den Interviews wurden Betriebsvereinbarungen, Unternehmensleitbilder und Geschäftsberichte ausgewertet.

Bei der Auswahl wurden Kleinstbetriebe ausgeschlossen, aber eine grobe Differenzierung in kleinere Unternehmen (100 bis 280 Mitarbeiter) und größere Unternehmen (über 500 Mitarbeiter) vorgenommen.

Die untersuchten IT- und Biotechnologieunternehmen unterscheiden sich, abgesehen von den Produkten, unter anderem dadurch, dass in den IT-Unternehmen nahezu ausschließlich hochqualifizierte Beschäftigte anzutreffen sind, während in den untersuchten Biotechnologieunternehmen neben der Forschungs- und Entwicklungsabteilung auch ein größerer Laborbetrieb bzw. ein Produktionsbetrieb existiert. Dort werden die entwickelten Produkte gefertigt bzw. die entwickelten Verfahren im Laborbetrieb als Dienstleistung angeboten. Im Laborbetrieb und in der Produktion sind überwiegend Beschäftigte mit dualer Berufsausbildung angestellt, die in dieser Studie weitgehend unberücksichtigt bleiben.

### Sampleüberblick

| Unternehmen         | A        | B        | C        | D        | E            | F                      | G                      | H                       |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| Unternehmensgröße   | "Klein"  | "Groß"   | "Klein"  | "Klein"  | "Klein"      | "Klein"                | "Groß"                 | "Groß"                  |
| Gründung            | 1989     | 1990     | 1994     | 1968     | 1998         | 1987                   | 1970                   | Seit 1990<br>expandiert |
| Branche             | IT       | IT       | IT       | IT       | Bio-Tech     | IT                     | IT                     | Bio-Tech                |
| Aufgabenschwerpunkt | Dienstl. | Dienstl. | Dienstl. | Dienstl. | F+E<br>Labor | Software-<br>entwickl. | Software-<br>entwickl. | F+E<br>Produktion       |
| Betriebsrat         | _____    | ja       | _____    | ja       | _____        | _____                  | ja                     | ja                      |
| Tarifgebunden       | _____    | _____    | _____    | ja       | _____        | _____                  | _____                  | ja                      |

Die Hälfte der befragten Beschäftigten hatte Familie und Kinder im betreuungsintensiven Alter. Ein Drittel waren Frauen. Bis auf fünf Beschäftigte hatten alle einen Hochschul-, bzw. Fachhochschulabschluss.

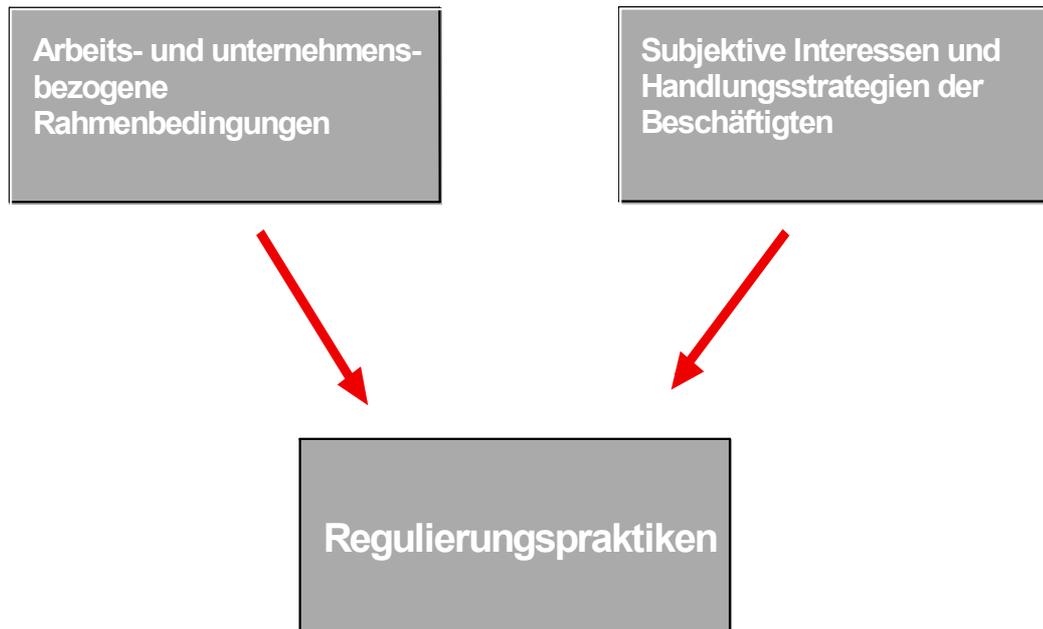
### 3 Zentrale empirische Befunde

In der Konzeption dieser Untersuchung unterscheiden wir begrifflich zwischen Regulierungskontexten und Regulierungspraktiken. Unter Regulierungskontexten verstehen wir die konkreten arbeits- und regulierungsbezogenen Umgebungsbedingungen (Arbeitsorganisation, Unternehmensstruktur, etc.), innerhalb deren sich die Regulierung von Arbeit vollzieht. Die spezifischen Regulierungskontexte prägen das jeweilige Arrangement von Regulierungsinhalten (Entgelt, Arbeitszeit, etc.), Regulierungsformen (Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung, etc.) und Akteuren (Individuen, Betriebsrat, etc.) nachhaltig. Diese Arrangements werden in dieser Untersuchung unter dem Begriff Regulierungspraktiken beschrieben<sup>3</sup>

Als maßgeblich bei der Konstituierung und Ausgestaltung von Regulierungspraktiken beteiligte Kontextbedingungen werden in dieser Untersuchung einerseits wichtige arbeits- und unternehmensbezogene Rahmenbedingungen berücksichtigt. Bei diesen einbezogenen Rahmenbedingungen handelt es sich um die Arbeitsanforderungen, die Arbeitsorganisation, die Unternehmensstruktur und -größe, die wirtschaftliche Situation des Betriebes und die Unternehmenskultur. Diese Faktoren werden in den Kapiteln 3.1., 3.2. und 3.3. skizziert und systematisiert. Als weitere wichtige Kontextbedingungen werden andererseits die subjektiven Interessen und Handlungsstrategien der Beschäftigten berücksichtigt. Aus ihnen konstituieren sich Regulierungsansprüche, die Einfluss auf die betriebliche Regulierungspraxis haben oder die Rückschlüsse auf zukünftige Arrangements zulassen. Eine Zusammenfassung der subjektiven Interessen der befragten Beschäftigten und ihren Handlungspräferenzen findet sich im Kapitel 3.4.. Das Kapitel 3.4. wird durch einen Exkurs (3.5.) ergänzt, der die geschlechtsspezifischen Arbeitszeitpräferenzen, Bewältigungsstrategien und Arrangements unter den typischen Anforderungen hochqualifizierter Arbeit erhellen soll. Des Weiteren werden die Regulierungspraktiken typisiert und mit den Kontextbedingungen in Verbindung gebracht (Kapitel 3.6.). Im anschließenden Kapitel 4. werden in einem Fazit die wesentlichen Erkenntnisse noch einmal zugespitzt und thesenartig dargestellt.

---

<sup>3</sup> Eine ausführliche Darstellung des theoretischen und konzeptionellen Rahmens der „Regulierung der Arbeit“ findet sich in: Holtrup/Mehlis 2004



### 3.1 Charakteristische Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation

Die Arbeitsanforderungen und spezifischen Formen der Arbeitsorganisation bilden wichtige strukturelle Rahmenbedingungen einer Regulierung von Arbeit(zeit). Diese in den untersuchten Unternehmen vorgefundenen strukturellen Rahmenbedingungen allein nach ihren Branchen zu unterscheiden und zu beschreiben, erschien bei näherer Betrachtung wenig sinnvoll. Eine Charakterisierung und Typisierung der Arbeitsanforderungen und der Arbeitsorganisation hingegen rückt die prägenden Rahmenbedingungen in den Vordergrund und bietet zudem bessere Anschlussmöglichkeiten an andere Branchen mit ähnlichen Arbeitsprofilen und erleichtert Quervergleiche. Bei der Suche nach ähnlichen Arbeitsanforderungen bzw. deutlichen Unterschieden im Sample bot sich unabhängig von den Branchen der Biotechnologie und der Informationstechnologie eine Differenzierung in zwei Grundtypen an. Diese beiden Typen lassen sich als „hochflexible Dienstleister“ und „Produktentwickler“ definieren und werden im Folgenden charakterisiert.

#### „Hochflexible Dienstleister“

Unter „hochflexible Dienstleister“ fallen alle untersuchten IT-Dienstleistungsunternehmen (Systemhäuser), die Beratung sowie Realisierung und Betreuung komplexer IT-

Infrastrukturlösungen anbieten. Die Arbeitsbedingungen sind dort durch hohe Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten gekennzeichnet, die sich aus der Arbeit bei unterschiedlichen Kunden, häufig wechselnden Anforderungen und überwiegend kurzen Projektlaufzeiten ergeben. Es existieren dort häufig zwei sich überschneidende betriebliche Organisationsformen: Eine Aufbauorganisation und eine Projektorganisation. Für die Beschäftigten liegt der Arbeitsmittelpunkt örtlich beim jeweiligen Kunden und sozial beim Projektteam, das je nach Bedarf und Umfang der Aufgabe zusammengesetzt wird und in der Regel auch von der Kundenseite mitbesetzt wird. Mitarbeiter sind häufig nur zu Besprechungen oder zur Erledigung ihrer Post im Büro. Die Beziehung zwischen Kunden und Beschäftigten des „hochflexible Dienstleister“ ist so eng, dass mit dem Wechsel des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiter zu einem Konkurrenten der Kunde oft mitwechselt. Sofern es sich nicht um kurze Anfragen und Aufträge handelt, die in der Regel direkt beim Mitarbeiter landen, werden die Aufträge überwiegend zwischen den Kunden und dem Vertrieb als Festgeldprojekte vereinbart. Bei den technischen Fragen, dem Feature sowie dem Zeitbedarf der zu implementierenden IT-Lösung werden die betreffenden Mitarbeiter und/oder Projektleiter vorab in die Planung und Kalkulation des Angebots einbezogen und können so Einfluss auf den Leistungsumfang und die Zeitkalkulation nehmen. Wenn die zu erbringende Leistung nicht bereits als Festgeldprojekt definiert ist, wird die beim Kunden aufgewendete Zeit als fakturisierbare Arbeitszeit dokumentiert und dem Kunden in Rechnung gestellt. Den Beschäftigten wird vom Management innerhalb dieses Rahmens für die Organisation und die Durchführung der definierten Aufgaben weitgehende Handlungsfreiheit gelassen.

Bei den untersuchten IT-Dienstleistern ist zu beobachten, dass mit der Größe der Unternehmen die Standardisierung und Ausdifferenzierung der angebotenen Dienstleistungen zunimmt und damit eine stärkere Prozesskontrolle möglich wird.

„Bis vor kurzem war es so, dass die Mitarbeiter die meisten Dinge in ihren Köpfen hatten und es so funktioniert hat. Die haben an alles gedacht, die wussten was zu tun war, wen sie ansprechen mussten und das funktionierte auch. Aber jetzt gibt es so viele Mitarbeiter und Projekte in der Firma, das kann man nicht mehr nur mit Leuten, die das alles aus dem Kopf heraus machen, hinkommen.“ (Projektleiter )

Arbeitsabläufe werden zunehmend formalisiert und standardisiert, um den wachsenden Aufwand an Kommunikation zu reduzieren und die Kontrolle von Prozessen und Leistung zu gewährleisten. Sogenannte Projekt- oder Ressourcenmanager greifen stärker ein, um Auslastung und Dringlichkeit zu steuern. Den Beschäftigten gehen informelle Spielräume der Termin- und Leistungsdefinition verloren.

Im Gegensatz zu den kleineren Unternehmen, in denen der Arbeitsansatz noch ganzheitlicher ist, bilden sich bei großen Dienstleistern neben den Aufgabenbereichen der Beratung und Einrichtung von IT-Lösungen diverse separate Serviceeinrichtungen (Hosting, Remote, Support etc.) heraus, die einander ergänzen, aber innerhalb des Unternehmens organisatorisch

eigenständig sind. Zwar wird den Mitarbeitern hier eine hohe Kompetenz und Flexibilität bei der Problemlösung abverlangt, aber die Mobilitätsanforderungen sind gering: Der Arbeitsmittelpunkt liegt im Büro.

### „Produktentwickler“

Im Gegensatz zu dem „hochflexiblen Dienstleister“ erfordert die Arbeit „der Produktentwickler“ keine besondere Mobilität. Die Arbeit, die Firma und die Kollegen bilden einen festen Stützpunkt. Die Entwicklungsprojekte sind eher langfristig angelegt und die Entwicklungs- und Projektteams, die oft in Abteilungen zusammengefasst sind, vergleichsweise stabil.<sup>4</sup> In der Regel sind Entwicklungsprojekte mit vorher definierten Budgets ausgestattet, aus denen sich entsprechende Zeitvolumen ableiten lassen. Das Zeitbudget wird in einem abteilungsinternen Aushandlungs- und Abstimmungsprozess entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben auf die einzelnen Projektmitarbeiter umgelegt. Den Teilaufgaben werden jeweils Spezialisten zugeordnet, wodurch bei der Spezifizierung und Aktualisierung bereits bestehender Produkte sowie bei der Kundenbetreuung die Zuordnung erleichtert wird. In regelmäßigen Projektmeetings wird der Status der Projekte kommuniziert, so dass die Vorgesetzten über den Entwicklungsstand und die Problemlagen in den Projekten informiert werden und sie die Auslastung der Mitarbeiter überblicken können. Ist es nicht möglich, vorgesehene Zeitbudgets einzuhalten, sind Mehrarbeit, personelle Verstärkung der Projektteams, aber auch Abstriche bei der Qualität die Mittel, Termin- und Kostenziele dennoch zu realisieren. Im Unterschied zu den Beschäftigten des „hochflexiblen Dienstleisters“, die einen engen Bezug zum jeweiligen Kunden entwickeln, identifizieren sich die hochspezialisierten Beschäftigten beim „Produktentwickler“ sehr stark mit ihren spezifischen Entwicklungsaufgaben und den von Ihnen (mit)entwickelten Produkten. Im untersuchten Feld weisen die beiden Biotechnologieunternehmen und zwei Softwareentwickler die hier beschriebene Charakteristik eines „Produktentwicklers“ auf.

## **3.2 Typen betrieblicher Arbeitszeitanforderungen im Untersuchungsfeld**

Spezifische Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation generieren spezifische Arbeitszeitanforderungen.

Bei den untersuchten „hochflexiblen Dienstleistern“ ist im Außendienst eine Steuerung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit durch das Management, wenn man von Besprechungs-

---

<sup>4</sup> Bei den größeren „Produktentwicklern“ haben sich teilweise örtliche, abgeschottete „Fürstentümer“ herausgebildet, die der Unternehmensführung die Kontrolle erschweren und Kommunikationsdefizite zwischen den Hierarchieebenen offenbaren.

terminen und anderen allgemeinen Verpflichtungen absieht, kaum möglich und wird daher den Mitarbeitern überlassen. Sie können über ihre Arbeitszeit aber nicht frei disponieren, sondern müssen sich mit den Kunden über die dort üblichen Betriebszeiten abstimmen. Zunehmend verlangen Kunden, dass Arbeiten an ihrer IT-Infrastruktur auch an Wochenenden und Feiertagen zu erfolgen haben, um die eigenen Betriebsabläufe nicht zu stören. Diese Form der Arbeitszeitanforderung lässt sich als „kundenabhängige flexible Arbeitszeit“ charakterisieren. Die Servicebereiche, die für ihre Dienstleistungen die ständige Erreichbarkeit im Unternehmen sicher stellen wollen, verlangen hingegen Anwesenheitszeiten, die sich innerhalb von „fixen Bürozeiten“ bewegen.

Die Arbeit beim „Produktentwickler“ ist durch längerfristige Projekte geprägt. Für die Projekte sind in der Regel Zeitbudgets vorgegeben. Es ergeben sich hier kaum Zwänge, die Lage und Verteilung der Arbeitszeit an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Die Arbeitszeit wird durch den Verlauf der Projekte, wie z.B. Termindruck, vor Präsentationen oder bei unerwarteten Problemen, sowie durch die nötige Abstimmung innerhalb des Projektteams strukturiert. Diese Bedingungen der Arbeitszeitgestaltung werden hier als „projektabhängige Arbeitszeitgestaltung“ bezeichnet, da trotz relativer Freiheiten der Verlauf und Stand der Projekte maßgeblichen Einfluss auf Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit hat.

#### Charakteristische Merkmale und Rahmenbedingungen

|                                                                                         | "hochflexibler Dienstleister"                                                                                                                                                                                                                                                                       | "Produktentwickler"                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Schwerpunkte bei den Arbeitsanforderungen und organisatorische Rahmenbedingungen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Anwendungsbezogene Problemlösungen</li> <li>● Hohe Mobilitätsanforderungen</li> <li>● Arbeitsmittelpunkt beim Kunden</li> <li>● Beteiligung der Mitarbeiter bei Projektplanung/Steuerung</li> <li>● Weitgehende Freiheiten bei der Durchführung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Neu- und Weiterentwicklung von Produkten</li> <li>● Geringe Mobilitätsanforderungen</li> <li>● Arbeitsmittelpunkt in der Firma</li> <li>● Beteiligung der Mitarbeiter bei der Produktentwicklung</li> <li>● Weitgehende Freiheiten bei der Durchführung</li> </ul> |
| <b>Identifikationsstiftend</b>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kundenbeziehung, Kundenzufriedenheit</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Produkt</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Typische Arbeitszeitanforderungen</b>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● "Kundenabhängige flexible Arbeitszeit" (Außendienst)</li> <li>● "fixe Bürozeiten" (Innendienst) bei differenzierten Serviceangeboten</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Projektabhängige Arbeitszeitgestaltung"</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |

### **3.3 Wirtschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen der untersuchten Unternehmen**

Sowohl bei dem „hochflexiblen Dienstleister“ als auch beim „Produktentwickler“ ist der Mensch der zentrale Produktionsfaktor im Unternehmen. Das Gelingen der Projekte und das Gedeihen des Unternehmens hängen von den Fähigkeiten der Mitarbeiter ab, ihr spezielles Wissen in neue Produkte umzusetzen oder an den Kunden zu bringen. Die Einarbeitungszeiten sind entsprechend lang und die Unternehmen bemühen sich darum, die Fluktuation in den Wachstumsbereichen gering zu halten. Insbesondere bei den „Produktentwicklern“ konnte eine nachhaltige Personalentwicklung beobachtet werden. Um Wechselbestrebungen zu Konkurrenten zu unterbinden, wurden in einem Unternehmen sogar entsprechende Klauseln im Arbeitsvertrag aufgenommen.

Es ist daher nicht erstaunlich, dass gerade diese Unternehmen ein besonders großes Interesse daran haben, den Mitarbeitern ein motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten und sich auch nach außen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

In den Leitbildern werden dementsprechend die Vertrauenskultur sowie ein familiärer und unkomplizierter Umgang hervorgehoben. So ist beispielsweise häufig das allgemeine Duzen auch über alle Hierarchieebenen hinweg üblich. Die Mitarbeiter sind aufgefordert, über alle Probleme offen zu reden. Das Management betont seine Bereitschaft, einvernehmlich mit dem Beschäftigten Lösungen zu finden, sofern es betriebliche Anforderungen und Abläufe erlauben.

Die Interviews mit den Beschäftigten verweisen darauf, dass dieses idealtypische Unternehmensleitbild einer Vertrauenskultur Risse bekommt, beziehungsweise in einigen Fällen bereits schwere Verwerfungen zeigt, wenn sich die Wettbewerbsbedingungen verschärft haben und Krisen zu bewältigen sind. Insbesondere der Markt für IT-Lösungen ist durch einen harten Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Einerseits ist der Markt zunehmend gesättigt und andererseits halten sich potentielle Kunden aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Stagnation mit Neuinvestitionen zurück. Kostenbewusstsein rückt zunehmend in den Vordergrund und äußerte sich für die befragten Beschäftigten in vier Unternehmen in Leistungsverdichtung oder der Aufkündigung von Besitzständen durch das Management. Drei Unternehmen erlebten nach einer lang anhaltenden Boomphase einen Auftragsrückgang, der zu einer Entlassung von Mitarbeitern führte. Diese Entscheidungen des Managements wurden von oben nach unten weitergereicht und schlossen eine Beteiligung der Beschäftigten aus. Nur in einem Unternehmen wurde auf einer Mitarbeiterversammlung (ohne Betriebsrat) gemeinschaftlich über Maßnahmen der Krisenüberbrückung beraten und der Beschluss gefasst, eine einheitliche Kürzung des 13. Monatsgehalts zu akzeptieren, um dadurch Entlassungen zu vermeiden.

Sind Unternehmen seit ihrer Gründung massiv gewachsen, bleibt auch das nicht ohne Folgen für die Unternehmenskultur. Mit der Größe der Firma und insbesondere bei Unternehmensfusionen entfernt sich die Führungsebene von der ausführenden Ebene, Kommunikationswege

werden länger oder ein direkter Austausch ganz unterbrochen, mit der Folge, dass Managemententscheidungen für Beschäftigte schwerer nachzuvollziehen sind.<sup>5</sup> Mit stärker formalisierten Organisationsstrukturen werden den Beschäftigten zudem informelle Spielräume genommen und einer stärkeren Prozesskontrolle unterzogen. Mitarbeiter empfinden sich nicht mehr als Spieler, sondern als Ball.

„Die Identifikation der Mitarbeiter mit der Firma hat abgenommen, da sie in die Entscheidungen der Führungsebene immer weniger eingebunden und beteiligt werden. Auch die Projektleitungen haben immer weniger Einfluss auf das führende Management.“ (Betriebsrat)

Die Ergebnisse einer quantitativen Mitarbeiterbefragung (Totalerhebung), die ein großer Produktentwickler in Auftrag gegeben hatte, weisen in eine ähnliche Richtung und lassen eine fehlende Vertrauenskultur im Unternehmen erkennen.

### **3.4 Subjektive Interessen und Handlungsoptionen der befragten Beschäftigten**

Für die Befragten steht eine interessante Tätigkeit in einem kollegialen Umfeld, die ihnen Spaß und Anerkennung bringt, in ihrer Bedürfnispyramide ganz weit oben. Die Einkommen bewegen sich bei den meisten Beschäftigten auf einem relativ hohen Niveau. Der Antrieb ihr Einkommen zu steigern steht nicht (mehr) an erster Stelle.<sup>6</sup>

Dort, wo das Management im Rahmen von Kostensenkungen Besitzstände der Beschäftigten streicht, nehmen die Befragten das weniger als materielle Bedrohung, sondern als eine Abwertung ihrer Person und verweigerter Anerkennung ihrer Leistung wahr. Darüber hinaus wird mit zunehmendem Kosten- und Leistungsdruck der Verlust kollegialer Strukturen konstatiert.

„Es wird nur noch in Kohle gedacht. Das ist eigentlich krank, was hier in den letzten Jahren abläuft. (...) Früher gab es noch einen besseren Zusammenhalt unter den Kollegen, jetzt haben sie es mittlerweile geschafft, dass es nur noch Umsatzdenken gibt.“ (Mitarbeiter)

Eine Desillusionierung der Beschäftigten bezüglich der Entfaltungsmöglichkeiten und Selbstverwirklichungspotentiale in ihrer Arbeit war dann besonders deutlich spürbar, wenn sich das Unternehmen von ehemals familiären und informellen Strukturen entfernt hat.

---

<sup>5</sup> Von der Unternehmensleitung vorgenommene Neustrukturierungen in Folge der Fusionen sorgen für zusätzliche Unsicherheiten.

<sup>6</sup> Eine Aussage, die fast identisch von den meisten Befragten getroffen wurde, lautet: „Einkommen ist wichtig, aber nicht das Wichtigste.“

Auf ihre Karriere- und Entwicklungschancen im Unternehmen angesprochen unterschieden die Befragten deutlich zwischen einer Karriere, die einen Aufstieg in der Hierarchie beinhaltet, und einer fachlichen Karriere.

Eine Karriere in der betrieblichen Hierarchie wurde von keinem der Befragten bewusst angestrebt. Diese Form der Karriere war sogar eher negativ bei ihnen besetzt, da sie mit einer leitenden Funktion unangenehme administrative Zwänge verknüpfen und den Verlust fachlicher Kompetenzen befürchten.

Eine „fachliche Karriere“ – die gezielte Weiterqualifikation – hat dagegen einen hohen Stellenwert und dient ihnen als Strategie, im Sinne eines Arbeitskraftunternehmers, ihre Arbeitskraft permanent weiterzuentwickeln und zu veredeln, um sich im Unternehmen zu behaupten. Sie orientieren sich dabei nicht nur an den jeweils spezifischen Anforderungen, sondern wollen möglichst „breit aufgestellt sein“, um sich im Unternehmen interessante Aufgaben zu sichern und für zukünftige Projekte nachgefragt zu werden. Eine breit angelegte und für das Unternehmen wichtige Qualifikation erfüllt gleichzeitig die Funktion, ihre individuelle Verhandlungsposition in der Firma stärken und bei Bedarf eine „Exit-Option“ zu haben.

Die Befragten haben mehrheitlich bereits im aktuellen oder vorherigen Unternehmen Krisenerfahrung gesammelt. Für erstaunlich viele Mitarbeiter steht die Arbeitsplatzsicherheit im aktuellen Unternehmen nicht auf den obersten Plätzen ihrer Agenda. Sie halten den Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz für unrealistisch und verfolgen die Strategie, durch eine permanente Weiterqualifikation ihre Chancen auch auf dem externen Arbeitsmarkt zu verbessern. Das verweist insgesamt darauf, dass der „erfolgreiche“ Mitarbeiter seine Entwicklungschancen nicht nur vom beschäftigenden Unternehmen abhängig machen will, sondern seine Zukunft aus eigener Kraft gestalten möchte. Seiteneinsteiger, ohne formale Qualifikation, und Beschäftigte, die fachlich nicht „gut aufgestellt“ und in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind, sehen hingegen ihre Arbeitsmarktchancen kritischer und legen gesteigerten Wert auf die Absicherung ihres Arbeitsplatzes im gegenwärtigen Unternehmen<sup>7</sup>.

Rückschlüsse auf die in den Ausgangshypothesen vermuteten verschärften Arbeitszeitkonflikte haben sich aus den Interviews nicht ergeben. Bis auf zwei Ausnahmen (Beschäftigte, die Führungsaufgaben übernommen haben) gaben die Befragten an, dass ein „Arbeiten ohne Ende“ für sie nicht zutreffen würde. Dennoch haben die meisten sich dahingehend geäußert, dass sie im Durchschnitt länger als vertraglich vereinbart arbeiten würden und ihre „ideale“ Arbeitszeit deutlich kürzer sein könnte<sup>8</sup>. Längere Arbeitszeiten werden in Kauf genommen, wenn der erfolgreiche Abschluss des Projektes es erfordert und die Mitarbeit bei interessanten Folgeprojekten nicht gefährdet werden soll. Die Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens

---

<sup>7</sup> Das gilt auch für Beschäftigte, die direkt von der Universität kommen und sich zunächst im Unternehmen und in ihrem Beruf etablieren wollen.

<sup>8</sup> Als ideale, aber häufig nicht zu realisierende Arbeitszeit wurde von den meisten Befragten eine 40 Std./Woche genannt, die sich gleichmäßig auf fünf Werkzeuge - jeweils von 9<sup>00</sup> bis 17<sup>00</sup> - verteilt.

und häufig auch vorbereitende Arbeiten werden als Privatsache angesehen. Die Grenze zwischen den tatsächlichen Arbeitsanforderungen und den individuellen Zielen verschwimmt und die dadurch entstehende Mehrarbeit wird nicht als vom Management verordnet empfunden. Längere Arbeitszeiten werden als notwendig gesehen, um im Projekt und im Beruf erfolgreich zu sein. Die damit verknüpfte Einschränkung in der privaten Lebenswelt soll ihnen berufliche Freiheiten und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen.

Beschäftigte mit „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeiten“ akzeptieren zudem ihre ungünstige Lage der Arbeitszeiten, die eine ausgewogene Work-life-balance unmöglich machen, als unabänderlich typisches Anforderungsprofil ihrer Tätigkeit.

„Ich habe einen guten Job, der wird nicht schlecht bezahlt und ich bin froh darüber. Dafür muss man halt auch den Preis bezahlen.“ (Mitarbeiter)

Sind die Arbeitszeiten nicht mehr mit gewandelten Zeitanforderungen aus dem Privatleben zu vereinbaren, wird von den Beschäftigten eher ein Arbeitsplatzwechsel angestrebt, als der Versuch unternommen, mit dem Management eine Vereinbarung über verlässliche oder reduzierte Arbeitszeiten zu treffen. Bei der Bewältigung von Vereinbarkeitsproblemen zwischen betrieblicher und privater Lebenswelt sind allerdings geschlechterspezifische Unterschiede auszumachen, die im anschließenden Exkurs aufgegriffen werden.

In allen untersuchten Unternehmen, mit Ausnahme eines Sonderfalls, verfolgen die Befragten individuelle Strategien des Interessenhandelns. Sie gehen nicht von einer Interessenkonvergenz mit den Zielen des Managements aus. Aufgrund ihrer Qualifikation und ihres speziellen Wissens sehen sie aber genügend Möglichkeiten, ihren Interessen Nachdruck zu verleihen und legen Wert darauf bei Entscheidungen, die sie persönlich betreffen, beteiligt zu werden. Eine permanente Aufwertung ihres Arbeitsvermögens erfüllt dabei auch die Funktion, ihre Verhandlungsmacht aufrecht zu erhalten beziehungsweise auszubauen.

Gewerkschaften haben in ihren Augen als Interessenvertreter in den traditionellen Industrien zwar durchaus eine Daseinsberechtigung, für sich selber lehnen sie aber eine Reglementierung durch Außenstehende (Betriebsfremde) ab, mit der sie meinen, ihre Einflussmöglichkeiten aufzugeben. Gegenüber dem Betriebsrat ist die Haltung der Interviewten schon differenzierter. Die meisten lehnen den Betriebsrat nicht prinzipiell ab und können sich vorstellen, auf diese Option zurückzugreifen, wenn es nötig erscheint. Dort, wo bereits ein Betriebsrat existiert, wird er überwiegend als eine sinnvolle Einrichtung gesehen. Er wird von den Befragten als eine Institution angenommen, die Anregungen und Informationen liefert und sie als Experte in Dingen berät, die sich ihrer Kenntnis entziehen.

„Ich weiß, dass es den BR gibt, ich kann zum BR gehen und kann mir einen Rat holen, wenn es mal eng wird, und das gibt eine gewisse Sicherheit.“ (Mitarbeiter)

Darüber hinaus ist der Betriebsrat in ihren Augen als Korrektiv mitverantwortlich für das Wohl des Unternehmens. Ihm werden zwar nicht viele Einflussmöglichkeiten zugetraut, aber er soll mit seinem besseren Zugang zu Informationen über Unternehmensinterna gegebenenfalls eine kommunikative Gegenmacht zum Management bilden.

Abgelehnt wird von den Befragten hingegen eine wie auch immer geartete Bevormundung durch den Betriebsrat bei Dingen, die sie selber aushandeln und regeln möchten. Die Einbeziehung des Betriebsrates gehört gewissermaßen zu ihrer individuellen Strategie des Interessenhandelns: Der Betriebsrat bekommt von den Beschäftigten die Rolle eines Experten und Dienstleisters zugewiesen.

### **3.5 Exkurs: Geschlechterspezifische Strategien bei der Vereinbarung von betrieblichen mit familiären Anforderungen im Bereich hochqualifizierter Arbeit.**

Für die befragten Männer sind Arbeitszeiten, die sich primär an den betrieblichen Anforderungen orientieren, nicht das zentrale Problem. Zwar besteht ein starker Wunsch nach Arbeitsautonomie und selbstbestimmte Arbeitszeiten. Diese begründen sich aber nicht aus lebensweltlichen sondern aus arbeitsinhärenten Bedürfnissen<sup>9</sup>. Wenn sie Familie haben, praktizieren alle männlichen Befragten eine traditionelle familiäre Arbeitsteilung und sehen dabei ihre Hauptaufgabe in der Sicherung des Familieneinkommens, während ihre Frauen sich um die häuslichen und familiären Verpflichtungen kümmern<sup>10</sup>. Zeitanforderungen aus ihrer privaten Lebenswelt werden den Arbeitsanforderungen untergeordnet, sofern das freie Wochenende, das bei der Planung familiärer Aktivitäten den kleinsten gemeinsamen Nenner bildet, davon weitgehend unberührt bleibt<sup>11</sup>.

Betrachtet man die hochqualifizierten Frauen im Sample, ist zunächst festzustellen, dass sie sich deutlich in der Minderheit befinden: Ihr Anteil beträgt entsprechend ihrem durchschnittlichen Belegschaftsanteil weniger als 1/3 der befragten Beschäftigten. Zwar stimmen die Frauen in ihren subjektiven Interessen und Ansprüchen an die Arbeit in den wesentlichen Punkten mit ihren männlichen Kollegen überein. Es lassen sich aber sowohl bezüglich der Arbeitszeitpräferenzen und tatsächlichen Arbeitszeitarrangements als auch hinsichtlich der

---

<sup>9</sup> Flexible Arbeitszeiten und selbstbestimmte Arbeitszeiten sind insofern wichtig, als sie ihnen im Rahmen der vom Kunden auferlegten Flexibilität eigene Spielräume ermöglichen und nicht durch betriebliche Regelungen versperren.

<sup>10</sup> Sofern die Ehefrauen erwerbstätig sind, dann in einer Teilzeitbeschäftigung, die ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichte ohne ihren Männern eine Veränderung ihrer Arbeitsgewohnheiten abzuverlangen.

<sup>11</sup> Dort, wo sich mit zunehmender Wochenend- und Feiertagsarbeit ein Vereinbarkeitsproblem abzeichnet, wird allerdings nicht das beschäftigende Unternehmen, sondern der verschärfte Wettbewerb in der Branche und die Kunden dafür verantwortlich gemacht.

Arbeitsbereiche, in den Frauen hauptsächlich beschäftigt sind, deutliche Unterschiede erkennen, wenn Kinder zu betreuen sind.

Haben die Frauen Kinder zu versorgen, unterscheiden sich ihre Arbeitszeitpräferenzen von den männlichen Kollegen dadurch, dass sie verlässliche Arbeitszeiten wünschen und sich in den meisten Fällen bewusst für eine Reduzierung der Arbeitszeit zugunsten der familiären Aufgaben entscheiden. Leben sie in einer Partnerschaft, akzeptieren sie gleichzeitig den Zeitaufwand des Mannes für seine berufliche Karriere.

Die teilzeitbeschäftigten Frauen mit Kind(ern) machen unter den befragten Frauen den größten Anteil aus. Die vertraglich vereinbarte Zeit liegt bei ihnen um einen Mittelwert von 30 Wochenstunden. Die Wahl einer Teilzeitbeschäftigung resultiert in der Regel aus den familiären Anforderungen nach der Geburt eines Kindes, nachdem sie zunächst einer Vollzeitbeschäftigung nachgegangen sind. Durch die Teilzeitarbeit können die befragten Frauen ihre Interesse an einer Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie umsetzen – allerdings mit dem Risiko fehlender beruflicher Entwicklungschancen bzw. der Begrenzung ihrer Tätigkeitsbereiche.

Die befragten vollzeiterwerbstätigen Frauen mit Kind sind in einem besonderen Maße auf verlässliche Arbeitszeiten angewiesen, da sie entweder allein erziehend sind oder mit einem vollzeiterwerbstätigen Mann zusammenleben, der kaum Unterstützung in der häuslichen Arbeit leistet. Sie fallen dadurch auf, dass sie gerade dort, wo keine Dokumentation und Kontrolle der Arbeitszeiten vorgesehen ist, ihren Arbeitstag und ihre Arbeitsaufgaben sehr bewusst planen und durchstrukturieren, um die angestrebten vertraglichen Arbeitszeiten nicht zu überschreiten und deren Verlässlichkeit zu gewährleisten. Von diesen Frauen wurde auch häufig der Wunsch nach einem „home office“ geäußert, das ihnen das Arbeiten von zu Hause aus ermöglicht, oder der Wechsel in eine freiberufliche Tätigkeit erwogen, von der sie sich mehr Zeitaufonomie versprechen. Eine Arbeitszeitreduzierung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt sich für die vollzeiterwerbstätige hochqualifizierte Frau mit Kindern im betreuungsintensiven Alter hingegen als Dilemma dar: Erstens besteht bei Alleinerziehenden schlicht die ökonomische Notwendigkeit einer Vollzeittätigkeit und zweitens schreckt sie die Angst vor einem beruflichen Abstieg von einer Teilzeitbeschäftigung ab.

Es ist insgesamt kaum verwunderlich, dass insbesondere in Arbeitsbereichen mit hoher Mobilitätsanforderung eine nahezu reine Männergesellschaft anzutreffen ist. Die „eigenwilligen Zeitoptionen“ von Frauen, die Beruf und Familie miteinander vereinbaren wollen, sind auch im Verständnis der betroffenen Frauen nicht kompatibel mit hochflexiblen betrieblichen Zeitanforderungen. Betriebliche Zwänge werden weitgehend akzeptiert und es gibt kaum Bestrebungen, die eigenen Interessen mittels Einbeziehung einer kollektiven Interessenvertretung stärker zur Geltung zu bringen. Der „Voice-Option“ wird die „Exit-Option“ vorgezogen: Die Frauen orientieren sich beruflich um. Im Bereich des „hochflexiblen Dienstleisters“ arbeiten Frauen mit familiären Verpflichtungen nahezu ausschließlich in Servicebereichen mit „fixen Bürozeiten“, die ihrem Bedürfnis nach kalkulierbaren Arbeitszeiten gerecht werden.

Dort hingegen, wo die betrieblichen Abläufe mehr Spielräume offen lassen, werden betriebliche Vereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeiten, wie Kontenmodelle, durchweg begrüßt, da sie die Gestaltungsmöglichkeiten zugunsten einer familienfreundlichen Arbeitszeit erweitern.

Die vollzeitbeschäftigte, karriereorientierte Frau ohne Sorgeverpflichtungen unterscheidet sich bezüglich der Arbeitszeitgestaltung kaum vom männlichen Verhaltensmuster. Der aktuell steigende Druck durch veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen wird zwar als zusätzliche Leistungsintensivierung identifiziert, lässt aber keinen manifesten Konflikt eines „Arbeitens ohne Ende“ erkennen, auch wenn die tatsächliche Arbeitszeit oftmals über die vertraglich vereinbarte 40 Stundenwoche hinaus geht. Die Mehrarbeit wird nicht als entgrenzte fremdbestimmte Arbeit empfunden, sondern längere Arbeitszeiten werden als notwendig – für den Arbeitsprozess und die Steigerung der eigenen Marktposition - begriffen. Selbstbestimmte Arbeitszeiten gelten ihnen als Basis von verantwortungsvollem, selbstständigem Arbeiten, aus dem sie Selbstzufriedenheit und Anerkennung erlangen. Die durch die Arbeit gestellten Anforderungen und die persönlichen Bedürfnisse sind nicht mehr trennscharf, ökonomische Zwänge werden verinnerlicht und das Berufsleben wird zur dominanten Sphäre. Ein zeitliches Dilemma zwischen arbeitsinhärenten und lebensweltlichen Ansprüchen tritt kaum auf. Die private Lebensführung ist nicht nur durch den Verzicht auf Kinder gekennzeichnet, sondern der Partner arbeitet meist mit ähnlichem Einsatz und langen Arbeitszeiten. Auch spielt der Zeitbedarf für Hobbys, soziale Beziehungen und persönliche Erholung eher eine untergeordnete Rolle.<sup>12</sup>

### **3.6 Praktiken der Arbeits(zeit)regulierung**

In den acht untersuchten Unternehmen sind Regulierungspraktiken vorzufinden, die sich hinsichtlich ihrer Konfiguration von individuellen und kollektiven sowie informellen und formellen Regulierungsformen unterscheiden. Es lassen sich drei Muster erkennen, die auf unterschiedliche Kontextbedingungen verweisen und Entwicklungstrends markieren.

#### 1) Individuelle Regulierungspraxis

In der größten Gruppe mit vier Unternehmen (zwei „hochflexible Dienstleister“ und zwei „Produktentwickler“) gibt es weder einen Betriebsrat noch eine Tarifbindung. Hierbei handelt es sich um kleinere Unternehmen mit relativ übersichtlichen und intakten informellen Strukturen (100-300 Beschäftigte).

---

<sup>12</sup> Das kann in Anlehnung an Bettina Krings (2003) beschrieben werden als hohe Anpassungsleistung der weiblichen Beschäftigten an das historisch geprägte „männliche Modell von Erwerbstätigkeit“, d.h. den allzeit verfügbaren, individualisierten Berufsmenschen ohne Sorgeverpflichtungen.

Aus den Arbeitsanforderungen und der Arbeitsorganisation ergeben sich insbesondere bei den beiden „hochflexiblen Dienstleistern“ zahlreiche Notwendigkeiten informeller Abstimmung, aber auch informeller Aushandlungsspielräume für die Beschäftigten. Bei den beiden „Produktentwicklern“ ist hingegen die Identifizierung der Beschäftigten mit dem Produkt außerordentlich stark prägend. Der Ansporn zur Arbeit wird von dem Willen ein gutes und sinnvolles Produkt zu entwickeln, getragen (ergebnisorientiert). Entsprechend groß ist der Anspruch ausgeprägt, eigenverantwortlich und selbstorganisiert zu arbeiten.

Die formale Regulierungsebene ist der Arbeitsvertrag, in dem die wichtigsten Rahmenbedingungen, wie Entgelt, Urlaub und Arbeitszeit individuell vereinbart sind. Die vereinbarte Arbeitszeit beträgt einheitlich 40 Stunden die Woche. Sonstige Vereinbarungen zur Arbeitszeit existieren ebenso wenig wie eine allgemeine Zeiterfassung. Eine stärkere Reglementierung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie der Zeiterfassung wird weder vom Management noch von den Beschäftigten angestrebt, da diese aus ihrer Sicht mit den Anforderungen einer „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeit“ bzw. von einer „projektabhängigen Arbeitszeit“ kollidieren würde. Zielvereinbarungen gehören hingegen zur gängigen Regulierungspraxis, sind aber nur selten an ein konkretes Projekt oder eine Arbeitsaufgabe gebunden. Sie beinhalten überwiegend persönliche Ziele (Qualifizierung, Betreuung neuer Mitarbeiter etc.) oder beziehen sich auf den individuellen Beitrag am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Dieser Beitrag errechnet sich aus der vom Mitarbeiter erreichten Anzahl von fakturierten Arbeitsstunden und wird als variabler Gehaltsanteil<sup>13</sup> ausgezahlt, wenn eine definierte Leistung<sup>14</sup> erreicht wird.

Die Einbeziehung in die Planung ermöglicht den Beschäftigten individuelle Aushandlungsspielräume bei der Zeit- und Leistungsdefinition. Die tatsächliche Arbeitszeitdauer hängt zum wesentlichen Teil von den Ergebnissen dieser Aushandlungsprozesse ab.

„Man muss denn nur aufpassen, dass man seine eigene Zeitplanung einhält. Ich gehe daher bei meiner Zeitplanung immer etwas konservativer vor und kalkuliere einen Sicherheitszuschlag ein. Sofern das dann akzeptiert wird, ist das in Ordnung. Wenn nicht, ....hat man wahrscheinlich übertrieben und muss noch einmal neu darüber nachdenken. Ich habe es bisher aber immer ganz gut hinbekommen.“ (Mitarbeiter)

Die durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeitdauer liegt insgesamt deutlich über den vereinbarten 40 Wochenstunden. Die konkret eingesetzte Arbeitszeit ist aber selbst den Beschäftig-

---

<sup>13</sup> Üblich war bei den untersuchten „hochflexiblen Dienstleistern“ ein variabler Anteil zwischen 20 und 30 %

<sup>14</sup> In einem Unternehmen wurde als Ziel vorgegeben, dass 60% der vereinbarten Arbeitszeit sich als fakturierbare Zeiten niederschlagen müssen, um in den Genuss des vollen vereinbarten variablen Gehaltsanteils zu gelangen.

ten nicht genau bekannt, da es generell üblich ist (unbezahlte) Mehrarbeit zu leisten<sup>15</sup>, wenn die Aufgabe es erfordert, bzw. die ausgehandelten oder vorgegebenen Termine einzuhalten sind. Über die vertraglichen Verpflichtungen hinausgehende Arbeitszeiten werden von den Beschäftigten weitgehend akzeptiert und durch große Freiheitsgrade in der Arbeit und Anerkennung durch die Arbeit als kompensiert angesehen. Ungünstige Arbeitszeiten beim „hochflexiblen Dienstleister“ führen auch deshalb nicht zu Interessenkonflikten mit dem Management, weil diese auf Marktbedingungen zurückgeführt werden und nicht dem Unternehmen angelastet werden.

Für die Beschäftigten bieten sich insgesamt in den Unternehmen zahlreiche informelle Beteiligungsmöglichkeiten und die Unternehmensprozesse sind aus ihrer Sicht ausreichend transparent, so dass keine zwingende Notwendigkeit besteht, eine kollektive Interessenvertretung zu wählen. Hinzu kommt, dass in funktionierenden informelle Strukturen die bestehenden wechselseitigen Loyalitätsverpflichtungen die Ausformung eines formalen Regulierungswerks und die Implementierung einer kollektiven Interessenvertretung erschwert. Vorgesetzte, aber auch Beschäftigte fühlen sich übergangen, wenn sie bei Dingen die ihr direktes Arbeitsumfeld betreffen, nicht einbezogen werden.

Regelungsstrukturen, die sich auf individuelle und informelle Aushandlungsprozesse stützen, sind ein fragiles Gebilde, das stark von einer intakten Vertrauenskultur im Unternehmen abhängt. Sowohl die Interessen, als auch die Grenzen der Akteure müssen daher soweit antizipiert werden, dass die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und die Nutzung ihrer Humanressourcen nicht beeinträchtigt wird. Werden Interessen und Grenzen der Mitarbeiter vom Management ohne erkennbare Not überschritten, wird von den Beschäftigten die Einführung einer kollektiven Interessenvertretung nicht ausgeschlossen.

## 2) Institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis.

Zwei Unternehmen (je ein „Produktentwickler“ und ein „hochflexibler Dienstleister“) verfügen über einen Betriebsrat, sind aber nicht tarifgebunden. Dabei handelte es sich um größere Unternehmen (über 500 Beschäftigte), deren informelle Strukturen im Rahmen von Standardisierung und Formalisierung der Arbeitsabläufe sowie Zentralisierung der Entscheidungsstrukturen teilweise außer Kraft gesetzt wurden. Die Belegschaft nutzt vor allem die Informations- und Beratungskompetenz des Betriebsrates, um verlorengegangene informelle Beteiligungsstrukturen zu kompensieren. Aber auch dem Management ist der Betriebsrat als Ansprechpartner durchaus willkommen, um zentrale Probleme einheitlich formal regeln zu können. Allerdings sind dem Management die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergeben, zu weitgehend.

---

<sup>15</sup> In einem Unternehmen ist arbeitsvertraglich geregelt, dass Mehrarbeit mit dem vereinbarten variablen Gehaltsanteil bereits abgegolten ist.

Obwohl es nicht Arbeitszeitkonflikte waren, die zur Gründung des Betriebsrates führten, gehörten Vereinbarungen zur Arbeitszeit zu den ersten wichtigen Projekten.

„Im Prinzip hat vorher jeder gemacht, was er wollte. Immer häufiger kamen Mitarbeiter und reklamierten Mehrarbeit, die sie durch Freizeit ausgeglichen haben wollten. Das lief langsam aus dem Ruder.(...) Es haben Regeln gefehlt.“ (Personalleitung)

Die mit der Unternehmensführung abgeschlossenen Vereinbarungen zur Arbeitszeit beinhalten jeweils 40 Wochenstunden und orientieren sich stark an den jeweiligen charakteristischen Arbeitsanforderungen des „hochflexiblen Dienstleisters“ und des „Produktentwicklers“.

Bei dem „hochflexiblen Dienstleister“ sind die individuellen Spielräume der Betriebsvereinbarung (BV), von den Bereichen mit „fixen Bürozeiten“ abgesehen, besonders groß. Über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit kann der Mitarbeiter in Abstimmung mit betrieblichen Belangen frei verfügen. Eine generelle Zeiterfassung ist nicht, die Dokumentation der Mehrarbeit durch die Mitarbeiter aber zwingend vorgesehen. Die BV bietet den Mitarbeitern somit Möglichkeiten, auf eine verlässliche Arbeitszeitdauer zu bestehen, die sie aber gegebenenfalls individuell reklamieren müssen. Die tatsächliche Arbeitszeitdauer liegt auch hier über den vertraglich vereinbarten 40 Wochenstunden, allerdings deutlich niedriger als beim rein individuellen Aushandlungstyp.

Beim „Produktentwickler“ ist die BV deutlich enger gefasst und sieht eine konsequente Dokumentation der täglichen Arbeitszeit durch den Mitarbeiter vor, die in Arbeitszeitkonten verwaltet wird. Bei Überschreitung der Obergrenze wird das überlaufende Zeitkonto ersatzlos gestrichen. Allerdings führt eine Arbeitszeitkommission<sup>16</sup> Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern, um eine Wiederholung des Vorgangs zu vermeiden.

„Die Mitarbeiter rechnen jetzt eher mal nach, was sie dem Unternehmen geschenkt haben.“ (Betriebsrat)

Auch hier verfügen die Beschäftigten über große individuelle Spielräume bei der Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit. Verstöße gegen die BV bleiben, abgesehen von dem Zeitverlust, folgenlos.

„Einige Mitarbeiter kann man eh nicht retten. Da muss jeder selber wissen, was er mit seinem Leben machen will. Aber die Mitarbeiter, die das wollen, die unterstützen wir natürlich.“ (Betriebsrat)

---

<sup>16</sup> Die Arbeitszeitkommission setzt sich aus Vertretern des Betriebsrates und der Personalabteilung zusammen.

Der BR versteht sich nicht als kompromissloser Kontrolleur, sondern als Unterstützungsangebot.

Sowohl beim „hochflexiblen Dienstleister, als auch beim „Produktentwickler“ sind Zielvereinbarungen üblich und beziehen sich, ähnlich wie bei dem individuellen Regulierungsmuster, auf persönliche Ziele und den individuellen Beitrag am Unternehmenserfolg.

### 3) Institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis.

Hierbei handelt es sich um zwei Unternehmen, die sowohl tarifvertraglich gebunden sind als auch über einen Betriebsrat verfügen. Beide Unternehmen haben ihren Ursprung in den traditionellen und geregelten Bereichen der Metallindustrie bzw. im Öffentlichen Dienst und nehmen somit in diesem Sample eine Sonderstellung ein. Beiden ist gemeinsam, dass sie eine hohe Regulierungsdichte aufweisen, die teilweise mit ihrer Arbeitswirklichkeit kollidiert. In dem einen Unternehmen wird dies als Schutz und in dem anderen als Hemmnis von den befragten Beschäftigten interpretiert.

Bei dem Unternehmen, das seine Wurzeln im Öffentlichen Dienst hat, handelt es sich um einen IT-Dienstleister, der als ehemalige Landesbehörde inzwischen als GmbH den Wettbewerbsbedingungen der freien Wirtschaft unterliegt. Die Beschäftigten begreifen die tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen als Schutz vor zunehmenden Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen und halten daran fest. Außerdem bietet den überwiegend betrieblich qualifizierten Seiteneinsteigern eine tarifliche Vereinbarung<sup>17</sup> relative Arbeitsplatzsicherheit. Für das Management bedeutet diese Vereinbarung eine Einschränkung in der Personalentwicklung, da eine Verjüngung der Belegschaft nur bei (einem derzeit unrealistischen) Wachstum möglich wäre. Die Bereitschaft der Beschäftigten zur Mobilität (Dienstreisen) ist zudem nicht so ausgeprägt wie bei Konkurrenten. Aus Managementsicht ergibt sich daraus ein Wettbewerbsnachteil für das Unternehmen.

Bei dem „Produktentwickler“ handelt es sich um die stark expandierte Biotechnologiesparte eines traditionsreichen Unternehmens der Metallindustrie<sup>18</sup>. Die hochqualifizierten Beschäftigten in Forschung und Entwicklung betrachten die tariflichen Arbeitszeitvorgaben aus der Metallbranche sowie Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeitgestaltung für ihren Bereich als unpassend und wünschen sich mehr Freiheiten in Form von Vertrauensarbeitszeit. Die Beschäftigten möchten eine Arbeitszeitdauer, die deutlich länger ist, als die tarifvertraglich ver-

---

<sup>17</sup> Gemeint ist ein Ergänzungstarifvertrag, der den Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes, die in die GmbH gewechselt haben vor Entlassung schützen soll. Bei Insolvenz hat sich das Land verpflichtet, die Beschäftigten zu übernehmen.

<sup>18</sup> In der Sparte Biotechnologie, die in den letzten 15 Jahren stark expandiert ist, wird inzwischen die Hälfte des Umsatzes in diesem Unternehmen erwirtschaftet.

einbaren 35 Stunden in der Woche<sup>19</sup>. Sie sehen sich einerseits durch die tariflich vorgegebene Arbeitszeit in der Entfaltung in ihrer Tätigkeit eingeschränkt und wollen andererseits das höhere Einkommen, das sie in mit einer 40 Std./Woche erzielen könnten, mitnehmen.

Beide Unternehmen weisen ausdifferenzierte Arbeitszeitregelungen auf, die eine Zeiterfassung und Kontoverwaltung vorsehen sowie dem Betriebsrat die Kontrolle über die Einhaltung der tariflichen Arbeitszeit ermöglichen, der diese auch wahrnimmt.

### *Charakteristiken der drei vorgefundenen Regulierungspraktiken*

| <b>Individuelle<br/>Regulierungspraxis</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Institutionell flankierte<br/>individuelle Regulierungspraxis</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Institutionell begrenzte<br/>individuelle<br/>Regulierungspraxis</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kleinere Unternehmen mit übersichtlichen und intakten informellen Strukturen</li> <li>● Formale Regulierungsebene: Arbeitsvertrag (AV).</li> <li>● Individuelle/informelle Aushandlungsspielräume: Planungsbeteiligung</li> <li>● Arbeitszeitdauer im AV geregelt. Keine Zeiterfassung und Regelungen zur Lage und Verteilung der AZ.</li> <li>● hohe Freiheitsgrade in der Arbeit gehen einher mit langen AZ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Größere Unternehmen mit zunehmend formalen Organisationsstrukturen</li> <li>● Formale Regulierungsebene: AV und Betriebsvereinbarung</li> <li>● Eingeschränkte individuelle/informelle Beteiligungsmöglichkeiten werden durch Betriebsrat kompensiert (Optional)</li> <li>● AZ durch BV geregelt. Große individuelle Spielräume. Dokumentation der AZ durch selbst aufschreiben</li> <li>● Arbeitszeitregelung verbessert die Möglichkeiten des Freizeitausgleichs - Schutz vor überlangen AZ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Unternehmen mit Wurzeln im traditionellen Regelungsmilieu</li> <li>● Formale Regulierungsebene: AV, BV und Tarifvertrag</li> <li>● Starke Reglementierung kann sowohl als Schutz, als auch als Einschränkung/ Bevormundung individueller Handlungsmöglichkeiten empfunden werden.</li> <li>● AZ durch Tarifvertrag und BV geregelt. Elektronische Zeiterfassung.</li> <li>● Formale AZ-regelungen geraten in Widerspruch zu den Arbeitsanforderungen</li> </ul> |

<sup>19</sup> Beschäftigte wünschen dort einen 40 Stundenvertrag, der aber wegen der Einschränkung des Tarifvertrags nur für 18 % der Beschäftigten zulässig ist.

## 4 Fazit

### 4.1 Regulierungstrend: Annäherung und Differenz

Verschärfte Wettbewerbsbedingungen und Krisenbewältigung einerseits und Unternehmenswachstum andererseits sind die Faktoren, die einer einvernehmlichen individuellen und informellen Interessenaushandlung zwischen Management und Beschäftigten die Geschäftsgrundlage entziehen. Von einem großen Teil der Befragten werden daher die Betriebsräte als eine nützliche Institution und mögliche Option betrachtet, um die dabei entstehende Schiefelage auszugleichen.

In diesem Untersuchungssample wird ein Betriebsrat vor allem dort gegründet, wo mit der Entwicklung des Unternehmens die Strukturen komplexer und unübersichtlicher geworden sind und informelle Regelungsstrategien auf organisatorische Grenzen treffen. Neben verloren gegangenen informellen Gestaltungsspielräumen und abnehmender Einbeziehung der Beschäftigten in Unternehmensentscheidungen sind es vor allem einseitige Maßnahmen des Managements zur Kostensenkung im Rahmen eines verschärften Wettbewerbs, die zu Rissen in den Leitbildern einer Vertrauenskultur führen und Interessengegensätze offenbaren. Mit der Gründung eines Betriebsrates wird die Arbeitsbeziehung auf eine institutionelle Basis gestellt, um abnehmende informelle und individuelle Gestaltungsspielräume auszugleichen und eine kommunikative Gegenmacht zum Management zu bilden. Die Gründung eines Betriebsrates stößt dabei nicht zwangsläufig auf den Widerspruch des Managements. Denn informelle Strukturen werden auch aus Managementsicht dysfunktional, wenn die Steuerung und Kontrolle der Unternehmensprozesse in komplexen Strukturen gesichert werden sollen. Die Akzeptanz ist daher besonders groß, wenn das Management einen Verhandlungspartner braucht, um allgemeinverbindliche Standards einzuführen und deren Legitimität in der Belegschaft sichern will.

Besonders flexible Arbeitsanforderungen und eine stark ausgeprägte Dreiecksbeziehung zwischen dem beschäftigenden Unternehmen, Mitarbeitern und Kunden, wie sie bei den „hochflexiblen Dienstleistern“ anzutreffen sind, markieren allerdings auch den eingegrenzten Gestaltungsspielraum eines Betriebsrates und zeigen, dass die Genese kollektiver und verbindlicher Regulierungen ohne die aktive Mitwirkung der Beschäftigten unmöglich ist.

Obwohl die Beschäftigten der Institution Betriebsrat insgesamt positiv gegenüber stehen, konnte auch festgestellt werden, dass ihr Interessenhandeln stark von individuellen Strategien geprägt ist. Entscheidungen, die sie selber oder ihre Arbeit betreffen, sollen nicht über ihre Köpfe hinweg getroffen werden. Sie möchten weiterhin ihre individuellen Gestaltungsmöglichkeiten voll ausschöpfen, die sich aus ihrer hohen Qualifikation und dem angeeigneten Spezialwissen ergeben. Dem Betriebsrat wird von den Beschäftigten daher nicht die traditio-

nelle Rolle eines Vertreters zugewiesen, der gewissermaßen ihre Interessen kommissarisch wahrnimmt, sondern vor allem als Experte und Berater akzeptiert, der bei Bedarf als Dienstleister genutzt wird, individuelle Aushandlungsmöglichkeiten flankiert und als Hüter einer intakten betrieblichen Lebenswelt auftritt. Gewerkschaften, die als betriebsfremde Akteure wahrgenommen werden und es in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen auch sind, werden dagegen bislang nicht in ihre individuellen Strategien einbezogen. Die vorliegenden Befunde verweisen insgesamt darauf, dass Betriebsräte in den High-Tech-Unternehmen durchaus eine Zukunft haben und zumindest für die betriebliche Mitbestimmung festgestellt werden kann, dass sich eine Annäherung an traditionelle Regelungspraktiken vollzieht. Allerdings kann der Betriebsrat aufgrund der ihm von den Beschäftigten zugewiesenen eingeschränkten Rolle seine rechtlichen Möglichkeiten nicht voll ausschöpfen. Er muss seine Rolle als Verhandlungspartner des Managements und Mitgestalter von Arbeitsbedingungen mit den individuellen Akteuren teilen, beziehungsweise ist insbesondere in hochflexiblen Arbeitszusammenhängen auf die aktive Mitwirkung der Beschäftigten bei der Realisierung verbindlicher kollektiver Vereinbarungen zwingend angewiesen.

## **4.2 Arbeitszeit als zentraler Regelungsgegenstand: Zwei gegensätzliche Trends**

Die Arbeitsanforderungen in den untersuchten Unternehmen scheinen kaum noch mit traditionellen Arbeitszeitregulierungen – verbindlichen Vereinbarungen zur Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, die gleichzeitig die Dokumentation und Kontrolle vorsehen – kompatibel zu sein. Die großen Anteile an Wissensarbeit und hochflexiblen Anforderungen verlangen nach einem hohen Maß an Selbstorganisation und Selbststeuerung, das sich kaum in ein zentral vorgegebenes Zeitkorsett pressen lässt. Weder Management noch Beschäftigte melden daher ein Interesse an einem starren bzw. durchreguliertem Arbeitszeitmodell an.

Kundenzufriedenheit und definierte Meilensteine, die einen erfolgreichen Verlauf und Abschluss der Projekte markieren, werden zu zentralen Leistungsparametern, an denen sich die Beschäftigten messen lassen müssen. Neben der Lage und Verteilung wird auch die Dauer der Arbeitszeit zu einer diffusen Größe und macht einer stärkeren Fixierung auf das Arbeitsergebnis Platz.

Dieser Trend wurde insbesondere im Zusammenhang mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit und Zielvereinbarungen in den letzten Jahren bereits mehrfach als eine Verlagerung von der Arbeitszeitkontrolle zu einer Ergebniskontrolle – von einer direkten zu einer indirekten Steuerung – beschrieben. (Böhm u.a., 2004; Haipeter u.a., 2002; Glibmann/Peters, 2001)

Im Sample ist dieser Trend am durchgängigen Verzicht auf die systematische Dokumentation und Kontrolle der Arbeitszeit in der Mehrzahl der Unternehmen nachzuvollziehen. Gleichzeitig wird die Lage und Verteilung der Arbeitszeit durch Kundenwünsche und Projekterforder-

nisse dominiert. Die Dauer der Arbeitszeit liegt häufig deutlich höher als vertraglich vereinbart, da der erfolgreiche Projektabschluss Priorität hat.

Davon zu sprechen, dass die Arbeitszeit, als zentraler Parameter für die Arbeitskraftnutzung, zukünftig keine Bedeutung mehr hat, wäre allerdings voreilig. Entgegen den oben beschriebenen Trend zeigt sich in den untersuchten Unternehmen auch, dass auf Managementseite sehr wohl ein wachsendes Interesse besteht, das Arbeitsergebnis in Relation zur Arbeitszeit zu sehen.

Gerade mit der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen richtet sich der Augenmerk des Managements stärker auf mögliche Leistungsreserven ihrer Mitarbeiter. Auch dort, wo infolge gewachsener Unternehmen eine direkt informelle Kontrolle durch die Unternehmensleitung nicht (mehr) möglich ist, nimmt das Interesse zu, mit Unterstützung formaler Instrumente einen Überblick der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden zu bekommen.

Der Widerspruch, dass in den Unternehmen einerseits auf die Dokumentation und Kontrolle der Arbeitszeit verzichtet wird und andererseits mögliche Leistungsreserven und Leistungszurückhaltung überprüft werden sollen, lässt sich dahingehend auflösen, dass nicht die Anwesenheitszeit sondern die effektive Arbeitszeit im Mittelpunkt steht. Denn aus Management-sicht ist ein Mitarbeiter, der längere Zeit im Büro verbringt deshalb nicht zwangsläufig produktiver als Andere. Die genutzten Instrumente sind u.a. Betriebsvereinbarungen, die eine Erfassung der insgesamt aufgewendeten Arbeitszeit ermöglicht, indem die Beschäftigten zur Dokumentation verpflichtet werden, und sich so die Notwendigkeit von bezahlter Mehrarbeit besser überprüfen lässt. Der Bedarf an zusätzlichen Zeitbudgets muss von den Mitarbeitern und ggf. den Vorgesetzten nachgewiesen werden und lässt so den Einblick in die Zeit-Leistungspersormance der einzelnen Mitarbeiter bzw. des Projektteams zu. Bei den „hochflexiblen Dienstleistern“ wird zudem mit der Erfassung der fakturisierbaren Arbeitszeiten die Effektivität des Mitarbeiters für das Unternehmen gemessen.

Zielvereinbarungen, als typische Instrumente der Ergebniskontrolle sind zwar durchgängig üblich, beinhalteten aber überwiegend qualitative Ziele (Qualifizierung, Betreuung neuer Mitarbeiter etc.). Beim „hochflexiblen Dienstleister“ sind hingegen auch Zielvereinbarungen vorzufinden, die fakturisierbare Arbeitsstunden quantifizieren und bei Erfüllung des Zieles honorieren.

Wird Arbeitszeit aus Kontrollinteressen zum Gegenstand von Vereinbarungen zwischen Management und Betriebsrat, sind Schutzinteressen der Beschäftigten vor einer zu weitgehenden Verausgabung ihrer Arbeitskraft das zweite zentrale Gestaltungsmerkmal einer Arbeitszeitregelung. Die Vereinbarungen eröffnen den Beschäftigten Möglichkeiten überlange Arbeitszeiten abzuwehren. Hierzu müssen sie aber selbst aktiv werden und die Überforderung durch das Management thematisieren und reflektieren.

Die Befunde zeigen, dass die Regulierung der Arbeitszeit als zentraler Parameter des Beschäftigungsverhältnisses durchaus nicht obsolet geworden ist, allerdings beachtliche Unschärfen

aufweist, die das Konfliktpotential markieren. Dort wo formale Arbeitszeitregelungen bestehen, zeigen sich große Gestaltungsspielräume bei der Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Wird die Arbeitszeit nicht systematisch erfasst und kontrolliert lässt sich auch die Dauer nicht eindeutig fixieren. Die Unschärfen beschränken sich allerdings nicht allein auf die Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit. Vor dem Hintergrund einer stärkeren Kontrolle der effektiven Arbeitszeit wird die Frage welche Zeit als Arbeitszeit anerkannt wird zum Konfliktfeld.

### **4.3 Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld betrieblicher Anforderungen, Selbstverwirklichung in der Arbeit und familiärer Verpflichtungen.**

Überlange Arbeitszeiten und deren ungünstige Lage und Verteilung werden zwar von den befragten hochqualifizierten Beschäftigten häufig als Problem bezeichnet, dennoch ist die Arbeitszeit, anders als zunächst vermutet, in den untersuchten Unternehmen nicht Gegenstand eines zentralen Interessenkonflikts. Arbeitszeitprobleme werden weitgehend individuell bewältigt, wobei sich geschlechterspezifische Unterschiede herauskristallisieren, wenn Kinder zu betreuen sind.

Die idealen Arbeitszeiten, ginge es nach den Wünschen der Beschäftigten, lägen zwischen 9 und 17 Uhr auf fünf Werktagen verteilt. Die Wochenarbeitszeit sollte 40 Stunden betragen und das Wochenende frei bleiben. Die tatsächlichen Arbeitszeiten weichen insbesondere bei den „hochflexiblen Dienstleistern“ zum Teil erheblich von diesen Vorstellungen ab. Dennoch ist in den untersuchten Unternehmen kein verschärfter Interessenkonflikt bei der Arbeitszeitgestaltung zu beobachten. Für ungünstige und überlange Arbeitszeiten wird von den Arbeitnehmern häufig nicht das beschäftigende Unternehmen, sondern der Markt (Kunde) verantwortlich gemacht, mit dem man kaum andere Bedingungen aushandeln könne. Flexible Arbeitszeitanforderungen und Mehrarbeit werden daher von den befragten Beschäftigten als weitgehend unabänderlich akzeptiert und individuelle Arbeitszeitwünsche, die im Widerspruch zu betrieblichen Anforderungen stehen, als unrealistisch eingeschätzt. Um den Wunsch nach verlässlicheren Arbeitszeiten zu realisieren, wird eher ein Arbeitsplatzwechsel erwogen, als dass der Versuch unternommen würde, hochflexible Anforderungen abzuwehren.

Die hochqualifizierten Beschäftigten betrachten die Erwerbsarbeit nicht nur als Mittel der Existenzsicherung, sondern gleichzeitig als Entfaltungsmöglichkeit individueller Fähigkeiten. Die Identifikation mit der Aufgabe geht einher mit einer hohen Motivation, in deren Folge die Bereitschaft, Verantwortung für den Gesamtprozess zu übernehmen, groß ist. Das erklärt, warum überlange Arbeitszeiten in vielen Fällen durchaus freiwillig geleistet werden. Arbeitsaufgaben werden mit nach Hause genommen und die fachliche Qualifikation wird als Privatangelegenheit betrachtet, was sich in einer zunehmenden „Verbetrieblichung der Privatsphäre“ ausdrückt.

Wie realisieren die Beschäftigten unter den genannten Rahmenbedingungen ihre „Work-Life-Balance“?

Die empirischen Befunde zeigen, dass Männer die geringeren Probleme mit langen Arbeitszeiten und hochflexiblen Arbeitsanforderungen haben. Haben sie Familie, orientiert sich ihre Lebensführung am traditionellen Leitbild des Familienversorgers. Ihre Frauen sind nicht erwerbstätig oder arbeiten in Teilzeit und kümmern sich hauptverantwortlich um Kinder und Haushalt. Nicht nur familiäre Verpflichtungen – außer dem Wunsch nach einem gemeinsamen freien Wochenende – sondern auch persönliche Hobbys oder Interessen, die besondere Ansprüche an die Arbeitszeitgestaltung bedeuten könnten, sind relativ gering ausgeprägt. Die Arbeit hat insgesamt Priorität gegenüber lebensweltlichen Ansprüchen. Mit langen Arbeitszeiten ist für Männer häufig eine Karriereorientierung verknüpft. Problematische Arbeitszeiten führen daher in der Regel nicht zu einem Konflikt mit dem Management, sondern werden, soweit nicht individuelle Spielräume in der Arbeit genutzt werden können, durch die Verantwortlichkeit der Frauen für die Reproduktionsarbeit gelöst. Lediglich in der zunehmenden Wochenend- und Feiertagsarbeit bei den „hochflexiblen Dienstleistern“ zeichnet sich dort auch für Männer zunehmend ein Vereinbarkeitsproblem und somit möglicherweise ein zukünftiges Konfliktpotential ab, da das freie Wochenende bislang für familiäre Bezüge reserviert war.

Für die Frauen, die insgesamt eine Minderheit in den dieser Untersuchung zugrunde liegenden Unternehmen darstellen, zeigt sich ein differenzierteres Bild bezüglich der Arbeitszeitgestaltung und eines möglichen Arbeitszeitkonfliktes: Aus der Befragung zeichnet sich ab, dass Frauen mit Kindern im betreuungsintensiven Alter einem möglichen Zeitkonflikt durch eine Arbeitszeitreduzierung begegnen. Die hochqualifizierten Frauen mit Kindern arbeiten mehrheitlich in Teilzeit. Damit kalkulieren sie durchaus auch einen beruflichen Abstieg bzw. ein langsames Weiterkommen mit ein. Darüber hinaus weichen Frauen mit Kindern auf die Tätigkeiten aus, die ihnen eine Teilzeitbeschäftigung ermöglichen. Sie können sich in der Männergesellschaft beim „hochflexiblen Dienstleister“ nur in Bereichen mit „fixen Bürozeiten“ und mit Einschränkungen in Bereichen mit einer „projektabhängigen Arbeitszeitgestaltung“ behaupten, da nur dort eine sozialverträgliche Lage und eine verlässlichen Planung der Arbeitszeit gewährleistet ist.

Selbstbestimmte Arbeitszeiten und Arbeitsautonomie haben bei Frauen mit Kindern eine andere Bedeutung als bei Männern, deren Ansprüche sich vor allem aus arbeitsinhärenten und weniger aus lebensweltlichen Bedürfnissen begründen. Autonomie und Selbstbestimmung der Arbeitszeit impliziert bei Frauen mit Kindern dagegen immer, die Arbeitszeit auch an den Zeitanforderungen der Familie ausrichten zu können.

Nur die vollzeiterwerbstätige karriereorientierte Frau ohne Kind reflektiert weitgehend das männliche Verhaltens- und Wertemuster: Die Arbeit hat Priorität, gesteigerter Leistungs- und Flexibilitätsdruck, der zu ausgedehnten Arbeitszeiten führen kann, wird als Voraussetzung für eine hochqualifizierte Tätigkeit mit Erfolgsaussicht angesehen.

Es wird deutlich, dass mit der Bewältigung von hoch flexiblen Arbeitsanforderungen die Entscheidung der Frauen für die Kinderlosigkeit befördert wird oder sich die traditionelle geschlechterspezifische Arbeitsteilung eher wieder verfestigt, wenn dem Kinderwunsch stattgegeben wird. Teilzeitarbeitende Frauen und Hausfrauen mit Kindern bilden dann den Flexibilitätspuffer, der den Männern ermöglicht, den hochflexiblen Anforderungen gerecht zu werden. Überlange Arbeitszeiten von hochqualifizierten Männern und Teilzeit von Frauen sind daher häufig zwei Seiten einer Medaille. Arbeitszeitkonflikte werden im Unternehmen so vermieden und treten gegebenenfalls zu Hause als Sekundärkonflikte zu Tage.

Überlange Arbeitszeiten werden von allen Befragten erst dann als ernstes Problem wahrgenommen, wenn der Spaß an der Arbeit verloren geht, weil die Anerkennung fehlt und die Identifikation mit Aufgabe und Unternehmen leidet. Eine stärkere Reglementierung und Einmischung eines Betriebsrates in die individuelle Arbeitszeitgestaltung wird von den Beschäftigten zwar weitgehend abgelehnt, aber Modelle, wie insbesondere Arbeitszeitkonten, die ihnen Handlungsfreiheit bei der Gestaltung lassen, werden durchaus begrüßt. Diese Modelle bieten ihnen den Rahmen und die Möglichkeit, bei Bedarf auf die vertraglich vereinbarte Arbeitszeitdauer zu bestehen und sich so vor einer latenten, vom Management geförderten, Kultur der Vielarbeit schützen zu können.

## 5 Literatur

- Bispinck, R. WSI-Tarifarchiv 1996: Immer kürzer - und immer flexibler. In: Informationen zur Tarifpolitik Nr. 23
- Böhle, F. 1999: Entwicklung industrieller Arbeit und Arbeitszeit. Umbrüche in der zeitlichen Organisation von Arbeit und neue Anforderungen an den Umgang mit Zeit. In Büssing, A., Seifert, H. 1999: Die Stechuhr hat ausgedient. Flexible Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen. Berlin
- Böhm, S.; Herrmann, C.; Trinczek, R. 2004: Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells. Berlin, Ed. Sigma
- Bundesmann-Jansen, J./Groß, H./Munz, E. 2000: Arbeitszeit '99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland. Köln: ISO und Düsseldorf: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Langfassung)
- D'Alessio, N./Oberbeck, H./Seitz, D. 2000: "Rationalisierung in Eigenregie" – Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW. Hamburg: VSA.
- Dombois, R.; Peter, L.; Spitzley, H.; Warsewa, G. 2002: Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster der Arbeit. Projektantrag; IAW, Universität Bremen
- Fergen, A./Pickshaus, K./Schaumburg, S./IG Metall Vorstand, Abt. Tarifpolitik (Hg) 2000: Vertrauensarbeitszeit – Reich der Freiheit oder Selbstausbeutung? Frankfurt
- Gleißmann, W./Peters, K. 2001: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg
- Haipeter, T. 2001: Vertrauensarbeitszeit in Bankfilialen. In: ARBEIT H. 3/2001, S. 278-285

- Haipeter, T./Lehndorff, S./Schilling, G./Voss-Dahm, D./ Wagner, A. 2002: Vertrauensarbeitszeit. Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts. In: Leviathan 3/2002
- Herrmann, C./Promberger, M./Singer, S./Trinczek, R. 1999: Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis, Berlin
- Holtrup/Mehlis 2004: Arbeitsbeziehungen im Wandel. IAW Arbeitspapier 5 / März 2004, [www.iaw.uni-bremen.de/FeA/](http://www.iaw.uni-bremen.de/FeA/)
- Krings, Bettina (2003): Wandel der Arbeits- und Lebensbedingungen im Multimediabereich aus der Genderperspektive. Forschungszentrum Karlsruhe (Wissenschaftliche Berichte, FZKA 6892)
- Linne, Grudrun (Hg.) unter Mitarbeit von Eberling, Matthias; Groß, Hermann; Hielscher, Volker; Hildebrandt, Eckart; Jürgens, Kerstin; Lehndorff, Steffen; Pfahl, Svenja; Promberger, Markus; Schilling, Gabi; Seifert, Hartmut; Spitzley, Helmut; Trinczek, Rainer 2002: Flexibel arbeiten - flexibel leben? Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen, Arbeits- und Lebensbedingungen. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung
- Offe, C./Hinrichs, K 1984: Sozialökonomie des Arbeitsmarktes: primäres und sekundäres Machtgefälle. In: Offe, C (Hg): „Arbeitsgesellschaft“. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt/New York: Campus, 44-86
- Offe, C./Hinrichs, K./Wiesenthal, H. (Hg) 1982: Arbeitszeitpolitik. Formen und Folgeneiner Neuverteilung der Arbeitszeit. Frankfurt, New York
- Mehlis/Spitzley 2004: Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der „new economy“. Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit. IAW Arbeitspapier 6/2004. [www.iaw.uni-bremen.de/FeA/](http://www.iaw.uni-bremen.de/FeA/)
- Müller-Jentsch, W. 1997: Soziologie der Industriellen Beziehungen. Frankfurt a. M./New York: Campus, 2. Aufl.
- Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg) 2000: Landesinitiative „Moderne Arbeitszeiten“ NRW. Arbeits- und Betriebszeiten flexibel gestalten. Düsseldorf
- Schmidt, R./Trinczek, R. 1989: „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hg): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Berlin: Sigma, 135-146
- Seifert, H. (Hg) 1993: Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung. Köln
- Seifert, H. 2001a: Zeitkonten: von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In WSI-Mitteilungen Heft 2/2001, S. 84 – 91
- Welsch, J. 2003: New Economy - Hoffnung des 21. Jahrhunderts oder Blüentraum? In: WSI Mitteilungen Heft 6/2003,

## VERÖFFENTLICHUNGEN DES IAW - INSTITUT ARBEIT UND WIRTSCHAFT -

### Arbeitspapiere/Working Paper

ISSN-Nr.: 1610-9325

Nr. 1

Temme, Th.; Warsewa, G. (2002): Vom Quick-Shop zum Click-Shop? Modernisierung des lokalen Einzelhandels durch Lieferdienste und E-Commerce (€ 3,00)

Nr. 2

Lang, W.; Hickel, R. (2003): Sanierungshilfen des Bundes durch Teilentschuldung 1994 bis 2004 (€ 3,00)

Nr. 3

Tholen, J.; Czírja, L.; Hemmer, E.; Mansfeldová, Z.; Sharman, E. (2003): EU-Enlargement and Labour Relations - New Trends in Poland, Czech and Slovak Republic (€ 5,00)

Nr. 4

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der Befragung der Betriebsräte im September 2003 (€ 3,00)

Nr. 5

Holtrup, A.; Mehlis, P. (2004): Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 6

Mehlis, P.; Spitzley, H. (2004): Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der "new economy". Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 7

Warsewa, G. (2004): Stadtgestaltung durch Zeitpolitik. Experimente und Ergebnisse im Projekt ‚Bremen 2030 – eine zeitbewusste Stadt‘ (€ 3,00)

Nr. 8

Holtrup, A. (2004): Die Regulierung von Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten. Der konzeptionelle Rahmen für die empirische Untersuchung der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Nr. 9

Dombois, R.; Winter, J. (2004): Sozialklauseln – Handelssanktion als wirksames Instrument internationaler Arbeitsregulierung? Erfahrungen aus dem ‚*North American Agreement on Labor Cooperation*‘ zwischen USA, Mexiko und Kanada (€ 3,00)

Nr. 10

Dombois, R.; Winter, J. (2004): Arbeitsregulierung als transnationaler Governanceprozess. Lehren aus dem NAFTA-Raum (€ 3,00)

Nr. 11

Warsewa, G. (2004): Strukturwandel und Identität – Die europäischen Hafenstädte erfinden sich neu. Auswertung des Workshops „Revitalisation of Old Port Areas“ in Bremen 6./7. Mai 2004 (€ 3,00)

Nr. 12

Baumheier, U. (2005): Betriebsnahe Kinderbetreuung in der Stadtgemeinde Bremen. Eine Studie des Verbundvorhabens „Bremen 2030 – eine zeitgerechte Stadt“ (€ 3,00)

Nr. 13

Reihert, C. (2005): Karriere, Klienten, kollegiale Beratung. Konzept einer Untersuchung der Ansprüche Beschäftigter im Bereich Soziale Arbeit (€ 3,00)

Nr. 14

Voss, J.; Warsewa, G. (2005): Reflexive Arbeitsgestaltung zwischen privaten und betrieblichen Ansprüchen (€ 3,00)

Nr. 15

Holtrup, A./Peter, L. (Hg.) (2005): Von den USA lernen? Zur Zukunft der Arbeits- und Sozialpolitik in Deutschland. Eine Auseinandersetzung um das Politikkonzept von Wolfgang Streeck. (€ 3,00)

Nr. 16

Holtrup, A. (2005): Interessen und Interessenvertretung heute – aus der Perspektive von Beschäftigten. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Nr. 17

Fehre, R.; Mehlis, P. (2005): Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der `New Economy““. (€ 3.00)

## **Forschungsberichte/Research Report**

Nr. 1

Wefer, G.; Warsewa, G.; Söffler, D. (2003): Entwicklungspotentiale und –optionen der bremischen Wissenschaftslandschaft (€ 3,00) ISBN: 3-88722-585-6

Nr. 2

Richter, G.; Prigge, R. (2003): Interessenvertretung in der Reformflaute. Kommunale Rahmenbedingungen, Krise der Verwaltungsmodernisierung und neue Herausforderungen für Personalräte (€ 5,00) ISBN: 3-88722-587-2

Nr. 3

Tholen, J.; Schekerka, H. (2003): Arbeitsplatz- und Beschäftigungseffekte in der Luft- und Raumfahrtindustrie und verwandten Bereichen in der Region Bremen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-588-0

Nr. 4

Heisig, U.; Schleibaum, J. (2004): Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn-Lehe. Mehr Servicequalität durch innovative Arbeitsorganisation (€ 3,00) ISBN 3-88722-589-9

Nr. 5

Lang, W. (Hrsg.) (2004): Bremen. 100 Tage nach der Wahl. Dokumentation der Tagung am 5. September 2003 am Institut Arbeit und Wirtschaft. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-597-x

Nr. 6

Heisig, U., Ludwig, Th. (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-611-9

Nr. 7

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. (€ 3,00) ISBN 3-88722-626-7

Nr. 8

Tholen, J.; Hemmer, E. (2005): Die Auswirkungen von Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel-/Osteuropa – Größenordnung, Motive, Strategien, Arbeitsplätze. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-652-6

Tholen, J.; Ludwig, Th. (2005): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. (€ 3,00) ISBN 3-88722-658-5