

Vertrauensarbeitszeit – die verpasste Chance?

Olaf Geramanis

Freiheit ist ein attraktives Versprechen. Hochqualifizierte Personen werden „Freelancer“ genannt, um deutlich zu machen, welche Freiheiten der Arbeitsmarkt für sie bereit hält. Der Begriff „Freisetzung“ macht aus einer Entlassung keine Entwertung, sondern eine positive Herausforderung. Auch der Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ hat in dieser Familie der Sprachspiele einen festen Platz. Vorbei die Zeiten, als Vorgesetzte noch Zeiten kontrollierten. Stattdessen haben die Beschäftigten die Freiheit, ihre Arbeitszeit selbst zu koordinieren. Sie dürfen arbeiten wann sie wollen, solange sie die Zielvorgaben erfüllen. Erfolgreich sein, frei sein, Vertrauen genießen! Aber hält der Begriff Vertrauensarbeitszeit, was er verspricht, oder führt dieses Managementinstrument letztlich zu einer Selbstökonomisierung der Beschäftigten innerhalb einer ziellos gewordenen Marktgesellschaft in der alles zählt, nur nicht Vertrauen?

1

Einführung

Ende der 90er Jahre wurde unter dem Titel „Vertrauensarbeitszeit“ ein Arbeitszeitmodell populär, dessen widersprüchliche Dimensionen ein weit umfangreicheres Ausmaß haben, als es die gegenwärtige Diskussion widerspiegelt. Die zentralen Elemente sind schnell zusammengefasst: Innerhalb der Betriebe wird die formelle Zeiterfassung nicht nur abgeschafft, sondern grundsätzlich auf die Auswertung von Arbeitszeitdaten durch Vorgesetzte verzichtet. Jeder Beschäftigte hat über seine Arbeitszeiten selbst zu entscheiden. Zugleich wird dem Einzelnen oder auch einer ganzen Arbeitsgruppe ein hohes Maß an autonomer Gestaltungskompetenz zugestanden, begrenzt lediglich durch Eckdaten. Die Steuerungsfunktion des Managements beschränkt sich fortan auf die Fixierung von Rahmendaten und Zielvereinbarungen, bzw. auf die Einhaltung von Ressourcen. Heißt das zugleich, dass an die Stelle von Vorgesetztenkontrolle nun Vertrauen und Selbstbestimmung getreten sind? Nein, genau das ist nicht der Fall. Im Gegenteil: Durch die aktuelle Praxis der Vertrauensarbeitszeit wird eine gesteigerte Form von Kontrolle installiert, die weitaus raffinierter und subtiler ist als bisher. Je „erfolgreicher“ dann diese neue Managementmethode praktiziert wird, umso mehr werden Vertrauen und Selbstbestimmung zu Erfüllungsgehilfen einer rein ökonomischen Marktlogik. Damit ist nicht behauptet, dass das Konzept Vertrauensarbeitszeit grundsätzlich abzulehnen ist. Es ist aber notwendig, sowohl das Konzept, als auch die derzeitige Praxis einer dreistufigen

Analyse zu unterziehen: Zuerst die Idee des Konzepts, dann die Ideologie seiner aktuellen Umsetzung und schließlich die Beschreibung dessen, was (möglicherweise) praktikabel ist.

2

Die Idee der Vertrauensarbeitszeit

Weder Soziologen noch Pädagogen, sondern die Manager haben das Vertrauen für die Unternehmensinteraktionen neu entdeckt. Das hat nachvollziehbare Gründe. Waren die 80er Jahre geprägt durch Debatten über neue Rationalisierungsstrategien und die Kontrolloptimierung des Produktionsprozesses, so kennzeichneten die 90er Jahre vor allem für die Lohnabhängigen den Beginn einer umfassenden Deregulierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt. Kennzeichnend hierfür sind u.a. die Konzepte der „teilautonomen Gruppenarbeit“ (Dörre 1996; Kuhn 1996) sowie des „Lean Managements“ (Womak/Jones/ Roos 1992). Vorbei sind die Zeiten, als die Industriearbeiterschaft noch die Mehrheit der Erwerbstätigen bildete und die Kritik an der Arbeitswelt vor allem eine Kritik am Taylorismus war. Eine Kritik, die sich insbesondere auf den Entzug der Kompetenzen seitens der Arbeiterschaft und die entmündigende Vorherrschaft des Managements richtete. Stattdessen findet eine Kompetenzverlagerung nach unten statt mit gleichzeitigem Verzicht auf direkte Steuerung und Kontrolle. Die Aufforderung an die Beschäftigten lautet lediglich, ihre Arbeit, speziell ihre Arbeitszeit, selbst zu organisieren. Das zentrale Thema einer Fremdbestimmung der Arbeit scheint da-

mit zu Beginn des neuen Jahrtausends gegenstandslos geworden zu sein. Stattdessen wird das Profil gegenwärtiger Dienstleistungs- und Informationsökonomie primär durch qualifizierte Angestellte, Experten und Führungskräfte bestimmt. Diese veränderte Form von Arbeit stellt meist eine komplexe, oftmals virtuelle Tätigkeit dar. Dennoch bleibt die sogenannte „moderne Wissensarbeit“ nach wie vor Erwerbsarbeit und wird mehr denn je eingerahmt von kapitalistischen Produktionsbedingungen. Das Neue ist nur, „...dass die Arbeitsleistung in einem sehr viel geringeren Grade als in herkömmlichen tayloristisch-bürokratischen Arbeitssystemen mit den Mitteln organisatorischer und technischer Kontrolle abgerufen und überwacht werden kann“ (Deutschmann 2001, S. 58 f). Hierbei ist die Überlegung, wie Arbeitszeitkontrollsysteme flexibilisiert werden können, an sich kein völlig neues Thema. Zeitorganisationsmodelle wie Gleitzeit, Jahresarbeitszeit und Zeitkonten bieten den Betrieben schon jetzt Spielräume bei der Effektivierung des Arbeitskräfteeinsatzes und der Synchronisierung des Arbeitsanfalls. Diese Form der Flexibilisierung ist jedoch mit einem erheblichen Regulierungs- und Koordinationsaufwand verbunden. Zeitkonten müssen geführt und der Überstundenabbau zentral geregelt werden. Letzten Endes bleibt bei all diesen Model-

Dr. phil. Olaf Geramanis ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität der Bundeswehr München. Forschungsschwerpunkte: Modernisierung von Berufs- und Arbeitsprozessen.
e-mail: olaf-geramanis@unibw-muenchen.de

len das Kontrollproblem strukturell daselbe: Es geht um den Kauf von Arbeitszeit und um die möglichst optimale Verwertung der in dieser Zeit verfügbaren Arbeitskraft. Demgegenüber bedeutet Vertrauensarbeitszeit, dass die Organisation der Arbeitszeit fast vollständig auf die Ebene des einzelnen Beschäftigten verlagert wird, ohne dass das Management mit den komplexen Zeitkoordinationsaufgaben belastet wird. Wobei es sich nicht um die Abschaffung der Arbeitszeit handelt. Die arbeitsvertragliche Verpflichtung zur Regelung der Arbeitszeitdauer bleibt hier von offiziell unberührt. Die Angestellten dürfen jedoch selbst entscheiden, wann und wo, wie viel oder wie wenig sie arbeiten „wollen“. Einzige Bedingung: Sie müssen Ergebnisse liefern und Ziele erreichen. Das, was nicht mehr zählt, ist die verstrichene Zeit oder die bloße Anwesenheit. Damit wird die Zeit bis auf eine Terminsetzung aus der unternehmerischen Kommunikation exkommuniziert und zur Privatangelegenheit gemacht. An die Stelle der ehemals autoritären und kontrollierenden Führungskräfte treten nun Manager, die zusammen mit den Beschäftigten vorgegebene Ziele individuell erörtern. Es kommt darauf an, die Aufgaben, das Arbeitsvolumen sowie die vertragliche Arbeitszeit auszubalancieren und dann die Ergebnisse selbstständig und eigenverantwortlich durch die Angestellten erarbeiten zu lassen. Entspricht dieser Zustand nun dem einer vertrauensvollen Kooperation?

3

Worauf gründet Vertrauen und ist es herstellbar?

Vertrauen wird zwischen zwei Personen relevant, wenn Kontrolle nicht gewollt, nicht möglich oder zu kostspielig ist, und darüber hinaus bei den Beteiligten die Bereitschaft zu einer risikobelasteten Interaktion besteht. Vertrauensarbeitszeit könnte daher so verstanden werden, dass der Arbeitgeber den Arbeitnehmer nicht mehr kontrolliert, sondern ihm *vertraut* – im Wissen, dass etwas „auf dem Spiel steht“. Er vertraut darauf, dass der zur Verfügung gestellte Ermessensspielraum nicht opportunistisch missbraucht, sondern der Arbeitnehmer dem entgegengebrachten Vertrauen gerecht wird. Dieses Vertrauen stellt keine Gewissheit dar, da sonst die Rede von

Vertrauen sinnlos wäre, sondern es ist eine persönliche Überzeugung über das Handeln des Anderen. „Vertrauen beruht auf einer Täuschung. Eigentlich ist nicht soviel Information gegeben, wie man braucht, um erfolgssicher handeln zu können“ (Luhmann 1989, S. 33). Verbunden ist damit ein doppeltes Risiko: das des Irrtums und das des Schadens als Folge des Irrtums auf Seiten desjenigen, der zu Unrecht vertraut hat (Offe 2001, S. 249). Bestünde eine Vertrauenskultur in diesem Sinne, so könnte man dies mit der gegenseitig geteilten Erwartung beschreiben, dass eine einseitige, freiwillige Vorleistung nicht ausgebeutet wird. Im Vordergrund steht daher zuallererst die soziale Norm, dass auch andere kooperativ sind und auf ihren Egoismus verzichten. Es entspräche einem Klima von Achtung, Respekt und Solidarität, wenn Vertrauen als personales Vertrauen verstanden und Vertrauensarbeitszeit in diesem Sinne als eine verlässliche Kooperation zwischen Arbeitgebern, Managern und Beschäftigten existieren würde.

Bei der aktuellen Ausprägung der Vertrauensarbeitszeit handelt es sich allerdings nicht um ein soziales Modell, sondern um ein Managementkonzept. Wobei die Überlegung allein, dass Vertrauen nun *ökonomisch* auf Interesse stößt, an sich nicht problematisch ist. Vertrauen stellt jedoch ähnlich wie Werte und Normen ein „kollektives Gut“ (Heisig 1997, S. 128) bzw. eine „soziale Ressource“ (Geramanis 2002) dar. Was aber geschieht, wenn ein soziales Modell bewusst ökonomisch verwertet werden soll? Dann haben wir es mit zwei sich widersprechenden Handlungslogiken zu tun, die aktuell als völlig miteinander kompatibel kommuniziert werden. Harney (1998) macht diese Zweiteilung deutlich, indem er der partikularen ökonomischen Markt-Handlungslogik, in der es um Mehrwertproduktion geht, das universalistische Konzept sozialer Ordnung, basierend auf Solidarität, Rücksichtnahme und Vertrauen gegenüber stellt.¹ Die Grundlage für eine vertrauensvolle Kooperation liegt damit in der sozialen Dimension und wird „an die affektiv miteinander verbundenen Akteure einer sozialen Gruppe geknüpft und in eine kollektive Tradition überführt, die den situationalen Nutzenkalkulationen entzogen ist“ (Aretz 1997, S. 91 f). Soziale Beziehungen bedürfen daher mehr, als eines ausschließlich instrumentellen Charakters. Sie etablieren sich erst über eine längere Zeit und müssen da-

bei lebendig gehalten werden, so als seien sie ein Selbstzweck. Von Bedeutung, ob und in welcher Form Vertrauen gedeihen kann, sind damit zum einen die Menschen, die bereit sind, sich auf andere einzulassen, und zum anderen die Strukturen der Umwelt, die ein vertrauensförderndes Klima bieten müssen. Hierbei spielen soziale Zusammenhänge eine wichtige Rolle. Ein günstiger Nährboden für Vertrauen kann sich folglich dort entwickeln, wo Beziehungen gekennzeichnet sind durch Transparenz, eine relative Dauer und wechselnde Abhängigkeit. „Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens. Die Beteiligten müssen einander immer wieder in die Augen blicken können“ (Luhmann 1989, S. 39). Hierüber *kann* eine Gemeinschaft entstehen, derer sich die Personen über gemeinsam geteilte Werte und Normen verpflichtet fühlen. Zwischen den Beteiligten bestünde dann eine Bindung, die Identifikation und Solidarität einschließt. Werte wie Verlässlichkeit oder gegenseitiges Vertrauen könnten zu einem universalen Ordnungszustand werden, der von einem kollektiven Bewusstsein ausgeht und zugleich auf die individuelle Haltung der Personen rückwirkt.

Wenn nun ökonomisch orientierte Unternehmen ihrerseits Vertrauen beschwören, handelt es sich dann nicht lediglich um ein attraktives Sprachspiel jenseits dessen, was die qualitative Dimension von Vertrauen ausmacht? Oder ist es gerade diese *soziale* Implikation, die zum Gegenstand des Verwertungsinteresses gemacht werden soll? Ist von Vertrauen nur deshalb die Rede, weil es um genau diesen noch verborgenen Mehrwert geht, der in Solidarität und Verlässlichkeit steckt? Von Unternehmerseite heißt es diesbezüglich: „Nötig ist ein gemeinsames Werte- und Normensystem, das – wie aus der Kulturforschung bekannt – die individuellen Verhaltensmuster der Organisationsteilnehmer steuert. Eine wichtige Rolle bei virtuellen Teams – und generell bei allen virtuellen Organisationsformen – spielt die Idee des Vertrauens“ (Scholz² 2001, S. 22). Je mehr dieses Handeln durch das Effektivitätsprinzip geleitet

¹ Harney spricht von der Differenz der *betrieblichen* gegenüber der *beruflichen* Handlungslogik. Darin entspricht das Ideal des Berufes einer universal gesellschaftlichen Dimension gegenüber den partikularen Interessen der Betriebe.

² Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre Saarbrücken und u.a. Direktor des Instituts für Managementkompetenz.

wird, desto dominanter werden die Faktoren Macht und wechselnde individuelle Interessen. Damit wird die Verlässlichkeit der sozialen Ordnung selbst prekär. So heißt es wenig später im selben Text: „Radikale Kostenminimierung und extreme Flexibilisierung bringen es mit sich, dass auch vom Unternehmen garantierte Sicherheit ein Wert von gestern zu sein scheint. Wer intellektuell, sozial oder physisch schwach ist, hat keine Erfolgchance. Dies gilt gleichermaßen für Individuen als auch für ganze Unternehmen“ (Scholz 2001, S. 24). Um was für ein universelles Werte- und Normensystem handelt es sich dann, wenn Dauerhaftigkeit und gegenseitige Rücksichtnahme individualisiert und unter ökonomische Erfolgsbedingungen gestellt werden? Hierin liegt die (gewollte) Vermischung beider Ebenen. Der ökonomische Markttausch, der Machtasymmetrien ignoriert, Ungleiche gleich behandelt und darüber Gewinner und Verlierer produziert, soll durch die soziale Dimension der Solidarität, der Verlässlichkeit sowie der Integration domestiziert und funktionsfähig gehalten werden. Am Anfang von Vertrauen steht das Eingeständnis, auf einen anderen Menschen angewiesen zu sein, sowie das Angebot des Anderen, der eigenen Vertrauensgabe auch Bedeutung zuzumessen. Verantwortung und die Übernahme fremder Risiken werden jedoch in sozialdarwinistischen Zeiten zu entscheidenden Wettbewerbsnachteilen.

4

Der Terror der Effizienz als Ideologie

Die Problematik des Managementkonzepts „Vertrauensarbeitszeit“ liegt nicht darin begründet, dass den Beschäftigten nicht *mehr* Verantwortung und *mehr* Selbständigkeit zugebilligt werden soll. Es geht auch nicht um die Frage, ob die Arbeitnehmer dazu in der Lage sind. Vielmehr wird das Abschaffen der Zeiterfassung erst dann für die Arbeitgeber attraktiv, wenn es sich unternehmerisch rechnet. Der Lohnabhängige soll bei gleichbleibender Abhängigkeitsstruktur unternehmerische Verantwortung tragen. Die Freiheit „tut, was ihr wollt“ steht unter dem Verdikt „aber seid rentabel“ (Pickshaus u.a. 2001, S. 213). Es kann also keine Rede davon sein, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer in Form ei-

nes Vertrauensvorschlusses einen für ihn riskanten Ermessensspielraum zur Verfügung stellt. Vertrauensarbeitszeit in seiner derzeitigen Ausprägung konfrontiert vielmehr die Beschäftigten unmittelbar mit dem Markt. Um das „Vertrauen“ des Arbeitgebers rechtfertigen zu können, kommt es nicht darauf an, Vorgaben zu erfüllen, sondern die negative Erwartung erfolglos zu sein, nicht zu bestätigen. Dies entspricht keiner sozialen Kooperation, sondern vielmehr einer radikalen Vermarktlichung der Beziehung zwischen Käufern und Verkäufern der Arbeitskraft. „Autonom handelnde Subjekte sollen in einem Rahmen, der die Beziehung zwischen zwei unabhängigen Unternehmern simuliert, ihre Arbeitsleistung erbringen“ (Volpert 2001, S. 21). Damit entsteht eine Bringschuld, die kein „Genug“ kennt. Derart maßstablose Leistungsansprüche führen zu einem Kampf gegen die persönliche Unzulänglichkeit, der auf Dauer verloren gehen muss. In Konsequenz führt dies zu einer Intensivierung der Arbeit. So ist nachweisbar, dass fast durchweg „freiwillig“ länger gearbeitet wird. Sank die tarifliche Arbeitszeit hochqualifizierter Angestellter „offiziell“ von 1984 mit 40,2 Stunden auf 1997 37,1 Stunden, so verlängerte sich im selben Zeitraum die faktisch geleistete Arbeitszeit von 45,1 auf 46,2 Stunden (Götz 2000, S. 246). Selbst dort, wo es noch Stechuhren gibt, werden die Kontrollen unterlaufen. Nicht selten wird die Stechuhr „ausgetrickst“, indem man (sich) „ausstechen“ geht, um dann weiterzuarbeiten. Man schleicht sich sonntags ins Büro oder nimmt Arbeit mit in den Urlaub. Hauptsache er oder sie erfüllt die „mile stones“. Freiräume schmelzen dahin und für Sozialkontakte am Arbeitsplatz bleibt immer weniger Zeit. Versagensängste, Tinnitus, „burn out“ sind die Nebenfolgen (Gross 2001). Demgegenüber erscheint das idyllische Versprechen, wonach die Beschäftigten so viel oder wenig arbeiten dürfen, wie sie wollen, zynisch. Was passiert da, dass man den Eindruck gewinnt, die Beschäftigten entgrenzen sich so weit, dass sie vor sich selbst geschützt werden müssen?

5

Die Vermarktung des eigenen Selbst

Es kann keine Rede davon sein, dass Kontrolle tatsächlich durch Vertrauen ersetzt wird. Es handelt sich vielmehr um eine weitaus raffiniertere Form von Kontrolle. Die „politische Ambivalenz der Stechuhr“ (Peters 1999) lag darin, dass sie nicht nur ein Überwachungsinstrument des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer war, sondern zugleich der Arbeitnehmer sich gegen einen unkontrollierbaren Zugriff seitens des Arbeitgebers abgrenzen konnte. Mit dem Ende der Arbeitszeit endete auch die Verfügungsgewalt des Vorgesetzten gegenüber seinen Untergebenen. Es gab eine Zeit für Fremdbestimmung und eine für Selbstbestimmung. Insofern herrschte selten zuvor eine so eindeutige Trennung von Privatzeit und Dienstzeit wie im Taylorismus. Die „Subjektivität“ der Angestellten war gerade das Negative, das Auszugrenzende. In postmodernen Zeiten der Individualisierung ist die Unterdrückung von Subjektivität keine adäquate Führungsmethode mehr, insbesondere weil sie wichtige kreative und innovative Prozesse verhindert. Nur Gehorchen macht keinen Spaß mehr und „Herrschaft“ ist verpönt. Stattdessen ist „Entscheidung“ in den Organisationen angesagt (Luhmann 2000, S. 305). Der Wille des Arbeitnehmers wird nicht mehr unterdrückt und dem fremden Willen des Unternehmers untergeordnet, sondern seinem eigenen. In Form einer indirekten Steuerung wird der Wille der Beschäftigten an die Marktprozesse der Kategorie Erfolg/Misserfolg gekoppelt. Aktionärswünsche werden als quasi naturgegebener Marktdruck inszeniert, wogegen zu rebellieren hieße, sich selbst zu schädigen. Der Unternehmer ordnet sich nicht mehr wie früher die Mitarbeiterschaft unter, sondern instrumentalisiert individuell deren Willen. „Herrschaft durch Autonomie“ (Moldaschl 2001), unselbständige Selbständigkeit (Peters 1995), Arbeitskraftunternehmer (Voß/Pongratz 1998) oder schlicht Lebensunternehmer lauten die neuen Herrschaftsformen. Vorbei die Zeiten, in denen die Arbeiterschaft über kollektive Werte wie Solidarität und Fairness motiviert wurden. Stattdessen wird ein neoliberales Selbstverwirklichungskonzept forciert, das unmittelbar an den Eitelkeiten

6

Das Ideal einer verlässlichen Kooperation

Die fokussierte Gegenüberstellung der Positionen besteht in der analytischen Zweiteilung eines ökonomisch-utilitaristischen Marktkonzepts gegenüber einem kollektiven Gemeinwesen, das auf Solidarität und allgemein geteilten Werten beruht. Stimmen die aktuellen Gegenwartsbeschreibungen, dass wir uns in einer hochindividualisierten, in Einzelinteressen zerfallenden (post-)modernen Gesellschaft befinden, so stellt sich die Frage, ob ein kollektiver innerer Zusammenhalt durch rein individualistische Marktmodelle überhaupt hergestellt werden kann. Wann entsteht dieses kollektive Gemeinschaftsgefühl, das mehr ist als eine Aneinanderreihung individuell orientierter Einzelaktionen? Ab wann kann Vertrauensarbeitszeit auf gegenseitiges Vertrauen aufbauen?

Solange es im ökonomischen Diskurs ausschließlich um kurzfristige Effektivität, allgegenwärtige Konkurrenz, individuelle Rechte und persönliche Zielvereinbarungen geht, ist es unmöglich, etwas Ungerechtes oder gar Unmoralisches an der aktuellen Unternehmenspraxis oder an den Auswirkungen einer ungleichen Unternehmenspolitik zu finden. Vor dem Markt sind alle gleich, ganz gleich, wie ungleich sie sind. Insofern kann der Markt keine Norm der Gerechtigkeit herstellen. Demgegenüber hat das Konzept der Vertrauensarbeitszeit durchaus das Potenzial, so etwas wie Vertrauen, gegenseitige Verlässlichkeit und Verantwortlichkeit zu generieren. Der Schlüssel hierfür liegt in der Ausgestaltung der Beziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Diesbezüglich wird bereits mit dem Unternehmenskultur-Konzept gearbeitet, um so etwas wie eine gemeinsame Leitidee zu schaffen, die ihrerseits auf die Personen zurückwirkt. Es werden Unternehmensbilder entworfen und korporative Identitäten gesucht. Diese Maßnahmen werden jedoch solange bloße Absichtserklärungen bleiben, solange sie nicht substantiell sind und allen Beteiligten gleichermaßen als sinnvoll und gerecht einleuchten. Leitbildern zu folgen macht individuell nur Sinn, wenn diejenigen, die sie befolgen, davon ausgehen können, dass die anderen sie ebenfalls befolgen. Wenn nur einer allein bereit ist, zu kooperieren,

und Allmachtsphantasien der nun ökonomisch ausgerichteten Individuen ansetzt. Und dies gelingt insbesondere deshalb, weil „in der modernisierten Moderne der Industriegesellschaft die Idee der Selbstverwirklichung für den kapitalistischen Verwertungsprozess nützlich ist. Wohlgemerkt, die Idee der Selbstverwirklichung ist profitabel. Nicht die wirkliche Selbstverwirklichung“ (Geißler 2001, S. 8). Es geht weder um vertrauensvolle Kooperationen noch um soziale Verpflichtungen. Das Konzept verbleibt im individualistischen Anreiz-Kontroll-Schema. Der Einzelne wird mit gesteigertem Macht- und Selbstwertgefühl ausgestattet, indem ihm das Erlebnis der eigenen Selbständigkeit, Verantwortungsfülle und Entscheidungsbefugnis verschafft wird. Er glaubt zum ersten Mal innerhalb der Arbeit „ganz Mensch“ sein zu dürfen. Und weil dieses Gefühl so angenehm ist, wird es bis zur Selbsttäuschung gesteigert. Wer unter diesen Bedingungen glaubt, nicht mehr unter die Kategorie Befehl und Gehorsam zu fallen, unterliegt bereits der Perfektion des Systems, „denn eine Unfreiheit, in die ich mich aus freien Stücken gebe, hört deswegen nicht auf eine zu sein“ (Peters 1995, S. 24). Dies ist kein Akt der Befreiung und schon gar nicht der Autonomie. Es ist eine neuartige Dimension der Kontrolle, die das Subjekt nicht mehr ausschließt. Vielmehr werden die Menschen darauf verpflichtet, ein produktives Subjekt zu sein, ohne bestimmen zu können, was denn „produktiv“ ist. Die Unternehmer arbeiten mit den Selbsttäuschungspotenzialen der Arbeitnehmer und machen diese für sich profitabel.

Das Dogma der individuellen Effektivität ist die Totalisierung von Konkurrenz, die keinen Platz mehr für Schwache lässt. Das Unternehmen wird zur Plattform für bindungslose, nutzenmaximierende Einzelkämpfer, und die Protagonisten geben sich stoßfest, bruchstark und abwaschbar und natürlich allzeit leistungsbereit. *Christine Holch* (1999) berichtet über ein Projekt von IBM-Betriebsräten mit dem Thema: „Angst und Arbeit ohne Ende“. Ein Angestellter erzählt dabei, wie er und sein Teamkollege sich gegen die „Maßlosigkeit der Zielvorgaben“ wehren wollten. Die Antwort des Managements lautete lediglich: „Untersucht die Schwachstellen in eurem Team und stellt sie ab. Macht was ihr wollt, aber schafft die Zielvorgaben. Sonst wird der Job verlagert.“ Die „Absicherungssysteme“ mit denen das „Risiko“

der Vertrauensinvestition in die Beschäftigten gegen Null strebt, sind Abmahnung, Geldentzug und schließlich Stilllegung. „Die Arbeitskraftunternehmer werden in prekäre Lebens- und Arbeitsverhältnisse gestoßen und mit der Gefahr anhaltender, demütigender Arbeitslosigkeit konfrontiert.“ (Volpert 2001, S. 27)

Dies ist keine pauschale „Kapitalismus-schelte“. Es ist jedoch unübersehbar, wie über ein sozial hoch aufgeladenes ökonomisches Konstrukt die Verantwortung nach unten verschoben und die strukturelle Abhängigkeit verschleiert werden soll. Das Spiel, das die Manager mit der Ideologie der Vertrauensarbeitszeit treiben, läuft auf den Versuch hinaus, sämtliche Prozesse vertrauensbildender Maßnahmen durch eine Politik der Indoktrinierung einzusparen, als wäre Vertrauen eine kostenlose Ressource, die zur Lösung sozialer und wirtschaftlicher Probleme nach Belieben aktiviert werden könnte. Wobei aber die Unternehmen noch nie zuvor so abhängig waren von eben dieser freiwilligen und vertrauensvollen Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten. Wo sonst sollte in postindustriellen Zeiten der *entscheidende* kreative und innovative Mehrwert noch herkommen?

Dass sich eine machtvolle Gemeinschaft bildet, die dieser Schieflage etwas entgegensetzen könnte, ist derzeit unwahrscheinlich. Diese Entwicklung ist nicht zu unterschätzen, da es sich zugleich um eine „Dekonstruktion der Arbeitswelt“ (Neckel 1999) handelt, die sich als eine nachhaltige Schwächung der Arbeitnehmerschaft darstellt. Die Schwächung stellt eine doppelte Spaltung der abhängig Beschäftigten dar: zum einen nach außen aufgrund einer globalen Deregulierung, Flexibilisierung und damit umfassenden Dezentralisierung. Zum anderen nach innen, in Form einer Autonomisierung der Individuen als eine nachhaltige marktkongruente Selbstkontrolle. Zeigt sich hier nun das Janusgesicht der Stechuhren und des Kommandosystems? Hat die Fremdkontrolle durch Vorgesetzte die Arbeitnehmer bisher vor einer (neo)liberalen Freiheit und einem entgrenzten Selbstzwang bewahrt? Ist die persönliche Wahlfreiheit erkaufte durch den Zwang zum Erfolg?

alle anderen aber Einzelkämpfer sind, und darüber hinaus die Strukturen danach ausgelegt sind, unkooperatives Verhalten zu billigen, wird der vertrauensbereite Angestellte der Dumme sein. Die ergebnisorientierte Regel, dass nur der Erfolgreiche gerechtfertigt ist, hat insofern keine qualitative Substanz und nichts, worauf man eine Beziehung aufbauen könnte. Wer nur erfolgreich ist und sich auf dem Weg dorthin als unansprechbar und unverwundbar gibt, eröffnet seinem Gegenüber keine sozialen Prüf- und Handlungsmöglichkeiten um soziale Bezüge aufzubauen. „Einem Souverän kann man nicht vertrauen“ (Luhmann 1989, S. 60).

Doch ein solch soziales Beziehungspotenzial besitzt das Vertrauensarbeitszeitkonzept. Der Schlüssel hierzu liegt in einem fundamental neuen Führungsverständnis, das es sowohl seitens der Vorgesetzten, als auch der Geführten zu gestalten gilt. Der Ausgangspunkt ist, dass die Zeiteinteilung und die Unterordnung der Angestellten unter diese Arbeitszeit nach wie vor eine Unternehmerfunktion ist. Diese unterliegt formellen Regelungen, die Bezugspunkte und Orientierungspunkte sowohl für den Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer sind und der Reduktion von Komplexität dienen. Im Falle der Arbeitszeit bedeutete dies: „Meine Arbeitszeit ist abgelaufen, ich kann jetzt gehen“. Solange aber das Management (i.S.v. Unternehmens-Führung!) von selbstverantwortlicher Zeiteinteilung spricht, entsteht eine besondere Paradoxie. Das Unternehmen, als ehemals Verlässlichkeit, Integration und Identität stiftende Instanz, widersetzt sich dieser Komplexitätsreduktion und hinterlässt einen Zustand der Nicht-Regelung, der Nicht-Verlässlichkeit. Der Einzelne bleibt völlig auf sich selbst verwiesen, was mit dem Begriff der Verschleierung unternehmerischer Herrschaft durch Instrumentalisierung beschrieben wurde. Damit hätte sich auch die Funktion der Vorgesetzten als ein verlässliches und verantwortliches Bindeglied zur Organisation selbst überholt. Insofern muss das Problem der zu erbringenden Arbeitsaufgabe weiterhin auf Seiten des Arbeitgebers verbleiben und darf nicht auf die Verantwortung des Arbeitnehmers abgeschoben werden. Das, was es jedoch neu zu gestalten gilt, ist der *Prozess* der Arbeit. Moderne Wissens- und Dienstleistungsarbeit hat einen hohen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf für Einzelfallentscheidungen. Wenn nun nicht mehr das

rein Formelle das Organisierende ist, sondern es vermehrt auf den Prozess ankommt, dann gilt es, diesen Prozess verantwortungsbewusst zu begleiten. Die Bezugspunkte hierfür sind aber nicht ausschließlich das Inhaltliche und das Formale, sondern die zu lösende Aufgabe, sowie die Veränderlichkeit der Bedingungen und die Personen in der Verschiedenheit ihrer Problemlösungskapazitäten. Dies gilt es als eine primär *soziale* Führungsaufgabe zu begreifen, in deren Vordergrund die Fähigkeit der Beteiligten zur Kooperation und nicht zur Konkurrenz stehen muss. Daher dürfen Interessensdivergenzen von Unternehmer und Beschäftigten nicht geleugnet, sondern müssen gestaltet werden. „Ich als Beschäftigte/r muss vielmehr Tag für Tag, Entscheidung für Entscheidung, konkret und inhaltlich bestimmen: Was will ich selbst? Ich muss mir immer wieder mein eigenes Interesse gegen das Unternehmerinteresse aktiv erarbeiten. Ich muss mich mit der Ambivalenz meines eigenen Willens auseinandersetzen“ (Glißmann 2000, S. 37 f). Dieser Entscheidungsprozess darf nicht, um die Idee der Selbständigkeit nicht völlig zu konterkarieren, unter ein ausschließliches Erfolgsdogma gesetzt werden, sondern muss Spielraum für soziale Verantwortlichkeit lassen. Dieser Spielraum muss riskant sein, um Freiwilligkeit und Verantwortung zu ermöglichen, da erst dann die Notwendigkeit besteht, diesen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, je nach Art und Umfang der Aufgabe sozial auszuhandeln.

7

Die konkrete Vertrauensentscheidung in der „Überlastsituation“

Ein Beispiel für eine derartige Vertrauensentscheidung innerhalb der Vertrauensarbeitszeit gehört zur Kernidee des Konzepts. Die Frage lautet: Wie wird auf „Überlastsituationen“ reagiert, in Situationen in denen sich Vertrauen bewähren muss? Werden die Mitarbeiter wie oben beschrieben allein gelassen, wenn sie den Arbeitsumfang nicht mehr bewältigen können? Wie gestaltet sich die Zuordnung der Verantwortlichkeiten? Eine Aussage hierzu lautet: „Eigenverantwortliche Arbeitszeitsteuerung heißt stets auch: Wenn es nicht klappt, wird niemand allein gelassen.“

(Herrmann 2001, Frage 1) Es kann weder darum gehen, Überlastsituationen zu vermeiden, noch diese systematisch zu erzeugen, um die Leistungen zu erhöhen. Weiß die Führungskraft in einer Überlastsituation möglichst viel über die Aufgabenerledigung der Mitarbeiter, kann wirksame Unterstützung erfolgen, sei es durch Kapazitätserhöhung, durch Effizienz- oder durch Effektivitätsverbesserung. Das bedeutet, dass der Arbeitnehmer sich auf seinen Vorgesetzten dahingehend verlassen können muss, dass, wenn er die Ziele wirklich nicht erreicht, der Chef ihm nicht mit Freisetzung droht, sondern nach realen Auswegen sucht, bzw. die Anforderungen fair nach unten schraubt. Hierzu bedarf es eines Vertrauensniveaus, in dem das Eingeständnis des „Scheiterns“ kein Sprung ins völlig Ungewisse wird, sondern auf eine gegenseitige Einschätzbarkeit stößt. Der Arbeitgeber gibt Ziele vor in der Verantwortung, seinen Mitarbeitern nur das aufzubürden, was diese tatsächlich auch in der vertraglich festgelegten Arbeitszeit leisten können. Umgekehrt gehen die Mitarbeiter verantwortungsvoll mit der Freiheit der Zeiteinteilung um – sowohl in Überlast- als auch in Unterlastsituationen. So könnte der Vertrauensmissbrauch seitens des Arbeitnehmers darin liegen, dass dieser wesentlich weniger Zeit zur Erledigung der Aufgaben benötigt als vorgegeben ist, und es gegenüber seinem Vorgesetzten nicht zum Gegenstand der Aushandlung macht.

Wenn sich jetzt der Gedanke aufdrängt, dass hier jeder jeden betrügen kann, dann hat dies durchaus seine Berechtigung. Das altbekannte Kontroll-Problem wird durchaus nicht gelöst. Aber ein Denken in ausschließlichen Kontrollkategorien, der systematische Missbrauch des Vertrauensbegriffs, die Gleichsetzung von fremdbestimmter Arbeit mit unternehmerischer Freiheit sowie die Unfähigkeit, diese Paradoxie adäquat kommunizieren zu können, all dies produziert strukturell einen Zustand, der individuell nicht mehr bearbeitbar ist. Damit kann die lang ersehnte kleine Freiheit schnell zum großen Zwang werden. Aber das Kontrollproblem ist auch nicht die „Intention“ von Vertrauen, obgleich Vertrauen keineswegs eine unkontrollierte Situation ist. Die Perspektive lautet aber Transparenz, Langfristigkeit und Verlässlichkeit, und das bedeutet eben auch, dass man dem Anderen immer wieder in die Augen sehen können muss. Das ist zwar nicht ökonomisch einklagbar, aber

durchaus ein sozialer Akt, mit einer ganz anderen, eigenen Dynamik. Und es lohnt sich – gerade auch ökonomisch – diese mögliche Freiheit in einem sozialen Miteinander zu gestalten. All diejenigen nämlich, denen die Ressource des persönlichen

Vertrauens zu kostspielig, aufwändig, zu langwierig oder unkontrollierbar erscheint, müssen sich fragen lassen, ob die ureigensten menschlichen Eigenschaften wie Spontaneität, Kreativität oder Flexibilität denn anders als in einem sozial verläss-

lichen Rahmen – auf Dauer! – zur Verfügung gestellt werden können – gerade in Zeiten einer „ökonomischen Kurzfristgesellschaft“.

LITERATUR

- Aretz, H.-J.** (1997): Ökonomischer Imperialismus? Homo Oeconomicus und soziologische Theorie, in: Zeitschrift für Soziologie 2, April, S. 79–95
- Deutschmann, Ch.** (2001): Die Gesellschaftskritik der Industriosozologie – ein Anachronismus?, in: Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaften 1, S. 58–69
- Dörre, K.** (1996): Die „demokratische Frage“ im Betrieb, in: SOFI-Mitteilungen 13, S.7-24
- Geißler, K. A.** (2001): Beratung in der Marktgesellschaft, in: Supervision/ Mensch Arbeit Organisation 3, S. 4–9
- Geramanis, O.** (2002): Vertrauen – die Entdeckung einer sozialen Ressource, Stuttgart
- Gleißmann, W.** (2000): Abschaffung der Zeiterfassung – Vertrauensarbeitszeit, in: Pickshaus, K./Peters, K./Gleißmann, W. „Der Arbeit wieder ein Maß geben“. Neue Managementkonzepte und Anforderungen an eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik, Hamburg 2000, S. 30–39
- Götz, I.** (2000): Brotlose Kunst? Der Faktor Unternehmenskultur, in: Engelmann, J./Wiedemeyer, M. (Hrsg.), Kursbuch Arbeit. Ausstieg aus der Jobholder-Gesellschaft – Start in eine neue Tätigkeitskultur, Stuttgart, S. 293–304
- Gross, W.** (2001): Erst Feuer und Flamme, dann ausgebrannt, in: Mitbestimmung 4, Magazin der Hans Böckler Stiftung, S. 18–21
- Harney, K.,** (1998): Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung, Stuttgart
- Heisig, U.** (1997): Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation, in: Schweer, M. (Hrsg.) Interpersonales Vertrauen, Opladen
- Herrmann, L.** (2001): 10 Fragen und Antworten zur Vertrauensarbeitszeit, in: www.arbeitszeitberatung.de
- Holch, Ch.** (1999): Arbeiten ohne Ende, in: Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt 29, 16. Juli, Politik und Wirtschaft, S. 8–9
- Kuhn, K.** (1996): Neue Produktionskonzepte, Gruppenarbeit und Arbeitsschutzsysteme, in: WSI- Mitteilungen 2, S.105-110
- Luhmann, N.** (1989): Vertrauen/Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Auflage, Stuttgart
- Luhmann N.** (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen/ Wiesbaden
- Moldaschl, M.** (2001), Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen, in: Lutz, B. (Hrsg.), Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München, DFG, Berlin
- Neckel, S.** (1999): Blanker Neid, blinde Wut? Sozialstruktur und kollektive Gefühle, in: Leviathan – Zeitschrift für Sozialwissenschaft 2, S. 145–165
- Offe C.** (2001): Wie können wir unseren Mitbürgern vertrauen?, in: Hartmann, M./Offe, C. (Hrsg.), Vertrauen/Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt/Main
- Peters, K.** (1995): Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen, in: Fricke, E. (Hrsg.), Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren, Bonn
- Peters, K.** (1999): „Woher weiß ich, was ich will?“ Die Abschaffung der Stempeluhr bei IGM, in: ak – analyse & kritik, Zeitung für linke Debatte und Praxis 431, 21.10.
- Pickshaus, K./Peters, K./Gleißmann, W.** (2000): „Der Arbeit wieder ein Maß geben“. Neue Managementkonzepte und Anforderungen an eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik, Hamburg
- Scholz, Ch.** (2001): Virtuelle Teams mit darwiportunistischer Tendenz: Der Dorothy-Effekt, in: OE OrganisationsEntwicklung 4, S.20–29
- Volpert, W.** (2001): Flexibles Subjekt und reflexive Wissenschaft – neue Herausforderungen für Arbeitswissenschaft und Berufspädagogik, in: Petersen, A. W./Rauner, F./Stuber, F. (Hrsg.), IT-gestützte Facharbeit – Gestaltorientierte Berufsbildung, Ergebnisse der 12. HGTB-Konferenz, Baden-Baden
- Voß, G./Pongratz, H.** (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1, S.131–158
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.** (1992), Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York