

# Regulierte Flexibilität? – Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie

Thomas Haipeter  
Steffen Lehndorff

Der klassische Kompromiss zur Regulierung der Arbeitszeit wird aus zwei Gründen zunehmend in Frage gestellt. Zum einen sind die Unternehmen bestrebt, die Regulierungen so umzugestalten, dass sie mit ihrer Hilfe die Produktion möglichst nah und kostengünstig mit den Marktbewegungen verbinden können. Zum anderen entzieht der Wandel der Organisation bestimmten Regulierungsformen, die hierarchische Entscheidungsstrukturen beiderseits der Konfliktlinie voraussetzen, nach und nach den Boden. Gewerkschaften und Betriebsräte suchen deshalb verstärkt nach neuen Regulierungen, die dem Wandel der Arbeitsorganisation adäquat sind. Und zumindest dort, wo der Einfluss von Gewerkschaften und Betriebsräten dies verlangt, sind auch die Unternehmen an neuartigen Regulierungskompromissen interessiert, um Blockaden ihrer Reorganisationsbemühungen zu vermeiden.

## 1

### Die Problemstellung

Prägte noch bis zum Beginn der neunziger Jahre die traditionelle Massenproduktion die Organisationsrealität der deutschen Automobilunternehmen, so sind seit der tiefen Zäsur der Krise in den Jahren 1993 und 1994 in allen deutschen Automobilunternehmen größere Anstrengungen zu beobachten, den gesamten Prozess der Wertschöpfung zu reformieren (vgl. am Beispiel VW Haipeter 2000). Im Zentrum der Reorganisation stehen die zentralen Pfeiler des „fordistischen Produktionsmodells“ wie Taylorismus, funktionale Versäulung, vielstufige Hierarchien oder bürokratische Prozesse. Mit den Produktions- und Organisationsstrukturen des Fordismus aber befinden sich auch die Regulierungsformen und -inhalte dieser Ära im Umbruch. Dies gilt insbesondere für die Arbeitszeitregulierung. Die in der Blütephase des Fordismus entstandenen Regulierungen der Arbeitszeit schützten die Beschäftigten weitgehend vor den Schwankungen und Unsicherheiten der Märkte. Zugleich boten sie den Unternehmen einen stabilen und verlässlichen Rahmen für die Organisation einer standardisierten Massenproduktion (Thompson 1967).

Für die deutschen Gewerkschaften hat die Automobilindustrie stets eine Flaggschiff-Funktion gehabt. Es gab und gibt wenige Branchen mit einem vergleichbar hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Beschäftigten. Nirgends sonst ist sowohl die Dichte arbeitspolitischer Regu-

lierungen als auch die öffentliche Aufmerksamkeit für betriebliche Regulierungen größer als in der Automobilindustrie. Zugespitzt kann man deshalb formulieren: Die Entwicklungen der Arbeitszeitregulierungen in dieser Branche haben eine kaum zu überschätzende Ausstrahlungskraft für die Metall- und Elektroindustrie insgesamt und möglicherweise auch über den Organisationsrahmen der IG Metall hinaus. Daraus lässt sich im Umkehrschluss folgern, dass Probleme der Arbeitszeitregulierung, die in Automobilfabriken offen und ungelöst sind, in anderen Industrien in noch gravierenderer Form auftreten können.

Nicht nur, dass ausgerechnet der traditionelle Hort hochregulierter Arbeitsbeziehungen sich jetzt daran macht, zu einer Leitbranche für die Entwicklung und Umsetzung flexibler Regulierungen zu werden. Mehr noch, der Blick über den nationalen Tellerrand zeigt, dass der Umbruch der Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie im europäischen Vergleich besonders weitgehend und radikal vorangetrieben wird (Lehndorff 2001; zum fortgeschrittenen Stand der Arbeitszeitflexibilisierung in Deutschland insgesamt vgl. EIRO 1998; European Economy 2000, S.154). Zumindest mit Blick auf Deutschland und die hiesige Automobilindustrie kann deshalb von einem Paradigmenwechsel der Arbeitszeitregulierung gesprochen werden.

Das inzwischen im Management der Automobilunternehmen weithin geteilte Leitbild dieser Entwicklung ist das vom Arbeitsdirektor der VW AG, Peter Hartz, entworfene Konzept des atmenden Unternehmens (Hartz 1996). Nicht mehr die

massenhafte Produktion standardisierter Produkte für wachsende Märkte gilt als Prinzip der Produktion von Automobilen, sondern die Produktion einer möglichst großen Produktvielfalt bei flexibler Anpassung an die Marktschwankungen. Die Atmung mit dem Markt erfolgt über eine Flexibilitätskaskade, an deren Spitze die Flexibilität der Produktion zwischen unterschiedlichen Standorten steht, deren Kernelement aber die möglichst kostengünstige Flexibilität der Arbeitszeiten als Grundlage der Flexibilität der Betriebszeiten ist. Die marktorientiert flexible Organisation der Arbeitszeit wird zum zentralen Faktor der Wettbewerbsfähigkeit.

Kern der umfassenden Reorganisationsbestrebungen der Automobilunterneh-

*Steffen Lehndorff, Dipl.-Volkswirt, Dr. rer. pol., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Technik / Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Abteilung Arbeitsmarkt, Gelsenkirchen. Forschungsschwerpunkte: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation; Entwicklung der Arbeitszeiten, Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbeziehungen im internationalen Vergleich. e-mail: lehndorff@iatge.de*

*Thomas Haipeter, Dr. rer. pol., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Technik / Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Abteilung Arbeitsmarkt, Gelsenkirchen. Forschungsschwerpunkte: Organisationswandel, Arbeitszeit, Industrielle Beziehungen. e-mail: haipeter@iatge.de*

men ist die Marktsteuerung aller internen Prozesse. Der gemeinsame Nenner solcher Konzepte wie Prozessorientierung, Segmentierung, Plattformstrategie, Just-In-Time, Target Costing, Sourcing oder Vernetzung ist die relative Verselbständigung der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette und ihrer Konfrontation mit der externen und internen Konkurrenz (Lehndorff 1997). Die Marktsteuerung zeichnet sich durch die Verknüpfung von operativer Dezentralisierung und strategischer Zentralisierung aus. Dezentrale Einheiten operieren eigenverantwortlich am Markt, sie tun dies aber unter zentral definierten Rahmenbedingungen in Form von Rendite- oder Kostenvorgaben. Die Festlegung der Rahmenbedingungen orientiert sich, in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlicher Gewichtung, an den Anforderungen der Produktmärkte und an den Erwartungen der Finanzmärkte (Kädler/Sperling 2001; Haipeter 2002). Im Ergebnis werden die dezentralen Einheiten einem neuartigen Konkurrenz- und Renditedruck ausgesetzt. Der Standortwettbewerb wird zu einer dauerhaften Herausforderung ohne Atempause. In diesem Wettbewerb ist die Flexibilität der Produktion ein entscheidender Konkurrenzparameter. Die atemlose Standortkonkurrenz erzwingt die atmende Fabrik.

Die Herausforderungen dieser Entwicklung für Gewerkschaft und Betriebsräte liegen auf der Hand. Im Übergang zum atmenden Unternehmen stellt sich die Frage nach der arbeitszeitpolitischen Handlungsfähigkeit der IG Metall in der Kernbranche ihres Organisationsbereichs. Führt der Paradigmenwechsel der Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie zu einer Deregulierung oder wurden neue Formen der Regulierung entwickelt? Können Betriebsräte und Gewerkschaften die Entwicklung mitsteuern oder stehen sie ihr ohnmächtig gegenüber? Ist eine wirkungsvolle Kontrolle der Arbeitszeiten überhaupt noch möglich? Erodieren die Mitbestimmungschancen der Betriebsräte? Diese Fragen sind in einer von der Tarifabteilung der IG Metall in Auftrag gegebenen Untersuchung zu Trends und Problemen der Arbeitszeitregulierung aller in Deutschland produzierenden Automobilunternehmen (einschließlich der beiden ostdeutschen Tochterunternehmen Opel Eisenach und VW Sachsen) verfolgt worden, deren Hauptergebnisse hier vorgestellt werden sollen. Die Untersuchung stützt sich so-

wohl auf die Auswertung der Betriebs- und Tarifvereinbarungen und statistische Unternehmensdaten, als auch auf umfangreiche Interviews mit den Betriebsräten der Automobilunternehmen.

## 2

### **Arbeitszeitregulierung in der Produktion**

Prägende Trends in den Produktionsbereichen der Automobilfabriken sind die Ausweitung der Betriebsnutzungszeit auf der einen und die Einführung neuer Instrumente der flexiblen Verteilung der Arbeitszeiten auf der anderen Seite.

#### **2.1 AUSWEITUNG DER BETRIEBSNUTZUNGSZEIT**

Die Ausweitung der Betriebsnutzungszeit wird auf zwei Wegen umgesetzt: dem Übergang in den Drei-Schicht-Betrieb und der Integration des Wochenendes in den Schichtbetrieb. Der Übergang in den Drei-Schicht-Betrieb lässt sich seit Beginn der neunziger Jahre in der Automobilindustrie beobachten (Bosch/Lehndorff 1993). Er signalisiert das Bestreben der Unternehmen, die vorhandenen Kapazitäten angesichts steigender Kapitalintensität besser auszulasten. Inzwischen wird in der Mehrheit der Automobilwerke in Deutschland im gesamten Werk oder zumindest in einzelnen Bereichen der Werke in drei Schichten gearbeitet. Am weitesten fortgeschritten, und zwar in allen Unternehmen, ist diese Entwicklung in den besonders kapitalintensiven Bereichen wie den Presswerken und der mechanischen Fertigung. Dabei ist ein enger Zusammenhang zu standort- und produktpolitischen Entscheidungen der Unternehmen nicht zu übersehen. Anlässe für die Einführung neuer Schichtsysteme mit langen Betriebszeiten waren u.a. Neugründungen auf der grünen Wiese (Opel Eisenach, VW Sachsen, Daimler Chrysler) und die Einführung neuer Produkte (Audi, Ford, Opel, VW). In anderen Fällen wurden Standortschließungen in Großbritannien mit der Verlagerung der Produktionsumfänge in deutsche Werke verbunden (Ford, Opel); eine ebenfalls anzutreffende Praxis ist die Verknüpfung der vollen Auslastung eines Werkes mit der Nutzung eines anderen Werkes als flexiblem Puffer (BMW, VW).

Die Automobilproduktion in drei Schichten wird je nach Unternehmen und Werk entweder als Wechselschicht oder als Verbindung von zwei Wechselschichten mit einer Dauernachtschicht organisiert. Die Integration des Wochenendes in den Schichtbetrieb erfolgt ebenfalls in zwei Formen. Entweder werden per Betriebsvereinbarung Sonderschichten fixiert, oder Wochenendschichten werden fest in die jeweiligen Schichtsysteme eingebaut. Grundsätzlich ist die Produktion am Wochenende nichts qualitativ Neues. Samstagsschichten wurden in den Automobilwerken bei Bedarf immer schon gefahren. Diese Schichten zeichneten sich aber in der Vergangenheit dadurch aus, dass sie als Ausnahmetatbestand reguliert waren, der sowohl der Zustimmungspflicht des Betriebsrats als auch der Zuschlagspflicht für Mehrarbeit unterlag. Mit den neuen Formen der Einbeziehung des Wochenendes sollen sowohl die mitbestimmungsfreien Zugriffsmöglichkeiten der Unternehmen ausgeweitet, als auch die zusätzlich entstehenden Kosten reduziert werden. Das bislang von den Unternehmen durchgesetzte Ausmaß der Einbeziehung steht in allen betroffenen Unternehmen und Werken im Zusammenhang mit dem Abschluss von Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung. In diesen Vereinbarungen wird die Einbeziehung des Wochenendes gegen – befristete – Zusagen der Beschäftigungssicherung getauscht.

Die sporadische Nutzung des Wochenendes durch Sonderschichten gibt es in Form fester Optionen der Unternehmen auf eine bestimmte Anzahl von Samstagssonderschichten ohne Zuschläge (z. B. bei Daimler Chrysler einzelne Werke, Opel Bochum), in Form zuschlagsfreier Stundenkontingente, die auch am Samstag eingesetzt werden können (z. B. bei Ford) oder als Optionen auf Wochenendschichten mit Zuschlägen (z. B. bei Opel Eisenach, Porsche).

Die feste Einbeziehung von Wochenendschichten findet sich in folgenden Varianten:

- 16- oder 17-Schichtbetrieb mit Zuschlagspflicht (zumeist in besonders kapitalintensiven Bereichen oder in Engpassbereichen wie der Motorenmontage bei BMW, dem Presswerk bei Ford oder der Mechanischen Fertigung bei Porsche);
- Samstagfrühschicht als Regelarbeitszeit (BMW Regensburg, Daimler Chrysler Rastatt);

– Wochenendschichten mit separaten Wochenendmannschaften an Samstagen und Sonntagen im Drei-Schicht-Betrieb mit Wochenendzuschlägen und verkürzten Arbeitszeiten (Daimler Chrysler einzelne Bereiche, Ford Saarlouis).

## 2.2 ARBEITSZEITKONTEN IN DER PRODUKTION

Der zweite zentrale Trend in den Produktionsbereichen ist die Einführung von Arbeitszeitkonten. Arbeitszeitkonten sind Instrumente der flexiblen Verteilung der Arbeitszeiten. Sie existieren inzwischen in allen Automobilunternehmen in Deutschland mit Ausnahme von Opel Eisenach. Damit nimmt die Automobilindustrie eine Vorreiterrolle ein. Während im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt nach neuesten Umfragen inzwischen etwa 35–40 % der Beschäftigten in Zeitkontensystemen arbeiten (Bauer u. a. 2002; Seifert 2001), trifft dies in der Automobilindustrie bereits auf die übergroße Mehrheit der Beschäftigten zu. Waren ursprünglich die Gleitzeitregelungen der Angestelltenbereiche der Ausgangspunkt für die Entwicklung von Kontensystemen, so haben in der Automobilindustrie Arbeitszeitkonten mittlerweile auch breiten Einzug in die direkte Produktion gehalten.

Die Kontenregelungen können anhand mehrerer Kriterien unterschieden werden. Das erste Kriterium ist die *Definition von Ausgleichszeiträumen* für das Erreichen der vertraglichen Arbeitszeit bei unregelmäßiger Verteilung der Arbeitszeit. Als Kurzfristkonten bezeichnen wir Kontensysteme mit einem Ausgleichszeitraum von bis zu einem Jahr, Mittelfristkonten haben nach unserer Definition Ausgleichszeiträume von bis zu fünf Jahren. Alle darüber hinausgehenden Kontensysteme nennen wir Langzeitkonten. Kurzfristkonten in der Produktion werden bei Audi, Daimler Chrysler (einzelne Werke), Ford, Opel Rüsselsheim, der VW AG und VW Sachsen geführt. Sie dienen vornehmlich dazu, kürzere Produktionsschwankungen auszugleichen. Mittelfristkonten mit zumeist höheren Kontengrenzen existieren bei BMW, Daimler Chrysler (einzelne Werke), Opel Bochum und Porsche. Vor allem bei BMW, aber auch bei Porsche dienen diese Konten explizit der Abbildung von Produktzyklen. Praktizierte Langzeitkontenregelungen finden sich bislang bei der VW AG und ihren Tochterunternehmen Audi und VW Sachsen.

Ein zweites Unterscheidungskriterium betrifft den *Kontenaufbau*. Bei den Kontensystemen der VW AG und VW Sachsen werden die Konten aus Mehrarbeit gespeist. Bei VW Sachsen ist diese Mehrarbeit zwingend zuschlagspflichtig. Bei der VW AG sind Mehrarbeitsstunden ab der 36. Stunde zuschlagspflichtig. Arbeitszeiten zwischen der im Tarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung des Unternehmens vereinbarten 28,8-Stunden-Woche und der 36. Stunde sind ebenfalls Mehrarbeit, für die allerdings keine Zuschläge anfallen. In allen anderen Unternehmen gibt es zwar auch Mehrarbeit, sie steht aber nicht im Zentrum der Regulierung der Arbeitszeitkonten. Vielmehr findet dort der Kontenaufbau durch Einstellung von Regelarbeitszeit statt. Zu diesem Zweck sind in den Regelungen Bandbreiten für Schwankungen der Regelarbeitszeit verankert worden.

Ein drittes Unterscheidungskriterium ist der *Kontenausgleich*. Werden Kontenbestände in Zeit oder Geld entnommen, oder können sie auf andere Konten weitergeleitet werden? Bei Audi, BMW, Daimler Chrysler, Ford und Porsche ist der Zeitausgleich zwingend. Anders bei den Mehrarbeitskonten der VW AG und VW Sachsen. Dort können Zeitsalden auch ausbezahlt werden, je nach Wunsch des Beschäftigten. Bei VW Sachsen ist allerdings per Betriebsvereinbarung Zeitentnahme zur Regel und Auszahlung zur Ausnahme erklärt worden. Eine Weiterleitung auf andere Konten gibt es bislang nur bei der VW AG. Dort können die Mehrarbeitszeiten in das Zeitwertpapier, das Langfristkonto des Unternehmens, mit dem Ziel der Finanzierung des Vorruhestands bzw. der Altersteilzeit überführt werden.

Das vierte Unterscheidungskriterium bezieht sich auf die *Mitbestimmungschancen des Betriebsrats*. Die Mehrarbeitskonten bei der VW AG und bei VW Sachsen unterliegen der Mitbestimmung bei Mehrarbeit. Die auf diesen Konten verwalteten Stunden sind also voll zustimmungspflichtig. Anders sieht die Sache bei den Regelarbeitszeitkonten aus. Dort müssen Mitbestimmungsmöglichkeiten im Rahmen der betrieblichen Regelungen ausdrücklich neu geschaffen werden. Dafür gibt es drei Beispiele. Das erste Beispiel ist die Vereinbarungspflicht für Arbeitszeitänderungen, wie es sie bei Opel Bochum oder bei Porsche gibt. Dort finden Arbeitszeitänderungen nur mit Einverständnis des Betriebsrats statt. Das zweite Beispiel ist die Mitbestimmung

des Betriebsrats bei der Steuerung von Konten, wie sie bei BMW praktiziert wird. Dort werden zwischen Werksleitung und Betriebsrat verbindliche Saldenzielgrößen vereinbart. Das dritte Beispiel ist die Festlegung von Interventionspunkten des Betriebsrats. Eine solche Festlegung existiert bei Audi in Form einer Ampelregelung, die ein mehrstufiges Verfahren der Saldenkontrolle darstellt, bei dem der Betriebsrat automatisch eingeschaltet wird. In allen genannten Beispielen geht es um den Einbau von – wie wir sie nennen – *Mitbestimmungsschwellen* in die flexiblen Regelungen. Mitbestimmungsschwellen sichern dem Betriebsrat Interventionsrechte in definierten Situationen zu. Auf diese Weise bleibt Flexibilität nicht nur kontrollierbar, es können durch die neuartige Einbindung des Betriebsrats in Prozesse sogar neue Mitbestimmungschancen in Fragen der Kapazitäts- und Personalsteuerung entstehen. Regelungen aber, die keine Mitbestimmungsschwellen dieser Art vorsehen, sind aus mitbestimmungspolitischer Perspektive problematisch, weil sie keinen Ersatz für durch die Flexibilisierung entgangene Mitbestimmungsmöglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz bieten.

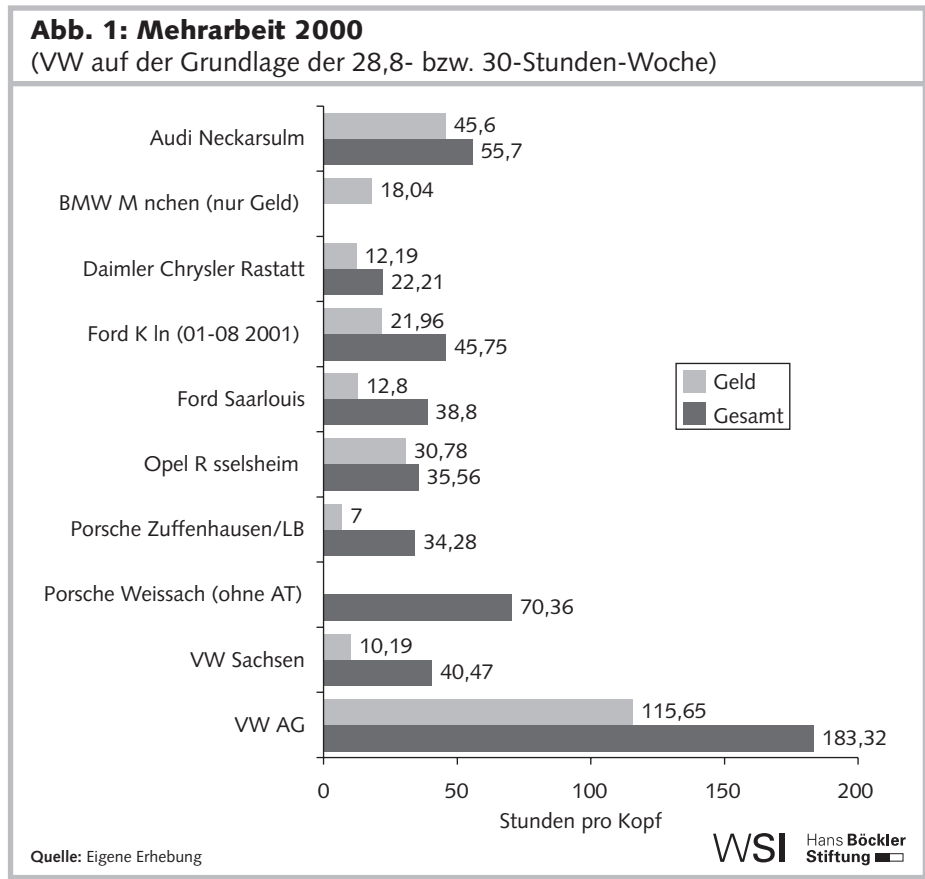
## 2.3 TATSÄCHLICHE ARBEITSZEITEN IN DER PRODUKTION

Ein Blick auf die tatsächlichen Arbeitszeiten zeigt, dass die Arbeitszeitregulierung in der direkten Produktion, also für die große Mehrheit der Beschäftigten der Automobilindustrie, trotz des aufgezeigten Trends zu flexiblen Regulierungen nach wie vor greift. Diese Kernaussage können wir allerdings nur mit einiger Vorsicht treffen, denn wir haben nur von zwei Unternehmen – Porsche und VW – direkte Angaben zu den tatsächlichen Arbeitszeiten der Beschäftigten erhalten. Bei den anderen Unternehmen können wir aber anhand weiterer Indikatoren wie der Mehrarbeit und den Saldenständen ein zumindest näherungsweise Bild der tatsächlichen Arbeitszeiten konstruieren, auch wenn uns diese Daten nicht durchgängig zur Verfügung stehen. Auf Grundlage der vorliegenden Zahlen jedenfalls lassen sich systematische Abweichungen der tatsächlichen von den vertraglichen Arbeitszeiten in den Produktionsbereichen der deutschen Automobilindustrie nicht feststellen. Längere tatsächliche Arbeitszeiten finden sich nur punktuell, so in besonderen Engpassbereichen oder bei

besonderen Spezialistengruppen. In einigen Werken sind die Lackierereien betroffen, in anderen die Instandhaltungen. Verallgemeinern lassen sich diese Bereiche oder Gruppen aber nicht. Ansonsten ist festzuhalten, dass sich die Saldenstände der Arbeitszeitkonten in 2000 mit 20 (Audi Neckarsulm) bis 85 Stunden (BMW gesamt) im Rahmen der jeweils vereinbarten Kontengrenzen bewegten und zudem die bezahlte Mehrarbeit im Durchschnitt der Automobilindustrie deutlich unter dem Niveau der deutschen Gesamtwirtschaft lag, das vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung für das Jahr 2000 mit rund 63 bezahlten Überstunden pro Jahr ausgewiesen wurde (Bach u. a. 2002). Die einzige Ausnahme bildet die VW AG, wo hohe Mehrarbeitsvolumina von durchschnittlich über 115 ausbezahlten Stunden in der direkten Produktion entstanden sind. Dies ist allerdings auf der Grundlage der 28,8-Stunden-Woche erfolgt, so dass im Ergebnis die durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten in der Produktion bei VW immer noch unter dem Flächentarifvertragsniveau von 35 Wochenstunden lagen. Für die anderen Unternehmen befand sich die bezahlte Mehrarbeit für 2000 in einem Spektrum von 10 Stunden (VW Sachsen) und 46 Stunden (Audi Neckarsulm). Wir konnten weiter feststellen, dass die Höhe der bezahlten Mehrarbeit entscheidend von den „Mehrarbeitskulturen“ bestimmt wird, die in den jeweiligen Werken oder Unternehmen vorherrschen. Unternehmen mit ausgeprägten Auszahlungskulturen wie Ford, BMW oder Audi stehen Unternehmen wie Porsche oder VW Sachsen gegenüber, in denen Mehrarbeit in der Regel durch Freizeit ausgeglichen wird.

### 3 Arbeitszeitregulierung in den Angestelltenbereichen

Eine andere Situation haben wir in den Angestelltenbereichen vorgefunden. Wenn von systematischen Problemen bei der Entwicklung der Arbeitszeiten und der Arbeitszeitregulierung gesprochen werden kann, dann in den von der Produktion getrennten Bereichen der Automobilindustrie. Dies hängt zum einen mit Problemen der „technischen“ Gestaltung von Kontenregelungen zusammen. Diese Probleme existieren zwar auch in den Produktions-



bereichen, nämlich dort, wo keine Mitbestimmungsschwellen vereinbart worden sind. Sie schlagen aber in den Angestelltenbereichen aus Gründen, auf die wir gleich eingehen werden, stärker auf die tatsächlichen Arbeitszeiten durch. Ein zweites zentrales Regulierungsproblem ist zum anderen die tarifliche Arbeitszeitdifferenzierung, die sogenannte Quotenregelung, die vornehmlich in den Angestelltenbereichen der Automobilunternehmen Anwendung findet.

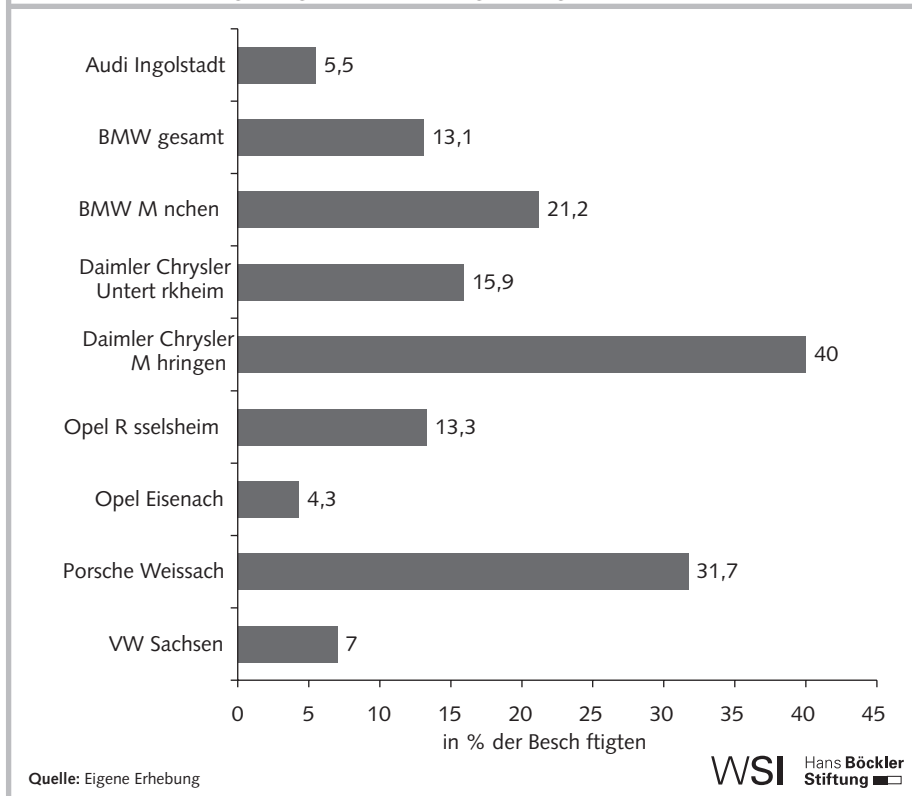
#### 3.1 ARBEITSZEITKONTEN IN DEN ANGESTELLTENBEREICHEN

In den Angestelltenbereichen existiert eine ähnliche Vielfalt an Kontensystemen wie in den Produktionsbereichen. Auch die Konstruktionsmerkmale der Konten ähneln sich. Dennoch lassen sich zumindest zwei Unterschiede feststellen, die für die jeweilige Praxis der Arbeitszeitregulierung von Bedeutung sind. Der erste Unterschied ist der historische Ursprung der aktuellen Kontensysteme, der in den Gleitzeitregelungen liegt, die in den Unternehmen in den achtziger oder frühen neunziger Jahren in den Angestelltenbereichen eingeführt worden waren. Die aktuellen Kontenregelungen sind Modifikationen oder Erweiterungen dieser Gleitzeitregelungen und tragen deshalb teilweise noch deren Konstruktionsprobleme in sich. Der zweite Unterschied besteht in der geringeren Mitbestimmungsintensität der Arbeitszeitpraxis in den Angestelltenbereichen. Nicht nur ist bei den Angestellten die Arbeitszeitgestaltung individueller und weniger durch kollektive Maßnahmen geprägt als in den Schichtsystemen der Produktion. Auch bestehen keine dem Leistungslohn vergleichbaren Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Leistungsregulierung. Und schließlich ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Angestellten in fast allen Unternehmen deutlich niedriger als bei den Produktionsarbeitern, so dass weniger praktische Ansatzpunkte für eine gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik existieren.

Mit Ausnahme von Opel Eisenach gibt es Kontenregelungen für den Angestelltenbereich in allen Unternehmen, allerdings in nur einem Werk (Opel Rüsselsheim) auch ein Mittelfristkonto. Die jeweiligen Modifikationen oder Erweiterungen der aktuellen Kontensysteme im Vergleich zu den klassischen Gleitzeitregelungen bestehen in der Erweiterung der Kontengrenzen, der Verlängerung von Ausgleichszeiträumen oder der Einführung neuer



**Abb. 2: Nutzung der Arbeitszeitdifferenzierung 2000**  
(13 % / 18 %-Regelung der Tarifvertr ge; ausgewählte Standorte)



Verfahrensregelungen. Zwar ähneln die Kontensysteme in ihren tragenden Konstruktionsprinzipien denen der Produktionsbereiche. Doch konnten wir feststellen, dass in den Angestelltenbereichen Konstruktionsmängel weit größere Konsequenzen haben als in der Produktion.

Die weitreichendste dieser Konsequenzen ist der Verfall von Gleitzeitguthaben, der in den letzten Jahren vor allem bei Daimler Chrysler und Porsche zu beobachten war. So sind im Zeitraum Sommer 1999 bis Sommer 2000 am Standort Möhringen, dem Sitz der Hauptverwaltung von Daimler Chrysler, etwa 75 Stunden Gleitzeitguthaben pro Kopf verfallen, bei den Angestellten im Porsche-Werk Zuffenhausen im Jahr 2000 gut 50 Stunden. In beiden Unternehmen signalisiert dieser Vorgang eine Überforderung bestehender, älterer Arbeitszeitregelungen vor dem Hintergrund veränderter Organisationsstrukturen. Die Gleitzeitregelungen beider Unternehmen enthielten keine Mitbestimmungsschwellen. Es gab keine Interventionspunkte für die Mitbestimmung des Betriebsrats. Mehr noch, beide Regelungen sahen die Kappung von Gleitzeitguthaben vor, die über die teilweise sehr eng definierten Gleitzeitgrenzen hinaus angelaufen waren. Die Kappungs-

regel war ursprünglich als Instrument der Eindämmung von Arbeitszeiten gedacht. Unter den in den Angestelltenbereichen vordringenden neuen Arbeitsformen wie Projektorganisation und Ergebnisorientierung und angesichts zunehmender Arbeitsintensität schlug sie aber in ein Instrument zur Förderung unbezahlter Überstunden um. Kappingsregeln enthalten keine Prozessregeln für den Umgang mit steigendem Druck auf die Arbeitszeiten. Im Gegenteil, dieser Druck wird direkt in Richtung Kappung der Arbeitszeiten kanalisiert. Dies gilt um so mehr, als wegen des geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrades in den Angestelltenbereichen, der geringen Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Leistungsregulierung und der hohen „Beitragsorientierung“ der Angestellten (Kotthoff 1997; Faust u.a. 2000) der vorhandene Druck auf allenfalls geringe Gegenkräfte stößt.

In den beiden Unternehmen sind inzwischen Konsequenzen aus der dramatischen Situation des Gleitzeitverfalls gezogen worden. Bei Porsche ist im letzten Jahr eine neue Art von Konto geschaffen worden, das auf dem Gleitzeitkonto aufsetzt, den Ausgleichszeitraum und die Kontengrenzen erhöht und verbindliche Absprachen über die Rückführung von Zeitgut-

haben festschreibt. Entstehen in der Frage des Zeitabbaus Konflikte, entscheidet eine paritätische Kommission. Ähnlich ist die Entwicklung bei Daimler Chrysler, wo in diesem Jahr ebenfalls verbindliche Abbauregelungen in die Gleitzeitsysteme eingefügt wurden. Außerdem wurde bei Daimler Chrysler eine Rahmenvereinbarung für die Einrichtung eines Langzeitkontos abgeschlossen. In dieser Rahmenvereinbarung wird ein regulierter Übergang von nicht abbaubaren Zeiten in das Langzeitkonto vorgesehen, wobei der Betriebsrat die Festlegung der Arbeitszeitbudgets für Langzeitkonten bereichsbezogen mitbestimmt. In beiden Unternehmen wurden also Abbauregelungen vereinbart und Mitbestimmungsschwellen eingezogen. Eine Zwitterstellung nimmt in dieser Frage BMW ein. Dort existiert ebenfalls ein Gleitzeitkonto ohne Interventionspunkte des Betriebsrats. Bei BMW verfallen allerdings keine Zeiten. Überschüssige Gleitzeitguthaben werden am Jahresende mit Zuschlägen ausgezahlt und damit gewissermaßen nachträglich in Mehrarbeit umgewandelt. Auf diese Weise wird zwar die gesamte Arbeitszeit entlohnt, ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument für die Arbeitszeit besteht hingegen nicht.

### 3.2 AUSWIRKUNGEN DER QUOTENREGELUNG

Das zweite große Regulierungsproblem in den Angestelltenbereichen ist die tarifliche Quotenregelung zur Arbeitszeitdifferenzierung. In den Manteltarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie sind feste Quoten für die Differenzierung der Arbeitszeiten nach oben festgelegt worden. Diese Regelung besagt, dass ein bestimmter Anteil der Beschäftigten eines Betriebes – nicht eines Unternehmens – Arbeitsverträge mit Wochenarbeitszeiten von mehr als 35 und maximal 40 Wochenstunden auf Grundlage der Freiwilligkeit abschließen darf. Dieser Anteil beträgt in den meisten Tarifgebieten 13 %, in einigen Tarifgebieten wie Nordwürttemberg/Nordbaden, Nordrhein-Westfalen oder Niedersachsen hingegen 18 %. Wurde die Tariffdifferenzierung noch zu Beginn der neunziger Jahre nur in geringem Umfang genutzt (Promberger/Trinczek 1993), so ist mittlerweile ein starker Trend zur Ausweitung dieser einzelvertraglichen Arbeitszeitverlängerungen zu erkennen (Herrmann u.a. 1999). Für die Automobilindustrie lässt sich darüber hinaus feststellen, dass die Arbeitszeitdif-

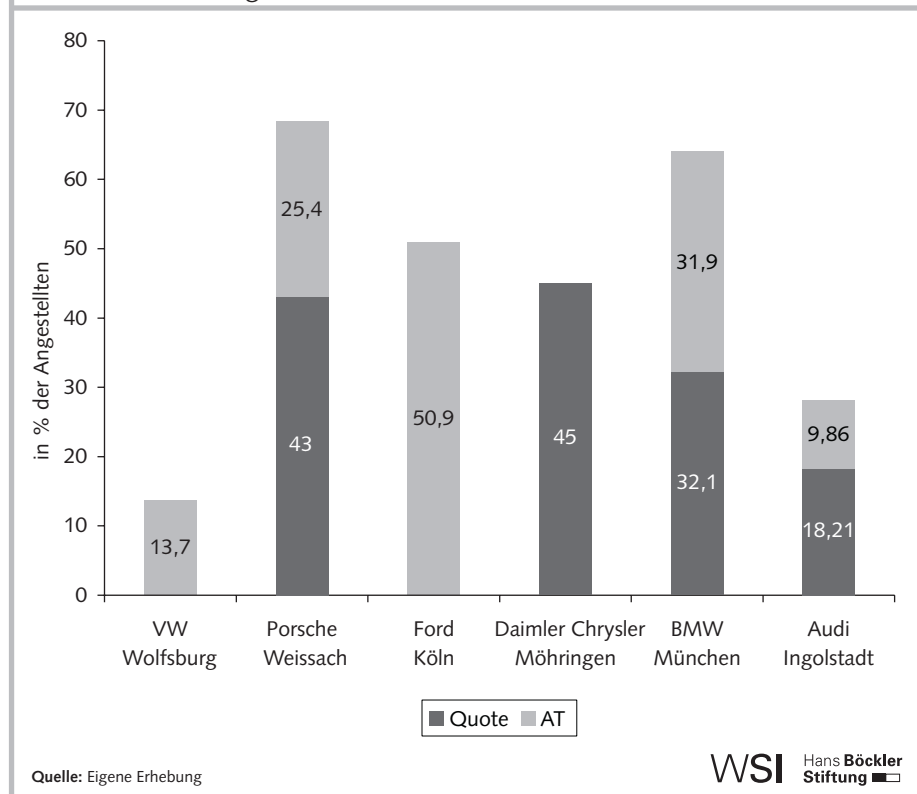
ferenzierung inzwischen teilweise einen Umfang erreicht hat, der die tariflichen Quotengrenzen überschreitet. Im Zentrum dieser Entwicklung stehen die Angestelltenbereiche, darunter v.a. die Verwaltungs- und Entwicklungszentren der Automobilunternehmen. So arbeiteten in 2000 am Sitz der Hauptverwaltung von Daimler Chrysler, dem Standort Möhringen, nahezu 40 % der Beschäftigten auf der Grundlage von 40-Stunden-Verträgen, im Porsche-Entwicklungszentrum Weissach gut 32 % und am BMW-Unternehmenssitz München gut 21 %. BMW ist vor diesem Hintergrund inzwischen dazu übergegangen, entgegen der tariflichen Regelung die Quote nicht mehr auf die einzelnen Werke, sondern auf das gesamte Unternehmen zu beziehen. In dieser Sichtweise betrug die Quote bei BMW in 2000 noch gut 13 %.

Das eigentliche Problem der Quotenregelung ist u.E. aber nicht die Überschreitung der Quotengrenzen, die sich an einzelnen Standorten nachweisen lässt, sondern die schleichende Erosion der Arbeitszeitnormen in den Angestelltenbereichen, die durch sie ausgelöst wird. Die Möglichkeit der Verlängerung der vertraglichen Arbeitszeiten trifft nach Angaben der Betriebsräte auf ein breites Interesse unter den Angestellten. Höhere Einkommen, Statusverbesserungen, Aufstieg in der Hierarchie oder interessantere Projekte, so lauten die naheliegenden Motive der Beschäftigten. Die Quotenregelung festigt damit die Bindekraft sozialer Normen, die in der betrieblichen Wirklichkeit der Angestelltenbereiche traditionell eine große Bedeutung haben (Kotthoff 1997; Faust u.a. 2000).

Die von der Quote ausgehende Erosion der Arbeitszeitnormen wird noch verstärkt durch die Außertarifliche Beschäftigung (AT). Quote und AT werden von den Unternehmen als funktionale Äquivalente oder als Ergänzungen zum Zwecke der Arbeitszeitverlängerung eingesetzt. Betrachtet man beide Tatbestände zusammen, so arbeiteten in 2000 zum Beispiel bei Porsche in Weissach 68 % der Angestellten in 40-Stunden-Verträgen, bei BMW München 64 %, bei Ford (nur AT) knapp 51 % und bei Audi in Ingolstadt immerhin noch 28 %. In der Summe ist eine erhebliche Verlängerung der vertraglichen Arbeitszeiten bei den Angestellten erkennbar.

Zumindest in der Automobilindustrie ist also mit der Quote die 40-Stunden-Woche faktisch als zweite tarifliche Norm verankert worden. An großen Angestelltenstand-

**Abb. 3: Nutzung der Tariffdifferenzierung und AT-Beschäftigung 2000**  
(Anteile an den Angestellten)



orten einiger Automobilunternehmen ist die 40-Stunden-Woche darüber hinaus zur inoffiziell dominierenden Norm geworden.

### 3.3 TATSÄCHLICHE ARBEITSZEITEN IN DEN ANGESTELLTENBEREICHEN

Diese Entwicklungen sind selbstverständlich nicht ohne Auswirkung auf die tatsächlichen Arbeitszeiten geblieben. Für diesen Befund sprechen – in Ermangelung eindeutiger Zahlen der tatsächlichen Arbeitszeiten – Anzeichen für kumulative Effekte von bezahlter Mehrarbeit, Saldenständen und Verfall von Gleitzeitguthaben in Verbindung mit der Nutzung der Tarifquote. Wir werten derartige kumulative Effekte als Indikatoren für Verlängerungen der effektiven Arbeitszeit.

Auch bei den kumulativen Effekten treten die Verwaltungs- und Entwicklungsstandorte der Unternehmen hervor. Für das Jahr 2000 lassen sich folgende Angaben machen. Am BMW-Standort München, wo 64 % der Angestellten auf der Grundlage von 40-Stunden-Verträgen arbeiteten, wurden im Schnitt 18,4 Stunden bezahlte Mehrarbeit geleistet, und die Salden auf den Gleitzeitkonten wiesen durchschnittlich 32 Stunden auf. Dabei ist zu berück-

sichtigen, dass es sich hierbei nur um die noch nicht ausgezahlten Zeitguthaben handelte, denn die Auszahlung von überschüssigen Gleitzeitsalden als Mehrarbeit ist bei BMW im Prinzip unbegrenzt möglich. Nach Einschätzung des Betriebsrats lag die Summe der durchschnittlich ausgezahlten Stunden im dreistelligen Bereich. Bei Daimler Chrysler in Möhringen, wo 45% der Angestellten Arbeitsverträge mit 40 Wochenstunden hatten, bewegten sich die durchschnittlichen Saldenstände bei knapp unter 100 Stunden, und der Gleitzeitverfall betrug 74 Stunden. Im Porsche-Entwicklungszentrum Weissach, wo 68,4% der Angestellten vertraglich 40 Stunden arbeiteten, entstand ausbezahlte Mehrarbeit im Umfang von über 70 Stunden pro Kopf, auf dem Gleitzeitkonto befanden sich bis zu 50 Stunden, und über 26 Stunden wurden gekappt. Diese Reihe ließe sich fortsetzen.

## 4 Fazit

Die von uns beobachteten Trends und Probleme der Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie lassen sich

in drei Schlussfolgerungen zusammenfassen. Erstens: Für die Masse der Beschäftigten in der Automobilindustrie ist die Arbeitszeitregulierung nach wie vor wirksam. Der Trend der Flexibilisierung hat im Großen und Ganzen nicht zu einer unkontrollierten Ausweitung der Arbeitszeiten geführt. Im Gegenteil, Probleme der Arbeitszeitpraxis lassen sich lediglich in einigen abgrenzbaren Bereichen feststellen. In der Produktion treten diese Probleme allenfalls punktuell auf. Anders ist die Lage in den Angestelltenbereichen, wo durchaus von einer systematischen Überschreitung der 35-Stunden-Woche gesprochen werden kann.

Die zweite Schlussfolgerung lautet, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der Automobilindustrie bislang in der traditionellen Form ausgehandelter Kompromisse erfolgt ist. Die eingespielten Regelungskulturen in den Unternehmen haben sich bewährt, selbst unter den Bedingungen eines gewachsenen Markt- und Renditedrucks. Flexibilisierung hat also nicht zu einer unkontrollierten Deregulierung geführt, sondern hat sich in den Bahnen einer Re-Regulierung vollzogen. Insofern kann tatsächlich von einem Paradigmenwechsel der Arbeitszeitregulierung gesprochen werden, in dessen Zusammenhang sich auch der Charakter der industriellen Bezie-

hungen verändert. Die neuen Regelungsformen der Flexibilität, die wir beobachten konnten, definieren Prozessabläufe und garantieren Interventionspunkte für die Mitbestimmung des Betriebsrats, die wir als Mitbestimmungsschwellen bezeichnen. In diesem Rahmen wird Mitbestimmung Teil der Prozessgestaltung in Unternehmen. In der Konsequenz können sich für die Betriebsräte neue Einflussmöglichkeiten auf die Kapazitäts- und Personalsteuerung eröffnen. Überdies sind die neuen Regelungen zumeist an befristete Zusagen zur Beschäftigungssicherung geknüpft. Allerdings wäre zu fragen, inwieweit nicht von der Tarifebene Impulse für die Sicherung der Qualität betrieblicher Arbeitszeitregelungen ausgehen könnten, z. B. in Form der Fixierung von Mindestanforderungen, die betriebliche Regelungen zu erfüllen haben. Denn nicht überall haben Betriebsräte so viel Verhandlungsmacht wie in der Automobilindustrie.

Die dritte Schlussfolgerung schließlich bezieht sich auf die Arbeitszeitdifferenzierung in Form der tariflichen Quote. Die Quote schafft in den Angestelltenbereichen Raum für einen Sogeffekt in Richtung der 40-Stunden-Woche und untergräbt die Verbindlichkeit und die Geltungskraft der tariflichen Arbeitszeitnormen. Die Tür zur

einzelvertraglichen Verlängerung der Arbeitszeiten ist weit geöffnet. Schon heute ist eine erhebliche Anzahl der Angestellten durch diese Tür gegangen, und es ist damit zu rechnen, dass bei weiterer Ausbreitung neuer Formen der Arbeitsorganisation und bei weiterer Zunahme der Markt- und Ergebnisorientierung diese Zahl in Zukunft noch ansteigen wird. Zudem schwächt die Quote die Stellung von Betriebsräten und Gewerkschaft in den Angestelltenbereichen. Denn zum einen unterliegt die Nutzung der Quotenregelung keiner Mitbestimmung durch den Betriebsrat. Und zum anderen werden Betriebsräte und Gewerkschaft in eine Situation der politischen Defensive gedrängt. In Ermangelung anderer Gestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten bezüglich der Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter kommen sie schnell in die Rolle von Verhinderern des individuellen Strebens der Beschäftigten nach Einkommen, Status und interessanten Arbeitsinhalten, falls sie in den Betrieben auf die Einhaltung der Quotengrenzen pochen. Auf diese Weise wird eine festere Verankerung der Gewerkschaft, aber auch des Mitbestimmungsgedankens, bei den seit langem als Zielgruppe der Gewerkschaftspolitik anvisierten Angestellten eher behindert als gefördert.

## LITERATUR

**Bach, H. U. u. a.** (2002): Der Arbeitsmarkt 2002 und 2003, in: IAB-Kurzbericht 8

**Bauer, F./Groß, H./Munz, E.** (2002): Verbreitung, Struktur und betriebliche Praxis von Arbeitszeitkonten. Ergebnisse einer 2001 durchgeführten bundesweiten Betriebsbefragung zum betrieblichen Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement, Köln

**Bosch, G./Lehndorff, S.** (1993): Autos bauen zu jeder Zeit? Arbeits- und Betriebszeiten in der europäischen und japanischen Automobilindustrie, Berlin

**EIRO** (1998): Flexibility of Working Time in Europe. European Industrial Relations Observatory on-line, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/1998/05/study/>

**European Economy** (2000): Performance of the European Union Labour Market. Joint Harmonised EU Programme of Business and Consumer Surveys. European Economy 4

**Faust, M. u. a.** (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, München/Mering

**Haipeter, T.** (2000): Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung? Münster

**Haipeter, T.** (2002): Chancen und Risiken der Mitbestimmung. Das Beispiel VW, in: Industrielle Beziehungen 3, S. 313–342

**Hartz, P.** (1996): Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden, Frankfurt/New York

**Herrmann, C./Promberger, M./Singer, S./Trinczek, R.** (1999): Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis, Berlin

**Kädtler, J./Sperling, H.-J.** (2001): Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf der Ebene von Unternehmen?, in: SOFI-Mitteilungen 29, S. 23–43

**Kotthoff, H.** (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin

**Lehndorff, S.** (1997): Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time-Fabrik. Arbeitszeitorganisation und Arbeitsbedingungen in der europäischen Automobilzulieferindustrie, München/Mering

**Lehndorff, S.** (2001): Fabriken mit langem Atem – Der Wandel in der betrieblichen Arbeitszeitorganisation in der europäischen Automobilindustrie, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 373–383

**Promberger, M./Trinczek, R.** (1993): Stell Dir vor, es gibt Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten und sie werden kaum genutzt! Erfahrungen aus der betrieblichen Umsetzung von Tarifverträgen, in: Seifert, H. (Hrsg.), Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung, Köln, S. 104–129

**Seifert, H.** (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 84–90

**Thompson, J. D.** (1967): Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory, New York