

BERGISCHE UNIVERSITÄT  
GESAMTHOCHSCHULE  
WUPPERTAL

---

FACHBEREICH 3  
FACH PSYCHOLOGIE



**WUPPERTALER  
PSYCHOLOGISCHE  
BERICHTE**

**Heft 2 (2002)**

**Neue flexibilisierte  
Arbeitsformen –  
Randbedingungen und  
Gestaltungsanforderungen**

**Rainer Wieland (Hrsg.)**

# WUPPERTALER PSYCHOLOGISCHE BERICHTE



Heft 2 (2002)

## Themenheft:

### **Neue, flexibilisierte Arbeitsformen – Randbedingungen und Gestaltungsanforderungen**

**Rainer Wieland  
(Hrsg.)**

#### Inhalt

Vertrauensarbeitszeit – Merkmale einer gesunden und tragfähigen  
Praxis

Rainer Wieland und Karin Scherrer

Arbeitszeitgestaltung der Zukunft – Organisatorische und rechtliche  
Rahmenbedingungen und Call Center als Anwendungsbeispiel

Elke Timm

Arbeitsrecht in Teleservice Centren: Ergonomische und datenschutz-  
rechtliche Anforderungen an die Betreiber

Karin Scherrer.

Trust – das Prinzip Vertrauen: Beginn eines neuen Diskurses

Karin Scherrer

# Vertrauensarbeitszeit – Merkmale einer gesunden und tragfähigen Praxis

Rainer Wieland und Karin Scherrer

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Ausgangslage und Rahmenbedingungen</b> .....	<b>2</b>
1.1	Vertrauensarbeitszeit als Mittel zur Flexibilisierung der Arbeit .....	2
1.2	Voraussetzungen für Vertrauensarbeitszeit.....	3
1.3	Vertrauen als Thema zukünftiger Arbeitsstrukturen.....	6
1.4	Gesundheit und Vertrauensarbeitszeit .....	6
1.5	Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit .....	8
<b>2</b>	<b>Merkmale einer gesunden und tragfähigen Praxis von Vertrauensarbeitszeit</b> .....	<b>9</b>
2.1	Information über Ziele und Ergebnisse .....	9
2.2	Qualifizierung der Führungskräfte .....	9
2.3	Überprüfung der Aufgabenumfänge und –verteilung und gemeinsame Aufgabenorientierung .....	10
2.4	Vertrauenskultur und informelle Faktoren.....	11
<b>3</b>	<b>Ausblick: Gestaltungskonzepte von Vertrauensarbeitszeit</b> .....	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Literaturhinweise</b> .....	<b>14</b>

## 1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Grundsätzlich lassen sich zwei Arbeitszeitkonzepte unterscheiden: Das Konzept der „Verfügbarkeitsorientierung“ und das Konzept der „Ergebnisorientierung“. Ersteres bedeutet: Arbeitszeit ist die Zeitspanne, in der die Beschäftigten ihre Arbeitskraft dem Arbeitsgeber zur Verfügung stellen. Letzteres lässt sich mit dem Grundsatz umschreiben: „Arbeitszeit ist die Zeit, die der Arbeitnehmer für die Erledigung der vereinbarten Arbeitsaufgaben benötigt“ (Weidinger, 2000, S. 1). Die Verfügbarkeitsorientierung zeichnet sich meistens durch eine relativ lose Kopplung von Arbeitszeit und Arbeitsaufgabe aus. Das jeweilige Quantum verausgabter Arbeitszeit gilt als Nachweis der individuellen Leistungsbereitschaft und zugleich als Indikator eines entsprechend großen betrieblichen Ergebnisbetrages. Dies führt nicht selten zu einer „Zeitverbrauchsmentalität“ (Weidinger, 2000, S. 4) oder „Minutenmentalität“ (Scherrer, 2000), die verbunden ist mit der Unfähigkeit der von ihr geprägten Mitarbeiter und zum Teil auch Führungskräfte, nur dann zu arbeiten, wenn auch Arbeit da ist.

Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeitregelungen, der zunehmenden Auflösung der Organisations- und Zeitstrukturen und der Entkopplung von Arbeitsleistung und Arbeitsort (z.B. bei alternierender Telearbeit) tritt das ergebnisorientierte Arbeiten zunehmend in den Vordergrund. Dies gilt insbesondere für qualifizierte Tätigkeiten, deren Anteil nach den Prognosen des IAB (vgl. Dostal & Rheinberg, 1999) in den nächsten Jahren stetig zunehmen wird.

Ergebnisorientierte Arbeitszeitregelungen werden in der betrieblichen Praxis gegenwärtig häufig über das Konzept der „Vertrauensarbeitszeit“ (VAZ) realisiert. Die grundlegenden Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Vertrauensarbeitszeit sind nach Weidinger „...im Großen und Ganzen identisch mit denen ergebnisorientierter Arbeitszeitflexibilisierung. *Zeitkontengestützte und zeitkontenfreie Arbeitszeitregelungen unterscheiden sich insoweit vor allem dadurch, dass der Druck auf alle Beteiligten, diese Grundvoraussetzungen zu schaffen, bei Vertrauensarbeitszeit noch größer ist.* Schließlich steht das Zeitkonto als potenzielle „Vermittlungsinstanz“ nicht mehr zur Verfügung. Gerade hierin kann im übrigen ein guter Grund liegen, sich mit Vertrauensarbeitszeit zu beschäftigen – und die Brücken zur Zeitorientierung abubrechen“ (Weidinger, 2000, S. 22).

### 1.1 Vertrauensarbeitszeit als Mittel zur Flexibilisierung der Arbeit

Flexibilisierung der Arbeitszeit in vielen unterschiedlichen Varianten hat in den vergangenen Jahren eine hohe Bedeutung gewonnen. Sie bietet neue Möglichkeiten, auf Marktschwankungen zu reagieren, die Maschinenauslastungs- und Service-Zeiten auszuweiten sowie Mehrarbeitskosten abzubauen. Traditionelle Vollzeitarbeitsverträge, d. h. 7 – 8 Stunden täglich an 5 Tagen pro Woche zu festgelegten Zeiten sind inzwischen die Minderheit. Nur noch 19% der Beschäftigten arbeitete 1995 nach diesen Zeitkriterien (Bauer et. al., 1996) Auch weiter gefasste Definitionen, die von „normgeprägter“ Arbeitszeit ausgehen, kommen zu dem Ergebnis, dass beispielsweise 1994 in Berlin ca. 50% der Beschäftigten in begrenzt flexibilisierten Modellen tätig waren (Kurz-Scherff, 1995). Diese ‚normgeprägten‘ Arbeitszeiten schließen Gleitzeit, Schichtarbeit, einen kleinen Überstundenanteil und unregelmäßigen Wochenendeinsatz mit ein.

Inzwischen zeichnet sich vor allem aus Wettbewerbsgründen ein klarer Trend zu Arbeitszeitmustern ab, der nicht nur traditionelle Flexibilisierungsinstrumente wie Überstunden, Schicht- und Wochenendarbeit beinhaltet, sondern auch neue Modelle wie Arbeitszeitkonten, Teilzeit

und Teamzeit, Jahresarbeitszeit und insbesondere auch Vertrauensarbeitszeit (VAZ) umfasst (Gutmann, 1999; Weidinger, 2000, Hoff, 1999). Arbeitszeitsysteme sollen Anreize für die MitarbeiterInnen bieten, ihre Arbeitszeiten gemeinsam zu planen, effektiv zu nutzen und möglichst wenig Fehlzeiten und „künstliche“ Mehrarbeit durch Vertretung zu produzieren (Kutscher & Weidinger 2000; Scherrer, 2001).

Zwischen den gut untersuchten und vielfach diskutierten Arbeitszeitmodellen und der VAZ besteht vor allem der weitere Schritt, die Mitarbeiter, das Team oder die organisatorische Einheit selbst, eigenverantwortlich und flexible bestimmen zu lassen, in welcher Zeit vereinbarte Ziele erreicht bzw. Aufgaben erledigt werden sollen (Lehndorff, 2000).

## 1.2 Voraussetzungen für Vertrauensarbeitszeit

Das *Modell* „*Vertrauensarbeitszeit*“ gehört zur Gruppe der „internen“ Flexibilisierungsstrategien (Hielscher 2000) und weist bisher keine eindeutigen Merkmale auf. Die praktizierenden Unternehmen setzen unterschiedliche Rahmenbedingungen und Regelungen ein. In den entsprechenden Betriebsvereinbarungen wird deutlich, dass die wesentlichen Charakteristika von Vertrauensarbeitszeit die Abschaffung der Zeiterfassung und möglichst wenig detaillierte Regelungen sind. Um so wichtiger ist die gelebte Praxis, das Vertrauen in die Fairness der Beteiligten sowie die Kommunikation untereinander. Die kulturellen Faktoren als informelle Steuerungselemente gewinnen dabei stark an Bedeutung.

Das *System* „*Vertrauensarbeitszeit*“ ist ein Arbeitszeitsystem, indem die Beschäftigten a) ihre arbeitsvertraglichen Verpflichtungen in bezug auf die Arbeitsdauer eigenverantwortlich erfüllen und der Arbeitgeber/Vorgesetzte auf die Kontrolle der Einhaltung der Arbeitszeit verzichtet, b) den Beschäftigten betriebliche Rahmenbedingungen sowie Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume geboten werden, die einen (optimalen) ergebnisorientierten Einsatz ihrer Arbeitszeit ermöglichen und indem c) das Verhältnis zwischen Aufgabenumfang und vertraglichem Arbeitszeitbudget (Über- bzw. Unterlast) in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft neu bestimmt bzw. ausbalanciert werden kann.

VAZ erfordert eine klare Verantwortlichkeit für die Steuerung der Arbeitszeiten: Während der Mitarbeiter seine Arbeitszeit eigenverantwortlich steuert und auch die Verantwortung/Regelung für den Zeitausgleich übernimmt, obliegt der Führungskraft die Verantwortung für die (längerfristige) Ausbalancierung von vereinbartem Arbeitszeitbudget und Arbeitsaufgabenumfang.

Durch die enge Kopplung von Arbeitsaufgabenumfang, Arbeitsergebnis und Arbeitszeitdauer beeinflussen VAZ-Systeme insbesondere die Schnittstellen von Führungsaufgaben, Mitarbeiterbeurteilung, Aufgabengestaltung und Entgeltgestaltung.

*Voraussetzungen erfolgreicher VAZ-Gestaltung* sind:

- Zwischen Arbeitgeber/Führungskraft und Mitarbeiter/in müssen Vereinbarungen darüber getroffen werden, welche Aufgaben bzw. Ergebnisse innerhalb des vertraglichen Arbeitszeitvolumens erreicht werden sollen.
- Bei seiner eigenverantwortlichen Arbeits- und Arbeitszeitorganisation muss der Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass Leistungsbeurteilungen, Entgelt und beruflicher Aufstieg nicht von seiner Anwesenheit abhängt, sondern von der Qualität der Aufgabenerfüllung bzw. der erzielten Ergebnisse.

- Bei Diskrepanzen zwischen Aufgabenumfang und vereinbarter Arbeitszeitregelung, die vom Mitarbeiter nicht mehr eigenverantwortlich ausgeglichen werden können, sollte die Führungskraft die Verantwortung für die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen – z.B. Kapazitätserhöhungen – übernehmen.

*Ziele, die mit der Einführung von VAZ verbunden werden, sind:*

- Steigerung wirtschaftlicher Effizienz (Verringerung der Überstunden, Einsparung von Personalkosten): Das mit der Stechuhr eingebürgerte Sammeln von Minuten, die dann zu ganzen freien Tagen zusammengefasst werden, soll vermieden werden. Die durch elektronische Zeiterfassung verbreitete „Minutenmentalität“ soll Schritt für Schritt abgelöst, und durch die Fokussierung auf die Arbeitsinhalte und –ergebnisse ersetzt werden.
- Steigerung des eigenverantwortlichen Handelns: Der Mitarbeiter entscheidet selbst, ob und auf welche Weise er ein Zeitkonto führt, wobei aus solchen Zeitkonten weder arbeitgeber- noch mitarbeiterseitig Ansprüche abgeleitet werden.
- Die Vertrauensarbeitszeit soll ein unbürokratisches und an Kunden ausgerichtetes Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen.
- Die mit der VAZ verbundene Zeitsouveränität soll den Beschäftigten die Möglichkeit geben, betriebliche und individuelle Interessen optimal aufeinander abzustimmen.
- Der Mitarbeiter überprüft selbst die Einhaltung der Arbeitsschutzgesetze. Der Arbeitgeber hat allerdings die Pflicht, hierauf zu achten und die erforderlichen Rahmenbedingungen (Information, Schulung) zu schaffen.

Dadurch dass VAZ den ergebnisorientierten Einsatz der Arbeitskraft in den Vordergrund stellt erfordert sie ein hohes Maß an Eigen- und Selbstregulation (vgl. dazu Wieland & Scherrer, 2001; Scherrer, 2000, 2001). Effiziente Eigenarbeit bzw. –regulation setzt eine stressfreie Regulierbarkeit auf der Basis von hinreichenden Entscheidungs- und Handlungsspielräumen voraus (Ulich, 2001) und erfordert deshalb neben entsprechend gestalteten Arbeitsaufgaben wirksame „Spielregeln“ zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen (Klar, 2001).

Unter den Bedingungen der VAZ, d.h. einer hohen Eigenregulation und dem ergebnisorientierten Einsatz, ist das Verhalten der Mitarbeiter und seine Bewertung durch den Vorgesetzten vor allem an der Aufgabe selbst orientiert. Die Aufgabenorientierung setzt das Ergebnis der Aufgabe in den Mittelpunkt; sie umfasst die Ergebnisorientierung von Seiten der Führung wie auch das aufgabenorientierte Verhalten durch die Mitarbeiter (vgl. auch Abbildung3).

Vertrauen in die eigene Fähigkeit bzw. in die Effektivität der geleisteten Arbeit muss sich erst entwickeln. War bisher die Zeit die relevante Bezugsgröße zur Bewertung des Arbeitsergebnisses bzw. stand das Arbeitsergebnis gegenüber der Erfassung der erbrachten „Zeitleistung“ im Hintergrund – dies gilt insbesondere für Angestellte in Büro und Verwaltung - , dann verwundert es nicht, dass die MitarbeiterInnen zu ihrer eigenen Sicherheit auch bei Vertrauensarbeitszeit ihre geleistete Arbeitszeit noch erfassen. Dies zeigen zumindest die empirischen Befunde eines Projektes in einem großen Zuliefererunternehmen der Automobilindustrie zur Einführung der Vertrauensarbeitszeit für den Bereich der Angestellten (vgl. dazu Scherrer, 2000).

Den Beteiligten wurde die Frage gestellt „ Wie erfassen Sie gegenwärtig Ihre Arbeitszeit?“ Die meisten Führungskräfte erfassen die Arbeitszeit – auch die ihrer Angestellten – gar nicht (mehr), dies entspricht dem erwünschten Zustand. Für die MitarbeiterInnen sieht es anders

aus: Knapp ein Drittel erfasst die Zeit nicht (mehr), über 50% zeichnet mit Papier/Bleistift ihr Kommen und Gehen auf. Dies entspricht den Sicherheits- und Nachweisbedürfnissen von Belegschaften, die jahrzehntlang an minutengenaue Zeitwirtschaft gewöhnt sind. Außerdem zeigt dieses Ergebnis, dass der Umstellungsprozess von „Zeitarbeit“ auf „Vertrauensarbeitszeit“ Zeit braucht.

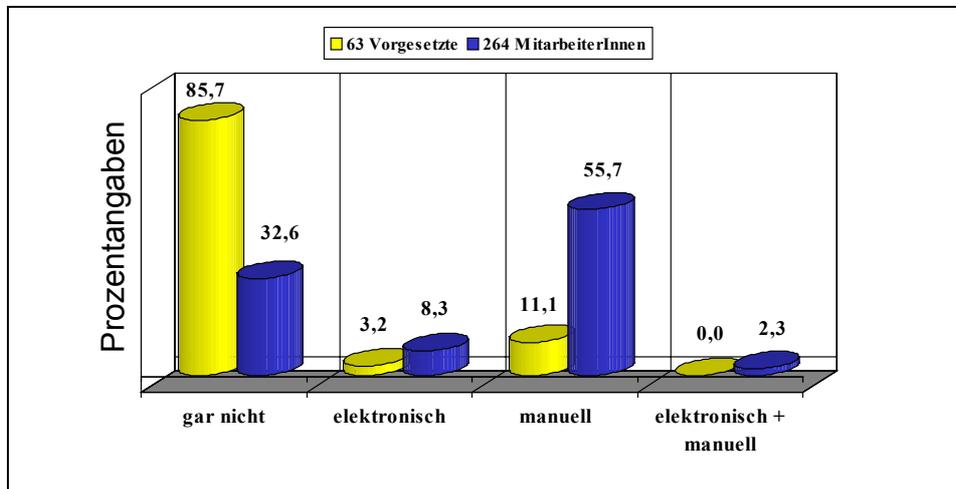


Abbildung 1: Art der Arbeitszeiterfassung (aus Scherrer, 2000; die Mitarbeiter runden sich nicht auf 100% auf, da die Kategorie „garnicht und „fehlende Angaben“ nicht aufgeführt sind).

Vertrauensarbeitszeit stellt für MitarbeiterInnen und Führungskräfte auch in unterschiedlichem Maße eine vertrauensbildende Arbeitszeitregelung dar. Zum Statement „Das Vertrauen zu meinen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen hat sich seit der Einführung der Vertrauensarbeitszeit weiterentwickelt“ äußerten sich MitarbeiterInnen und Führungskräfte dementsprechend unterschiedlich:

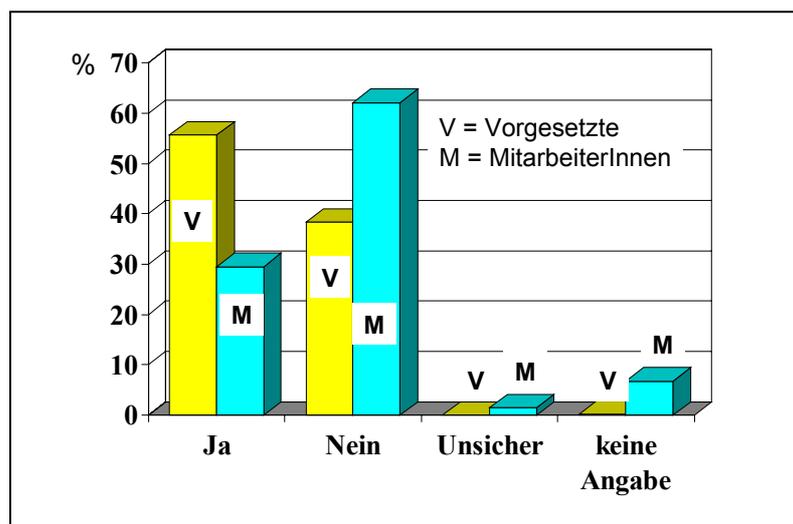


Abbildung 2: Weiterentwicklung des Vertrauens aus der Sicht der Führungskräfte und MitarbeiterInnen nach Einführung von VAZ (aus Scherrer, 2000).

29,5% der MitarbeiterInnen gaben an, dass sich das Vertrauen zu den Vorgesetzten seit Einführung der Vertrauensarbeitszeit weiterentwickelt habe. 62,1% waren nicht dieser Meinung. Bei 6,8% der MitarbeiterInnen fehlt eine entsprechende Angabe und 1,5% waren unentschlossen. Für die Mehrheit der Führungskräfte fällt dieses Bild um einiges günstiger aus:

Mehr als die Hälfte sieht eine Weiterentwicklung; knapp 40 % stimmt den fast zwei Drittel der Beschäftigten zu und geht von einer unveränderten Situation aus.

Das Ergebnis verwundert im Grunde nicht – wie sollte sich allein durch die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells mit entsprechendem Namen das Vertrauen der Belegschaft zur Führung (und umgekehrt) ändern oder entwickeln? Dazu sind mit hoher Wahrscheinlichkeit noch andere Maßnahmen erforderlich; die Entwicklung einer neuen Kultur des Vertrauens stellt hier eine notwendige Maßnahme dar.

### **1.3 Vertrauen als Thema zukünftiger Arbeitsstrukturen**

Vertrauen entsteht in Lebens-, Erfahrungs- und Arbeitswelten, die durch ein gewisses Maß an Vorhersagbarkeit, Eindeutigkeit und Kontrolle gekennzeichnet sind. Die Entgrenzung fester Strukturen, die zunehmende Unabhängigkeit der Arbeitsprozesse von Zeit und Raum sowie die Flexibilisierung von bisher eher fixen Arbeitsstrukturen sind bei den Betroffenen dagegen oft mit Gefühlen der Unsicherheit, Unkontrollierbarkeit und Unbestimmtheit verbunden.

Da Vertrauen gerade dann erforderlich ist, wenn Wissen und Informationen fehlen, steht die Gestaltung von vertrauensvollen Beziehungen – gerade auf kollektiver Ebene – vor grossen Herausforderungen. Dies gilt für Individuen und Organisationen gleichermaßen.

Fragen zur Rolle des Vertrauens in den Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft stehen deshalb gegenwärtig im Mittelpunkt gesellschaftspolitischer, technologischer und ökonomischer Diskurse (vgl. z.B. Sydow, 1996: Tagung „TRUST Das Prinzip Vertrauen“, 2001; Scherrer & Wieland, 2001; Scherrer, 2000). Die neuen Herausforderungen müssen dabei auf verschiedenen Ebenen angenommen und bearbeitet werden: Politische Voraussetzungen und Strukturen, Organisationsformen und Unternehmenskultur im Wirtschafts- und Nonprofitbereich sowie individuelle Qualifikationen und Kompetenzen müssen in entsprechender Weise entwickelt werden.

Vertrauen ist eng verknüpft mit Aspekten der Unternehmenskultur bzw. Commitment, d. h. dem Ausmaß der Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. In Studien zum Vergleich von traditionellen mit neuen Arbeitsformen – Call Center, Zeitarbeit – konnten wir z.B. zeigen, dass insbesondere das affektive Commitment in den neuen Arbeitsformen deutlich geringer ausgeprägt ist als in traditionellen Arbeitsformen (vg. dazu Wieland & Six, 2002; in Vorb.). Vertrauen basiert vor allem auf der Herausbildung emotionaler und weniger rationaler, kognitiv vermittelter Bindungen. Es beinhaltet positive (Be-) Wertungen, die das besondere Verhältnis zwischen Vertrauenssubjekt und Vertrauensobjekt ausdrücken (vgl. Schweer, 1997; Hoyningen-Huene, 2001).

### **1.4 Gesundheit und Vertrauensarbeitszeit**

Gesundheitsförderung heißt im weiteren Sinne „Förderung der Handlungsfähigkeit, um die beruflichen Anforderungen angemessen zu bewältigen“ (vgl. dazu Badura, Münch & Ritter, 1999; Bamberg, et al., 1998; Kuhn, 2000). Vertrauensarbeitszeit birgt gleichzeitig Chancen wie Risiken der Entlastung bzw. Überlastung der MitarbeiterInnen (Klar, 2001). Damit die persönliche Gestaltung der Arbeitszeit unter Maßgabe der ergebnisorientierten Leistungserfüllung nicht zum Stressfaktor und damit zu einer Maßnahme wird, die die Gesundheit ge-

fährden kann, sollte mit der Einführung von VAZ zugleich Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung Beachtung geschenkt werden.

In der betrieblichen Gesundheitsförderung findet sich die Unterscheidung nach Verhaltens- und Verhältnisorientierung, wobei davon auszugehen ist, dass sich die beiden Ansätze wechselseitig bedingen (vgl. dazu Greiner 1998). Für die Einführung von VAZ bedeutet dies, dass die Qualifizierung der Betroffenen und die gesundheitsförderliche Gestaltung der Verhältnisse gleichrangig neben einander stehen sollten.

Die Integration von person- und bedingungsbezogenen Maßnahmen ist insbesondere zur Sicherung von langfristig positiven Effekten von VAZ notwendig. Ulich (2001) hat kürzlich mit der Gegenüberstellung von Verhaltens- und Verhältnisprävention dokumentiert, mit welchen personbezogenen und wirtschaftlichen Effekten zu rechnen ist und welche Effektdauer person- bzw. bedingungsbezogene Interventionen haben (vgl. Tabelle 1). Positive sowie mittel und langfristig wirkende Effekte sind dann zu erwarten, wenn bestimmte und in zahlreichen Untersuchungen ermittelte Merkmale der Arbeitsgestaltung realisiert sind (vgl. Richter, 1996; Udris, Kraft & Mussmann, 1991).

Die Prinzipien einer gesundheits- und zugleich produktivitätsförderlichen Gestaltung der Arbeit wie z.B. Aufgabenvielfalt, Entscheidungs- und Handlungsspielräume, Zeitsouveränität (vgl. dazu Hacker, 1991, 1998; Ulich, 2001) oder ein angemessenes Verhältnis zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und Kontrolle über die Bearbeitung der Arbeitsaufgaben (Karasek & Theorell, 1990; Oesterreich, 1999), müssen allerdings vor dem Hintergrund der neuartigen Anforderungen und Belastungen, die durch die Einführung von VAZ entstehen, anders bewertet werden. So wird es einerseits nicht nur darum gehen, Entscheidungs- und Handlungsspielräume durch Gestaltungsmaßnahmen herzustellen, sondern andererseits auch um das Gegenteil, nämlich die Eingrenzung der durch VAZ vorliegenden Freiheitsgrade durch geeignete Formen der Kooperation, Selbstorganisation und –regulation, um negative bzw. gesundheitsbeeinträchtigende Beanspruchungen zu vermeiden. Der Begriff der „Selbstregulation“ ist komplementär zum Begriff der „Autonomie“: „Selbstregulation von Produktionsfunktionen als Tätigkeitsprinzip setzt Autonomie als strukturelle Bedingung voraus“ (Weber, 1997, S. 56).

VAZ erfordert die Bildung neuer individueller und gruppenbezogener Maßstäbe. Praktisch gesprochen müssen nicht nur die Führungskräfte sich auf mehr und evtl. schwierigere Gespräche einstellen, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen lernen, Grenzen zu setzen und bei zu hohen Anforderungen „nein“ zu sagen. Wenn die Zeit als kollektiv anerkannter Orientierungsrahmen wegfällt und für den zeitlichen Aufwand zur Erzeugung der Arbeitsergebnisse bzw. –produkte noch keine Referenzmaßstäbe vorliegen, dann müssen diese zunächst erarbeitet werden. Möglich und erfolgreich wird dies jedoch nur dann sein, wenn geeignete Maßnahmen dafür auf personaler und organisationaler Ebene getroffen werden.

Wenn die externen Zeitgeber als Orientierungsrahmen wegfallen, dann müssen neue Leitlinien auf betrieblicher und individueller Ebene entwickelt werden. Kommunikation und Kooperation innerhalb und zwischen Arbeitsgruppen oder organisatorischen Einheiten bekommen einen neuen Stellenwert, da VAZ u.a. einen intensiven Austausch darüber erforderlich macht, wie Arbeitsergebnisse, die vorher über den Faktor „Zeit“ bewertet wurden, auf der Basis der neuen Arbeitszeitregelung zu bewerten sind.

Tabelle 1: Betriebliche Gesundheitsförderung: personbezogene und bedingungsbezogene Interventionen (aus: Ulich, 2001)

	<b>Betriebliche Gesundheitsförderung</b>	
	<b>Personbezogene Interventionen = Verhaltensprävention</b>	<b>Bedingungsbezogene Interventionen = Verhältnisprävention</b>
bezogen auf	einzelne Personen -> individuumsorientiert	Arbeitssysteme und Personengruppen ->strukturorientiert
Beispiele für Massnahmen	Rückenschule, Stressimmunisierungstraining	vollständige Aufgaben, Gruppenarbeit, Arbeitszeitgestaltung
Wirkungsebene	individuelles Verhalten	organisationales, soziales und individuelles Verhalten
personbezogene Effekte	Gesundheit, Leistungsfähigkeit	positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, Internale Kontrolle, Gesundheit, Motivation, Leistungsfähigkeit
wirtschaftliche Effekte	Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten	Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit, geringere Fehlzeiten und Fluktuation
Effektdauer	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig

Die wechselseitige Betrachtung von Verhaltens- und Verhältnisprävention ist gerade für den Fall „VAZ“ von besonderer Bedeutung, da hier organisatorische und strukturelle Gestaltungsmaßnahmen und personbezogene, individuelle Verhaltensweisen sehr eng miteinander verknüpft sind: VAZ bietet für den Einzelnen große Zeitspielräume, die sich auf die gesamte Aufbau- und Ablaufstruktur der individuell und/oder in Gruppen zu bewältigenden Arbeitsaufgaben auswirken werden.

### 1.5 Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit

Die Vor- und Nachteile, die mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit verbunden sind, unterliegen in der aktuellen Diskussion noch sehr kontroversen Einschätzungen. Mit dem Modell „VAZ“ verbinden sich einerseits Befürchtungen über eine weitere Intensivierung der Arbeit, über eine Ausufernde, nicht mehr kontrollierbare Verlängerung von Arbeitszeiten und über eine Schwächung betrieblicher Mitbestimmung durch zunehmende Deregulierung bzw. Individualisierung der Arbeitszeit. Andererseits werden die positiven Aspekte der VAZ hervorgehoben, wie z.B. die erhöhte Zeitsouveränität, verbesserte Möglichkeiten zur Selbstorganisation und -steuerung, optimale Anpassung des betrieblichen Arbeitszeitvolumens an den betrieblichen Zeitbedarf und bessere Kundenorientierung.

Die aktuelle Debatte hängt jedoch argumentativ weitgehend ‚in der Luft‘, da es bislang zwar erste Erfahrungsberichte, aber keine systematischen wissenschaftlichen Befunde über die soziale Praxis von Vertrauensarbeitszeit in den Betrieben gibt. Trotzdem lassen sich einige Maßnahmenbündel bzw. Merkmale einer gesunden und tragfähigen Praxis von Vertrauensarbeitszeit nennen.

## **2 Merkmale einer gesunden und tragfähigen Praxis von Vertrauensarbeitszeit**

Für die erfolgreiche Einführung von VAZ sind zumindest vier Maßnahmenbündel erforderlich: (1) Eine klare und transparente Informationspolitik über die Ziele und Ergebnisse, die mit der Einführung von VAZ angestrebt werden; (2) eine ausreichende Qualifizierung der Führungskräfte; (3) Überprüfung der Aufgabenumfänge und –verteilung in bezug auf einzelne Mitarbeiter und Arbeitsgruppen sowie (4) die Schaffung einer „Vertrauenskultur“.

### **2.1 Information über Ziele und Ergebnisse**

Auf dem Weg zu „weniger über Zeit reden – mehr über Arbeitsinhalte“ muss erfahrungsgemäß in der Umstellungsphase mit einiger Geduld und Überzeugung *viel* über Arbeitszeit gesprochen und informiert werden. Dies liegt in der Natur alles Neuen und bringt für den Fortgang und die Entwicklung des Prozesses den gewünschten Gewinn (vgl. Scherrer, 2000). Wie die Aussagen der MitarbeiterInnen und Vorgesetzten in der von uns durchgeführten Studie verdeutlichen, werden Informationsdefizite in bezug auf die Ziele, die mit VAZ von der Unternehmensführung verfolgt werden, sehr häufig genannt.

Als dringend erforderlich werden Informationen und Veranstaltungen angesehen, die Beispiele und Grenzfälle dafür beinhalten, wie z.B. die Regelung von Überstunden und Pausenzeiten gehandhabt werden soll. Die Vorgesetzten sollten mit ihrer Arbeitsgruppe in einen offenen Dialog darüber eintreten, welche ergebnisorientierten Erwartungen bei ihnen vorliegen; welche Bewertungskriterien künftig zur Beurteilung der MitarbeiterInnen herangezogen werden und in welcher Weise ein Austausch darüber stattfinden kann, wie die Ergebnisse in Zukunft kontrolliert werden sollen.

Unsicherheit und Vorbehalte gegenüber der VAZ entstehen oft auch dadurch, dass nicht klar geregelt ist, wie mit größeren, nicht mehr routinemäßig ausgleichbaren Abweichungen der verbrauchten Arbeitszeit von der vertraglichen Arbeitszeit umgegangen werden soll. Eine klare und transparente Informationspolitik stellt eine wesentliche Voraussetzung dar, Unsicherheiten bei den Beschäftigten abzubauen, Unzufriedenheiten vorzubeugen und die positiven Möglichkeiten der VAZ zu nutzen.

### **2.2 Qualifizierung der Führungskräfte**

Die Einführung einer neuen Regelung der Arbeitszeit ist mehr als ein Instrument. Sowohl der von Führungskräften oft geäußerte Wunsch nach Schulungen, als auch die Erfahrungen der MitarbeiterInnen, dass die Führungskräfte oft wenig Vertrauen in das eigenverantwortliche Zeitmanagement ihrer Untergebenen haben, zeigen, dass der Übergang zu einer neuen Arbeitszeitregelung besonders die Führungspraxis betrifft.

Die Umstellung von externer Arbeitszeiterfassung auf „intuitive“ Erfassung bzw. Erfüllung der Zielvereinbarungen ist sowohl für die „Minutenzähler“ nicht einfach, als auch für die Vorgesetzten, die sich als Führungskräfte zum Teil von jahrelangen Gewohnheiten verabschieden sollen. Als Multiplikatoren kommt ihnen in diesem Prozess eine besondere Verantwortung und Rolle zu.

Kommunikation und Vertrauensbildung brauchen Zeit und Fortbildung. Seminare zum Thema Vertrauen, Kommunikation und Erfahrung mit alter/neuer Arbeitszeit, die Reflexion der eigenen Einstellung in entsprechenden Workshops kann neue Verhaltensmöglichkeiten er-

öffnen und einüben. Abstimmungsgespräche und Workshops zum Austausch von Erfahrungen sollten gerade zu Beginn der Einführung von VAZ als unterstützende Maßnahmen durchgeführt werden.

Ein Klima von Vertrauen, „intuitiver Erfassung“ und „Aushandlung“ von Arbeitszeit, die von allen Seiten getragen und als gerecht empfunden wird, kann nur mit neuen Einstellungen und Verhalten aufgebaut werden. Werden die Führungskräfte mit den neuen Situationen und alten Gewohnheiten alleine gelassen, wird sich ein neues Verständnis nur zufällig entwickeln können.

Der/die Vorgesetzte wird durch die Einführung von VAZ als aktiv gestaltende Führungskraft gefordert, wobei die Leistung, das Arbeitsergebnis und nicht der persönliche Zeiteinsatz im Vordergrund steht.

### **2.3 Überprüfung der Aufgabenumfänge und –verteilung und gemeinsame Aufgabenorientierung**

Vertrauensarbeitszeit setzt voraus, dass eine Balance zwischen Aufgabenumfang und vereinbarter Arbeitszeit besteht. Inwieweit eine solche Balance vorhanden ist, wird bei traditioneller Arbeitszeitregelung oft nicht transparent, da die Überprüfung bzw. Einhaltung der „Anwesenheitsdauer“ im Vordergrund steht. Hoff & Weidinger (1999) stellen daher auch fest, dass ein fairer Umgang mit Überlast-Situationen, die bei Einführung von VAZ transparent werden, eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung sind. Um einer Überlast bzw. Imbalance zwischen Arbeitsumfang und vereinbarter Arbeitszeit vorzubeugen, sollten regelmäßige Arbeitsplanungsgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stattfinden. Inhalte solcher Gespräche könnten sein:

- (1) Absprachen über Prioritäten der Aufgabenerledigung bzw. Leistungserbringung. Welche Aufgaben bzw. Ergebnisse müssen innerhalb des zur Verfügung stehenden Zeitbudgets erbracht werden – und welche nicht? Welche Tätigkeiten und Aufgaben können wegen geringer Wertschöpfung aufgegeben werden?
- (2) Klärung darüber, welche Tages-, Wochen- oder Monatsziele erwartet werden, welches Aufgabenvolumen damit verbunden ist bzw. welche Anwesenheitszeiten (Servicezeit) und Besetzungstärken als unbedingt notwendig erachtet werden.
- (3) Verständigung darüber, wie eine ausbalancierte Auslastung der Mitarbeiter (einer Arbeitsgruppe oder organisatorischen Einheit) gewährleistet werden kann. Dabei ist zu berücksichtigen, welches Leistungsniveau einzelne MitarbeiterInnen besitzen und wie eine an den Kompetenzen orientierte (Neu-) Verteilung von zu erledigenden Arbeitsaufgaben vorgenommen werden kann (vgl. Herrmann, 2002). Bei der Führungskraft setzt dies allerdings voraus, dass sie in der Lage ist, den jeweiligen Arbeits- bzw. Aufgabenumfang sowie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu beurteilen.

Eine wirksame vertrauensbildende Maßnahme stellt u.E. das Prinzip der gemeinsamen Aufgabenorientierung dar. Aufgabenorientierung bezeichnet einen Zustand des Interesses und Engagements, der durch bestimmte Merkmale der Aufgabe - Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Kooperations-, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Autonomie - hervorgerufen wird (Ulrich, 2001). Gemeinsame Aufgabenorientierung bedeutet auch, dass die Mitglieder einer Arbeitsgruppe aufgrund kollektiver Planungs- und Entscheidungsprozesse, Einstellungs- und Wahrnehmungsmuster entwickeln, die die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und

gegenseitigen Unterstützung fördern (vgl. dazu Weber, 1998). Die Schaffung kooperationsförderlicher Organisations- und Aufgabenstrukturen (z.B. organisationale Dezentralisierung, funktionale Integration, Selbstregulation und Autonomie) wird damit unversehens zu einem Erfolgsfaktor zur effizienten Einführung von VAZ.

## **2.4 Vertrauenskultur und informelle Faktoren**

Kontrolle war gut - Vertrauen ist besser...

Traditionelle Merkmale von Mitarbeiterqualität wie „Wer abends lange im Büro ist, ist ein guter Mitarbeiter“ fallen bei VAZ weg; neue Kriterien sind zum Teil nicht sofort greif- und einsetzbar. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Einstellung und Überlegungen zu praktischen Umsetzungen in der eigenen Abteilung stellen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Der Verzicht auf Zeitkontrolle setzt Vertrauen voraus – und zwar auf beiden Seiten: „Vertrauen darauf, dass die Mitarbeiter ihren vertraglichen Verpflichtungen auch ohne Zeitkontrolle genügen – und Vertrauen darauf, dass die Führungskraft es dem Mitarbeiter auch ohne Nachweise abnimmt, wenn er mit dem vereinbarten Arbeitszeit-Budget nicht auskommt“ (Hoff & Weidinger, 1999, S. 382.)

Akzeptanz und Vertrauen von Seiten der MitarbeiterInnen erfordert die frühzeitige Einbeziehung aller Beteiligten und Betroffenen. Bereits in der Konzeptphase sollte den MitarbeiterInnen Gelegenheit gegeben werden, ihre Ängste und Befürchtungen zu äußern und in einem offenen Dialog gemeinsam die Ziele zu entwickeln, die mit der Einführung von VAZ verfolgt werden.

Vertrauen bietet große Chancen und Anknüpfungspunkte für die Zukunft. Wenn die Bereitschaft vorhanden ist, diese „weichen“ Faktoren zur Kenntnis zu nehmen und tatsächlich eine „Kultur des Vertrauens“ zu schaffen, kann mit den Beschäftigten des Unternehmens durchaus gerechnet werden. Viele MitarbeiterInnen möchten eine Kultur des Vertrauens praktizieren und sind bereit, ihren Teil dazu beizutragen. Grundlage dessen müssen Fairness und Berücksichtigung aller Interessen sein.

Vertrauen braucht Zeit, lässt sich nicht verordnen und wird natürlich nicht durch Vertrauensarbeitszeit gesteigert. Erfahrungsgemäß vollziehen sich solche Prozesse immer mit Widersprüchen und Befürchtungen, die nicht übergangen werden sollten. Vertrauen kann nicht mit Terminen oder Knopfdruck erzwungen werden. Wenn über Arbeitsinhalte und Ergebnisse gesprochen wird, wenn vielfältige, eigenverantwortliche Arbeitsaufgaben mit Handlungsspielräumen und Rückmeldung/Anerkennung vorhanden sind, erübrigt sich für die allermeisten Beschäftigten die Minutenzählerei.

Weiter gewinnt - ähnlich wie in neuen Arbeitsformen - die Kommunikation und damit die „Beziehungsarbeit“ an Bedeutung. Vertrauen und Glaubwürdigkeit spielen bei der Kommunikation von Sachverhalten und Wissen eine große Rolle. Die Beziehungsebene zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen muss deshalb genauso bewusst und konsequent gestaltet werden wie die inhaltliche Arbeit, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

### 3 Ausblick: Gestaltungskonzepte von Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit als besondere Form der flexiblen, ergebnisorientierten Arbeitszeitregelung erfordert nicht nur einen neuen Umgang mit (Arbeits-) Zeit, sondern oft grundlegende organisationale und personale Veränderungen. Der Wandel von der (zeit-) kontrollierten zur ergebnis- und kundenorientierten Organisation ist nicht allein durch die Einführung neuer „Spielregeln“ (Hoff & Weidinger, 1999) zu bewerkstelligen.

Es gibt inzwischen eine Reihe von Anweisungen für konkrete Maßnahmen der Implementierung von VAZ, die ein konsequentes Umdenken aller Beteiligten verlangt (vgl. z.B. Hoff & Weidinger, 1999). Dazu gehören neben den Arbeitsabläufen, Personalbemessung und –verteilung, Energie und Räume sowie Technik vor allem auch Öffentlichkeitsarbeit, interne Kommunikation, insbesondere mit den Führungskräften, eine umfassende Aufklärung in Bezug auf interne Hemmnisse und Vorurteile. Personaltraining ist dabei ein wichtiger Baustein, das entsprechende Verhalten konkret einzuüben, Rückmeldung zu erhalten und Fragen aller Beteiligten zu klären.

Die erfolgreiche und gesunde Einführung von VAZ erfordert sowohl Organisations- als auch Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. z.B. Klar, 2001). Die durch VAZ möglichen Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsspielräume können dann effizient genutzt werden, wenn die Rahmenbedingungen stimmen, d.h. die zu erledigenden bzw. vereinbarten Arbeitsaufgaben so gestaltet sind, dass planende, organisierende, vorbereitende, ausführende und kontrollierende Arbeitstätigkeiten in einer Hand liegen (vgl. Hacker, 1998). VAZ-Regelungen werden vor allem dann erfolgreich sein, wenn die individuell gestalteten Arbeitsaufgaben und die mit ihnen verbundenen Ergebniserwartungen (von Seiten der Führungskräfte) durch das Prinzip der gemeinsamen Aufgabenorientierung (s.o.) miteinander verknüpft bzw. in einen kooperativen Funktionszusammenhang gebracht werden.

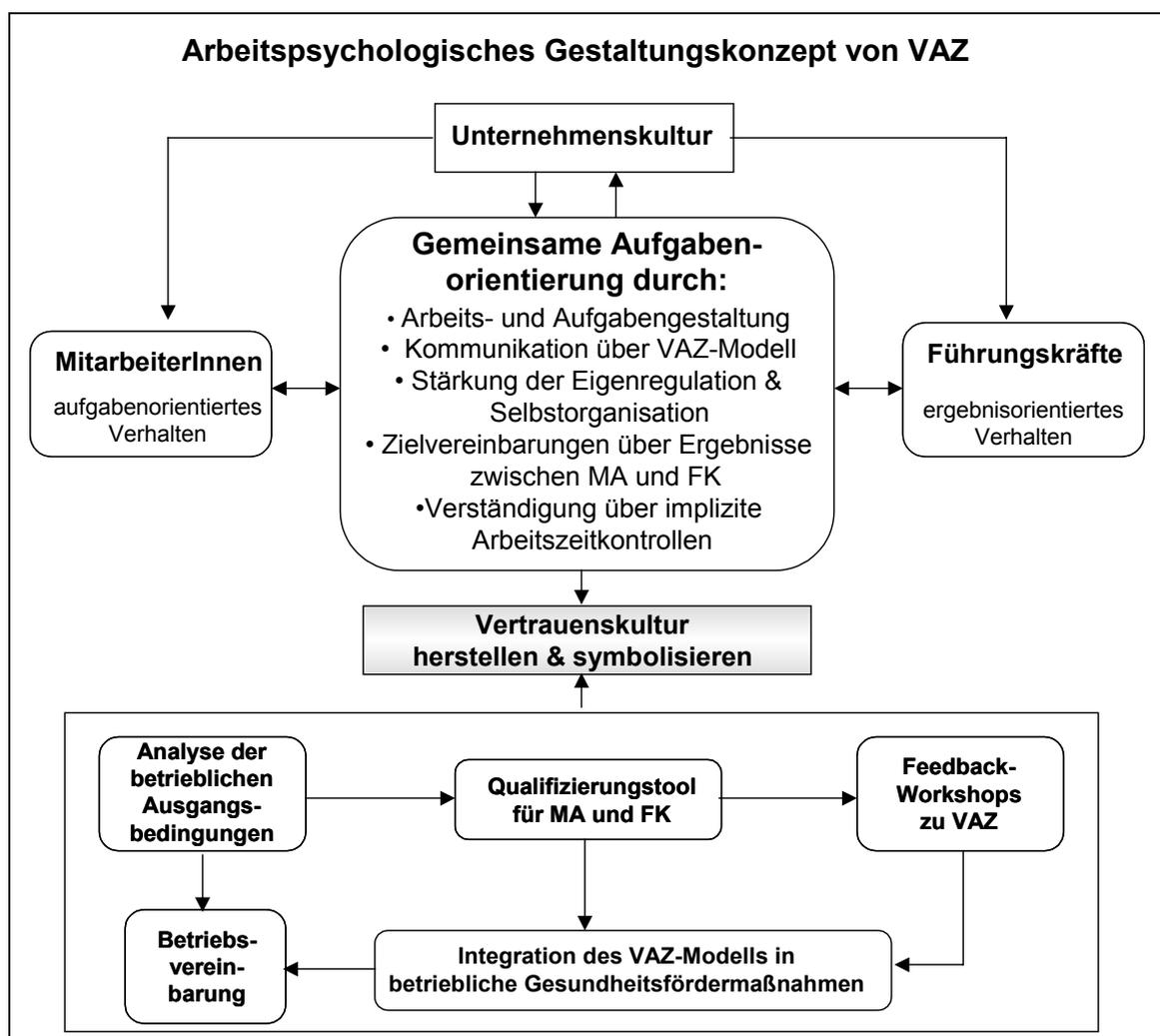
Im folgenden wird ein arbeitspsychologisch-orientiertes Rahmenkonzept skizziert, das einige der hier beschriebenen Merkmale zur erfolgreichen Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit aufgreift.

Das Modell „Vertrauensarbeitszeit“ ist durch vier Merkmalsklassen gekennzeichnet: (a) die gegenwärtige Unternehmenskultur mit ihren spezifischen Ausprägungen im Bereich der „Arbeitszeitkulturen; (b) die von den MitarbeiterInnen zu bewältigenden Aufgaben (aufgabenorientiertes Verhalten), (c) die Ziele und Ergebnisse, die von den Führungskräften erreicht werden müssen, sowie (d) diejenigen Merkmale, die das verbindende Glied zwischen dem Aufgabenpool der MitarbeiterInnen und den ergebnisorientierten Zielen der Führungskräfte darstellen.

Das Konzept der gemeinsamen Aufgabenorientierung (vgl. Abbildung 3) bietet für beide Gruppen – MitarbeiterInnen und Führungskräfte – die Möglichkeit, eine neue und zugleich effiziente und zufriedenstellende Form der Zusammenarbeit zu finden. Da mit der Einführung von VAZ die zeitbezogenen Kontrollmöglichkeiten wegfallen, gewinnen folgende Merkmale der Aufgaben- und Arbeitsgestaltung besondere Bedeutung: (1) Die gemeinsame (Neu-)Gestaltung der Arbeitsaufgaben, um a) eine faire und ausbalancierte Verteilung der Arbeitsaufgaben zu gewährleisten und b) Schaffung hinreichender Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die eigenverantwortliches Handeln auch tatsächlich möglich machen; (2) die formelle und informelle Kommunikation über das VAZ-Modell; (3) die Stärkung der Eigenregulation und Selbstorganisation (von Arbeitsteams); (4) Zielvereinbarungen über zu errei-

chende Ergebnisse und deren Qualität zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften sowie (5) die Verständigung über implizite und versteckte Arbeitszeitkontrollen (vor dem Chef geht niemand nach Hause).

Die wahrgenommenen Vorteile der Vertrauensarbeitszeit dürfen nicht ungleich verteilt sein: Dem ökonomischen Gewinn des Unternehmens müssen auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter echte Vorteile wie Zeitautonomie und größere Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume gegenüberstehen. Die gewerkschaftliche Gegenposition zur Vertrauensarbeitszeit legt nicht von ungefähr mit dem Motto „meine Zeit ist mein Leben“ den Finger in die zentrale Wunde des Geschehens: VAZ darf nicht zur außertariflichen Verlängerung der Arbeitszeit und zur ständigen Steigerung der Leistungsnormen benutzt werden (vgl. dazu auch Pickshaus, 2000; Gleißmann & Peters, 2001).



**Abbildung 3: Ein arbeitspsychologisch-orientiertes Konzept zur Einführung von Vertrauensarbeitszeit.**

Gemeinsam ist allen bisher praktizierten VAZ-Modellen, dass sie ein Minimum an Regelungen in den entsprechenden Betriebsvereinbarungen enthalten und zwischen dem Angestellten- und Gewerblichenbereich trennen. Einige Unternehmen führen die Vertrauensarbeitszeit auch nur bei Angestellten ein, weil sie bei gewerblichen MitarbeiterInnen weiter hin am Zeit-

oder Stücklohn als „Maß der Leistung“ festhalten. Natürlich werden hier Diskussionen gefördert, die das als wenig fair und ungleiche Behandlung sehen („haben die zu uns Gewerblichen kein Vertrauen?“).

Die sehr weiten Spielräume, die die Betriebsvereinbarungen den Akteuren am Arbeitsplatz zur Ausgestaltung der täglichen Praxis lassen, haben natürlich viele Vorteile. Vor allem in Abteilungen, in denen eigenständige, eigenverantwortliche Tätigkeit schon länger an der Tagesordnung ist. Andererseits kann es zu Ungerechtigkeiten kommen, weil Führungskräfte den Rahmen „Vertrauensarbeitszeit“ nach individuellen Interessen und persönlichen Vorlieben auslegen. Hier muss auf eventuell notwendige Korrekturen geachtet werden. Manchmal sind auch simple Zusätze wichtig, die den Umgang mit Dienstreisen regeln oder eine maximale Arbeitszeit pro Tag festlegen.

Eine Vertrauenskultur kann man nicht verordnen; sie muss – in der Auseinandersetzung mit und der Bewältigung von Arbeitsaufgaben – „gelebt“ werden. Vertrauensarbeitszeit gesund und erfolgreich gestalten, heißt deshalb, unterstützt durch geeignete Leitbilder und Führungsgrundsätze, eine gemeinsame (kollektive) Aufgabenorientierung schaffen.

## 4 Literaturhinweise

- Badura, B., Münch, E. und Ritter, W. (1999). Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik 3. Auflage. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Bamberg, E., Ducki, A. und Metz, A.-M. (1998)(Hrsg.), Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung. Methoden und Arbeits- und organisationspsychologische Konzepte. Göttingen: Angewandte Psychologie
- Bauer, F. Groß, H., Schilling, G. (1996). Arbeitszeit 1995. Arbeitstrukturen und Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland. Resultate einer aktuellen Repräsentativbefragung. Institut zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln. Hrsg. Vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Düsseldorf.
- Dostal, W. & Rheinberg, A. (1999). Arbeitslandschaft 2010 – Teil 2. Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. IAB Kurzbericht. Ausgabe Nr. 10/27.8.1999.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1982). Industrielle Demokratie. Bern: Huber.
- Gleißmann, W. & Peters, K. (2001). Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihr paradoxen Folgen. Hamburg, 2001
- Greiner, B. (1998). Der Gesundheitsbegriff. In E. Bamberg, A. Ducki und A.-M. Metz (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte (S. 39-55). Göttingen: Angewandte Psychologie
- Gutmann, J. (1999). Individualisierung der Arbeitszeit. In J. Gutmann (Hrsg.). Arbeitszeitmodelle. Die neue Zeit der Arbeit. Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung (S. 37-54). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hacker, W. (1991). Aspekte einer gesundheitsstabilisierenden und -fördernden Arbeitsgestaltung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35(N.F.9), 48-58.
- Hacker, W. (1998). *Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and performance*, 60, 250-279.
- Herrmann, L. (2002). 10 Fragen und Antworten zur Vertrauensarbeitszeit. Internet: [www.Arbeitszeitberatung.de](http://www.Arbeitszeitberatung.de)
- Hielscher, V. (2000). Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten - eine Literaturstudie. Berlin: Eigenverlag.
- Hoff, A. & Weidinger, M. (1999). Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit. Personal, Heft, 8, S. 380-384).
- Hoff, A. (1999). Der Dreisprung in die Vertrauensarbeitszeit. *ECO*, 6/99, S. 18-21
- Hoyningen-Huene, P. (2001). Vertrauen. In: M. Nadin (Hrsg.) *trust//das.prinzip.vertrauen*. (S. 71- 81). Heidelberg: Synchron Wissenschaftsverlag der Autoren.
- Hoyos, C. Graf (1987). Verhalten in gefährlichen Arbeitssituationen. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Eds.), *Arbeitspsychologie. Bd. 1 der Serie Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie der Enzyklopädie der Psychologie* (pp. 577-627). Göttingen: Hogrefe.

<http://www.bma.bund.de/de/asp/arbeitszeitmodelle>

- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Klar, K.-D. (2001). Flexible Arbeitszeitmodelle in der Praxis. VAZ in der Stadtverwaltung Wolfsburg. In: Kutscher, J. (Hrsg.), *Praxishandbuch Flexible Arbeitszeit. Personaleinsatz, Produktivität, Kundenorientierung*. Symposium, o.O.
- Kuhn, K. (2000). Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Gesundheitsmanagement. In U. Brandenburg, P. Nieder und B. Susen (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation* (S. 95-107). Weinheim: Juventa
- Kurz-Scherff, I. (1995). *Zeit der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten*. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Frauen und Arbeit, Band 11. Berlin: BBJ-Verlag.
- Lehndorff, Steffen (2000). *Arbeitszeitkonten als Instrument einer besseren Kontrolle der Arbeitszeit durch die Beschäftigten- oder als Türöffner zur Arbeitszeitverlängerung?* IAT Gelsenkirchen
- Oesterreich, R. (1999). Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit - Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Schriften zur Arbeitspsychologie*. Hrsg.: E. Ulich (Bd. 59, S. 141 - 215). Bern: Hans Huber.
- Pickshaus, Klaus (2000). *Der Arbeit wieder ein Maß geben*. In: Wieland, R., Scherrer, K.: *Arbeitswelten von morgen. Neue Technologien und Organisationsformen, Gesundheit und Arbeitsgestaltung, Flexible Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2000
- Richter, P. (1996). Beitrag der Arbeitspsychologie zur Gesundheitsförderung im Betrieb. In U. Brandenburg, K. Kuhn, B. Marschall und C. Verkoyen (Hrsg.), *Gesundheitsförderung im Betrieb* (107-119). Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tagungsbericht Tb 74. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW
- Scherrer, K. & Wieland, R. (2001). TRUST – Vertrauen in Organisationen: Betriebliche Beispiele aus arbeitspsychologischer Sicht. In M. Nadin (Hrsg.) *trust//das.prinzip.vertrauen*. (S. 313-321). Heidelberg: Synchron Wissenschaftsverlag der Autoren.
- Scherrer, K. (2000). Vertrauensarbeitszeit: Transferdienstleistungen als betriebliche Prozessbegleitung. In Wieland, R. & Scherrer, K. (Hrsg.) *Arbeitswelten von morgen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Scherrer, K. (2001). Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit: Neue Arbeitszeitmodelle erfordern neue Qualifikationen für Führungskräfte und Beschäftigte. In M. Kastner, K. Kipfmüller, W. Quaas, Kh. Sonntag & R. Wieland (Hrsg.) *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft*, S.214-226. Bremerhaven: NW Verlag.
- Schilling, Gabi (2000). *New Working- Time Models. Scope for Qualification Processes? The Example of Knowledge- Intensive Activities in Germany*. IAT Gelsenkirchen
- Schweer, M. (1997) (Hrsg.). *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sydow, Jörg: (1996). *Virtuelle Unternehmung Erfolg als Vertrauensorganisation?*, in: *Office Management* 7-8 (1996),
- Udris, I., Kraft, U. & Mussmann, C. (1991). Warum sind "gesunde" Personen "gesund"? Untersuchungen zu Ressourcen von Gesundheit. *Forschungsprojekt SALUTE, Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese, Bericht Nr. 1*. Zürich: Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zürich.
- Ulich, E. (2001, 5te Auflage). *Arbeitspsychologie*. Zürich/Stuttgart: vdf/Schäffer- Pöschel.
- Weber, G. W. (1998). Kooperation in Organisationen: Arbeits- und Sozialpsychologische Gesichtspunkte. In: E. Spieß & F. W. Nerdinger (Hrsg.). *Kooperation in Unternehmen*. (S. 33-60). München: Rainer Hampp Verlag.
- Weber, G.W. (1997). *Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen*. Bern: Huber.
- Weidinger, M. (2000). Aktuelle Trends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. In C.H. Antoni, E. Eyer & J. Kutscher (Hrsg.). *Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme* (Kap. 04.01, S. 1 –27). Wiesbaden: Gabler.
- Wenninger, G. & Gstalter, H. (1995). Organisatorische Bedingungen für sicheres, gesundheits- und umweltbewußtes Arbeiten. In: C. Graf Hoyos & G. Wenninger (Hrsg.), *Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Organisationen* (S. 107-147). Göttingen: Hogrefe.
- Wieland, R. & Six, B. (2002). *Commitment und Arbeitsgestaltung: Vergleich zwischen traditionellen und neuen Arbeitsformen*. Vortrag auf dem 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Humboldt-Universität zu Berlin, 22. – 26. Sept. 2002.

Wieland, R. & Six, B. (in Vorb.) Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und emotionale Bindungen in traditionellen und neuen Arbeitsformen.

Wieland, R., Scherrer, K.: Arbeitswelten von morgen. Neue Technologien und Organisationsformen, Gesundheit und Arbeitgestaltung, Flexible Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

## **Anschriften:**

Anschrift des Herausgebers:

Prof. Dr. Rainer Wieland  
Bergische Universität  
Gesamthochschule Wuppertal  
Fachbereich 3, Psychologie  
Gaußstr. 20  
42111 Wuppertal

homepage:  
<http://sanus.uni-wuppertal.de/>  
e-mail: [wieland@uni-wuppertal.de](mailto:wieland@uni-wuppertal.de)  
Tel.: 0202 439 2291

Anschriften der Autorinnen:

Dr. Karin Scherrer  
Transfer- und Kooperationsstelle für  
Arbeitsgestaltung  
Bergische Universität Wuppertal  
Hofaue 39  
42103 Wuppertal

e-mail: [scherrer@uni-wuppertal.de](mailto:scherrer@uni-wuppertal.de)  
Tel.: 0202 439 4701/4738

Dipl.-Psych. Elke Timm  
Transfer- und Kooperationsstelle für  
Arbeitsgestaltung  
Bergische Universität Wuppertal  
Hofaue 39  
42103 Wuppertal

e-mail: [etimm@uni-wuppertal.de](mailto:etimm@uni-wuppertal.de)  
Tel.: 0202 439 4713/4738

# Arbeitszeitgestaltung der Zukunft

Organisatorische und rechtliche Rahmenbedingungen und  
Call Center als Anwendungsbeispiel

Elke Timm

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Arbeitszeit im Wandel.....</b>	<b>2</b>
	2.1 Aktuelle Trends in der Arbeitszeitentwicklung .....	3
<b>3</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung .....</b>	<b>5</b>
	3.1 Arbeitszeit und Ruhephasen.....	6
	3.2 Arbeit an Sonn- und Feiertagen.....	7
	3.3 Nacht- und Schichtarbeit.....	8
<b>4</b>	<b>Flexible Arbeitszeitgestaltung .....</b>	<b>9</b>
	4.1 Modelle flexibler Arbeitszeitregelungen .....	9
	4.1.1 Schichtarbeit .....	10
	4.1.2 Teilzeit .....	11
	4.1.3 Flexible Wochen- und Jahresarbeitszeiten.....	13
	4.1.4 Gleitzeit.....	13
	4.1.5 Vertrauensarbeitszeit.....	15
<b>5</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen flexibler Arbeitszeitgestaltung .....</b>	<b>16</b>
	5.1 Arbeitsgesetze .....	16
	5.2 Tarifvertrag.....	17
	5.3 Betriebsvereinbarungen.....	18
	5.4 Einzelvertrag .....	18
<b>6</b>	<b>Flexible Arbeitszeitgestaltung im Call Center .....</b>	<b>19</b>
	6.1 Bedarfsorientierte Arbeitszeitgestaltung im Call Center .....	20
	6.2 Bewertung flexibler Arbeitszeitregelungen im Call Center.....	23
<b>7</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>29</b>

## 1 Einleitung

Mit der Veränderung von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen, dem Zusammenwachsen internationaler Märkte und der Ausbreitung neuer Kommunikations- und Informationstechnologien, wächst der Druck auf die Unternehmen, Arbeit und Personal flexibel zu organisieren, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Viele Unternehmen sehen sich gezwungen, ihre Produktionszeiten auszuweiten und ihre Arbeitszeiten zu flexibilisieren, um die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt effektiv und erfolgreich zu bewältigen.

Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle dient dabei nicht allein der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Viele Unternehmen begründen die Flexibilisierung von Arbeitszeiten damit, dass sie den Mitarbeitern in ihren Interessen entgegenkommen möchten, um die allgemeine Arbeitszufriedenheit zu steigern. Die Beschäftigten profitieren beispielsweise von einer Flexibilisierung, indem ihre individuellen Zeitbedürfnisse Berücksichtigung finden. Variable Arbeitsabläufe und flexible Arbeitszeitstrukturen beinhalten die Möglichkeit zur besseren Vereinbarung von Beruf und Familie; die Mitarbeiter können Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen mitbestimmen. Arbeitszeitgestaltung wird somit zu einem Instrument der Motivationsförderung.

Grundlage bei der Arbeitszeitgestaltung bilden die gesetzlichen und tarifrechtlichen Vorgaben. Gesetzliche Regelungen und Vereinbarungen klären Fragen zur Dauer und Lage der Arbeitszeit; Höchstgrenzen und Mindestbestimmungen für die betriebliche Arbeitszeit schützen den Arbeitnehmer vor gesundheitlichen Risiken und Beeinträchtigungen.

Die vorliegende Arbeit beschreibt zunächst historische sowie gegenwärtige Trends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. Anschließend werden gesetzliche Regelungen zur Arbeitszeitorganisation vorgestellt und erläutert. Die Veränderung bzw. Flexibilisierung betrieblicher Arbeitszeitregelungen sowie deren rechtliche Rahmenbedingungen werden im letzten Teil der vorliegenden Arbeit besprochen und dabei am Beispiel Call Center verdeutlicht.

## 2 Arbeitszeit im Wandel

Die ersten Fabriken, die im 19. Jahrhundert in Deutschland entstanden, nutzten die veränderten Arbeitsbedingungen, wie z.B. künstliches Gaslicht, überdachte Produktionsstätten und erste Produktionsketten, um die Arbeitszeiten auszudehnen. Der Tages- und Nachtrhythmus war (wie einst in der Agrarwirtschaft) für den Prozess der Güterherstellung nicht mehr maßgeblich, die Maschinenlaufzeiten diktierten die Arbeitszeiten der Beschäftigten. „Je verlässlicher die Maschinen wurden, welche die Produktionsketten bildeten, desto seltener und kürzer wurden die Pausen der Arbeiter im Verlauf des Tages“ (Giarini & Liedtke, 1997, S.36). Die tägliche Arbeitszeit der Beschäftigten lag in der Regel bei 14-16 Stunden. Um gesellschaftlichen Wohlstand zu erreichen, musste eine ausreichende Menge von Wirtschaftsgütern produziert werden, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Fabrikarbeiter wurde dabei nicht hinterfragt. Der Mensch galt als austauschbar, er war leicht durch neue Arbeitskräfte zu ersetzen.

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts begannen Arbeiter allmählich, sich in Gewerkschaften zu organisieren. So wurde 1860 der deutsche Arbeiterverein (wieder-) gegründet. Der deutsche Arbeiterverein (auch bekannt als Arbeiterbildungsverein) vertrat die wirtschaftlichen und sozialen Interessen der Arbeitnehmer und setzte sich für deren politische und kulturelle Förde-

rung ein. Zur gleichen Zeit entstanden erste Gesetze, die den Gesundheits- und Arbeitsschutz der Arbeitnehmer sicherten. Unter Bismarck wurde 1883 die Krankenversicherung und wenige Jahre später die Unfall- sowie die Invaliditäts- und Altersversicherung eingerichtet.

Die Arbeitszeitverkürzung zählte seit der Gründung von Gewerkschaften zu den Schwerpunkten tarifpolitischer Diskussionen. In den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde zunächst die Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 48 auf 40 Stunden erstritten. Nach und nach wurde per Tarifvertrag der Samstag als arbeitsfreier Tag eingeführt und die 40 Stunden Wochenarbeitszeit auf die Tage Montag bis Freitag verteilt. Die wohl einschneidendste tarifliche Arbeitszeitverkürzung geht auf die Streiks im Jahr 1984 zurück, wo Gewerkschaften zuerst für die Metall- und dann die Druckindustrie die 35-Stunden-Woche erkämpften.

Die tariflichen Vereinbarungen zur Arbeitszeitverkürzungen (bei vollem Lohnausgleich) gingen einher mit einer Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten. Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, mussten die Unternehmen ihre Arbeitsintensität und Produktivität steigern, um trotz Arbeitszeitverkürzung Kosten einzusparen. Betriebszeiten wurden ausgeweitet, Maschinen optimal genutzt, Stillstände abgebaut und auf diese Weise betriebliche Fixkosten weitgehend minimiert. Der zunehmende internationale Wettbewerb erforderte zudem, möglichst flexibel und schnell auf Nachfragen zu reagieren. Neue Arbeitsorganisationskonzepte waren gefragt, die diesen Anforderungen gerecht werden konnten. Letztendlich erwiesen sich die Arbeitszeitverkürzungen als Motor einer neuen Arbeitsorganisation: Mittels kürzerer Arbeits- und erweiterter Betriebszeiten wurden flexible Schicht- und Arbeitsmodelle entworfen, die reibungslose Produktionsabläufe und kürzere Bearbeitungszeiten garantierten. „Die Verkürzung der Arbeitszeit in den letzten 100 Jahren war also nicht nur Verteilungspolitik, sondern über ihre Auswirkungen auf Arbeitsorganisation und Betriebszeiten auch eine wichtige Quelle der Modernisierung der Arbeitsorganisation und damit von Produktivität und wirtschaftlichem Wachstum. (...) (Die Arbeitszeitverkürzungen) haben die Unternehmen (...) zu neuen und produktiveren Formen der Arbeitsorganisation veranlasst und sind vom Fremdkörper zum Bestandteil effektiver Arbeitsorganisation geworden“ (Bosch, 1998, S. 114).

Ein Rückgang der Wochenarbeitszeit bei steigender Produktivität ist in den meisten Industrieländern zu verzeichnen. Während im letzten Jahrhundert die jährlichen Arbeitsstunden zwischen 3500 und 4000 lagen (vgl. Giarini & Liedtke, 1997), ist diese Zahl heute um die Hälfte auf ca. 2000 geleistete jährliche Arbeitsstunden gesunken (vgl. Tab. 1).

**Tabelle 1: Entwicklung von Arbeitszeit und Produktivität pro Arbeitsstunde (1870 – 1992)**  
(Bosch, 1998; Quelle: Maddison 1995)

	<b>USA</b>	<b>Deutschland</b>	<b>Japan</b>	<b>Frankreich</b>	<b>UK</b>
<b>Arbeitszeit</b>	-46,3%	-46,9%	-36,3%	-47,6%	-50,0%
<b>Produktivität pro Arbeitsstunde</b>	+1287,6%	+1734,7%	4352,2%	+2127,9%	+918,8%

## 2.1 Aktuelle Trends in der Arbeitszeitentwicklung

Bis heute setzt sich der Trend der allgemeinen Arbeitszeitverkürzung weiter durch. Während 1991 in Westdeutschland 37,9 Wochenstunden gearbeitet wurden und die Ostdeutschen

durchschnittlich 40,0 Wochenstunden im Betrieb verbrachten, belaufen sich die aktuellen Zahlen für das Jahr 2000 in Westdeutschland auf nur noch 36,7 Stunden tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit. In Ostdeutschland wird die durchschnittliche Wochenarbeitszeit momentan mit 38,7 Stunden angegeben (vgl. Harenberg, 2002).

Mit Rückgang der Wochenarbeitszeit erfolgte ein deutlicher Anstieg der Betriebszeiten. Im produzierenden Gewerbe wuchsen die Betriebszeiten im Jahr 2001 gegenüber 1998 um 7% (durchschnittlich 75,9 Wochenstunden). Im Dienstleistungsgewerbe sind die Betriebszeiten auf einem konstant hohen Niveau geblieben. So führt der Gesundheitsbereich den Sektor mit 113 Wochenstunden im Durchschnitt an, gefolgt von Hotels und Gaststätten mit durchschnittliche 105 Wochenstunden (MASQT, 2002).

Neben der gegenläufigen Entwicklung von Arbeits- und Betriebszeiten zeichnet sich ab, dass in den letzten Jahren vor allem hoch qualifizierte Personen deutlich mehr arbeiteten als Angestellte oder ungelernte Kräfte (vgl. Tab. 2).

**Tabelle 2: Durchschnittliche tatsächliche Wochenarbeitszeit in Stunden, Westdeutschland (nach Bosch, 2000; Quelle: IAT)**

	Gering & niedrig Qualifizierte			Hoch Qualifizierte		Insgesamt
	Un- & Angelernte	Facharbeiter, Angestellte mit Ausbildung	Vorarbeiter, Qualifizierte Angestellte	Meister	Hochqualifizierte Angestellte	
<b>1984</b>	35,9	39,2	39,9	43,2	43,4	<b>39,4</b>
<b>1997</b>	31,4	37,3	37,1	44,7	44,7	<b>37,7</b>

Besonders in den Führungsetagen, wo die Verantwortung für qualitativ hochwertige Leistungserstellung auf einzelne Personen übertragen ist, werden immer mehr Überstunden geleistet. Laut Pressemitteilung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Qualifizierung und Technik, NRW (MASQT) ist im Jahr 2001 die Anzahl bezahlter Überstunden auf 1,89 Milliarden gestiegen (2000: 1,85 Mrd.). Dabei hat sich der Schwerpunkt der Überstunden erstmals vom produzierenden auf den Dienstleistungssektor verschoben. Mit 60% der bezahlten Überstunden wurde im Dienstleistungsbereich deutlich häufiger Mehrarbeit geleistet als mit 40% im produzierenden Gewerbe.

Das Volumen der bezahlten Überstunden ist seit 1990 insgesamt kontinuierlich gestiegen. Nicht berücksichtigt sind in den Berechnungen die Guthaben, die sich auf den Arbeitszeitkonten der Unternehmen sammeln. Es wird geschätzt, dass zu den 1,89 Milliarden bezahlten Überstunden weitere 2,4 Milliarden unbezahlte Überstunden hinzukommen.

Die Arbeitszeit gering qualifizierter Personen ist tendenziell rückgängig, gleichzeitig sorgt die Erweiterung von Betriebszeiten dafür, dass Arbeitszeiten flexibel gestaltet werden müssen. Vor allem dort, wo Standardprodukte oder -dienstleistungen gefertigt werden, sind innovative Arbeitszeitmodelle zu finden. Exemplarisch sei der Zuwachs an Teilzeitbeschäftigten von 1984 bis 1997 genannt, der bei Un- und Angelernten bei +21,5%, bei Facharbeitern oder Angestellten mit Ausbildung bei +8,5% und bei Vorarbeitern oder qualifizierten Angestellten bei +13,8% liegt. Bei hochqualifizierten Angestellten und Meistern ist ebenfalls ein Zuwachs

an Teilzeitbeschäftigung in der gleichen Zeitspanne zu verzeichnen, allerdings liegt dieser deutlich niedriger bei +1,6 bzw. +0,3% (vgl. Bosch, 2000). Hier zeichnet sich möglicherweise die viel beschriebene Arbeitsmarktschere ab, wonach Personen mit geringerem Bildungsniveau in Zukunft immer mehr in kurzfristige und schlecht bezahlte Beschäftigungsverhältnisse gedrängt werden als hoch Qualifizierte.

Neben den Personen, die sich „erzwungenermaßen“ in flexiblen Arbeitsverhältnissen befinden, gibt es jedoch auch viele Beschäftigte, die sich bewusst nur begrenzt dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen, etwa aus familiären oder bildungstechnischen Gründen (z.B. Alleinerziehende bzw. Studierende) oder um „eine Erhöhung der Lebensqualität“ (Bosch, 2000, S.54) zu erzielen.

Nach diesem ersten Überblick über die Entwicklung der Arbeitszeit sollen im folgenden Kapitel die rechtlichen Rahmenbedingungen bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung genauer geklärt und wichtige Bestandteile des Arbeitszeitgesetzes erläutert werden.

### **3 Rechtliche Rahmenbedingungen bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung**

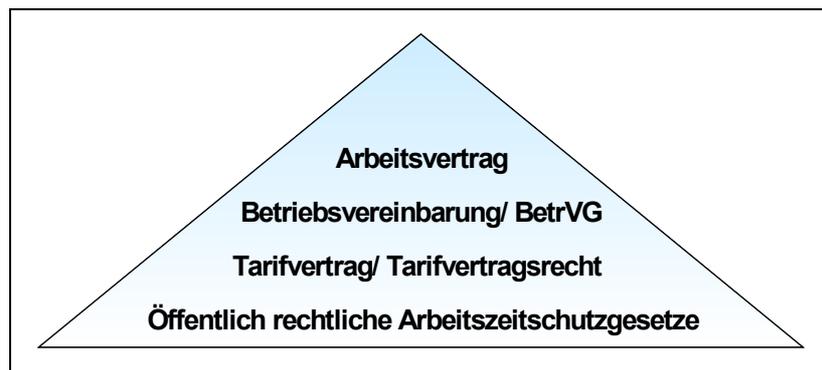
Für alle Überlegungen und Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung bildet das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) die Grundlage. Es regelt die Arbeitszeit an Werktagen, die Schicht- und Nachtarbeit, die Einhaltung von Ruhepausen und –zeiten sowie die Sonn- und Feiertagsruhe. Zweck des Gesetzes ist, „die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung der Arbeitnehmer zu schützen“ (§1 ArbZG).

Weitere Gesetze, die neben dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG) Regelungen zum Arbeitzeitschutz enthalten, sind das Jugendarbeitsschutzgesetz (JarbSchG), das Mutterschutzgesetz (MuSchG), das Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG), das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), die Gewerbeordnung (GewO), das Ladenschlussgesetz (LadSchlG) sowie branchenspezifische Arbeitszeitregelungen.

Als gültige Rechtsnormen gelten weiterhin tarifvertragliche Regelungen. Innerhalb des gesetzlichen Rahmens zu Höchstgrenzen und Mindestbestimmungen der Arbeitszeit werden hier zwischen den Arbeitgebern und Gewerkschaft die Rechte und Pflichten der betrieblichen Akteure geklärt. Tarifvertragliche Vorgaben zur Arbeitszeit enthalten vor allem Bestimmungen zur Dauer und Lage der betrieblichen Arbeitszeit. Die Laufzeit von Tarifverträgen ist begrenzt.

Auch Betriebsvereinbarungen spielen bei der Organisation der Arbeitszeit eine wichtige Rolle. Die betriebliche Mitbestimmung gemäß des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) sieht vor, dass Arbeitnehmervertreter (Betriebsrat bzw. Personalvertretung) in wirtschaftlichen, sozialen und personellen Angelegenheiten mitgestalten dürfen. Mitbestimmungsrechte zur Arbeitszeit sind z.B. bei der Festlegung von Beginn und Ende der regelmäßigen Arbeitszeit oder der Lage der Ruhepausen gegeben (§87 Abs.1 Nr.2 BetrVG).

Die vierte Regelungsebene ist der Arbeitsvertrag, der individuell für den einzelnen Arbeitnehmer Dauer und Lage der Arbeitszeit regelt. In tarifgebundenen Unternehmen verweisen die Arbeitsverträge zumeist auf tarifvertragliche Vorgaben.



**Abbildung 1: Die vier Regelungsebenen der betrieblichen Arbeitszeit.**

Im folgenden wird vor allem die Ebene der Arbeitszeitschutzgesetze erläutert, da sie das Fundament aller Arbeitszeitregelungen bildet (vgl. Abb.1). Bei den Ausführungen steht das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) im Vordergrund.

### **3.1 Arbeitszeit und Ruhephasen**

Unter Arbeitszeit wird nach §2 Abs. 1 ArbZG „die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen“ verstanden, die Zeit also, in der ein Arbeitnehmer seine Arbeitskraft einem Arbeitgeber gegen Entgelt zur Verfügung stellt.

Ein normaler Arbeitstag hat nach dem Arbeitszeitgesetz acht Stunden. Als Werktag ist auch der Samstag vorgesehen. Rechtlich zulässig ist somit eine Wochenarbeitszeit von 48 Stunden. Wird die werktägliche Arbeitszeit überschritten und insgesamt bis zu zehn Stunden täglich gearbeitet, muss dem Arbeitnehmer dafür ein Ausgleich gewährt werden: Innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen darf seine durchschnittliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten (§3 ArbZG). Schöpft man die gesetzlichen Regelungen voll aus, wäre es demnach möglich, „drei Wochen lang jeweils 60 Stunden (sechs Werktage à zehn Stunden) zu arbeiten, wenn irgendwann im Laufe des nächsten Halbjahrs drei Wochen lang lediglich 36 Stunden (sechs mal acht minus zwei) gearbeitet wird“ (Däubler, 1998, S.168).

Auch die Einhaltung der Ruhepausen und Ruhezeiten ist gesetzlich geregelt. Ab sechs Arbeitsstunden muss eine Pause von 30 Minuten eingelegt werden, ab neun Stunden muss die Arbeit für 45 Minuten unterbrochen werden (§4 ArbZG). Die Ruhepause soll den Beschäftigten Zeit für Erholung und Auffrischung geben. Da jede Arbeit sowohl psychisch als auch physisch beansprucht, muss die Ruhepause als Ausgleich für Arbeitsbelastungen eingeplant werden, um Unfälle, Fehlverhalten und gesundheitliche Schäden bei den Beschäftigten zu reduzieren. Die Arbeitsstättenverordnung sieht bei einer Arbeitnehmerzahl von mehr als zehn Personen daher die Einrichtung von Pausenräumen vor (§29 ArbStättVO). Hier sollen Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, sich fern von Arbeitspflichten und Arbeitsumgebungs-einflüssen (z.B. Lärm, Hitze) zu erholen und regenerieren. Die zeitliche Lage und Gestaltung der Pausen (z.B. Aufteilung in zwei Zeitabschnitte à 15 Minuten) obliegt der Mitbestimmung des Betriebsrats (§87 Abs. 2 BetrVG). Die Pause zählt nicht zur Arbeitszeit (§2 Abs. 1 ArbZG), d.h. sie wird nicht der werktäglichen Arbeitszeit von acht Stunden angerechnet.

Nach Beendigung der Arbeit steht dem Arbeitnehmer eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden zu (§5 Abs.1 ArbZG). Ausnahmeregelungen treten etwa im Gaststättengewerbe in Kraft (§5 Abs. 2 ArbZG).

Tarifverträge erhalten meist günstigere Konditionen für Arbeitnehmer, da sie in der Regel besser auf die aktuelle Arbeitssituation bzw. die wachsenden Arbeitsanforderungen und Belastungen zugeschnitten sind. Die Bestimmungen in den Tarifverträgen sind Mindestregelungen, von denen nur zugunsten des Arbeitnehmers abgewichen werden darf (Günstigkeitsprinzip). Der Geltungsbereich eines Tarifvertrags ist abhängig von der Zuständigkeit der Tarifpartner, d.h. von deren Zugehörigkeit zu einem Wirtschaftszweig. Tarifverträge berücksichtigen die Vorgaben der Arbeitszeitgesetze; sie sind gegenüber den Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes mit Vorrang zu behandeln. So ist in vielen Tarifverträgen beispielsweise eine kürzere Arbeitszeit vorgeschrieben (35-Stunden-Woche), die regelmäßige Arbeitszeit ist auf die Tage Montag bis Freitag begrenzt und zusätzliche Erholungs- bzw. Bedürfniszeiten können aufgeführt sein. Der Tarifvertrag gilt als Orientierung und Normensystem bei der Erstellung von Betriebsvereinbarungen. Betriebsvereinbarungen haben wiederum Vorrang gegenüber dem Tarifvertrag und ergänzen diesen um zusätzliche Regelungen.

### **3.2 Arbeit an Sonn- und Feiertagen**

Die Arbeit an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen ist grundsätzlich verboten (§9 Abs.1 ArbZG), eine entsprechende Regelung findet sich auch in Art. 140 GG. Dennoch enthält das Arbeitszeitgesetz diverse Ausnahmeregelungen, die eine Sonn- und Feiertagsbeschäftigung ermöglichen (§10 ArbZG), wobei verschiedene Autoren diesbezüglich verfassungsrechtliche Bedenken angemeldet haben (vgl. Däubler, 1998; Buschmann & Ulber, 1994).

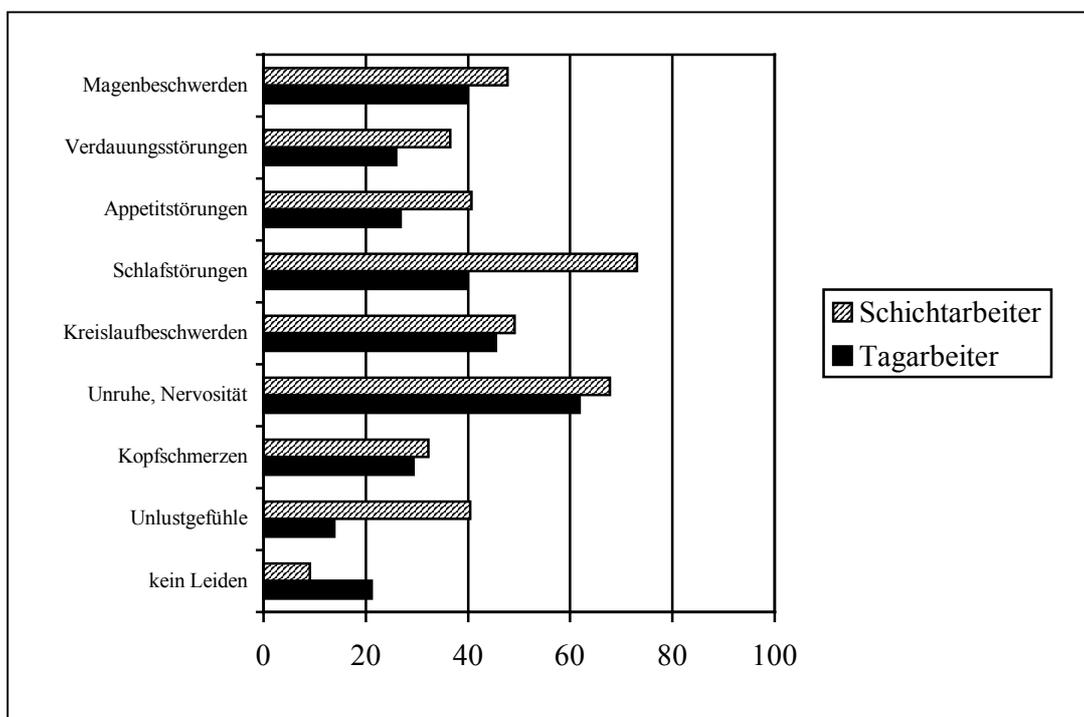
Das Arbeitszeitgesetz sieht weiterhin vor, dass mindestens 15 Sonntage im Jahr beschäftigungsfrei bleiben müssen (§11 Abs.1 ArbZG), wenn nicht der Tarifvertrag bzw. die Betriebsvereinbarung andere Regelungen zulassen, nach denen den Arbeitnehmern je nach Berufszugehörigkeit mindestens zehn, acht oder sogar nur sechs freie Sonntage gewährt werden (§12 Abs.1 ArbZG).

Ähnlich wie die Schicht- und Nachtarbeit (s.u.) ist die Beschäftigung an Sonn- und Feiertagen gerade aus sozialer und gesellschaftlicher Sicht immer wieder kritisiert worden. Personen, die an Sonn- und Feiertagen, nachts oder in Schicht arbeiten, arbeiten entgegengesetzt der allgemeinen Zeitordnung, d.h. atypisch. Wenn „normal“ arbeitende Personen familiären, sozialen oder kulturellen Aktivitäten und Kontakten nachgehen, arbeiten Nacht- bzw. Sonntagsarbeiter; haben sie frei, arbeiten die anderen. Personen in atypischen Arbeitszeitverhältnissen sind daher häufig sozialen Beeinträchtigungen ausgesetzt und müssen mit gesellschaftlichen und familiären Einschränkungen leben (vgl. Martin, 1994).

Bei der Sonn- und Feiertagsbeschäftigung sind zudem Auswirkungen auf die Erholung und das langfristig gesundheitliche Befinden von Arbeitnehmern wahrscheinlich. So hat der Sonntag einen höheren Erholungswert als ein „freier Dienstag“ oder „freier Mittwoch“, da er Tabu charakter besitzt, Störungen selten sind und auch häusliche Aktivitäten nur eingeschränkt erwartet bzw. verrichtet werden. Der freie Sonn- und Feiertag bietet dem Arbeitnehmer also Schutzraum in Bezug auf zeitliche und organisatorische Verpflichtungen (vgl. Däubler, 1998).

### 3.3 Nacht- und Schichtarbeit

Auch für die Nachtarbeit gilt eine werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden, die nur dann auf zehn Stunden verlängert werden kann, wenn innerhalb von einem Kalendermonat oder vier Wochen im Durchschnitt acht Stunden am Tag/ Nacht nicht überschritten werden (§6 Abs.2 ArbZG). Soweit der Tarifvertrag keine weiteren Regelungen vorsieht, muss „der Arbeitgeber dem Nachtarbeitnehmer für die während der Nachtzeit geleisteten Arbeitsstunden eine angemessene Zahl bezahlter freier Tage oder einen angemessenen Zuschlag auf das ihm hierfür zustehende Bruttoarbeitsentgelt“ gewähren (§6 Abs. 5 ArbZG). Oft locken gerade Lohnzuschläge oder Blockfreizeiten Arbeitnehmer, Schicht- oder Nachtdienste zu übernehmen. Die sozial- und gesundheitsbeeinträchtigende Wirkung von Nacht- bzw. Schichtarbeit ist jedoch nicht zu unterschätzen. Arbeitnehmer in Schichtarbeit beklagen sich im Gegensatz zu Tagarbeitern deutlich häufiger über gesundheitliche Beschwerden. Sie leiden besonders stark unter Schlafstörungen und nervöser Unruhe (vgl. Abb. 2).



**Abbildung 2: Vergleich gesundheitlicher Störungen von Schichtarbeitern mit einer Kontrollgruppe/ Gruppe von Tagarbeitern; Antworten in Prozent (Werner et al., 1980, zit. nach Martin, 1994).**

Die sozialen Beeinträchtigungen bei der Schicht- und Nachtarbeit sind in etwa mit denen aus der Sonn- und Feiertagsbeschäftigung vergleichbar (s.o.).

Zum Schutz der Arbeitnehmer regelt das Arbeitszeitgesetz, dass die Nacht- und Schichtarbeit nach „gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen“ ist (§6 Abs.1 ArbZG). Aus arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen ist u.a. bekannt, dass rückwärts rollierende Schichtsysteme (Frühschicht, Nachtschicht, Spätschicht) stärker beanspruchend wirken als vorwärts rollierende Systeme (Frühschicht, Spätschicht, Nachtschicht), da bei der Vorwärtsrotation der innere körperliche

Rhythmus des Menschen weniger beeinträchtigt wird. Des Weiteren werden kurze Schichtphasen, die zwei bis drei Schichten umfassen, angenehmer als lange Schichtphasen erlebt, die sich über mehrere Wochen erstrecken. Empfohlen werden maximal vier (Nacht-) Schichten in Folge, darüber baut sich ein zu großes Schlafdefizit auf, das die Leistungsfähigkeit mindert und ein erhöhtes Risiko für Fehlverhalten birgt (vgl. Martin, 1994, Grzech-Sukalo et al., 2001).

## 4 Flexible Arbeitszeitgestaltung

Ein immer schärferer Wettbewerb zwischen den Unternehmen, die Öffnung der Binnenmärkte, veränderte Kundenanforderungen und der wachsende Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien hat viele Betriebe dazu veranlasst, ihre Arbeitsprozesse flexibler zu gestalten. Statt nach starren Mustern zu produzieren und alte Betriebsnutzungszeiten aufrecht zu erhalten, agieren Unternehmen nun stärker betriebsbezogen und ergebnisorientiert. Arbeits- und Betriebszeiten werden entkoppelt, um auf diese Weise eine Annäherung von Arbeitsanfall und Arbeitsleistung zu erreichen. Indem Betriebsnutzungszeiten ausgedehnt werden, kommt es zu einer besseren Auslastung von Maschinen, einer Sicherung des Produktionsablaufes sowie einer besseren Erreichbarkeit für Kunden. Bei saisonalen oder auftragsbedingten Schwankungen machen flexible Arbeitszeitmodelle Anpassungen der Personaldecke an die aktuelle Produktnachfrage möglich.

Die Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle liegen aus betrieblicher Sicht somit auf der Hand: (Produktions-)Kosten werden gespart, es kommt zu Produktivitätssteigerungen, der Betrieb erlangt eine gute Anpassungsfähigkeit an Auftragsschwankungen und der Service verbessert sich durch verlängerte Ansprechzeiten und kürzere Bearbeitungszeiten (vgl. Wildemann, 1995).

Doch auch für Arbeitnehmer werden flexible Arbeitszeitmodelle als attraktiv und zusätzliche Motivationsquelle beschrieben. Mitarbeiter können sich „zeitsouverän“ verhalten, betriebliche und private Bedürfnisse lassen sich besser aufeinander abstimmen.

Bei der Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle ist es daher wichtig, sowohl wirtschaftliche als auch humane Gestaltungsaspekte zu berücksichtigen.

Das folgende Kapitel liefert eingangs einen kurzen Überblick über verschiedene Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung. Dabei werden verschiedene Konzepte, die in Literatur und Praxis unter flexiblen Arbeitszeitformen subsummiert sind, vorgestellt. Die Spanne reicht von Teilzeitbeschäftigungen über Gleitzeitmodelle bis hin zu Jahresarbeitszeitsystemen. Im Anschluss werden vor allem solche Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung genauer besprochen, die von Bedeutung für die Arbeit in neuen Arbeits- und Organisationsformen sind. Am Beispiel Call Center werden unterschiedliche Konzepte der Arbeitszeitgestaltung vorgestellt. Schließlich sollen die rechtlichen Grundlagen flexibler Arbeitszeitsysteme erläutert werden.

### 4.1 Modelle flexibler Arbeitszeitregelungen

Der Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle nimmt in den Unternehmen immer stärker zu. Handelsunternehmen nutzen zu rund 50% flexible Arbeitszeitmodelle, im Dienstleistungssektor sind es 60% der Betriebe und in der Industrie sogar 70% (Harenberg, 2002). Die Modelle, die bei einer Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten besonders häufig in den Unternehmen eingesetzt werden, sind versetzte Arbeitszeiten (50%), Samstagsarbeit (45%),

Mehrarbeit (34%), Arbeitszeitkonten (24%), Schichtarbeit (22%), Sonntagsarbeit (18%) und Gleitzeit (14%) (MASQT, 2002). Im Bereich der Arbeitszeitkonten haben Lebensarbeitszeitkonten bislang nur ca. 1% der Unternehmen für ihre Beschäftigten eingeführt (Harenberg, 2002).

Die unterschiedlichen Regelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung weichen ab vom Normalarbeitstag im Sinne einer „ der Vollbeschäftigung entsprechenden Arbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden, die sich auf fünf Wochentage verteilt, in der Lage nicht variiert und von montags bis freitags ausgeübt wird“ (Bauer et al., 1996, S.52). Alle Arbeitszeitsysteme, die sich von diesem Standard der Normalarbeitszeit unterscheiden, gelten als flexibel. Auch Teilzeit- oder Schichtarbeit fallen somit unter die flexiblen Arbeitszeitmodelle, da hier die Arbeitszeitregelung auf ein verändertes Arbeitsvolumen angepasst wird und sich die Arbeitszeit der Mitarbeiter an den veränderten, produktorientierten Betriebszeiten orientiert.

Die Modelle zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung lassen sich grob in drei Gruppen unterteilen (vgl. BRINA, 2001):

1. Arbeitszeitmodelle mit vorgegebenem Rahmen,
2. Modelle mit variablen Arbeitszeiten sowie
3. Zeitformen, die auf eine Erfassung von Arbeitszeiten weitgehend verzichten.

Arbeitszeitmodelle mit vorgegebenem Rahmen sind beispielsweise Modelle zur Schichtarbeit oder Teilzeit, bei denen relativ feste Dienstpläne (Rahmen) existieren. Modelle mit variablen Arbeitszeiten sind Formen gleitender Arbeitszeit oder auch flexible Wochen- und Jahresarbeitszeiten. Schließlich wird z.B. bei der Vertrauensarbeitszeit auf die Erfassung von Arbeitszeiten so gut wie verzichtet. Die Unterteilung flexibler Arbeitszeitformen in die genannten drei Gruppen ist keinesfalls bindend, sie soll lediglich eine gewisse Struktur in die flexible Arbeitszeitlandschaft bringen. Die Grenzen zwischen den einzelnen Gruppen sind fließend zu betrachten, manche Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung lassen sich auch mehreren Gruppen zuordnen (z.B. Schichtarbeit mit Gleitzeit) (vgl. BRINA, 2001).

Im folgenden werden zunächst solche Arbeitszeitmodelle vorgestellt, die einen vorgegebenen zeitlichen Rahmen haben. Stellvertretend ausgewählt sind die Schichtarbeit und Teilzeitarbeit. Danach werden flexible Wochen- und Jahresarbeitszeiten sowie die gleitende Arbeitszeit als Arbeitszeitmodelle behandelt, die durch variable Arbeitszeiten charakterisiert sind. Schließlich wird die Vertrauensarbeitszeit als Beispiel für Arbeitszeitformen beschrieben, die auf eine Erfassung von Arbeitszeit ganz verzichten. Das Modell legt die Verantwortung für die Lage und Aufteilung der Arbeitszeit in die Hände der Mitarbeiter. Die Arbeitgeber „vertrauen“ den Arbeitnehmern, dass sie ihre Aufgaben eigenständig und ohne Zeitkontrollen erledigen.

### **4.1.1 Schichtarbeit**

Die Rahmenbedingungen sowie Auswirkungen und Folgen der Schichtarbeit für Arbeitnehmer sind bereits in Kapitel 3.3 vorgestellt worden. An dieser Stelle sollen nun verschiedene Schichtmodelle sowie deren Verbreitung beschrieben werden.

Schichtarbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass Arbeitsplätze von mehreren Arbeitnehmern nacheinander besetzt werden, da die Arbeitsaufgabe, die anfällt, nicht von einer Person in deren Arbeitszeit bewältigt werden kann (vgl. Bullinger, 1995, Wildemann, 1995). Schichtarbeit wird vor allem dort geleistet, wo Produktionsprozesse aus sicherheitstechnischen, roh-

stofftechnischen oder wirtschaftlichen Gründen nicht unterbrochen werden können. Aber auch zur Versorgung oder Sicherheit der Bevölkerung wird in verschiedenen Branchen in Schichtarbeit gearbeitet (vgl. Krankenhaus, Polizei, Bahn etc.).

Auf die Woche bezogen werden für die Schichtarbeit drei Schichtsysteme unterschieden: Die vollkontinuierliche, die teilkontinuierliche sowie die nicht-kontinuierliche Schichtarbeit. Bei kontinuierlicher Schichtarbeit wird 24 Stunden pro Tag an jedem Wochentag gearbeitet, es gibt praktisch keine Maschinenstillstände bzw. unbesetzten Ansprechzeiten. Die teilkontinuierliche Schichtarbeit bezieht sich auf die Schichtarbeit ohne Sonn- und Feiertage. Bei nicht-kontinuierlicher Schichtarbeit findet lediglich ein Wechsel zwischen der Früh- und Spätschicht statt. Letzteres Schichtmodell, auch Zwei-Schicht-Modell genannt, ist derzeit am häufigsten in der Fertigung und Montage anzutreffen (vgl. Bullinger, 1995).

Da gerade bei der Schichtarbeit in Fertigungsbetrieben oft eine Differenz von tariflicher und betrieblicher Arbeitszeit zu verzeichnen ist, häufen sich bei vielen Arbeitnehmern die Überstunden bzw. Freischichten. Die weiter fortschreitende tarifliche Arbeitszeitverkürzung verschärft dieses Problem, Schwierigkeiten bei der Schichtplanerstellung und einer optimalen Besetzung der Arbeitsgruppe sind vorprogrammiert. Viele Unternehmen werden daher gezwungen, Alternativen zum Freischichtsystem zu entwickeln. Eine Alternative stellt das Lohn-Zeit-Optionssystem dar, bei dem die Mitarbeiter individuell entscheiden können, ob sie ihre Überstunden finanziell oder durch arbeitsfreie Tage vergütet bekommen möchten. Mit dem Lohn-Zeit-Optionssystem werden die Mitarbeiter einerseits stärker an Arbeitszeithemen beteiligt, was sich positiv auf deren Motivation auswirkt, andererseits spart das Unternehmen Freischichten ein, was deren Arbeitsabläufe glättet.

Weitere flexible Schichtmodelle, die ihren Fokus auf Mitarbeiterbeteiligung bzw. Verantwortungsübertragung legen, kombinieren beispielsweise Schichtarbeit mit Gleit- oder Teilzeit. Bei Schichtarbeit mit Gleitzeit sind am Ende und Anfang der Schicht jeweils Gleitzeitspannen eingerichtet. Die Gleitzeit der neu beginnenden Arbeitnehmergruppe beginnt in der Regel bereits in der Kernzeit der vorherigen Schichtgruppe und endet mit dem Ende der Kernarbeitszeit der ersten Gruppe. Bei der Schichtübergabe ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter sich eigenverantwortlich um korrekte Maschinenbelegungen kümmern und keine Leerzeiten entstehen. Dieses Modell eignet sich besonders dann, wenn zur Schichtübergabe Informationen über den Produktionsablauf bzw. besondere Ereignisse oder Vorkommnisse ausgetauscht werden müssen.

Teilzeitschichten beschreiben den Fall, bei dem zusätzlich zum normalen Schichtbetrieb oder aber auch zwecks Erweiterung der Betriebszeiten Personal rekrutiert wird. Auf diese Weise können hohe, kurzzeitige Arbeitsbelastungen aufgefangen werden (z.B. im Call Center).

### **4.1.2 Teilzeit**

Die gesetzliche Definition und Regelung von Teilzeitarbeit findet sich explizit im Teilzeit- und Befristungsgesetz. Laut §2 Abs. 1 Nr.1 TzBfG gilt als teilzeitbeschäftigt, wer regelmäßig eine kürzere Wochenarbeitszeit hat als ein vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer im Betrieb. „Vergleichbar ist ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebes mit der selben Art des Arbeitsverhältnisses und der gleichen oder einer ähnlichen Tätigkeit. Gibt es im Betrieb keinen vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer, so ist der vergleichbare vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer auf Grund des anwendbaren Tarifvertrages zu bestimmen; in

allen anderen Fällen ist darauf abzustellen, wer im jeweiligen Wirtschaftszweig üblicherweise als vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer anzusehen ist“ (§2 Abs.1 Nr. 3 & 4 TzBfG).

Insgesamt waren im Jahr 2000 in Deutschland 20% der Beschäftigten in Teilzeitverträgen tätig. Im Westen liegt die Quote mit 22% etwas höher als im Osten mit 13%. In beiden Teilen Deutschlands ist jedoch gegenüber 1991 ein Anstieg der Teilzeitarbeit zu verzeichnen: Damals arbeiteten im Westen 15% der Beschäftigten in Teilzeit, im Osten 9%. Die Gründe für die Zunahme von Teilzeitarbeit werden im Osten hauptsächlich damit angegeben, dass viele Personen keine Vollzeitangebote bekommen und daher auf Teilzeitverträge ausweichen müssen, im Westen hingegen nehmen immer mehr Frauen eine Beschäftigung auf, stellen sich aber nur begrenzt dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, da sie sich in der arbeitsfreien Zeit um ihre Familien kümmern. Insgesamt sind deutlich mehr Frauen als Männer teilzeitbeschäftigt. 1998 waren ca. 90% der Teilzeitbeschäftigten weiblich, in der Gesamtgruppe aller abhängig beschäftigten Frauen sind 37% teilzeitbeschäftigt. Bei Männern sind nur 6% aller abhängig Beschäftigten in einem Teilzeitverhältnis angestellt (vgl. Harenberg, 2002).

In Zukunft wird Teilzeitarbeit eine große Rolle spielen. Die Betriebe nutzen Teilzeitarbeit, um Arbeitskräfte flexibel und bedarfsgerecht einzusetzen, für die Beschäftigten besteht die Möglichkeit, berufliche und private Bedürfnisse zu vereinbaren. Weil die Teilzeitbeschäftigung jedoch mit einer Reihe von negativen Aspekten behaftet ist, sind es bislang nicht genug Personen (und insbesondere Männer!), die sich für eine Teilzeitbeschäftigung interessieren. So reichen die geringeren Verdienstmöglichkeiten oft nicht aus, um den Lebensunterhalt langfristig zu sichern. Verminderte Ansprüche auf Sozialleistungen oder Rente können sich darüber hinaus negativ auf die spätere, finanzielle Situation auswirken. Die Arbeitszeitverkürzung beeinflusst darüber hinaus die Lebensqualität nicht nur positiv. Viele Teilzeitbeschäftigte klagen über starke Doppelbelastungen, da sie oft gezwungen sind, zwei Lebensbereiche (Familie und Arbeit; Studium und Arbeit) zu organisieren.

Ein weiterer Nachteil der Teilzeitarbeit besteht schließlich in der Tatsache, dass Teilzeitbeschäftigte weniger in den Betrieb integriert sind als Vollbeschäftigte. Auch wenn es das Gesetz untersagt (§4 TzBfG), werden Personen mit Teilzeitverträgen schnell in bezug auf Karriere und Aufstieg benachteiligt, weil „Aufsichts- und Leitungspositionen (...lieber...) mit Personen besetzt (werden), die den ganzen Tag zur Verfügung stehen“ (Däubler, 1998, S.299).

Eine weitere Gefahr bei Teilzeit-Arbeitsplätzen ist, dass hier vielfach relativ geringe (Qualifikations-) Anforderungen an die Beschäftigten gestellt werden (vgl. BRINA, 2001). Das hängt damit zusammen, dass Arbeitsaufgaben vor allem dann für ein Unternehmen teilbar werden, wenn sie unqualifiziert und einfach sind (vgl. Kap. 2.1). In Zukunft wird es darum gehen, das Modell zur Teilzeit weiter „gesellschaftsfähig“ zu machen und es von dem Image der „halbe Kraft“ und Qualifikations- bzw. Karrierebremse zu lösen.

Obwohl die Teilzeit hier unter zu den Modellen flexibler Arbeitszeitregelungen eingeordnet ist, ist nicht unumstritten, Teilzeitregelungen per se zu den flexiblen Arbeitszeitmodellen zu zählen (vgl. Bosch, 2000). Je nach Dauer und Lage von Arbeitszeiten können Teilzeitmodelle auch sehr starre Rahmenbedingungen und Regelungen vorgeben. Beispiel ist der klassische Halbtagsjob, bei dem Arbeitnehmer zu festen Zeiten 50% der regelmäßigen Vollzeit-Arbeitszeit absolvieren. Als variable Teilzeitregelung gilt hingegen die Arbeit nach Abruf oder Teilzeit mit Gleitzeit, bei der Beschäftigte ihre Arbeitszeit nach Arbeitsanfall und/ oder persönlichen Bedürfnissen einteilen (vgl. Bullinger, 1995).

Teilzeitarbeit hat in den letzten Jahren vor allem in Zusammenhang mit tayloristisch oder post-tayloristisch geprägten Arbeitsorganisationen an Bedeutung gewonnen. Unternehmen argumentieren, Arbeitsaufkommen und geleistete Arbeitsstunden besser aufeinander abstimmen zu können, wenn hauptsächlich Teilzeitkräfte beschäftigt werden. Zudem versucht man in einigen Bereichen (irrtümlicherweise) durch eine Erhöhung der Teilzeitbeschäftigung, die wachsende Beanspruchung von Arbeitnehmern, die aus den gestiegenen Arbeitsanforderungen erwächst, aufzufangen.

### 4.1.3 Flexible Wochen- und Jahresarbeitszeiten

Hinter den Modellen zur variablen Wochen- und Jahresarbeitszeit steckt der gleiche Grundgedanke. Indem die zu leistende Arbeitszeit auf eine Woche bzw. ein Jahr bezogen ist, wird ein auftragsangepasstes Arbeiten möglich gemacht. So ist bei der flexiblen Wochenarbeitszeitregelung beispielsweise denkbar, dass einzelne Mitarbeiter bei einer 35-Stunden-Woche in einer Woche 40 Stunden, in einer anderen Woche 30 Stunden arbeiten. Entscheidend ist allein, dass innerhalb eines festgelegten Zeitraums die Arbeitszeit ausgeglichen und im Durchschnitt die tariflich vorgesehene Wochenarbeitszeit erreicht wird.

Ähnlich verhält es sich bei den Modellen zur flexiblen Jahresarbeitszeit. So wird in Unternehmen die individuelle Jahresarbeitszeit jährlich zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten festgelegt. Innerhalb einer vorgegebenen Spanne können die Mitarbeiter selbst den Umfang ihrer Arbeitszeit wählen (z.B. 1600 Std./Jahr – 2150 Std./Jahr). Aufgrund der vereinbarten Jahresarbeitszeit werden Lohn, Jahreszulage, Sozialbeiträge und Ferienanspruch der Mitarbeiter geklärt. Die monatliche Arbeitszeit wird in Abhängigkeit von der momentanen Auftragslage von den direkten Vorgesetzten bestimmt, über die wöchentliche und tägliche Arbeitszeit wird in Absprache mit Kollegen und Vorgesetzten verhandelt (vgl. Baillod et al., 1997).

Die Zeitabrechnung erfolgt bei beiden Modellen variabler Arbeitszeitregelung über Zeitkonten. Auf die Zeitkonten wandern alle Überstunden, die der einzelne Arbeitnehmer geleistet hat. Je nach Betrieb besteht die Möglichkeit, sich die Überstunden auszahlen zu lassen oder aber die Zeitguthaben in Form von freien Tagen oder Urlaub abzufeiern.

Die ersten Zeitkonten in Unternehmen sind im Rahmen der Gleitzeit eingeführt worden (vgl. 4.1.2). Aus diesem Grund waren Zeitkonten zunächst ausschließlich im Angestelltenbereich zu finden.

### 4.1.4 Gleitzeit

Bullinger (1995) definiert Gleitzeit als eine „Form der Arbeitsorganisation, bei der Arbeitnehmer innerhalb eines gewissen Rahmens über Beginn, Ende, Lage und Dauer ihrer täglichen Arbeitszeit entscheiden“ können (S.285). Dabei gibt es verschiedene Varianten gleitender Arbeitszeit. Zum einen existiert ein Gleitzeitmodell mit festgelegter Arbeitsdauer. Die Mitarbeiter können hier den Beginn ihrer Arbeitszeit innerhalb eines vorgegebenen Gleitrahmens eigenständig wählen, das Ende ihrer Arbeitszeit wird aber durch den Arbeitsbeginn vorherbestimmt, d.h. die Mitarbeiter müssen eine vorgeschriebene Anzahl von Stunden im Betrieb verbringen. Weiterhin gibt es Gleitzeitregelungen mit variabler Arbeitsdauer. Hier sind sowohl Arbeitsbeginn als auch Arbeitsende (innerhalb einer vorgegebenen Gleitspanne) frei wählbar. Die Arbeitnehmer haben allein während einer festgesetzten Zeitspanne (Kernzeit) Anwesenheitspflicht im Betrieb. Die Arbeitszeit, die am Tag zusätzlich bzw. weniger in Bezug auf die vorgeschriebene Arbeitszeit gearbeitet wird, wird auf Zeitkonten „gesammelt“ und

innerhalb eines vereinbarten Zeitraums ausgeglichen. Schließlich ist eine Variante gleitender Arbeitszeit möglich, bei der dem Arbeitnehmer keine Gleitspannen und Kernzeiten vorgegeben werden und er Arbeitsbeginn und –ende frei wählen kann. Ein Zeitausgleich findet statt, indem ebenfalls Zeitguthaben bzw. -schulden gesammelt und abgerechnet werden (vgl. Bullinger, 1995).

Der Gestaltungsspielraum bei der gleitenden Arbeitszeit wird also über die Elemente der Kernarbeitszeit, der Gleitzeitspannen, der vereinbarten Arbeitszeit (Sollarbeitszeit) sowie durch die Zeitübertragungsmöglichkeiten gewährleistet.

Gleitzeitregelungen bringen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich.

Die Gleitspannen zu Beginn und Ende der Arbeitszeit kommen vor allem den Interessen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer entgegen. Die Arbeitszeit kann besser an den persönlichen Lebensrhythmus angepasst werden, in Familien ist es möglich, morgens beispielsweise erst noch die Kinder in die Schule bzw. den Kindergarten zu bringen, der Arbeitstag kann besser auf die allgemeinen Verkehrsbedingungen (z.B. Fahrpläne, Stau etc.) abgestimmt werden. Der Zwang zur Pünktlichkeit entfällt also. Die Mitarbeiter können eigenständig (ggf. nach Absprache) ihre Arbeitszeiten festlegen. Die Unternehmen profitieren von der Zeitsouveränität ihrer Mitarbeiter, da die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten durch den selbstverantwortlichen Umgang mit Arbeitszeiten steigt. Die Attraktivität des Arbeitsplatzes wird als höher bewertet, was sich wiederum in der Fehlzeiten- und Fluktuationsrate des Unternehmens bemerkbar machen kann. Andere Vorteile der Gleitzeit für den Betrieb liegen vor allem in einer verbesserten Arbeitsauslastung. Durch die unterschiedlichen Anfangs- und Endzeiten vergrößert sich Service- oder Produktionszeit des Unternehmens. Zudem arbeiten die Beschäftigten nach Arbeitsanfall. Ist nachmittags nicht viel zu tun, können die Mitarbeiter früher gehen und die Arbeitszeit, die sie dem Unternehmen schulden, zu einem späteren Zeitpunkt nachholen. Andersherum besteht die Möglichkeit, dass Beschäftigte länger bleiben, wenn viel Arbeit zu erledigen ist. Auf diese Weise kann ein Betrieb (theoretisch) die Anzahl der Überstunden relativ gering halten. Für die Arbeitnehmer treten genau an dieser Stelle Nachteile von Gleitzeit auf. Zum einen werden sie durch das Gleitzeitmodell um ihre bezahlten Überstunden und somit zusätzliche Einkommensmöglichkeiten „geprellt“. Zum anderen ist es in vielen Betrieben die Regel, dass gerade „Frühkommer“ verstärkt Zeitguthaben aufbauen, d.h. Mehrarbeit leisten, weil sie schnell in die Versuchung kommen, auch nachmittags noch Arbeiten mit anderen Kollegen zu erledigen. Die Nachteile gleitender Arbeitszeit aus betrieblicher Perspektive liegen in der Organisation von betrieblichen Kommunikationsprozessen sowie der Sicherung von Ansprechzeiten. Weil nur zu Kernzeiten alle Mitarbeiter anwesend sind, muss hier die gesamte betriebliche Kommunikation abgewickelt werden, also Sitzungen organisiert, Absprachen getroffen und Führungsangelegenheiten geklärt werden. Gerade in Unternehmen, die relativ kurze Kernzeitenregelungen haben, macht sich dies bemerkbar. Zudem muss die Ansprechbarkeit von Mitarbeitern für die Kundschaft über den Tag, d.h. sowohl in der Kernzeit als auch der Gleitzeitspanne, gewährleistet sein. Gruppenabsprachen sind erforderlich, um Unter- bzw. Überbesetzungen zu umgehen. Gerade wenn Kernzeiten kurz sind, erfordert es teilweise hohen Koordinationsaufwand, die Servicequalität und Ansprechzeiten des Unternehmens aufrecht zu erhalten (vgl. Bullinger, 1995; Wildemann, 1995).

Die Gleitzeitregelung wird hauptsächlich im Angestelltenbereich eingesetzt. Am einfachsten ist es, das Modell an isolierten Einzelarbeitsplätzen mit wenig Kundenkontakt zu realisieren.

Bei verketteten Arbeitsplätzen sind Absprachen zur Arbeitszeit nötig, um eine gute Arbeitsauslastung und Ansprechzeit zu erzielen. Organisationen, die bei ihrer Arbeit an Produktionsanlagen oder auf feste Öffnungs- und Servicezeiten gebunden sind, haben nur selten gleitende Arbeitszeiten (vgl. Wildemann, 1995).

### 4.1.5 Vertrauensarbeitszeit

Die Vertrauensarbeitszeit stellt eine besondere Form der flexiblen Arbeitszeitregelungen dar. Eine Zeiterfassung seitens des Unternehmens findet nicht statt, es wird weitgehend darauf verzichtet festzulegen, wann und wie lange ein Mitarbeiter arbeiten soll. Die Entscheidung über Arbeitszeiten, über deren Beginn und Ende, verbleibt allein bei den Beschäftigten. Das Modell Vertrauensarbeitszeit ist wahrscheinlich das beste Beispiel dafür, dass flexible Arbeitszeitformen lediglich einen Rahmen für die Erledigung von Arbeitsaufgaben bieten sollen. Im Mittelpunkt der Vertrauensarbeitszeit soll allein die Aufgabe stehen, nicht die Zeit oder Anwesenheitspflicht (vgl. Kutscher, Weidinger, Hoff, 1996). Zu diesem Zweck fordert das Modell andere Steuerungsmechanismen als die Arbeitszeiterfassung. Hierunter fallen beispielsweise Führung durch Zielvereinbarungen oder Projektorganisationen. Dies impliziert bereits, dass Vertrauensarbeitszeit hohe Qualifikationsanforderungen und Disziplin an Beschäftigte stellt. Die Mitarbeiter müssen geschult sein, eigenverantwortlich zu handeln, ihnen werden schließlich bestimmte Handlungs- und Entscheidungskompetenzen übertragen. Die Beschäftigten sind bei der Organisation ihrer Arbeit sich selbst überlassen, im Mittelpunkt steht die Fertigstellung von Dienstleistungen oder Produkten. Ferner erfordert die Vertrauensarbeitszeit von den Mitarbeitern, interne Absprachen über betriebliche Anwesenheiten zu treffen und Ansprechzeiten für Kunden zu garantieren (vgl. Gleitzeit, Kap. 4.1.4).

Für die Beschäftigten erscheint die Regelung zur Vertrauensarbeitszeit zunächst positiv. Arbeitszeitkontrollen entfallen, der Arbeitszeitrhythmus kann an persönliche Bedürfnisse und Interessen angepasst werden, die zeitliche Organisation und Erledigung von Aufgaben erfolgt individuell. Es ist jedoch keinesfalls so, dass die Vertrauensarbeitszeit nur Vorteile für die Beschäftigten mit sich bringt. Vielfach ist von einer „Gefahr der Selbstausbeutung“ (vgl. Antoni et al., 2001; Pickshaus, 2000) zu hören, da Vertrauensarbeitszeit für Mitarbeiter auch hohe Verantwortung, ausgedehnte Arbeitszeiten und gesteigerte Arbeitsintensität bedeuten kann. In einer Untersuchung über die Einführung von Vertrauensarbeitszeit in einem Zuliefererunternehmen zeigte Scherrer (2000), dass gerade bei den Mitarbeitern Unsicherheiten in bezug auf die Rahmenbedingungen von Vertrauensarbeitszeit bestehen. So wurde in der Untersuchung der Freizeitausgleich nur von ca.  $\frac{1}{4}$  der Beschäftigten eigenverantwortlich geregelt, bei den anderen wurden keine bzw. nur manchmal Regelungen zur Arbeitszeitverteilung festgelegt (vgl. Scherrer, 2000, S. 138). Es gibt folglich keine betriebliche Verhaltensregeln dafür, wann gearbeitet und wann Freizeit genommen werden kann. Es fehlen transparente Vereinbarungen und Vorgaben, wie dem Vorgesetzten gegenüber die Arbeitszeitverteilung kommuniziert werden kann. Zudem gibt es selten unternehmensinterne Absprachen, wie arbeitszeitliche Regelungen bei der Abrechnung von Überstunden, Sonntagsarbeit oder Dienstreisen aussehen. Um dem Namen „Vertrauen“sarbeitzeit tatsächlich gerecht zu werden, bedarf es der Abschaffung aller Grauzonen und Informationsdefizite im Betrieb. Nur wenn die Spielregeln so gesetzt und kommuniziert werden, dass für alle gleiche und gerechte Bedingungen vorherrschen, wird es gelingen, Vertrauen(sarbeitzeit) im Unternehmen aufzubauen.

Die Vereinbarungen und Regelungen zur Vertrauensarbeitszeit, die auf betrieblicher Ebene fehlen, sind jedoch nicht allein unternehmens-, sondern auch modellbedingt. Das Vertrauensarbeitszeitmodell arbeitet bewusst mit dem Mechanismus, die Verteilung von Arbeitszeit sowie die Verantwortung für Arbeitsergebnisse auf den Arbeitnehmer zu übertragen und so den Arbeitsdruck zu verteilen. Im Gegensatz zum Werkvertrag steht bei Beschäftigten mit Vertrauensarbeitszeit-Regelung jedoch nicht die Erfüllung der Aufgaben im Vordergrund, sondern die Ableistung der vereinbarten Arbeitszeit. Unter dem Strich „bewirkt Vertrauensarbeitszeit also eine selbst organisierte Arbeitsverdichtung, die mittelfristig zur Erhöhung des Arbeitsvolumens führt“ (Hamm, 2001, S.51 zit. in BRINA, 2001); ein klarer Vorteil für die Produktivität der Unternehmen.

Pickshaus (2000) weist im Zusammenhang mit Vertrauensarbeitszeit auf die neue Rolle der Betriebsräte hin. Mit Einführung des Vertrauensarbeitszeit-Modells fällt die „Stechuhr“ (auch für die Betriebsräte) als Kontrollinstrument weg. Die Anzahl von unbezahlter Arbeit bzw. Überstunden ist kaum mehr nachzuvollziehen. Die Arbeitszeit wird zur Privatsache und ent-rückt quasi der betrieblichen Mitbestimmung – ein Alarmsignal, wenn es um den langfristigen Arbeits- und Gesundheitsschutz geht. Pickshaus (2000) sieht die zukünftige Aufgabe von Betriebsräten vor allem darin, Beschäftigte für das Thema Arbeitsschutz und Gesundheit zu sensibilisieren und ihnen einen verantwortungsvollen und gesunden Umgang mit Arbeitszei-ten nahe zu bringen.

Der Informations- und Redebedarf bei Beschäftigten ist bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit groß; genau hier könnten Betriebsräte dafür sorgen, dass im Unternehmen richtige Leitbilder und Empfehlungen transportiert würden.

## **5 Rechtliche Rahmenbedingungen flexibler Arbeitszeitgestaltung**

Die Arbeitszeit ist durch zahlreiche gesetzliche und vertragliche Regelungen normiert. Die Systematik der rechtlichen Rahmenbedingungen wurde bereits in Kapitel 2.1 näher erläutert. Demnach gibt es vier Regelungsinstanzen, die in ihrer Reihenfolge *Arbeitsgesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Einzelarbeitsverträge* einander hierarchisch determinieren. Ausnahme ist das Günstigkeitsprinzip, welches abweichende Regelungen entgegen der Hierarchie zum Vorteil der Arbeitnehmer erlaubt.

### **5.1 Arbeitsgesetze**

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) bietet einen relativ großen Spielraum für innovative Arbeitszeitformen. Indem sich das Gesetz auf die Regelung von Mindeststandards beschränkt, ergeben sich für die betrieblichen Akteure erhebliche Gestaltungsfreiräume. Den Beschäftigten wird lediglich das notwendige Maß an Gesundheitsschutz garantiert. Restriktionen, wie z.B. die einst in der Arbeitszeitordnung (AZO) enthaltene gesetzliche Pflicht zur Zahlung von Mehrarbeitszuschlägen, sieht das Arbeitszeitgesetz nicht vor.

Der Spielraum für die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle wird durch §7 ArbZG nochmals erweitert. Abweichend von bestehenden Regelungen in §3 ArbZG wird hier dem Arbeitgeber z.B. zugestanden, in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen andere Ausgleichszeiträume festzulegen. Somit wird der Weg für flexible Arbeitszeitkonzepte, wie Jahresarbeitszeitverträge bzw. Zeitkonten, geebnet.

Auch bei dem generellen Verbot von Sonn- und Feiertagsarbeit lässt das ArbZG flexible Ausnahmeregelungen vor. Neben verschiedenen Berufsgruppen (z.B. Feuerwehr, Ärzte,

Schauspieler, Redakteure), denen das Arbeiten an Sonn- und Feiertagen erlaubt ist, sieht das Gesetz vor, Sonn- und Feiertagsarbeit zu gestatten, wenn beispielsweise „bei längeren Betriebszeiten im Ausland die Konkurrenzfähigkeit unzumutbar beeinträchtigt ist“ oder „durch die Genehmigung von Sonn- und Feiertagsarbeit die Beschäftigung gesichert werden kann“ (§13 Abs.5 ArbZG). Für viele Unternehmen ist dieser Absatz entscheidend, da er aufgrund seiner relativ ungenauen Definitionen, Sonn- und Feiertagsarbeit prinzipiell zulässt. Schließlich gibt es keine ergänzenden Erläuterungen, „wann eine unzumutbare Beeinträchtigung der Konkurrenzfähigkeit im Einzelfall vorliegt und welcher Maßstab an das substantiierte Vorbringen von Fakten durch das Unternehmen schließlich anzulegen ist. Entsprechendes gilt für das Problem der Beschäftigungssicherung durch die Einführung von Sonntagsarbeit“ (Kilz und Reh, 1996, S.67). Es existiert also eine gesetzliche Grundlage, die es den Arbeitgebern relativ einfach macht, die Notwendigkeit von Sonn- und Feiertagsarbeit im Betrieb zu begründen. Ob und inwieweit die Arbeitgeber von dieser relativ freizügigen gesetzlichen Regelung Gebrauch machen, wird bewußt auf die tarifliche bzw. betriebliche Ebene verlagert. Hier entscheiden Interessenvertreter, ob über Sonn- und Feiertagsarbeit tatsächlich die Wettbewerbssituation von Unternehmen verbessern und Beschäftigung sichern kann. Betriebe, die keine tarifvertragliche Anbindung bzw. keine Interessenvertretung haben, können nach §7 Abs.3 ArbZG „durch schriftliche Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer“ tarifvertragliche Regelungen wie die zur Sonn- und Feiertagsarbeit übernehmen.

Die Teilzeitarbeit bzw. Job-Sharing als spezielle Form der Teilzeitbeschäftigung sind in separaten Gesetzestexten geregelt. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) sowie das Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG) enthalten Regelungen zu spezifischen Arbeitszeitform, um diese zu normieren. Dabei werden Mindeststandards sowie Diskriminierungsverbote formuliert, die den Schutz des Arbeitnehmers gewährleisten sollen. Gleichzeitig werden ausreichend Spielräume für eine flexible Gestaltung dieses Arbeitszeitverhältnisses gelassen.

### **5.2 Tarifvertrag**

Im Tarifvertrag werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen konkretisiert und Arbeitsvolumen sowie Lage der Arbeitszeit entsprechend des Günstigkeitsprinzips für die Arbeitnehmer formuliert. Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, war es bislang gewerkschaftliche Tradition, die Verkürzung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich voranzutreiben. Dieser Ansatz ist zwar immer noch populär, gleichzeitig gibt es jedoch neue Tarifverträge, die Arbeitszeitverkürzungen ohne vollen Lohnausgleich (vgl. 4-Tage-Woche bei VW) oder sogar die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche vorsehen, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu gewährleisten. Ähnlich flexibel sind tarifvertragliche Korridorregelungen zu bewerten, die es den Arbeitgebern je nach betrieblicher Auftragslage ermöglichen, innerhalb eines Zeitkorridors (z.B. zwischen 35 und 40 Wochenstunden) die Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich anzupassen.

Unter Bezugnahme des Günstigkeitsprinzips (s.o.) ist eine tarifvertragliche Ausweitung der Arbeitszeiten bzw. Verkürzung ohne Lohnausgleich problematisch; schließlich werden Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer verschlechtert statt vergünstigt. Kilz und Reh (1996) führen jedoch aus, dass es bei kollektivvertraglichen Arbeitszeitregelungen, die eine Beschäftigungssicherung zum Ziel haben, kaum „Raum für die Anwendung des Günstigkeitsprinzips im Bereich der Arbeitszeitgestaltung“ gibt (S.78). Vielmehr wird die Gefahr entlassen zu werden durch die gemeinsame Belastung aller Beschäftigten (in Form von Arbeitszeitverkürzung

ohne Lohnausgleich bzw. Arbeitszeiterweiterung) verringert. Beschäftigungssicherung hat also eindeutig höhere Priorität gegenüber dem Günstigkeitsprinzip.

Positiv im Sinne einer erhöhten Flexibilität ist weiterhin die tarifvertragliche Ausdehnung der Ausgleichszeiträume zu nennen. Diese ermöglichen beispielsweise die Gestaltung von Jahresarbeitsverträgen auf betrieblicher Ebene.

Kilz und Reh (1996) merken an, dass der grundsätzliche Schwerpunkt der Tarifparteien noch immer auf der Gestaltung und Normierung traditioneller Arbeitszeitmodelle liegt. Demgegenüber sind Rahmenbedingungen für innovative Arbeitszeitsysteme wie Gleitzeitarbeit, Telearbeit oder die Einführung von Zeitkonten nur in Ansätzen formuliert. Gerade wenn es um die rechtliche Absicherung der Beschäftigten z.B. bei der Eröffnung von Arbeitszeitkonten geht, besteht dringender Reglungsbedarf. So ist momentan noch ungeklärt, wer im Insolvenzfall des Unternehmens für das Zeitguthaben der Mitarbeiter haftet. Ein anderes Beispiel ist die fehlende oder unklare tarifvertragliche Regelung in Bezug auf die ungleichmäßige Verteilung von Arbeitszeiten etwa bei Teilzeit- oder auch Schichtarbeit. Gerade Unternehmen mit einem hohen Anteil flexibler Arbeitszeitformen stehen vor der Frage, wie viel Tage im voraus Arbeitszeiten bekannt gegeben werden müssen. Gesetzlich geregelt ist die Vier-Tage-Frist (§4 Abs.2 BeschFG), diese Regelung ist jedoch wenig mitarbeiterorientiert (vgl. Kap. 6.2). Tarifvertragliche Vereinbarungen fehlen.

### **5.3 Betriebsvereinbarungen**

Grundsätzlich hat bei allen Fragen, die „Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage“ (§87 Abs.2 BetrVG) betreffen, der Betriebsrat Mitbestimmungsrecht. Darüber hinaus besteht Mitbestimmungsrecht bei einer „vorübergehende(n) Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeiten“ (§87 Abs.3 BetrVG).

In den letzten Jahren wurde die Entscheidungskompetenz der betrieblichen Ebene zusätzlich durch tarifliche Öffnungsklauseln gestärkt. Diese tariflichen Öffnungsklauseln machen es möglich, die Regelungssperre in §77 Abs.3 Nr.1 BetrVG zu umgehen (Regelungssperre: „Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein“). Grundlage tariflicher Öffnungsklauseln bildet §77 Abs.3 Nr.2 BetrVG.

Auf betrieblicher Ebene werden unter Berücksichtigung des Tarifvertrags die (Arbeitszeit)Regelungen an die betrieblichen Bedürfnisse angepasst. Dabei geht es vor allem darum, Normen und Strukturen für die laufenden Arbeitszeitmodelle zu finden und dabei sowohl die Interessen des Unternehmens als auch der Belegschaft zu beachten. Auf lange Sicht erscheint es sinnvoll, die betriebliche Ebene (in enger Zusammenarbeit mit der tariflichen Ebene) zu stärken, da sie vor Ort am besten bewerten kann, welches aktuelle Thema einer allgemeinen Regelung bedarf.

### **5.4 Einzelvertrag**

Grundsätzlich schützen kollektivarbeitsvertragliche Regelungen Beschäftigte eher als Einzelarbeitsverträge, da sie die Normen und Standards der Tarifgesetze enthalten. Die Arbeitsverträge sind weitgehend auf die Regelungen in den Tarifverträgen abgestimmt und haben aufgrund der geltenden Arbeitsrechtsordnung nur wenig Gestaltungsspielraum.

Bei der Festlegung der Arbeitsdauer sind die Vertragsparteien zunächst den oberen, zeitlichen Grenzen des ArbZG verpflichtet. Besteht weiterhin Tarifbindung, müssen auch die Vorgaben des Tarifgesetzes beachtet werden. Strittig ist bei der vertraglichen Festlegung der Arbeitszeit vor allem die Verlängerung der Arbeitszeit bzw. Mehrarbeit. Ist die vertragliche Regelung günstiger als die Tarifvertragliche, gilt die erstere. Erneut tritt hier jedoch die Frage auf, was tatsächlich günstig für die Mitarbeiter ist. Wird den Beschäftigten ein entsprechender Lohnausgleich bei Überstunden angeboten, kann dieser Umstand verschiedenen Mitarbeitern als „günstig“ erscheinen; auf der anderen Seite werden Mindestregelungen des Gesundheitsschutzes bzw. gesetzliche Vorgaben umgangen, die langfristig für den Beschäftigten „günstig“ sind.

Abschließend bleibt festzustellen, dass die arbeitszeitrechtliche Regelungslandschaft in Deutschland zum einen bereits eine gute Grundlage für flexible Arbeitszeitmodelle bietet, zum anderen gerade auf tarifpolitischer Ebene Defizite sichtbar werden. Diese Defizite liegen zumeist in einem fehlenden tarifpolitischen Rahmenkonzept für flexible Arbeitszeitmodelle begründet. Gesetzliche Schwächen werden zudem im Detail sichtbar (z.B. Absicherung von Mitarbeitern/ Erstattung von Zeitguthaben im Insolvenzfall). Hier wird sich in der kommenden Zeit sicherlich der gesetzliche Handlungsbedarf durch die Erfahrungen der Praxis herauskristalisieren und durch die Anwendung verschiedener Konzepte zur innovativen Arbeitszeitgestaltung erkennbar werden.

Im letzten Kapitel werden die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten einer innovativen Arbeitszeitgestaltung am Beispiel Call Center vorgestellt. Call Center – als eine überwiegend tayloristisch geprägte Arbeitsorganisationsform – gelten als eigenständige Unternehmen oder organisationale Einheiten eines Unternehmens, die besonders flexible Arbeitszeitstrukturen besitzen. Die Interessen von Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern werden für die Arbeitszeitgestaltung im Call Center herausgearbeitet und bewertet sowie Kompromisse für moderne Arbeitszeitstrukturen beschrieben.

## **6 Flexible Arbeitszeitgestaltung im Call Center**

Die Anzahl an Call Centern ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Während im Jahr 1996 die Zahl der Call Center-Arbeitsplätze noch auf ca. 45.000 geschätzt wurde, hat sich diese Angabe für das Jahr 2001 auf ca. 138.000 Arbeitsplätze verdreifacht (vgl. Deutscher Direkt Marketing Verband, 2001). Die Nachfrage nach professionell organisiertem Telefon-Service wird auch in den kommenden Jahren ungebrochen sein. Verschiedene Branchen, wie beispielsweise die Pharma- und Gesundheitsindustrie, entdecken erst jetzt die Vorteile und Qualitäten von Call Centern als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden und nutzen Angebote von Telefon-Service Centern als zusätzliches Steuerungs- und Marketinginstrument.

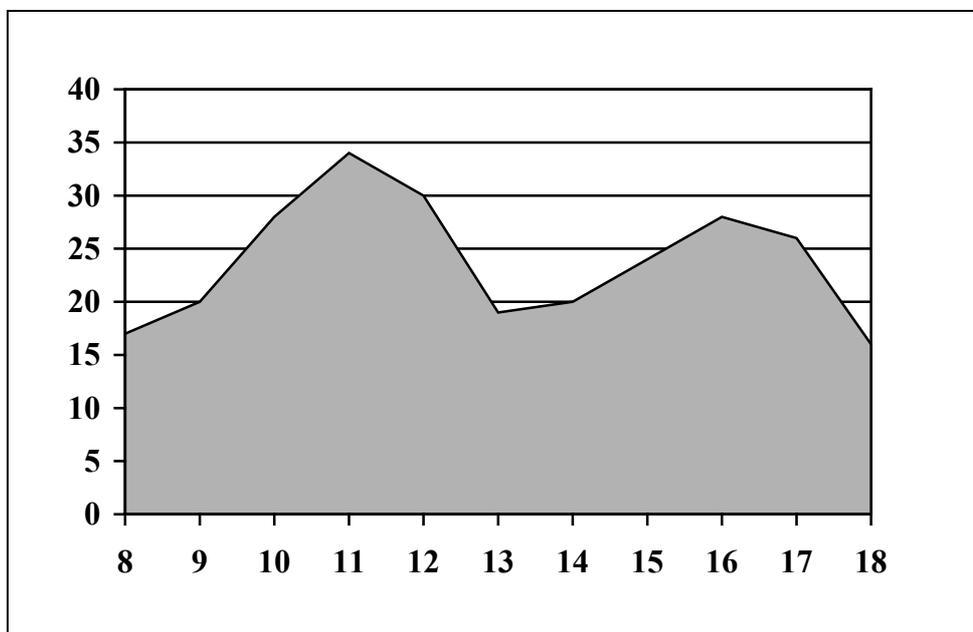
Die Entwicklung und Expansion von Call Centern ist nicht ohne Skepsis zu betrachten. Der ungebrochene Trend zur Kundenorientierung, die Verbesserung der betrieblichen Kostenstruktur durch Auslagerung und Fragmentierung von Tätigkeiten sowie die Flexibilisierung von Arbeitszeitverhältnissen geht besonders zulasten der Beschäftigten. Nicht selten führt das Arbeiten innerhalb flexibler Rahmenbedingungen sowie die Zerstückelung von Aufgabeninhalten bei vielen Call Center-Agents zu psychischer Belastung und stellt ein Gesundheitsrisiko für sie dar (vgl. Richter & Schulze, 2001; Scherrer, 2001).

Im folgenden sollen verschiedene Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung im Call Center beschrieben werden. Da die Dienstleistungen von Telefon Service Centern auch über die traditionellen Geschäftszeiten hinaus angeboten werden und die Tätigkeit fremdgesteuert ist, haben Call Center einen sehr flexiblen Personalbedarf, der durch einen hohen Anteil flexibler Arbeitszeitformen gedeckt wird. Es werden verschiedene Ansätze zur Arbeitszeitflexibilisierung vorgestellt und ihre Auswirkungen für Betrieb und Beschäftigte analysiert.

### 6.1 Bedarfsorientierte Arbeitszeitgestaltung im Call Center

Die Arbeitszeitgestaltung im Call Center richtet sich im wesentlichen nach dem Anrufvolumen. Optimalerweise sollten keine „Calls“ durch unbesetzte Arbeitsplätze bzw. fehlende Arbeitskräfte verloren gehen. Umgekehrt wäre es für das Unternehmen nicht effektiv, wenn die Zahl der Mitarbeiter die Anrufe deutlich übersteigt. Die Planung des Personalbedarfs sowie der Arbeitszeiten erweist sich also als eine komplizierte Aufgabe, bei deren Lösung verschiedene Parameter berücksichtigt werden müssen.

Wie bereits erwähnt, werden zum einen Schätzungen über das Anrufvolumen in die Berechnungen zur Personalbedarfsplanung einbezogen. Zum anderen ist die durchschnittliche Dauer der Telefonate, d.h. die Gesprächs- und Nachbearbeitungszeit, ein wichtiger Indikator, um den aktuellen Bedarf an Mitarbeitern festzulegen. Die Werte zum Anrufvolumen sowie zur Dauer der Telefonate liefern – neben Erfahrungswerten – die ACD-Anlagen<sup>1</sup>. Über sie werden auch andere Kennzahlen, wie z.B. der Zeitpunkt der Anrufe, die Anzahl der Klingeltöne bis Bearbeitung oder die Häufigkeit mit der Agents Anrufe entgegennehmen, aufgezeichnet. Die exakten Berechnungen zum Personalbedarf werden in der Regel von speziellen, softwareunterstützten Planungsprogrammen erstellt (vgl. Thieme/ Steffen, 1999).



**Abbildung 3: Fiktives Beispiel zum errechneten Personalbedarf im Call Center; auf der Abszisse abgetragen die Uhrzeit, auf der Ordinate die Mitarbeiteranzahl.**

---

<sup>1</sup> Automatic Call Distribution (ACD), computergestütztes System, das die eingehenden Anrufe im Call Center auf die Mitarbeiter verteilt und zudem eine statistische Auswertung zentraler Daten ermöglicht (Anzahl der eingegangenen Anrufe, Wartezeiten, Gesprächsdauer, etc.).

Auf der Grundlage des Personalbedarfs (s. Abb. 3) werden die Einsatzpläne für die Agents erstellt. Dabei sollten die Einsatzpläne möglichst genau die Kurve zum Personalbedarf nachziehen, um eine Unter- oder Überbesetzung des Call Centers zu vermeiden.

Zur Deckung des Mitarbeiterbedarfs werden in vielen Telefon Service Centern Schichtplansysteme aufgestellt, die Schichten staffeln. Dahinter verbirgt sich die Idee, den Beschäftigten unterschiedliche Anfangs- und Endzeiten zuzuteilen. Während ein Teil der Mitarbeiter bereits um 8 Uhr mit der Arbeit beginnt, fangen andere um 9 Uhr, wenn das Anrufvolumen langsam zu steigen beginnt, mit ihrer Arbeit an, andere folgen um 10 Uhr. Am Ende des Arbeitstages verringert sich die Anzahl der Mitarbeiter wieder kontinuierlich und passt sich somit dem sinkenden Anrufaufkommen an.

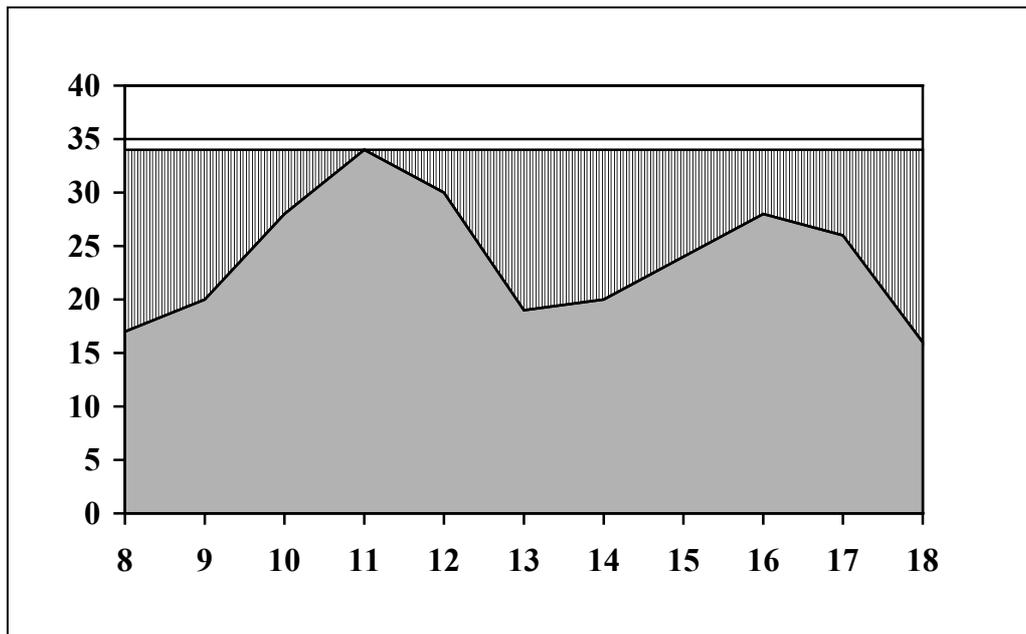
Zusätzlich zur Schichtstaffelung operieren viele Call Center mit einer großen Anzahl von Teilzeit- oder Aushilfskräften. Durch den Einsatz von Teilzeitbeschäftigten und Aushilfen regulieren die Call Center beispielsweise starke Schwankungen im Anrufaufkommen um die Mittagszeit oder gleichen erweiterte Öffnungszeiten im Abendbereich aus.

Das Teilzeitangebot von Call Centern wird besonders in Westdeutschland verstärkt von Frauen und Studierenden wahrgenommen. In Ostdeutschland sind auffällig viele hoch qualifizierte im Call Center in Teilzeit beschäftigt (z.B. mit Facharbeiterausbildung). Verantwortlich dafür ist mit hoher Wahrscheinlichkeit die schlechte Lage auf dem Arbeitsmarkt (vgl. CCall-Report, 2002).

Eine dritte Möglichkeit, Personal und Anrufaufkommen im Call Center aufeinander abzuspannen, wird über die Anrufweiterleitung in andere Call Center wahrgenommen. Diese Call Center telefonieren den „Überhang“, d.h. übernehmen die Gespräche, die wegen Überlastung oder kürzerer Öffnungszeiten nicht mehr vom eigentlichen Call Center angenommen werden können.

Zur bedarfsgereichten Personalsteuerung wird in der Literatur mitunter auch auf den Einsatz von Abrufkräften oder (Tele-) Heimarbeitern hingewiesen (vgl. Schmitz, 2001). Durch ihre Einbindung in den Dienstplan sollen vor allem kurzfristige Anrufspitzen oder Personalausfälle aufgefangen werden. In der Praxis sind Abrufkräfte jedoch nur selten im Personal vertreten, da hier von den Beschäftigten eine zu hohe Mobilität und Flexibilität abverlangt wird, die nicht durch entsprechende finanzielle Anerkennung und Status abgegolten werden kann. Auch die Einrichtung von Call Center-Heimarbeitsplätzen wird sich weder für den kurzfristigen Einsatz noch regelmäßigen Arbeitstag durchsetzen, da die Einbindung in den betrieblichen Kontext und damit die Möglichkeit auf kurzfristigen Informationsaustausch (z.B. bei Produktänderungen, neuen Angeboten etc.) entfällt. Zudem würde die hohe Belastung, die aus der Tätigkeit an sich vorhergeht, zusätzlich mit familiären Verpflichtungen und Belastungen vermischt (vgl. Treier, 2000).

Eine Lösung, die von vielen Call Centern bei der Personaleinsatzplanung wenig umgesetzt wird, ist die Möglichkeit, flexible Arbeitszeitregelungen durch erweiterte Telefonie-Tätigkeiten zu ergänzen, d.h. die Aufgaben „flexibel zu gestalten“. Ist das Anrufaufkommen niedrig, können die Agents andere Tätigkeiten, z.B. in der Sachbearbeitung oder Outbound-Telefonie erledigen (s. Abb. 4).



**Abbildung 4: Fiktives Beispiel für die Personaleinsatzplanung im Call Center. Das graue Feld beschreibt den Personalbedarf, orientiert an dem Anrufaufkommen/ Dauer der Gespräche. Das gestrichelte Feld gibt an, zu welchen Anteilen die Mitarbeiter jeweils andere Tätigkeiten (z.B. Sachbearbeitung) erledigen können; auf der Abszisse abgetragen die Uhrzeit, auf der Ordinate die Mitarbeiteranzahl.**

Anstelle einer flexiblen Personal- und Arbeitszeitplanung wird in diesem Modell quasi eine flexible Aufgabenplanung vorgenommen. Einseitige Beanspruchungen, die aus der alleinigen Ausführung der Telefonie-Tätigkeit hervorgehen, werden durch die Bereitstellung alternativer Tätigkeiten optimiert (vgl. Scherrer, 2001; Wieland, 2000).

Unabhängig davon, welche Personaleinsatzstrategien und Arbeitszeitorganisation von Unternehmen verfolgt werden, gibt es auch innerhalb einzelner Call Center nur selten standardisierte Arbeitszeiten. In den meisten Fällen werden individuelle Vereinbarungen zur Arbeitszeitregelung getroffen, die sich (wie oben beschrieben) weitgehend an den betrieblichen Bedürfnissen orientieren.

Der hohe flexible Personalbedarf der Call Center hängt aber nicht nur mit den schwankenden Anrufrufen und erweiterten Betriebszeiten zusammen, sondern wird zum Teil auch dadurch begünstigt, dass die Call Center-Arbeit stark standardisiert und teilbar ist. Die Zergliederung der Tätigkeiten unterstützt quasi den Einsatz von Teilzeit- oder Aushilfskräften, da aufgrund der hohen Arbeitsteilung und eines relativ geringen Qualifizierungsbedarfs in vielen Call Centern Arbeitskräfte einfach und kurzfristig eingesetzt werden können. Auch Schichtwechsel verlaufen häufig unproblematisch, weil es wegen der eng umgrenzten Tätigkeiten keine direkten Abhängigkeiten zwischen den Arbeitsplätzen gibt. Kommunikations- und Kooperationsanforderungen bestehen nur in zweiter Instanz, d.h. wenn es z.B. um den Austausch von neuen Produktinformationen geht.

Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ist der Trend hin zur „standardisierten Arbeit bei nicht-standardisierter Arbeitszeit“ brisant. Die Tätigkeit im Call Center ist vielfach verantwortlich für Fehlbeanspruchungen (vgl. Scherrer, 2001; Richter & Schulze, 2001). Auch die erhöhten Fehlzeiten oder Fluktuationsraten deuten auf Mängel bei der Arbeits(zeit)organisation hin. Um arbeitsbedingte psychische Gesundheitsrisiken für Call Center-Agents zu vermei-

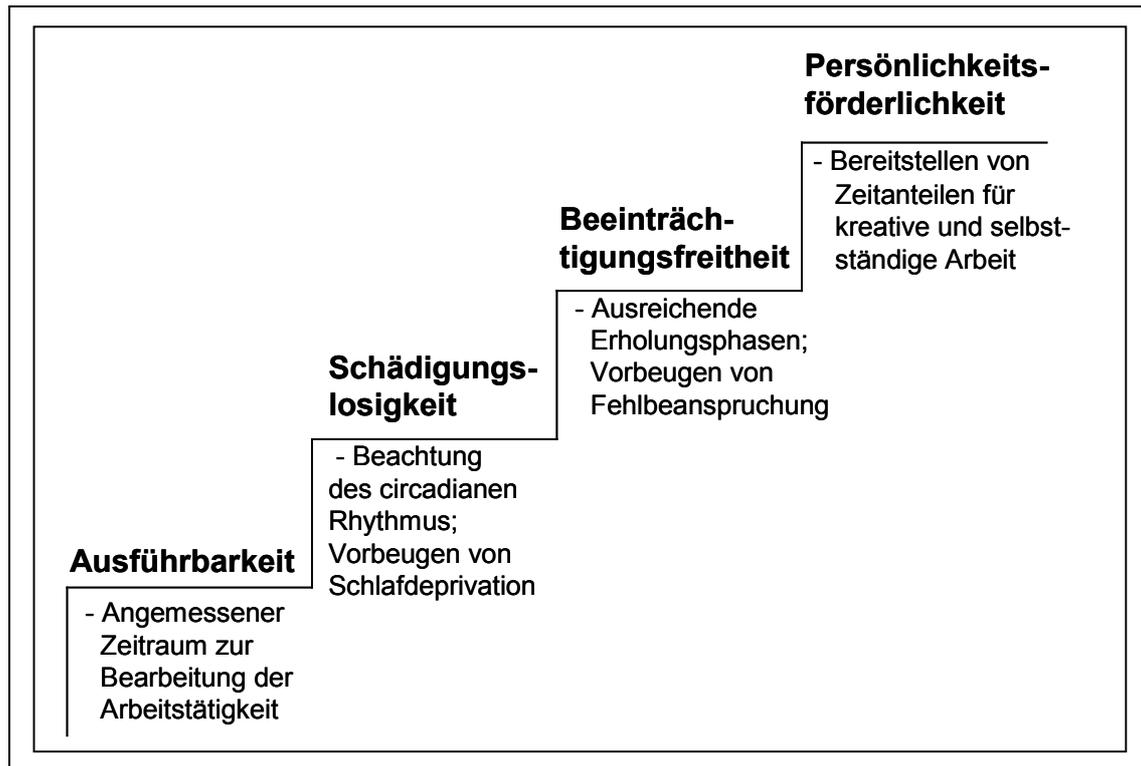
den, sollten einerseits die Tätigkeiten im Call Center angereichert werden (flexible Aufgabengestaltung, s.o.), andererseits muss die Arbeitszeitflexibilisierung auch Motive der Arbeitnehmer berücksichtigen. Wenn Arbeitszeit sich ausschließlich nach den Bedürfnissen der Betriebe richtet (vgl. Auftragschwankung, erweiterte Öffnungszeiten) und den „Zugriff“ auf Mitarbeiter erleichtern soll, muss in Frage gestellt werden, ob flexible Arbeitszeitregelungen im Call Center tatsächlich ein Zugewinn an Zeitsouveränität für die Beschäftigten sind oder sie nicht vielmehr zu „Isolierung und Verlust von Sicherheit“ (Richter & Schulze, 2001, S.1) führen.

Flexible Arbeitszeitregelungen bergen also offensichtlich nicht immer nur den „sozialen Fortschritt“, der ihnen vielfach nachgesagt wird. Um die Nachteile und Risiken, die aus flexiblen Arbeitssystemen hervorgehen, richtig einschätzen zu können, „wächst das Bedürfnis nach Bewertungskriterien für die einzelnen Arbeitszeitmodelle“ (Baillod et al., 1997, S. 33). Abschließend wird daher ein Modell zur Bewertung flexibler Arbeitszeitsysteme in seinen Grundzügen vorgestellt. Am Beispiel Call Center werden die verschiedenen Merkmalskategorien zur Bewertung der Arbeitszeitmodelle beschrieben.

### **6.2 Bewertung flexibler Arbeitszeitregelungen im Call Center**

Die Bewertung von flexiblen Arbeitszeitsystemen ist keine leichte Aufgabe. Zum einen gibt es viele verschiedene Modelle zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Arbeitszeitregelungen, wie sie in Kapitel 3 vorgestellt wurden, existieren meist nicht in Reinform, sondern werden je nach Betrieb und Rahmenbedingungen erweitert, ergänzt und zusammengefasst. Zum anderen ist unklar, wie eine Bewertung von Arbeitszeitmodellen die unterschiedlichen Erwartungen und Einschätzungen der Beschäftigten erfassen soll. Personen, die in unterschiedlichen Lebenslagen stecken, nehmen Arbeitszeitregelungen unterschiedlich wahr. Schichtarbeit kann für den einen ein optimales Arbeitszeitmodell darstellen, für den anderen ist sie hingegen schlecht mit den sonstigen Lebensumständen zu vereinbaren. Bei der Beurteilung von Arbeitszeitsystemen stellt sich folglich die Frage, auf welcher Grundlage Merkmale der Arbeitszeitmodelle eigentlich bewertet werden sollen und wie die Vergleichbarkeit einer Bewertung gesichert werden kann.

Ein System zur Bewertung von Arbeitstätigkeiten wurde 1980 von Hacker und Richter vorgelegt. Dieses System enthält vier hierarchisch geordnete Bewertungsebenen, die implizieren, „dass jeweils vor dem Fortschreiten zur nächst höheren Bewertungsebene die Mindestanforderungen der vorgeordneten, erforderlichenfalls durch Umgestaltung, als Voraussetzung erfüllt sein müssen“ (Hacker & Richter, 1980, S.29). Die unterste der vier Bewertungsebenen ist die Ausführbarkeit. Eine Tätigkeit muss demnach auf lange Sicht uneingeschränkt ausführbar sein (antropometrische Normen). Die zweite und dritte Ebene ist die der Schädigungslosigkeit und Beeinträchtigungsfreiheit. Beide Ebenen zielen darauf ab, dass die Arbeit keine gesundheitlichen Schäden und/ oder Beeinträchtigungen bei den Beschäftigten auslösen darf. Gesundheitliche Beeinträchtigungen entstehen vor allem durch Fehlbeanspruchungen (z.B. quantitative und qualitative Unter- und Überforderung). Schließlich enthält die oberste Ebene der Bewertungskriterium der Persönlichkeitsförderlichkeit. Eine Arbeit ist dann persönlichkeitsförderlich, wenn die Arbeitsinhalte und Aufgabenanforderungen die Fähigkeiten der Beschäftigten erhalten und fördern sowie deren geistige Beweglichkeit steigern.



**Abbildung 5: Hierarchisches Bewertungssystem von Arbeitszeiten (mod. nach Hacker & Richter, 1980).**

Das Bewertungssystem von Arbeitstätigkeiten nach Hacker und Richter (1980) lässt sich auch auf die Bewertung von Arbeitszeiten anwenden. Die Arbeitstätigkeit muss in dem vorgegebenen zeitlichen Rahmen ausführbar sein. Die Arbeitszeitsysteme dürfen keine gesundheitlichen Schädigungen hervorrufen (vgl. Schicht- und Nachtarbeit). Zudem müssen die Arbeitszeitsysteme zumutbar im Sinne von beeinträchtigungsfrei sein. Ohne dass bereits gesundheitliche Störungen und Schädigungen in Form eines Krankheitsbildes vorliegen, äußern sich gesundheitliche Beeinträchtigungen aufgrund unzumutbarer Arbeitszeiten beispielsweise in Leistungsminderungen oder psychischem Unwohlsein nach Mehrarbeit. Schließlich sind Arbeitszeitsysteme dann persönlichkeitsfördernd, wenn in der Arbeitszeitregelung zeitliche Anteile für kreatives, selbständiges Arbeiten vorgesehen sind (vgl. Abb. 5).

Eine erweiterte Perspektive bei der Bewertung von Arbeitszeiten nimmt Baillod (1997) ein. Seiner Einschätzung nach erfordern Arbeitszeitregelungen „in ihrer Doppelfunktion als Arbeitsbedingungen und Grenzfunktion zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit (...) eine erweiterte Sichtweise“ (Baillod, 1997, S. 41). Baillods erweitertes Bewertungsschema legt drei zentrale Bewertungsbereiche zugrunde.

1. Die allgemeine Lebensqualität: die Arbeitszeitregelung muss die Erhaltung und Förderung der Gesundheit, die Wahrnehmung familiärer bzw. partnerschaftlicher Verantwortung, die Teilnahme am sozialen Leben, die Entwicklung von Kompetenzen sowie ein ausreichendes Einkommen ermöglichen;
2. Die Arbeitsqualität: die Arbeitszeitregelung muss eine optimale Erledigung von Aufgaben ermöglichen;
3. Die Wirtschaftsentwicklung: die Arbeitszeitregelung muss ihre Auswirkungen für den Arbeitsmarkt beachten.

Baillod (1997) verknüpft mit allen Bewertungsbereichen konkrete Gestaltungshinweise. Diese beinhalten implizit die Ziele humaner und autonomieorientierter Arbeitszeitregelungen (vgl. Baillod, 1986). Im folgenden werden die Gestaltungsziele der drei Bewertungsbereiche nach Baillod vorgestellt und anhand von Beispielen aus dem Call Center erläutert und ausgeführt. Die Beispiele sollen deutlich machen, wo Schwierigkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung in der Praxis auftreten und wie versucht werden kann, zufriedenstellende Lösungen für alle Beteiligten zu finden.

### Allgemeine Lebensqualität

Wie auch in dem Bewertungssystem von Hacker und Richter (1980) aufgeführt, müssen Arbeitszeitmodelle so gestaltet sein, dass sie keine gesundheitlichen Schädigungen und Beeinträchtigungen bei den Beschäftigten hervorrufen. Diese Forderung ist auch im Arbeitsschutzgesetz festgeschrieben. Dort heißt es, „der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind“ (§5 Abs.1 ArbSchG), und weiter „eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken“ (§5 Abs. 3 Ziffer 4 ArbSchG).

Die Arbeitszeitmodelle in Call Centern beruhen fast ausschließlich auf flexiblen Arbeitszeitregelungen. Weil Call Center „jederzeit für Kunden erreichbar“ sind, d.h. weil die Öffnungs- oder Betriebszeiten größtenteils bei 24 Stunden pro Tag liegen, müssen die unbegrenzten Geschäftszeiten in flexible Arbeitszeiten umgesetzt werden. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten ist für Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen verknüpft; Wirtschaftlichkeit und Humanität sind die beiden Pole, an denen sich die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen orientiert. Dominiert in einem Call Center der Faktor Wirtschaftlichkeit bei der Arbeitszeitgestaltung, kann dies schnell auf Kosten der Humanität bzw. des Gesundheitsschutzes gehen.

Die grundsätzlichen Gesetzesregelungen, wonach beispielsweise für die Festlegung von Schicht- und Nachtarbeit gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit (§6 Abs.1 ArbZG) zu berücksichtigen sind, befolgen so gut wie alle Unternehmen. Die Schichtsysteme, die in den meisten Call Centern zu finden sind, sind diskontinuierliche 2-Schicht- bzw. 3-Schichtsysteme. Ein wochenweiser Wechsel der Schichten ist typisch. Viele Call Center bemühen sich, die Mitarbeiter je nach Wochenstunden und Einsatzmöglichkeit den Schichten zuzuordnen und die wöchentlichen Arbeitszeiten gerade für Vollzeitbeschäftigte relativ stabil zu halten. Die gesetzlich vorgesehene Ruhezeit von 11 Stunden wird (auch beim Wechsel von Spät- bzw. Nacht- auf Früh-schicht) unter anderem über den flexiblen Einsatz von Teilzeitkräften garantiert.

Dennoch gibt es Komponenten in den Arbeitszeitmodellen, die mit psychosozialen Kosten für die Call Center-Beschäftigten verbunden sind. Diese Komponenten weisen einen engen Zusammenhang mit der *Tätigkeit* im Call Center auf. Call Center-Tätigkeiten sind in vielen Untersuchungen als einseitig und anforderungsarm beschrieben worden, die Beschäftigten weisen vielfach ein hohes Monotonieerleben sowie psychische Ermüdung auf (vgl. Scherrer 2001, Richter/ Schulze 2001, Wieland 2001). Sind die Aufgaben im Call Center nicht im Sinne einer flexiblen Aufgabengestaltung (vgl. Kap. 6.1) konzipiert, sondern ist die Tätigkeit allein durch die Telefonie geprägt, muss die Frage gestellt werden, wie lange eine solche Tätigkeit für die Beschäftigten pro Tag zumutbar ist. In Call Centern ist die Diskussion nicht

unbekannt, ob man acht Stunden am Tag effizient telefonieren kann, weshalb Teilzeit- und Gleitzeitmodelle beliebte Regelungen sind, um die Belastung für Mitarbeiter zeitlich zu reduzieren und Arbeit möglichst produktiv zu gestalten. Es bleiben jedoch Zweifel, ob die hohe Arbeitsbelastung im Call Center durch Teilzeitlösungen ausgeglichen werden kann und die Arbeitszeit durch ihre Verkürzung gesundheitsförderlich gestaltet ist. Vielmehr wird hier am falschen Ende versucht, Beanspruchung zu optimieren. Nur durch eine ganzheitliche Aufgabengestaltung in Kombination mit flexiblen Arbeitszeitmodellen können psychische Beeinträchtigungen weitgehend vermieden werden. Die Arbeitszeitgestaltung im Call Center geht somit über die klassische Anwendung gesetzlicher Vorgaben und arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse hinaus.

Neben der Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen und Beeinträchtigungen müssen Arbeitszeitregelungen so gestaltet sein, „dass die arbeitenden Menschen (Frauen und Männer) in der Lage sind, ihre Verantwortung als Partner/in und/ oder als Elternteil zu übernehmen“ (Baillod, 1997, S.43). Die Tatsache, dass Teilzeitarbeit in Call Centern eines der verbreitetsten Arbeitszeitmodelle ist, lässt schlussfolgern, dass für die Beschäftigten grundsätzlich Voraussetzungen geschaffen werden, berufliche und private Angelegenheiten miteinander zu vereinbaren. Je nach Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag arbeiten die Beschäftigten eine festgelegte Stundenzahl pro Woche. Sind keine festen Arbeitszeiten vereinbart, muss der Einsatz- oder Schichtplan dem Arbeitnehmer mindestens vier Tage im voraus bekannt sein (§4 Abs.2 BeschFG). Call Center mit Interessenvertretungen haben oft längere Bekanntgabefrist von Schichtplänen in ihren Betriebsvereinbarungen verankert, um den Beschäftigten möglichst wenig Einschränkungen in ihrer Planung privater bzw. freizeittlicher Angelegenheiten zuzumuten. Viele Call Center bieten ihren Mitarbeitern zudem die Möglichkeit, Schichten untereinander zu tauschen, um die Koordination privater und beruflicher Dinge zu vereinfachen. In Interviews des CCall-Projektes<sup>2</sup> schilderten die Angestellten in einem Betrieb mit Schichttauschoption, dass sie diese Freiräume bei der Arbeitszeitgestaltung sehr schätzen. Besonders Mütter und Alleinerziehende sehen klare Vorteile, da sie „im Notfall“ (etwa bei Krankheit des Kindes) ihre Schicht tauschen können.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass immer dann, wenn flexible Absprachen über Arbeitszeitregelungen möglich sind, die Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv beeinflusst wird (vgl. auch Lowden und Akerstedt 2000). Call Center bieten gute Voraussetzungen, Arbeitszeiten auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abzustimmen und ihnen Freiräume bei der Arbeitszeitplanung einzuräumen. Da die Arbeitsplätze nicht direkt voneinander abhängen und sich gut abgrenzen lassen, ist es möglich, auch individuelle Bedürfnisse bei der Schichtplanerstellung im Call Center zu berücksichtigen. Insgesamt sollten daher noch stärker partizipative Möglichkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung genutzt werden.

Ein weiteres Kriterium für die Bewertung von Arbeitszeitregelungen stellt die Ermöglichung der Teilnahme am sozialen Leben dar. Wie in allen Betrieben, in denen in Schichtsystemen gearbeitet wird, sind auch im Call Center die sozialen Beeinträchtigungen, die mit der Schichtarbeit verbunden sind, gegenwärtig (vgl. Kap. 3.3). Durch den Einsatz diskontinuierlicher, vorwärts rotierender Schichtsysteme wird jedoch auch hier versucht, die Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtarbeit weitgehend zu befolgen. Zudem ermöglicht der Pool an Teilzeitkräften, dass möglichst lange Freizeitblocks und mitunter auch weniger Nacht- oder Wochenendschichten für die übrigen Beschäftigten anfallen (z.B. Teilzeitkräfte, die auf eige-

---

<sup>2</sup> CCall ist ein Projekt der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), das vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) unterstützt wird.

nen Wunsch nur am Wochenende eingesetzt werden wollen), was insgesamt die Teilnahme der Beschäftigten am gesellschaftlichen und sozialen Leben fördert.

Bei der Arbeitszeitgestaltung ist weiterhin darauf zu achten, dass für die Beschäftigten Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung bestehen bzw. wie Hacker und Richter (1980) fordern, die Persönlichkeitsförderlichkeit von Arbeitsbedingungen berücksichtigt wird. Potentiale der Kompetenzentwicklung können bei der Arbeitszeitgestaltung direkt auf die Arbeitszeit bezogen sein (z.B. Erstellung von Schichtplänen, Absprachen zur Arbeitszeit), des weiteren indirekt auf die Aufgabenerfüllung (z.B. Einteilung der Zeit bei flexibler Wochen- oder Jahresarbeitszeit) sowie auf Bereiche außerhalb der Arbeit (z.B. Zeitmanagement von betrieblichen und privaten Angelegenheiten) (vgl. Baillod 1997). Da in den meisten Call Centern bislang kaum partizipative Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung vorliegen, können auf die Gestaltung der Arbeitszeit bzw. Aufgabenerfüllung bezogen nur wenig Kompetenzen entwickelt werden. Die Arbeitszeit wird durch Vorgesetzte (z.B. Teamleiter) im Call Center vorgegeben. Da die Tätigkeit in den meisten Fällen kurzzyklisch organisiert ist, werden an die Mitarbeiter keine Anforderungen gestellt, ihre Arbeit selbständig einzuteilen oder zu organisieren. Eine Kompetenzentwicklung findet daher auch für den Bereich außerhalb der Arbeit nicht bzw. nur sehr stark begrenzt statt.

Gerade vor dem Hintergrund, dass bei der bevorstehenden Zunahme an flexiblen Beschäftigungsverhältnissen Kompetenzen zur Selbstorganisation immer stärker von den Mitarbeitern gefordert werden, ist die geringe Möglichkeit zur Kompetenzentwicklung im Bereich der Arbeitszeitorganisation im Call Center negativ anzumerken.

Anzustreben wäre eine Aufgaben- und Arbeitszeitorganisation, die ihre tayloristische Ausrichtung überwindet und die Fremdkontrolle durch eine weitgehend mitarbeiterorientierte Arbeitsorganisation ersetzt. Nur so können sich Mitarbeiter ein Qualifikationsprofil zulegen, das sie vor einem vorschnellen Ausscheiden auf dem Arbeitsmarkt aufgrund fehlender Qualifikationen und Kompetenzen schützt.

Das letzte Bewertungskriterium das sich dem Bereich der allgemeinen Lebensqualität zuordnet, fordert Arbeitszeitregelungen „so zu gestalten, dass mit ihnen keine diskriminierenden Wirkungen auf das Einkommen und die Sozialleistungen entstehen. Die Lohnsysteme sind unabhängig von den Arbeitszeitschwankungen zu gestalten“ (Baillod 1997, S.44). Da im Call Center viele Arbeitnehmer in Teilzeit beschäftigt sind, ist die Entlohnungspolitik vor diesem Hintergrund besonders aufmerksam zu beobachten. Nach §4 Abs.1 Ziffer 2 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes ist „einem teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer (...) Arbeitsentgelt (...) mindestens in dem Umfang zu gewähren, der dem Anteil seiner Arbeitszeit an der Arbeitszeit eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers entspricht“. Der Arbeitgeber ist demnach auch verpflichtet, dem Teilzeitbeschäftigten bestimmte Vergütungsbestandteile, wie z.B. Sozialleistungen, zu zahlen.

Zuschläge auf das Entgelt ergeben sich wie in anderen Unternehmen durch die Nacharbeit und Wochenend- wie Feiertagsarbeit. Hierdurch soll die besondere Belastungssituation der Beschäftigten ausgeglichen werden.

Modelle für den finanziellen Ausgleich bzw. Zeitgutschriften bei Mehrarbeit finden im Call Center (auch wenn sie existieren) eher selten Anwendung. Im normalen Arbeitsalltag fallen bei den Call Center-Agents kaum Überstunden an.

Generell ist anzumerken, dass das Einkommensniveau gerade bei externen Dienstleistern relativ niedrig liegt. Für Teilzeitkräfte macht sich die geringe Bezahlung verstärkt bemerkbar, die Tätigkeit im Call Center wird von vielen aus diesem Grund als kurzzeitiger Job zur Überbrückung angesehen bzw. als Job, bei dem man sich etwas dazu verdienen kann. Teilzeitarbeit als flexible Arbeitsform verliert hierdurch jedoch seine ursprüngliche Intention, relevante Alternativen für eine individuelle Lebens- und Arbeitsplanung zu bieten.

Arbeitsqualität

In Hinblick auf die Arbeitsqualität besteht die Forderung, dass Arbeitszeitregelungen so gestaltet werden müssen, dass sie eine optimale Erfüllung der Arbeitsaufgaben ermöglichen. Weiter oben wurde bereits erwähnt, dass aufgrund der Fremdsteuerung und kurzzyklischen Organisation der Tätigkeit, eine optimale Erfüllung der Arbeitsaufgabe in der vorgegebenen Arbeitszeit gewährleistet ist. Dennoch kann die Bewertung nicht positiv ausfallen, da die Kompetenzen und Handlungsspielräume der Beschäftigten durch die bestehende Arbeitszeitorganisation zu stark eingegrenzt werden.

Wirtschaftsentwicklung

Als letztes Bewertungskriterium führt Baillod (1997) die Wirtschaftsentwicklung an. Demnach sind Arbeitszeitregelungen „so zu gestalten, dass möglichst viele arbeitsfähige und –willige Personen eine Arbeitsstelle erhalten können. Betriebliche Arbeitszeitpolitik sollte auch als Beitrag zu einer gesamtwirtschaftlichen Arbeitsmarktpolitik verstanden werden“ (Baillod, 1997, S.45). Die ausgesprochen flexible Arbeitszeitorganisation in Call Centern begünstigt zwar kurzfristig die Einstellung und Beschäftigung vieler Personen, zu einer langfristigen Beschäftigungssicherung trägt sie nicht bei. Aufgrund der tayloristisch geprägten Aufgaben- und Arbeitszeitstruktur entstehen vielfach Fehlbeanspruchung und Motivationsverluste bei den Beschäftigten, die zu gesundheitlichem Unwohlsein, erhöhten Fehlzeiten und Kündigungen führen. Damit Call Center langfristig Beschäftigungsperspektiven bieten, müssen Aufgaben angereichert und Maßnahmen zur gesundheits- und leistungsförderlichen Gestaltung von Arbeitsplätzen unternommen werden. Initiativen hierzu können zum einen bei den Beschäftigten ansetzen, zum anderen bei der Organisation selbst (vgl. Tab. 3).

**Tabelle 3: Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Call Center.**

	<b>Optimierung der Beanspruchung durch Arbeitsorganisation (situationbezogene Intervention)</b>	<b>Stärkung der Gesundheitsressourcen (personenbezogene Intervention)</b>
<b>Kurzfristige Maßnahmen</b>	<i>Arbeitsumwelt:</i> Arbeitsmittel, Software,... auf Tauglichkeit/ Aktualität überprüfen	<i>Gesundheitsbewusstsein stärken:</i> Auslegen von Broschüren zum Thema „Gesundheitsförderung“,...
<b>Mittelfristige Maßnahmen</b>	<i>Ausgleichsmöglichkeiten schaffen:</i> Flexible Pausensysteme, Gleitzeiten, Foren für Schichttausch anbieten,...	<i>Gesundheitsorientierte Weiterbildung</i> Selbst- und Zeitmanagement, Stressbewältigung, Augentraining,...
<b>Langfristige Maßnahmen</b>	<i>Arbeits(zeit)gestaltung:</i> Arbeitsinhalte, autonomieorientierte Arbeitszeitgestaltung, Führung,...	<i>Betrieblich fest implementierte Gesundheitsförderung:</i> Gesundheitszirkel,...

Die Bewertungen der Arbeitszeitgestaltung im Call Center haben gezeigt, dass eine umfassende Beurteilung nur unter Hinzunahme von bestimmten Merkmalen und Besonderheiten

einzelner Unternehmen oder Branchen vorgenommen werden kann. Grundsätzlich ist es sinnvoll, die Arbeitszeitregelung im Kontext des bestehenden Arbeitssystems (d.h. unter Beachtung der aktuellen Arbeitsorganisation, der Aufgabe, der Personalzusammensetzung, des Technikeinsatzes sowie der Unternehmenskultur) zu bewerten.

Folglich muss sowohl bei der Gestaltung organisatorischer als auch rechtlicher Rahmenbedingungen insbesondere die betriebliche Ebene berücksichtigt und gestärkt werden (vgl. Kap. 5). Dies erfolgte in ersten Schritten durch das neue Betriebsverfassungsgesetz, das seit Mitte 2001 in Kraft ist. Besonders kleinen und mittleren Unternehmen bis zu 50 Mitarbeitern wird im neuen BetrVG die Gründung von Betriebsräten bzw. deren Wahl erheblich erleichtert. Im Call Center-Bereich dürfte diese Gesetzesänderung bald erste Auswirkungen zeigen. Neben dieser Änderung folgen im Gesetz auch inhaltliche Neuerungen, die eine Stärkung der betrieblichen Ebene vorantreiben. So gibt es im neuen Betriebsverfassungsgesetz erweiterte Mitbestimmungsrechte bei der Qualifizierung von Beschäftigten und der Einführung von Gruppenarbeit (§97 Abs.2, BetrVG). Zudem sieht das neue BetrVG vor, dass Unternehmensleitungen mit den Interessenvertretungen über Fragen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, einer Förderung von Teilzeit und Altersteilzeit, über neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderung der Arbeitsverfahren und –abläufe sowie über Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit (Outsourcing) zu beraten haben. Damit geht das Gesetz über die bislang übliche Anhörung von Betriebs- und Personalräten eindeutig hinaus. „Ungeeignete“ Vorschläge von Interessenvertretungen müssen von Arbeitgeberseite begründet zurückgewiesen werden (§92a, BetrVG).

Die gesetzlichen Voraussetzungen haben sich also verbessert, was die Berücksichtigung von Normen und Standards angeht bzw. die Schaffung von Grundlagen für tarifliche Regelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung. Unternehmen erhalten die Chance, entsprechend ihrer Bedürfnisse und Interessen Arbeit(zeit) zu organisieren. Dabei ist entscheidend, dass partizipative Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen gelebt werden; nur bei der Beteiligung von Mitarbeitern können sowohl humane als auch wirtschaftliche Ziele im Betrieb erreicht werden.

## 7 Literatur

- Antoni, C., Kutscher, J. & (2001). Das Flexible Unternehmen. Interview zum Thema: Flexibilisierung – quo vadis? <http://www.flexible-unternehmen.de/>
- Arbeitsgesetze, 2001. Beck-Texte im dtv, 59. Auflage.
- Baillod, J., Davatz, F., Luchsinger, C., Stamatiadis, M. & Ulich, E. (1997). Zeitwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren. Zürich: vdf
- Baillod, J. (1986). Arbeitszeit. Humanisierung der Arbeit durch Arbeitszeit-Gestaltung. Unterrägeri, Stuttgart: W&H Verlags AG/ Poeschel.
- Bauer, F., Groß, H. & Schilling, S. (1996). Arbeitszeit 95. Arbeitszeitstrukturen, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland. Düsseldorf.
- Bosch, G. (2000). Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Qualifikation. In Personalführung 10/00. S. 52-60.
- Bosch, G. (1998). Arbeitszeitorganisation im Betrieb – ein internationaler Vergleich. In H.-J. Bontrup & K. Hansen (Hrsg.), Problemfelder eines zukunftsorientierten Personalmanagements. Fortis Verlag. Köln.
- BRINA (2001). Wenn nur die Arbeitszeit zählt... Innovative Arbeitszeitformen. Potsdam: Brandenburgische Universitäts- Druckerei
- Bullinger, H.-J. (1995). Arbeitsgestaltung. Personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme. Stuttgart: Teubner

- Buschmann & Ulber (1994). Arbeitszeitrechtgesetz. Kurzkommentar. Köln.
- Call-Report (2002). Belastungs- und Ressourcenmanagement. Verbund der Universitäten Wuppertal, Dresden und Potsdam. HVBG (erscheint in Kürze).
- Däubler, W. (1998). Arbeitsrecht. Ratgeber für Beruf, Praxis und Studium. Frankfurt/M.: Bund Deutscher Direkt Marketing Verband (2000). Telekommunikation, Call Center, Telemarketing. Die wichtigsten Marktzahlen auf einen Blick. Wiesbaden.
- Giarini, O. & Liedtke, P.M. (1998). Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome. Hoffmann und Campe. Hamburg.
- Grzech-Sukalo, H., Hänecke, K., Jäger, C. & Nachreiner, F. (2001). Positive Gestaltungsbeispiele der DV-gestützten Arbeitszeitgestaltung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Dortmund.
- Hacker, W. & Richter, P. (1980). Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen – Ziele und Bewertungsmaßstäbe. Spezielle Arbeits- und Ingenieurspsychologie (Hrsg. W. Hacker), Lehrtext 1. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften
- Harenberg Lexikon Aktuell 2002. Dortmund.
- Hielscher, V. (2000). Entgrenzung von Arbeit und Leben? Eine Literaturstudie. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin
- Knauth, P. (2000). Innovative Arbeitszeitgestaltung: Wirtschaftlichkeit und Humanität? In Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (54), S.292-299.
- Kilz, G. & Reh, D.A. (1996). Innovative Arbeitszeitsysteme nach dem neuen Arbeitsrecht. Berlin Verlag. Berlin.
- Kutscher, J., Weidinger, M., Hoff, A. (1996). Flexible Arbeitszeitgestaltung: Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Wiesbaden: Gabler.
- Lowden, A. & Akerstedt, T. (1999). Self-selected work hours- work satisfaction, health and social life. Shiftwork International Newsletter. Vol.16, Number 2, p.56.
- Martin, H. (1994). Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Handbuch für die betriebliche Praxis. Bund Verlag. Köln.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Qualifizierung und Technik, MASQT (2002). Betriebszeiten immer länger – Arbeitszeiten immer flexibler. Pressemitteilung. ([www.masqt.de](http://www.masqt.de)).
- Pickshaus, K. (2000). Der Arbeit wieder ein Maß geben. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.). Arbeitswelten von Morgen. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden.
- Richter, P. & Schulze, F. (2001). Arbeitsorganisation als Möglichkeit der Beanspruchungsoptimierung an Call Center-Arbeitsplätzen. In I. Matuschek (Hrsg.). Neue Medien im Arbeitsalltag. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden.
- Scherrer, K. (2000). Vertrauensarbeitszeit: Transferdienstleistungen als betriebliche Prozessbegleitung. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.). Arbeitswelten von Morgen. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden.
- Scherrer, K. (2001). Kommunikationsarbeit im Call Center: Umfassende Arbeitsgestaltung fördert Gesundheit und Produktivität. In Kastner, M. et al. (Hrsg.). Abschlussbericht des gesina-Projektes. WV. Bremerhaven.
- Schmitz, E. (2001). Belastungen in Call Centern. In DLR-Projekträger des BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistung“ (Hrsg.). Arbeitsschutz im Wandel. Heidelberg: HVA
- Thieme, K. & Steffen, W. (1999). Call Center - Der professionelle Dialog mit dem Kunden. Verlag moderne Industrie. Landsberg/ Lech.
- Treier, M. (2000). Zu Belastungs- und Beanspruchungsmomenten der Teleheimarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Selbst- und Familienregulation. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Ulich, E. (1998). Arbeitspsychologie, 4. Auflage. Vdf: Zürich.
- Wieland, R. (2000). Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.). Arbeitswelten von Morgen. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden.
- Wildemann, H. (1995). Arbeitszeitmanagement. Einführung und Bewertung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten. München: Libri
- Wolter, G. (1995). Das neue Arbeitszeitrecht. Planegg: WRS

# Arbeitsrecht in Teleservice Centren: Ergonomische und datenschutzrechtliche Anforderungen an die Betreiber

Karin Scherrer

## Inhalt

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Call Center-Arbeitsplätze sind Bildschirmarbeitsplätze .....</b>	<b>2</b>
2.1 Die Bildschirmarbeitsverordnung .....	4
2.1.1 Der Anhang .....	5
2.1.2 Beurteilung der Arbeitsbedingungen .....	6
2.1.3 Besondere Beanspruchung der Augen und des Sehvermögens.....	7
2.1.4 Mensch-Maschine-Funktionsteilung: Die Software .....	8
2.2 Analyse und Bewertung der psychischen Belastung .....	9
<b>3 Datenschutz in Teleservice Centren .....</b>	<b>10</b>
3.1 Die Anrufverteilanlage (ACD) .....	11
3.2 Löschfristen und Zugriffsberechtigung für personenbezogene Daten.....	12
3.3 Persönlichkeitsschutz: Abhören und Aufschalten .....	13
<b>4 Betriebsvereinbarungen als Vorläufer allgemeiner Regelungen .....</b>	<b>13</b>
4.1 Die Entwicklung vom Call Center zum multimedialen Competence Center .....	15
4.2 Innovative Lösungen zur Arbeitsorganisation .....	16
<b>5 Literatur .....</b>	<b>18</b>

## 1 Einleitung

Die rasante Entwicklung von Kommunikations- und Informationstechnologien, die steigende Nachfrage nach Beratung und Dienstleistung sowie veränderte Anforderungen der Verbraucher an Service führen zu neuen Arbeitsaufgaben und Organisationsformen. Die Abwicklung großer Anteile des Kundendienstes wird inzwischen über Telefon in Call oder Service Zentren wahrgenommen. In den letzten Jahren wurden viele neue Arbeitsplätze in Telefonzentralen eingerichtet – oft mit öffentlicher Förderung. Ob Inhouse-Center (innerbetriebliche Call Center) oder rechtlich eigenständige Dienstleister, die ausgelagerte Aufträge für Unternehmen bearbeiten, der „Bildschirmarbeitsplatz mit Telefon“ stellt neue Anforderungen an Betreiber, Beschäftigte sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Einrichtung und Organisation des Call Centers (CC), Arbeitsvertrags und -zeitgestaltung, Entlohnung, Personalauswahl und Qualifizierung, Arbeitsorganisation und Führung erfordern nicht nur die Einhaltung vorhandener Gesetze und Richtlinien (Bildschirmarbeitsverordnung, Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsschutzgesetz Datenschutz usw.), sondern auch neue Konzepte zur umfassenden Arbeitsgestaltung für die Förderung von Gesundheit und Produktivität (Scherrer, 2000). Dies gilt vor allem, wenn die Arbeitsplätze in Call Centern Dauerarbeitsplätze sein oder werden sollen.

Die Tätigkeit in Call Centern erfolgt aus arbeitsrechtlicher Sicht unter den gleichen Standards, die für Tätigkeiten in konventionellen Betrieben gelten (Wedde, 1999). Dieser Rechtsrahmen trifft auf das Problem, dass er für neuartige Strukturen wie Teleservice Dienstleister, die ausgelagerte Telefon-Dienstleistungen übernehmen, nur begrenzt übertragbar ist. Viele Call Center, die in den letzten Jahren förmlich aus dem Boden gestampft wurden und enormen Personalwachstum aufweisen, haben beispielsweise keinen Betriebsrat, der auf die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen drängen könnte. So sieht Wedde Mitbestimmungsmöglichkeiten, Lohn- und Gehaltsstandards sowie die Einhaltung von Arbeitsschutzregelungen in Gefahr. Darüber hinaus könnten neue Verhaltens- und Leistungskontrollen zu starker Arbeitsverdichtung führen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den rechtlichen Regelungen und Vereinbarungen für den Betrieb von Teleservice Centren. Es werden vor allem drei Gruppen von Regelungen betrachtet: die Bildschirmarbeitsverordnung, das Datenschutzrecht und erste Betriebsvereinbarungen, die in der Vergangenheit schon häufig Vorläufer für Regelungen auf höheren Ebenen waren und erfahrungsgemäß oft Beispiele für Gepflogenheiten und Normen für die „gute Praxis“ setzen können.

## 2 Call Center-Arbeitsplätze sind Bildschirmarbeitsplätze

Die massenhaft organisierte Dienstleistung am Telefon ist durch elektronische Datenverarbeitung an Hochleistungsrechnern, automatische Anrufverteilanlagen (Automatic Call Distribution, ACD) und dezentrale Anwendung mit zentraler Speicherung möglich geworden. Alle Call Center Arbeitsplätze sind Rechnerarbeitsplätze – der Rechner übernimmt sowohl bei eingehenden Anrufen (Inbound) als auch bei externen (Outbound) die Verteilung oder die Rufnummerwahl, die in den meisten Fällen mit einer Anzeige aller vorhandenen Daten des

Gesprächspartners verbunden ist. Call Center-Arbeitsplätze sind Bildschirmarbeitsplätze, an denen Daten und Informationen verarbeitet werden.

Der Arbeitsschutz an Bildschirmgeräten betrifft inzwischen die Mehrheit aller Arbeitsplätze in Deutschland und Europa – auch in der Produktion spielen Rechner und Bildschirme eine wachsende Rolle bei Disposition, Prozesssteuerung, Überwachung und Kontrolle.

Dieser Tatsache wurde neben der Entwicklung wirtschaftlicher und politischer Massnahmen für den europäischen Binnenmarkt mit gemeinsamen Sozialvorschriften Rechnung getragen. Der Wegfall von Einschränkungen für den Austausch von Waren, Dienstleistungen, Kapital und Personen wurde durch Schritte zur Harmonisierung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Mitgliedstaaten begleitet (vgl. Art. 2 des EWG-Vertrages, EWGV). Die Grundlage der Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie gesundheitsschutzbezogene Bestimmungen (vgl. Art. 118 des EWGV) ist in der „Einheitlichen Europäischen Akte (EEA)“ vom Luxemburger EG-Gipfeltreffen am 17. und 28. Februar 1986 und der Einfügung des Art. 118a in den EWG-Vertrag geschaffen. Diese hatte im Wesentlichen zwei Ziele: Die Harmonisierung der Arbeitsbedingungen und die Verbesserung der Arbeitsumwelt.

Zur Verbesserung der Arbeitsumwelt und der Arbeitsbedingungen im geeinten Europa wurde am 12.06.1989 die Richtlinie 89/391/EWG „über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit“ erlassen. Diese *Arbeitsschutzrahmenrichtlinie* ist die erste Richtlinie, die auf der Grundlage des Art. 118a EWGV verabschiedet wurde. Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sind Richtlinien *das* zentrale Mittel der Rechtssetzung. Richtlinien sind Rechtsakte des Europäischen Rates oder der Europäischen Kommission, in denen die Mitgliedstaaten angehalten werden, zur Erfüllung des in der Richtlinie genannten Ziels innerhalb einer festgesetzten Frist nationale Gesetze zu erlassen oder die bestehenden Gesetze zu ändern. Im Gegensatz dazu haben „EU-Verordnungen“ allgemeine Gültigkeit, sie sind in allen Teilen verbindlich und gelten direkt nach Verabschiedung in allen Mitgliedstaaten.

Für die Bundesrepublik Deutschland und unser Arbeitsschutzrecht war das von grosser Bedeutung. Obwohl noch zu Beginn der 90er Jahre in Arbeitsschutzinstitutionen und Gewerkschaften die Befürchtung bestand, der vermeintlich weitgehende deutsche Arbeitsschutz orientiere sich damit an eher rückständigen Modellen anderer EU-Länder, wurden die Chancen für einen umfassenden Fortschritt und die Überwindung der Teilung des deutschen Arbeitsschutzes sehr bald erkannt. Die Rahmenrichtlinie bietet ein präventionsorientiertes Konzept für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, worin der Begriff „Gesundheit“ umfassend betrachtet wird: Nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen, sondern „auch die physischen und geistig-seelischen Faktoren, die sich auf die Gesundheit auswirken und die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit stehen“ werden mit Berücksichtigung der arbeitsbezogenen Gesundheitsdefinition der Internationalen Arbeitsorganisation IAO in die Begriffsbeschreibung aufgenommen.

Die Arbeitsschutzrahmenrichtlinie wurde am 07.08.1996 durch das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) umgesetzt, damit war in der Bundesrepublik der 31.12.1992 als Termin für die nationale Umsetzung der Arbeitsschutzrahmenrichtlinie 89/391/EWG und anderer Einzelrichtlinien überschritten.

Das ArbSchG stellt kein umfassendes und detailliertes Vorschriftenwerk für alle Belange des Arbeitsschutzes dar, sondern bestimmt – ähnlich der EU-Arbeitsschutzrahmenrichtlinie - den Rahmen, der durch den Erlass weiterer Verordnungen und allgemeiner Verwaltungsvorschriften und/oder die Anpassung bestehender Rechtsnormen präzisiert wird. Die am 04.12.1996 erlassene Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) zur Umsetzung der EU-Bildschirmrichtlinie 90/270/EWG enthält dabei die weitergehenden, national verbindlichen Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz an Bildschirmarbeitsplätzen. In Erfüllung seiner Verpflichtung zur Umsetzung von EU-Rechtsakten hat der deutsche Gesetzgeber am 07.08.1996 ein Artikelgesetz zur „Umsetzung der EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz und weiterer Arbeitsschutz-Richtlinien“ beschlossen (BGBl. Teil 1, 1996, S. 1246). Die darin enthaltenen Bestimmungen sind zum überwiegenden Teil am 21.08.1996 in Kraft getreten, die eingeräumten Übergangsfristen waren ab am 21.08.1997 verstrichen. In Artikel 1 wird das „Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz-ArbSchG)“ verkündet. Dieser Artikel (als das eigentliche ArbSchG) legt die grundlegenden Rahmenbedingungen für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz im privatwirtschaftlichen und öffentlichen Bereich fest. Die weiteren Artikel des Gesetzes vom 07.08.1996 regeln notwendige Änderungen des Arbeitssicherheitsgesetzes (ASiG), des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) und der Gewerbeordnung (GewO) sowie das Inkrafttreten dieser Vorschriften.

Die „Rahmenrichtlinie“ 89/391/EWG enthält Mindestvorschriften für alle Arbeits- und Beschäftigungsfelder im öffentlichen Dienst, der Privatwirtschaft und der freien Berufe, ohne dabei jedoch auf Besonderheiten spezifischer Arbeitsformen und -felder einzugehen. Dies geschieht mit den Einzelrichtlinien, zu deren Erlass die Rahmenrichtlinie berechtigt. Für den ständig wachsenden Bereich der Arbeit an und mit informationstechnologischen Produkten und Prozessen wurde am 29.05.1990 die EU-Richtlinie 90/270/EWG „über die Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit an Bildschirmgeräten“, die sog. *EU-Bildschirmrichtlinie* erlassen.

## **2.1 Die Bildschirmarbeitsverordnung**

Die Bundesregierung hat mit Zustimmung des Bundesrates, auf der Grundlage der Verordnungsermächtigung des § 19 ArbSchG, eine Verordnung zur Umsetzung von EG-Einzelrichtlinien zur EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz am 04. 12. 1996 erlassen und am 10. 12. 1996 im Bundesgesetzblatt veröffentlicht (BGBl. Teil 1, 1996, S. 1841). Artikel 3 dieser Verordnung ist die Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV).

Die anderen Artikel betreffen die Bereitstellung und Benutzung von persönlicher Schutzausrüstung (Art. 1), die Handhabung von Lasten (Art. 2), die Änderung der Arbeitsstättenverordnung (Art. 4) und das Inkrafttreten der genannten Regelungen (Art. 5). Die Bildschirmarbeitsverordnung trat am 20.12.1996 in Kraft. Alle anfangs enthaltenen Übergangsfristen zu vormalig bestehenden Arbeitsplätzen etc. sind inzwischen abgelaufen, so dass sie für alle Bildschirmarbeitsplätze ihre volle Gültigkeit hat.

Die BildscharbV ist eine weitgehend inhaltsgleiche Umsetzung der EU-Bildschirmrichtlinie 90/270/EWG, bei deren Betrachtung auch ein Blick auf das EU-Gemeinschaftsrecht und das „übergeordnete“ Arbeitsschutzgesetz lohnt. BildscharbV und ArbSchG stehen in einem en-

gen Zusammenhang und ergänzen sich gegenseitig. In der BildscharbV wurde zum Beispiel auf die Nennung von Bestimmungen verzichtet, die noch in der EU-Bildschirmrichtlinie aufgeführt waren. Der Unterrichtung und Unterweisung sowie der Anhörung und Beteiligung der Beschäftigten kommt eine grundsätzliche Bedeutung an allen Arbeitsplätzen zu, so dass sie bereits im ArbSchG enthalten sind.

Die BildscharbV verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der über einzelne Aspekte bei der Arbeit an Bildschirmen (wie z. B. Hardware, Software...) hinausgeht. Das gesamte Arbeitssystem Bildschirmarbeitsplatz wird erfasst und soll gestaltet werden. Ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz am Bildschirmarbeitsplatz umfasst die Arbeitsbedingungen (Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung), die Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation, die Mensch-Maschine-Funktionsteilung sowie die besondere Berücksichtigung des Sehvermögens.

Die BildscharbV ist (wie das ArbSchG und die ihnen zugrundeliegenden EU-Richtlinien) eine Vorschrift, die Spielraum für die betriebliche Umsetzung enthält und fallbezogene Gestaltungsfreiheiten und -lösungen ermöglicht. Besonders vor dem Hintergrund der geringen „Haltbarkeit“ informationstechnischer Produkte wird in der BildscharbV nur der Rahmen bestimmt und nicht detaillierte Vorgaben gemacht, die riskieren, schon bei ihrer Verabschiedung veraltet zu sein.

Die Bildschirmarbeitsverordnung besteht aus sieben Paragraphen und einem Anhang. Darin sind die *Mindestanforderungen* an die Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen festgelegt:

§ 1 – Anwendungsbereich

§ 2 – Begriffsbestimmungen

§ 3 - Beurteilung der Arbeitsbedingungen

§ 4 - Anforderungen an die Gestaltung

§ 5 - Täglicher Arbeitsablauf

§ 6 - Untersuchung der Augen und des Sehvermögens

§ 7 – Ordnungswidrigkeiten

Anhang

### 2.1.1 Der Anhang

Im Anhang werden Themenfelder wie Bildschirmgerät und Tastatur, sonstige Arbeitsmittel wie Arbeitsmöbel, Arbeitsumgebungsparameter (Schallpegel, Temperatur, Lichtstärke, Luftfeuchte usw.) sowie das Zusammenwirken von Mensch und Arbeitsmitteln geregelt.

Diese Variablen haben sich in der Praxis gerade für Arbeitsplätze in Teleservice Centren als bedeutsam herausgestellt. Der Schallpegel in Grossraumbüros mit vielen gleichzeitigen Telefonaten ist in aller Regel ein Problem, weil der - mindestens – in den Hauptanruferzeiten über 55 dB(a) liegt, die bei überwiegend geistigen Tätigkeiten (Informationsverarbeitung) als Obergrenze gefordert wird. Hohe Qualität der verwendeten Kopfhörer und das Aufstellen geeigneter Lärmschutzwände sind die üblichen Mittel, diesem Problem mit einigem Erfolg zu begegnen. Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Arbeitsmöbel der Beschäftigten, in erster Linie der Arbeitstisch: Call Center-Ausstatter nehmen die Mindestbreite der Schreibtische, die der variablen Anordnung von Arbeitsunterlagen dient, nur ungenügend zur Kenntnis.

Meist weisen die Tische weniger als die erforderliche Breite von 1,60 m auf. Auch die Luftfeuchte in Grossraumbüros lässt oft zu wünschen übrig. Bei weniger als 50% kann es zur Austrocknung der Schleimhäute und Nebenhöhlen kommen sowie zu Brennen und Jucken der Augen.

Die Anforderungen des Anhangs für die Gestaltung von Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebung (Ziffern 1 - 19) sind allgemein gehalten (z.B. Ziffer 11: Der Arbeitsstuhl muss ergonomisch gestaltet und standsicher sein). Zur Beurteilung bedarf dies der Präzisierung, die durch Arbeitsstättenrichtlinien zur Arbeitsstättenverordnung, berufsgenossenschaftliche Sicherheitsregeln für Bildschirmarbeitsplätze im Bürobereich (ZH 1/618) sowie nationalen und internationalen Normen (DIN 66234, 4551; ISO 9241) geschieht.

### 2.1.2 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Für die Beurteilung der Arbeitsbedingungen wird kein bestimmtes Verfahren festgelegt. Sie kann vom Unternehmen selbst in eigener Verantwortung ohne Hinzuziehung externen Expertenwissens durchgeführt werden (z.B. mit Betriebsärzten oder Sicherheitsfachkräften, wenn vorhanden).

Aus dem Schutzziel von § 5 ArbSchG ergibt sich, dass die Beurteilung der Arbeitsbedingungen kein einmaliger Vorgang sein kann, der zu einem beliebigen Zeitpunkt stattfindet. Die Analyse ist vielmehr vorzunehmen:

- bei der Inbetriebnahme des Bildschirmarbeitsplatzes,
- im Einzelfall, wenn an einem Bildschirmarbeitsplatzes Beschwerden auftreten, die auf die Bildschirmarbeit oder den Bildschirmarbeitsplatz zurückgeführt werden können,
- bei jeder wesentlichen Änderung (Umzüge, Veränderungen im Aufgabenbereich der Beschäftigten, die Umorganisation von Abläufen, neue Hard- und/oder Software, eine Änderung der Arbeitsmittel sowie der Arbeitsumgebung), d.h. die Gefährdungslage betreffenden Änderung von Bildschirmarbeit oder Bildschirmarbeitsplatz (vgl. VBG 104-E).

Nach neuerer Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes ist die Analyse und Bewertung der Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen unabhängig von der Art und Dauer der Nutzung eines Bildschirmgerätes durchzuführen. Dies kann als Reaktion auf die strittige Frage, ab wieviel Minuten Arbeit pro Tag am Bildschirm dies eine Analyse und Beurteilung erfordere angesehen werden. Wir gehen heute davon aus, dass alle Arbeitsplätze, an denen Bildschirme vorhanden sind, Bildschirmarbeitsplätze sind. Die allgemeine Zunahme elektronischer daten- und informationsverarbeitender Anteile an der gesamten Erwerbsarbeit bestätigt dies.

Der Arbeitgeber hat geeignete Maßnahmen zu treffen, damit die Bildschirmarbeitsplätze den Anforderungen des Anhangs und sonstiger Rechtsvorschriften entsprechen. Demnach müssen Maßnahmen nach § 4 Abs. 1 der BildscharbV auch das Ziel haben, die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu sichern. Die im Anhang der BildscharbV beschriebenen Mindestanforderungen sind so allgemein, dass sie der Konkretisierung bedürfen. Zum Zwecke der Konkretisierung können nationale und internationale Vorschriften herangezogen werden, in denen Standards für die Bildschirmarbeit beschrieben sind. Dazu kommen in Frage:

- DIN-Normen oder DIN EN ISO-Normen, insbesondere DIN EN ISO 9241 Teil 1 bis 17
- Sicherheitsregeln für Bildschirm-Arbeitsplätze im Bürobereich (ZH 1/618) der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft aus dem Jahre 1980
- Grundentwurf zu einer Unfallverhütungsvorschrift „Arbeit an Bildschirmgeräten (VBG 104)

Ein Ziel der BildscharbV ist es, gesundheitliche Belastungen bzw. Beanspruchungen zu reduzieren, die aus lang andauernder oder intensiver Bildschirmarbeit resultieren können. Hierzu sind zwei Möglichkeiten vorgesehen: Die Arbeit wird durch Tätigkeiten geringerer Beanspruchung (Mischarbeit) oder durch Pausen unterbrochen. Aus der Begründung der Verordnung ergibt sich, dass die vorgesehenen Pausen keine unbezahlten Ruhepausen im Sinne des Arbeitszeitgesetzes sind, sondern bezahlte Arbeitsunterbrechungen aufgrund gleichartiger Anforderungen mit besonderen Belastungen.

Der Arbeitgeber hat die Tätigkeit der Beschäftigten so zu organisieren, dass die tägliche Arbeit an Bildschirmgeräten regelmäßig durch andere Tätigkeiten oder durch Pausen unterbrochen wird, die jeweils die Belastung durch die Arbeit am Bildschirmgerät verringern. Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ist Mischarbeit humaner als Kurzpausen. Die Begründung der Verordnung geht davon aus, dass diese Möglichkeit vorrangig geprüft werden sollte. Die Frage, ob Mischarbeit oder Pausen angebracht sind, unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG.

### 2.1.3 Besondere Beanspruchung der Augen und des Sehvermögens

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Arbeit am Bildschirm ist die Belastung für die Augen. Wegen der besonderen Beanspruchung der Augen und des Sehvermögens bei der Arbeit an Bildschirmen muss der Arbeitgeber eine entsprechende Untersuchung für „Bildschirmarbeitnehmer“ anbieten: Vor Aufnahme der Tätigkeit, anschließend in regelmäßigen Abständen und beim Auftreten von Sehbeschwerden.

Die Augenuntersuchung durch eine fachkundige Person ist keine Voraussetzung für eine Beschäftigung am Bildschirm, es liegt im Spielraum der Arbeitnehmer(innen), ob sie das Angebot einer Augenuntersuchung wahrnehmen. Eine Präzisierung der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen des Sehvermögens erfolgt durch die berufsgenossenschaftlichen Grundsätze. Im Grundsatz 37 ist das folgende Vorgehen für Augenuntersuchungen definiert: Für Personen bis zum 40. Lebensjahr in fünfjährigem Abstand, bei über 40-jährigen ist ein dreijähriges Zeitintervall vorgesehen. Zeigen sich in der Untersuchung nach G 37 Auffälligkeiten, sind weitergehende augenärztliche Untersuchungen zu ermöglichen und ggf. geeignete Sehhilfen zur Verfügung zu stellen (§ 6 Abs. 2 )

Die BildscharbV (§7) sieht in Verbindung mit § 25 Abs. 1 Nr. 1 u. 2 ArbSchG ein Bußgeld bis zu 10.000,-- DM vor, wenn ein Arbeitgeber seiner Verpflichtung nicht nachkommt, die genannten Untersuchungen der Augen und des Sehvermögens anzubieten. Verstöße gegen andere Bestimmungen der BildscharbV sind nicht mit direkten Sanktionen verbunden. Trotzdem kann eine Nichtbeachtung der Vorschriften auf andere Weise sanktioniert werden: Arbeitgeber, die Arbeitsschutzvorschriften verletzen, verhalten sich nach §618 BGB vertrags-

widrig, in dem sie ihrer Fürsorgepflicht nicht erfüllen. Daraus können unter bestimmten Voraussetzungen Schadensersatzansprüche entstehen oder die strafrechtliche Verfolgung wegen Körperverletzung zur Folge haben.

#### 2.1.4 Mensch-Maschine-Funktionsteilung: Die Software

Die Gestaltung und Dialogqualität der Software bestimmt in nie gekanntem Ausmass die Arbeitsaufgaben und –prozesse und damit auch die Arbeitsqualität für die Benutzerinnen und Benutzer. Deshalb sind im Anhang der BildscharbV Mindestgestaltungsanforderungen für Software genannt. Nach Ziffer 20 sollen neben allgemeinen ergonomischen Grundsätzen in erster Linie die Prinzipien der menschlichen Informationsverarbeitung (z.B. Aufmerksamkeitsspanne, Kapazität des Kurzzeitgedächtnisses) Beachtung finden. Darüber hinaus werden Anforderungen an die benutzungsfreundliche Gestaltung von Bildschirmdialogen formuliert, die zumindest eine grobe Orientierung bei Entwicklung, Auswahl, Erwerb und Änderung von Software und der Gestaltung von Bildschirmtätigkeiten bieten (Ziffern 21 bis 21.4). Dies sind hohe Anforderungen an Software-Entwickler, die dafür die erforderlichen Qualifizierungen wie beispielsweise in Software-Ergonomie bekommen müssten. Auch Dialoge zwischen Programmierern und Benutzern sowie Standarduntersuchungen und Erprobungen von neuer Software sind dazu geeignet. In Teleservice Centren wird in vielen Fällen das sogenannte „Customizing“ praktiziert. Dabei wird eine marktübliche, preisgünstige Software eingekauft und dann von internen EDV-Abteilungen nach den spezifischen Anforderungen ergänzt oder verändert. Dies erfolgt meist mit wenig Rücksprache mit Benutzern oder ohne standardisierte Software-Analysen. Zudem geht Baggen (2000) davon aus, dass sich „für die Anpassung an betriebliche Belange eine Reihe von Modellen etabliert hat, die unter software-ergonomischem Blickwinkel als mehr oder weniger wirkungslos zu kennzeichnen sind.“

Die DIN EN ISO 9241 (1998) befasst sich mit ergonomischen Fragen zum Einsatz von Bildschirmgeräten und enthält neben hardware-ergonomischen Themen vor allem Inhalte zu software-ergonomischen Fragen. Die Teile 10 bis 17 dieses Standards beinhalten mehr als 400 Empfehlungen zur Informationsdarstellung, geeigneten Benutzerführung, Menügestaltung, Interaktion über Kommandos, direkte Manipulation und Formularen bis zur Beurteilung von Gebrauchstauglichkeit (usability). Diese Standards sind die aktuelle Zusammenfassung, die international akzeptiert wird. Die in der DIN EN ISO 9241 enthaltenen Gestaltungsprinzipien sind in sieben Begriffen zusammengefasst:

- Aufgabenangemessenheit
- Selbstbeschreibungsfähigkeit
- Steuerbarkeit
- Fehlertoleranz
- Erwartungskonformität
- Lernförderlichkeit
- Individualisierbarkeit

Software-Entwickler ist kein Ausbildungsberuf oder ein Feld mit bestimmten Berufsbildern. Damit sich die Gestaltung ergonomischer, benutzerorientierter Software fort- und durchsetzt, müssen weitere Software-Prüfungen stattfinden, die das Kriterium „konstruktive Kritik“ der

DEKIZ (Deutsche Akkreditierungsstelle für die Informations- und Kommunikationstechnik) erfüllen.

## **2.2 Analyse und Bewertung der psychischen Belastung**

Bei dem Begriff „Psychische Belastung“ geht es in der Bildschirmarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen im wesentlichen um die Phänomene „Psychische Ermüdung, Monotonie-Zustände, herabgesetzte Wachsamkeit und Psychische Sättigung“. Auch dies ist ein Thema in Teleservice Centren, weil die Organisation der Anrufbearbeitung in weitgehend kleinschrittige Arbeitsaufgaben geteilt ist. Nach Ulich (1994) entstehen Monotonie-Zustände „vor allem in reizarmen Situationen bei längerdauernde Ausführung sich häufig wiederholender gleichförmiger Tätigkeiten“.

Die Bestimmungen zur Analyse und Bewertung der psychischen Belastung und zur Gestaltung der Arbeitsorganisation finden sich unmittelbar im Text der BildscharbV. § 3 fordert u.a. die Ermittlung und Beurteilung der Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen im Hinblick auf psychische Belastungen. Zur Organisation des täglichen Arbeitsablaufs ist in § 5 festgelegt, dass der Arbeitgeber zu einer Verringerung von Belastungen durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen verpflichtet ist. Für Beschäftigte, die gewöhnlich bei einem nicht unerheblichen Teil ihrer normalen Arbeit ein Bildschirmgerät benutzen, wird eine regelmäßige Unterbrechung der Bildschirmarbeit durch andere Tätigkeiten (sog. Mischarbeit) oder zusätzliche Arbeitspausen gefordert. Sowohl die internationalen Normen (ISO 6385 - „Ergonomic principles of the design of work systems“, ISO 9241-Teil 2 „Task Requirements“ und ISO 10075 - „Ergonomic principles related to mental work-load“) als auch die arbeitspsychologische Forschung (Wieland et. al. 1999) formulieren zentrale Merkmale einer effektiven, gesundheits- und produktivitätsförderlichen sowie beanspruchungsoptimalen Gestaltung von Bildschirmarbeit:

- Vollständigkeit und Anforderungsvielfalt der Arbeitsaufgaben
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Tätigkeit
- Qualifikationsnutzung und Lernförderlichkeit
- Vorhersehbarkeit, Transparenz und Beteiligung
- Kooperation und Kommunikation.

In der ISO 10075 wird auf die in der deutschsprachigen Arbeitswissenschaft bewährte konzeptionelle Trennung von Belastungs- („stress“) und Beanspruchungsparametern („strain“) zurückgegriffen. Nach DIN 33405 definieren sich psychische Belastungen (Anforderungen) als „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“. Psychische Beanspruchung ist dementsprechend „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand“.

Die umgangssprachliche Auseinandersetzung mit Belastung und Beanspruchung fokussiert häufig die negativen, nicht erwünschten Auswirkungen, die oft als „psychische Kosten der Arbeit“ bezeichnet werden und dem individuellen Wohlbefinden und der Leistungserbringung abträglich sind. Bei einer derartigen Betrachtungsweise wird jedoch vernachlässigt, dass

psychische Beanspruchung stets auch durch einen „Nutzenaspekt“ gekennzeichnet ist, der die positiven und wünschenswerten Auswirkungen beinhaltet. Der „psychische Nutzen“ von Arbeit besteht in Erwerb, Einsatz und Weiterentwicklung individueller Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen und trägt so zu hoher Arbeitsmotivation und -zufriedenheit bei.

Die in §5 geforderten regelmäßigen Pausen sind nicht die im Arbeitszeitrecht verankerten Ruhepausen. Die hier genannten (Kurz-) Pausen sollen Ermüdung entgegenwirken und hinsichtlich ihrer Lage von den Beschäftigten frei gewählt werden können. Als Maßnahme des §5 Bildschirmarbeitsverordnung sind zusätzliche Erholungspausen im Vergleich zur Einführung von „Mischarbeit“ das nachrangige Gestaltungsziel.

Bisherige Forschung in Teleservice Centren konnte zeigen, dass der Anteil von Routine-Aufgaben und kurzen, sich oft wiederholenden Zyklen der Arbeitstätigkeit ohne nennenswerte Handlungsspielräume ein entscheidendes Belastungsmoment in Call Centern darstellt (Isic, 1999; Metz, 1999; Scherrer, 2000). Ein Weg, Belastungen zu reduzieren, besteht demnach in einer Arbeitsorganisation, die vielfältige qualifizierte Aufgaben mit entsprechenden Handlungsspielräumen bereitstellt. Dies ist in vielen Call Centern nur über eine Mischung von sogenanntem „Front-Office“ (ausschliesslich ausführende Telefonie) und „Back-Office-Tätigkeiten“ (Sachbearbeitungsanteile, Vorbereitung und Organisation) zu realisieren. Da die Kommunikationsarbeit in Teleservice Centren immer aus fachlichen *und* kommunikativen Anforderungen und damit eine „Doppelregulation“ der Sachebene und der Beziehungsebene erzwingt, besteht ein wichtiger Gestaltungsansatz darin, den Zeitanteil der Telefonie zu reduzieren (Scherrer, 2001). Da die Kundenwünsche ausschlaggebend für den jeweiligen Vorgang und das damit verbundene Abrufen kognitiver und emotionaler Inhalte der Call Center-Agents sind, ist während der Telefonie der Handlungsspielraum ohnehin eingeschränkt. Dies sollte durch eine zu feine Spezialisierung oder kurzgetakteten Aufgaben nicht noch verstärkt werden. Rotation von Aufgaben, Wechsel von Front- in Backoffice, Anreicherung mit Projektorganisation oder Supervision sowie Qualifizierung der Agents können auch Call Center-Arbeitsplätze zu Dauerarbeitsplätzen machen.

In Ziffer 22 des Anhangs der Bildschirmarbeitsverordnung wird gefordert, dass ohne Wissen der Benutzer keine Vorrichtung zu quantitativen oder qualitativen Kontrolle der Benutzer verwendet werden darf. Diese Kontrolle findet in Call Centern meist durch die Arbeitsmittel wie Anrufverteilanlage und die „Supervisoren“, oder „Coachs“ statt. Damit sind datenschutzrechtliche Aspekte elektronischer Datenverarbeitung angesprochen. Der nachfolgende Abschnitt wird dieses Themenfeld genauer beschreiben.

### **3 Datenschutz in Teleservice Centren**

Technologische Systeme wie Teleservice Centren stellen ein Umfeld dar, in dem wie kaum zuvor Informationen über Beschäftigte und Kunden gesammelt werden können. Vom Bundesarbeitsgericht wurde in den 80er Jahren in mehreren Urteilen die Mitbestimmung von Betriebsratsgremien bei technischer und Verhaltens- und Leistungskontrolle ausgelegt. Bei der Einführung der ACD-Anlagen (Automatic Call Distribution) besteht nach § 87 Abs. 1, Ziffer 6 BetrVG Mitbestimmungsrecht. Diese Anrufverteilanlagen spielen die entscheidende Rolle: Der Unterschied zu herkömmlicher elektronischer Datenverarbeitung besteht in der

Menge und Art der erfassten Informationen (Rammen, 1999). Deshalb sind Mitbestimmung und Datenschutz zentrale Bestandteile der Interessensvertretung in Call Centern.

Rechtliche Grundlage des Arbeitnehmerdatenschutzes ist das Bundesdatenschutzgesetz, dessen Ziel es ist, „den einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird“ (§ 1 Absatz 1 BDSG). Personenbezogene Daten sind praktisch alle Daten, die einer Person zugeordnet werden können....es handelt sich also nicht nur um Personaldaten (Richenhagen, 1999).

### **3.1 Die Anrufverteilanlage (ACD)**

Die Anrufverteilanlagen sind Hochleistungsrechner, die in grossen Teleservice Centren tausende von Anrufen an tausende von Call Center-Beschäftigten an deren Arbeitsplätze „routen“ können. Die Programmierung der Telefonverteilanlage muss – um ihre Aufgabe zu erfüllen – die Informationen über durchschnittliche Gesprächsdauer, Wartezeiten der Kunden in der Leitung, Status und Aktion der Beschäftigten ermöglichen. Das bedeutet, die Anlage ermittelt permanent, wer telefoniert oder nicht, wer gerade in der Pause ist, wer die Nachbearbeitungstaste gedrückt hat usw. Der Verteilalgorithmus der meisten Anlagen stellt demjenigen Beschäftigten den nächsten Anruf zu, der oder die am längsten „frei“ war. Neben der Zustellung der Anrufe an bestimmte Plätze gehören weitere Steuerungs- und Erfassungsaufgaben zur Anrufverteilung: Die Dimensionierung des Wartefeldes (der wievielte Kunde hört das Besetztzeichen?), das Routing von Telefonaten in andere Call Center (in andere Länder!), Hauptanrufzeiten der Kunden und Personaleinsatzplanung über Tages-, Wochen- oder Jahreszeiten, wenn saisonale Abhängigkeiten bestehen.

Die Möglichkeit, täglich Unmengen von Statistiken zu produzieren, ist beim Kauf in der Anlage enthalten – darüberhinaus kann im Grunde alles zusätzlich programmiert werden. Diese Zahlen sollen meist die Grundlage von Leistungsbeurteilung und Bezahlung verwandt werden und stellen nach Ansicht vieler Arbeitgeber „objektive Daten“ dar. Auch die Vorgaben bestehen in quantitativen Parametern wie Durchschnittsdauer und Anzahl der Gespräche. Allerdings liefert die Statistik natürlich ausschliesslich *quantitative* Auswertungen zu allem und jedem. Die Aussagekraft dieser Daten ist beschränkt, weil sie keine Informationen über die Komplexität der Kundenanliegen und die Qualität der Bearbeitung der Beschäftigten bieten.

Die Anrufverteilanlage kann alle Vorgänge und die „Leistung“ der Beschäftigten dokumentieren – und wird deshalb gerne zur Bewertung leistungsabhängigen Bezahlung herangezogen. Der Leistungsdruck auf Beschäftigte kann mit verschiedenen Mitteln je nach Philosophie der Arbeitgeber variabel gesetzt und erhöht werden. Allein die Dimensionierung des Wartefeldes (wieviele Kunden werden als Anrufer im Wartefeld angezeigt/der wievielte Anrufer hört ein Besetztzeichen?) kann den Druck auf die Agents erhöhen oder senken. Weiter bedeutet die Setzung von Soll-Anruferzahl pro Stunde im Grunde eine Art „Kommunikationsakkord“, mit dem die Stückzahl von zum Beispiel produzierten Autoteilen mit der Stückzahl „abgefertigter“ Kunden verglichen wird. Allen Verlautbarungen vieler Call Center-Betreiber der letzten Jahre ist die „Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung“ heilig – von einer entsprechenden Personalorientierung ist nur selten die Rede. Einerseits sollen die Beschäftigten geduldig und kundenorientiert alle Bedürfnisse der Anrufer erfassen und bedienen, andererseits sollen sie dies in möglichst kurzer Zeit tun. Diese Ausrichtung auf Quantität kann auch für den

Arbeitgeber ins Auge gehen – wenn im Call Center für Reklamationsgespräche eine Richtzeit für die Höchstdauer angesetzt wird, besteht für die Agents immer noch die Möglichkeit, komplizierte Gespräche wegen „technischer Störungen“ abubrechen oder sehr früh die Kunden in die Sachbearbeitungsabteilung umzuleiten, die dann für ihre „eigentlichen“ Aufgaben blockiert ist (Rammen, 1999).

Für die Bewertung der Leistung und die entsprechende Bezahlung sollten aus genannten Gründen einerseits nicht nur quantitative Grössen und andererseits keine personenbezogenen Daten verwendet werden. Personenbezogene Daten erhöhen die Konkurrenz untereinander sowie den Leistungsdruck auf den Einzelnen und haben darüberhinaus aufgrund ihres quantitativen Charakters nur beschränkte Aussagekraft über die Arbeit der Agents. Für die Interessenvertretung ist deshalb meist eine Minimalanforderung an den Datenschutz, dass nur gruppenbezogene Auswertungen zugelassen werden. Dabei ist die Definition der Mindestgruppengrösse von hoher Bedeutung, weil sie sich statistisch natürlich ohne weiteres auf eins reduzieren lässt und dann personenbezogene Daten über die „Hintertür“ wieder vorliegen.

Ein weiterer zentraler Punkt in bezug auf personen- oder gruppenbezogene Daten ist die Zugriffsberechtigung einzelner betrieblicher Stellen. Damit befasst sich der nächste Abschnitt.

### **3.2 Löschfristen und Zugriffsberechtigung für personenbezogene Daten**

Im § 9 des Bundesdatenschutzgesetzes wird in zehn Absätzen festgelegt, welche „technisch-organisatorischen Massnahmen“ zu ergreifen sind, um den Zugriff Unbefugter auf personenbezogene Daten zu verhindern. Da die Telefonanlage bestimmte Daten über das Beschäftigtenverhalten für eine gewisse Zeit speichern muss, sind mehrere Parameter von Bedeutung: Welche Daten werden gespeichert und wie lange? Welche werden ausgewertet und von wem? Und natürlich: Wer kann sich diese Daten beschaffen? Nach dem BDSG müssen personenbezogene Daten gelöscht werden, wenn ihre Kenntnis für die Erfüllung des Zwecks der Speicherung nicht mehr notwendig ist. Ohne die Bestimmung des Speicherzwecks lassen sich deshalb nur schwer Löschfristen festlegen. Für die Interessensvertretungen ist es sinnvoll, auf die tagesaktuelle Auswertung der Daten sowie deren anschliessende Löschung zu drängen. Für die Stammdaten der Arbeitnehmer gilt, dass sie nach deren Ausscheiden gelöscht werden sollten.

Die Verwalter oder Programmierer der Systeme (Systemadministratoren) nehmen die Systemkonfiguration vor und haben Zugriff auf die gesamte Rechneranlage. Sie programmieren die Auswertungsprogramme und die Zugriffsmöglichkeiten. Dies ist ein wichtiges Feld für Betriebsvereinbarungen, weil hier festgelegt werden sollte, wer wie lange welche Daten zur Auswertung zur Verfügung hat. Die Anmeldung ins System, die jeder Beschäftigte zu Beginn der Arbeit mit einem persönlichen Code (Personal Identification Number PIN) meist vornimmt, macht eine Anonymisierung der Verhaltensdaten meist unmöglich. Eine interessante Regelung eines Call Centers wird von Rammen (1999) beschrieben: Die Agents ziehen am Arbeitsbeginn eine PIN aus einem Korb voller Nummern – am Arbeitsende wird die Nummer wieder in den Korb zurückgelegt. Dadurch wird mit Sicherheit nur eine Gruppenauswertung möglich sein. Diese Idee lässt sich auch für Experten, deren Aufgabe hoch qualifizierte Calls sind, mit Codes verschiedener Qualifikationsstufen durchhalten.

### 3.3 Persönlichkeitsschutz: Abhören und Aufschalten

Das Abhören oder Mithören von Gesprächen ist bei den Anrufanlagen eine Frage der Programmierung und im Grunde jederzeit an allen Orten möglich. Die Rechtslage in Deutschland ist eindeutig: dagegen. Das Bundesverfassungsgericht führte 1991 hierzu aus: „Auch der Inhalt dienstlicher Gespräche unterliegt dem allgemeinen Schutz der Persönlichkeit gegenüber dem Arbeitgeber.“ (BverfG Beschluss vom 19.12. 1991 – 1 BVR 382/85). Das Abhören und Aufzeichnen dienstlicher Gespräche durch den Arbeitgeber ist verboten und stellt einen Straftatbestand nach § 20 des Strafgesetzbuches dar. In jüngster Zeit werden allerdings aus Sicherheitsgründen alle Gespräche bei Finanzdienstleistungen aufgezeichnet, um späteren Reklamationen vorzubeugen. Dies hängt mit einem weiteren Urteil zusammen, das 1995 vom Bundesarbeitsgericht beschlossen wurde. Danach ist das *heimliche* Abhören und Aufschalten strafbar, eine Zuschaltung in ein Gespräch muss vorher deutlich angekündigt werden.

Weiter enthält der Urteilsspruch die Erlaubnis für den Arbeitgeber, externe Gespräche von Beschäftigten *zu Ausbildungszwecken* mitzuhören. Dies wird interessengemäss von Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertretung verschieden interpretiert: Darf diese Erlaubnis über die Probezeit der Beschäftigten hinaus für ständige Fortbildungszwecke genutzt werden oder endet die Ausbildung nach der Probezeit?

Abschliessend lässt sich für die Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten folgendes festhalten:

- Das BDSG legt im § 5 fest, dass Beschäftigte, die mit solchen Daten umgehen, auf das Datengeheimnis zu verpflichten sind.
- Nach §§ 34 und 35 BDSG haben die betroffenen Arbeitnehmer Auskunfts- und Berichtigungsrechte, die „unabdingbar“ sind ( § 6 BDSG).
- Gemäss § 9 BDSG muss ein technisch-organisatorisches Datenschutzkonzept erstellt werden und es muss ein ( § 36 ) Datenschutzbeauftragter bestellt werden (schriftlich), wenn mindestens 5 ArbeitnehmerInnen mit der Datenverarbeitung betraut sind. Dessen Aufgaben sind in § 37 festgelegt.

## 4 Betriebsvereinbarungen als Vorläufer allgemeiner Regelungen

In verschiedenen Veröffentlichungen der Hans-Böckler-Stiftung (Leittreter, 2000, 2001) wird ein Gesamtbestand von inzwischen 4000 betrieblichen Vereinbarungen zu den unterschiedlichsten Themen in der Unternehmenspraxis von Betriebsräten und Geschäftsleitungen ausgewertet. Darin sind 45 Betriebsvereinbarungen für Call Center enthalten. Die Ebene der betrieblichen Aushandlung von Interessen und deren anschließende Festlegung in Betriebsvereinbarungen hat in der Vergangenheit schon des öfteren Vorreiterrolle für Bestimmungen auf höheren Ebenen wie Tarifvereinbarungen oder ähnliches gespielt. Der Austausch und die Kommunikation der Beispiele „guter Praxis“ kann auch weiterhin für viele Beschäftigte und ihre Interessensvertretung grosse Vorteile haben, weil auf diese Weise sinnvolle und kreative Regelungen über Gesundheits- oder Datenschutz von vielen Call Center-Betreibern übernommen werden können oder müssen.

Die meisten der 45 ausgewerteten Vereinbarungen im Call Center Bereich stammen aus den Jahren 1998, 1999 und 2000. Nur 3 BVen stammen davon aus Dienstleistungsteleservice Centren, der Großteil wurde in und für Inhouse-Call Centren abgeschlossen. Der wichtigste Grund dafür besteht darin, dass in Inhouse-Centren grosser Unternehmen die bestehenden Betriebsratsgremien die Entwicklung des Teleservice sehr aufmerksam verfolgten und früh zur Stelle waren, als es darum ging, die neue organisatorische Einheit mit Interessenvertretungsarbeit zu begleiten. Dagegen gibt es in vielen Dienstleister-Call Centren aus unterschiedlichen Gründen keine Betriebsräte: Oft ist dies vom Betreiber nicht erwünscht, manchmal ist die Stammebelegschaft so klein und die Aushilfen so zahlreich, dass niemand auf die Idee kommt, einen Betriebsrat zu wählen.

Von den 42 dokumentierten Inhouse-Vereinbarungen kommen knapp über 40% aus dem Banken- und Versicherungsbereich, an zweiter Stelle stehen diejenigen aus dem Handelsbereich. Ein relevanter Teil der Betriebsvereinbarungen wurde als Pilotvereinbarung mit beschränkter Gültigkeitsfrist bis zu einem Jahr abgeschlossen, was auf die Unsicherheit beider Seiten in bezug auf die Folgen neuer Organisationseinheiten und Prozesse hinweist.

Nach Auswertung der Hans-Böckler-Stiftung enthält die Mehrheit der BVen (60%) eine Präambel, in der die Ziele für die Einrichtung der neuen Organisationseinheit beschrieben sind. Diese Ziele bestimmen im Weiteren auch die Folgepunkte wie beispielsweise Arbeitsorganisation, Arbeitszeitregelungen und Qualifizierung der Beschäftigten.

Die Häufigkeit der in den Verträgen angesprochenen Themen ergibt folgende Rangreihe:

1. Strategische Ziele des Kundenservice im Unternehmen
2. Aufbau eines Inhouse-CC oder Auslagerung an einen externen Dienstleister
3. Neueinrichtung des Call Centers
4. Personal und Personaleinsatzplanung (Personalgewinnung intern/extern)
5. Arbeitsorganisation (Geschäftsprozesse der Kundenserviceeinheit, Einzeltätigkeiten usw)
6. Qualifizierung und Fortbildung
7. Arbeitszeitregelungen (Erreichbarkeit, Schichtsysteme usw.)
8. Pausenregelungen und Nachbearbeitungszeiten (dynamisch vs. fix)
9. Aufzeichnen und Mithören von Gesprächen
10. Datenschutz (Beauftragter, Zugriffsberechtigung, Auswertungsparameter usw)
11. Software-Gestaltung (verwendete Software, innerbetriebliche Anpassung usw)
12. Arbeitsplatzgestaltung (Hardware, Headsets, Schallschutzwände usw.)
13. Besondere Entgeltregelung (Tarifgruppen, Zulagen usw)
14. Beschäftigungssicherung, Rückkehrrecht
15. Zusammenarbeit von Betriebsrat und Geschäftsleitung

Die genannten Felder sind ein Überblick und zeigen, welche Regelungsbedarfe im wesentlichen von Interessensvertretungen gesehen und verhandelt werden. Da die Entwicklung der Kundenservice-Organisationseinheiten unter anderem aufgrund der technologischen Entwicklungen sehr dynamisch verläuft, müssen bestimmte Themen immer wieder auf die Ta-

gesordnung gesetzt werden. In der nahen Zukunft müssen sich alle Beteiligten auf neue Trends einstellen. Diese sind Thema des nachfolgendes Abschnitts.

#### **4.1 Die Entwicklung vom Call Center zum multimedialen Competence Center**

Nach einer Untersuchung des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) von 1999 betreiben 30,5% der 5000 umsatzstärksten Unternehmen bereits ein Call Center. Weitere 20,2% planen die Einrichtung eines Call Centers oder die Auslagerung bestimmter Serviceaufgaben in ein Dienstleistungszentrum. Bei der Verteilung auf Branchen steht der Versandhandel (80%) an der Spitze, gefolgt von Telekommunikation (55%), Versicherungen (53%) und Banken (33%) (Studie der META Group Deutschland, 348 telefonisch interviewte Unternehmen).

Die Anzahl der Call Center in Deutschland wurden vom Deutschen Direktmarketing Verband (DDV) für Ende 1998 auf 1500 geschätzt – mit steigender Tendenz. Eine Studie der Germin Consulting kam auf eine Zahl von 80 000 Arbeitsplätze, die mit 2-3fach Besetzung wegen des hohen Teilzeitanteils und Schichtbetriebs einer Beschäftigtenzahl von ca. 200 000 Personen entsprechen. Weiter wurde 1998 davon ausgegangen, dass etwa die Hälfte der Call Center-Arbeitsplätze zu Inhouse Centern gehören. Nach unserer eigenen, bundesweiten Umfrage im Rahmen des gesina-Projektes, haben Call Center als neue Arbeits- und Organisationsform innerhalb der Unternehmen immerhin schon einen Anteil von 7% (vgl. dazu Treier & Wieland, 1999), d.h. das Call Center wird in der Unternehmensstruktur der Zukunft ein wichtiges Element sein, von dem man sich hohe Wettbewerbsvorteile verspricht.

Die Trends für die Tätigkeit in Teleservice Centren werden in erster Linie in Richtung Internettelefonie, Mail-Beantwortung, Online-Beratung beschrieben und erfordern höhere Qualifikationen als bisher. Das Schlagwort vom „MultiMedialen Competence Center“ macht die Runde. Fulfilling Dienstleister wickeln die gesamte Angebotspalette für die Auftraggeber ab: Marktanalysen, Werbung und Marketing-Aktionen, Informationen, Bestellannahme und Reklamationen, Termingeschäft sowie Beratung/Begleitung im Internet. Die Entwicklung zur Internettelefonie wird gravierende Veränderungen für die Arbeitsaufgaben sowie die Aus- und Fortbildung des Personals mit sich bringen.

Auch die Betriebsvereinbarungen belegen, dass sich das Call Center zum Service Center mit umfassenden Aufgaben der Kundenbetreuung entwickelt. Die Teleservice Centren sollen zu Nahtstellen zwischen Unternehmen und Kunden (Business to Customer) sowie zur Verbindung von Unternehmen und Unternehmen (Business to Business) werden.

Die Erweiterung der Einzeltätigkeiten im Service birgt aufgrund der enthaltenen Komplexität Chancen für eine gesundheitsförderliche und humane Arbeitsgestaltung, die je nach Situation im Unternehmen von Interessenvertretung und Geschäftsleitung durchaus auch für Effizienz und Steigerung der Motivation genutzt werden kann. Darüber hinaus bietet dieser Ansatz die Chance, Fluktuation und Absentismus zu senken und damit Call Center-Arbeitsplätze zu Dauerarbeitsplätzen zu machen. Im folgenden Abschnitt werden einige Beispiele beschrieben.

## 4.2 Innovative Lösungen zur Arbeitsorganisation

In einigen Betriebsvereinbarungen konnten beispielhaft neue Formen der Arbeitsorganisation ausgehandelt werden: Die Freiwilligkeit des Wechsels in eine „ACD-Gruppe“ eines Inhouse-Call Centers sei als erstes genannt. Weiter ist ein Wechsel zwischen Agenten- und Supervisorentätigkeit vorgesehen, der bei entsprechender Qualifikation der Beschäftigten gut für Urlaubs- und Krankenvertretungen geeignet ist.

Rotierende Systeme wie der Wechsel zwischen Service und Sachbearbeitung im Monats- oder Quartalsrhythmus sind als Ziel in einer weiteren Vereinbarung festgehalten.

Bei einer Versicherung wurde das Rückkehrrecht vom Kundenservice an die früheren Arbeitsplätze vereinbart. Gleichzeitig werden die Telefondienstleister mit hohen Kompetenzen und Entscheidungsspielräumen für die Beratung der Kunden ausgestattet, um eigenständige Problemlösungen für die jeweilige Situation vornehmen zu können. In dieser Betriebsvereinbarung sind auch der Wechsel zwischen Inbound- und Outbound-Telefonie festgelegt sowie die Rotation zwischen Sachbearbeitungs- und Telefonservice-Arbeitsplätzen.

Darüberhinaus konnten mehrere Arbeitskreise anlässlich zweier Tagungen bzw. Workshops der Technologieberatungsstelle NRW am 2. 5. Und 28. 6. 2000 (HBS, Multimediabüro, TBS NRW 2000) einige Beispiele für die Gestaltung des Telefonservice entwickeln und zusammentragen:

- Vermeidung ausschliesslicher Telefonarbeit, Quotierung von höchstens 60% Telefonie und Ergänzung mit 40% Sachbearbeitung (Bausparkasse)
- Eine Telefonbank fasst Personen zu Gruppen mit bestimmten Tätigkeitsspektren zusammen. Den Schwerpunkt der Einzeltätigkeit wählen die Betroffenen selbst
- Bei einem Betrieb des öffentlichen Dienstes werden Anrufe nach 18 Uhr zu einem externen Dienstleister weitergeleitet (dies ist für die Beschäftigten des Dienstleisters weniger innovativ)
- Die Übernahme von Trainings und Fortbildungen werden von den Agents selbst übernommen
- Der Teamleiter wird von der Gruppe gewählt. Es finden wöchentliche Teamsitzungen statt. Die Arbeitszeiten werden in der Gruppe abgestimmt. Für neue Beschäftigte stehen in der Einarbeitungszeit Paten zur Verfügung.

Viele dieser Ideen oder Praktiken sind natürlich überhaupt nicht neu, allerdings ist ihre Anwendung im Call Center-Bereich - verglichen mit der beschriebenen Problematik – beachtlich und bedarf einigen Einsatzes von Interessenvertretungen und Geschäftsleitungen, die langfristig die Kundenorientierung mit Personalorientierung und –zufriedenheit ergänzen wollen.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass die Umsetzung der im Arbeitsschutzrecht verankerten Mindeststandards in der Call Center Branche keine Selbstverständlichkeit ist. Der Gesundheitsschutz sollten von den Beteiligten sorgfältig im Auge behalten werden, um überwunden geglaubte Phänomene wie Taylorismus und Fließbandarbeit zu vermeiden. Neben der oft intensiven räumlichen Besetzung und der nicht normgerechten Möblierung der Teleservice Center ist die Psychische Belastung der Beschäftigten das grösste Problem. Sehr geringe Handlungs- und Zeitspielräume in der Arbeit, hohe Kontrolle sowie zusätzliche An-

forderungen an die (emotionale) Regulation aufgrund der Kommunikationsarbeit haben negative Beanspruchungszustände wie Monotonie und Sättigung zur Folge. Dem muss vor allem mit der Erweiterung der Aufgabenvielfalt und der Ergänzung mit Back-Office oder Sachbearbeitungstätigkeiten begegnet werden. Einige Beispiele „guter Praxis“ sind in dieser Arbeit genannt.

Auch der Datenschutz findet nicht immer genügend Beachtung – hier ist oft ein Informationsmangel vieler Betroffener entscheidend: Wenn Beschäftigte oder Betriebsräte nicht wissen, dass bestimmte Praktiken (aufzeichnen, aufschalten usw) gesetzlich nicht erlaubt sind, können sie sich auch nicht dagegen wehren. In diesem Bereich ist insgesamt für die Zukunft weiter von steigender Bedeutung und hohem Aufklärungsbedarf auszugehen, weil elektronische Datenverarbeitung eher die Regel als die Ausnahme sein wird.

Die Arbeit in Teleservice Centren wird die Arbeitswissenschaft und das Arbeitsrecht auch in den nächsten Jahren vor Herausforderungen stellen. Zur Realisierung gesunder und produktiver Arbeitsbedingungen tragen Regelungen von der betrieblichen bis zur staatlichen und europäischen Ebene bei.

## 5 Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BildscharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
DIN	Deutsche Industrienorm
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWGV	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft Vertrag
EEA	Einheitliche Europäische Akte
ISO	Internationale Standardorganisation
UVV	Unfallverhütungsvorschriften
VBG	Verwaltungsberufsgenossenschaft

## 6 Literatur

- 90/270/EWG. (1989). Richtlinie des Rates vom 29. Mai 1990 über die Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit an Bildschirmgeräten.
- Baggen, R. (2000). Benutzerorientierte Software: Gestaltungskriterien und Transfer in die Praxis. In Wieland, R. ; Scherrer, K. (Hrsg.), Arbeitswelten von Morgen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- BildscharbV. (1996). Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Bildschirmarbeitsverordnung).
- Däubler, W.; Klebe, T. ; Wedde, P. (1996). Bundesdatenschutzgesetz. Basiskommentar. Köln: BUND.
- Blanke, T. ; Rose, E. (2001). Der Weg ist das Ziel. In Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Mitbestimmung 1/2 2001. Frankfurt: BUND.
- DIN EN ISO 9241. (1994-1998). Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten.
- HBS; Multimediabüro; TBS NRW. (1999). Kriterien/Eckpunkte einer menschengerechten Arbeitsorganisation. In Hans-Böckler-Stiftung; Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt; TBS beim DGB NRW e. V. (Hrsg.), Arbeitsorganisation im Call Center. Veranstaltungsdokumentationen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Leitretter, S. (1999). Arbeitsorganisation als Regelungsthema in bundesdeutschen Betriebsvereinbarungen. In Hans-Böckler-Stiftung; Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt; TBS beim DGB NRW e. V. (Hrsg.), Arbeitsorganisation im Call Center. Veranstaltungsdokumentationen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Rammen, H. (1999). Call Center: Neue Aufgaben für Betriebsräte. In Menzler-Trott, E. (Hrsg.), Call Center Management. Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog (S. 379-390). München: Beck.
- Richenhagen, G. (1999). Ergonomie und Arbeitnehmerdatenschutz im Call Center. In Menzler-Trott, E. (Hrsg.), Call Center Management. Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog (S. 379-390). München: Beck.
- Scherrer, K. (2000). Dauerarbeitsplatz Call Center: Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung senkt Fluktuation und Krankenstand. In Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, C. (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2000. Heidelberg: Springer.
- Scherrer, K. (2001). Kommunikationsarbeit im Call Center: Umfassende Arbeitsgestaltung fördert Gesundheit und Arbeitsproduktivität. In Kastner, M., Kipfmüller, K., Quaas, W., Sonntag, Kh. (Hrsg.) (2001). Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW..
- Ulich, E. (1994). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Wedde, P. (1999). Arbeitsrechtliche Probleme im Call Center. Vortrag beim Pressegespräch des BUND-Verlages am 15. 6. 1999 in Frankfurt.
- Wieland, R. (1999). Das SANUS-Projekt: Entstehungsgeschichte, Ziele, Grundlagen und Vorgehensweise. In Wieland, R. ; Koller, F. (Hrsg.), Bildschirmarbeit auf dem Prüfstand der EU-Richtlinien. Konzepte, Strategien und betriebliche Erfahrungen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Wieland, Rainer. (2000). Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), Arbeitswelten von Morgen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

# Trust – das Prinzip Vertrauen - Beginn eines neuen Diskurses

Karin Scherrer

## Inhalt

<b>1 Das Anliegen</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Die Vorbereitung der Tagung und der Tagungsband</b> .....	<b>3</b>
2.1 Bestandteile und Voraussetzungen für Vertrauen.....	4
2.1.1 Individuelle Ebene: Erwartung, Erfahrung, Vergangenheit und Zukunft .....	4
2.1.2 Gesellschaftliche Ebene: Organisationen und Kultur .....	5
2.1.3 Technologische Ebene: Datensicherheit und Datenschutz.....	7
2.2 Schritte zum Aufbau von Vertrauen.....	8
2.2.1 Kommunikation und Diskurse.....	8
2.2.2 Die Rolle unabhängiger Instanzen .....	10
<b>3 Die Tagung: Arbeitskreise und Fragestellungen</b> .....	<b>11</b>
3.1 Arbeitskreis 1: Vertrauen und die New Economy .....	11
3.2 Arbeitskreis 2: Vertrauen und die e-Wirtschaft.....	13
3.3 Arbeitskreis 3: Management, Sicherheit und Vertrauen .....	14
3.4 Arbeitskreis 4: Vertrauenskrise: Genetik, Bio-Engineering.....	15
3.5 Arbeitskreis 5: Zukunft und Vertrauen .....	16
3.6 Arbeitskreis 6: Geschichte und Vertrauen .....	17
<b>4 Ansätze für weitere Diskurse</b> .....	<b>18</b>
<b>5 Literatur</b> .....	<b>19</b>

## 1 Das Anliegen

Im September 2000 traten Lutz Becker und Mihai Nadin<sup>1</sup> mit einem Exposé mit dem Titel „Trust – das Prinzip Vertrauen“ an die Öffentlichkeit. Das Exposé beschreibt Ausgangssituation und Ziele eines Projekts, das in den nächsten Jahren neue gesellschaftliche Diskurse und Strukturen eröffnen soll.

Die Autoren sehen die Digitalisierung und Vernetzung gesellschaftlicher und ökonomischer Prozesse als Grundlage der aktuellen globalen Entwicklung, deren treibende Kraft „eine im ökonomischen Prinzip begründete Rationalisierungsspirale“ ist. Durch die Vernetzung von Kommunikations- und Logistikstrukturen entstehen neue Forschungs- und Anwendungsgebiete von Wissenschaft und Praxis, deren Entwicklung nicht beim Digitalen stehenbleibt. Gentechnologie und Bio-Engineering, e-commerce und Telebanking seien als wenige Beispiele herausgegriffen. Ein globaler Wettbewerb um die höchstmögliche Geschwindigkeit und Effizienz wirkt sich auf politischer, unternehmerischer und individueller Ebene als ambivalenter Prozess mit Chancen und Risiken für alle Beteiligten aus. Becker und Nadin betrachten Genetik und Bio-Engineering als tragende Kräfte der digitalen Revolution, deren Ergebnisse in keinem Verhältnis zu dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen stehen. Die Risiken der aktuellen Entwicklung seien stark „emotionalisiert“.

Die steigende Komplexität der neuen Kommunikationswelten hat für viele Betroffene – ob als Vertreter von Management oder als Einzelner – größere Ungewissheit und Orientierungsarbeit zur Folge. Informations-, Entscheidungsfindungs-, Koordinierungs- und Konfliktbearbeitungsaufwand steigen auf allen gesellschaftlichen Ebenen wie Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft. Gefahren wie Cyberterrorismus und Finanzspekulation können unüberschaubare Folgen für ganze Gesellschaftssysteme haben. Auch die nationalen Arbeitsmärkte werden durch die Globalisierung verändert: „Arbeit wandert dorthin, wo sie am billigsten ist“. Vagabundierende Arbeit und die Schwächung der Sozialsysteme können daraus entstehende Krisenszenarien heutiger Industrienationen sein. Die Reduzierung von Produkt- und Innovationszyklen erhöht den Druck auf Unternehmen und Arbeitnehmer. Das Internet ist von wachsender Bedeutung für die Veränderung und die Geschwindigkeit von Marktbewegungen – Startbedingungen für kleine Unternehmen sind vereinfacht, neue Dienstleistungs- und Kooperationsmärkte entstehen. Andererseits finden gleichzeitig globale Konzentrationsprozesse statt, wodurch Monopolstrukturen in vertikalen Märkten entstehen.

Die Chancen von Vernetzung und Globalisierung sind für diejenigen, die damit umgehen können, groß. Informations- und Kommunikationsangebote sowie Qualifizierungsmöglichkeiten stehen in nie gekanntem Ausmaß bereit. Allerdings steht die Verfügbarkeit neuer technischer Infrastrukturen in Deutschland in einem „krassen Missverhältnis“ zu ihrer Nutzung. Der Bundesverband Informations- und Kommunikationssysteme veröffentlichte 1998 Daten zur Internetnutzung, aus denen hervorgeht, dass in Deutschland nur 5% der Bundesbürger einen Internetzugang nutzten, in den USA waren das zur selben Zeit bereits 20%. Beispielsweise ist die Akzeptanz von Internet Banking und Internet Shopping in Deutschland sehr niedrig.

---

<sup>1</sup> Autoren des Exposés: Dr. L. Becker, Geschäftsführer der Norman Data Defense Systems GmbH und Prof. Dr. Dr. M. Nadin, Fachgebiet Computational Design an der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal

Die Autoren gehen von einer „verbreiteten Technologieskepsis in Mitteleuropa“ aus, die indirekt auf die geschätzten Risiken der neuen Technologie und das damit verbundene Misstrauen zurückgeführt wird:

- Virtuelle Interaktion ersetzt Information aus erster Hand, persönliches Erleben wird rar
- Gesellschaftliche und technologische Komplexität erschwert die Meinungsbildung
- Missinformation, Manipulation und Betrug werden als Gefahr gesehen
- Das Internet wird zum Glashaus – Persönlichkeitsrechte möglicherweise untergraben

Im Exposé wird formuliert, dass die Diskussion um wichtige Innovationen in der Medizin oder Gentechnologie aus den „Fachzirkeln herausgerissen und damit emotionalisiert ist“. Gesellschaftliche Desorientierung kann die Folge sein, in einer Zeit, die im Grunde das Gegenteil erfordert: Orientierungsfähigkeit und Vertrauen. Dieses Defizit beeinflusst den „Wettbewerb der Gesellschaftssysteme“ und ist eine der großen Herausforderungen unserer Informationsgesellschaft.

Vertrauen kann dann orientierende Wirkung haben – so die Annahme im Exposé - wenn die eingeschätzten Chancen die wahrgenommenen Risiken übersteigen, wenn eher Vorteile erwartet werden und nicht im Gegenteil wirtschaftliche oder soziale Gefahren.

Von dieser aktuellen Ausgangslage her wird eine besondere Notwendigkeit zum bewussten Umgang mit Vertrauen zu Beginn des dritten Jahrtausends postuliert. Um weitere Innovationen als Fortschritt zu nutzen, muss eine positive Beziehung der Menschen für diese Entwicklung aufgebaut werden. Eine Bestandsaufnahme bisheriger Bezüge sowie die Möglichkeiten zum Vertrauensgewinn sollten im Tagungsband und im Colloquium im Mittelpunkt stehen.

## **2 Die Vorbereitung der Tagung und der Tagungsband**

Mit dem beschriebenen Exposé wurden interessierte Personen und Institutionen auf internationaler Ebene im Wissenschafts- und Managementbereich angesprochen. In Vorbereitung des geplanten Colloquiums sollte ein Tagungsband mit Beiträgen zum Thema Vertrauen aus unterschiedlichen Perspektiven erscheinen. Der Herausgeber des Readers, Mihai Nadin, konnte 29 Autorinnen und Autoren gewinnen, das „Prinzip Vertrauen“ aus wirtschaftlicher, politischer, historischer, technischer, psychologischer und philosophischer Sicht zu diskutieren. Einen besonderen Stellenwert nehmen dabei digitale Transaktionsformen, die weltweite Vernetzung und deren Bedeutung bzw. Gestaltung ein. Die drei Kapitel des Buches „Trust – das Prinzip Vertrauen“ sind überschrieben mit „Horizonte“, „Vertrauen in die digitale Welt“ und „Neue Unternehmenskultur“.

Die folgende Arbeit versucht – quer zu dieser Kapitelstruktur – aus allen Beiträgen das Herangehen der AutorInnen an Vertrauen, ihre Beschreibung der Bedingungen für das Vorhandensein von Vertrauen zu extrahieren. Im Anschluss werden die jeweils vorgeschlagenen Möglichkeiten und Ideen zum Vertrauensaufbau dargestellt und zusammengefasst. Interessant dabei ist vor allem, dass es bei so unterschiedlichen Sichtweisen und Disziplinen doch viele Parallelen und Schnittmengen gibt. Ein Konsens zum Thema Vertrauen und einige seiner Implikationen sowie ein gemeinsamer Entwurf auf der Metaebene zum Gewinn grundlegender Elemente von Vertrauen scheint nach der Lektüre des Buches möglich.

## 2.1 Bestandteile und Voraussetzungen für Vertrauen

Von allen Verfasserinnen und Verfassern werden Überlegungen angestellt, wie der Begriff Vertrauen definiert werden könnte und welche Bedingungen als Ausgangspunkt angenommen werden. Diese Überlegungen spielen sich je nach Zugang zum Thema auf verschiedenen Ebenen ab. Meist ist die individuelle Ebene ein wichtiger Ausgangspunkt, von dem aus sich dem jeweils eigenen Ziel genähert wird. Die Beiträge beschreiben darüber hinaus Faktoren für Vertrauen auf kollektiver Ebene wie Unternehmen, Nationen und anderen Systemen. Die „digitale“ Ebene sowie die technische Realisierung von Vertrauenselementen sind ein weiteres zentrales Auseinandersetzungsfeld vieler Autoren. Um einen Überblick zu ermöglichen, werden im Folgenden diese drei Ebenen als inhaltliche Orientierungspunkte verwendet.

### 2.1.1 Individuelle Ebene: Erwartung, Erfahrung, Vergangenheit und Zukunft

Vertrauen als Ausdruck praktischer Erfahrungen, als Antizipation des Künftigen sowie der Bewertung des Unterschieds zwischen Erwartung und Ergebnis - so wird die Diskussion vom Herausgeber M. Nadin eröffnet. Die Erwartung dessen, was kommt und die notwendige Verarbeitung der Differenz zum tatsächlich Eingetretenen führen nach seiner Auffassung dazu, dass wir uns „das Unbekannte vertraut machen (zähmen)“. Deshalb wird „Vertrauen jedes Mal dann hinterfragt, wenn die Menschen mit Veränderungen konfrontiert wurden“, was bedeutet, dass Veränderungen mit Kritik begegnet wird und Gewohntem „vertraut“ wird, auch wenn es vor Jahren Anlass für großes Misstrauen war.

Im Gegensatz dazu setzt für N. Bolz „Innovation Misstrauen ins Vertraute voraus“. Wenn beide Annahmen stimmen, ist eine Erklärung für die Tatsache gewonnen, warum Neuerungen in der Regel von Minderheiten erdacht und sich mehr oder weniger schnell durchsetzen. Für Bolz bedeutet Vertrauen die Möglichkeit zur Komplexitätsreduktion. In seinem Beitrag wird immer wieder die Polarität von Begriffen betrachtet: „Kontrolle ist das Misstrauen im Vertrauen“ oder „denn was gewiss ist, ist nicht informativ und was informativ ist, ist nicht gewiss“. Damit lässt sich die Relativität des Phänomens Vertrauen zeigen und die Gratwanderung deutlich machen: „Vertrauen wird immer wichtiger – und ist zugleich immer schwerer zu schaffen.“

Renn & Kastenholz betrachten Glaubwürdigkeit von Informationen und Informanten als wichtigste Voraussetzung für Akzeptanz und Vertrauen, die sowohl individuell als auch kollektive Bedeutung hat. Dabei sind kognitive und emotionale Bestandteile von Bedeutung: „Kommunikation, die nur auf Kompetenz aufbaut, wird nicht nur als kalt und technokratisch, sondern häufig auch als manipulativ empfunden“ (S. 29). Auch für S. Werschinin aus Russland sind Vertrauen und Misstrauen individual-psychologische *und* soziale Charakteristika kultureller Systeme. Beides – Vertrauen und Misstrauen – kann funktionalisiert werden, um bestimmte Ziele zu erreichen. So wurde aus seiner Sicht in der früheren UdSSR Misstrauen als „ideologischer Wert“ im Kampf gegen äußere und innere Feinde benutzt. Im Gegensatz dazu war Vertrauen „eine maßgebliche politische Ressource, die verschiedene Modernisierungsprozesse und auch politische Repressalien ermöglichte“ (S. 51). Dieser eingeeengte Vertrauensraum bezieht sich nur auf persönliche Familienmitglieder, Kollegen und Bekannte und verringert nach Werschinin gesellschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten. Aus seiner Sicht ist deshalb das Internet im heutigen Russland die Chance, diesen engen persönlichen Raum zu

verlassen. Funktionierende Verbindungen zur Außenwelt können für Einzelne gleichzeitig Flucht aus der realen Welt aber auch „Einigung mit der großen Welt“ bedeuten.

Aus der geschichtswissenschaftlichen Perspektive von M. Vilanova heißt Vertrauen, dass wir mit dem „Aufbau eigener Welten“ über Unsicherheiten hinweggehen können. Das Vergangenheits- und das Zukunftsbewusstsein tragen jeweils einen Teil des Vertrauens zum „Lebensunterhalt“ bei und anhand des Projizierens von Vergangenem in die Zukunft kann die Gegenwartskomplexität reduziert werden.

Hoyningen-Huene definiert in seinem Beitrag die Vertrauensrelation als eine Beziehung zwischen einem Subjekt und einem Objekt. Dies gilt auch für kollektive Zusammenhänge – als Beispiel: „Deutschland vertraut seiner Nationalelf“ (S. 72), (oder auch nicht). Er diskutiert die Variabilität und den Zukunftsbezug von Vertrauen, was den Risikoaspekt und die dadurch mögliche Verwundbarkeit einschließt. Drei Komponenten werden dargestellt: die kognitive, die Bewertungs- und die emotive Komponente. Hier finden sich Gemeinsamkeiten mit dem „kooperativen Diskurs“ von Renn & Kastenholz, die von Sachebene, der Bewertung derselben und deren subjektiver Relevanz ausgehen. Auch Becker spricht von Emotion und Kognition, die als objektive und affektive Faktoren in einer komplexen Konstellation wirken.

Der Einfluss unsichtbarer gesellschaftlicher Netzwerke im Hintergrund wird von Ronald & Sipper angenommen, wenn es um das Sammeln von Hinweisen in puncto Vertrauen oder Misstrauen geht. Nicht nur die nackte Kompetenz (der kognitive Anteil) einer medizinischen Instanz – ob Mensch oder Maschine – zählt, sondern ein vielschichtiges Netzwerk, das die Bewertung des Sachverhalts oder der Person mehr oder weniger stark tangiert. Das würde bedeuten, dass Vertrauen immer in und durch eine Art Netzwerk besteht und reguliert wird.

Die Grunderfahrung Vertrauen wird in allen Beiträgen als wichtiges Element des menschlichen Lebens angesprochen. Vertrauen und Misstrauen werden gelernt, aufgrund individueller Erfahrungen, deren Verarbeitung und Bildung entsprechender Erwartungen in die Zukunft. Gleichermaßen wird die Wichtigkeit einer Art Transfer von der individuellen auf die soziale Ebene hervorgehoben. Die kollektiven Erfahrungen, die Menschen in Strukturen und Organisationen mit Vertrauen machen, stehen im Mittelpunkt des nächsten Abschnitts.

### **2.1.2 Gesellschaftliche Ebene: Organisationen und Kultur**

Dem Alten vertrauen – dem Neuen misstrauen, dies gilt in vielen Fällen auch auf der sozialen Ebene (Nadin). Für Bolz geht es in der modernen Gesellschaft aufgrund der hohen Komplexität nicht ohne „Systemvertrauen“, das „abstrakt ist und jede Enttäuschung erträgt“. Er geht davon aus, dass „die Massenmedien eine Art Grundvertrauen zur Gesellschaft erzeugen“. In dieser Betrachtung ist die Kommunikation – über Medien – enthalten, die auch von Renn & Kastenholz in ihrem Beitrag thematisiert wird. Sie fordern und beschreiben „glaubwürdige Risikokommunikation“ zum konstruktiven Umgang mit Konflikten, die Vertrauensverlust zum Ergebnis haben können.

Laut dem Beitrag von Vilanova haben Historie und Kulturgeschichte immer die Aufgabe gehabt, Schutz zu bieten und das Vertrauensbedürfnis zu erfüllen. Für sie sind „Geschichte und Vertrauen eng miteinander verbunden und bekämpfen die Verzweiflung am Unbekannten“ (S. 67). Geschichte und Aufklärung beinhalten die Möglichkeit alternativer Zukunftsarten,

weil sie auch die Vergangenheit auf unterschiedliche Weise betrachten oder interpretieren können.

Die zahlreichen neuen Möglichkeiten der „roten“ und der „grünen“ Bio- und Gentechnologie werden von G. Brem in seinem Beitrag im Hinblick auf ihre Durchführung und ihre Unterlassung diskutiert: Was bedeutet es für gesellschaftliche Gruppen auf nationaler oder internationaler Ebene, wenn bestimmte Maßnahmen *nicht* zur Anwendung kommen? Die Folgen der Unterlassung sollten genauso Gegenstand der Diskussion sein wie die Folgen der Durchführung.

Die Übertragung vertrauensvoller Interaktionen zwischen Individuen in Systeme wird von Becker auf der Grundlage widerspruchsfreier Informationen und angemessener Zeithorizonte vorgeschlagen. Er diskutiert mehrere Modelle - von der pragmatischen Erfahrung bis zu Kontrollen unabhängiger Dritter - mit deren Hilfe Unsicherheit in Transaktionen reduziert werden kann. Ludwig beschreibt in seinem Beitrag als die Basis vertrauenswürdiger Systeme, dass getroffene Aussagen über Objekte, Subjekte oder Prozesse wahr sind. Dabei bleiben Beurteilungsschwierigkeiten natürlich bestehen, weil Wissen und Erfahrung zur Beurteilung nicht immer ausreichend vorhanden sind und das Spannungsfeld für Menschen zwischen Sicherheit und Vertrauen einerseits und Risiko und Unwissenheit andererseits ohnehin bestehen bleibt.

„Auch in ökonomischen Austauschbeziehungen spielt Vertrauen eine entscheidende Rolle, und seine Bedeutung wächst“ (Behrens & Neumaier, S. 295). Um die Kaufwahrscheinlichkeit von Produkten zu erhöhen, wird im Marketing versucht, Vertrauen zu gewinnen. Dabei spielt die emotionale Bewertung eine große Rolle. Die Autoren diskutieren positive, angenehme Emotionen und Vertrauen sowie Selbstvertrauen als „Kaufdruck“ erzeugende Kräfte. Insofern geht Marketing auch in „Beziehungsmarketing“ über.

Vertrauen in Organisationen, die wirtschaftliche und soziale Bedeutung haben, steht bei Scherrer & Wieland im Mittelpunkt. Hier wird wie bei Brem – für andere Ebenen - betont, dass Verantwortung und Vertrauen unteilbar ist, d. h. Organisationsmitglieder oder Unternehmensangehörige merken sehr schnell, wenn nur die externen Kunden zufriedengestellt werden sollen und sie selbst kaum Informationen oder Freundlichkeit seitens des Managements bekommen. Die daraus entwickelte These lautet: Langfristig lässt sich Vertrauen nicht nach aussen transportieren, wenn es intern nicht auch gelebt wird. Dies gilt vor allem in Organisationen wie Kliniken, aber auch für andere Dienstleistungen und in der Produktion. Darüber hinaus beschreiben die Autoren Studien, die die Gestaltung von Arbeitsplätzen als wichtigen Einflussfaktor für Zufriedenheit und Gesundheit (Vertrauen ist nicht explizit untersucht) nachweisen. Hier sind vor allem eine gewisse Anforderungsvielfalt in der Arbeit und Handlungsspielräume in der Tätigkeit zu nennen, die langfristige vertrauensvolle Bindungen ermöglichen.

Virtuelle Organisationen sind Thema des Beitrags von W. Gora. Der Umgang mit Informationen und die Art der Kommunikation werden von ihm als wichtige Pfeiler zum Vertrauensgewinn angesehen. Auch J. Erhardt hält „Vertrauen für die Voraussetzung einer tragfähigen Kultur“ (S. 347). Die weltweite Interdependenz der Finanz- und Produktionssysteme sowie technologische Innovationsschübe bedeuten für ihn, dass mehr und mehr über „weiche Faktoren“ gesteuert werden muss. Die erwachsende Notwendigkeit aus der wirtschaftlichen und

technischen Globalisierung sollte „transkulturelles Vertrauen“ sein, das als „Tertium Comparationis“ - das Dritte eines Vergleichs – einen gemeinsamen Bezugsrahmen darstellt. Die drei Ebenen des Tertium Comparationis sind: In der personalen Verankerung Authentizität und Stimmigkeit, für die interpersonale Beziehungsbildung Kommunikationsfähigkeit und Verknüpfungsbereitschaft sowie für die dritte Ebene, die Lernkultur für die organisationale Kompetenzbildung.

Technische Systeme greifen vielerorts in soziale Systeme ein und beeinflussen deren Struktur und Funktionsweise. Deshalb scheint es hilfreich, Grundlagen von Vertrauen auf dieser dritten Ebene zu diskutieren, bevor mögliche Schritte zur Vertrauensbildung zusammengeführt werden. Der Tagungsband enthält viele Ideen und Ansätze, was Internetanbieter, Software und Websites dazu beitragen können. Im Mittelpunkt stehen die Sicherheit von Daten und der Datenschutz.

### **2.1.3 Technologische Ebene: Datensicherheit und Datenschutz**

Einige Beiträge beschäftigen sich intensiv mit den Bedingungen, unter denen Vertrauen bei elektronischer Datenverarbeitung hergestellt werden kann. Die empfundene Vertrauenswürdigkeit einer Website hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab, die von S. Diller beschrieben werden. Bei der dargestellten Studie handelt es sich um eine Online-Befragung von fast 2000 US-Bürgern, ca. 500 Lateinamerikanern und 250 Brasilianern. Dabei stellen sich die kulturelle Bedeutung von Vertrauen und bestimmte regionale Trends heraus. So haben jüngere, erfahrene Internet-Nutzer weniger Bedenken im Hinblick auf Persönlichkeitsschutz als andere. Die Hauptsorge aller Nutzer sind allerdings übergreifend auf die Hacker-Aktivitäten gerichtet. Effektive Fire-Walls und die Zusage auf der Website, persönliche Daten nicht für Marketing-Zwecke zu verwenden sind die ersten Schritte zum Abbau von Misstrauen. Dies wird auch von M. Bott in ihrem Beitrag vorgeschlagen. In der von Diller dargestellten Untersuchung werden einige formale Charakteristika identifiziert, die geeignet sind, Vertrauenswürdigkeit zu steigern. Klarheit der Navigation, Präsentation und Gütesiegel werden dazu in mehreren Beiträgen diskutiert.

Die Übereinstimmung von Erwartung und Realität, der Aufbau und die Gestaltung von Websites, Software oder Netzwerken spielt eine große Rolle für die NutzerInnen. Dies kommt auch in einem der Software-Kriterien im Hinblick auf Dialogqualität zum Ausdruck: Erwartungskonformität. Dies wird von Becker indirekt angesprochen, wenn er die Verlässlichkeit des erwarteten Outputs von technischen Systemen diskutiert. Er geht wie Brem und andere davon aus, dass das Risiko als beherrschbar und akzeptabel empfunden werden muss, aber das Gesamtsystem nie völlig „sicher“ sein kann.

Das herrschende Vertrauensdefizit in der Online-Kommunikation wird von M. Bott auf den „negativen Medienrummel“ zurückgeführt und nicht auf eigene schlechte Erfahrungen, die bei vielen Leuten ja tatsächlich nicht existieren. Nichtsdestotrotz müssen Online-Anbieter reagieren und verschiedene Sicherheitsmassnahmen ergreifen und kommunizieren. Auch V. Ludwig schlägt Verbesserungen technischer Systeme vor, mit denen die Risikoeinschätzung in Richtung Vertrauen und Sicherheit verschoben werden kann.

Kontrolle und Überwachung, die mit zentral gesteuerten Rechnern an den meisten Arbeitsplätzen inzwischen möglich ist, können nach Wiele sowohl persönliche Vertrauensverhältnis-

se als auch das Systemvertrauen in die ganze Organisation stören. Damit wird Angestellten im Grunde von vornherein misstraut, was sich für das Unternehmen als kontraproduktiv herausstellen kann.

Die zunehmende Virtualisierung von Prozessen, die durch moderne Technologien ermöglicht wird, ist ein zentraler Faktor für die steigende Komplexität unserer Umwelt und die damit wachsende Unsicherheit vieler Menschen. Ein Minimum an Sicherheit und Orientierung scheint notwendig, auch wenn es nie eine völlige Kontrolle geben kann. Dieser „Rest“, der offenbar größer ist als früher, muss durch Vertrauen überbrückt werden. Wie dies gebildet werden kann, ist im nächsten Abschnitt zusammengefasst.

## **2.2 Schritte zum Aufbau von Vertrauen**

Die Ideen zur Gewinnung oder zum Aufbau von Vertrauen lassen sich im Wesentlichen in zwei Gruppen unterscheiden. Zum einen die Vertrauensbildung durch Kommunikation und zum anderen über eine „Dritte Partei“, die durch Prüfungen die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensobjekts bescheinigt.

### **2.2.1 Kommunikation und Diskurse**

Vertrauen als Kommunikationsproblem wird von den meisten Autorinnen und Autoren entsprechend diskutiert und gewürdigt. Bolz zieht als Beispiel das Gefangenendilemma heran, das voraussetzt, dass nicht kommuniziert wird. Positive Verläufe dieses Dilemmas beinhalten Wiederholungen der Spielabläufe und brauchen Zeit, um Kommunikation zu entwickeln und damit Vertrauen aufzubauen. Die Kategorie Zeit wird von Renn & Kastenholz nicht explizit angesprochen, spielt aber m. E. eine große Rolle, wenn die Forderung nach „Glaubwürdigkeit eines verständigungsorientierten Kommunikationsprozesses“ erhoben wird. Diese Autoren beschreiben als eine Möglichkeit für Vertrauensgewinn die Methode des „kooperativen Diskurses“, die den Beteiligten sowohl eine kompetente Problemdarstellung als auch die Einbindung ihrer Interessen und Werte ermöglicht. Bestehende Konflikte können so nicht unbedingt mit einem Konsens aber „mit einem Konsens über den Dissens“ erfasst werden und produktive Teillösungen oder neue Ideen zum Ergebnis haben. Die offene und dialogorientierte Kommunikationspolitik wird zwar nicht als Garantie für die Lösung aller Risikoprobleme gesehen, aber immerhin als Chance betrachtet, die Erwartungen von Bürgern mit den Leistungen von Institutionen stärker in Einklang zu bringen.

Die Bildung von Vertrauen hat nach Hoyningen-Huene in jedem Fall das „aktive Engagement des Vertrauenssubjekts“ zur Voraussetzung. Dafür müssen entsprechend günstige Bedingungen wie beispielsweise die Seriosität der kognitiven Komponente geschaffen werden. Es gibt seiner Auffassung nach nicht eine Art neutralen Zustand, d. h. es ist entweder Vertrauen oder Misstrauen vorhanden. Die Vertrauenssubjekte werden mit Vertrauensentzug bzw. Misstrauen auf Enttäuschungen reagieren, weshalb er den „Vertrauensobjekten“ (Nationalelf, Automobilhersteller usw.) empfiehlt, das in sie gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen. Verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen, macht massive und kostspielige Massnahmen notwendig.

Kommunikation und Koordination spielen in Unternehmen und anderen Organisationen eine wachsende Rolle, weil die Komplexität der Arbeitsprozesse steigt und die menschlichen Kompetenzen beim Umgang mit Wissen mehr als je zuvor gefragt sind. Vertrauens- und

glaubwürdig ist Kommunikation dann, wenn sie in alle Richtungen (nach außen und nach innen) kompetent, demokratisch und freundlich ist. Sowohl Scherrer & Wieland als auch Gora halten Vertrauen für einen wesentlichen Managementfaktor. Bei wachsender Komplexität und Virtualisierung von Organisation steigt die Bedeutung indirekter Steuerungsmechanismen wie Kultur und Klima. Vertrauenskultur steht in den Beiträgen von Gora und Erhardt im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Transparenz des unternehmensspezifischen Wissens für alle Beteiligten und eine gleichzeitige Strukturierung/Restrukturierung der Organisationsprozesse ist nach Gora eine wesentliche Anstrengung von Unternehmen, um im Wettbewerb zu bestehen. Weiter schlägt er die Nutzung technischer Möglichkeiten wie Workflow-Systeme und eine neue Kommunikationskultur vor. Diese besteht nicht in der Abschottung von Herrschaftswissen, sondern in einer „Politik der offenen Türen“, Kommunikationsseminaren und zwanglosen Kontakten der verschiedenen Abteilungen untereinander.

Die „Attraktivität der Produkte“ wird von G. Brem als Schritt zur erfolgreichen Vertrauensbildung dargestellt. Natürlich geht er auch davon aus, dass der Erkenntnis (kognitive Komponente bei H.-H.) eine hohe Bedeutung zukommt – dafür muss der öffentliche Diskurs nachvollziehbar, wahr und klar gestaltet werden. Hier haben die Medien viel zur sozialen Akzeptanz beizutragen.

Für Online-Finanz-Transaktionen gilt, dass Kreditkartenfirmen mit ihren Symbolen für Glaubwürdigkeit und hohes Sicherheitsempfinden sorgen. Dies ist vor allem in den USA und Brasilien der Fall. Bei e-commerce-Websites sind gute Präsentation der Produkte und klare Navigationsmöglichkeiten sowie die zeitnahe und vollständige Erfüllung (Lieferung) die wichtigsten Faktoren. In Verbindung mit oft wiederholten Markennamen kann Vertrauen zum „kleinen Bruder“, d. h. in Werbe- und Marketingorganisationen offenbar hergestellt werden. Die wechselseitige Identifikation von Geschäftspartnern muss – so Becker - mit entsprechenden technischen Verfahren gegeben sein und auch die Zuweisung von Rechten ermöglichen, um Sicherheit in Internet-Geschäften zu installieren. Auch er nennt in seinem Artikel drei Bestandteile von IT-Sicherheit für Daten und informationsverarbeitende Systeme: Integrität, Verfügbarkeit und Vertraulichkeit. Weiter sind die eindeutige Zuordnung (Authentisierung), die Verbindlichkeit und die Nachvollziehbarkeit mit kryptografischen Methoden zu gewährleisten. Auch der Beitrag von M. Bott beschäftigt sich mit den „fünf Eckpfeilern des Vertrauens“, die ähnlich gelagert sind.

Mehr Informationen über Prozesse und technische Systeme werden auch von V. Ludwig in den Mittelpunkt der vorgeschlagenen Maßnahmen gestellt. Er fordert für die drei Schutzziele der I & K Technologien Integrität, Vertraulichkeit und Authentizität Vorgaben zu ihrer Erreichbarkeit. Auch die Sicherheit muss transparent gemacht werden, um Vertrauen zu erwecken. Die Übertragung von mehr Verantwortung an die Nutzer und technisch leichtere Möglichkeiten zur Überprüfung der Systeme sind seine Ideen zu stärkerer Dezentralisierung und mehr Vertrauen.

Der Aufbau einer Vertrauens-Infrastruktur und eines Vertrauens-Management-Systems im Netz werden von Blum, Zhao und Karle vorgeschlagen. Dafür sollen Software-Programme (mobile Agenten) so entwickelt werden, dass sie die Zuverlässigkeit einer Website sowie ihrer Daten und Dienstleistungen messen können. Darüber hinaus werden sie die Datenschutzpolitik des Anbieters bewerten können.

Beim Aufbau von Vertrauen und vertrauenswürdiger Systeme spielen die technischen Möglichkeiten bzw. die Softwaregestaltung eine bedeutende Rolle. Sie sind eine Art Bindeglied oder Kommunikationsmöglichkeit zwischen dem Vertrauensobjekt und dem Vertrauenssubjekt, um die Beziehung zu stabilisieren. Darüber hinaus werden von vielen Autorinnen und Autoren unabhängige Instanzen zur Überprüfung von Qualität und Vertrauenswürdigkeit vorgeschlagen.

### **2.2.2 Die Rolle unabhängiger Instanzen**

Der rasante Aufschwung der IT-Sicherheitsbranche hat zu einer neuen Industrie geführt und ist nach L. Becker auf echte und vermeintliche Gefahren zurückzuführen. Viele Autorinnen und Autoren kommen in unterschiedlicher Form immer wieder auf die Bewertung von „unabhängigen Dritten“, die verlässliche Bewertungen liefern, zurück. Ob Risikokontrolle in der Gentechnik, die ja nur von anerkannten unabhängigen Instanzen bewerkstelligt werden kann oder diskursive Technikfolgenabschätzungen.

Nichtstaatliche Gütesiegel und Prüfinstanzen sind heute schon von großer Bedeutung auf diesem Gebiet. Übergreifenden Instanzen traut man offenbar eher zu, objektiv und wirtschaftlich unabhängige Urteile zu treffen. Offenbar reicht oft schon die pure Proklamation von Datenbanksicherheit, wie Diller vorschlägt: Links zu Security-Statements auf Websites platziert, sollen für Vertrauen der Nutzer sorgen.

Zertifizierungen, Trust-Siegel, Trust-Center, Referenzen und policies werden von vielen Autorinnen und Autoren vorgestellt und vorgeschlagen. Digitale Signaturen im Zusammenhang mit Zertifizierungsstellen als Vertrauensinstanz, die den Empfängern im Geschäftsverkehr die eindeutige Identifizierung ermöglichen, werden von M. Bielfeld als künftiger Weg für Verträge beschrieben. Dabei sind die digitalen Signaturen der „Sicherheitscheck“, den J. Wiele analog den Flughafenkontrollen für die elektronische Datenverarbeitung diskutiert. Content-Filter an Protokoll-Übergangsstellen, Providern oder Zugangsgeräten der Nutzer sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllen, um wirksam zu sein. Sie müssen aus verständlichen Gründen mit klaren Zielen auf faire Art und für alle gleich stattfinden, um nachvollziehbar und vertrauenerweckend zu sein. Diese Content-Filter sind als Wort- oder Bild-Filter möglich, um beispielsweise Gewalt oder andere Inhalte aus der Darstellung herauszunehmen. Sinnvoll und wirksam sind Content-Filter vor allem in Zusammenhang mit Selbstkontrolle von Anbietern und verantwortungsvollem Verhalten von Sendern und Empfängern im Netz. Die Probleme von Filtern und Kriterien für ihren Einsatz werden von Wiele so diskutiert, dass sie nicht als Zensurinstanz wirken können und damit das Gegenteil davon erreichen, wozu sie eingesetzt werden.

Ein wichtiger Aspekt der vertrauenswürdigen dritten Instanzen wird von Blum, Zhao und Karle diskutiert. Sie sind der Meinung, dass ein Ertragsmodell für diese Parteien gefunden werden muss, das die Gefahr der Abhängigkeit bei direkter Bezahlung ausschließt, aber die Existenz der Instanz sichert. Auch schlechte Beurteilungen von Systemen müssen bezahlt werden und können hilfreich für die Weiterentwicklung sein. Die hohe Bedeutung, die so viele Verfasser den Unabhängigen zumessen, ist sicher ein wichtiger Punkt für die weitere Arbeit.

Eine Art dritte Instanz kann auch durch einen Diskurs entwickelt werden. So ist m. E. die Idee der gemeinsamen Bedeutung von Zeichen „Shared Meanings Design Framework“ (French & Vile) zu verstehen. Darin soll Vertrauen durch die schrittweise Aushandlung der Bedeutungen der gesamten Zielgruppe ausgehandelt werden. Dies kann zu einer kompetenten Anpassung eines E-Commerce-Systems für verschiedene organisatorische Einheiten führen und so kulturelle Schranken überwinden. Eine Vorgehensweise unter Beteiligung der Kunden wird auch von Schäfer vorgeschlagen, in dem er die Erstellung von Kontraktgütern unter Einbezug von Kundeninformation diskutiert. Diese integrative Leistungserstellung ist bei vielen Dienstleistungen oder Produkt/System-Entwicklungen von hoher Bedeutung für die spezielle Passung zur Anforderung.

Das deutsche Zertifizierungssystem für IT-Sicherheit wird von H. Kersten in seinem Beitrag als Beispiel zur Annäherung an – wenn schon nicht Sicherheit – dann mindestens Vertrauenswürdigkeit beschrieben. Er stellt verschiedene miteinander durch Beauftragungen verbundene Instanzen vor, die qualifizierte Prüfverfahren anbieten. Die abgeleitete Vertrauenswürdigkeit dieser Instanzen beruht auf Merkmalen wie öffentlich zugängliche Prüfkriterien, dokumentierte Prüfungen sowie einem System überwachter und reproduzierbarer Verfahren und Anwender. Die Herangehensweise von Ruhmann erweitert diesen Ansatz, weil er davon ausgeht, dass „Vertrauen beim Einsatz von IT-Systemen nur in Grenzen auf die Technik bezogen und damit auch nur begrenzt technisch herstellbar ist“ (S. 363). Seine Vorschläge beziehen sich auf den kulturellen und rechtlichen Rahmen und einzelne Möglichkeiten wie etablierte Rückholschritte in e-commerce-Prozessen.

Die Beiträge in Vorbereitung der Tagung versammeln auf beeindruckende Weise Ideen und Überlegungen zum Begriff Vertrauen, der längere Zeit in den wissenschaftlichen Einzeldisziplinen eine nur kleine Rolle spielte. Die Interaktion und Kommunikation der unterschiedlichen Akteure und Herangehensweisen wurde durch das Internationale Colloquium am 15./16. Januar 2001 ermöglicht. Der folgende Abschnitt macht den Versuch einer Zusammenfassung.

### **3 Die Tagung: Arbeitskreise und Fragestellungen**

Die Tagung wurde in Form von je drei Arbeitskreisen an zwei Konferenztagen durchgeführt. Diese Arbeitskreise sollten ohne Vorträge oder Inputs arbeiten, um sich auf der Grundlage der Beiträge des Tagungsbands auf die Diskussion konzentrieren zu können. Die Einzelthemen der jeweiligen Sitzung wurden durch einen Moderator vorgestellt, der/die den Themenbereich kurz umriss und meist einige gezielte Thesen oder Fragen zur Eröffnung der Diskussion stellte. Das gesamte Colloquium wurde auf Band mitgeschnitten. Die folgende Zusammenfassung der Aufnahmen der einzelnen Arbeitskreise dokumentiert die wesentlichen Diskussionspunkte ohne abschließende Wertung, um den weiteren Diskurs offen zu halten.

#### **3.1 Arbeitskreis 1: Vertrauen und die New Economy**

Diese erste Sitzung wurde von Mihai Nadin eingeleitet und moderiert. Zu Beginn diskutierten die Teilnehmer in erster Linie grundlegende Zugänge zum Thema Vertrauen. Ähnlich vielen Beiträgen im Tagungsband wurden Definitionen, Bestandteile und Voraussetzungen gemeinsam erarbeitet.

Vertrauen wurde nicht nur als politische, ökonomische und psychologische Größe gefasst, sondern auch als biologische Variable diskutiert, die in der Natur in Form von „biologischer Kommunikation“ permanent ausgehandelt wird. Dem gegenüber stand die These, dass Vertrauen eher an Bewußtsein und damit an die menschliche Spezies gebunden ist. Auch der Faktor Zeit, in dem sich Vertrauen durch eingegangene Risiken und entsprechende Erfahrungen entwickelt, ist in der Erfahrung mit Rückmeldung und daraus abgeleiteter Antizipation typisch menschlich. In der Vergangenheit war die Zeit für Lernprozesse länger, die aktuellen sich verkürzenden Zyklen zwingen uns zu einer Art „ad-hoc-Trust“. Begriffe wie Bedürfnis, Abhängigkeit und Macht, die in diesem Zusammenhang genannt wurden, zeigen m. E. die Verbindung von Biologie und Psychologie, von Phylogenese und Ontogenese. So lässt sich Vertrauen auch als grundlegende Beziehung zur Welt auffassen, die große emotionale unbewußte Anteile enthält und im Alltag und in der Lebenswelt etwas Normatives darstellt. Ein sozialer Wert, auf dessen Vorhandensein sich Ökonomie und Technik einfach stützen und der mit Misstrauen auf einem Kontinuum in einem dynamischen Verhältnis steht. Dies würde im Zusammenhang mit der Sichtweise von Vertrauen als Grundlage von Verhaltensregulation stehen, die Vertrauen als Bestandteil einer Entität, als Element von Transaktionen sieht und beispielsweise der „Peergroup“ bestimmten Einfluss zuschreibt.

Damit ist die Situationsgebundenheit von Vertrauen angesprochen und die Sicherheit/Unsicherheit sowie die Kontrolle über das Geschehen, die wir in bestimmtem Maß jeweils haben. Auch diese situationsabhängigen Informationen gehen in das Konstrukt Vertrauen ein, es unterliegt einem permanenten Wandel und formt weitere Erwartungen an die Zukunft. Insofern wurde Vertrauen auch als „Korridor“ diskutiert, dessen Grenzen und Möglichkeiten gelernt werden.

Wahrheit und Vertrauen in das eigene Selbst waren die nächsten Diskussionspunkte. Voraussetzung für den Transfer von Vertrauen auf kollektive Ebenen wie Technologie und deren Anwendungen sollten die individuellen Erfahrungen und die verschiedenen Komponenten von Vertrauen sein. Kognitive, evaluative und emotive Elemente sollten in der Definition nicht gegeneinander gestellt, sondern aufeinander bezogen werden. Die Beziehungen zwischen Vertrauenssubjekt und Objekt wurden kontrovers debattiert: Der Gleichberechtigung von Partnern als Bedingung wurde die Asymmetrie vieler Beziehungen gegenübergestellt. Auch die Virtualität vieler Interaktionspartner, die oft gar nicht bekannt ist, belegt eher die These der Asymmetrie. Hier wurde die Frage nach der Bedeutung von offenen vs. geschlossenen Gesellschaften als Rahmenbedingung von Erfahrung und Antizipation aufgeworfen. Vor allem, wenn es Probleme gibt, Systeme nicht funktionieren oder zusammenbrechen werden wir uns offenbar bewußt über Erwartungen, Enttäuschung, Verlässlichkeit usw. Das würde bedeuten, dass Vertrauen bewußtseinsfähig – aber nicht bewußtseinspflichtig ist.

Vertrauen ist schneller verspielt als gewonnen und als Marketing-Strategie ständig zu bearbeiten. Steigende Geschwindigkeit, kürzere Zyklen und Komplexität bestimmen unsere Umwelt – Permanenz und Dauer gibt es nicht mehr wie früher – von daher ist Vorhersehbarkeit und Kontrolle über Ereignisse dauerhaft (!) in Frage gestellt. Heuristiken über erfolgreiche oder vertrauenswürdige Prozesse werden bzw. müssen gelernt werden. Im Grunde geht es darum, Merkmale, Mechanismen und Systematiken für diesen Lernprozess zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen.

### 3.2 Arbeitskreis 2: Vertrauen und die e-Wirtschaft

Die Situation im e-business wurde zu Beginn von der Moderatorin Maja Bott, Informations- und Kommunikationsdienstleistungsfirma Communicatio Gruppe München, umrissen: Die Face-to-face-Interaktionen sind im Internet durch virtuelle Beziehungen ersetzt und werfen deshalb die Vertrauensproblematik auf. Ihre Fragen zur Einleitung der Diskussion war: Was steht Vertrauen im Internet entgegen? Welche Möglichkeiten gibt es, Vertrauen zu bilden?

Zu Beginn wurden auf die vielen Anzeichen im Alltag und Rückmeldungen aus der direkten Kommunikation hingewiesen, die im Internet nicht vorhanden sind und deshalb in dieser neuen Umgebung eventuell ersetzt werden müssen, um Beziehungen herzustellen und Vertrauen zu gewinnen. Hier spielt die Werbung eine bedeutende Rolle, weil sie Bedürfnisse aufgreifen muß, um wirksam zu sein. Weiter muss das Management von Internet-Firmen die anfängliche Begeisterung über den Wertewandel und veränderte Käufermentalitäten in Organisationsrealität umsetzen. Hier schloss sich eine kleine Kontroverse zum Thema „sind Internet-Firmen überhaupt anders als andere Unternehmen oder haben sie nur diesen anderen Verkaufsweg?“ an. Ob traditionell oder neu – der Endverbraucher muss die Rechnung bezahlen war *eine* Meinung in der Debatte. Dem wurde entgegengehalten, dass wir uns in einer wirklich neuen historischen Situation befinden, in der niemand genau weiß, wie die Entwicklung weitergehen wird: Finanzielle Transaktionen, Aktieninvestitionen, die Einführung des Euro sind Beispiele, die Vertrauen komplizieren und zugleich erfordern. Gilt Vertrauen auch für kriminelle Netzwerke? Kann völlige Transparenz der Korruption Einhalt gebieten? Wie verändern sich Wahrnehmung, Dezentralität und Demokratie? Ist die Vertrauensbildung in manchen Communities ( z. B. der Internet Community) beschleunigt?

Die Identifikation der neuen Merkmale des e-commerce im Gegensatz zum traditionellen Business sowie deren Gestaltung war im weiteren Verlauf der Diskussion Thema. Der Aufbau der Internet-Seiten – nicht so sehr der Inhalt – ist nach Erfahrung mehrerer Diskussions Teilnehmer und entsprechender Forschung wichtig: Navigationsmöglichkeiten, Struktur und Klarheit sowie das Fulfillment sind wesentliche Kriterien, die Start-up-Firmen berücksichtigen sollten. Die Datensicherheit im Netz und deren Wahrnehmung entscheidet über die massenhafte Nutzung dieses Kommunikationskanals.

Im e-commerce sind neue Sachverhalte entstanden: Verträge haben eine andere Bedeutung, vieles geht sehr viel einfacher oder unbürokratischer als früher und man kann Kontakt zu Produzenten und Händlern außerhalb der eigenen geografischen Reichweite aufnehmen. Dies bedeutet auch, dass Märkte auf höheren Ebenen Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Wieviel Einfluss, Kontrolle und Steuerung übernimmt die politische Ebene, um neue Prozesse zu regeln und Mißbrauch möglichst auszuschließen? Welche Mediatoren und Instanzen werden geschaffen, um Kontakte zwischen den Beteiligten zu stabilisieren? An dieser Stelle der Diskussion gab es noch einmal den Hinweis, dass der Anteil der Menschen mit diesen Möglichkeiten, über die hier gesprochen wird, die absolute Minderheit auf der Welt darstellen. Selbst das Telefon steht großen Teilen der Menschheit (noch?) nicht zur Verfügung.

Zum Ende der Diskussion wurde betont, dass die Entwicklung des Internet im Grunde zeigt, dass Dinge, die zunächst für bestimmte Zwecke konzipiert wurden (Spielwiese, Informationen aufbewahren und weitergeben, Archiv für Dokumente), sich im Anschluss sehr viel stär-

ker entwickeln können als ursprünglich vorgesehen. Deshalb sind die Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, verändert. Heute ist Datensicherheit, der Gebrauch oder *Mißbrauch* des Internet ein wichtiges Thema. Es gibt alle Möglichkeiten zur Reaktion – von sehr starker Sicherung bis zur totalen Transparenz, um Hackern oder Kriminellen die Ziele zu nehmen. Am Ende des Arbeitskreises wurde der (traditionelle) Vergleich des Internet mit einer Waffe herangezogen: Es kann schützen oder bedrohen – wir müssen dafür sorgen, dass die positiven Effekte überwiegen.

### **3.3 Arbeitskreis 3: Management, Sicherheit und Vertrauen**

Die Moderation von Lutz Becker – Mitinitiator des Colloquiums - stellte zu Beginn die Bedeutung des Themas für Unternehmen heraus. Geschäftsprozesse sind heute stärker als zuvor von ad-hoc-Entscheidungen, Projekten und temporären Konstruktionen bestimmt. Wie kann sich das Management auf diese Bedingungen einstellen, wie können virtuelle Unternehmen organisiert werden?

Auch hier war eine immer wieder kehrende Frage: Was ist überhaupt neu, und was ist alt? Was ist ein virtuelles Unternehmen, was nicht? Die Unterschiede in Zielen, Funktionsweisen und davon abhängigen Organisationsstrukturen (produzierende vs. virtuelle Organisationen) wurden gesammelt. Als wichtige Merkmale von Virtualität wurden geringer Formalisierungsgrad der Organisation und gute Lernfähigkeit genannt. Die Trennlinie zwischen virtuell und traditionell verläuft nicht scharf – in traditionellen Organisationen sind zum Teil virtuelle Charakteristika wie temporäre Projekte verwirklicht und umgekehrt. Stellt sich die Frage nach Vertrauen überhaupt in virtuellen Organisationen? Oder ist dies ein konstituierendes Merkmal, ohne das sich niemand in einen virtuellen Prozess begeben würde?

Die erfolgreiche Zusammenarbeit zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung, die Steigerung der Arbeitsteilung macht viele Interaktionen zwischen verschiedenen Disziplinen, die verschiedene Sprachen sprechen, notwendig. Die Einzelstücke dieses Prozesses müssen durch so etwas wie Beziehungen und Vertrauen zusammen erhalten werden. Das damit notwendige Knowledge-Sharing hat nie gekannte Ausmaße erreicht. Kooperation darf nicht nur auf Technologie ausgerichtet sein, sondern die menschlichen Merkmale der Kommunikation müssen berücksichtigt werden. Um Wissensweitergabe und Teilung zu organisieren, müssen Anreize geschaffen werden, damit es nicht als Herrschaftswissen in hierarchischen Strukturen hängenbleibt. Implizites Wissen zum Beispiel muss identifiziert und expliziert werden, um es zu transferieren. Anreize spielen eine wichtige Rolle in der Aufrechterhaltung der Funktion virtueller Strukturen und Prozesse.

Die Führung von (virtuellen) Organisationen war ein weiterer wichtiger Punkt in der Auseinandersetzung dieses Arbeitskreises. Management muss organisieren und motivieren – und motivieren geht nach Auffassung vieler DiskussionsteilnehmerInnen nur persönlich. Virtuelle Strukturen sind für technische Vorgänge sehr gut nutzbar, für emotionale dagegen kaum. Und Motivation besteht zu großen Teilen aus Emotion, der Erfolg von Virtualisierung der Familien mit e-mail in Silicon Valley ist unter anderem deshalb begrenzt. Obwohl für die meisten Beteiligten klar war, dass intrinsische Motivation (oder Leidenschaft, wie es in Silicon Valley heisst!) eine wichtige Voraussetzung für die Beteiligten virtueller Organisationen ist, spielen Ereignisse mit emotionaler Bedeutung oder regelmäßige Treffen gerade bei fehlenden festen Standorten eine bedeutende Rolle. Die Frage, ob bei so hoher Motivation, per-

sönlicher Investition, Flexibilisierung und Selbstorganisation viele Leute in kurzer Zeit ausgebrannt sind, konnte nicht abschließend beantwortet werden. Auch dies könnte mit der sinkenden Dauerhaftigkeit von Zyklen und „Jobs“ zu tun haben.

### **3.4 Arbeitskreis 4: Vertrauenskrise: Genetik, Bio-Engineering**

Die Moderation dieser Sitzung hatte Gottfried Brem, Leiter des Ludwig-Boltzmann-Instituts für immuno-, zyto- und molekulargenetische Forschung an der Universität Wien übernommen. Zu Beginn stellte er einige Kernthesen dar, um Missverständnisse aufzuklären und die Diskussion anzuregen.

1. Vieles wird unter Gentechnik subsumiert, was damit nichts zu tun hat, zum Beispiel BSE. Gentechnik ist ausschließlich der relativ eng gefasste Bereich, der sich mit der Veränderung von Genomen beschäftigt, d. h. Gene neu in Genome einführt oder herausnimmt. Gentechnik ist die Erstellung eines transgenen Genoms, wie es jüngst bei einem Affen gemacht wurde.
2. Klonierungstechniken werden zwar in der Gentechnik eventuell benutzt, aber auch Klonen ist nicht Gentechnik. Dasselbe gilt für die Gendiagnostik – zur Erkennung von künftig auftretenden oder wahrscheinlichen Krankheiten eines Organismus werden molekulargenetische Methoden verwendet.
3. Warum macht Gentechnik als neue Technik so viele Probleme? Warum gibt es ein so weit verbreitetes großes Misstrauen dem Bio-engineering gegenüber? Warum fällt es den Wissenschaftlern so schwer, in der Bevölkerung Zustimmung und Akzeptanz für die Gentechnik zu gewinnen?

Als erste Idee zur aufgeworfenen Frage nannte Brem die Rolle der Medien, die für die öffentliche Meinung die größte Verantwortung tragen. Wenn sie positiv berichten, ist das ausschlaggebend für die Stimmung und das Vertrauen bei den meisten Leuten. Die Berichterstattung habe sich in den letzten Jahren von negativ zu neutral-positiv verändert, und die Investitionen von Privatleuten in Aktien entsprechender Firmen seien stark gewachsen.

Zunächst wird die Frage diskutiert, ob diese Investitionen mehr mit Gewinnerwartung oder Vertrauen und Akzeptanz erklärbar sind. Der Fakt bleibt dennoch bestehen: Die zahlreich gegründeten kleinen bis mittleren Firmen, die mit gentechnische Anwendungen arbeiten, finden sehr leicht Geldgeber für ihre Projekte. Damit hat die Gentechnik nun eine wirtschaftliche Bedeutung, die sich auf die Berichterstattung deutlich auswirkt.

Der Wandel in der öffentlichen Wahrnehmung der Gentechnologie wird durch eine Untersuchung bestätigt, deren Ergebnisse von einem Diskussions Teilnehmer kurz umrissen werden: Seit einiger Zeit berichten die Medien ausgewogener zum Thema Gentechnik, was die Rezipienten andererseits gar nicht so stark beeinflusst, wie zuvor angenommen wurde. Die meisten Leute interpretieren Informationen und Berichte individuell und weitgehend unabhängig vom Inhalt der Nachricht. Der größte Teil des Misstrauens bezieht sich auf die Anwendung gentechnologischer Methoden, nicht auf die Technik selbst. Die Gefahr des Missbrauchs der Erkenntnisse für zweifelhafte Ziele steht im Vordergrund. Weiter spielen die Fragen nach dem persönlichen Nutzen eine große Rolle: Was bringt mir das, wozu ist das gut?

Die Antwort auf diese Fragen sorgt auch dafür, dass die „rote“ Gentechnik, die medizinische Heilung bei schweren Krankheiten in Aussicht stellt, sehr viel eher angenommen wird, als die „grüne“ Gentechnik, die das Erbgut von Pflanzen verändert. Die moralische Dimension schwingt in der Diskussion mit, auch wenn es um die Kontrollierbarkeit der neuen Technologien geht. Erst dann, wenn es Tomaten gibt, die das Herzinfarktrisiko reduzieren, werden die Menschen transgene Produkte konsumieren – der individuelle Nutzen stünde damit im Vordergrund. Die transgenen Tomaten sind im weiteren Verlauf der Sitzung das Beispiel, an dem Informationspolitik und die Freiheit der Wahl kontrovers diskutiert werden. Stehen die Informationen im Supermarkt über die Herkunft der Tomaten zur Verfügung? Und gibt es neben den transgenen Tomaten nach wie vor konventionelles Gemüse? Darf der Verbraucher wählen, oder wird er durch den Markt gezwungen, bestimmte Produkte zu kaufen?

Diese Möglichkeiten müssen durch übergeordnete Regularien hergestellt und gesichert werden. Der Gesetzgeber sollte nicht die Freiheit der Forschung einschränken, aber die Freiheit des Marktes in vernünftige Bahnen lenken. Im Vergleich zu den Computertechnologien sind persönliche Erfahrungen im Bereich Bio-engineering nur schwer möglich und Kontrolle für Einzelne nicht möglich. Die Bevölkerung ist gezwungen, sich auf Experten und Politiker zu verlassen. An dieser Stelle werden die politischen und wirtschaftlichen Interessen bestimmter Gruppen in die Diskussion eingebracht: Wer bezahlt die Forschung? Wer legt ihre Ziele fest? Wer kontrolliert sie? Wer bezahlt die Presse? Was ist mit den Möglichkeiten neuer Kriminalität? Werden Bedürfnisse von Wünschen unterschieden, oder wird einfach realisiert, was möglich ist? Wo sind die Grenzen zwischen gesunden Babies bei Schwangerschaften und „Child Design“?

Eine Umfrage in Österreich hatte zum Ergebnis, dass 95% der Bevölkerung transgene Tomaten ablehnen, ein Drittel der Befragten sich aber gerne klonieren lassen würde. Unabhängig von Illusionen und Irrationalismen in diesem Zusammenhang (wer zieht die Klone auf, welche Rolle spielen Umwelteinflüsse, gibt es Probleme für den Klon oder das „Original“ usw.) wirft dieses Ergebnis Fragen nach Individualität und Authentizität auf. Einerseits geht es bei steigender Unsicherheit und Komplexität der Umwelt um Identitätsverlust, andererseits will möglicherweise genau dieser Prozess durch Datensicherheit und Klone aufgehalten werden. Als wesentlich für weitere Diskussionen und Entwicklungen wurde erachtet, dass solche Prozesse und Entscheidungen eine hohe „Reife“ der Menschen erfordern, die sinnvolle Grenzen des Machbaren in demokratischen Diskursen aushandeln und akzeptieren.

### **3.5 Arbeitskreis 5: Zukunft und Vertrauen**

In den Mittelpunkt dieses Diskurses wurde vom Moderator Edmund A. Ronald, Computerwissenschaftler und Forscher zur philosophischen Untermauerung künstlicher Intelligenz, die Funktionsweise von Maschinen der Zukunft gestellt. Was ist in 50 Jahren, wenn wir Maschinen haben sollten, die intelligenter sind als wir?

Diese Eröffnung provozierte viele weitere Fragen: Werden diese Maschinen Identität und Bewußtsein haben? Können sie sich selbst programmieren? Sind sie lernfähig? Können wir Lernfähigkeit programmieren, kann Lernen als Programm beschrieben werden? Können diese Maschinen selbst Maschinen designen? Ist die geistige Arbeit der Konstruktion beschreibbar? Eine intellektuell reizvolle Aufgabe, aber ist sie emotional attraktiv, wo die Folgen unabsehbar sind?

Die Annäherung an mögliche Antworten fiel überraschend schwer – es tauchten weitere zu klärende Bedingungen auf: Die Maschinen müssten ihren eigenen Strom produzieren, sich selbst reparieren können, auch ihren eigenen Ausstieg aus dem Maschinenleben vollziehen. Und sie müssten sich selbst miteinander vernetzen können, sich in bestimmte Rahmen begeben und mit anderen kooperieren. Auch eine pragmatische Herangehensweise an diese Idee war mit Schwierigkeiten verbunden: Machen diese Maschinen dann die Arbeit und wir die Freizeitaktivitäten? Was ist Arbeit, was Vergnügen? Was tun die Menschen, wenn sie keine Verpflichtungen haben? Sind diese intelligenten Maschinen unsere Sklaven? Welche Beziehung haben wir zu diesen Sklaven und welche Beziehung wollen wir haben?

Ein Versuch der Unterscheidung zwischen Maschinenqualitäten und menschlichen Fähigkeiten wurde mit dem Beispiel eines Arztes versucht, der im Grunde gar keine diagnostischen Daten sammelte, kaum Messungen vornahm und doch treffende Anweisungen für die Gesundheitsherstellung gab und hohes Vertrauen genoß. Diese ganzheitliche Herangehensweise und Diagnose per Augenschein kann nur von „optimierten“ Menschen praktiziert werden. Wenn wir uns auf diese Weise selbst optimieren, brauchen wir eventuell keine intelligenten Maschinen mehr. Das entsprach zum Teil der Auffassung, dass die Probleme der Menschen nicht von Maschinen gelöst werden können, sondern von uns selbst mit kreativen Anstrengungen angegangen werden müssen. Die Gefahr einer Art „mechanischer Zivilisation“ wurde beschrieben, die Kreativität reduziert und viele Ressourcen bindet, um diese Mechanik aufrechtzuerhalten und neue Lösungen behindert. Ein weiterer Standpunkt war, dass Menschen interessant genug sind, und wir uns nicht ständig mit Technik beschäftigen sollten. Die Tatsache, dass permanent neue Maschinen erfunden und entwickelt werden, zeigt andererseits die Attraktivität der Idee „künstliche Intelligenz“. Die extremen Ergebnisse können entweder Erleichterung des Alltags oder eine neue Sklaverei sein.

### **3.6 Arbeitskreis 6: Geschichte und Vertrauen**

Die Moderatorin Mercedes Vilanova, Professorin für Zeitgeschichte an der Universität Barcelona, stellte zu Beginn ihren Zugang zum Thema Vertrauen vor, in dem sie Erklärungsmodelle für versteckte Mehrheiten suchte. Sie erforschte eher unsichtbare Phänomene wie Nichtwählertum, Analphabetismus, weibliche Lebenspraxis, Schattenwirtschaft etc., um das Sichtbare besser zu verstehen. Diese verborgenen Mehrheiten haben keine Lobby und sind in der öffentlichen Meinung unterrepräsentiert. Das Verfolgen der Entwicklung dieser „Bewegungen“ durch die Geschichte kann uns möglicherweise bei der Zukunftsgestaltung helfen. Und stellt Antworten auf die Frage bereit: Was gibt uns die Vergangenheit, damit wir der Zukunft trauen können?

Zum Thema „Ist die Vergangenheit relevant“ wurden unterschiedliche Meinungen vertreten. Eine Auffassung tendierte in die Richtung, dass für die jeweiligen praktischen Erfahrungen einer Zeit die vergangenen Abschnitte nichts Wesentliches mehr enthalten. Wichtige Wechsel in der Geschichte der Menschen spielten später keine Rolle für die Lebenspraxis, vor allem dann, wenn Entwicklung und Wechsel so schnell erfolgen, dass junge Leute keine praktischen Bezüge zur Vergangenheit haben können. Dem wird entgegengehalten, dass andererseits abstrakte Erfahrungen oder Ideen wie Konzepte, Muster, Orte und Gewohnheiten – auch in Strukturen, Personen und Familien beispielsweise – nicht nur weiter wirken, sondern sich auch eigendynamisch fortsetzen. Der Diskussionspunkt „bewußte Auswertung



Muster zu finden, die Voraussagen für die Zukunft ermöglichen. Dies wurde besonders im Arbeitskreis Geschichte und Vertrauen betont.

Erträgt das abstrakte Systemvertrauen wirklich jede konkrete Enttäuschung (Bolz, S. 15)? Oder sind Misstrauen in die moderne Gesellschaft, fundamentalistische Reaktionen und Rückzüge sowie Gewalt und sinkende Wahlbeteiligung in vielen Demokratien nicht auch Ausdruck mangelnden Systemvertrauens? Diese Phänomene werden von einigen Multiplikatoren in Politik und Wirtschaft als relevante Gefahr für die Entwicklung unserer Gesellschaft angesehen. Die „Risikokommunikation“, die von Renn & Kastenholz als Beitrag zum Abgleich von Interessen dargestellt wird, ist m. E. ein wichtiges Beispiel, das die menschliche Grunderfahrung Vertrauen von der persönlichen auf eine positiv erfahrbare kollektive Ebene bringt. „Vertrauenswürdigkeit lässt sich nicht herstellen, sondern bestenfalls verdienen“ (Renn & Kastenholz, S. 44). Die Qualität von Diskursen muss sich ihrer Auffassung daran messen lassen, ob es gelingt, in einer komplexen Welt Möglichkeit und Machbarkeit auf der Grundlage vorhandener (und kommunizierter!) Informationen abzustimmen.

Die rein wirtschaftliche Motivation zur Vertrauensbildung gilt vielen Menschen als amoralisch (Wiele, S.215) und scheint als Mittel zum Zweck nicht hinreichend, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu gewinnen. Andererseits funktionieren wirtschaftliche und organisationale Kontexte erst mit Emotionen wie Motivation, Leidenschaft und Vertrauen richtig gut und effektiv.

Erhardt sieht in seinem Beitrag die transkulturelle Kultur des Vertrauens als Bestandteil eines umfassenden organisationalen Lernansatzes - ähnlich Nadin, der zu Beginn „Qualifizierung zum Vertrauen“ vorgeschlagen hatte. Erhardt bestimmt die New Economy als in ihrem Erscheinungsbild technikzentriert, in ihrem Kern personenzentriert. Dies entspricht der Auffassung anderer Autoren, die die Bedeutung von personengebundenen Qualifikationen und Möglichkeiten betonten (vgl. Scherrer & Wieland). Die Konsequenz daraus ist ein miteinander verbundener Lernprozess auf individueller und organisationaler Ebene. Zusätzlich müssen neue Wege des Lernens und des Austauschs von Wissens beschritten und benutzt werden, um antizipatorische Modelle für die Zukunft zu entwickeln.

Die steigende Komplexität unserer Welt stand in vielerlei Hinsicht im Mittelpunkt der Überlegungen und der Initiative zum Thema Vertrauen. Das Wechselverhältnis zwischen Schwierigkeit und Notwendigkeit wurde thematisiert und mögliche Wege zur bewussten Herstellung von Vertrauen diskutiert. Die Rolle von Kommunikation und Kooperation ist dabei sehr deutlich geworden: Kooperation braucht *und* schafft sich gleichzeitig eine sich permanent entwickelnde Vertrauensbasis. Mit der Initiative „Trust – das Prinzip Vertrauen“ wurde ein wichtiger Anfang gemacht.

## 5 Literatur

- Nadin, M. (2001). *Trust - Das Prinzip Vertrauen*. Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Becker, L. (2001). Das Prinzip Vertrauen. Anmerkungen über ein Netzwelt-Problem. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 125-142). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Behrens, G. ; Neumaier, M. (2001). Entstehung und Beeinflussung von Vertrauen. Ergebnisse der Konsumentenforschung. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 295-312). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Bielfeldt, M. (2001). Electronic Commerce und Datensicherheit im Internet - Vertrauenswür-

- dige Anwendungen. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 195-206). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Bolz, N. (2001). Kommunikationsprobleme des Vertrauens. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 11-20). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Bott, M. (2001). Einflussfaktoren auf die Vertrauensbildung im eCommerce - praktische und theoretische Implikationen. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 143-164). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Brem, G. (2001). Risikokontrolle und Vertrauen - Zur sozialen Akzeptanz der Biotechnologie. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 83-94). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Diller, S. (2001). Vertrauen im vernetzten Amerika. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 101-124). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- French, T. ; Vile, A. (2001). Simiotisch erweitertes Web-Site-Design für Vertrauen, Sicherheit und Benutzerfreundlichkeit. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 253-276). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Gora, W. (2001). Virtuelle Organisationen - Vertrauen als Managementkonzept. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 321-352). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Hoyningen-Huene, P. (2001). Vertrauen. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 71-82). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Kersten, H. (2001). Vertrauensbildung bei Produkten, Systemen und Geschäftsprozessen. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 333-346). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Ludwig, V. (2001). Vertrauenswürdige Systeme. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 165-194). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Nadin, M. (2001). Trust - Antizipation und Überleben. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 1-10). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Renn, O. ; Kastenholz, H. (2001). Risikokommunikation in einem Klima allgemeinen Vertrauensverlustes in Institutionen. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 21-48). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Ronald, E. M. A. ; Sipper, M. (2001). Nehmen wir an, die Zukunft ist da! In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 95-100). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Ruhmann, I. (2001). Vertrauenstechnik und Vertrauenskultur. Zum Verhältnis technischer und nichttechnischer Faktoren von Vertrauen in digitale Transaktionsformen. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 361-370). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Scherrer, K. ; Wieland, R. (2001). Trust - Vertrauen in Organisationen. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - das Prinzip Vertrauen. Beiträge zum Internationalen Colloquium "Vertrauen. Das 21. Jahrhundert und darüber hinaus"* (S. 313-320). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Vilanova, M. (2001). Das Vertrauen zur Geschichte. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 59-70). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Werschinin, S. (2001). Misstrauen als Problem der postsowjetischen Gesellschaft. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 49-58). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Wiele, J. (2001). Content Filter als persönliche Assistenten. In Nadin, M. (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 207-226). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.

## **Informationen für den Leser**

In den Wuppertaler Psychologischen Berichten erscheinen Arbeiten, die von Psychologen der Universität-Gesamthochschule Wuppertal verfasst worden sind. In der Regel handelt es sich um Manuskripte, die zum Druck in einem anderen Publikationsorgan eingereicht oder bereits von einem anderen Publikationsorgan zum Druck angenommen worden sind. In diesen Fällen liegt das Copyright bei dem betreffenden Publikationsorgan. Arbeiten, die späterhin nicht in einem anderen Organ erscheinen, sind Originalpublikationen der Wuppertaler Psychologischen Berichte. Das Copyright liegt in diesen Fällen dann beim Fachbereich 3-Psychologie der Bergischen Universität Wuppertal. Die Hefte eines Jahrganges, deren Anzahl von Jahrgang zu Jahrgang unterschiedlich sein kann, erscheinen in unregelmäßiger Folge und ergeben zusammen jeweils einen Band.

Alle Hefte werden, soweit es sich nicht um zwischenzeitlich anderenorts publizierte Arbeiten handelt und sofern die Auflage nicht vergriffen ist, kostenlos abgegeben. Interessenten wenden sich an den Autor bzw. Erstautor. Die Wuppertaler Psychologischen Berichte werden für den Leihverkehr der Bibliotheken über die Zentralstelle für psychologische Information und Dokumentation an der Universität Wuppertal an die Universitätsbibliothek Saarbrücken (Sondersammelgebietsbibliothek Psychologie der deutschen Forschungsgemeinschaft) weitergegeben.

## **Wuppertaler Psychologische Berichte zur „Arbeits- und Organisationspsychologie:**

Wieland, R. & Baggen, R. (1999). Bewertung und Gestaltung der Arbeit auf der Grundlage psychophysiologischer Beanspruchungsanalysen. Wuppertaler Psychologische Berichte, Heft 1, 1999. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal

Wieland, R. & Krajewski, J. (2002). Psychische Belastung, Arbeitsgestaltung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen I: Zeitarbeit. Wuppertaler Psychologische Berichte, Heft 1, 2002. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal.

Wieland, R. (2002) (Hrsg.). Themenheft: Neue, flexibilisierte Arbeitsformen – Randbedingungen und Gestaltungsanforderungen. Wuppertaler Psychologische Berichte, Heft 2, 2002. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal

Die Beiträge sind auch als PDF-Datei auf der homepage des Arbeitsbereichs „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Prof. Dr. Rainer Wieland verfügbar:

<http://sanus.uni-wuppertal.de/>