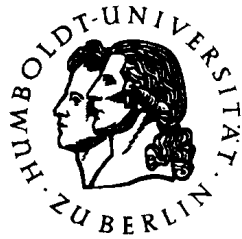


**HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN**  
**INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT**



**BERLINER HANDREICHUNGEN**  
**ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT**

HEFT 105

**VERTRAUENSARBEITSZEIT –**  
**EIN MODELL FÜR**  
**ÖFFENTLICHE BIBLIOTHEKEN**

VON  
SUSANNE KORB

**VERTRAUENSARBEITSZEIT –  
EIN MODELL FÜR  
ÖFFENTLICHE BIBLIOTHEKEN**

VON  
SUSANNE KORB

---

Berliner Handreichungen  
zur Bibliothekswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 105

**Korb, Susanne**

Vertrauensarbeitszeit – ein Modell für Öffentliche Bibliotheken / von Susanne Korb.  
– Berlin : Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin,  
2002, 67 S. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 105)

ISSN 14 38-76 62

**Abstract:**

Die Untersuchung beschäftigt sich mit einem alternativen Arbeitszeitmodell für den Aufgabenbereich Öffentliche Bibliothek.

Zunächst wird die konzeptionelle Herkunft aus dem Gedankengut der Verwaltungsreform, insbesondere des Personalmanagements, exzerpiert. Nach einem Vergleich mit herkömmlichen Regelungen konzentriert sich die Analyse auf das Modell Vertrauensarbeitszeit unter Berücksichtigung des gegenwärtigen Forschungsstandes, der Erkenntnisse aus der Motivationstheorie sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen. Im Kontext des Reformprozesses wird die Vertrauensarbeitszeit auf ihre Eignung für Öffentliche Bibliotheken geprüft und anhand der bisher bekannten Methoden der Erfolgsmessung abschließend bewertet.

---

Diese Veröffentlichung ist die überarbeitete Fassung einer schriftlichen Hausarbeit am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin

## **Inhalt**

### **Einführung** **6**

Anlass, Themenstellung und Aufbau der Arbeit

### **1 Verwaltungsreform** **8**

#### **1.1 Ursachen und historische Entwicklung** **8**

#### **1.2 Konzeption der Reformziele** **10**

#### **1.3 Reformelemente zur Zielerreichung** **12**

1.3.1 Führungsgrundsätze 14

1.3.2 Personalentwicklung 15

1.3.3 Zielvereinbarungen 17

1.3.4 Teamarbeit 19

1.3.5 Mitarbeitergespräch 23

1.3.6 Arbeitszeitflexibilisierung 24

#### **1.4 Zusammenfassung** **24**

### **2 Das Reformelement Arbeitszeitflexibilisierung** **25**

#### **2.1 Ursachen und historische Entwicklung** **25**

#### **2.2 Standardisierung gleitender Arbeitszeiten** **26**

#### **2.3 Formen variabler und flexibler Arbeitszeiten** **28**

#### **2.4 Fortschreitende Flexibilisierung durch Vertrauensarbeitszeit** **29**

#### **2.5 Zusammenfassung** **29**

### **3 Das Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit** **30**

#### **3.1 Begriffsbildung und Definition** **30**

#### **3.2 Herkunft und Entstehung** **31**

#### **3.3 Verbreitungsgrad und Pilotanwender** **33**

#### **3.4 Projekte empirischer Forschung** **33**

#### **3.5 Implementierung in der Stadt Wolfsburg** **34**

#### **3.6 Motivation als betriebspsychologische Grundlage** **39**

#### **3.7 Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen** **42**

#### **3.8 Vertrauensarbeitszeit in der Kritik** **45**

#### **3.9 Zusammenfassung** **47**

**4 Vertrauensarbeitszeit für Bibliotheken** **48****4.1 Bibliotheken im Reformprozess** **48**

4.1.1 Vertrauensarbeitszeit und Führungsgrundsätze 49

4.1.2 Vertrauensarbeitszeit und Personalentwicklung 52

4.1.3 Vertrauensarbeitszeit und Zielvereinbarungen 53

4.1.4 Vertrauensarbeitszeit und Teamarbeit 54

4.1.5 Vertrauensarbeitszeit und Mitarbeitergespräch 57

**4.2 Möglichkeiten und Grenzen der Erfolgsmessung** **58****4.3 Zusammenfassung und Bewertung** **61****5 Ausblick** **62****Literatur** **63****Internet** **67**

## **Einführung**

### **Anlass, Themenstellung und Aufbau der Arbeit**

„Ein qualitativer Sprung in der Diskussion“ sei der Vortrag über die Vertrauensarbeitszeit gewesen, so Petra Hätscher, stellvertretende Leiterin der Universitätsbibliothek Konstanz, in ihrem schriftlichen Resümee (Hätscher, 2001, S. 1395).

Die Kommission für Organisation und Betrieb des Ehemaligen Deutschen Bibliotheksinstitutes hatte zum Round Table über Arbeitszeitmodelle eingeladen. Fünf Varianten flexibilisierter Arbeitszeiten, überwiegend aus Öffentlichen Bibliotheken, wurden vorgestellt und erörtert. Die Diskussion fokussierte sich auf die Vertrauensarbeitszeit, da eine so weitgehende Liberalisierung in deutschen Verwaltungen und Bibliotheken bisher unbekannt war.

Der Innovativcharakter des Modells und das kontroverse Interesse der Experten haben die Kommission veranlasst, das Thema im Rahmen des diesjährigen Bibliothekartages einem breiten Fachpublikum vorzustellen und damit im Bibliothekswesen eine öffentliche Diskussion zu initiieren.

Die bisherige sparsame Publizierung hat dennoch die Nachfrage fachlicher Institutionen und Führungskräfte ausgelöst, so dass bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt erkennbar ist, dass dieses Arbeitszeitmodell Gegenstand bundesweiter Organisationsuntersuchungen wird und die Fachwelt zwischen Euphorie und Skepsis schwanken lässt.

Der Beginn einer solchen Entwicklung bietet Anlass, den bisherigen Erkenntnisstand explorativ einer interdisziplinären Betrachtung zu unterziehen und im Anschluss daran den potenziellen Vorbildcharakter des Modells auf breite Praxistauglichkeit und Effizienz zu untersuchen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die einzige bisher ganzheitlich mit Vertrauensarbeitszeit arbeitende Kommunalverwaltung von empirischen Fallstudien – also z. B. für ihre Bibliothek – absehen möchte, zugunsten einer späteren standardisierten Totalerhebung.

Diese Einschränkung ist in Kauf zu nehmen angesichts der inhaltlichen Kraft und zukünftigen Relevanz des Themas.

Ziel dieser Arbeit ist es, den Blick zu lenken auf ein alternatives Arbeitszeitmodell für den Aufgabenbereich Öffentliche Bibliothek, sowie konzeptionelle Herkunft und bestehende Zusammenhangsstrukturen zu identifizieren. Hierfür empfiehlt sich die deduktive Vorgehensweise. Sie führt zu folgender Gliederung:

In **Kapitel 1** werden Ursachen, historische Entwicklung, Ziele und Elemente der Verwaltungsreform selektiv im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand erläutert und die Konsequenzen speziell für das Personalmanagement aufgezeigt.

Aus diesem Kontext heraus beschäftigt sich **Kapitel 2** mit dem Reformelement Arbeitszeitflexibilisierung. Gewürdigt wird die traditionelle Gleitzeitregelung und ihre reformierten Versionen.

Dem wird in **Kapitel 3** das Modell Vertrauensarbeitszeit gegenübergestellt. Nach Definition, Herkunft und Verbreitungsgrad, einschließlich exemplarisch-empirischer Zwischenergebnisse, wird die Konzeptionierung in der Reformkommune Wolfsburg eruiert sowie die Vor- und Nachteile dieser Regelung herausgearbeitet. Besonderes Augenmerk erhalten die Erkenntnisse aus der Motivationstheorie und die rechtlichen Rahmenbedingungen.

**Kapitel 4** widmet sich den Bibliotheken und ihren Fortschritten im Reformprozess. Anhand der einzelnen Reformelemente wird die Bedeutung der Vertrauensarbeitszeit im jeweiligen Kontext erörtert und auf ihre Eignung für Öffentliche Bibliotheken geprüft, sowie unter Berücksichtigung der bisher bekannten Methoden der Erfolgsmessung abschließend bewertet.

# 1 Verwaltungsreform

## 1.1 Ursachen und historische Entwicklung

Spätestens seit sich die Städte zu Beginn der 1990er Jahre mit der Aufgabe konfrontiert sahen, ihr breites Leistungsspektrum bei schrumpfenden finanziellen Ressourcen aufrecht erhalten zu müssen, hat ein Prozess des Umdenkens eingesetzt, der mit großer Dynamik alle Verwaltungsbereiche erfasst und eine grundlegende Neuorientierung im Selbstverständnis der Kommunalverwaltung hervorbringt. Je nach Innovationsbereitschaft der Städte ist dieser Reformprozess mit Nachdruck vorangetrieben oder mit Behutsamkeit initiiert worden. Bereits 1996 war die Verwaltungsreform „in über 80 % der Städte mit über 30.000 Einwohnern in Gang“ (Oertel/Röbke/Sievers, 1996, S. 23).

Als erste Orientierungshilfe diente das sogenannte Tilburger Modell, das „Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung“ (KGSt, 1992, S. 3) aufzeigte und damit über die deutschen Bemühungen zur Überwindung der Finanzkrise weit hinausging. Vor dem Hintergrund international diskutierter Konzepte zur Verwaltungsmodernisierung fand hier eine umfassende Reform des politisch-administrativen Systems einer niederländischen Kommune statt. Die Reform erstreckt sich auf ein verändertes Leitbild der Kommunalverwaltung, ein anderes Verhältnis von Rat und Verwaltung, die Konzernstruktur der Verwaltung, betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Managementsysteme sowie die notwendigen Änderungen der Verwaltungskultur (vgl. KGSt, 1992, S. 9).

„Mit der Renaissance marktwirtschaftlicher Konzepte ... wurden die Forderungen nach Privatisierung staatlicher Aufgaben und der Einführung privatwirtschaftlicher Managementformen im öffentlichen Sektor lauter.

Der Vergleich mit den Privatunternehmen bestimmte nun nicht nur den Blick auf die interne Organisation und den Produktionsprozess, sondern zunehmend auch den Blick auf das Verhältnis der öffentlichen Verwaltung zu ihren Kunden. Damit erhielt auch das bisherige Konzept der ‚Bürgernähe‘ einen neuen Akzent und wurde um Marketingkonzepte für die öffentliche Verwaltung ergänzt.

In allen Reformprogrammen lassen sich mindestens vier Elemente erkennen: Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenzen, Partizipation von Mitarbeitern und Kunden, Markt- und Serviceorientierung der Dienstleistungen,



Leistungsmessung und Steuerung. In vielen Ländern kommt die Suche nach neuen Planungs- und Budgetierungsinstrumenten als fünftes Element hinzu.“ (KGSt, 1992, S.11). Für die öffentlichen Verwaltungen wird selbst dort der Wettbewerb gesucht, wo von der Sache her ein öffentliches Monopol angemessen ist (vgl. Herweijer, 1996, S. 6).

Die Dynamik der frühen Jahre, der reformerische Mut der europäischen Nachbarn und die ersten sichtbaren Erfolge führen dazu, dass sich die konzeptionellen Ideen auch in Deutschland durchsetzen. Bevor die Entwicklung hier weiter verfolgt wird, seien zwei Einschätzungen aus der Praxis zitiert, die verdeutlichen, dass das niederländische Modell im Lauf der Jahre durchaus kontroverse Reaktionen hervorgerufen hat:

„Das Tilburger Modell besteht bis heute, weil es erfolgreich ist. Es hat sich als geeignetes Mittel erwiesen, die Gemeinde gut zu verwalten. Dies ist das vorherrschende Urteil vieler Beschäftigten und Mandatsträger in Tilburg. Bestätigt wird dieses Urteil, wenn man rein finanzielle Kriterien zu Grunde legt. Allerdings bietet das Tilburger Modell noch keine hinreichende Voraussetzung, dass auch die richtigen Ziele gewählt und die Zielvorgaben präzisiert werden. Diese Arbeit bleibt auch im Tilburger Modell der politischen Führung der Gemeinde vorbehalten.“ (Herweijer, 1996, S. 18).

An anderer Stelle und einige Jahre später wird das Reformergebnis durchaus kritisch gesehen:

„Als ‚abgeschmolzen‘ oder auch ‚zu Tode privatisiert‘ gelten inzwischen viele öffentliche Einrichtungen in den Niederlanden. Die Nordlichter hinterm Deich können immerhin noch eine Wachstumsrate um eineinhalb Prozent aufweisen, die Arbeitslosenquote liegt bei fabelhaften dreieinhalb Prozent. Export und Konsum brummen, und ganze Branchen suchen händeringend nach Arbeitskräften. Der öffentliche Sektor dagegen blutet aus.... Der ‚Marktgedanke‘, seit Mitte der achtziger Jahre ein Zauberwort unter Politikern und Administratoren in Den Haag, sei im letzten Jahrzehnt überstrapaziert worden, ... ‚wir haben dabei zu viel Qualitätsverlust hinnehmen müssen‘.

Auch der Niedergang des öffentlichen Dienstes sei eine ‚Form der Kapitalvernichtung‘... . So zeigt sich das vielgepriesene Vorbild Holland inzwischen von seinen düstersten Seiten: Um die überschuldeten Haushalte zu entlasten, wurden

Pfleger, Lehrer, Polizisten und Bahnpersonal eingespart...“ (Schreiber, 2002, S. 128 f.).

Diese harsche Bilanz im Hinblick auf die Gesamtheit des öffentlichen Dienstes lässt das Spannungsfeld sichtbar werden zwischen den konjunkturellen Anforderungen an die Wirtschaft einerseits und den kontinuierlichen Anforderungen an die Daseinsvorsorge der öffentlichen Hand andererseits. Die Konzepte zur Krisenbewältigung sind also zwischen diesen unterschiedlichen Aufgabenbereichen nicht undifferenziert übertragbar.

Die Entwicklung in Deutschland folgt zunächst dem europäischen Vorbild. Sie erkennt, dass die Modernisierung der Kommunalverwaltung kein Problem der Rechtsordnung ist, sondern ein Steuerungsproblem (vgl. KGSt, 1993, S. 14) und bezeichnet daher ihren Reformprozess als Neues Steuerungsmodell.

Um den Wandel von der Vollzugsverwaltung über die Entbehördlichung zum Dienstleistungsunternehmen zu bewältigen, bedarf es zunächst der Zielsetzung.

## **1.2 Konzeption der Reformziele**

Die bereits aufgezeigten internationalen Reformelemente werden als Grobziele in das Neue Steuerungsmodell integriert. Als Beispiel dafür dienen in Abbildung 1 auf der folgenden Seite die „Eckpunkte zur Verwaltungsreform einer Stadtverwaltung“ (Stratemann/Wottawa, 1995, S. 121 f.).

Der im Lauf der Jahre verhalten einsetzende Konjunkturaufschwung verschiebt die Schwerpunkte der Reform von den einst vorrangigen Finanzziele zu stärkerer Berücksichtigung einer neuen Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Der zentrale Dienstleistungsgedanke benötigt Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Wirtschaftlichkeit als gleichrangige Ziele.

Dies verdeutlicht ein Schaubild der „Modernisierungsziele der Stadt Hagen“ (zit. nach Kißler, 1997, S. 63):

siehe: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image2.gif>



Die Reform versteht sich als Weg, als Prozess. Die Ziele und die zu ihrer Realisierung erforderlichen Schritte und Maßnahmen stehen in engstem Zusammenhang, die Übergänge sind fließend, zwischenzeitliche Kurskorrekturen möglich.

### **1.3 Reformelemente zur Zielerreichung**

Ebenso wie die Ziele werden auch die Umsetzungsmaßnahmen, häufig als Elemente oder Bausteine bezeichnet, in der Literatur unter stets wechselnden Aspekten in immer wieder neuen systematischen Kompositionen dargestellt.

Eine beispielhafte, theoretische Strukturierung von Zielen und Maßnahmen bietet die Grafik in Abbildung 2 auf der folgenden Seite an (Horváth, 1996, A 1, S. 12).

Explizit ist in dieser Konzeption des Verwaltungsmanagements lediglich ein Baustein dem Personal gewidmet. Während der Umsetzung der Reformideen in die Praxis stellt sich jedoch zunehmend heraus, in welchem hohem Maß der Prozess auf die Ressource Mitarbeiter angewiesen ist und infolgedessen erhöht sich in der Realisierungsphase auch die Anzahl der mitarbeiterorientierten Maßnahmen.

Zum Fortgang der Untersuchung seien daher die Einzelmaßnahmen praxisnah neu strukturiert. Die hier vorgenommene Komprimierung und Reduktion erfolgt aus Gründen der Konzentration auf das Untersuchungsthema.

Abbildung 2:

siehe: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image3.gif>

## Verwaltungsmanagement

Struktur- und Finanzmaßnahmen

Personalmaßnahmen

### Leitbildentwicklung

Kontraktmanagement

Führungsgrundsätze

Strukturreform

Personalentwicklung

Dezentrale Ressourcenverantwortung

Zielvereinbarungen

Budgetierung

Teamarbeit

Produktbeschreibung

Mitarbeitergespräch

Kosten- und Leistungsrechnung

Arbeitszeitflexibilisierung

Controlling und Berichtswesen

Während Veränderungswille, Initiierung und Konzeptionierung des Prozesses noch ausschließlich von Verwaltungsspitze und einzelnen Führungskräften ausgehen, muss der Bewusstseinswandel nun auf die Mitarbeiter übertragen werden. Hier ändern sich Strukturen und Vorgehensweisen, Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe. Damit die Mitarbeiter die Visionen, das neue Gedankengut, mit Leben füllen und zum Nutzen des Kunden in die Praxis umsetzen können, bedarf es einer emanzipierten Verhaltens- und Kommunikationskultur auf allen Ebenen, die im bisherigen Anordnungs- und Befugnisinstrumentarium so nicht enthalten war.

Im Hinblick auf den unmittelbaren Bezug zum Untersuchungsziel reduziert sich die Betrachtung der Einzelmaßnahmen im Folgenden auf die Personalmaßnahmen, die an dieser Stelle einer allgemeinen Würdigung unterzogen werden, um in Kapitel 4 auf ihre Effizienz im Spannungsfeld spezieller Einflussfaktoren geprüft zu werden.

### 1.3.1 Führungsgrundsätze

„Es geht darum, Verwaltungsziele zu formulieren, daraus Managementaufgaben abzuleiten, bestimmte Stellen mit notwendigen Kompetenzen zu versehen und mit geeigneten Personen zu besetzen. ... Das Verwaltungsmanagement trifft Verfügungen, und das heißt: es entscheidet und handelt. ... Die Führung bestimmt, was sie ... anzuordnen hat.“ (Eichhorn, 1997, S. 102).

Inhaltlich ist dem nicht zu widersprechen. Auch will die Reform weder Aufgaben noch Funktionen egalisieren. Es ist jedoch ihre Intention, nicht stets die hierarchiebedingten Rollen in den Vordergrund zu stellen, sondern auf der Grundlage gegenseitiger Wertschätzung die selben Ziele anzustreben.

Ein Beispiel partizipativer Führungsgrundsätze stellen die „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in der Kreisverwaltung Soest“ (Haßelmann/König, 1997, S. 65) in Abbildung 3 auf der folgenden Seite dar.

Die Leitlinien beschränken sich auf die wichtigsten Grundideen, formulieren diese einleuchtend und nachvollziehbar, ebenso operationalisierbar und konkret wie visionär und mitreißend. Bereits die Art der Darstellung impliziert den partnerschaftlichen Ansatz.

Auch die Stadt Wolfsburg entschloss sich, ihre Führungsgrundsätze „Leitlinien der Zusammenarbeit“ (Stadt Wolfsburg, 1997, S. 1) zu nennen und durch eine Arbeitsgruppe von Führungskräften, Mitarbeitern und Personalvertretern erstellen und präsentieren zu lassen. Das Mitwirken der Mitarbeiter fördert die Akzeptanz und stärkt die Identifizierung mit dem Ergebnis.

Die Kraft einer solchen Vereinbarung muss in ihrer Gültigkeit für beide Partner, auch im Konfliktfall, liegen. „Partizipative Prozesse sind nicht umsonst zu haben, sie erfordern Zeit und Qualifizierungen, sie sind manchmal mühsam und auch widersprüchlich. Partizipation der Betroffenen bedeutet keinen Verantwortungsverzicht bei der Führung. Ein funktionierender Reformprozess ist nach dem Gegenstrommodell zu organisieren, das heißt einem differenzierten Miteinander von Top-down- und Bottom-up-Prozessen.“ (Heldmann, 1998, S. 49).

### **1.3.2 Personalentwicklung**

Ebenfalls diesem partizipativen Ansatz folgt die Einsicht in die Notwendigkeit von Personalentwicklungskonzepten. Diese Konzepte sehen „nicht nur das Individuum und dessen Nutzen im Mittelpunkt der Bemühungen, sondern auch das Interesse des Unternehmens an der Entwicklung eines zur Wertschöpfung einsetzbaren Arbeitskräftepotentials.“

Abbildung 3:

siehe <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image4.gif>



Personalentwicklung impliziert die Veränderung eines Fähigkeitsprofils in Richtung auf ein definiertes Anforderungsprofil. ... Aus diesen ... Profilen leiten sich dann die vorgesehenen Maßnahmen ab.“ (Scholz, 2000, S. 407).

Den „Ablauf der Personalentwicklung“ (Scholz, 2000, S. 506) veranschaulicht Abbildung 4 auf der folgenden Seite.

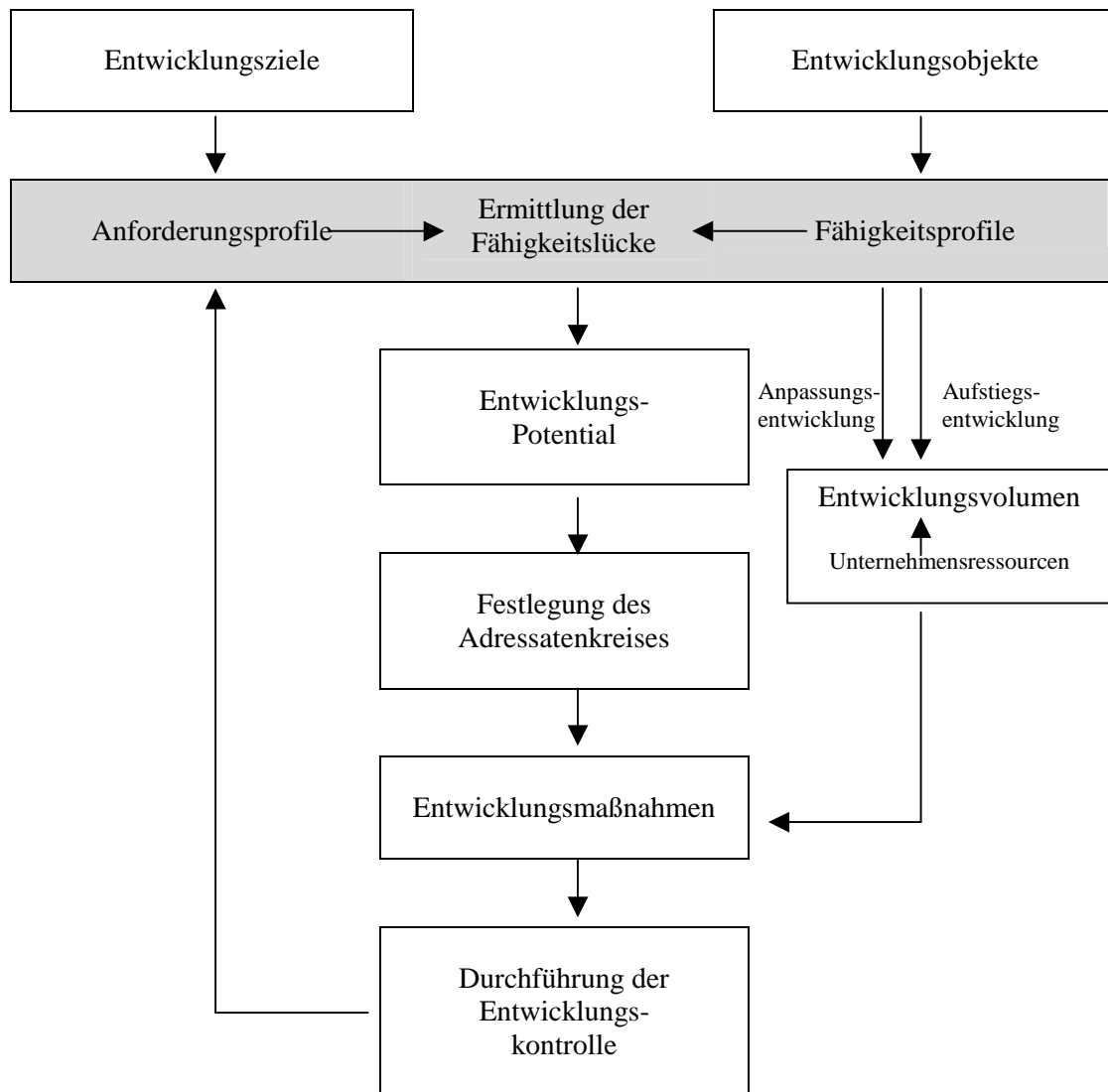
Inhaltsgleich, jedoch etwas pragmatischer sieht es auch der Deutsche Städtetag. „Eine Verwaltungsmodernisierung ohne qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird es nicht geben. Die Defizite der bisherigen Aus- und Fortbildung sind daher zu überwinden, betriebswirtschaftliches Denken sowie Kostenbewusstsein müssen vermittelt und in der Verwaltung angewandt werden. Die Einstellung des Personals zum Verwaltungshandeln muss sich ändern, verwaltungsorientierte Qualifizierungsangebote werden daher erforderlich. Fertigkeiten in der Informationstechnologie müssen vermittelt werden, eine stärkere Bürger- und Serviceorientierung setzt eine entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus.“ (Olbermann/Grömig/Kodolitsch, 1996, S. 19).

### **1.3.3 Zielvereinbarungen**

Auch im Hinblick auf die Erreichung der Verwaltungsziele setzt sich zunehmend eine partnerschaftliche Vorgehensweise durch, mit der Folge weitgehender Abkehr von einseitigen Zielsetzungen und Zielvorgaben, einschließlich ihrer detaillierten Anweisungs- und Kontrollmechanismen.

„Erfolgversprechender für alle Beteiligten ist eine ‚Zielvereinbarung‘, in der Vorgesetzter und Mitarbeiter gemeinsam Ziele formulieren und festlegen ... Jede Person – also jeder Vorgesetzte und jeder Mitarbeiter – verfolgt bewusst oder unbewusst Ziele vielfältiger Art. ... Je stärker der Mitarbeiter am Zielfindungsprozess teilhaben kann, um so eher werden Abweichungen zwischen den Vorstellungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters vermieden, um so häufiger werden die Fähigkeiten des Mitarbeiters frühzeitig aktiviert, um so intensiver kann er eigene Vorstellungen in die Zielvereinbarung einbringen. Ziele, die der Mitarbeiter selbst mit festlegen konnte, bündeln seine vorhandenen Energien für konkrete Handlungen. Mit größerem Eifer wird er trotz anfänglicher Schranken und Hemmnisse diese Ziele zu realisieren versuchen als solche, die ihm aufgezwungen wurden. Auch lassen sich wesentlich

Abb. 4: Ablauf der Personalentwicklung



Quelle: Scholz, 2000, S. 506

bessere Leistungen erreichen, wenn der Mitarbeiter das Bewusstsein hat, sich die Ziele selbst gesteckt und mit seinem Vorgesetzten vereinbart zu haben. Mit der Zielvereinbarung werden Sollvorstellungen geschaffen, an denen später das Handlungsergebnis zu messen ist. Je näher der Mitarbeiter einem anspruchsvollen Ziel kommt, desto größer wird das Gefühl, etwas Besonderes zu leisten; wird das Ziel schließlich erreicht, stellen sich intensiv empfundene Erfolgserlebnisse ein, die wiederum Quelle neuer Leistungsbereitschaft sind.“ (Kratz, 1987, S. 50).

Gegenstand von Zielvereinbarungen sind operative Qualitätsziele. Es geht um die produktspezifische Definition von Qualität, indem bestimmte Bedürfnisse der Kunden von diesen erhoben oder diesen zugerechnet werden. In Abbildung 5 a bis c auf den folgenden Seiten „sind typische Kundenerwartungen als Qualitätsanforderungen wiedergegeben, wie sie Gegenstand von Zielvereinbarungen sein können. Angegeben sind auch Bewertungskriterien, die eine Vorstellung vermitteln sollen, wie Qualität gemessen werden kann.“ (Mauch, 1999, S. 44 ff.).

#### **1.3.4 Teamarbeit**

In einem Reformprozess mit dem Ziel der Effizienzsteigerung wie auch der Humanisierung der Arbeitswelt darf eine Betrachtung über die potenziellen Vorzüge von Teamarbeit nicht fehlen. Seit langem aus der Automobilindustrie bekannt (vgl. Meyer-Dohm, 1988, S. 251 ff.) wird sie zunehmend wichtiger Bestandteil der kommunalen Reformbemühungen. „Durch die Einführung teamorientierter Führungstechniken versucht die Personalführung, einen Beitrag zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Unternehmungen beizusteuern. Die Akzeptanz neuer Technologien wird um so größer sein, ihre Einführung und Nutzung um so effizienter gelingen, je umfassender die Mitarbeiter an diesem Veränderungsprozess beteiligt werden. Durch den Aufbau einer teamorientierten Organisation werden schnelle Regelkreise und eine Dezentralisierung der Verantwortung gefördert, die eine effiziente Abwicklung betrieblicher Aufgaben ermöglichen. Die Konzeption der Gruppenarbeit verspricht – nicht zuletzt aufgrund des Synergie-Effektes – den neuen Herausforderungen entsprechen zu können.“ (Schmidt, 1999, S. 155).

Es wird erwartet, dass durch Teamorganisation Leistungen möglich werden, die auch von einer größeren Anzahl einzelner Mitarbeiter nicht erbracht werden können (vgl. Olesch/ Paulus, 2000, S. 99). Voraussetzung dafür ist die Verfolgung eines gemein-

Abbildung 5 a:

siehe <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image5.gif>

Abbildung 5 b:

siehe <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image6.gif>

Abbildung 5 c:

siehe <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image7.gif>

samen Zieles, das Einbringen und die Ergänzung unterschiedlicher Kenntnisse und Fähigkeiten mit weitgehend autonomer Prozesssteuerung und gemeinschaftlicher Ergebnisverantwortung.

Bei Übertragung dieses Idealmodells auf die Aufgabenstellung einer Verwaltung ist mit großer Differenziertheit vorzugehen. So ist zu berücksichtigen, „daß in den Behörden ... noch eine Mehrzahl von Routine- und Vollzugsaufgaben anfällt und daß die Umwelt zum Teil auch statisch ist ... . Angesichts einer solchen ‚Mischsituation‘ ist eine pauschale Forderung nach dem Umbau der Behördenorganisation in Teams wenig sinnvoll. Sondern es muss je nach der konkreten Situation bzw. den in einer Behörde anstehenden Aufgaben überlegt werden, ob Teamarbeit oder Einzelarbeit die richtige Form ist und ob aufgrunddessen Teams gegründet werden sollen oder nicht.“ (Bauer, 1995, S. 226).

Dieser kritischen Bewertung muss sich der Reformprozess stellen, wenn Teamarbeit zum Erfolg führen soll. Erst wenn die Teambildung von den Mitarbeitern als sinnvoll für Aufgabenerledigung wie Problemlösung erkannt wird, erfolgt der beabsichtigte Innovationsschub. Der Gewinn an Selbstregulation und Gestaltungsraum führt dann zu Leistungsbereitschaft und verstärkter Übernahme von Verantwortung im Sinne eines verbesserten Arbeitsergebnisses.

### **1.3.5 Mitarbeitergespräch**

In den Kontext sich wandelnder Managementstrategien gehören ebenfalls regelmäßige und flächendeckende Vieraugengespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Über die stets erforderlichen anlassbezogenen Dienstbesprechungen hinaus wird das Mitarbeitergespräch zu einem weiteren Element der Zusammenarbeit. Thematisiert werden die persönliche Arbeitssituation, die gegenseitigen Leistungserwartungen, das beiderseitige Verhalten sowie die individuelle berufliche Entwicklung.

„Das Mitarbeitergespräch will eine Vertrauensgrundlage schaffen bzw. ausbauen. Der Vorgesetzte kann so besser auf Veränderungen vorbereiten, Angst abbauen, aufgrund ‚intimer‘ Kenntnis des Mitarbeiters diesen besser motivieren, die Stärken und Schwächen berücksichtigen. ... Das regelmäßige Mitarbeitergespräch ist ein wichtiger Beitrag zur Gestaltung eines angenehmen Betriebsklimas.“ (Golas, 1994, S. 102 f.).

Die nicht selten anzutreffenden Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit der Maßnahme (vgl. Haßelmann/König, 1997, S. 98 ff.) lassen sich am ehesten durch Offenheit und Glaubwürdigkeit der Führungskraft überwinden.

Kritisch zu sehen ist die zusätzliche zeitliche Belastung für den Vorgesetzten bei großer Führungsspanne und flacher Hierarchie.

Wird das Instrument Mitarbeitergespräch jedoch beiderseitig als vorteilhaft erkannt und als individuelle Chance genutzt, so stellt es durchaus einen „Schritt dar auf dem Weg zu einer neuen partnerschaftlichen Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in der kommunalen Verwaltung.“ (Haßelmann/König, 1997, S. 112).

### **1.3.6 Arbeitszeitflexibilisierung**

Die im Interesse des Mitarbeiters wichtigste Rolle in diesem Kontext spielt die Arbeitszeitflexibilisierung – arbeitgeberseitig eingeräumt, um den gestiegenen Anforderungen, der Dynamik der Reform und der immer wieder schwankenden Haushaltssituation flexibel begegnen zu können. Gleichzeitig stellt auch sie ein Instrument dar zur Delegation von Verantwortung und zur Erhöhung von Arbeitssouveränität für die Mitarbeiter.

Aufgrund dieser besonderen Bedeutung und im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand werden die Fortschritte der Arbeitszeitflexibilisierung ab dem folgenden Kapitel 2 eigens behandelt.

## **1.4 Zusammenfassung**

Die insbesondere in Kapitel 1.3.1 bis 1.3.6 herausgearbeiteten, kurz skizzierten und erörterten Personalmaßnahmen sind Instrumente des gegenwärtigen Personalmanagements im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells. Gemeinsam folgen sie der Leitidee, durch optimierte Kommunikationskultur und Verstärkung partizipativer Elemente die Leistungsressourcen der Mitarbeiter zu aktivieren, um die Qualität der Arbeitsergebnisse zu verbessern und gegenüber Krisen zu stabilisieren.



## **2 Das Reformelement Arbeitszeitflexibilisierung**

### **2.1 Ursachen und historische Entwicklung**

Das Ringen der Gewerkschaften mit den Arbeitgebern um weitgehende Zustimmungs-, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte in den 1970er Jahren bis hin zur Allzuständigkeit betraf sämtliche Arbeitsbereiche, auch in den Bibliotheken (vgl. Funk/Heidtmann, 1977, S. 3 ff.), vorrangig jedoch die Komponenten der Arbeitszeitpolitik und –kultur.

Eine enge arbeitszeitliche Bindung der Arbeitnehmer an die Leistungsvorstellungen der Arbeitgeber war verpönt und wurde wegen einseitiger Flexibilisierungsoption des Arbeitgebers als „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“ (Kilz/Reh, 1996, S. 75 ff.) abgelehnt. Diese Haltung fand ihren Ausdruck in zahlreichen Streiks innerhalb der Privatwirtschaft. Das Ungleichgewicht der Kräfte führte zu Unzufriedenheit der Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen, insbesondere der Arbeitszeit, und verschaffte sich Aufmerksamkeit durch den erbitterten Kampf um Arbeitszeitverkürzung, zusammengefasst in der plakativen Forderung nach der 35-Stunden-Woche (vgl. Negt, 1985, S. 31 ff.).

Das Gedankengut dieser unruhigen Jahre übertrug sich auf Verwaltungen und Bibliotheken. Insbesondere in den Öffentlichen Bibliotheken stellten sich erhebliche Herausforderungen an die Personalorganisation zur Besetzung der bis in den Abend reichenden Publikumsstunden, einschließlich der Dienste an Samstagen und gegebenenfalls Sonntagen. Die hier üblichen starren Dienstpläne einschließlich der direkten Kontrollmöglichkeit durch den Arbeitgeber gerieten zunehmend in die Kritik.

„Spätestens seit Mitte der 80er Jahre die tarifpolitische Auseinandersetzung in der Metallindustrie mit dem Tauschhandel ‚Arbeitszeitverkürzung gegen Arbeitszeitflexibilisierung‘ geschlichtet wurde („Leber-Kompromiss“), erfreut sich das Thema ‚Arbeitszeitflexibilität‘ hierzulande konstanter Beliebtheit.“ (Kutscher, 2000, S. 6). Diese Modifikation des Reizthemas galt als beiderseitiger Erfolg. Er befriedete und versachlichtete die Diskussion auf beiden Seiten. Die Arbeitswelt strebte flächendeckend nach geeigneten, individuellen Konzepten.

## **2.2 Standardisierung gleitender Arbeitszeiten**

Als Fortschritt zu erhöhter Selbstbestimmung galten seitdem Arbeitszeitregelungen mit stärkeren Flexibilisierungsanteilen und Selbstverwaltungselementen. Um diese mit den Erfordernissen des Dienstbetriebes in Übereinstimmung zu halten, entstand eine Kombination aus Pflichtanwesenheitszeiten, sogenannten Kernzeiten, und individuell variierbaren Zeitanteilen innerhalb einer Rahmenarbeitszeit. Das Ausmaß potenzieller Zeitüber- und -unterschreitungen war penibel geregelt. Der Nachweis erfolgte per sogenannter Stempelkarte und Stempeluhr; die elektronische Zeiterfassung war erst im Entstehen.

Als Beispiel einer stringenten Gleitzeitlösung dient hier das in Abbildung 6 auf der folgenden Seite dargestellte Blockmodell der Stadtbücherei Wolfsburg mit seinen Varianten für Vollzeit- und Teilzeitkräfte.

Regelungen dieser Art mit Arbeitszeitanteilen, die in Lage und Dauer dem Arbeitgeber garantiert sind, und Elementen, die insoweit in die Dispositionsfreiheit des Mitarbeiters gegeben sind, als der Dienstbetrieb dies zulässt, finden sich über viele Jahre in Verwaltungen und Bibliotheken.

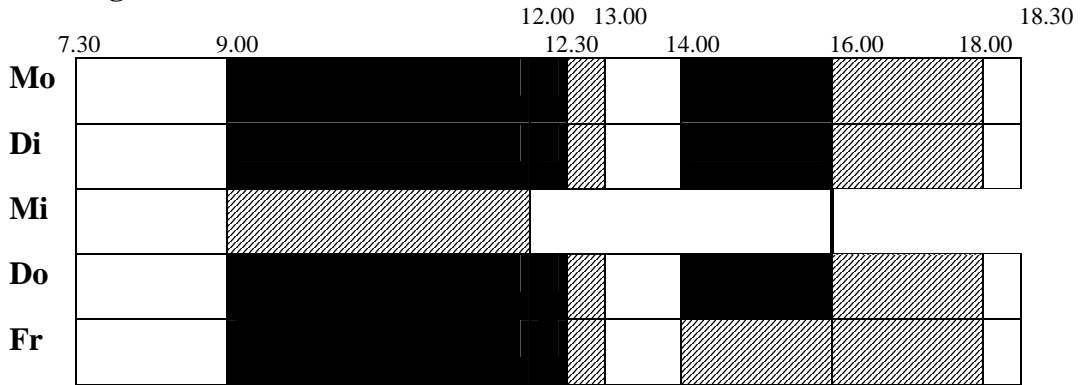
Die vertraglich festgelegte Arbeitsstundenzahl ist einzuhalten und mittels Stempelkarte zu dokumentieren. Abweichungen unterliegen der Genehmigung. Die Handhabung der Arbeitszeiterfassung erfolgt auf der Grundlage differenzierter Anweisungen einschließlich der Anleitung zur Umrechnung der Uhrzeit ins Dezimalsystem.

Dass diese interessenausgleichenden Regelungen in Verwaltungen und Bibliotheken eine geeignete Basis zur Aufgabenerledigung darstellen, ist erkennbar daran, dass die bibliothekarische Fachliteratur das Thema Arbeitszeitgestaltung über viele Jahre nicht aufgreift.

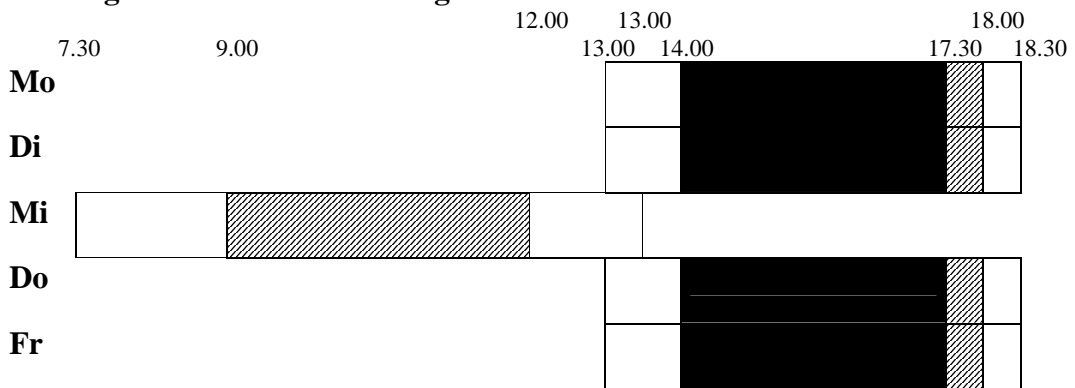
Und die rückblickende Beurteilung: „Unter den bereits seit längerem eingeführten Systemen der Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeit ist die gleitende Arbeitszeit dasjenige, mit dem sich schon immer in hohem Maße Zeitsouveränität der Beschäftigten mit einer effektiven Ausnutzung der Betriebsnutzungszeiten kombinieren ließ.“ (Hamm, 2001, S. 92).

Abb. 6: Anlage zu: Dienstvereinbarung zwischen der Stadt Wolfsburg und dem Gesamtpersonalrat der Stadt Wolfsburg über die Durchführung der gleitenden Arbeitszeit - Sonderregelungen für die Mitarbeiter der Stadtbücherei -

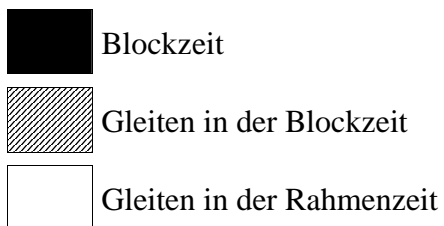
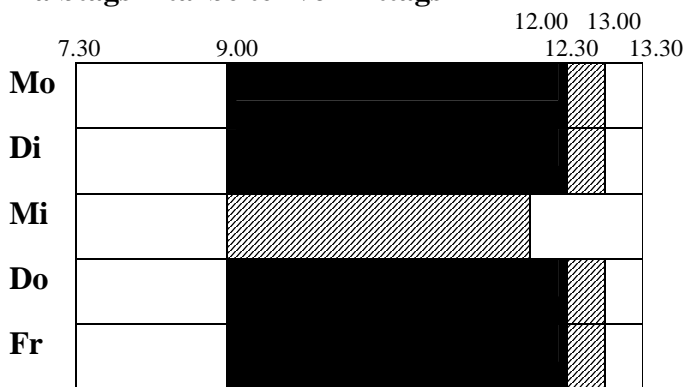
**Ganztagsmitarbeiter**



**Halbtagsmitarbeiter nachmittags**



**Halbtagsmitarbeiter vormittags**



Quelle: Stadt Wolfsburg, 1983

### **2.3 Formen variabler und flexibler Arbeitszeiten**

Während die Privatwirtschaft in starkem Maße die Hinwendung zu Globalisierung, Rationalisierung und Digitalisierung fördert, verstärkt sich auch der Anpassungsdruck auf die Mitarbeiter.

„Je mehr das Veränderungstempo sich erhöht, desto mehr hängt es von den Fähigkeiten der Mitarbeiter und ihrem Engagement ab, ob ein Unternehmen die Wandlungsprozesse steuern kann oder ins Schleudern gerät. Ein Unternehmen, das nicht auch seine Mitarbeiter kontinuierlich den sich immer schneller wandelnden Umfeldbedingungen anpasst, wird notwendigerweise zurückbleiben.“ (Gutmann, 1997, S. 12).

Auch im Hinblick auf die Arbeitszeiten entstehen hier immer neue Modelle. Sie beziehen sich auf Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten (vgl. Kutscher/Weidinger/Hoff, 1996, S. 161), Ansparkonten und Sabbaticals, Teilzeitbeschäftigung und Jobsharing (vgl. Hamm, 2001, S. 119 ff.), um hier nur einige von den zahlreichen Systemen und Varianten zu nennen.

Im Mittelpunkt des Interesses bleibt die Verteilung der Wochenarbeitszeit, weil sie für die Mehrzahl aller Beschäftigten den größten Einfluss auf die Lebensgestaltung hat.

Diese von der Wirtschaft ausgehenden Impulse und, wie eingangs festgestellt, die Haushaltskrise des öffentlichen Sektors verdichten sich zu den Ursachen der Verwaltungsreform. Die Problemlösungsstrategien der Wirtschaft werden zum Vorbild genommen und auf ihre Übertragbarkeit überprüft. Dies gilt auch für die Flexibilisierung der Tages- und Wochenarbeitszeit. Auch hier hat sich ein breites Spektrum der Formen und Regelungen ausgeprägt von der variablen Arbeitszeit bis zum Ampelkonto (vgl. Hoff, 1997, S. 320 ff.).

Im Rahmen der Reform hat sich in jüngster Zeit auch in den Bibliotheken der Blick erneut auf die Arbeitszeit gerichtet. Durch einen Artikel in der Fachzeitschrift „Buch und Bibliothek“ über den „variablen Personalplan an der Münchner Stadtbibliothek“ (vgl. Schneider, 2000, S. 30 ff.) ist das Interesse auf Bundesebene ausgelöst worden und stellt einen vollständigen Themenbereich im Rahmen des diesjährigen Bibliothekartages.

Die bisher aus der Fachdiskussion bekannten, jedoch noch nicht publizierten Arbeitszeitmodelle sind Beispiele für erhöhte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

an die Erfordernisse des Bibliotheksbetriebes und die Individualisierungsbestrebungen der dort tätigen Mitarbeiter. Keines der Modelle erreicht jedoch den Grad der arbeitgeberseitigen Liberalisierung in so weitgehender Form wie die so genannte Vertrauensarbeitszeit.

#### **2.4 Fortschreitende Flexibilisierung durch Vertrauensarbeitszeit**

Die Vertrauensarbeitszeit ist Ausdruck eines unbedingten Reformwillens. Der über die wenigen Praxisbeispiele hinausgehende Kenntnisstand ist weitgehend unprofiliert, das Interesse an diesem Trend jedoch bereits erheblich, nicht zuletzt abzulesen an der ständig steigenden Zahl der Einträge in den gängigen Suchmaschinen im Internet.

Diesem Arbeitszeitmodell widmet sich das folgende Kapitel 3.

#### **2.5 Zusammenfassung**

Die Bestrebungen zur Arbeitszeitflexibilisierung haben eine lange Tradition. Die Einführung von Regelungen zur Gleitenden Arbeitszeit in den 1980er Jahren bewährte sich als Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen. Erst die grundlegenden Reformprozesse der jüngsten Zeit haben die Diskussion um noch weitergehende Formen flexibler Arbeitszeiten erneut entfacht. Einzelne Modelle durchlaufen derzeit ihre Bewährungsphase.

### 3 Das Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit

#### 3.1 Begriffsbildung und Definition

Während sich die bekannten Konzepte der Arbeitszeitgestaltung in Form von Vorschriften, Anweisungen, zumindest jedoch Regelungen manifestieren, verzichtet die Vertrauensarbeitszeit weitestgehend auf differenzierte Festlegungen. Das Zusammenwirken von Arbeitgeber und Arbeitnehmer erfolgt auf der Grundlage von Vertrauen. Der Vorgesetzte geht von dem Bild des engagierten und mündigen Mitarbeiters aus und verlässt sich darauf, dass ihn dieser nicht betrügt.

„Der Begriff ‚Vertrauensarbeitszeit‘ ist nicht geschützt, sodass jeder daraus machen kann, was er möchte (es scheint hierfür übrigens keine englische Entsprechung zu geben).“ (Hoff, 2002, S. 15).

„Die Bezeichnung ‚Vertrauensarbeitszeit‘ für derartige Regelungen ist allerdings zugegebenermaßen etwas unglücklich: Schließlich erfordert jede (Arbeitszeit-)Regelung, die den Mitarbeitern Handlungsspielräume bei der Gestaltung ihrer Leistung im Arbeitsverhältnis eröffnet, das Vertrauen des Arbeitgebers bzw. seiner Beauftragten, der Führungskraft, dahingehend, dass die Mitarbeiter hiervon einen den jeweiligen Arbeitsanforderungen gerecht werdenden Gebrauch machen. Verzicht auf Zeitkontrolle macht diesen Vertrauensvorschuss nur besonders deutlich. Ich habe es daher in einem 1998 – im Sonderheft 10 der Zeitschrift ‚Personalwirtschaft‘ – erschienenen Artikel ‚Arbeitszeitsysteme ohne Zeiterfassung‘ einmal mit ‚OZE-System‘ (ohne Zeiterfassung) versucht – jedoch praktisch ohne Resonanz: Der Begriff Vertrauensarbeitszeit hat sich durchgesetzt, ...“ (Hoff, 2002, S. 23).

Bereits die in der Bezeichnung Vertrauensarbeitszeit enthaltene emotionale Komponente hebt sich hervor aus der sonst üblichen nüchternen Wortwahl, fordert Aufmerksamkeit heraus und prägt sich ein.

Inhaltlich definiert sich die Vertrauensarbeitszeit über folgende Determinanten:

- der Arbeitgeber verzichtet auf die Kontrolle der mitarbeiterseitig geleisteten Arbeitszeit;
- der Arbeitgeber verzichtet auf die Festlegung individueller Kernzeiten, d. h. auf die Präsenzpflicht des einzelnen Arbeitnehmers zu vorab arbeitgeberseitig definierten Zeiten;

- der Arbeitnehmer ist verpflichtet, die Vorgaben aus Arbeitszeitgesetz, Tarifvertrag, Arbeitsvertrag und Dienstvereinbarungen, sowie ggf. Beamtenrecht eigenverantwortlich einzuhalten;
- ferner ist der Mitarbeiter verpflichtet, seine Anwesenheit an Kundenorientierung, also Öffnungs- und Ansprechzeiten, an Zielvereinbarung und Teamabsprache eigenverantwortlich auszurichten.

Leitidee ist die Abkehr vom Arbeitszeitverbrauch als Leistungsindikator und die Hinwendung zu prozess- und ergebnisorientierter Arbeitsleistung innerhalb des durch Arbeitsvertrag und Dienstvereinbarung festgelegten Zeitrahmens.

Auf dieser Grundlage entsteht ein Handlungsrahmen, der die Vertrauensarbeitszeit von der so genannten Amorphen Arbeitszeit unterscheidet. „Bei der ‚amorphen‘, d. h. gestaltlosen, Arbeitszeit wird ausschließlich das Volumen der vom Arbeitnehmer geschuldeten Arbeitszeit für einen zuvor definierten Erfüllungszeitraum festgelegt. ... Die konkrete Verteilung hingegen wird zunächst bewußt offengelassen.“ (Kilz/Reh, 1996, S. 76).

Weitere Abgrenzung gegenüber ebenfalls extrem flexiblen Arbeitszeitmodellen siehe Kapitel 3.2, das sich mit den Wurzeln der Vertrauensarbeitszeit beschäftigt.

### **3.2 Herkunft und Entstehung**

Zur Herkunft und Entstehung des Arbeitszeitmodells Vertrauensarbeitszeit äußern sich die publizierten Quellen sehr zurückhaltend.

„Ein noch recht junges System zur Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit ist die Vertrauensarbeitszeit oder auch Vertrauensgleitzeit.“ (Hamm, 2001, S. 212).

„Vertrauensarbeitszeit ist kein Universalmodell, das einfach überall eingesetzt werden könnte. Sie paßt nur dort, wo die Mitarbeiter zumindest eine gewisse Zeitsouveränität genießen ... – wie dies insbesondere in den herkömmlichen Anwendungsgebieten der Gleitzeit der Fall war und ist, in denen die Tätigkeiten Anteile nicht notwendig sofort zu erledigender ‚Speicherarbeit‘ enthalten, ohne die es *personen*-bezogene Zeitsouveränität nicht geben könnte. Nicht umsonst war die erste Begriffsprägung (meines Wissens stammt sie aus dem Hause Siemens; ...) daher ‚Vertrauensgleitzeit‘ und nicht –arbeitszeit.“ (Hoff, 2002, S. 27). In Ergänzung

dieser Aussage heißt es, daß Siemens „Anfang der 90er Jahre Pionier der ‚Vertrauensgleitzeit‘ war“ (Hoff, 2002, S. 168).

Bei einem Vergleich der beiden Autoren fällt auf, dass Ingo Hamm Vertrauensarbeitszeit und Vertrauensgleitzeit gleichrangig nennt, während Andreas Hoff die Vertrauensgleitzeit als eine der Quellen für die Vertrauensarbeitszeit ansieht.

In weiteren Veröffentlichungen wird die Vertrauensgleitzeit als eigenständiges Modell der Arbeitszeitflexibilisierung dargestellt, oder als Flexibilisierungsanteil, so z. B. bei einem Industriebetrieb in seinem neuen „Arbeitszeitmodell: Flexible Standardarbeitszeit und Vertrauensgleitzeit“ (Gördes/Höfer/Wiebrock, 2001, S. 198). Es enthält diverse Regelungen: „Abweichungen ... dürfen wöchentlich maximal fünf Stunden nach oben oder unten betragen. Die Ankündigungsfrist hierfür beträgt mindestens 10 Tage. ... Das Zeitkonto kann zwischen 100 Plus- und 60 Minusstunden schwanken.“ (Gördes/Höfer/Wiebrock, 2001, S. 198 f.). Auch wenn es einige Passagen später heißt, dass es keine Kernarbeitszeit und keine elektronische Zeiterfassung mehr gibt, so ist doch eine hohe Regelungsdichte erkennbar, die dieses Modell von der Vertrauensarbeitszeit unterscheidet.

Da die meisten dieser Modelle erst den Beginn einer Entwicklung darstellen, kann gegenwärtig nicht mit der erforderlichen Präzision geklärt werden, ob es sich bei der Vertrauensgleitzeit um eine Alternative, eine Parallele oder einen Vorläufer der Vertrauensarbeitszeit handelt.

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Herkunft und Entstehung der Vertrauensarbeitszeit. Andreas Hoff sieht eine weitere Quelle in der sogenannten Orientierungsarbeitszeit. Als bereits Ende der 1980er Jahre bei einem Automobilunternehmen die Führungskräfte aus Gleitzeitregelung und Zeiterfassung herausgenommen wurden, erhielt die neue Arbeitszeitautonomie folgende Erläuterung: „ , ... Ausgehend von Ihrem bisherigen Arbeitszeitverhalten und der Orientierung an Ihrer vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit von 40 Stunden richten Sie in Abstimmung mit Ihren Vorgesetzten Ihre Arbeitszeit an der gegebenen Aufgabe aus ( ‚Arbeitszeit bestimmt sich nach Aufgabe‘ ) ... ‘ Im Anschluß daran haben wir hierfür bis vor einigen Jahren den Begriff ‚Orientierungsarbeitszeit‘ verwendet – ein weiterer Vorläufer der Vertrauensarbeitszeit also.“ (Hoff, 2002, S. 28 f.).



### **3.3 Verbreitungsgrad und Pilotanwender**

In Kapitel 3.1 und 3.2 wurde deutlich, dass sich das Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit sowohl definitiv als auch determinativ noch in der Entwicklung befindet.

Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung hat im Jahr 2001 die Ergebnisse seines Projektes „Dokumentation Arbeitszeit - Praxisbeispiele“ vorgelegt (<http://www.bma.bund.de/de/asp/arbeitszeitmodelle/kurzfassung.asp>, 28.02.02). Es ging um die Erhebung und Darstellung praktizierter flexibler Arbeitszeitregelungen in ca. 100 bundesdeutschen Betrieben, ihre Entstehungsgeschichte, die Besonderheiten des jeweiligen Modells sowie die Umsetzungserfahrungen.

Von den an diesem Projekt beteiligten Unternehmen praktizieren derzeit 9 Firmen, 3 Finanzdienstleister und 2 Verwaltungen das Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit. Bei den genannten Verwaltungen handelt es sich um die Kreisverwaltung Düren für ihre Führungskräfte und die Stadtverwaltung Wolfsburg für die Mehrzahl ihrer Beschäftigten.

Angesichts einer solch überschaubaren Anzahl von Praktikern sind daher auch Bezeichnungen wie Pilotanwender oder Modellbeispiele angebracht und das Interesse potenzieller Anwender konzentriert sich auf diese Erfahrungen.

Eine Übersicht zu weiteren Befragungen und empirischen Studien zum Stand der Arbeitszeitflexibilisierung und den in Praxis befindlichen Modellen bietet das Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, in der Rubrik Best-Zeit ([www.flexible-arbeitszeiten.de/ Kompakt/Studien.htm](http://www.flexible-arbeitszeiten.de/Kompakt/Studien.htm)), 22.02.02).

### **3.4 Projekte empirischer Forschung**

„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. Diesen Mangel möchte das hier skizzierte Forschungsvorhaben beheben.“ Diese Absicht erklärt ein Projektteam der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Lehrstuhl für Soziologie, der Technischen Universität München in seiner Veröffentlichung „Vertrauensarbeitszeit – zur Dynamik eines neuen Arbeitszeitmodells“ ([http://www.sociologie.ws.tum.de/forschung/vertrauensarbeitszeit/index\\_print.html](http://www.sociologie.ws.tum.de/forschung/vertrauensarbeitszeit/index_print.html)).

28.12.01). Das Projekt hat im März 2001 mit einer Gesamtlauzeit von 24 Monaten seine Arbeit aufgenommen.

Eine betriebsinterne Mitarbeiterbefragung in einem Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie, durchgeführt vom Institut für Psychologie - Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ludwig-Maximilian-Universität München, ergab als Nebenprodukt folgende Einschätzung zur Vertrauensarbeitszeit: „Für die Hamburger Verwaltung ergab die Auswertung einen Zufriedenheitswert von 4,19, der von Unternehmen und Betriebsrat als sehr gut angesehen wird. Die Mitarbeiter sind mit der Kombination aus Zeiterfassungsfreiheit und Gleitzeit offenbar in hohem Maße zufrieden. Man kann allerdings nicht sagen, ob die Abschaffung der Zeiterfassung diesen Zufriedenheitswert verändert hat, da keine entsprechenden Vergleichswerte existieren.“

(<http://www.bma.bund.de/de/asp/arbeitszeitmodelle/dokument1.asp>, 28.02.02).

Ferner beschäftigt sich eine Diplom-Arbeit aus dem Jahr 2000 von Wolfgang Gundler unter dem Thema „Individuum und Organisation: Vertrauensarbeitszeit“ mit der Auswertung einer Befragung in ausgewählten Betrieben ([http://www.fu-berlin.de/orgpsych/dipl\\_00.htm](http://www.fu-berlin.de/orgpsych/dipl_00.htm), 28.02.02) und kommt zu dem, hier nur summarisch genannten Ergebnis: „Der Umfang der Arbeitszeiten hat sich durch die Einführung von Vertrauensarbeitszeit nach Angaben der Beschäftigten erhöht ... . Trotz dieser für die Beschäftigten nachteiligen Auswirkungen geben 70 % der Befragten an, mit dem neuen Arbeitszeitmodell zufrieden zu sein. Offensichtlich wurden diese nachteiligen Effekte durch andere, für die Beschäftigten vorteilhafte Veränderungen kompensiert.“

### **3.5 Implementierung in der Stadt Wolfsburg**

Für die weitere Untersuchung des Modells Vertrauensarbeitszeit als Ergebnis der Bemühungen um eine tiefgreifende Verwaltungsreform wird zunächst auf das Gedankengut in Kapitel 1 zurückgegriffen.

Die partnerschaftliche Leitidee, die den Mitarbeiter als wesentlichen Teil der Wertschöpfungskette gleichermaßen fordert und fördert, findet ihre optimale Entsprechung in einer liberalen Arbeitszeitvereinbarung wie der Vertrauens-

arbeitszeit. Dieses Arbeitszeitsystem beruht auf gegenseitiger Akzeptanz und dem Vertrauen der Vorgesetzten in Leistungswillen und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Daher regelt es eher zwischen den Zeilen als in den Zeilen, eher durch Eigenverantwortung als durch Festlegungen.

Als Beispiel für hohe Reformdynamik und die wenigen noch benötigten Eckdaten eignet sich die in Abbildung 7 a bis b auf den folgenden Seiten wiedergegebene „Dienstvereinbarung über die ‚Vertrauensarbeitszeit‘ der Stadt Wolfsburg“ (Hoff, 2002, S. 21 f.) in besonderem Maß, denn sie hat Gültigkeit für ca. 2.000 Mitarbeiter mit dem gesamten Aufgabenspektrum einer Großstadtverwaltung, einschließlich der Kultur- und Bildungseinrichtungen. Ausgenommen sind einzelne Bereiche, wie zum Beispiel Klinikum und Feuerwehr.

Unter Beteiligung eines professionellen Arbeitszeitberaters, nach einer kurzen Pilotphase einzelner Ämter und nach verwaltungsweiten Informationsveranstaltungen trat die Vereinbarung 1999 in Kraft. Sie enthält Grundsätze, Rahmendaten sowie Verfahrenshinweise im Überlastungs- und Konfliktfall.

Die Vertrauensarbeitszeit hebt alle künstlichen Größen wie Plus- oder Minuskappungsgrenzen, Ausgleichstage und -fristen konsequent auf und ersetzt sie durch eigenverantwortliche Regelung im Team; Überstundenanträge reduzieren sich auf ein Minimum, der Aufwand im Zusammenhang mit dem Gebrauch von Stempelkarten entfällt. Gesetzlich vorgeschriebene oder selbst gesteuerte Arbeitsunterbrechungen gelten nicht als Arbeitszeit; Arbeitszeit definiert sich durch Arbeitsleistung.

Wichtig ist ferner „das Festschreiben von Standards (zum Beispiel garantierte Besetzungsstärken, Anlaufstellen, Erreichbarkeiten, Qualitätsstandards), da diese in ihrer inhaltlichen Tiefe und Bindung in den Rang des bisherigen pauschalen Anwesenheitszwangs (Kernzeiten) treten.“ (Klar, 2000, S. 177).

Da sich Verwaltungsspitze und Personalvertretung einig sind in der Präferenz für dieses Arbeitszeitsystem, überrascht es nicht, wenn die Verwaltung die „Vorteile der Vertrauensarbeitszeit“ (Klar, 2000, S. 186), siehe Abbildung 8 der folgenden Seiten, deutlich herausstreicht und in der Wolfsburger Lösung ein Erfolgsmodell und daher gegenwärtig keinen weiteren Änderungsbedarf sieht.

Der bisherige Erfolg dieses Arbeitszeitsystems ist darin begründet, dass es die Leitgedanken der Reform, also nicht nur die stärkere Kundenorientierung sondern ebenso die Mitarbeiterorientierung, weitestgehend realisiert. Der Wandel der Verwaltungs-

Abbildung 7 a:

siehe <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image8.gif>

Abbildung 7 b:

siehe <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image9.gif>

Abbildung 8:

siehe <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image10.gif>

kultur und ihre neuen partnerschaftlichen Grundzüge finden in der Vertrauensarbeitszeit ihren glaubwürdigen Ausdruck, da beide Partner gleichermaßen profitieren.

Die Vertrauensarbeitszeit bedient sich dabei der Erkenntnisse aus Psychologie und Soziologie und ihrer erheblichen Einflüsse auf die Arbeitswelt.

### **3.6 Motivation als betriebspsychologische Grundlage**

Exkursorisch wird an dieser Stelle der Blick auf die bisherige Grundlagenforschung, insbesondere die Motivationstheorie, gerichtet, um ihren Einfluss auf die veränderte Praxis des Personalmanagements aufzuzeigen.

„Neuere theoretische Ansätze zur Taxonomie der Motivziele des Arbeitenden sind kaum entwickelt worden bzw. haben wenig Akzeptanz gefunden. So sind es in erster Linie ‚klassische‘ Konzepte, die hier zu nennen sind. Sie haben in der psychologischen Grundlagenforschung inzwischen nur noch eine geringe Akzeptanz, besitzen aber für die Praxis erheblichen heuristischen Wert und werden dort nicht selten als Basis für ein Motivationsmanagement ... herangezogen.“ (Rosenstiel/Molt/Rüttinger, 1995, S. 216).

Als Grundmodell, das sich durch die Breite betriebspsychologischer Publikationen zieht, ist das Modell der Hierarchie der Motive des amerikanischen Psychologen Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) anzusehen, meist zitiert als „Maslowsche Bedürfnispyramide“.

„Maslow (1943, 1954) hat ein auch außerhalb der Psychologie viel zitiertes Motivationsmodell entwickelt, das kaum auf systematischer empirischer Forschung gründet, sondern seine Erfahrungen als klinischer Psychologe zu verdichten suchte.

Maslow geht davon aus, daß es unabhängig von der Lerngeschichte des Individuums beim Menschen fünf Motivgruppen gibt, die sich hierarchisch ordnen lassen:

1. Grundbedürfnisse (z. B. nach Nahrung und Wärme)
2. Sicherheitsbedürfnisse
3. Bedürfnisse nach Kontakt und Zuwendung
4. Bedürfnisse nach Anerkennung und Selbstachtung
5. Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung.“

(Rosenstiel/Molt/Rüttinger, 1995, S. 217).

Auf Verbreitung und Anfechtbarkeit des Modells wurde bereits eingegangen. Dazu eine andere Quelle: „Genauso häufig wie Hinweise auf die Bedürfnishierarchie von *Maslow* finden sich Auflistungen potentieller Kritikpunkte ...:

- In empirischen Untersuchungen konnte weder die *Bedürfnisschichtung* noch die *Reihenfolge* der Bedürfnisbefriedigung gestützt werden.
- Viele Aussagen von *Maslow* sind *nicht zwingend*, da einfache Gegenbeispiele konstruierbar sind.
- Der Einfluß von schichtspezifischen *Sozialisationsprozessen* wird nicht berücksichtigt.“ (Scholz, 2000, S. 880 f.).

Dennoch hat diese Theorie „durch ihre Plausibilität und ihren vermutlich hohen Grad an sozialer Erwünschtheit erhebliche Auswirkungen auf die soziale Praxis gehabt. Die zunehmende Bereitschaft von Organisationen, den Organisationsmitgliedern durch Reduzierung starrer hierarchischer Reglementierungen und durch vermehrten Handlungsspielraum bei der Arbeit Erfahrungschancen zu geben, geht zumindest zum Teil direkt oder indirekt auf die programmatischen Aussagen Maslows zurück. Das politische Ziel der ‚Humanisierung der Arbeit‘ hat Anleihen bei seinem Modell der Arbeitsmotivation gemacht.“ (Rosenstiel/Molt/Rüttinger, 1995, S. 218 f.).

„Einen anderen Zugang zum Problem der Arbeitsmotivation glaubte HERZBERG mit seiner ‚Zwei-Faktoren-Theorie‘ gefunden zu haben (...1959). Einige Inhalte dieses Konzeptes haben – bei verkürzter Darstellung – offenbar so hohe Plausibilität, dass sie in der Wirtschaft auch heute noch erstaunlichen Widerhall finden.“ (Ulich, 1991, S. 40).

Die Theorie richtet sich auf die Zufriedenheit und Unzufriedenheit auslösenden Faktoren, überwiegend im Hinblick auf die Inhalte der Arbeitstätigkeit. Wegen ihres Einflusses auf die Arbeitswelt sei diese Motivationstheorie zwar genannt, jedoch wegen ihrer Konzentration auf Arbeitsinhalte nicht weiterverfolgt.

„Die Beachtung, die die Theorie von Alderfer (1969, 1972) in den 70er Jahren gefunden hat, ist aus den enttäuschenden Ergebnissen empirischer Untersuchungen zur Theorie Maslows ... erklärbar. ... Der Autor unterscheidet 3 Motivklassen, ... die der Theorie auch ihren Namen geben (‚ERG-Theorie‘):

- Existence (Grundbedürfnisse)
- Relatedness (soziale Bedürfnisse) und
- Growth (Entfaltungsbedürfnisse).



Obwohl zur ERG-Theorie eine Reihe empirischer Studien vorliegt und sie insgesamt als empirisch besser gestützt als die von Maslow gelten darf, hat sie insgesamt doch wenig Resonanz gefunden.“ (Rosenstiel, 2000, S. 363 f.).

Diese Feststellung der mangelnden Resonanz gilt für die Vielzahl der Studien, die seit den hier in Auswahl herangezogenen Klassikern entstanden sind. Die verschiedenen Untersuchungsansätze, die Präzision der Messmethoden und die differenzierten Ergebnisse haben nicht zu eindeutigen Aussagen über die Kausalität von individuellen Bedürfnissen, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsergebnis geführt.

„Wer beim jetzigen Wissensstand mit einer Organisationsentwicklung beginnt, kann sich auf keine ausgearbeiteten Sozialtechnologien stützen. Er kann Hintergrundwissen erwerben, er kann zum Umgang mit Hilfsmitteln motiviert sein, aber er braucht vor allem Engagement und den Mut, sich auf einen langfristigen Prozess mit ungewissem Ausgang einzulassen.“ (Rosenstiel, 2000, S. 418).

Wissenschaftler und Praktiker haben sich inzwischen auf diese langfristigen Prozesse verständigt und eingelassen und nunmehr die „Lernende Organisation“ als ihr Betätigungsfeld ausgemacht.

„Zum Kulturwandel gehört aber auch, daß die Mißtrauenskultur, die in vielen Organisationen herrscht, überwunden wird. ... Auf dieser Basis kann keine lernende Organisation entstehen.“ (Rosenstiel, 2000, S. 423).

Das Antonym Vertrauenskultur war bereits Gegenstand der Erörterung in Kapitel 1 und diese Kultur findet ihren unmittelbaren Ausdruck in Regelungen wie der Vertrauensarbeitszeit.

Und trotz der aufgezeigten empirischen Situation sieht die Psychologie durchaus den Zusammenhang zwischen Motivation und Arbeitszeitsouveränität: „Eine derartige individuelle Freiheit bei der täglichen Wahl der Arbeitszeit, die nicht einmal durch eine tägliche Gesamtarbeitszeit, sondern lediglich durch eine bestimmte Arbeitsstundenzahl innerhalb einer größeren Zeitperiode begrenzt sein sollte, wodurch Ausgleich für zu wenig geleistete Arbeit an bestimmten Tagen an anderen Tagen möglich würde, wäre vom motivationspsychologischen Standpunkt aus zu begrüßen.“ (Rosenstiel, 1996, S. 165).

### **3.7 Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen**

Die geringe Regelungsdichte der Vereinbarung über die Vertrauensarbeitszeit suggeriert die grenzenlose Gestaltungsfreiheit von Arbeitszeit durch den Mitarbeiter und dies ist auch der Grund, warum die Vertrauensarbeitszeit in weiten Kreisen ohne nähere Kenntnis auf Skepsis stößt.

Das Arbeitszeitmodell ist keineswegs unregelt. Den Regelungsrahmen bilden die rechtlichen Grundlagen sowie weitere strukturierende Einflussfaktoren; Letztere werden in Kapitel 4 behandelt.

Bei Einführung der Vertrauensarbeitszeit für eine kommunale Verwaltung ist zunächst zu prüfen, welche Restriktionen das jeweilige Beamtengesetz des Bundeslandes einschließlich der Verordnung über die Arbeitszeit vorsieht.

Im Bundesland Niedersachsen – um bei dem Beispiel Wolfsburg zu bleiben – regelte die „Verordnung über die Arbeitszeit der Beamten (ArbZVO) in der Fassung vom 16. Februar 1990“ (Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt, 1990, S. 70) in § 2, Absatz 3, dass eine Unterschreitung der regelmäßigen Arbeitszeit nur bis zu 10 Stunden im Monat zulässig ist, eine Überschreitung nur bis zu 15 Stunden im Monat angerechnet wird.

Der Paragraph regelt ferner, allerdings in der Fassung vom 10. April 1991: „Die für die Dienststelle festgelegte Pflichtanwesenheitszeit (Kernzeit) muß, wenn der Beamte Beginn und Ende der Mittagspause selbst bestimmen kann, montags bis donnerstags mindestens 5 Stunden ausschließlich der Pausen, sonst 5 Stunden und 30 Minuten, freitags und an Arbeitstagen vor Feiertagen mindestens 4 Stunden ausschließlich der Pausen betragen; ...“ (Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt, 1991, S. 169).

In der Fassung vom 6. Dezember 1996 (Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt, 1996, S. 476) lautet § 3 über „Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit“:

- (1) Die Dienststellen regeln Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen. Im Rahmen der Dienstaufsicht kann diese Befugnis ganz oder teilweise eingeschränkt oder ausgeschlossen werden.
- (2) Soweit es die Erfüllung der Aufgaben der Dienststelle zuläßt, ist die tägliche Arbeitszeit so zu regeln, daß die Beamtinnen und Beamten über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Mittagspause innerhalb festgelegter Grenzen selbst bestimmen können (gleitende Arbeitszeit). Gleitzeitregelungen können

vorsehen, daß ganze Tage zum Zeitausgleich in Anspruch genommen werden dürfen.“

Und § 10 enthält eine „Experimentierklausel. Zur Erprobung von Arbeitszeitmodellen kann das Innenministerium von den Bestimmungen dieser Verordnung zeitlich begrenzte Ausnahmen zulassen ... .“ (Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt, 1996, S. 477).

Weitere Regelungen über „freiwillige Arbeitszeitkonten“ enthält die „Verordnung zur Änderung arbeitszeitrechtlicher Vorschriften. Vom 21. Januar 1999“ (Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt, 1999, S. 18).

Hierdurch wurden auf dem Verordnungsweg in Niedersachsen Regelungen wie die Vertrauensarbeitszeit ermöglicht.

Bestehen bleiben besondere Vorschriften für Beamte, auch im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit, zum Beispiel die Vorschrift zur „Mehrarbeit ... ohne Entschädigung“ in § 80 des Niedersächsischen Beamtengesetzes (Sommer/Konert/Sommer, 2001, S. 458).

Für Arbeitnehmer, also Angestellte und Arbeiter, galten vorrangig die Vorschriften der Arbeitszeitordnung von 1938 sowie der Tarifverträge und die individuellen Arbeitsverträge. Die Arbeitszeitordnung einschließlich ihrer Änderungen und Ergänzungen wurde 1994 durch das Arbeitszeitgesetz mit weitreichenden Neuerungen abgelöst.

„Ein wesentliches Ziel des Arbeitszeitgesetzes ist es, den Tarifvertragsparteien mehr Befugnisse und mehr Verantwortung als bisher zu übertragen. ... Die Tarifvertragsparteien können aufgrund der größeren Sachnähe wesentlich stärker differenzieren, ihre Regelungen den Erfordernissen des einzelnen Beschäftigungsbereiches anpassen und regionalen Besonderheiten Rechnung tragen. ... Tarifverträge regeln üblicherweise die Dauer der Arbeitszeit, meist die der Wochenarbeitszeit, und enthalten in neuester Zeit auch Vorgaben für eine flexiblere Arbeitszeitregelung.“ (Baeck/Deutsch, 1999, S. 18).

Die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern ist bereits Gegenstand von §1. Es folgen Bestimmungen zu Tagesarbeitszeit, Höchstdauer der ununterbrochenen Arbeitszeit, Pausen und Ruhezeiten, um nur die wichtigsten Festlegungen beispielhaft zu nennen.

Die für den Umgang mit der Vertrauensarbeitszeit besonders wichtige wöchentliche Arbeitszeit regelt der Bundes-Angestelltentarifvertrag in § 15, Absatz 1: „Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt ausschließlich der Pausen durchschnittlich 38,5 Stunden wöchentlich.“ (Uttlinger, 7/2001). Und zur Verteilung der Wochenarbeitszeit äußert sich der Kommentar: „Der BAT enthält für die Verteilung der durchschnittlichen regelmäßigen Arbeitszeit keine Regelung. Die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage ist Teil des Organisationsrechts des Arbeitgebers, er hat grundsätzlich zu bestimmen, wann gearbeitet werden soll.“ (Uttlinger, 7/2001).

Die hierfür erforderlichen Eckdaten enthält die „Dienstvereinbarung über die Vertrauensarbeitszeit“ der Stadt Wolfsburg (siehe Kapitel 3.5).

Da die Vereinbarung über die Vertrauensarbeitszeit sich zu der Vielzahl der Rechtsvorschriften nur in einzelnen Schwerpunkten äußert, ist die Einhaltung dieser Vorschriften in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gegeben.

Dies setzt ein kompetentes Informationsmanagement durch die Führungskräfte voraus.

Umstritten und immer wieder diskutiert ist die Aufzeichnungspflicht. „Das ArbZG verlangt in § 16 Abs. 2 vom Arbeitgeber die Aufzeichnung und Dokumentation derjenigen Arbeitszeiten, die täglich über die achte Stunde hinaus gehen. Damit soll eine Kontrolle der Einhaltung des ArbZG durch die Arbeitsschutzbehörden ermöglicht werden. Grundsätzlich ist es nicht unzulässig, diese Aufgabe der Erfassung an die ArbeitnehmerInnen zu delegieren.“ (Hamm, 2001, S. 214).

Dazu der Hinweis für die Praxis: „Eine erste, einfache Möglichkeit zur (Über-)Erfüllung der gesetzlichen Aufzeichnungspflicht im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit ist, die Mitarbeiter dazu zu verpflichten, die von ihnen geleistete Arbeitszeit jeden Tag in einen einfachen Jahreskalender einzutragen ..., ohne dabei unbedingt ein Zeitkonto zu führen. ...

Gesetzlich löst jedoch erst eine mehr als nur geringfügige Überschreitung der Grenze von acht Stunden Arbeitszeit an einem Werktag ... die Aufzeichnungspflicht aus. Darunter liegende Tagesarbeitszeitdauern sind - auch nach weit überwiegender Auffassung der einschlägigen Gesetzeskommentare - nicht aufzeichnungspflichtig.“ (Hoff, 2002, S. 109 f.).

Bei Aufgabenstellung mit Projektcharakter, Terminvorgaben und stark saisonalen Einflüssen muss dies geregelt werden; bei Aufgabenstellungen, deren Belastung sich eher gleichmäßig über Tag, Woche und Jahr verteilen, wie zum Beispiel in Bibliotheken, beschränkt sich diese Arbeitgeberpflicht auf Ausnahmen.

Neben dem materiellen Arbeitszeitrecht spielt das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates, das nicht preisgegeben werden darf, in diesem Zusammenhang eine Rolle. Eine Vereinbarung über die Vertrauensarbeitszeit muss den Schutzbedürfnissen der Mitarbeiter hinreichend Rechnung tragen (vgl. Hamm, 2001, S. 215).

Hierzu enthält die Wolfsburger Vereinbarung eine Regelung für den Fall der Überlastsituation sowie die Möglichkeit zur Einrichtung einer paritätisch besetzten Clearingstelle.

### **3.8 Vertrauensarbeitszeit in der Kritik**

Einem grundsätzlichen Neuansatz wie der Vertrauensarbeitszeit in einem sensiblen Bereich wie den individuellen Arbeitszeiten begegnen auch Skepsis und Kritik.

„Eine extreme Form der Flexibilisierung der Arbeitszeit ist die sogenannte Vertrauensarbeitszeit. ... Ob sich diese Form der Arbeitszeitflexibilisierung durchsetzen wird, darf bezweifelt werden.“ (Kittner/Zwanziger, 2001, S. 564).

Und von gewerkschaftlicher Seite mehren sich die arbeits- und gesundheitsschutzpolitischen Bedenken. „‘Arbeit ohne Ende‘ ist fast schon zu einem geflügelten Wort geworden, mit dem eine neue Realität in der Arbeitswelt des ‚flexiblen Kapitalismus‘ beschrieben wird. Dahinter verbergen sich die Gefahren eines zunehmenden Arbeitsdruckes, einer erneuten Ausweitung von Arbeitszeiten und der überall spürbaren Leistungsintensivierung, kurz: die Folgen der von den Unternehmern betriebenen Entgrenzung von Arbeit und Leistung.

„Der Arbeit wieder ein gesundes Maß geben‘ – unter diesem Slogan versuchen Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter seit einiger Zeit neue Antworten auf den verschiedenen Feldern der Arbeitspolitik zu diskutieren: im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in der Arbeitszeit– wie in der Leistungspolitik.“ (Pickshaus/Schmitthenner/Urban, 2001, S. 7).

Gezielter Gegenstand der Kritik ist auch die Vertrauensarbeitszeit: „Die Entgrenzung von Arbeit und Leistung führt auch zu einer Infragestellung der bisherigen arbeits-

rechtlichen Figur des Arbeitsvertrages, der mit seiner Festlegung von Grenzen etwa der Arbeitszeit für den Beschäftigten immer auch Schutzcharakter gegenüber erhöhten Forderungen des Kapitals besaß. Projektarbeit, ergebnisorientierte Arbeitsformen oder neue Arbeitszeitmodelle wie ‚Vertrauensarbeitszeit‘ können diesen Schutzcharakter auflösen.“ (Pickshaus, 2001, S. 13).

Und ebenfalls von Gewerkschaftsseite heißt es: „Unter Command-and-Control hatte die Arbeit eine Grenze. Die Arbeitszeit ist dort die Zeit, wo ich tun muss, was jemand anders will. In der Freizeit hingegen kann ich tun, was ich selber will. Die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit wird durch die Stempeluhr ausgedrückt. Nun aber soll ich auch in der Arbeitszeit tun, was ich selber will (und was erfolgreich ist). Somit fällt diese begriffliche Unterscheidung zwischen Arbeitszeit und Freizeit weg. Die Arbeit stößt nicht mehr an eine Grenze – wir haben es mit ‚Arbeit ohne Ende‘ zu tun.“ (Glißmann, 2001, S. 42).

Selbst bei stärkerer Versachlichung der Einschätzung bleiben Bedenken: „Während die Stempeluhr früher die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit markierte, zielten die neuen Managementtechniken und indirekten Steuerungsformen darauf ab, dass Mitarbeiter die Arbeitszeit nicht mehr auf Anordnung eines Chefs, sondern aus eigenem Antrieb überschreiten, erläutert der Philosoph Klaus Peters. Er hat die Verhandlungen um die Einführung der Vertrauensarbeitszeit bei IBM beratend begleitet und warnt vor übertriebenem Arbeitseifer.

Die emotionale Identifizierung des Beschäftigten mit seiner Arbeit könne sogar Hoch- und Glücksgefühle auslösen, die mit der Rauschwirkung von Alkohol vergleichbar seien, beobachtet der Philosoph. Doch genau darin liege die Gefahr: ‚In der Hochphase fühlt sich der indirekt Gesteuerte wie ein selbständiger Unternehmer ... . Doch spätestens, wenn Kraft und Gesundheit nachlassen, ... kommt das böse Erwachen. ...‘“ (Sobull, 2000).

Die Berechtigung der Kritik wird nicht in Abrede gestellt. Demgegenüber wurde jedoch an den Fallstudien in Kapitel 3.4 bereits dargelegt, dass eine positive Einschätzung der Betroffenen überwiegt. Auch ist eine Abkehr von diesen selbstgesteuerten Arbeitszeitmodellen nicht erkennbar, wenn sich der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes am 14. März 2001 für eine umfassende Flexibilisierung der Arbeitszeit einsetzt. Selbst eine 48-Stunden-Woche für einen vorübergehenden Zeitraum sollte nach seiner Ansicht kein Tabu mehr sein.(vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,druck-122465,00.html>, 28.02.02)

### **3.9 Zusammenfassung**

Das Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit ist eine Entwicklung der jüngsten Zeit. In ihrem Bemühen um Effizienzsteigerung setzen Unternehmen und Verwaltungen verstärkt auf die Aktivierung ihres Mitarbeiterpotenzials. Da das gewünschte Ergebnis eher motivationspsychologisch durch partielle Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen als durch Vermehrung von Vorschriften erreicht werden kann, entstehen extrem flexible Arbeitszeitvereinbarungen wie die Vertrauensarbeitszeit. Die Einhaltung von Gesetz und Tarif sowie die Steuerung der Vertrauensarbeitszeit zum Nutzen des Kunden ist in die Eigenverantwortung der Mitarbeiterschaft gegeben.

Durch Motivation verbesserte und gezieltere Leistung ist gefordert; einseitige Inanspruchnahme widerspricht dem partnerschaftlichen Grundgedanken und stößt auf organisierte Kritik.

## 4 Vertrauensarbeitszeit für Bibliotheken

### 4.1 Bibliotheken im Reformprozess

Bei Sichtung der bibliothekarischen Fachzeitschriften aus den letzten 10 Jahren ergibt sich folgendes Bild: während sich die Zeitschriften für das Wissenschaftliche Bibliothekswesen nur vereinzelt und eher unter medienpolitischen wie finanziellen Aspekten dem Thema Strukturreform widmen, waren die Öffentlichen Bibliotheken durch die Nähe zu ihrem reformwilligen Träger seit Beginn Teil des Umstrukturierungsprozesses. Nicht selten übernahmen sie die Funktion des Pilotanwenders bei der Realisierung einzelner Reformelemente.

„Die Öffentlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland verstehen sich als Bildung-, als Informations- und vor allem als Kultureinrichtungen. ... Nahezu jede Bibliothek hat bereits, motiviert durch dringende Modernisierungszwänge innerhalb der öffentlichen Verwaltung oder durch enormen Konsolidierungszwang, das Kostenthema aufgegriffen und oft als Vorreiter innerhalb kommunaler Strukturen umgesetzt. ...

Etwa 40 % der hauptamtlich geleiteten 2.045 Öffentlichen Bibliotheken sind bislang in die Strukturen des Neuen Steuerungsmodells integriert.

Oft stellt sich die Bibliothek als Modernisierunglokomotive zur Verfügung, zahlreiche Kommunen erproben das neue Verwaltungshandeln mit ihrer Öffentlichen Bibliothek als Pilotprojekt.“ (Fleming, 1999, S. 230 f.).

Diese Innovationsbereitschaft der Öffentlichen Bibliotheken hat ihre Begründung nicht zuletzt auch in ihrem Status als freiwillige Einrichtung der Kommune (Plassmann/Seefeldt, 1999, S. 139) und dem damit permanent verbundenen Erfordernis, durch Fortschrittlichkeit in Angebot, Dienstleistung und Organisationsstruktur um ihre Leser zu werben.

Auch aus dem Bereich der Wissenschaftlichen Bibliotheken beschäftigt sich eine der wenigen Publikationen mit der Notwendigkeit einer grundlegenden Neuorientierung: „Gesellschaft, öffentlicher Dienst und Bibliothekswelt stehen nicht zum erstenmal vor grundlegenden Veränderungen. Es bricht somit kein völlig überraschendes Schicksal über uns herein. Das eigentliche Problem liegt daher woanders: Gerade weil es sich bei der Mehrzahl der Probleme um längerfristige Entwicklungen handelt, und gerade weil wir die Vorboten und die ersten Ansätze der Veränderungen



durchaus kennen, besteht die Gefahr, daß das Ausmaß des Wandels unterschätzt wird.“ (Leskien, 1997, S. 1).

Der weitere Verlauf der Ausführung beschäftigt sich auch mit dem Thema „Humanpotential.

Einen ganz anderen, nicht minder erfolgversprechenden Ansatz sehen wir im Versuch, mehr Nutzen aus dem Humankapital zu ziehen. Dies kann keineswegs durch Erhöhung von Leistungsnormen geschehen. ... Um so mehr müssen die weichen Faktoren in die Kalkulation mit einbezogen werden. An erster Stelle stehen flexible Arbeitszeitmodelle, die es erlauben, personellen Spitzenbedarf und saisonale Schwankungen besser in den Griff zu bekommen.“ (Leskien, 1997, S. 16).

Hieraus wird deutlich, dass sich die Bibliotheken als Teil der Reform verstehen, sich mit den Reformzielen und den zur Zielerreichung erforderlichen Veränderungsprozessen im eigenen Aufgabenbereich auseinandersetzen. Auch die Wissenschaftlichen Bibliotheken, deren Mitarbeiterschaft zum geringeren Teil als in den Öffentlichen Bibliotheken an die langen Publikums- und Öffnungszeiten gebunden ist, sehen die Notwendigkeit zu flexiblen Arbeitszeiten.

Wird nun arbeitgeberseitig dieser Forderung nachgekommen, und wie im Fall der Vertrauensarbeitszeit auch ernsthaft und grundsätzlich, so ergibt sich eine Reihe von Konsequenzen für die Bibliothekspraxis, die ihrerseits weiteres Umdenken erfordern. Zur Klärung der Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit, Reformprozess und Bibliothekspraxis wie auch zur Überprüfung der Eignung der Vertrauensarbeitszeit für den Bibliotheksalltag wird die bereits in Kapitel 1.3 vorgenommene Strukturierung der mitarbeiterorientierten Reformmaßnahmen im Folgenden erneut verwendet.

#### **4.1.1 Vertrauensarbeitszeit und Führungsgrundsätze**

Die Ausführungen aus Kapitel 1.3.1 gelten für den Reformprozess im Allgemeinen wie für die Bibliotheken im Besonderen.

Bei den Öffentlichen Bibliotheken in öffentlicher Hand liegen die Personalausgaben im Schnitt bei 70,9 Prozent der Gesamtausgaben ... (vgl. Beyersdorff, 1999, S. 604), ein guter Grund, Bibliotheksmitarbeiter als kostbare Ressource anzusehen und einzusetzen.

Die Fachliteratur verzeichnet weltweit mehr als 3.500 Studien zum Führungsverhalten in Organisationen. Die tatsächliche Zahl der hierzu erarbeiteten Publikationen dürfte etwa um den Faktor 10 höher liegen (vgl. Paul, 2000 a, S. 66).

Die Anforderungen an Führungskräfte, an ihre Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, zusammengefasst als Handlungskompetenz (vgl. Paul, 2000 b, S. 15), ist theoretisch vielfach untersucht und aufgearbeitet worden. Dies gilt auch für die Führungsstile, wobei kooperativer, partizipativer wie auch situativer Führungsstil als fortschrittlich und zukunftsfähig angesehen sind.

Bei Einführung von Vertrauensarbeitszeit ergeben sich die größten Veränderungen für das Bibliotheksmanagement und konkrete Herausforderungen an das Führungsverhalten.

Zwar ändern sich die Führungsaufgaben inhaltlich nicht: Personalauswahl und -einsatz, Personalbemessung und Festlegung von Mindestbesetzungsstärken ebenso wie das Beurteilungswesen bleiben klassische Aufgaben des Personalmanagements.

Über diese Steuerungsinstrumente hinaus ist es nun jedoch Aufgabe des Vorgesetzten, die Mitarbeiter verstärkt an den vielfältigen Bibliotheksbelangen teilhaben zu lassen, und sie in eine gemeinsame Verantwortung einzubinden. Personalentwicklung zur Befähigung der Mitarbeiter und Motivation zur Einsatzbereitschaft bilden die Grundlage. Hierzu bedarf es der Überzeugungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten, einer sensiblen Gesprächskultur und offenen Gesprächsbereitschaft und des unbedingten Vertrauens in die beiderseitige Einhaltung von Vereinbarungen.

Auf die Qualität der Mitarbeiterleistung verlassen sich Bibliotheksleiter überwiegend ohne Einzelfallkontrolle; dieses Vertrauen gilt nun auch für die Einhaltung des zeitlichen Rahmens, in dem diese Leistung erbracht wird.

Auch für den Mitarbeiter ist der Rückzug auf formale Legitimation geleisteter Arbeit durch Vorlegen einer Dokumentation der Anwesenheitszeit nicht mehr angebracht.

Die Führungskräfte geben hier bewusst ein formales Kontrollinstrument aus der Hand zugunsten einer Führungskultur zum Nutzen und Erfolg der gemeinsamen Aufgabenbewältigung. Diese Führung auf Augenhöhe muss erarbeitet werden und sich immer wieder bewähren, insbesondere in Krisenzeiten, seien es Spannungen innerhalb der Bibliothek oder Restriktionen durch Dritte.

Vertrauensarbeitszeit stellt daher höhere Ansprüche insbesondere an die soziale Kompetenz des Bibliotheksmanagements als die bisherigen normierten Arbeitszeitregelungen.

Dennoch bilden besonders die Rahmenbedingungen in Bibliotheken eine gute Voraussetzung für den Erfolg dieses Arbeitszeitmodells und seine Handhabbarkeit, auch für die Bibliotheksleitung.

Die Kundenorientierung der gesamten Bibliothek findet ihren Ausdruck in den langen, gleichmäßig verteilten, kontinuierlich gewährleisteten Publikumsstunden, insbesondere der Öffentlichen Bibliotheken mit ihren dezentralen Filialnetzen. So hatten die deutschen Großstadtbibliotheken im Jahr 2000 durchschnittlich 10.730 Jahresöffnungsstunden je Bibliotheksnetz ([http://www.bibliotheksstatistik.de/testdbs/Tab2000/DBS\\_A\\_01.csv](http://www.bibliotheksstatistik.de/testdbs/Tab2000/DBS_A_01.csv), 03.04.02), und davon 38,9 Wochenöffnungsstunden je Zentralbibliothek (BIB, 2000, S. 3 ff.), wobei auch die erweiterte Zeitsouveränität der Mitarbeiter stets in Übereinstimmung mit den Anforderungen einer geöffneten Bibliothek stehen muss. Dies gilt auch für Bereiche, die nur mittelbar am Publikumsdienst teilnehmen, z. B. Aufgaben der Datenverarbeitung und Bibliotheksverwaltung.

Auch die gleichmäßige Verteilung der Wochenöffnungsstunden auf die Werktage erleichtert die Selbststeuerung durch die Mitarbeiter, minimiert terminbedingte Überlastsituationen und den Steuerungsbedarf durch die Bibliotheksleitung.

Nicht geeignet ist die Vertrauensarbeitszeit zum Ausgleich von Organisationsdefiziten und mangelnder Personalkapazität, allenfalls bedingt geeignet zur Überbrückung vorübergehender Personalengpässe.

Ferner ist es Aufgabe der Bibliotheksleitung, darauf hinzuwirken, dass der tägliche Arbeitszeitrahmen die Öffnungszeiten der Bibliothek einschließlich Nachrüstzeiten umfasst. Hier bedarf es bei dem Wolfsburger Beispiel zukünftig einer Sonderregelung für die Bibliothek und andere städtische Kultur- und Bildungsinstitute. Aus Gründen der Einheitlichkeit der Verwaltung während der Einführungsphase wurden verwaltungsseitig zunächst keine Sonderregelungen befürwortet. Diese müssen künftig jedoch geschaffen werden, wie ehemals als Sondervereinbarung im Rahmen der Gleitenden Arbeitszeit.

Durch Einführung von Vertrauensarbeitszeit wandeln sich die Aufgaben der Bibliotheksleitung. Formale Kontrollmechanismen entfallen zugunsten einer

Steuerung über Aufgabeninhalte und –ergebnisse mit dem Instrumentarium einer verbesserten Soziokultur, das in den folgenden Kapiteln vertiefend erörtert wird.

#### **4.1.2 Vertrauensarbeitszeit und Personalentwicklung**

Die veränderte Rolle der Bibliotheksleitung bedingt, dass das Kollegium sich als Partner erkennt und diese Aufgabenstellung annimmt. Vorbereitend und begleitend hierzu bedarf es eines umfassenden Schulungsangebotes.

Neben dem tiefgreifenden technischen Wandel in den Bibliotheken und seinem Zwang zu theoretischer Fortbildung und praktischem Umlernen sind gleichzeitig selbstgesteuerte innerbetriebliche Umfangsformen herauszubilden sowie vernetzte Aufgabenerledigung additiv anzueignen und einzuüben.

Fortbildungen zur Sensibilisierung für die gemeinsamen Ziele, Kennenlernen auswärtiger Bibliotheken zum Vergleich und stets aufs Neue Einbeziehung in die gemeinsame Verantwortung für den Erfolg der Bibliothek dienen der Schulung jedes einzelnen Mitarbeiters, angemessenes Verhalten zwischen Aufgabenverpflichtung und Eigeninteresse zu trainieren.

Geistige Mobilität und Anpassungsbereitschaft an veränderte Strukturen in einem sich vollständig wandelnden Berufsumfeld gilt es als Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen zu fördern (vgl. Hobohm, 1997, S. 299).

Auch hierfür eignet sich als Voraussetzung in besonderem Maß ein flexibles Arbeitssystem wie die Vertrauensarbeitszeit mit ihrem Vertrauensvorschuss und der implizierten Aufforderung zur Selbststeuerung.

Dies umso mehr im Hinblick auf die Beschäftigtenstruktur in Öffentlichen Bibliotheken mit einem Frauenanteil von 78,9 Prozent (vgl. Beyersdorff, 1999, S. 606), darunter eine immer größer werdende Anzahl von Teilzeitarbeitsstellen (vgl. Vogel, 1999, S. 234).

Und eine frühere Quelle hat bereits festgestellt: „Gerade Fragen der Arbeitszeitregelung oder der Arbeitsverteilung sind durchaus geeignet, weibliche Lebensplanungen zu berücksichtigen.“ (Laubach, 1992, S. 1033).

Der von den Arbeitsplätzen ausgehende wachsende Anpassungsdruck sowie die Pflicht zur Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und familiären Aufgaben kann einen graduellen Ausgleich erfahren durch flexible Bibliotheksorganisation. Diese

wiederum wird erleichtert durch individuell handhabbare Arbeitszeitregelungen wie die Vertrauensarbeitszeit.

### **4.1.3 Vertrauensarbeitszeit und Zielvereinbarungen**

Das Thema Zielvereinbarungen hat bereits in Kapitel 1.3.3 eine bibliotheksübergreifende und ausführliche Würdigung erfahren mit dem Schwerpunkt partizipativer Grundzüge sowie den wichtigsten Qualitätsanforderungen, die gleichermaßen für Bibliotheken gelten.

Da Zielvereinbarungen schriftlich fixiert und nach Möglichkeit messbar bzw. bewertbar sein sollten (vgl. KGSt, 1998, S. 24 f.), kommt diese Forderung gerade Bibliotheken sehr entgegen. In freiwilliger Transparenz veröffentlichten sie seit 1963/64 zunächst die so genannte Schnellstatistik, seit 1979/80 die Deutsche Bibliotheksstatistik und nunmehr im dritten Jahr erhebt die Bertelsmann Stiftung in ihrem Bibliotheksindex aktuelles, differenziertes und vergleichendes Zahlenmaterial als umfassende Leistungsbilanz der Bibliotheken, um nur die in der Praxis gebräuchlichsten publizierten Zahlenwerke zu nennen.

Unter dem alleinigen Gesichtspunkt der Messbarkeit kann man „es bedauern, aber es erscheint unvermeidbar: Zahlen sind politischer als Einschätzungen. ...“

Das einzige Ziel der Bibliotheksarbeit ist: mehr Umsatz, mehr Benutzer, mehr politisches Gewicht.“ (Moeske, 1996, S. 9 f).

Ob Zielvereinbarungen in Bibliotheken qualitative oder quantitative Schwerpunkte enthalten sollen, ob die Vereinbarungen mit einzelnen Mitarbeitern oder Teams erfolgen, kann hier nicht generalisiert werden. Ihr Erfolg hängt jedoch davon ab, inwieweit es gelingt, Engagement und Eigenverantwortung des Mitarbeiters hervorzuheben und zu nutzen, um erkennbare Fortschritte in der Bibliotheksarbeit anzustreben und als Ziel festzuschreiben.

Liberalere Arbeitszeitregelungen wie die Vertrauensarbeitszeit wirken hier motivationsfördernd und stärken die Mitarbeiterposition.

Es darf allerdings nicht verkannt werden, dass Zielpositionierung und -erreichung zahlreichen Einflussfaktoren, insbesondere finanziellen, ausgesetzt sind, wodurch auch die Vertrauensarbeitszeit an ihre Grenzen gelangt.

#### 4.1.4 Vertrauensarbeitszeit und Teamarbeit

Ein wesentliches Element des Reformprozesses stellt auch in den Bibliotheken die Umstrukturierung von Linienorganisation auf Teamstrukturen dar.

Seit langem wird Teamarbeit für Bibliotheken empfohlen: „Nun ist aber erwiesen, daß Gruppenarbeit oder Teamarbeit eine wesentliche Voraussetzung für zufriedene Mitarbeiter ist. Erfahrungen weisen darauf hin, daß im allgemeinen die Gesamtleistung einer wohlintegrierten Gruppe – dies ist allerdings eine wesentliche Voraussetzung – die Summe der Einzelleistungen ihrer Mitglieder in cognitiver und in sozioemotionaler Hinsicht übersteigt. ...“

Die vermehrte Beachtung des Arbeitens in Gruppen erscheint deshalb in Bibliotheken angemessen.“ (Heidtmann, 1973, S. 118 f.).

Die Einführung eines zentralen Geschäftsganges und der Aufbau von Filialnetzen in großstädtischen Bibliothekssystemen haben zwischenzeitlich bereits zu teamorientierten Arbeitsformen in Bibliotheken geführt.

Der gegenwärtige Reformprozess institutionalisiert und generalisiert diese Entwicklung und erreichte die Bibliotheken nicht unvorbereitet.

Die Intensität der Bemühungen weist nunmehr ein breites Spektrum reformierter innerbetrieblicher Organisationsformen auf.

Eine radikale Umgestaltung hat die Stadtbibliothek Essen vorgenommen. „Von der ehemaligen Linienstruktur ist nichts geblieben, statt dessen wird in Teams Komplettarbeit geleistet, die zu mehr Effektivität wie Arbeitszufriedenheit geführt hat.“ (Brenner, 2001, S. 454). Auf die Funktion von Teamleitungen wird in Essen allerdings nicht verzichtet.

Auch die Stadtbücherei Münster hat einen tiefgreifenden Teambildungsprozess vollzogen und publiziert. Im Gegensatz zu Essen kann die Funktion des Gruppensprechers „Vorgesetzter für die übrigen Gruppenmitglieder sein, er kann jedoch auch nur Ansprechpartner sein“ (Rasche, 1999, S. 277).

Die Stadtbibliothek Wolfsburg hat sich in ihrem Teambildungsprozess stärker an der bisher bewährten Organisationsstruktur ausgerichtet. Eine Übersicht bietet Abbildung 9 auf der folgenden Seite. Allerdings haben hier die jeweils gewählten Teamsprecher keine hierarchische Funktion, vielmehr eine soziale. Die fachlichen Rollen bleiben auch in den Teams erhalten.

Abbildung 9:

siehe <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h105/image11.gif>

Trotz der Verschiedenartigkeit der Modelle, insbesondere im Hinblick auf die Rolle der Teamleiter und Teamsprecher, dienen alle Intentionen einer stärkeren Ausrichtung auf Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Mitarbeiter.

Der unmittelbare Dienstweg zu Arbeitsorganisation und Lösung von Problemen vollzieht sich zunächst auf gleicher Ebene durch Interaktion im Team. Erst im Ausnahme- oder Konfliktfall sind Fachvorgesetzte und Bibliotheksleitung involviert.

Die Anforderungen des Bibliotheksalltages sind den Teams vor Ort besser bekannt als der zentralen Führungsinstanz, sodass Selbststeuerung in Anpassung an die jeweiligen Arbeitserfordernisse die optimale Organisationsform darstellt.

Als unterstützendes Element dient auch hier die Vertrauensarbeitszeit. Sie ermöglicht die eigenständige Entscheidung jedes Mitarbeiters, seiner Anwesenheitspflicht nachzukommen und seine Aufgabe im Team zu erfüllen oder auch mit Zustimmung des Teams den Dienstbetrieb für private Zwecke zu verlassen.

Die Einbindung in ein Team und damit verbunden die Entwicklung eines Wir-Bewusstseins, beeinflusst die Entscheidung zwischen Pflicht und Neigung in hohem Maß und diese unausweichliche soziale Reglementierung tritt ungenannt an die Stelle des bisherigen Kontrollinstrumentariums der Bibliotheksleitung.

Die Rolle innerhalb eines Teams wird umso eher akzeptiert, als sie nicht nur erhöhte Eigenverantwortung, sondern in Verbindung mit Vertrauensarbeitszeit gleichfalls freie Gestaltungsräume bietet.

Bei zu knapp bemessener Personalausstattung oder zu klein konfigurierten Teams erbringt allerdings selbst die Vertrauensarbeitszeit keine Entlastung.

Im Gegensatz zu Teamorganisationen mit Teamleitung handelt es sich bei Teambildung mit der Rolle eines Teamsprechers ohne Leitungsfunktion um ein bibliothekspolitisches Novum, umso mehr in Verbindung mit Vertrauensarbeitszeit für alle Mitarbeiter. Eine Kombination von Maßnahmen mit derart hohem Eigensteuerungsanteil ist bisher nur aus der Stadtverwaltung Wolfsburg einschließlich ihrer Bibliothek bekannt.

„Die Skepsis, die auch dem für das Personal zuständigen Stadtrat ... anfangs entgegenschlug, ist bundesweit groß. Ohne Stechuhr arbeiten? Wie funktioniert die Kontrolle? Das geht doch nicht!, ist weitverbreitete Meinung.

Daß es geht, zeigt das Wolfsburger Modell, das Bestandteil der Verwaltungsstrukturreform ist. Denn wie kann man Verantwortung delegieren und Vertrauen bilden, wenn man immer auf die Stechuhr schießt? ... Zudem funktioniert ja auch die



‚soziale Kontrolle‘. Wenn in einem Team vier schufteten und einer immer nur Eis schleckt, dann werden sich die Kollegen den einen schon erziehen.“ (Wilhelm, 1999).

Und eine weitere Einschätzung aus Wolfsburg zu einem etwas späteren Zeitpunkt: „Der Verzicht auf Zeiterfassung erweist sich in der Praxis wesentlich unproblematischer als vielerorts vermutet wird. Jede gewollte Flexibilität, die Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitszeitverteilung eröffnen soll, erfordert Vertrauen. ... Auch die Sozialkontrolle innerhalb des Teams oder zwischen den Teams bringt ordnende Züge ein. Vor allem aber darf nicht unerwähnt bleiben, dass die weit überwiegende Mehrheit der Mitarbeiterschaft ihre Aufgabe vom Grunde her gut erfüllen will. Es wäre deshalb fatal, die Diskussion allein an den wenigen Ausnahmefällen aufzuhängen, die gern als negatives Beispiel benutzt werden. ‚Schwarze Schafe‘ unter den Mitarbeitern und Führungskräften gab es schon immer und wird es – unabhängig vom Arbeitszeitsystem – wahrscheinlich immer geben. Deswegen aber im alten Denkmuster zu verharren und allen anderen die Chance auf Verbesserung zu nehmen, wäre der falsche Weg.“ (Klar, 2000, S. 181).

#### **4.1.5 Vertrauensarbeitszeit und Mitarbeitergespräch**

Durch die Implementierung von Teams mit hoher Autonomie verändern sich Qualität und Quantität der Interaktionen zwischen Bibliotheksleitung und Mitarbeitern.

Von der Leitung anberaumte Workshops und Dienstbesprechungen widmen sich jetzt verstärkt konzeptionellen, strukturellen wie auch strategischen Themen. Die Bewältigung der Einzelprobleme des Bibliotheksalltages erfolgt zunächst im Team, gegebenenfalls teamübergreifend in Form von Team- oder Teamsprecherkonferenzen, und in vorheriger Abstimmung mit der Bibliotheksleitung auch ohne deren Beteiligung. Die Kenntnisnahme der Besprechungsergebnisse bietet der Leitung Gelegenheit, die getroffenen Vereinbarungen zu akzeptieren oder steuernd einzugreifen.

Die hierdurch reduzierten Einzelkontakte zu den Mitarbeitern finden ihren Ausgleich in regelmäßigen, institutionalisierten Mitarbeitergesprächen zwischen Bibliotheksleitung und Mitarbeiter. Für die erforderliche ruhige und offene Atmosphäre hat die Führungskraft zu sorgen, aus Gründen der Sinnhaftigkeit eines solchen Gespräches. Da der Inhalt für beide Seiten vertraulich ist (siehe Kapitel 1.3.5), werden hier

bilateral Themen angesprochen, deren Erörterung im laufenden Bibliotheksbetrieb meist unterbleiben muss und schlimmstenfalls erst Gegenstand einer anlassbezogenen Besprechung werden, wenn sie bereits Problemstatus erreicht haben.

Der gegenseitige Interessenabgleich in einem frühen Stadium im Rahmen eines Mitarbeitergespräches hat somit auch die Funktion als Prophylaxe und Regulativ.

Da die Themenwahl durch beide Partner frei bestimmt werden kann, bietet sich hier die Gelegenheit, zum Beispiel auch Erfahrung und Umgang des Mitarbeiters mit der Vertrauensarbeitszeit zu erörtern. Dies gilt sowohl für die eigene Handhabung der Arbeitszeit durch den Mitarbeiter, wie auch dessen Einschätzung des Zusammenwirkens im Team, gegebenenfalls im Vergleich mit anderen Teams.

Die dezentralen Filialnetze von Großstadtbibliotheken erschweren grundsätzlich die Möglichkeit regelmäßiger Anwesenheitskontrollen, falls diese als Steuerungsinstrument im Interesse einer Bibliotheksleitung liegen sollten.

Das Mitarbeitergespräch schließt hier zunächst eine Kommunikationslücke bei gleichzeitiger optionaler Thematisierung von Positiv- oder Fehlentwicklungen.

Im Idealfall unterstützt das Mitarbeitergespräch die Bibliotheksleitung für die Wahrnehmung von Steuerungsaufgaben wie auch den Mitarbeiter für seine Aufgabenbewältigung in Eigenverantwortung. Das Mitarbeitergespräch bietet beiden Partnern die Chance der Konfliktprävention.

Der hierfür benötigte zusätzliche Zeitaufwand der Bibliotheksleitung ist erheblich, muss allerdings in Relation gesehen werden zu der Alternative eines potenziellen Problemstaus mit nachfolgend dann unausweichlichem Krisenmanagement.

## **4.2 Möglichkeiten und Grenzen der Erfolgsmessung**

Die bereits im Hinblick auf Zielvereinbarungen in Kapitel 4.1.3 angesprochenen und in Bibliotheken traditionell üblichen Zahlenerhebungen beschränken sich auf quantifizierbare Indikatoren wie die Anzahl der Bestände, Entleihungen und Personalstellen, einschließlich der finanziellen Aufwendungen, und setzen diese in Relation.

Selbst die anhand dieser differenzierten Tabellenwerke möglichen Leistungsvergleiche bleiben gegenüber der Erwartung qualitativer Aussagen unbefriedigend. So kann die hohe Zahl von Entleihungen ebenso ein Zeichen sein für optimale Angebotspolitik wie auch für mangelhafte Beratung, falls der Leser einen gezielten Wunsch hatte und diesen nun selbst aus der Fülle der Literatur recherchieren muss.

Angesichts dieser Situation richtete das Eigeninteresse der Bibliotheken an der Erlangung qualitativer Standards den Blick zunächst auf die Benutzerschaft. In Form von Marketinganalysen wurde die Zufriedenheit der Kunden mit Angebot und Service einzelner Bibliotheken eruiert, so zum Beispiel in der „Marketinguntersuchung der Stadtbibliothek Wolfsburg“ (Fesing/Preuth/Rimpau, 1994, S. 1 ff.).

Erst in jüngster Zeit, ausgelöst durch die Reformideen, beziehen die Überlegungen zur Qualitätsmessung verstärkt auch die Mitarbeiterperspektive ein. „Aus der Überzeugung heraus, daß die Mitarbeiter zu den zentralen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens zählen, hat die Bertelsmann Stiftung deshalb der Mitarbeiterorientierung im Ende 1996 abgeschlossenen Projekt ‚Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken‘ breiten Raum gegeben.“ (Pantenburg/Windau, 1999, S. 54).

In Ermangelung standardisierter Indikatoren, jedoch unter der Prämisse, dass nur diejenigen Bibliotheken langfristig erfolgreich sein können, die Mitarbeiterzufriedenheit, -qualifikation und -mitverantwortung entsprechend berücksichtigen und fördern, wurden hierfür Kriterien entwickelt. Die so erstmals erhobenen Kennzahlen zur Krankheitsquote, Fortbildungszeit und Kommunikationsrate als Indikator für Mitarbeiterpartizipation werden selbst vom Projektträger distanziert gesehen und lediglich zum Aufzeigen von Trends für geeignet befunden. Ihre Interpretation als Handlungsgrundlage muss im Rahmen einer Gesamtbetrachtung der einzelnen Bibliothek erfolgen.

Wenn selbst ein in Bibliotheksfragen erfahrener Projektträger im Bereich Mitarbeiterorientierung und Bibliothekserfolg bisher keine konkreteren Indikatoren und Ergebnisse vorlegt, ist dies als Zeichen zu werten, dass sich der Untersuchungsgegenstand weitgehend den bisher bekannten Methoden der Messbarkeit entzieht.

In Ermangelung präziserer Instrumente, jedoch in Kenntnis der gestiegenen Bedeutung von Mitarbeiterorientierung behält die Stiftung auch in dem 1999 begonnenen Nachfolgeprojekt „BIX. Der Bibliotheksindex“ (Klug, 2001, S. 16 ff.) die genannten Kennzahlen zu Verfügbarkeits-, Fortbildungs- und Fluktuationsquote bei.

Arbeitszeitmodelle in Bibliotheken werden erst seit kurzem erneut in der Fachliteratur thematisiert – wie in Kapitel 2.3 herausgefunden –, sind also bisher nicht explizit Gegenstand der professionalisierten Leistungs- und Effizienzmessung im Bibliothekswesen. Allerdings hat sich die Bertelsmann Stiftung bereits mit der

Stadtbibliothek Wolfsburg in Verbindung gesetzt im Hinblick auf das Modell der Vertrauensarbeitszeit. Hieraus wie aus der bereits aufgezeigten Evaluierung mitarbeiterorientierter Indikatoren kann geschlossen werden, dass die Stiftung an Innovation und Erkenntnissen in diesem Bereich auch zukünftig verstärkt interessiert ist.

Als Orientierung eignen sich dann wiederum die Bemühungen der Wirtschaft. Eine „Kennzahlenanalyse zur Erfolgsmessung der Arbeitszeitgestaltung“ (Hummel-Manzau/Fauth-Herkner, 2001, S. 67ff.) entwickelt Kriterien zur Bewertung von Akzeptanz und Erfolg flexibler Arbeitszeitsysteme. Unterschieden werden direkte Kennziffern, Verknüpfungs- und Auswirkungskennziffern.

Zu den direkten Kennziffern gehören beispielsweise die Anzahl der Vollzeit- und Teilzeitkräfte, die Entwicklung der Netto- und Bruttostunden und der Fehlzeiten, die Beweglichkeit und Schwankungsbreite der Zeitkonten im Plus- und Minusbereich oder auch die Anzahl der angeordneten Mehrarbeit.

Die Verknüpfungskennziffern differenzieren nach betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Aspekten, Mitarbeiterzufriedenheit und qualitativen Aspekten, zum Beispiel Weiterbildungsquote, multifunktionale Einsetzbarkeit oder Anzahl der Mitarbeiter im Springer-Pool.

Die Auswirkungskennziffern beziehen sich auf Erreichbarkeit, Öffnungs- und Ansprechzeiten, Termintreue, Gewinnung neuer Kunden und qualifizierter Mitarbeiter.

Eine Arbeitszeitberatung stellt hier ein Modell vor, das der individuellen Modifizierung und Anpassung an den auftraggebenden Betrieb bedarf und konzidiert, dass das Messen und Bewerten von Wirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle nicht frei ist von kritischen Aspekten. „Eine wesentliche Schwierigkeit bei der Interpretation von Kennziffern besteht darin, dass keine direkten Ursache-Wirkungs-Ketten hergestellt werden können. Abhängigkeiten und Wechselwirkungen verhindern oftmals eine eindeutige Aussage.“ (Hummel-Manzau/Fauth-Herkner, 2001, S. 71).

Mit dieser grundsätzlichen Einschränkung werden daher auch die künftigen Untersuchungen über die Vertrauensarbeitszeit im Allgemeinen wie im speziellen Anwendungsbereich Bibliothek behaftet sein.

### **4.3 Zusammenfassung und Bewertung**

Die Verwaltungsreform findet ihre Entsprechung in der Reform der Öffentlichen Bibliotheken. Auch hier bildet die Arbeitszeitflexibilisierung im Allgemeinen, wie die Vertrauensarbeitszeit im Besonderen, ein Element im Kontext der Gesamtmaßnahmen. Erst das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen ist geeignet, die Konzentration auf das Arbeitsergebnis zu erhöhen und die Interessen von Kunden, Bibliotheksleitung und Mitarbeitern aufeinander abzustimmen.

Auch die traditionellen Arbeitsbedingungen in Öffentlichen Bibliotheken stellen besondere Anforderungen an die Mitarbeiterschaft. Als so genannte freiwillige Aufgabe erfordern sie Engagement und Motivation in besonderer Weise, als dezentrale Netze mit standortgebundenen regelmäßigen Öffnungszeiten erfordern sie hohe Präsenz sowie als Frauenarbeitsplatz erhöhte Flexibilität.

Diesen Anforderungen kann durch Zeitsouveränität der Mitarbeiter, also dem Ausgleich zwischen Arbeitspflichten und Eigeninteressen in Selbststeuerung, am ehesten entsprochen werden.

Vertrauensarbeitszeit für Öffentliche Bibliotheken hat ihre Realisierung bisher einzig in der Stadtbibliothek Wolfsburg erfahren.

Eine eindeutige Aussage, ob sich dieses Modell für Öffentliche Bibliotheken generell eignet, ist auch von zukünftigen bibliotheks-, sozial- oder wirtschaftswissenschaftlichen Erhebungen nicht zu erwarten.

Aus der hier vorgenommenen Analyse einzelner Faktoren des Reformprozesses wie des Bibliotheksbetriebes kann jedoch geschlossen werden, dass sich die Vorteile der Vertrauensarbeitszeit in Öffentlichen Bibliotheken gut entfalten und sich durch Aufgabenstellung und Arbeitsbedingungen Öffentlicher Bibliotheken die potenziellen Nachteile relativieren.

Diese Gründe in ihrer Gesamtheit rechtfertigen die Einführung von Vertrauensarbeitszeit in Öffentlichen Bibliotheken.

## 5 Ausblick

Die Reformideen haben das Personalmanagement in grundlegender Weise beeinflusst. Der initiierte Prozess impliziert die Parallelität von Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Die Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung und insbesondere die Vertrauensarbeitszeit unterstützen und begleiten die Realisierung der Reformideen.

Die Vision partnerschaftlichen Handelns zur Erreichung gemeinsamer Ziele hat sich ihr Instrumentarium geschaffen, dessen Regeln es beiderseits einzuhalten gilt.

Ausgehend von dem Bild des mündigen Mitarbeiters, stellen die Schritte der Arbeitszeitflexibilisierung bereits eine Selbstverständlichkeit dar, die in notwendiger Konsequenz zu einer Regelung wie der Vertrauensarbeitszeit führt.

Diese Entwicklung ist derzeit noch jung und kaum verbreitet und entzieht sich in weiten Kreisen dem bisherigen Vorstellungsvermögen.

Die wenigen bekannten Einzelbeispiele befinden sich ihrerseits noch in der Erprobungsphase und haben doch bereits bundesweites Interesse auf sich gezogen.

Gegenwärtig ist es allerdings eine Frage des Mutes reformfreudiger Kommunen und Bibliotheken, sich dieser Form von Liberalisierung innerhalb des Personalmanagements anzuschließen oder alternativ zunächst den Erfolg bei derzeitigen Praktikern abzuwarten.

In jedem Fall ist die Vertrauensarbeitszeit bereits heute ein Indikator für die Seriosität von Reformkommunen im Hinblick auf die Option praktizierter Partnerschaftlichkeit.

## Literatur

- Baeck, U./Deutsch, M.: Arbeitszeitgesetz. Kommentar, München, 1999.
- Bauer, C.: Das Teamprinzip in der öffentlichen Verwaltung. Analytische Darstellung und empirische Untersuchung, München, 1995.
- Beyersdorff, G.: Woher kommt das Geld und wo fließt es hin? Ressourcen in Öffentlichen Bibliotheken Deutschlands. Auswertung der ersten Zusatzerhebung der Deutschen Bibliotheksstatistik, in: Bibliotheksdienst, 33. Jg., 1999, H. 4, S. 600 – 607
- BIB (Berufsverband Information Bibliothek e. V.): Jahrbuch der Öffentlichen Bibliotheken, Ausg. 2000/01, Bad Honnef, 2000.
- Brenner, R.: Radikal verändert. Teamorganisation der Stadtbibliothek Essen – ein Praxisbericht, in: Buch und Bibliothek, 53. Jg., 2001, H. 8; S. 454 – 460.
- Eichhorn, P.: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre. Beiträge zur BWL der öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen, Berlin, 1997.
- Fesing, K./Preuth, A./Rimpau, C.: Marketinguntersuchung der Stadtbibliothek Wolfsburg. Eine Befragung der Benutzer der Hauptbibliothek. Diplom-Arbeit im Studiengang Bibliothekswesen an der Fachhochschule Hannover, Bd. 1 – 2, Hannover, 1994.
- Fleming, A.: Stellungnahme zur KMK-Empfehlung zur Stärkung von Kostenbewußtsein und Dienstleistungsorientierung, in: Bibliotheksdienst, 33. Jg., 1999, H. 2, S. 220 – 238.
- Funk, R./Heidtmann F. (Hrsg.): Betriebliche Mitbestimmung in Bibliotheken. Referate des Fortbildungsseminars der AfB in Marburg am 3. und 4. Dezember 1976, Berlin, 1977.
- Gleißmann, W.: Ökonomik der Maßlosigkeit und die Frage der Gesundheit, in: Pickshaus, K./Schmitthener, H./Urban, H.-J. (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, Hamburg, 2001, S. 38 – 50.
- Gördes, C./Höfer, K./Wiebrock, S.: Rasselstein Hoesch GmbH: Flexible Standardarbeitszeit und Vertrauensgleitzeit, in: Fauth-Herkner, A. (Hrsg.): Flexibel ist nicht genug. Vom Arbeitszeitmodell zum effizienten Arbeits(zeit)management. Beispiele aus der Praxis. Frechen, 2001, S. 195 – 202.
- Golas, H.: Der Mitarbeiter. Ein Lehrbuch für Personalführung, Betriebssoziologie und Arbeitsrecht, 8. Aufl., Berlin, 1994.
- Gutmann, J.: Willkommen im Freizeitpark? – Voraussetzungen für eine Mobilisierung der Arbeitsgesellschaft, in: Gutmann, J. (Hrsg.): Flexibilisierung der Arbeit. Chancen und Modelle für eine Mobilisierung der Arbeitsgesellschaft, Stuttgart, 1997, S. 3 – 17.
- Hätscher, P.: Arbeitszeitmodelle: Round Table der Kommission für Organisation und Betrieb des EDBI, in: Bibliotheksdienst, 35. Jg., 2001, H. 10, S. 1394 – 1395.
- Hamm, I.: Flexible Arbeitszeiten in der Praxis, 2. Aufl., Frankfurt/Main, 2001.
- Haßelmann, U./König, R.: Führen im Rahmen der Neuen Steuerung, Köln, 1997.
- Heidtmann, F.: Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar, Berlin, 1973.
- Heldmann, K.-U.: Neue Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung – Anwendung aus Sicht von Personalvertretungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in: Bolay, F. W. et al. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltungen nachhaltig modernisieren, Frankfurt/Main, 1998, S. 42 – 49.
- Herweijer, M.: 10 Jahre Tilburger Modell. Erfahrungen einer öffentlichen Verwaltung auf dem Weg zum Dienstleistungscenter, Bremen, 1996.

- Hobohm, H.-C.: Auf dem Weg zur lernenden Organisation: neue Management-Konzepte für die Digitale Bibliothek, in: *Bibliothek. Forschung und Praxis*, 21. Jg., 1997, H. 3; S. 293 – 300.
- Hoff, A.: Konsequenzen einer umfassenden Flexibilisierung der Arbeitszeiten, in: Gutmann, J. (Hrsg.): *Flexibilisierung der Arbeit. Chancen und Modelle für eine Mobilisierung der Arbeitsgesellschaft*, Stuttgart, 1997, S. 317 – 332.
- Hoff, A.: *Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten*, Wiesbaden, 2002.
- Horváth, P. et al.: *Neues Verwaltungsmanagement. Grundlagen, Methoden und Anwendungsbeispiele*, Loseblattsammlung, Bd. 1, Düsseldorf, 1996.
- Hummel-Manzau, M./Fauth-Herkner, A.: Kennzahlenanalyse zur Erfolgsmessung der Arbeitszeitgestaltung, in: Fauth-Herkner, A. (Hrsg.): *Flexibel ist nicht genug*, Frechen, 2001, S. 67 – 79.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung): *Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung. Fallstudie Tilburg*, KGSt-Bericht Nr. 19, Köln, 1992.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung): *Das neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung*, KGSt-Bericht Nr. 5, Köln, 1993.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung): *Kontraktmanagement. Steuerung über Zielvereinbarungen*, KGSt-Bericht Nr. 4, Köln, 1998.
- Kilz, G./Reh, D.: *Die Neugestaltung der Arbeitszeit als Gegenstand des betrieblichen Innovationsmanagements*, Baden-Baden, 1996.
- Kißler, L. et al.: *Moderne Zeiten im Rathaus? Reform der Kommunalverwaltungen auf dem Prüfstand der Praxis*, Berlin, 1997.
- Kittner, M./Zwanziger, B. (Hrsg.): *Arbeitsrecht. Handbuch für die Praxis*, Frankfurt/Main, 2001.
- Klar, K.-D.: Vertrauensarbeitszeit in der Stadtverwaltung Wolfsburg, in: Kutscher, J. (Hrsg.): *Praxishandbuch Flexible Arbeitszeit. Personaleinsatz – Produktivität – Kundenorientierung*, Düsseldorf, 2000, S. 173 – 187.
- Klug, P. (Hrsg.): *BIX. Der Bibliotheksindex*, 2. Ausg., Gütersloh, 2001.
- Kratz, H.-J.: *Mitarbeiterführung in der Verwaltung*, Heidelberg, 1987.
- Kutscher, J. (Hrsg.): *Praxishandbuch Flexible Arbeitszeit. Personaleinsatz – Produktivität – Kundenorientierung*, Düsseldorf, 2000.
- Kutscher, J./Weidinger, M./Hoff, A.: *Flexible Arbeitszeitgestaltung*, Wiesbaden, 1996.
- Laubach, G.: Teilzeitbeschäftigung und Arbeitsplatzteilung bei Führungskräften und qualifizierten Arbeitnehmern. Ein Erfahrungsbericht der Hamburger Öffentlichen Bücherhallen, in: *Buch und Bibliothek*, 44. Jg., 1992, H. 12, S. 1033 – 1036.
- Leskien, H.: Ein Zeitalter für Bibliotheken. Vielfältig gewandelte Rahmenbedingungen erfordern eine tiefgreifende Neuorientierung, in: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 44. Jg., 1997, H. 1, S. 1 - 19.
- Mauch, S.: *Qualitätsmanagement und lernende Organisation in der Landesverwaltung Baden-Württemberg. Eine Wegbeschreibung zur Förderung der Selbstentwicklungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung*, Stuttgart, 1999.
- Meyer-Dohm, P.: Bildungsarbeit im lernenden Unternehmen, in: Meyer-Dohm, P./Tuchtfeldt, E./Wesner, E. (Hrsg.): *Der Mensch im Unternehmen*, Bern - Stuttgart, 1988, S. 249 – 271.



- Moeske, U.: Medienpolitik im Bibliotheksmanagement, in: ekz-Konzepte, Bd. 4, Medienpolitik. Neue Medien und Kinder. Organisation, 1996, S. 9 – 12.
- Negt, O.: Lebendige Arbeit, enteignete Zeit. Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit, 2. Aufl., Frankfurt/Main - New York, 1985.
- Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt, Nr. 10/1990, ausgegeben am 23.02.1990.
- Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt, Nr. 16/1991, ausgegeben am 12.04.1991.
- Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt, Nr. 22/1996, ausgegeben am 11.12.1996.
- Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt, Nr. 3/1999, ausgegeben am 05.02.1999.
- Oertel, M./Röbke, T./Sievers, N.: Umbau der kommunalen Kulturverwaltungen. Ergebnisse einer schriftlichen Umfrage zur Kulturverwaltungsreform in den bundesdeutschen Kommunen über 30 Tsd. Einwohner, Hagen, 1996.
- Olbermann, S./Grömig, E./Kodolitsch, P.: Städte auf dem Reformweg, Materialien zur Verwaltungsreform, Köln, 1996.
- Olesch, G./Paulus, G.: Innovative Personalentwicklung in der Praxis. Mitarbeiter-Kompetenz prozessorientiert aufbauen, München, 2000.
- Pantenburg, U./Windau, B.: Leistungsmessung und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung: Herausforderungen an ein integriertes Bibliotheksmanagement, in: Buch und Bibliothek, 51. Jg., 1999, H. 1, S. 54 - 57.
- Paul, G.: Bibliotheks-Management. Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken – das Beispiel Berlin, Berlin, 2000 a.
- Paul, G.: Bibliothek als soziales System – Leitung als soziale Interaktion – Innovation als sozialer Prozess, in: Paul, G. (Hrsg.): Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation. Dokumentation einer Tagung, Berlin, 2000 b, S. 7 – 19.
- Pickshaus, K.: Das Phänomen des „Arbeitens ohne Ende“. Arbeitsverhältnisse im „flexiblen Kapitalismus“ und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, in: Pickshaus, K./Schmitthenner, H./Urban, H.-J. (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, Hamburg, 2001, S. 9 – 27.
- Pickshaus, K./Schmidthenner, H./Urban, H.-J. (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, Hamburg, 2001.
- Plassmann, E./Seefeldt, J.: Das Bibliothekswesen der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, 3. Aufl.; Wiesbaden, 1999.
- Rasche, M.: Teamstrukturen in Bibliotheken. Ein Entwicklungsprozess am Beispiel der Stadtbücherei Münster, in: Bibliotheksdienst, 33. Jg., 1999, H. 2, S. 271 – 282.
- Rosenstiel, L. v.: Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis, 9. Aufl., Leonberg, 1996.
- Rosenstiel, L. v.: Grundlagen der Organisationspsychologie – Basiswissen und Anwendungshinweise, 4. Aufl., Stuttgart, 2000.
- Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttinger, B.: Organisationspsychologie, 8. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln, 1995.
- Schmidt, W.: Praktische Personalführung und Führungstechnik. Ein Handbuch für die Übernahme von Führungsverantwortung, Heidelberg, 1999.
- Schneider, W.: Vom starren Schichtdienst zum variablen Personalplan. Neue Arbeitszeitmodelle an der Münchner Stadtbibliothek, in: Buch und Bibliothek, 52. Jg., 2000, H. 1, S.30 - 33.

- Scholz, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München, 2000.
- Schreiber, S.: Niederlande. Zur Rettung nach Aachen, in: Der Spiegel, o. Jg., 2002, H. 4, S. 128 – 129.
- Sobull, D.: Computerprofis kennen oft keinen Feierabend. Flexible Arbeitszeitgestaltung bringt Softwerkern mehr Freiräume, vielen aber auch Leistungsdruck und Stress, in: Die Welt, [www.welt.de/daten/2000/04/08/0408jw161260.htx](http://www.welt.de/daten/2000/04/08/0408jw161260.htx), 28.02.02.
- Sommer, H./Konert, K.-H./Sommer, I.: Niedersächsisches Beamtengesetz. Kommentar, Frankfurt/Main, 2001.
- Stadt Wolfsburg: Dienstvereinbarung zwischen der Stadt Wolfsburg und dem Gesamtpersonalrat der Stadt Wolfsburg über die Durchführung der gleitenden Arbeitszeit – Sonderregelungen für die Mitarbeiter der Stadtbücherei -, Anlage, Wolfsburg, 1983.
- Stadt Wolfsburg: Leitlinien der Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung Wolfsburg, Wolfsburg, 1997.
- Stadt Wolfsburg: Stadtbibliothek Wolfsburg, Teamstruktur, Wolfsburg, 1999.
- Stratemann, I./Wottawa, H.: Bürger als Kunden. Wie Sie Reformkonzepte für den öffentlichen Dienst mit Leben füllen, Frankfurt/Main – New York, 1995.
- Ulich, E.: Arbeitspsychologie, Zürich – Stuttgart, 1991.
- Uttliger, S. et al.: BAT. Bundes-Angestelltentarifvertrag. Bund, Länder, Gemeinden. Kommentar, Loseblattsammlung, 162. Aktualisierung, 7/2001, München – Berlin, 2001.
- Vogel, H.: Neue Teilzeitarbeitsformen. Vor- und Nachteile für den Bibliotheksbetrieb, in: Buch und Bibliothek, 51. Jg., 1999, H. 4, S. 234 – 238.
- Wilhelm, V.: Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser! Stechuhren verschwinden aus dem Rathaus, Teams arbeiten eigenverantwortlich, in: Wolfsburger Nachrichten, 22.07.1999.

## **Internet**

Stichwort: Vertrauensarbeitszeit. Adressen in Auswahl

Arbeitszeitberatung Dr. Hoff/Weidinger/Herrmann:

<http://www.arbeitszeitberatung.de/arbeitszeit.htm>

Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung:

<http://www.btq-hamburg.de/Archiv/Betr.VG/VertAz.htm>

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung:

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

Deutscher Gewerkschaftsbund:

<http://www.forum-arbeit.de>     Suche: Vertrauensarbeitszeit

Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt:

<http://www.sonntagsblatt.de/artikel/1999/29/29-s5.htm>

Freie Universität Berlin, Arbeits- und Organisationspsychologie:

[http://www.fu-berlin.de/orgpsych/dipl\\_00.htm](http://www.fu-berlin.de/orgpsych/dipl_00.htm)

Industriegewerkschaft Metall:

<http://www.igmetall.de>     Suche: Vertrauensarbeitszeit

Institut der deutschen Wirtschaft:

<http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Vertrauensarbeitszeit.htm>

<http://www.flexible-arbeitszeiten.de/Kompakt/Modelle/Vertrauensarbeitszeit.htm>

Der Spiegel:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,druck-122465,00.html>

Technische Universität München, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften:

[http://www.soziologie.ws.tum.de/forschung/Vertrauensarbeitszeit/index\\_print.html](http://www.soziologie.ws.tum.de/forschung/Vertrauensarbeitszeit/index_print.html)

Universität Münster:

<http://www.uni-muenster.de/PeaCon/kapzeit/z-texte/VertrauensarbeitszeitbeiIBM.htm>

Die Welt:

<http://www.welt.de/daten/2000/04/08/0408jw161260.htx>

Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Institut Arbeit und Technik:

<http://www.iatge.de/projekt/am/auv/index.html>