

Steffen Lehndorff

Soziale Nachhaltigkeit als Leitbild der Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit

1 Einleitung

Seit den Tagen der Brandt- und der Brundtland-Kommission haben die Verfechter des Konzepts einer nachhaltigen Entwicklung paradoxerweise mit dem Problem zu kämpfen, dass sie ein konkurrenzlos vernünftiges und einsichtiges Leitbild propagieren: Die natürlichen Ressourcen dieser Welt seien so zu schützen und zu erneuern, dass zukünftige Generationen mindestens ebenso gut wie die heutigen, möglichst aber besser leben können. Wo liegt das Problem? Es besteht darin, dass niemand dem Leitbild widersprechen möchte, aber nur wenige sich in ihrem praktischen Handeln an ihm orientieren. Es gibt kein explizites alternatives Leitbild zur Nachhaltigkeit. Doch es gibt heimliche entgegenwirkende Leitbilder, die in mächtigen Beharrungsinteressen wurzeln.

So ähnlich könnte es auch dem Leitbild einer nachhaltigen Gestaltung von Arbeit ergehen. Es zielt auf die Schaffung von Arbeitsbedingungen im Betrieb und Beschäftigungsbedingungen auf dem Arbeitsmarkt ab, die der Erhaltung und Weiterentwicklung des individuellen Arbeitsvermögens und des gesellschaftlichen Beschäftigungspotentials förderlich sind. Für eine neue Balance von Arbeitsanforderungen und Ressourcen, für lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen (Brödner 2002), für „workability, employability und empowerment“ (Volkholz/Kiel/Wingen 2002) werden überzeugende Argumente ins Feld geführt. Aller Voraussicht nach wird auch ihnen niemand widersprechen. Dennoch wissen wir alle, wie schwer es ist, ein derartiges Leitbild zur Richtschnur praktischen Handelns zu machen. Verantwortlich für diese Schwierigkeit ist nicht böser Wille. Schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen scheinen Zwänge hervorzurufen, unter denen Kurzfrist-Denken allemal marktgängiger ist als die Überprüfung der längerfristigen Entwicklungsmöglichkeit unseres Erwerbssystems.

Wenn man sich dafür interessiert, wo praktische Möglichkeiten einer stärker auf Nachhaltigkeit zielenden Reform von Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung liegen, welche Hindernisse zu überwinden sind und welche Erfahrungen genutzt werden können, dann sollte man zunächst bedenken, dass sich die Voraussetzungen für die Gestaltung von Arbeit – einschließlich der Arbeitszeit – gegenwärtig umfassend ändern.

2 Umbrüche im deutschen Beschäftigungsmodell

Um grundsätzliche Herausforderungen an unser Erwerbssystem in Erinnerung zu rufen genügt es, einige geläufige Schlagworte zu nennen: die Internationalisierung der Finanzmärkte und der Produktionsprozesse, die rasch zunehmende Bedeutung des Wissens für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, die alternde Gesellschaft, die Bedrohung unserer natürlichen Lebensgrundlagen, die Veränderungen in der Lebensweise und insbesondere im Verständnis der Geschlechterrollen, neue Technologien und ein ständi-

ger Wandel der Organisationsformen von Unternehmen. Das deutsche Beschäftigungsmodell, also die Art und Weise, in der in unserer Gesellschaft Beschäftigung entsteht und organisiert wird, steht auf dem Prüfstand. Die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit ist da „nur“ die Spitze eines Eisbergs.

Wie sich diese Umbrüche auf die Gestaltung und Gestaltbarkeit von Arbeit und Arbeitszeit in Betrieb und Gesellschaft auswirken, lässt sich beispielhaft an einigen ausgewählten Problembereichen verdeutlichen.

Neue Wege bei der Steuerung von Arbeit

Angesichts der Bedeutung von Qualitätskonkurrenz in Dienstleistungen und Industrie, der Herausbildung einer „individualisierten“ Massenproduktion, der betriebs- und unternehmensübergreifenden Verflechtung und Verkettung von Prozessen kann sich Rationalisierung heute nicht mehr primär auf den einzelnen Arbeitsplatz beschränken. Rationalisierung bezieht sich auf Arbeitsprozesse innerhalb der jeweiligen Organisation und im Zusammenwirken mit Externen. Eine zunehmende Bedeutung gewinnt dabei der Wandel der Steuerungsformen von Unternehmen und Arbeitsprozessen. In der tayloristischen Fabrik wurde der Marktdruck vom Management aus der Fabrik herausgehalten, um den Produktionsprozess möglichst ungestört zu halten. Heute geht die Tendenz dahin, die Tore der Fabrik zu öffnen und den Sturm der Konkurrenz und des Marktes ins Innere der Fabrik hineinzulassen. Der davon ausgehende Rationalisierungsdruck soll nicht mehr nur für das Management, sondern auch für die Beschäftigten spürbar werden. Unter den vom Management gesetzten Rahmenbedingungen werden die Beschäftigten mit den Imperativen der Konkurrenz unmittelbar konfrontiert. Deshalb findet Dezentralisierung, der Leitstern in der Reorganisationsdiskussion der 90er Jahre, zunehmend unter der Voraussetzung zentralistischer Führung per Kennziffern statt (Dörre 2003).

Diese Tendenz ist in ganz verschiedenen Typen von Arbeit und Arbeitsorganisation zu beobachten, in der Industrie ebenso wie in Dienstleistungen (Bosch et al. 2001). Nicht nur dort, wo man sie ohnehin vermutet, wie bei hochqualifizierten Software-Ingenieuren, sondern auch in einem noch vergleichsweise stark hierarchisch geprägten Arbeitsumfeld wie dem Einzelhandel (Voss-Dahm 2003). Selbst im Bereich öffentlicher Dienstleistungen halten diese Prinzipien Einzug, insbesondere in Verbindung mit Privatisierungsprozessen. Viele Spekulationen ranken sich um ein vermeintliches „Ende des Normalarbeitsverhältnisses“, für das es allerdings bisher keine überzeugenden Belege gibt (Erlinghagen/Knuth 2002). Doch der eigentliche Wandel vollzieht sich innerhalb dieses Normalarbeitsverhältnisses, wenn abhängig Beschäftigte mit der Anforderung konfrontiert werden, sich ihren Arbeitsplatz selber zu erwirtschaften. Auch das System der Regulierung von Arbeitsbedingungen durch Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, wie es in Deutschland herausgebildet wurde, darunter vor allem die Arbeitszeitregulierung, wird dadurch vor völlig neue Herausforderungen gestellt. Dies lässt sich nicht zuletzt an dem zweiten Problembereich erkennen.

Veränderung der Qualifikationsanforderungen

Gut ausgebildete, engagierte und zur Weiterbildung befähigte Arbeitskräfte werden in allen Wirtschaftsbereichen benötigt, auch in so genannten „einfachen“ Dienstleistungen (Bittner et al. 2002). Unternehmen in ganz unterschiedlichen Branchen klagen über einen Mangel an geeigneten BewerberInnen, und dies trotz der hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland. Prognosen des Arbeitskräftebedarfs besagen, dass bis zum Jahr 2010 Hoch- und FachhochschulabsolventInnen um 50% stärker nachgefragt sein werden als Menschen ohne Berufsabschluss, während ihre Zahl vor 20 Jahren erst 40% der Letzteren betrug (Reinberg 1999). Der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften wächst offenbar aber wesentlich schneller, als das Angebot „mitwächst“.

Deutschland hat ein Überangebot von zu gering - oder zumindest nicht für die betrieblichen Bedürfnisse „passend“ – Qualifizierten. Viele jüngere Menschen bringen nicht die geforderten Qualifikationen mit. Dafür werden Mängel im deutschen Bildungs- und Ausbildungssystem verantwortlich gemacht, es gibt aber auch „hausgemachte“ Gründe in den Unternehmen. Um es zugespitzt zu formulieren: Ein Teil des Arbeitskräftemangels ist auf die Art der Arbeitskräftenachfrage zurückzuführen. Mängel in der Arbeitsorganisation, die steigende Intensität der Arbeit, starke Flexibilitätsbelastungen, überlange Arbeitszeiten vor allem bei Höherqualifizierten, ein Missverhältnis zwischen Verantwortung in der Arbeit und den praktischen Möglichkeiten, dieser Verantwortung gerecht zu werden - all dies bildet einen Humus, auf dem die Politik der Frühverrentungen gedeiht (Brödner 2002).

Gesellschaftliches Arbeitsvermögen wird also sowohl „übernutzt“ als auch „unternutzt“. Angesichts der Veränderungen in der Alterspyramide ist das Gift für das System der Sozialversicherungen. Es ist zugleich eine Triebkraft für die Polarisierung von Erwerbchancen oder - um eine häufig verwendete Formulierung aufzugreifen - für „Rigiditäten“ auf dem Arbeitsmarkt. Ein wichtiger Aspekt dieser Polarisierungstendenz hängt mit dem nächsten Problembereich zusammen.

Umwälzung des gesellschaftlichen Arbeitsangebots

Die eindrucksvollste Langfristströmung auf dem Arbeitsmarkt ist die zunehmende Frauenerwerbstätigkeit. Am deutlichsten erkennt man diesen Umbruch am Anteil der verheirateten Frauen, die einer außerhäuslichen Erwerbstätigkeit nachgehen: In Westdeutschland ist diese Quote bis zu den 90er Jahren auf rund 50% angestiegen, das entspricht einer Verfünffachung gegenüber 1950 (Häußermann/Siebel 1995).

Aber auch hier ist eine eigentümliche „Unter-Nutzung“ gesellschaftlichen Arbeitsvermögens zu beobachten. In Westdeutschland ist die Geburt des ersten Kindes mit einem sprunghaften Anstieg der Nichterwerbstätigkeit von Frauen verbunden. Abgesehen von den Mittelmeerländern haben in der EU diesbezüglich nur Großbritannien und die Niederlande eine noch ungünstigere Bilanz. Falls früher oder später die Erwerbstätigkeit dann wieder aufgenommen wird, wird sie in die Bahnen der Teilzeitarbeit gelenkt, darunter auch Teilzeitarbeit mit sehr geringen Stundenzahlen. Dazu tragen sowohl die zu geringen Angebote qualifizierter Kinderbetreuung als auch die Anreize des Steuer- und Sozialversicherungssystems bei - vom Ehegattensplitting bis zu den Mini-Jobs (Din-

geldey 2000). Der starke Zustrom von mehrheitlich gut ausgebildeten Frauen auf den Arbeitsmarkt wird in Deutschland – im Unterschied vor allem zu den skandinavischen Ländern, aber auch zu Frankreich – auf eine höchst unproduktive und verschwenderische Weise „kanalisiert“.

Wenn man sich dagegen die in repräsentativen Befragungen geäußerten Erwerbs- und Arbeitszeitwünsche von Frauen ansieht, dann weiß man: Es müßte nicht so sein. Der am häufigsten geäußerte Arbeitszeitwunsch ist eine 30-Stunden-Woche, also ausgerechnet eine Arbeitszeit im Niemandsland zwischen Teilzeit und Vollzeit, die relativ wenig angeboten wird (Bielenski/Bosch/Wagner 2002). Es gibt immer noch eine chinesische Mauer zwischen (männlicher) Vollzeitarbeit, teilweise ergänzt durch erhebliche - und vermehrt unbezahlte - Überstunden, und (weiblicher) Teilzeitarbeit. Die Institutionen, die den Rahmen der Erwerbstätigkeit bilden, werden nicht im Einklang mit den gesellschaftlichen Anforderungen reformiert. Was das bedeutet, kann an einem vierten Problemfeld gezeigt werden.

Reformstau bei sozialen Dienstleistungen

Die „Grenzen des Wachstums“ waren noch vor einigen Jahren in aller Munde, aber jetzt wird darüber diskutiert, wie wir angesichts der hohen Arbeitslosigkeit zu mehr Wachstum gelangen können. In der einen wie der anderen Diskussion wird häufig übersehen, dass es nicht so sehr an so genannten „einfachen“, sondern vor allem an hochwertigen Dienstleistungen wie z.B. in der Kinderbetreuung, dem Erziehungswesen und der Altenpflege mangelt. Kurz: Die größte „Dienstleistungslücke“ in Deutschland im Vergleich zu einigen anderen EU-Ländern gibt es bei qualifizierten Dienstleistungen für Kinder und alte Menschen. Hier ist der stärkste ungenutzte Wachstumsmotor. Derartige soziale Dienstleistungen sind, wenn man so will, sowohl Türöffner für die Erwerbstätigkeit von Frauen als auch - einstweilen - bevorzugtes Beschäftigungsfeld von Frauen (Bosch/Wagner 2002).

Die Unterversorgung mit diesen Dienstleistungen steht deshalb in einem engen Zusammenhang mit dem soeben skizzierten Problembereich, der „Unter-Nutzung“ der weiblichen Arbeitskräfte. Zugleich wirkt sich auch hier der Zusammenhang zwischen Arbeitskräftemangel und Arbeitsbedingungen auf ungünstige Weise aus. Professionalisierung in sozialen Dienstleistungen und Arbeitsbedingungen geraten in einer immer schärferen Gegensatz. Niedrige Einkommen, geringes gesellschaftliches Ansehen, teilweise ungünstige Arbeitszeiten und schlechte Arbeitsorganisation, und all dies überschattet von einer Mittelknappheit, deren Auswirkungen auf diejenigen, für die die Dienstleistungen erbracht werden, häufig nur durch das Engagement der Beschäftigten abgemildert werden. So etwas schreckt ab und bringt gut ausgebildete (vor allem weibliche) Fachkräfte dazu, früher oder später die „Flucht in die Teilzeit“ anzutreten oder ganz aus dem Beruf auszuschneiden (Lehndorff 2002).

Dem Abdriften in eine Spirale nicht ausreichender Dienstleistungen, unbefriedigender Arbeitsbedingungen und schwacher Beschäftigungsentwicklung entgegenzuwirken erfordert einen integrierten Ansatz, der die Ausgabenpolitik der öffentlichen Hände und die Regulierung der Produktmärkte ebenso einschließt wie die Tarifpolitik und die Arbeits(zeit)organisation.

Die Beschreibung von Problemfeldern ließe sich fortsetzen. Die vier hier angesprochenen sind für unsere Forschungsarbeit von besonderer Bedeutung. In jedem von ihnen ist zu beobachten, dass das Institutionengefüge, das für die Organisation der Erwerbsarbeit in Betrieb und Gesellschaft von zentraler Bedeutung ist, in Widerspruch zu gesellschaftlichen Veränderungen gerät. Beim Versuch, diese Kluft zu überwinden, werden jedoch häufig wahre Wunderdinge von der Einführung des Marktes als Steuerungsinstrument erwartet – gewissermaßen als Alternative zur „Überregulierung“. Wie teuer es werden kann, an „den“ Markt übersteigerte Erwartungen zu richten, kann (um ein extremes Beispiel zu nennen) am Niedergang der britischen Eisenbahn studiert werden. Häufig wird übersehen, dass es nicht „den“ Markt an sich gibt, sondern immer nur konkrete Märkte, die auf der Grundlage bestimmter Vereinbarungen und Regeln funktionieren. Der Markt macht Gestaltung nicht überflüssig, sondern setzt Gestaltung voraus. Dies gilt es zu berücksichtigen, wenn darüber nachgedacht wird, wie das deutsche Erwerbssystem zukunftsfähiger gemacht werden kann.

Von diesen Überlegungen gehen wir aus, wenn wir uns im Forschungsschwerpunkt Arbeitszeit und Arbeitsorganisation darauf konzentrieren, die Voraussetzungen, Kriterien, und möglichen Elemente sozial nachhaltiger Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung zu untersuchen.

3 Leitfragen unserer Forschung

Die Umbrüche im Beschäftigungssystem machen die Suche nach Wegen einer sozial nachhaltigen Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit zu einer praktischen Notwendigkeit. Es geht darum, ein Erwerbsleben bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters zu ermöglichen und mehr Möglichkeiten zu schaffen, im Verlaufe des Erwerbslebens die Arbeitszeit an die individuellen Lebensbedingungen anzupassen. Forschung spielt bei dieser Suche eine wichtige Rolle. Benötigt wird nutzbares Wissen, indem empirische und theoriegeleitete Analysen tatsächlicher Veränderungsprozesse und Gestaltungserfahrungen verbunden werden mit Wissenserprobung im Sinne einer Organisation gemeinsamer Entwicklungs- und Reflexionsprozesse mit PraktikerInnen (Latniak 2003). Dies gilt für die Arbeitsgestaltung im Allgemeinen ebenso wie für den Teilbereich der Arbeitszeitorganisation.

Arbeitsgestaltung

Beschäftigte werden heute mehr und mehr dazu gedrängt, ihre individuellen Fähigkeiten einzusetzen und weiter zu entwickeln; paradoxerweise kann dies jedoch die längerfristige Erhaltung und Weiterentwicklung ihrer physischen, psychischen und qualifikatorischen Arbeitsfähigkeit untergraben.

Unter den Bedingungen wissensbasierter Produktion und Dienstleistungen entsteht immer wieder ein starkes spontanes Interesse der Unternehmen an langen Arbeitszeiten. Je mehr „geistige Anlagen“ ein Unternehmen besitzt, desto stärker wird es – analog zu Maschinen - auf möglichst lange „Laufzeiten“ dieser Anlagen drängen – Gehirnlaufrufen eben. Auch unmittelbare Interessen vieler der beteiligten Beschäftigten begünstigen dies: Begeisterung für die Sache, Identifikation mit dem Unternehmenserfolg, Karriere

und Konkurrenz, aber auch Furcht vor beruflichen Nachteilen bis hin zur Angst um den Arbeitsplatz.

Doch welche mittel- bis längerfristigen Konsequenzen sind zu vermuten? Die IT-Spezialisten, die während des dotcom-Booms in den Medien als Pioniere der Arbeitswelt von morgen gefeiert wurden, weil sie auch schon mal ihr Feldbett neben dem Arbeitsplatz aufschlugen, werden in den Jahren 2015 bis 2020 auf die 50 zugehen. Ihren in Boom-Zeiten glorifizierten Arbeitsstil werden sie dann schon längst nicht mehr pflegen wollen - und dazu vielleicht auch nicht in der Lage sein. Manche von ihnen werden bereits ans Aussteigen denken und sich dies sogar dank ihres hohen Einkommens erlauben können. Doch sie werden gerade in der Phase rückläufigen Arbeitskräftenachschubs mehr denn je gebraucht, und überdies werden sie weiterhin gesund, produktiv und kreativ sein müssen. Das „mismatch“ zwischen Arbeitsnachfrage und –angebot in Tätigkeitsbereichen mit hohen Qualifikationsanforderungen wird möglicherweise bedeutend größer sein als heute – Folge einer „ex und hopp“ – Mentalität im Umgang mit qualifizierter Arbeitskraft.

Es wird zu einer Grundfrage für die Gestaltung der Arbeit in den kommenden Jahren, ob und wie die Beschäftigten mehr Souveränität im Umgang mit den notwendigen Ressourcen und der Gestaltung von Arbeit und Leben erhalten können oder ob es zu einer fortschreitenden „Entsicherung“ und Überbeanspruchung kommt. Dass extrem lange Arbeitszeiten hoch qualifizierter Angestellter kein Naturgesetz sind, ist bereits an den diesbezüglichen Unterschieden zwischen EU-Ländern erkennbar (Schieff 2003).

Der Vergleich der „geistigen Anlagen“ eines Unternehmens mit seinen Maschinen, deren Amortisation nach voller Auslastung verlangt, hinkt nun einmal aus dem einfachen Grunde, weil wir bei „Humankapital“ über menschliche Individuen reden: Intelligenz und kreative Kraft von Menschen sind wie „nachwachsende Rohstoffe“. In sie muss fortgesetzt investiert und ihnen muss auch Zeit zur Reproduktion gegeben werden, wenn ihr Nutzen für das Unternehmen, ganz zu schweigen vom Nutzen für die beteiligten Individuen, nachhaltig sein soll. Das Leitbild der sozialen Nachhaltigkeit ist für die Gesellschaft und die einzelnen Beschäftigten gleichermaßen relevant. Wenn der Gefahr eines „burnouts“ frühzeitig durch geeignete Maßnahmen begegnet, die Arbeitsfähigkeit und Kreativität der Beschäftigten möglichst langfristig gesichert, erhalten und weiter entwickelt werden sollen, dann geht es um nichts weniger als um die langfristige Erhaltung, Erneuerung und Entwicklung individuellen und gesellschaftlichen Arbeitsvermögens (Lehndorff 2001).

Doch der Forschung kann es nicht um gut gemeinte Appelle gehen. Vielmehr ist es wichtig, handhabbare Kriterien nachhaltiger Arbeitsgestaltung zu entwickeln, die einerseits auf die betriebliche Ebene heruntergebrochen werden können und andererseits zu Empfehlungen an die Politik und die Akteure der industriellen Beziehungen führen. Dies setzt voraus, sich mit Gestaltungsproblemen unter den Bedingungen neuartiger Steuerungsformen von Arbeit konkret auseinander zu setzen.

In einer Reihe von Unternehmen ist zu beobachten, dass fest umrissene Arbeitsaufgaben für die einzelnen Beschäftigten nicht mehr selbstverständlich sind. Die ArbeitnehmerInnen sind durch wechselnde Anforderungen kundenorientierter Leistungserbringung zunehmend mit „hybriden“ Aufgaben konfrontiert, die Planung, Steuerung

und Koordination, Ausführung, Kommunikation mit vor- und nachgelagerten Bereichen, Zulieferern und Kunden in anderen Unternehmen umfassen können. Dies führt dazu, sich auf neue und unvorhergesehene Situationen einzustellen zu müssen, und selbstständig zu erkennen, was zur Lösung eines auftretenden Problems nötig ist. Und dies unter der Bedingung, sich den eigenen Arbeitsplatz quasi immer wieder aufs Neue erwirtschaften zu müssen.

Wenn angesichts dieser Tendenz gesellschaftlich akzeptierte, institutionell unterstützte und in den Unternehmen anwendbare Kriterien sozial nachhaltiger Arbeitsgestaltung entwickelt werden sollen, sind erhebliche Schwierigkeiten zu überwinden. Prototypisch hierfür ist die Projektarbeit. Zu erforschen ist vor allem, welchen möglicherweise widersprüchlichen Anforderungen ProjektmitarbeiterInnen ausgesetzt sind und welche Ressourcen und Puffer sie zur Bewältigung ihrer Aufgaben benötigen. Dies schließt die Frage ein, welche Voraussetzungen eine Selbstregulierung der Arbeitstätigkeit durch die Beschäftigten bei nicht vollständig definierten Arbeitsaufgaben hat.

Dies ist nicht allein ein praktisches, sondern auch ein theoretisch-konzeptionelles Problem, weil aus neuen Steuerungsformen von Arbeit bislang unbekannte Herausforderungen an die Gestaltung erwachsen. Setzt man unter solchen Bedingungen auf klassische Konzepte der Arbeitswissenschaft wie die Stärkung der Autonomie in der Arbeit, dann kann dies – entgegen der Absicht – zur Erhöhung von Belastungen führen (Gerlmaier 2002). Man kann das Problem so zusammenfassen: Bei Befolgung der herkömmlichen arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsregeln würden die Beschäftigten vielleicht zufriedener, aber dennoch krank. Es muss in der Forschung also auch dadurch Neuland betreten werden, dass Erkenntnisse aus den gewöhnlich nebeneinanderher arbeitenden Disziplinen der Wirtschaftswissenschaft, der Soziologie und der Arbeitspsychologie unter einer Ressourcenperspektive zusammengeführt werden.

Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang, welche Möglichkeiten der Integration des Lernens in die Organisation der Arbeitsprozesse bestehen (Schilling 2001). Es geht dabei sowohl um die Bedingungen in der Arbeit, unter denen am besten gelernt werden kann, als auch um Erfahrungen mit Experimenten, durch kollektivvertragliche Regulierung eine lernförderliche Arbeitsorganisation zu erleichtern. Vor allem durch die Veränderung in der Alterspyramide gewinnt dieses Thema eine Schlüsselbedeutung. Tiefere Einblicke in die politische und kollektivvertragliche Gestaltbarkeit der Rahmenbedingungen nachhaltiger Arbeitsgestaltung und lernförderlicher Arbeitsorganisation erhoffen wir uns insbesondere von internationalen Vergleichen, die die Wechselwirkungen der Gestaltungsebene mit nationalen Beschäftigungs- und Regulierungssystemen aufzeigen. Dies führt uns zu unserem zweiten Themenkomplex.

Arbeitszeit

Wie gezeigt, können sowohl das Beschäftigungssystem auf der gesellschaftlichen und politischen Ebene als auch die Arbeits- und Arbeitszeitorganisation im Betrieb eine Fehlsteuerung des Arbeitsangebots bewirken, die das gesellschaftliche Arbeitsvermögen nur ungenügend nutzt und entwickelt und deshalb gesellschaftlich nicht nachhaltig ist.

Ein Symptom dieser Problematik, die oben als Gefahr einer allmählichen Polarisierung von Erwerbschancen bezeichnet wurde, sind die in Deutschland zu beobachtenden Tendenzen eines „Ausfransens“ der Arbeitszeit nach oben und unten. Am "unteren Ende" der Qualifikations- und Einkommensskala nimmt die Fragmentierung von Arbeit und Arbeitszeit zu, der eine Verlängerung der Arbeitszeiten in Bereichen höher und hoch qualifizierter Angestelltentätigkeiten gegenübersteht, deren Gewicht für die Gesamtwirtschaft und -beschäftigung kontinuierlich zunimmt. Diese Erscheinungen sind nicht auf Deutschland beschränkt, haben aber innerhalb der EU sehr verschiedene Ausprägungen und hängen offenbar in hohem Maße mit nationalen Systemen der Regulierung der Arbeitszeit und des Beschäftigungsverhältnisses zusammen (Lehndorff 2003).

Deshalb ist es interessant, die Wirksamkeit unterschiedlicher Regulierungssysteme unter den Bedingungen wachsender internationaler Konkurrenz zu untersuchen. Letztlich geht es dabei um die Frage, ob die regulierende, einen allgemeinen Standard setzende Kraft von Gesetzen und Tarifverträgen sich zukünftig immer stärker auf bestimmte Beschäftigtengruppen (z.B. Industriearbeiter in Großbetrieben mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad) beschränken wird, wie dies z.B. der angelsächsischen Tradition entspricht, oder ob sich neue Interessenkonstellationen zugunsten eines gesellschaftlichen Arbeitszeitstandards abzeichnen. Standard hieße dann nicht „Gleichmacherei“, sondern die Kombination des Angebots von Sicherheit mit dem Ermöglichen von Vielfalt. Es geht darum, solchen Kriterien wie einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben, dem Erfordernis einer lebenslangen Weiterqualifizierung und der Integration älterer Beschäftigter – kurz: einer individuellen Gestaltung der Lebensarbeitszeit – besser gerecht werden.

Starker Rückhalt für einen so verstandenen, reformierten gesellschaftlichen Arbeitszeitstandard – wie auch für das Normalarbeitsverhältnis insgesamt – kann aus der zunehmenden Frauenerwerbstätigkeit erwachsen (Bosch 2002). Je mehr Frauen eine gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben anstreben, desto nachdrücklicher wird nach Mustern der Erwerbsbeteiligung gesucht, die den aus unterschiedlichen Lebensphasen resultierenden Anforderungen gerecht werden (dies gilt selbstverständlich nicht nur für weibliche Beschäftigte, trifft sie allerdings aufgrund der immer noch vorherrschenden geschlechtsspezifischen Formen der Arbeitsteilung während der Familienphase in besonderem Maße).

Ein weiterer Antrieb für die Erneuerung eines gesellschaftlichen Arbeitszeitstandards ist die mit dem technologischen Wandel einhergehende Notwendigkeit, einmal erworbene Einstiegsqualifikationen ständig weiter zu entwickeln. Aus kreativen Ansätzen, die in Betrieben entwickelt oder durch Tarifverträge gefördert werden, kann gelernt werden, aber auch aus diesen Zielen zuwider laufenden Fehlentwicklungen, die sich möglicherweise schon heute abzeichnen.

Hier wird deutlich, wie eng die Regulierung der Arbeitszeit mit den Entwicklungen der industriellen Beziehungen verknüpft ist. Das Leitbild des heutigen Wandels von Arbeitszeitregulierung ist ja nicht etwa die nachhaltige Arbeitsgestaltung oder die Gestaltung der Lebensarbeitszeit, sondern eher das „atmende Unternehmen“ als eine an den Marktschwankungen orientierte Ausrichtung der Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Dies bedeutet nicht nur eine Rückkoppelung der Produktion, sondern

auch eine Rückkoppelung der Arbeitszeiten an die Märkte, die durch die historisch entstandene Arbeitszeitregulierung abgepuffert werden sollte. Doch Strategie ist nicht gleichbedeutend mit Realität. Die Flexibilisierungsstrategie der Unternehmen wird notwendig zum Gegenstand von Verhandlungen im deutschen System der industriellen Beziehungen. Sowohl auf betrieblicher als auch auf tariflicher Ebene treten die Akteure in Verhandlungsprozesse ein, an deren Ende nicht zwangsläufig eine Deregulierung der Arbeitszeiten, sondern ebenso auch eine Neuregulierung stehen kann (Haipeter/Lehndorff 2002).

Doch das atmende Unternehmen ist nicht nur ein flexibles Unternehmen, es ist vom Leitbild her auch ein Unternehmen, in dem Markt- und Standortkonkurrenz bis in alle Organisationsgliederungen hinein getragen werden. Damit ist die Frage aufgeworfen, ob in diesem Prozess die Arbeitszeit zu einer abhängigen Variablen der Ergebnissteuerung wird, sodass es schwer wird, individuelle Arbeitszeitgestaltung kollektiv zu regulieren (Haipeter 2002). In neuem Gewand stellt sich das alte Problem, ob sich die individuelle Partizipation der Beschäftigten mit dem traditionell auf Repräsentativität, Zentralität und Dualität fußenden System der industriellen Beziehungen in Deutschland „beißt“. Hier liegen zentrale Herausforderungen für die Zukunft der Arbeitszeitregulierung und der industriellen Beziehungen. Wie Flexibilität zukünftig reguliert wird, ist deshalb eine offene Frage.

Die hier skizzierten Themen haben längst eine internationale Dimension erlangt. Der Einfluss der Internationalisierung der Wirtschaft und der Unternehmen auf Arbeitszeit und Arbeitsorganisation liegt im Zentrum der Herausforderungen. Wenn zum Beispiel mit dem Hinweis auf billigere, flexiblere, mit längeren Betriebszeiten ausgestattete ausländische Standorte deutliche Zugeständnisse in Bezug auf Arbeitsorganisation und Arbeitszeit ausgehandelt bzw. erzwungen werden können, wird die Frage immer drängender, in welchem Umfang und mit welcher Bindungskraft nationale Regulierung zukünftig möglich ist. In diesem Zusammenhang wird uns in Zukunft immer stärker die Osterweiterung der Europäischen Union beschäftigen. Welche Auswirkungen hat diese Erweiterung auf Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und industrielle Beziehungen in Deutschland?

4 Ausblick

Die hier aufgeworfenen Fragen sind Aspekte eines übergreifenden Themas im wirtschaftlichen und politischen Einigungsprozess innerhalb der Europäischen Union. Die Herausforderung einer zunehmenden Harmonisierung innerhalb der Europäischen Union, auch im Bereich der Arbeitszeit und Arbeitszeitorganisation, stellt sich spätestens seit der Etablierung eines gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsraumes. Unsere Forschung kann zur Klärung der Frage beitragen, ob sich Konturen einer europäischen Sozialordnung entwickeln, die der Standortkonkurrenz innerhalb der Europäischen Union einen institutionellen Rahmen gibt. Zeichnet sich das viel beschworene „europäische Sozialmodell“ tatsächlich ab, ob geht der Zug eher in Richtung eines an angelsächsischen Vorbildern orientierten Marktmodells (Rubery/Grimshaw 2002)? Mit der Erforschung von Kriterien, Möglichkeiten und Elementen einer sozial nachhaltigen Arbeits-

und Arbeitszeitgestaltung leisten wir unseren Beitrag zu dieser sich in Europa entwickelnden Diskussion.

Literatur

- Bielenski, Harald / Bosch, Gerhard / Wagner, Alexandra, 2002:** Wie die Europäer arbeiten wollen: Erwerbs- und Arbeitszeitwünsche in 16 Ländern. Frankfurt / M.: Campus
- Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Weinkopf, Claudia / Eberle, Christa (Mitarb.) / Schroth, Jochen (Mitarb.), 2002:** Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität: Personalmanagement in Call Center und im Handel. München: Hampp. Arbeit und Technik, Bd. 22
- Bosch, Gerhard / Haipeter, Thomas / Lehndorff, Steffen / Voss-Dahm, Dorothea / Wagner, Alexandra, 2001:** Beschäftigungswandel in Dienstleistungen: Befunde aus fünf Branchen und zehn Ländern. Brüssel: Europ. Gewerkschaftsinst (EGI). Bericht, Nr. 71 – [Volltext im Internet](#)
- Bosch, Gerhard / Wagner, Alexandra, 2002:** Nachhaltige Dienstleistungspolitik. In: Bosch, Gerhard / Henicke, Peter / Hilbert, Josef / Kristof, Kora / Scherhorn, Gerhard (Hrsg.): Die Zukunft von Dienstleistungen: ihre Auswirkung auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität. Frankfurt / M.: Campus, S. 482-512
- Bosch, Gerhard, 2002:** Auf dem Weg zu einem neuen Normalarbeitsverhältnis? Veränderung von Erwerbsläufen und ihre sozialstaatliche Absicherung. In: Gottschall, Karin / Pfau-Effinger, Birgit (Hrsg.): Zukunft der Arbeit und Geschlecht: Diskurse, Entwicklungspfade und Reformoptionen im internationalen Vergleich. Opladen: Leske + Budrich, S. 107-134
- Brödner, Peter, 2002:** Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In: Brödner, Peter / Knuth, Matthias (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung: Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. München: Hampp, S. 489-541
- Dingeldey, Irene (Hrsg.), 2000:** Erwerbstätigkeit und Familie in Steuer- und Sozialversicherungssystemen: Begünstigungen und Belastungen verschiedener familialer Erwerbsmuster im Ländervergleich. Opladen: Leske + Budrich
- Dörre, Klaus, 2003:** Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell: Gravitationszentrum eines „neuen“ Kapitalismus? In: Dörre, Klaus / Röttger, Bernd (Hrsg.): Das neue Marktregime: Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA, S. 7-34
- Erlinghagen, Marcel / Knuth, Matthias, 2002:** Kein Turbo-Arbeitsmarkt in Sicht: Fluktuation stagniert - Beschäftigungsstabilität nimmt zu. Internet-Dokument. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. IAT-Report, Nr. 2002-04 [Volltext im Internet](#)
- Gerlmaier, Anja, 2002:** Anforderungen, Belastungen und Ressourcenpotenziale von Freelancern und Intrapreneuren im IT-Bereich: Ergebnisse einer empirischen Studie; vorläufiger Zwischenbericht des NestO-Teilprojektes "Ressourcen-und Kompetenzmanagement" für den IT-Bereich, Stand 04-2002. Internet-Dokument. Dortmund: Univ., Lehrstuhl für Grundlagen und Theorien der Organisationspsychologie
- Häußermann, Hartmut / Siebel, Walter, 1995:** Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt / M.: Suhrkamp
- Haipeter, Thomas, 2002:** Arbeitsgestaltung im Zeichen der Finanzmärkte. In: Kiel, Udo / Kirner, Eva (Hrsg.): Formen innovativer Arbeitsgestaltung in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. München: Hampp, S. 117-145
- Haipeter, Thomas / Lehndorff, Steffen, 2002:** Regulierte Flexibilität? Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie. In: WSI-Mitteilungen 55, S. 649-655

- Latniak, Erich, 2003:** Wie gut ist der Platz zwischen den Stühlen? Anwendungsorientierte Sozialwissenschaft im Spannungsfeld von Beratung und Forschung. In: Franz, Hans-Werner / Howaldt, Jürgen / Jacobsen, Heike / Kopp, Ralf (Hrsg.): Forschen - lernen - beraten: der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften. Berlin: Ed. Sigma, S. 105-120
- Lehndorff, Steffen, 2001:** Weniger ist mehr: Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik. Hamburg: VSA
- Lehndorff, Steffen, 2002:** Auf dem Holzweg in die Dienstleistungsgesellschaft? Gute Dienstleistungsarbeit als Politikum. In: WSI-Mitteilungen 55, S. 491-497
- Lehndorff, Steffen, 2003:** The long good-bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. In: Industrielle Beziehungen 10, S. 273-295
- Reinberg, Alexander, 1999:** Der qualifikatorische Strukturwandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Entwicklungen, Perspektiven und Bestimmungsgründe. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 32, S. 434-447
- Rubery, Jill / Grimshaw, Damian, 2002:** The organization of employment: an international perspective. Houndsmills: Palgrave Macmillan
- Schief, Sebastian, 2003:** Lange Gehirnlafzeiten überall? Eine Analyse der Wochenarbeitszeiten von Frauen und Männern unter Berücksichtigung der Qualifikation in vier Ländern. In: Arbeit 12, S. 199-214
- Schilling, Gabi, 2001:** Neue Arbeitszeitmodelle: Spielraum für Qualifizierungsprozesse? Am Beispiel wissensintensiver Tätigkeitsbereiche in Deutschland; Beitrag für das 8th International Symposium on Working Time (SITT) in Amsterdam (14.-16. März 2001). Manuskript. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik – [Volltext im Internet](#)
- Volkholz, Volker / Kiel, Udo / Wingen, Sascha, 2002:** Strukturwandel des Arbeitskräfteangebots. In: Brödner, Peter / Knuth, Matthias (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung: Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. München: Hampp, S. 241-301
- Voss-Dahm, Dorothea, 2003:** Zwischen Kunden und Kennziffern: Leistungs politik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels. In: Pohlmann, Markus / Sauer, Dieter / Trautwein-Kalms, Gudrun / Wagner, Alexandra (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit: auf dem Boden der Tatsachen; Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin: Ed. Sigma (im Erscheinen)