

# **Neue Arbeitszeitsysteme, Arbeitsorganisation und Arbeitsumverteilung**

**Abschlußbericht an die Generaldirektionen V und XII der Europäischen Kommission  
(Oktober 1998)**

**Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen  
Institut Arbeit und Technik  
Abteilung Arbeitsmarkt**

**Dr. Steffen Lehndorff**

Munscheidstraße 14  
45886 Gelsenkirchen

Tel.: +49-209/1707-146  
Fax.: +49-209/1707-124  
E-Mail: [lehndorf@iatge.de](mailto:lehndorf@iatge.de)  
WWW: <http://iat-info.iatge.de>

## Inhalt

<b>Vorbemerkung .....</b>	<b>3</b>
<b>Executive Summary .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Grundrichtungen der neuen betrieblichen Arbeitszeitorganisation .....</b>	<b>15</b>
2.1 Verlängerung der Öffnungs- und Betriebszeiten .....	18
2.2 Fluktuierende Besetzungstärken .....	23
2.3 Variable Arbeitszeitgestaltung.....	25
2.3.1 Kollektiv ausgehandelte Arbeitszeitänderungen.....	32
2.3.2 Angeordnete Arbeitszeitänderungen.....	35
2.3.3 Selbstorganisierte Arbeitszeitsysteme mit Arbeitszeitkontrolle .....	37
2.3.4 Arbeitszeitsysteme mit ergebnis- statt zeitbezogener Kontrolle.....	39
<b>3 Arbeitszeit und Arbeitsorganisation:</b>	
<b>Zwischen kurzfristiger Kostensenkung und strategischen Arrangements .....</b>	<b>42</b>
3.1 Kurzfristig realisierbare wirtschaftliche Effizienzsteigerungen .....	42
3.2 Strategische Potentiale neuer Arbeitszeitsysteme .....	45
3.2.1 Personalstruktur .....	45
3.2.2 Personalbindung .....	48
3.2.3 Reform der Arbeitsstrukturen .....	50
3.3 Der neue Kompromiß mit den Beschäftigten .....	54
3.3.1 Arbeitszeitreformen auf Initiative der Beschäftigten .....	56
3.3.2 Anknüpfen an gruppenspezifischen Arbeitszeitinteressen.....	57
3.3.3 Das Lohnproblem .....	58
3.3.4 Neue Verantwortung, neue Belastungen - Mehr Arbeitszeitsouveränität? .....	61
3.4 Beschäftigungseffekte .....	65
<b>4 Neue Arbeitszeitsysteme, Arbeitsorganisation und Arbeitsumverteilung:</b>	
<b>Zwischenbilanz und praktische Schlußfolgerungen .....</b>	<b>70</b>
<b>5 Anhang.....</b>	<b>80</b>
5.1 Literatur .....	80
5.2 Abbildungen, Tabellen .....	81

## Vorbemerkung

Der vorliegende Bericht basiert auf drei Forschungsprojekten im Auftrag der Europäischen Kommission, die thematisch eng miteinander zusammenhängen: „Innovative Modelle der Arbeitsumverteilung durch neue Arbeitszeitmodelle“ (DG V / ADAPT) und „Arbeitsumverteilung, Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitorganisation und soziale Sicherung“ (DG V) sowie „Redistribution and Organisation of Work“ (DG XII). In diesen Projekten wurden mit Hilfe von Betriebsfallstudien aktuelle Tendenzen der Arbeitszeitorganisation untersucht. In dem Projekt, das im Auftrag der DG XII durchgeführt wurde, lag der Fokus darauf, am Beispiel ausgewählter Arbeitszeitmodelle oder branchentypischer Arbeitszeitreformen die Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und neuen Herausforderungen an die Arbeitsorganisation zu analysieren. Im Mittelpunkt des zuerst genannten Projekts, das sich auf eine größere Anzahl von Fallstudien und die Beschreibung länderspezifischer Arbeitszeitregulierungen stützte, stand die Frage, ob und wie Unternehmensinteressen an längeren und flexibleren Betriebszeiten mit Beschäftigteninteressen an größerer individueller Arbeitszeitsouveränität sowie dem gesellschaftlichen Interesse an der Sicherung, Stabilisierung und Förderung von Beschäftigung verbunden werden können. Auch diese Frage läßt sich ohne eine Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation nicht beantworten.

Für das Projekt „Redistribution and Organisation of Work“ (DG XII) wurden folgende Einzelberichte angefertigt:

1. Dänemark: Intensivfallstudie über die flexible Arbeitszeitorganisation beim Textilhersteller Neckelmann (*Ivan Thaulow, Social Forsknings Institutet, Kopenhagen*)
2. Frankreich: Intensivfallstudie über die Verlängerung der Betriebszeiten beim Hersteller elektronischer Leiterplatten HP-SCI (*Michel Lallement, GRIS, université de Rouen; Gilbert Lefèvre, SET-METIS-CNRS, université de Paris I*)
3. Deutschland (I): Intensivfallstudie über Beschäftigungssicherung und Arbeitszeitflexibilisierung in den deutschen Werken der Volkswagen AG (*Markus Promberger / Rainer Trinczek, Universität Erlangen; Hartmut Seifert, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung*)
4. Deutschland (II): Branchenstudie über die Veränderung der Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel (*Johannes Kirsch / Martina Klein / Steffen Lehdorff / Dorothea Voss-Dahm, Institut Arbeit und Technik, Abteilung Arbeitsmarkt, Gelsenkirchen*)
5. Niederlande: Fallstudien über vier innovative Arbeitszeitmodelle in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben, die neue Organisationskonzepte mit kürzeren Arbeitszeiten verbinden (*Wilhelm de Lange, IVA Tilburg*).

Für die Projekte im Auftrag der DG V wurden Fallstudien und Länderberichte über neue Modelle der Arbeitszeitorganisation von den folgenden Forscherinnen und Forschern erarbeitet:

1. Österreich: *Peter Melvyn, Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik, Wien*
2. Belgien: *Danièle Meulders / Robert Plasman / Corinne Soudan, Université Libre de Bruxelles*
3. Frankreich (ADAPT): *Yves Jean Boulin, Université Paris Dauphine (UR/CNRS 1236); Rachel Silvera, Université de Paris I (SET-METIS)*
4. Deutschland (ADAPT): *Christiane Lindecke, Institut Arbeit und Technik, Abteilung Arbeitsmarkt, Gelsenkirchen*

5. Niederlande: *Peter Vos, ATOS Beleidsadvies en-onderzoek bv, Amsterdam*
6. Portugal: *Alberto Castro / José Varejão, Universidade Catolica Portuguesa, Porto*
7. Schweden (ADAPT): *Dominique Anxo / Sofia Lundström, Centre for European Labour Market Studies, Göteborg*
8. Großbritannien (ADAPT): *Jill Rubery / Claire Faichnie, University of Manchester.*
9. Ländervergleich "Public financial interventions for the promotion of working time reductions and employment in Belgium and France": *Danièle Meulders / Robert Plasman / Dominique Taddei*

Ein erster Überblick über die Fallstudien und Länderberichte zu dem Projekt „Arbeitsumverteilung, Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitorganisation und soziale Sicherung“ wurde am 30. September 1998 der Generaldirektion V / Employment Policy Unit vorgelegt. Der vorliegende Endbericht, der diese Zusammenfassung einbezieht, stützt sich auf nunmehr insgesamt 53 *Betriebsfallstudien aus neun Ländern*. Über den ersten Bericht hinausgehend befaßt er sich besonders eingehend mit der Funktionsweise neuer Arbeitszeitsysteme, ihrer Wechselwirkung mit der Arbeitsorganisation sowie ihrer Bedeutung für die Beschäftigung.

Die große Anzahl der Fallstudien wäre nicht ohne zusätzliche finanzielle Unterstützung zu realisieren gewesen. Mittel des ADAPT-Programms der DG V flossen in die Erarbeitung der Fallstudien in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Schweden, und die Branchenstudie zum deutschen Lebensmitteleinzelhandel wurde von der Hans-Böckler-Stiftung, vom französischen Arbeitsministerium (DARES) sowie aus Eigenmitteln des Instituts Arbeit und Technik co-finanziert. Der vorliegende Bericht profitiert außerdem von den Ergebnissen der Arbeitstagung zum Thema „Beschäftigungssicherung und Neueinstellungen durch neue Arbeitszeitmodelle“, die im Frühjahr 1997 in Gelsenkirchen veranstaltet und aus ADAPT-Mitteln finanziert wurde (vgl. Lindecke/Lehndorff 1997). Schließlich wird auf Forschungen zum Einzelhandel Bezug genommen (teils abgeschlossen, teils noch laufend), die z.T. im Auftrag des Arbeitsministeriums Nordrhein-Westfalen sowie im Rahmen des Sozialen Dialogs im europäischen Handelssektor durchgeführt werden. Allen unterstützenden Institutionen sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Auf die Vielfalt der Erfahrungen, die in den Betriebs-, Branchen- und Länderberichten beschrieben werden, stützt sich der folgende Bericht.

Steffen Lehndorff

Gelsenkirchen, Oktober 1998

## Executive Summary

In den über 50 Fallstudien aus neun Ländern, auf die sich der vorliegende Bericht stützt, werden neue Formen der Arbeitszeitorganisation untersucht, die den Kern des herkömmlichen Standard-Arbeitstages in Frage stellen. Dies ist an einigen typischen Merkmalen neuer Arbeitszeitsysteme erkennbar:

- die Dauer der täglichen Arbeitszeit schwankt und/oder ist nach Beschäftigtengruppen differenziert;
- die Woche ist de facto oder sogar explizit nicht mehr der Bezugspunkt für die Definition der Arbeitsdauer, die Arbeitszeit ist unregelmäßig über das Jahr (das häufig den neuen Bezugspunkt bildet) oder über einen mehrjährigen Zeitraum verteilt;
- die Überschreitung der vereinbarten Arbeitsdauer wird nicht - oder nur unter einschränkenden Bedingungen - zusätzlich vergütet;
- dasselbe gilt für die Ausdehnung der Arbeitszeit in bislang ungewöhnliche („unsoziale“) Zeiten wie die Nacht oder das Wochenende, die ausdrücklich zum Bestandteil der Regelarbeitszeit gemacht werden, - die Verwischung oder Einebnung des Unterschieds zwischen „social“ und „unsocial hours“ und die damit verbundene Veränderung sozialer Normen (oder die Widerspiegelung derartiger Veränderungen) gehört zu den wichtigsten Merkmalen vieler neuer Arbeitszeitsysteme;
- vereinbarte Arbeitszeitmuster sind nicht festgeschrieben, sondern reversibel;
- teilweise wird darüber hinaus selbst auf das zeitweilige Festlegen von Arbeitszeitmustern ganz verzichtet;
- Arbeitszeitmuster, die bislang für Angestellte typisch waren (z.B. Gleitzeit), werden nun in Produktionsbereichen eingesetzt, und umgekehrt (z.B. Schichtarbeit);
- in einem Teil der Betriebe wird die Einführung eines oder mehrerer der vorstehenden Arbeitszeitmerkmale mit Verkürzungen der vertraglichen und/oder der effektiven Arbeitszeit verknüpft;
- dies kann auch in der Form geschehen, daß der Vollzeitstandard als Bezugspunkt aufgegeben oder relativiert wird, so daß Arbeitsverträge mit einer Skala unterschiedlicher Arbeitszeiten abgeschlossen werden;

- nicht allein unterschiedliche Arbeitszeiten, sondern auch unterschiedliche Beschäftigungsformen können miteinander kombiniert werden, etwa Vollzeit und Teilzeit, Leiharbeit oder Telearbeit.

Systematisiert man die sich herausbildenden neuen Formen der Arbeitszeitorganisation nach den ihnen zugrunde liegenden Unternehmensinteressen, so sind folgende Grundtypen zu unterscheiden (vgl. Kasten):

1. Einerseits Arbeitszeitmodelle, die der *Verlängerung* der Öffnungs- und Betriebszeiten dienen. Das wesentliche Instrument sind Schichtsysteme, die auf die verschiedenste Weise Arbeits- und Betriebszeiten voneinander entkoppeln.
2. Andererseits Formen einer (im Wortsinne) *Flexibilisierung* der Betriebszeiten, die wiederum auf zwei verschiedenen methodischen Ansätzen beruhen:
  - Arbeitszeitmodelle vor allem in Dienstleistungsbereichen, mit denen vorhersehbare, aber starke und/oder kurzfristige Schwankungen der Verkehrsströme personell abgedeckt werden. Das wesentliche Instrument ist hier die Erhöhung der *numerischen* Flexibilität durch den Rückgriff auf Teilzeitarbeit, Leiharbeit und befristete Verträge, mit deren Hilfe rasch fluktuierende Besetzungstärken ermöglicht werden.
  - Arbeitszeitmodelle in Dienstleistungen und Industrie, mit deren Hilfe begrenzt planbare oder nicht vorhersehbare Schwankungen des Arbeitskräftebedarfs bewältigt werden. Hier besteht der grundlegende methodische Ansatz in der Erhöhung der *zeitlichen* Flexibilität durch verschiedene Formen variabler Arbeitszeiten. Diese wiederum können danach unterschieden werden, wer die Kontrolle der Arbeitszeitveränderungen ausübt: Systeme, in denen die Arbeitszeitänderungen (a) kollektiv ausgehandelt werden, (b) durch Vorgesetzte angeordnet werden, (c) durch die Beschäftigten selbstorganisiert werden, und schließlich (d) solche Systeme, in denen das Management auf Arbeitszeitkontrolle weitgehend verzichtet und diese durch eine rein ergebnisbezogene Kontrolle ersetzt.

Dieser Veränderungsprozeß der Arbeitszeitorganisation ist untrennbar mit dem der Arbeitsorganisation insgesamt verflochten. Die Bandbreite der Möglichkeiten liegt zwischen

- der Erhöhung der numerischen Flexibilität auf Kosten funktionaler Flexibilität, auf der Basis geringer Kompetenzen der Beschäftigten

- und der Erhöhung der zeitlichen Flexibilität Hand in Hand mit erweiterter funktionaler Flexibilität und erweiterten Kompetenzen.

<b>Neue Formen der betrieblichen Arbeitszeitorganisation</b>		
<b>Ziel</b>	<b>Methodischer Ansatz</b>	<b>Hauptvarianten</b>
Verlängerung von Öffnungs- und Betriebszeiten	<b>Entkoppelung</b> von Arbeits- und Betriebs-/Öffnungszeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten (z.B. Mehrfachbesetzungssysteme)</li> <li>• Differenzierte Arbeitszeiten für verschiedene Beschäftigtengruppen</li> <li>• Ausdünnen der Besetzungstärke innerhalb einer längeren Öffnungszeit</li> </ul>
Flexibilität (I)	<b>Numerische</b> Flexibilität / Anpassen der Personalbesetzungstärke: Betriebliches Arbeitszeitmanagement mit Hilfe fluktuierender Besetzungstärken auf der Basis befristeter oder kurzer individueller Arbeitszeiten	Kernelemente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeit</li> <li>• Befristete Verträge, Leiharbeit</li> </ul>
Flexibilität (II)	<b>Zeitliche</b> Flexibilität / Anpassen der Arbeitszeit: Betriebliches Arbeitszeitmanagement mit Hilfe von Veränderungen der Dauer und Lage der Arbeitszeit im Zeitablauf (variable Arbeitszeitgestaltung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiv ausgehandelte Arbeitszeitschwankungen</li> <li>• Angeordnete Arbeitszeitschwankungen</li> <li>• Selbstorganisierte Arbeitszeitschwankungen</li> <li>• Selbstorganisierte Arbeitszeitschwankungen ohne Arbeitszeitkontrolle (ergebnisorientierte statt zeitorientierter Kontrolle)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Das zuerst genannte, in seinem Kern tayloristische Verständnis von Flexibilität scheint sich vor allem in Niedriglohn- / Niedrigqualifikationsbereichen auszubreiten, in dem die *Preiskonkurrenz* vorherrscht. Beispiele dafür sind Dienstleistungsbereiche mit hohen Personalkostenanteilen am Umsatz und hoher Wettbewerbsintensität sowie Industriezweige mit einem hohen Anteil an einfacher Montagearbeit, die unter einem starken internationalen Kostendruck stehen. Es müssen jedoch zwei wichtige Differenzierungen vorgenommen werden: Erstens gibt es auch in diesen wirtschaftlichen Bereichen einzelne Unternehmen, die alternative Formen der Flexibilität erproben. Zweitens sind neotayloristische Konzepte nicht auf

Niedriglohn- / Niedrigqualifikationsbereiche beschränkt, sondern auch in höher qualifizierten Angestelltentätigkeiten anzutreffen.

Deshalb ist vor dem naheliegenden Umkehrschluß zu warnen, daß ein größeres Gewicht der *Qualitätskonkurrenz* gegenüber der Preiskonkurrenz die Unternehmen automatisch zu einer konsequenten Verknüpfung von zeitlicher und funktionaler Flexibilität zusammen mit erweiterten Kompetenzen der Beschäftigten treiben würde. Zwar geraten in solchen Wirtschaftsbereichen tayloristische Arbeitsstrukturen in die Krise, doch von einer grundlegenden Neuorientierung der Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitorganisation sind die meisten der in unseren Projekten untersuchten Unternehmen weit entfernt. Das Problem besteht darin, daß viele Unternehmen sich auf die unmittelbaren Rationalisierungseffekte, die mit neuen Arbeitszeitsystemen zu erzielen sind, *fixieren*. Insbesondere die Möglichkeit, flexibilitätsbedingte Personalkosten kurzfristig zu senken, lenkt den Blick von weiterreichenden, *strategischen Potentialen* neuer Arbeitszeitsysteme ab. Deren Nutzung kann sogar verbaut werden, wenn die Kostensenkung so weit getrieben wird, daß durch extremen Personalabbau eine permanente Notsituation herbeigeführt wird. Die Entwicklungsrichtung der Arbeitszeitorganisation ist also in hohem Maße von strukturellen Bedingungen (Branchenspezifik, Konkurrenzparameter) beeinflusst, letztlich jedoch ist sie *strategieabhängig*, also gestaltbar.

Die strategischen Potentiale neuer Arbeitszeitsysteme zeichnen sich im Ansatz bei solchen Unternehmen ab, die den *Zusammenhang zwischen Kundenbindung, Produkt- und Servicequalität und Personalbindung* zum Ausgangspunkt für eine Umgestaltung ihrer Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitorganisation machen. Verzahnungsmöglichkeiten zwischen Arbeitszeitorganisation, Personalstrategie und Veränderung der Arbeitsstrukturen sind vor allem auf den folgenden Gestaltungsfeldern erkennbar:

- *Erstens* können Arbeitszeitreformen dabei helfen, fachliche oder abteilungsspezifische Abgrenzungen zu überwinden, die sich als Hemmschuh für Qualitäts- und Effizienzsteigerungen erwiesen haben. Dabei kann insbesondere die Verkürzung der Arbeitszeit in Verbindung mit der Reorganisation einen bislang wenig beachteten personalpolitischen Zweck erfüllen: Sie bietet die Möglichkeit, einen Teil der dem unmittelbaren Arbeitsprozeß entzogenen Zeit für Weiterbildung zu verwenden.
- Der *zweite* strategische Aspekt einiger neuer Arbeitszeitsysteme, der Zusammenhang zwischen Arbeitszeitorganisation und *Personalbindung*, erwächst aus der zunehmenden Bedeutung qualifizierter und engagierter Arbeitskräfte für die Verbesserung des Service,



für die Produktion von Qualität und für die Erhöhung des Nutzungsgrades der Anlagen. Mit steigenden Einarbeitungskosten und zunehmender Verantwortung des Personals für teure Anlagen werden Stabilisierung und Flexibilisierung der Belegschaft zu zwei Seiten derselben Medaille.

- *Drittens* schließlich setzen Arbeitszeitsysteme, die die Entscheidungen über Anpassungen der Arbeitszeiten an die Auftragsentwicklung oder die Änderung der Verkehrsströme in irgend einer Form dezentralisieren, eine grundlegende Reform der gesamten Arbeitsstrukturen voraus. Dezentralisierungen der Arbeitszeitorganisation erhöhen den Koordinations- und Abstimmungsaufwand. Variable und stärker individuell bestimmbare Arbeitszeiten erfordern gegenseitige Absprachen und die Fähigkeit der Beschäftigten, sich gegenseitig zu vertreten, also verschiedene Tätigkeiten zu beherrschen und über Vorgänge, die von anderen bearbeitet werden, auf dem Laufenden zu sein. Dies ist aufs engste mit höherer und breiterer Qualifikation verbunden.

Bei den im Rahmen unserer Untersuchungen betrachteten Unternehmen waren die Potentiale neuer Arbeitszeitsysteme zwar keineswegs unbekannt, doch viele dieser Unternehmen beschränkten sich darauf, den einen oder anderen strategischen Aspekt zu berücksichtigen. Nur in wenigen Fällen war ein ganzheitliches Konzept erkennbar, häufiger kann von „halben Reformen“ gesprochen werden.

Diese Beobachtungen sprechen dafür, daß der *soziale* Inhalt der gegenwärtigen Reorganisationstendenzen der Arbeitszeit, insbesondere ihre Wirkungen auf die Stellung der Beschäftigten im Arbeitsprozeß, als noch offen zu betrachten ist. Ebenso voreilig wie die Rede von einem „Ende des Taylorismus“ wäre die Hoffnung auf eine sich herausbildende Dominanz „innovativer“ Arbeitszeitorganisation, die an Stelle der seit Jahrzehnten etablierten Arbeitszeitstandards zu einer neuen Balance zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen führen und obendrein positive Beschäftigungseffekte entfalten könnte. Die Gestalt *längerfristig tragfähiger, neuer gesellschaftlicher Arbeitszeitarrangements* steht noch nicht fest. Ihre Erarbeitung ist ein komplizierter Prozeß, der noch lange Zeit in Anspruch nehmen wird. Es ist aber zu bezweifeln, ob allein die Marktkräfte eine neue strategische Interessenbalance hervorbringen werden. Es spricht viel für die Notwendigkeit einer *verhandelten* Flexibilität. Verhandelte Flexibilität bedeutet, daß betriebliche Reorganisationsmaßnahmen mit einer tarifpolitischen und staatlichen Flankierung verzahnt werden:

*Erstens* betrifft dies die Schaffung günstiger *innerbetrieblicher* Bedingungen für die Beschäftigungswirksamkeit neuer Arbeitszeitsysteme. Wie wir festgestellt haben, sind die Voraussetzungen für die Möglichkeit positiver Beschäftigungseffekte fast identisch mit den Bedingungen für eine Erhöhung der individuellen Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten. Die Schlüsselfragen in beiden Fällen lauten,

- wie groß der Einfluß der Beschäftigten auf die Planung und Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse ist, so daß sie auch Einfluß auf die Planung und Gestaltung ihrer eigenen Arbeitszeit ausüben können;
- ob die materiellen Voraussetzungen vorhanden sind, ohne die Einflußrechte lediglich ein Anspruch bleiben, der im betrieblichen Alltag nicht realisierbar ist: Kompetenzen und Ressourcen, um Arbeit und Arbeitszeit tatsächlich beeinflussen zu können, und eine Personaldecke, die für die Erledigung der Aufgaben ausreicht.

*Zweitens* spielt die weitere Verkürzung der Arbeitszeiten eine Schlüsselrolle. Arbeitszeitverkürzungen erhöhen den Flexibilitätsspielraum der Betriebe und begünstigen sowohl positive Beschäftigungseffekte als auch die Berücksichtigung veränderter gesellschaftlicher Arbeitszeitbedürfnisse. Dies zeigen u.a. Beispiele aus Frankreich, wo die staatlichen Subventionen für Arbeitszeitverkürzungen in den letzten Jahren etlichen Betrieben den Übergang zu neuen Arbeitszeitmodellen erleichtert und Lernkosten verringert haben. Derartige Unterstützungsmaßnahmen helfen zugleich, soziale Härten zu vermeiden oder zu abschwächen, indem die Löhne trotz der Arbeitszeitverkürzung nicht (oder nur geringfügig) gesenkt werden. So wurde der Staat zum Katalysator einer betrieblichen Arbeitszeitmodernisierung mit positiven Beschäftigungseffekten.

*Drittens* erweist sich Qualifikation ein weiteres Mal als Schlüsselfrage. Je stärker Produktion und Dienstleistungen wissensbasiert sind, desto größer ist die Gefahr, daß Arbeitszeitreformen und -verkürzungen am mangelnden Angebot von qualifizierten Arbeitskräften scheitern. Als wegweisend muß betrachtet werden, daß einige der beschriebenen Arbeitszeitsysteme Qualifizierungszeiten integrieren. Dennoch sollte es nicht ausschließlich den Unternehmen überlassen bleiben, in die Qualifikation ihrer Beschäftigten zu investieren, denn je höher die Personalfixkosten sind, desto höher wird auch die Hürde für die Vereinbarung von Arbeitszeitverkürzungen im Betrieb.

Dies verweist schließlich auf ein *viertes* Gestaltungsfeld: Der Staat kann individuelle Arbeitszeitverkürzungen erleichtern, was wiederum zu einer erheblichen Dynamisierung einzelbe-

trieblicher Arbeitszeitreformen beiträgt. Dies betrifft zum einen die Milderung der Folgen von Teilzeitphasen im Erwerbsleben von Beschäftigten für deren Rente, und zum anderen generell die finanzielle Abfederung diskontinuierlicher Erwerbsverläufe. Dies schließt Teilzeitphasen ebenso ein wie erweiterte und finanziell abgesicherte Möglichkeiten der Erwerbsunterbrechung z.B. für Kinderbetreuung oder Weiterbildung. Eine der wichtigsten Möglichkeiten für staatliche Unterstützung in diesem Bereich ist die finanzielle Förderung von Arbeitsunterbrechungen zwecks Weiterbildung, wie sie in einigen skandinavischen Ländern und jetzt auch in den Niederlanden geschaffen wurden. Generell erweist es sich für betriebliche Arbeitszeitreformen als hinderlich, wenn Teilzeitarbeit und Vollzeitarbeit rechtlich nicht vollständig gleichgestellt sind, da in einigen Fällen die vertragliche Regelarbeitszeit so weit gesenkt wird, daß sie rechtlich als Teilzeitarbeit gewertet wird.

## 1 Einleitung

Wie im Grünbuch der Europäischen Kommission (1997) zu Recht hervorgehoben wird, steht in den Ländern der Europäischen Union die betriebliche Arbeitszeitorganisation seit einigen Jahren mehr und mehr im Zentrum der Diskussion und gerät auch praktisch stärker in Bewegung. Die Aufmerksamkeit für dieses Thema und der Veränderungsdruck kommen aus drei verschiedenen Richtungen (zum folgenden vgl. ausführlicher Bosch/Dawkins/Michon 1994, Taddei 1998):

Die stärkste Initiative zur Überprüfung gewohnter Muster der betrieblichen Arbeitszeitorganisation kommt aus dem privaten Unternehmenssektor. Der sich verschärfende Konkurrenzkampf in Industrie und Dienstleistungen mobilisiert zum einen das Interesse an der Senkung der Kapitalstückkosten und der Ausdehnung der Ansprech- und Öffnungszeiten, die zu Erweiterungen des Rahmens der Regelarbeitszeiten in den späten Abend und ins Wochenende führen. Eine zunehmende Rolle spielt darüber hinaus das Interesse an einer Verringerung der Kapitalbindung und der Vermeidung von nicht unmittelbar produktiv genutzter bezahlter Arbeitszeit, das sich in einer variablen Anpassung der Arbeitszeiten an schwankende Aufträge und Verkehrsströme niederschlägt.

Veränderungsdruck kommt jedoch auch von seiten des Arbeitsangebots, dessen Struktur sich in einem tiefgreifenden Wandlungsprozeß befindet. Die zum Teil rasch zunehmende Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben setzt die Berücksichtigung historisch neuer Zeitwänge und -bedürfnisse auf die Tagesordnung, die häufig in der politischen Forderung nach „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ zusammengefaßt werden. Der dem zugrunde liegende Basistrend kann mit Rubery (1998) als „Veränderung des Geschlechtervertrages“ zusammengefaßt werden. Eine weitere wichtige Strukturveränderung auf dem Arbeitsmarkt ist das massive Auftreten von Jugendlichen, die sich im Bildungswesen befinden und Jobs suchen, die der Situation dieser Lebensphase entsprechen.

Der dritte wichtige Faktor, der zu Arbeitszeitveränderungen führen kann, ist die Politik. Traditionell ist in den meisten Ländern der EU die Regulierung von Arbeitszeitstandards Gegenstand der Tarifpolitik. Insbesondere durch flächendeckende Arbeitszeitverkürzungen wurden in der Vergangenheit starke Impulse für die Überprüfung der betrieblichen Arbeitszeitorganisation ausgelöst. Angesichts der anhaltenden Beschäftigungskrise lebt in letzter Zeit die Diskussion über die Möglichkeit des Einsatzes kollektivvertraglicher Arbeitszeitpolitik als

Mittel der Beschäftigungssicherung und -förderung wieder auf. Auch staatlicherseits wird sowohl auf der Ebene der EU als auch in den Regierungen einiger Mitgliedsländer überlegt, wie durch neue Formen der betrieblichen Arbeitszeitorganisation und eventuell auch durch kürzere Arbeitszeiten positive Beschäftigungsimpulse ausgelöst werden und welche unterstützende Rolle dabei staatlichen Instanzen spielen können („Arbeitsumverteilung“). Dies schlägt sich in Dokumenten der EU-Kommission (Weißbuch, Grünbuch) ebenso nieder wie in arbeitszeitpolitischen Gesetzesinitiativen der französischen, belgischen, niederländischen und anderer Regierungen. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die gesetzliche Einführung der 35-Stunden-Woche in Frankreich ab dem Jahr 2000 („Loi Aubry“), die an den Erfahrungen mit dem „Loi Robien“ anknüpft.<sup>1</sup>

Diese in Bewegung geratene Szenerie der Arbeitszeitpolitik ist der Hintergrund des Forschungsprojekts, dessen wichtigste Ergebnisse im folgenden zusammengefaßt und analysiert werden. *In seinem Zentrum standen die beiden Fragen, (1) welche Wechselwirkungen zwischen neuen Arbeitszeitsystemen und Veränderungstendenzen der Arbeitsorganisation erkennbar sind und (2) unter welchen Bedingungen von neuen Arbeitszeitsystemen positive Beschäftigungseffekte ausgehen können. Da das Projekt in verschiedenen Ländern durchgeführt wurde, ergab sich darüber hinaus die Möglichkeit, (3) den Einfluß der industriellen Beziehungen und einzelner, länderspezifischer Arbeitszeitregulierungen und -initiativen auf die Veränderung der betrieblichen Arbeitszeitorganisation zu untersuchen.*

Im Zusammenhang beider Forschungsprojekte wurden 53 Betriebsfallstudien in neun Ländern durchgeführt. Die Auswahl der Branchen und Unternehmen für diese Fallstudien erfolgte nicht unter dem Gesichtspunkt der Repräsentativität. Vielmehr ging es darum, „Trendsetter“ zu untersuchen, an denen bestimmte Chancen und Probleme neuer Formen betrieblicher Arbeitszeitorganisation im Frühstadium zu erkennen sind. So befinden sich beispielsweise einige Unternehmen in unserem Sample, die Überstunden abgebaut oder sogar die Standar-

---

<sup>1</sup> Seit dem Herbst 1996 erhalten im Rahmen dieses Gesetzes alle Betriebe zeitlich befristete Subventionen in Gestalt einer Reduzierung der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, die mit Hilfe von Arbeitszeitverkürzungen um mindestens 10% entweder Entlassungen vermeiden oder Neueinstellungen vornehmen. Nach einem Jahr hatten über 1000 Betriebe Vereinbarungen über Arbeitszeitverkürzungen in Verbindung mit Neueinstellungen - im Umfang von durchschnittlich 11% der Beschäftigtenzahl - abgeschlossen. Zu näheren Informationen vgl. den französischen Länderbericht (Boulin/Silvera). Die gesetzliche Einführung der 35-Stunden-Woche in Frankreich ab dem Jahr 2000 („Loi Aubry“) knüpft an den positiven Erfahrungen mit dem „Loi Robien“ an, versucht aber seine Beschränkungen zu überwinden (vgl. dazu den Bericht von Meulders/Plasman/Taddei). In Belgien wird ein Programm zur Unterstützung betrieblich vereinbarter Arbeitszeitverkürzungen eingeleitet, das sich am französischen Vorbild des „Loi Robien“ orientiert („Plan Vande Lanotte“; vgl. den belgischen Länderbericht).

darbeitszeit reduziert haben, ohne durch Gesetze oder Tarifverträge dazu gezwungen worden zu sein. Es wurden also in der Regel keine Betriebe ausgewählt, die heute bereits für Mehrheitsströmungen in den einbezogenen Ländern typisch wären, sondern solche, die neue Wege der Arbeitszeitorganisation zu gehen versuchen und deren Erfahrungen für die Masse der Unternehmen in den kommenden Jahren von großem Wert sein können. Es wurde bei der Auswahl aber zugleich darauf geachtet, daß verschiedene, teilweise sogar gegensätzliche Tendenzen der Arbeitszeitorganisation abgebildet werden. Es wird also im folgenden nicht das Lied vom „Ende des Taylorismus“ gesungen, sondern versucht, die Widersprüchlichkeit der aktuellen Tendenzen der Arbeits- und Arbeitszeitorganisation herauszuarbeiten. Deshalb sei bereits zu Beginn darauf hingewiesen, daß nicht alle ausgewählten Beispiele das positiv besetzte Prädikat „innovativ“ verdienen. Viele Fallstudien verweisen auch auf mögliche Schattenseiten neuer Arbeitszeitsysteme für die Beschäftigten sowie auf neue Probleme und Konfliktlagen, in die sich manche der Unternehmen hineinbegeben haben.

Die Betriebe, in denen die Fallstudien durchgeführt wurden, erstrecken sich über ein breites Branchenspektrum, wie diese Übersicht zeigt:

	A	B	DK	F	D	NL	P	S	UK
<b>Maschinen- und Apparatebau</b>		1			2	1			
<b>EDV</b>	1			2					
<b>Automobil-/ -zulieferindustrie</b>	1	1			3	1		1	
<b>Chemieindustrie</b>									2
<b>Nahrungsmittelindustrie</b>				1					1
<b>andere Industrien</b>		Stahl	Textil	Gießerei	Lehrmittel	Elektro		Metallverarb.	
<b>Banken, Versicherungen</b>				1	1		1	1	3
<b>Pflege- u. Gesundheitswesen</b>						2		2	
<b>Öff. Dienst</b>		1				1		1	
<b>Handel</b>		1			10	2			
<b>andere Dienstleistungen</b>				Untern.-beratung		Post			

Die folgende Analyse kann die Lektüre der Länderberichte und Fallstudien nicht ersetzen. Das ungewöhnlich reichhaltige Material enthält so vielfältige Erfahrungen und solch eine Fülle branchen- und länderspezifischer Facetten, daß es nur darum gehen kann, es für eine erste, zurückhaltende Interpretation zu erschließen.

Wir behandeln dabei die folgenden Themen: Zunächst beschreiben wir die wichtigsten Grundtypen betrieblicher Arbeitszeitmodelle, die sich gegenwärtig neu herausbilden (2). Danach wenden wir uns der Frage zu, inwieweit die Reorganisation der betrieblichen Arbeitszeitsysteme zu den gewünschten Ergebnissen hinsichtlich einer Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz, einer Erhöhung des Einflusses der Beschäftigten auf ihre Arbeitszeit sowie auf eine Förderung der Beschäftigung beitragen konnte. Dies führt uns unmittelbar zu den Wechselwirkungen zwischen den neuen Arbeitszeitsystemen und der Arbeitsorganisation, unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Kontextbedingungen der Arbeitszeitreformen (3). Abschließend fassen wir einige aus unserer Sicht besonders wichtige Erfahrungen und Überlegungen zur Gestaltung längerfristig tragfähiger Arbeitszeitarrangements und zur Schaffung dafür günstiger politischer Rahmenbedingungen zusammen (4).

In diesen drei Schritten arbeiten wir die zentrale These unseres Berichts heraus: Der *soziale* Inhalt der gegenwärtigen Reorganisationstendenzen der Arbeitszeit, also ihre Wirkungen auf das Beschäftigungsniveau und auf die Stellung der Beschäftigten im Arbeitsprozeß, ist *offen*. Ebenso voreilig wie die Rede von einem „Ende des Taylorismus“ wäre die Hoffnung auf eine sich herausbildende Dominanz „innovativer“ Arbeitszeitorganisation, die an Stelle der seit Jahrzehnten etablierten Arbeitszeitstandards zu einer neuen Balance zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen führen und obendrein positive Beschäftigungseffekte entfalten könnte. Die Erarbeitung *längerfristig tragfähiger neuer Arbeitszeitarrangements* ist ein komplizierter Prozeß, der noch einige Zeit in Anspruch nehmen wird. Doch die Marktkräfte allein werden eine neue strategische Interessenbalance nicht hervorbringen. Es kommt vielmehr darauf an, die Arbeitszeitveränderungen *politisch zu gestalten*. Politische Impulse - vor allem solche, die auf die Senkung der effektiven Durchschnittsarbeitszeit gerichtet sind - können eine *sowohl wirtschaftliche als auch soziale Arbeitszeitmodernisierung auslösen und beschleunigen*.

## **2 Grundrichtungen der neuen betrieblichen Arbeitszeitorganisation**

Mit der Verallgemeinerung des 8-Stunden-Tages und später der 40-Stunden-Woche wurden in den industrialisierten Ländern Arbeitszeitstandards verankert, die bestimmte gemeinsame Grundzüge aufweisen: Die Dauer der Arbeitszeit von Vollzeitkräften ist durch Tarifverträge und/oder Gesetze begrenzt; die Lage der Arbeitszeit ist kollektiv- oder einzelvertraglich vereinbart und steht entweder fest oder folgt regelmäßig wiederkehrenden Mustern (Schichtbetrieb); in der Industrie beschränkt sie sich - von definierten Ausnahmen abgesehen - auf die Tage Montag bis Freitag, in einigen Dienstleistungen ist das Wochenende ganz oder teilweise

einbezogen. Auch die Verteilung der vereinbarten Arbeitszeit über die Woche und über das Jahr ist regelmäßig; Abweichungen und Unterbrechungen unterliegen vereinbarten Regeln. Überschreitungen der vereinbarten Arbeitsdauer sowie Abweichungen von den vereinbarten Arbeitszeitlagen müssen zusätzlich vergütet werden.

Diese Grundmerkmale eines Standard-Arbeitstages sind in den zurückliegenden 20 Jahren bereits durch die Ausbreitung von Teilzeitarbeit und Gleitzeit zunehmend relativiert worden. Teilzeit und Gleitzeit sind jedoch mittlerweile - wenn auch in wesentlich geringerem Maße als der Vollzeitstandard - kollektivvertraglich reguliert und gehören heute zum Kreis etablierter Arbeitszeitformen. Auf die in unseren Projekten untersuchten Arbeitszeitformen trifft dies jedoch mehrheitlich noch nicht zu. Sie stellen den soeben skizzierten Kern des Standard-Arbeitstages ungleich radikaler in Frage, als dies bislang durch Gleitzeit und Teilzeit geschehen ist. Dies läßt sich an einigen typischen Merkmalen der Arbeitszeitorganisation erkennen, die aus den Fallstudien ablesbar sind. Sie sind nicht alle in jedem Betrieb anzutreffen, aber die Zusammenstellung zeigt die Grundtendenz der gegenwärtigen Arbeitszeitveränderungen:

- die Dauer der täglichen Arbeitszeit schwankt und/oder ist nach Beschäftigtengruppen differenziert;
- die Woche ist de facto oder sogar explizit nicht mehr der Bezugspunkt für die Definition der Arbeitsdauer, die Arbeitszeit ist unregelmäßig über das Jahr (das häufig den neuen Bezugspunkt bildet) oder über einen mehrjährigen Zeitraum verteilt;
- die Überschreitung der vereinbarten Arbeitsdauer wird nicht - oder nur unter einschränkenden Bedingungen - zusätzlich vergütet;
- dasselbe gilt für die Ausdehnung der Arbeitszeit in bislang ungewöhnliche („unsoziale“) Zeiten wie die Nacht oder das Wochenende, die ausdrücklich zum Bestandteil der Regelarbeitszeit gemacht werden, - die Verwischung oder Einebnung des Unterschieds zwischen „social“ und „unsocial hours“ und die damit verbundene Veränderung sozialer Normen (oder die Widerspiegelung derartiger Veränderungen) gehört zu den wichtigsten Merkmalen vieler neuer Arbeitszeitsysteme;
- vereinbarte Arbeitszeitmuster sind nicht festgeschrieben, sondern reversibel;
- teilweise wird darüber hinaus selbst auf das zeitweilige Festlegen von Arbeitszeitmustern ganz verzichtet;



- Arbeitszeitmuster, die bislang für Angestellte typisch waren (z.B. Gleitzeit), werden nun in Produktionsbereichen eingesetzt, und umgekehrt (z.B. Schichtarbeit);
- in einem Teil der Betriebe wird die Einführung eines oder mehrerer der vorstehenden Arbeitszeitmerkmale mit Verkürzungen der vertraglichen und/oder der effektiven Arbeitszeit verknüpft;
- dies kann auch in der Form geschehen, daß der Vollzeitstandard als Bezugspunkt aufgegeben oder relativiert wird, so daß Arbeitsverträge mit einer Skala unterschiedlicher Arbeitszeiten abgeschlossen werden;
- nicht allein unterschiedliche Arbeitszeiten, sondern auch unterschiedliche Beschäftigungsformen können miteinander kombiniert werden, etwa Vollzeit und Teilzeit, Leiharbeit oder Telearbeit.

Wie erwähnt, sind nicht in jedem der untersuchten Betriebe alle diese Merkmale anzutreffen. Gerade die *Verschiedenartigkeit der Modelle*, die Vielfalt der Verbindungen zwischen den hier aufgezählten Merkmalen ist das Typische des Neuen. Diese Vielfalt kann sich sowohl auf die Unternehmen und Abteilungen als auch auf die Individuen beziehen.

Selbstverständlich gab es auch bisher schon Bereiche, in denen das eine oder andere der hier aufgelisteten Arbeitszeitmerkmale anzutreffen war. Entscheidend war aber der Ausnahmecharakter, ihre Beschränkung auf bestimmte Branchen oder Berufsgruppen. Diese Eingrenzung gilt für die hier untersuchten Arbeitszeitsysteme nicht mehr, sondern es ist gerade der *Verzicht auf Eingrenzung*, der den Kern des Neuen ausmacht.

Im folgenden gehen wir auf einige der typischen Merkmale neuer Arbeitszeitsysteme näher ein. Dazu skizzieren wir zunächst anhand ausgewählter Betriebsbeispiele drei Grundrichtungen der neuen betrieblichen Arbeitszeitorganisation. Wir unterscheiden diese nach dem mit ihnen verfolgten Zweck (Abbildung 1): Einerseits Arbeitszeitmodelle, die der *Verlängerung* der Öffnungs- und Betriebszeiten dienen. Das wesentliche Instrument sind Schichtsysteme, die auf die verschiedenste Weise Arbeits- und Betriebszeiten voneinander entkoppeln (2.1) Andererseits Formen einer (im Wortsinne) *Flexibilisierung* der Betriebszeiten, die wiederum auf zwei verschiedenen methodischen Ansätzen beruhen: Erstens Arbeitszeitmodelle vor allem in Dienstleistungsbereichen, mit denen vorhersehbare, aber starke und/oder kurzfristige Schwankungen der Verkehrsströme personell abgedeckt werden. Das wesentliche Instrument ist hier die Erhöhung der *numerischen* Flexibilität durch den Rückgriff auf Teilzeitarbeit, Leiharbeit und befristete Verträge, mit deren Hilfe rasch fluktuierende Besetzungstärken

ermöglicht werden (2.2). Zweitens Arbeitszeitmodelle in Dienstleistungen und Industrie, mit deren Hilfe begrenzt planbare oder nicht vorhersehbare Schwankungen des Arbeitskräftebedarfs bewältigt werden. Hier besteht der grundlegende methodische Ansatz in der Erhöhung der *zeitlichen* Flexibilität durch verschiedene Formen variabler Arbeitszeiten (2.3).

*Abbildung 1: Neue Formen der Arbeitszeitorganisation*

## **2.1 Verlängerung der Öffnungs- und Betriebszeiten**

Lange Öffnungs- und Betriebszeiten, die ganz oder teilweise die Nacht oder das Wochenende einschließen, sind in einigen Industrie- und Dienstleistungszweigen seit Jahrzehnten etabliert. Arbeit als Krankenschwester, StraßenbahnfahrerIn oder Stahlarbeiter war und ist in den meisten Fällen gleichbedeutend mit Wechselschichten und Nacht- und Wochenenddiensten. Heute aber beschränkt sich das Arbeiten zu „unsozialen Zeiten“ immer weniger auf bestimmte eingrenzbarere Berufsgruppen. Service auch außerhalb der gewohnten Öffnungs- und Bürozeiten ist zu einem zentralen Konkurrenzfaktor geworden, - dies gilt für Dienstleistungen und Industrie gleichermaßen. Für die Industrie kommt der immens gestiegene Investitionsaufwand für moderne Anlagen hinzu, so daß eine Produktion zu wettbewerbsfähigen Stückkosten nur durch längere Maschinenlaufzeiten erreichbar ist. Fabriken oder große Einzelhandelsbetriebe, die neu „auf der grünen Wiese“ errichtet werden, werden deshalb häufig von Anfang an mit sehr langen Öffnungs- oder Maschinenlaufzeiten betrieben. Doch für weite Teile der Wirtschaft ist die *Verlängerung* der Öffnungs- und Betriebszeiten in *bereits bestehenden* Unternehmen mit existierenden Belegschaften das eigentliche Problem. Eine existierende Belegschaft kann nicht von einem Tag auf den anderen von, zum Beispiel, einem Zweischichtsystem mit Wechsel zwischen Früh- und Spätschicht in ein Dreischicht-Wechselschichtsystem hineingezwungen werden, oder von einem Bürodienst von Montag bis Freitag zwischen acht und 17 Uhr in regelmäßigen Abend-, Samstags- und Sonntagsdienst. Die Lösung dieses Problems wird allerdings in vielen Fällen dadurch erleichtert, daß längere Betriebszeiten in der Regel einen höheren Personalaufwand mit sich bringen (für Öffnungs- und Ansprechzeiten gilt dies nur eingeschränkt, - s.u.).

In den Fallstudien werden drei verschiedene Ansätze zur Lösung dieses Problems beschrieben: Erstens die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebstagen, häufig mit Hilfe zusätzlicher Schichtgruppen; zweitens die Einführung differenzierter Arbeitszeiten für verschiedene

Beschäftigtengruppen; drittens die Verlängerung der Anwesenheitszeiten durch Ausdünnung der Besetzungstärke zu den bislang üblichen Öffnungs- und Ansprechzeiten. Bei den beiden zuerst genannten Ansätzen kann die Einführung kürzerer Arbeitszeiten eine wichtige Rolle spielen.

Bei dem *ersten* Lösungsansatz wird ein Standardmodell (z.B. ein Zweischichtsystem mit alternierender Früh-Spät-Besetzung) durch ein System ersetzt, in dem die Tage, an denen die Anlagen betrieben werden und an denen jeder einzelne Beschäftigte zur Arbeit kommt, nicht länger identisch sind (z.B. sind im klassischen Zweischichtsystem die identischen Arbeits- und Betriebstage Montag bis Freitag). Arbeits- und Betriebstage werden also voneinander entkoppelt. So kann der Betrieb beispielsweise sechs Tage pro Woche betrieben werden, während jeder einzelne Beschäftigte nur vier Tage arbeitet. Häufig wird dies durch die Schaffung zusätzlicher Schichtgruppen realisiert. Teilweise sind diese Arbeitszeitsysteme so konstruiert, daß die tägliche Schichtdauer länger als acht Stunden ist (vielfach neun oder zehn Stunden, manchmal auch länger), die individuelle wöchentliche Arbeitszeit dagegen auf vier - oder weniger - Tage konzentriert wird („Komprimierte Arbeitszeit“, vgl. Wedderburn 1997). In der Konsequenz arbeiten an jedem Arbeitsplatz nicht mehr immer dieselben Personen, sondern es wechseln sich drei oder vier Personen an jedem Arbeitsplatz ab („Mehrfachbesetzungssysteme“).

Das Arbeitszeitmodell des AUTOMOBILHERSTELLERS<sup>2</sup> in Deutschland beruht auf verlängerten täglichen Schichten und Mehrfachbesetzung der Arbeitsplätze. Gegenüber der im klassischen Zweischichtsystem üblichen Schichtdauer von acht Stunden ist diese hier auf acht Stunden und 35 Minuten verlängert. Die regelmäßige wöchentliche Betriebszeit wurde dadurch gewissermaßen bei laufender Produktion um fünf Stunden 50 Minuten verlängert. Produziert wird weiterhin an fünf Tagen, doch individuell gilt die Viertagewoche. Der freie Tag rolliert planmäßig von Freitag bis Montag. Fünf Beschäftigte teilen sich vier Arbeitsplätze („5:4-System“). Da die im Schichtsystem geplante Arbeitszeit kürzer ist als die tarifliche Arbeitszeit von 35 Wochenstunden, müssen im Verlaufe des Jahres einige zusätzliche "Einbringsschichten" geleistet werden. Bei Bedarf können diese zuschlagfrei auf die Samstag-Frühsschicht gelegt werden, der dann Teil der Regelarbeitszeit ist.

Eine andere Variante der Entkoppelung von Arbeits- und Betriebstagen praktiziert die französische Großbäckerei-Kette BREAKFAST. Das früher übliche System häufiger Überstunden wurde abgelöst durch eine radikale Arbeitszeitverkürzung auf durchschnittlich 33,25 Stunden pro Woche, die die Realisierung einer individuellen Viertagewoche bei sechs Betriebstagen im Zweischichtbetrieb (bei Bedarf Dreischichtbetrieb) ermöglichte. Die Konstruktion derartiger Schichtsysteme läßt sich

---

<sup>2</sup> Die Firmennamen in Großbuchstaben sind den Fallstudien entnommen. Teilweise handelt es sich um Anonymisierungen.

an dem Beispiel des 17-Schichten-Modells einer Abteilung des BMW-MOTORENWERKS in Österreich erkennen (Abbildung 2). Es trat an die Stelle eines Dreischicht-Wechselschichtsystems von Montag bis Freitag, das in dem betreffenden Engpaßbereich durch häufige Überstunden am Samstag aufgestockt wurde. Wie der Schichtplan zeigt, wurden mit Hilfe einer vierten Schichtgruppe die Samstag-Frühschicht und die Nachtschicht von Sonntag auf Montag in die (zuschlagfreie) Regelarbeitszeit einbezogen. Die Beschäftigten arbeiten pro Woche im Durchschnitt 4,25 Schichten. Die durch das Dreischicht-Wechselschichtsystemen vorgegebene, regelmäßig zu leistende Wochenarbeitszeit liegt unter der tariflichen Arbeitszeit von 38,5 Stunden. Die Arbeitszeit wurde für die betreffenden Beschäftigten deshalb auf 36 Stunden verkürzt, so daß nur noch wenige zusätzliche Schichten im Laufe des Jahres zu leisten sind.

*Abbildung 2: Schichtplan im BMW-MOTORENWERK in Österreich*

Einen ähnlichen Ansatz wählte der britische Nahrungsmittelproduzent COMPANY D. An die Stelle eines Dreischichtsystems mit häufigen Überstunden trat ein vollkontinuierliches Schichtsystem mit fünf Schichtgruppen. Die vertragliche Arbeitszeit liegt unverändert bei 1760 Stunden im Jahr, doch 48 Stunden sind jetzt für Weiterbildungszwecke reserviert. Ins Gewicht fällt vor allem, daß Mehrarbeit jetzt ausschließlich durch Zeitausgleich kompensiert wird. Durch diese Maßnahmen ist die effektive durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 44 auf 38,6 Stunden gesunken.

Die Arbeitszeitverkürzung spielt auch eine Schlüsselrolle in dem neuen Schichtsystem im Zentrallager des schwedischen Kugellagerherstellers SKF. Mit der - freiwilligen - Teilnahme an diesem Arbeitszeitmodell<sup>3</sup> verzichten die Arbeiter auf Zuschläge für Überstunden, Nacht- und Wochenendarbeit, dafür wird ihre durchschnittliche Arbeitszeit auf 30 Stunden pro Woche verkürzt. Die Dauer der Tagschichten ist erheblich verlängert worden, die Zahl der Schichten jedoch reduziert. Das Lager ist während der Woche nur noch fünf Stunden täglich unbesetzt und auch an Samstagen und Sonntagen (zu acht bzw. zehn Stunden) geöffnet.

*Abbildung 3: Schichtplan im Zentrallager von SKF (Schweden)*

Der *zweite* Ansatz zur Verlängerung der Betriebszeit beruht auf einer Differenzierung der Arbeitszeiten nach Personengruppen. Auch hier geht es darum, die regelmäßige Öffnungs-, Ansprech- oder Betriebszeit über einen bislang etablierten Rahmen (z.B. Montag bis Freitag jeweils 8.00 bis 18.00 Uhr) hinaus zu verlängern. Die Abende und teilweise die Nacht, der Samstag und teilweise auch der Sonntag werden also zum Bestandteil der regelmäßigen

---

<sup>3</sup> Zum Zeitpunkt der Untersuchung beteiligten sich 25 der 67 Arbeiter am 30-Stunden-Schichtsystem.

Arbeitszeit gemacht. Im Unterschied zu herkömmlichen Schichtsystemen in der Industrie, bei denen die mit der langen Betriebszeit verbundenen besonderen Belastungen (Wechselschicht, Nachtschicht, Wochenendarbeit) vor allem durch finanzielle Zuschläge vergütet wurden, bedienen sich die hier beschriebenen Systeme einer anderen Methode. Es werden je nach Arbeitszeitlage separate Schichtgruppen eingeführt, deren vertragliche Arbeitszeiten bei ungefähr gleichem Lohn von unterschiedlicher Dauer sind. Im Kreis der für unsere Projekte untersuchten Betriebe wird dieses Grundmodell der Schichtorganisation unter anderem bei ELECTRONIC<sup>4</sup> und FOUNDRY in Frankreich und VOLKSWAGEN BRUXELLES in Belgien eingesetzt. Das Grundprinzip - verschiedene Schichtgruppen mit differenzierter Arbeitszeitdauer für verschiedene Arbeitszeitlagen zur Abdeckung längerer Öffnungs- und Betriebszeiten - wird nicht allein in der Industrie angewandt, sondern ist vor allem im Dienstleistungssektor verbreitet. Es wird beispielsweise im Einzelhandel zum Abdecken der Ladenöffnungszeiten am Abend, am Samstag nachmittag und ggfs. auch am Sonntag angewandt. So gibt es in niederländischen Supermärkten vielfach Teilzeitkräfte, die nur in den Abendstunden eingesetzt werden, und in britischen Superstores „Sunday only“-Beschäftigte (Kirsch et al. 1998).

Ein ausgefeiltes System der Arbeitszeitdifferenzierung wurde bei dem französischen Hersteller elektronischer Leiterplatten HP-SCI entwickelt. Es ging darum, von einem Zweischichtsystem an fünf Wochentagen zu vollkontinuierlichem Betrieb überzugehen, um die Amortisation einer neu entwickelten Fertigungstechnologie in kürzester Frist zu ermöglichen.<sup>5</sup> Um die Arbeitszeiten der bisher Beschäftigten nicht wesentlich ändern zu müssen, wurden vier zusätzliche Schichtgruppen mit alternierenden Schichtsystemen eingerichtet (Abbildung 4). Die Arbeitszeit der ersten und der zweiten Schicht wurde auf 34,66 bzw. 33,66 Stunden verkürzt, weil der Samstag (Frühschicht) zum Bestandteil der Regelarbeitszeit wurde. Die durchschnittliche Arbeitszeit in den neu eingerichteten vier Wechselschichten betrug 26,8 Stunden pro Woche. Der Grundlohn wurde in allen sechs Schichtgruppen einheitlich für 37,5 Wochenstunden bezahlt.<sup>6</sup> Auch hier wurde also - ähnlich wie in den soeben vorgestellten Beispielen SKF und BMW MOTORENWERK, das Prinzip *Arbeitszeitverkürzung statt Lohnzuschläge für „unsoziale Arbeitszeiten“* angewandt.

---

<sup>4</sup> In dieser Firma werden für die Wochenendschichten in erster Linie Leiharbeitskräfte eingesetzt, da auf diese Weise die Kapazität der Wochenendschichten leichter variiert werden kann. Da es sich bei diesen Arbeitskräften um immer dieselben Personen handelt, werden sie von dem Betrieb zugleich als Pool für Neueinstellungen genutzt.

<sup>5</sup> Mit der Veränderung des Marktes und der Änderung der Produktpalette des Betriebes wurde die Betriebszeit einige Jahre danach wieder reduziert, so daß das Arbeitszeitsystem erneut geändert werden mußte (s.u.).

<sup>6</sup> Die neu Eingestellten erhielten dennoch einen niedrigeren Lohn, weil für „alte“ und „neue“ Beschäftigte unterschiedliche Prämien und Anciennitätszuschläge gezahlt wurden. Auch in diesem Betrieb wurden - ähnlich wie bei ELECTRONIC - für die neu geschaffenen Schichten teilweise „flexible“ Beschäftigungsformen genutzt. Bis zu 30% der Arbeitskräfte in den Wechselschichten hatten befristete Verträge.

Abbildung 4: Vollkontinuierliches Schichtsystem bei HP-SCI (sechs Schichtgruppen, Schichtzyklus von acht Wochen)

Das Prinzip verschiedener Schichtgruppen mit differenzierter Arbeitszeitdauer für verschiedene Arbeitszeitlagen wird nicht allein zum Zweck der Verlängerung der Betriebszeit bei „laufendem Betrieb“, sondern auch in neu gegründeten Betrieben mit langen Öffnungs- oder Betriebszeiten angewandt.

Beispiele dafür sind die beiden untersuchten Telefonbanken in Frankreich (TELEBANK) und Schweden (SCANDIA BANKEN). So praktiziert das Call Centre von SCANDIA BANKEN ein einfaches Zweischichtsystem mit drei Schichtgruppen, das in eine feste Tagschicht und eine Zweier-Wechselschicht für die Abend- und Wochenendarbeit aufgeteilt ist. Die vertragliche Arbeitszeit der Beschäftigten in der Tagschicht beträgt 38,5 Stunden pro Woche, die der Wechselschicht-Beschäftigten 22 Wochenstunden zu 88% des Vollzeit-Gehalts. Die TELEBANK hat ein etwas aufwendigeres Schichtsystem mit insgesamt acht Schichtgruppen mit jeweils festen Einsatzzeiten, deren vertragliche Arbeitszeit bei gleichem Einkommen je nach Einsatzzeit zwischen 25 und 35 Stunden pro Woche beträgt. Durch die differenzierten, aber jeweils festen Einsatzzeiten versucht das Unternehmen, die Bereitschaft einzelner Personengruppen (z.B. Studierende), außerhalb sonstiger Verpflichtungen regelmäßig zu bestimmten Tages- oder Nachtzeiten zu arbeiten, für sich zu nutzen.

Der *dritte* Ansatz zur Verlängerung der Öffnungs-, Ansprech- und Betriebszeiten ist die Ausdünnung der Besetzungstärke zu den bisherigen Kernzeiten. Im Unterschied zu den beiden zuvor skizzierten Ansätzen werden hier die Arbeitszeiten der vorhandene Belegschaft lediglich anders verteilt, so daß eine Erhöhung der Beschäftigtenzahl im wesentlichen vermieden wird. Über diese Praxis berichtet die Branchenstudie über den LEBENSMITTELEINZELHANDEL in Deutschland: Die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten im deutschen Einzelhandel wurde in erster Linie mit einer Ausdünnung der Besetzungstärken und nur zum geringeren Teil durch Neueinstellungen beantwortet, wobei sich letztere mehrheitlich aus Teilzeitverträgen und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen zusammensetzten.

Ein weiteres Beispiel geben Rubery/Faichnie in ihrem Bericht über Großbritannien: In einer der untersuchten Banken (COMPANY C) wurde im Zuge größerer Umstrukturierungen des Unternehmens ein neues Arbeitszeitsystem eingeführt, das den Rahmen der Regelarbeitszeit auf Montag bis Samstag 22.00 Uhr erweiterte. Ziel des Managements war es, den Abteilungen und Filialen die Möglichkeit zu geben, die Ansprech- bzw. Öffnungszeiten zu erweitern, ohne den Beschäftigten dafür Überstundenzuschläge zahlen zu müssen. Die Arbeitszeit blieb auf dem Niveau von 35 Wochenstunden, wurde jedoch nunmehr auf Jahresbasis vereinbart (knapp 1600 Stunden). Die mit der Ge-

werkschaft getroffene Vereinbarung sieht vor, daß die Arbeitszeitpläne einen Monat im voraus von den Abteilungsleitern aufgestellt werden, wobei drei Kriterien zu berücksichtigen seien: Die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten<sup>7</sup>, die durch das Management für erforderlich gehaltene Besetzungstärke sowie die Öffnungs- bzw. Ansprechzeiten. Der Einsatz an Samstagen soll vorrangig auf Freiwillige beschränkt sein. Zusätzliche Flexibilität wird von einem bestimmten Volumen an Zusatzstunden erwartet, das das Unternehmen allen dazu bereiten Beschäftigten „abkauft“, ohne festzulegen, wann - oder sogar *ob* - diese Zusatzstunden geleistet werden müssen.<sup>8</sup>

## 2.2 Fluktuierende Besetzungstärken

Für viele Bereiche des Dienstleistungssektors ist typisch, daß die spezifische Leistung erst in dem Moment erbracht werden kann, in dem sie gekauft wird. Deshalb müssen von den hier aktiven Unternehmen teilweise starke Schwankungen der Verkehrsströme personell abgedeckt werden. Zwar sind diese Schwankungen zum größten Teil vorhersehbar und auch bekannt (vgl. Kirsch et al. 1998). Um jedoch ihre Personalkosten senken zu können, bemühen sich die Unternehmen um eine möglichst paßgenaue Annäherung der Personalbesetzungstärke zu jedem Zeitpunkt im Verlaufe des Tages, der Woche oder des Jahres an ein für unabdingbar gehaltenes Personalminimum.

Wenn die planbaren Fluktuationen der Verkehrsströme sehr häufig auftreten und sie Ausschläge nach oben und unten sehr hoch sind, wie dies zum Beispiel im Einzelhandel der Fall ist, neigen die Unternehmen dazu, das Gesamtvolumen (in Stunden) ihres Arbeitskraftbedarfs in „kleine Beschäftigungs- und Arbeitszeiteinheiten“ aufzuteilen, wie dies in der Branchenstudie über den deutschen LEBENSMITTELEINZELHANDEL genannt wird. Das dafür wichtigste Instrument ist die Erhöhung der betrieblichen Teilzeitquote (Tabelle 1). Zur Begründung heißt es in der Branchenstudie: „Dies bietet für die Betriebe den Vorteil, zu den täglich wechselnden - und meist nur kurzen - Zeiten erhöhten Arbeitsanfalls jeweils ‘viele Hände’ gleichzeitig einsetzen zu können.“

---

<sup>7</sup> Die Rücksichtnahme auf individuelle Zeitrestriktionen, zum Beispiel aus der Kinderbetreuung, soll dabei garantiert sein.

<sup>8</sup> Zur Bilanz dieses Arbeitszeitsystems heißt es im britischen Bericht: „Overall, management were ambiguous about the impact of changing the working time system. There had been no increased costs from running the system but at the same time they had not really gained anything.“ Die Arbeitszeitrealität wird als weitgehend unverändert beschrieben, allerdings sind die Gehälter gesunken. Offensichtlich hat das Angebot des Managements an die Beschäftigten, individuelle Zeitpräferenzen stärker zu berücksichtigen, nicht ausgereicht, die Beschäftigten für die Arbeit außerhalb der gewohnten Arbeitszeiten zu mobilisieren. Es handelt sich hier offenkundig um eines jener Beispiele für „halbe Arbeitszeitreformen“, die weder vom Management noch von den Beschäftigten als Erfolg eingeschätzt werden (s.u.).

*Tabelle 1: Beschäftigungsstrukturen in den untersuchten Betrieben des deutschen Lebensmitteleinzelhandels*

Allerdings werden, wie die Branchenstudie weiter analysiert, „die Möglichkeiten einer minutiösen Personalbedarfsplanung nicht für eine ebenso präzise Personaleinsatzplanung genutzt.“ Typisch für den Lebensmitteleinzelhandel sei eine Praxis der Arbeitszeitimprovisation - mit dem Ergebnis variabler Arbeitszeiten, denen häufig keine erkennbare Systematik zugrundeliege: Die Einsatzzeiten des Personals seien in vielen Fällen unregelmäßig oder willkürlich über die verschiedenen Zeitfenster verteilt und würden zudem oft sehr kurzfristig erstellt<sup>9</sup> (Abbildung 5). Selbst diese kurzfristige Festlegung der Arbeitszeit sei aber in vielen Fällen nicht verlässlich, sondern unterliege kurzfristigen Änderungen, aus denen in hohem Maße zufällige Arbeitszeitmuster resultierten (Abbildung 6).<sup>10</sup>

*Abbildung 5: Personaleinsatzplan von zwei Beschäftigten des Supermarktes D-E-1*

*Abbildung 6: Arbeitszeiten einer Beschäftigten des Verbrauchermarktes D-B-1*

Das Prinzip fluktuierender Besetzungsstärken kann selbstverständlich auch auf saisonale Schwankungen des Arbeitskräftebedarfs angewandt werden. In diesem Fall wird auf das Instrument befristeter Arbeitsverträge oder auf Leiharbeit zurückgegriffen.

Ein besonders weit entwickeltes Beispiel hierfür wird in der niederländischen Fallstudie über die Importabteilung eines BLUMEN-AUKTIONSHAUSES vorgestellt. Die extremen Schwankungen des Arbeitskräftebedarfs im Jahresverlauf werden dadurch bewältigt, daß in den umsatzstarken Zeiten eine zusätzliche Abendschicht eingerichtet wird. Diese Schicht wird mit Hilfe mehrerer Maßnahmen besetzt: Die Arbeitszeiten der Stammbeschäftigten werden zuschlagspflichtig verlängert (mit Zeitausgleich in den umsatzschwachen Perioden), Arbeitskräfte aus anderen Abteilungen werden um-

---

<sup>9</sup> Am häufigsten wurde die Praxis angetroffen, daß am Freitag die Einsatzplanung für die darauffolgende Woche ausgehängt wird. Der maximale angetroffene Planungszeitraum betrug 14 Tage. - Die Improvisation der betrieblichen Arbeitszeitorganisation beschränkt sich nicht auf den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland, wie dieselben AutorInnen in einem Vier-Länder-Vergleich zeigen (Kirsch et al. 1998).

<sup>10</sup> Zu dem Beispiel in Abbildung 6 wird in der Branchenstudie bemerkt, daß es sich vielleicht um ein Extrembeispiel handle, das nicht unbedingt repräsentativ sei. Dennoch illustrierte es das Prinzip improvisierter Arbeitszeitorganisation: Fällt z.B. wegen kurzfristigen Absentismus Personal aus, so werden die an diesem Tag eingeplanten Beschäftigten gebeten, länger zu arbeiten oder es werden andere Beschäftigte telefonisch gebeten, kurzfristig einzuspringen.



gesetzt, Teilzeitverträge werden verlängert, und schließlich werden zusätzliche Arbeitskräfte befristet eingestellt.<sup>11</sup>

*Abbildung 7: Arbeitskräftebedarf im Jahresverlauf in der Importabteilung eines niederländischen BLUMEN-AUKTIONSHAUSES*

Bei genauer Betrachtung handelt es sich bei den bislang vorgestellten Formen der Arbeitszeitorganisation um Mischsysteme. So verbindet die Arbeitszeitorganisation des BLUMEN-AUKTIONSHAUSES die beiden bisher skizzierten Grundsysteme neuer Arbeitszeitmodelle, nämlich der nach Personengruppen differenzierten Arbeitszeitlagen und der fluktuierenden Besetzungstärken. Die Arbeitszeitorganisation im Lebensmitteleinzelhandel wiederum verbindet fluktuierende Besetzungstärken mit unregelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeiten. Im Unterschied zu derartigen Arbeitszeitformen steht die Variierung der individuell geleisteten Arbeitszeiten im Zentrum des im folgenden dargestellten dritten Grundtyps, der variablen Arbeitszeitgestaltung.

### **2.3 Variable Arbeitszeitgestaltung**

Die im folgenden behandelte Gruppe von Arbeitszeitmodellen dient der variablen Anpassung der individuellen Arbeitszeiten an begrenzt planbare oder nicht vorhersehbare Schwankungen des Arbeitskräftebedarfs. In herkömmlichen Arbeitszeitsystemen konnte dieser Zweck nur durch zuschlagpflichtige Mehrarbeit und - in länger andauernden Perioden schwacher Auslastung - durch ebenfalls kostenträchtige Kurzarbeit erreicht werden. Bei variabler Arbeitszeitgestaltung werden derartige Schwankungen zum Bestandteil der normalen Funktionsweise des Arbeitszeitsystems.

In diesen Arbeitszeitsystemen können Dauer und Lage der Arbeitszeit im Zeitablauf verändert werden. Zugleich wird häufig der zeitliche Rahmen der Regelarbeitszeit verlängert, also in den Abend und ins Wochenende hinein ausgedehnt. Dadurch kann auf bezahlte Überstunden teilweise oder vollständig verzichtet werden, - zuschlagpflichtige Arbeitszeit wird durch zuschlagfreie Arbeitszeit ersetzt. Vielfach wird dennoch an der Institution der Mehrarbeit festgehalten, die entweder als Arbeit in bestimmten Arbeitszeitlagen oder ab einer bestimmten

---

<sup>11</sup> Bei diesen Saisonkräften handelt es sich vor allem um Hausfrauen, aber auch um selbständige Gärtner, die im Herbst und Winter unterbeschäftigt sind. Damit kann der Betrieb das Qualifikationsproblem umgehen, das sich beim Einsatz befristeter Kräfte häufig stellt.

täglichen, wöchentlichen oder jährlichen Dauer definiert wird. Die derart definierte Mehrarbeit kann entweder ausbezahlt oder in Freizeit abgegolten werden.

Das Grundproblem aller variablen Arbeitszeitsysteme ist der Umgang mit den Abweichungen der tatsächlich geleisteten von der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Die Begrenzungen für die effektive Arbeitszeit sowie die Prozeduren, mit denen diese nach Ablauf eines bestimmten Zeitraums in Übereinstimmung mit der vertraglichen Arbeitszeit gebracht werden soll, sind höchst unterschiedlich ausgestaltet und in unterschiedlichem Umfang explizit ausgearbeitet. *Die Tatsache jedoch, daß es überhaupt ein bestimmtes Set von Verfahrensregeln in Verbindung mit Mindestbedingungen gibt, um eine mittel- oder längerfristige Übereinstimmung von vertraglicher und effektiv geleisteter Arbeitszeit zu ermöglichen, macht nach unserem Verständnis letztlich den Kern variabler Arbeitszeitmodelle aus.*

Diese Spezifik kann durch eine Gegenüberstellung mit der oben am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels skizzierten improvisierten Arbeitszeitorganisation deutlich gemacht werden. So geht im Lebensmitteleinzelhandel die Tendenz der Vertragsgestaltung bei Teilzeitarbeit dahin, nur noch die Dauer der Arbeitszeit zu vereinbaren, dagegen die Gestaltung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit völlig offen zu lassen (Kirsch et al. 1998). Dies ermöglicht eine zuschlagfreie Variierung der Arbeitszeiten, ohne besondere Mühe auf die Ausarbeitung eines variablen Arbeitszeitsystems verwenden zu müssen. Diese Möglichkeit beruht in erster Linie darauf, daß die Systeme fluktuierender Besetzungstärken im Dienstleistungssektor sich häufig der Teilzeitarbeit bedienen. Bei Teilzeitarbeit wachsen nicht nur die Möglichkeiten der unregelmäßigen Verteilung der Arbeitszeit im Verlaufe des Tages und der Woche, sondern Teilzeitarbeit ist darüber hinaus in der Regel kollektivvertraglich weniger reguliert als Vollzeitarbeit (vgl. die Branchenstudie zum LEBENSMITTELEINZELHANDEL). So ist z.B. nach dem Tarifvertrag für den Einzelhandel in Deutschland Mehrarbeit erst ab der 41. Wochenstunde zuschlagpflichtig, gleich ob es sich um Vollzeit- oder Teilzeitverträge handelt. Dies eröffnet den Betrieben einen kostengünstigen Manövrierraum, der im Extremfall zu Formen einer Arbeit auf Abruf genutzt werden kann. Diese Praxis, die von Kirsch/Klein/Lehndorff/Voss-Dahm als „institutionalisierte Improvisation“ bezeichnet wird, ist zwar hochflexibel, kann jedoch nach unserem Verständnis nicht als Arbeitszeitsystem bezeichnet werden, da sie sich eben durch das

Fehlen von Verfahrensregelungen auszeichnet, die zum Kern variabler Arbeitszeitmodelle gehören.<sup>12</sup>

Variable Arbeitszeitsysteme können den Betrieben ein erhebliches Flexibilitätspotential eröffnen. „Technisch“ gesehen hängen die Möglichkeiten und die Kosten einer Anpassung der Arbeitszeit an die Auftragslage bzw. die Verkehrsströme von der spezifischen Konstruktion des Arbeitszeitmodells ab. Diese Konstruktion, also das bereits erwähnte Set von Verfahrensregeln in Verbindung mit Mindestbedingungen, besteht im wesentlichen aus der Kombination folgender Elemente:

- Für die Arbeitsdauer pro Tag oder pro Woche können Unter- und Obergrenzen vereinbart werden, aus denen sich die Schwankungsbreite der individuellen und der kollektiven Arbeitszeit ergibt. Wenn dies nicht geschieht, ist zumindest die tägliche Höchstarbeitszeit durch gesetzliche Beschränkungen vorgegeben, in vielen Ländern auch die wöchentliche Höchstarbeitszeit.
- Ein zweites Konstruktionsmerkmal ist der sogenannte „Ausgleichszeitraum“, innerhalb dessen die vertragliche Arbeitszeit im Durchschnitt erreicht werden muß (wenn nicht, wie in den sogenannten „Korridormodellen“ - s.u., S. 34 -, die vertragliche Arbeitszeit selber variabilisiert wird). Ein Ausgleichszeitraum muß immer dann definiert werden, wenn an der Woche als dem Bezugszeitraum für die Definition der vertraglichen Arbeitszeit festgehalten wird. Vielfach wird jedoch bereits auf das Jahr als Bezugszeitraum übergegangen, so daß eine jährliche Arbeitszeit von z.B. 1600 Stunden vereinbart wird. Für das praktische Funktionieren des Arbeitszeitmodells hat der Bezugszeitraum unter ansonsten gleichen Bedingungen keine Bedeutung. Bei beiden Varianten ist es sinnvoll, von „flexiblen Jahresarbeitszeiten“ zu sprechen. Der Ausgleichs- oder Bezugszeitraum kann auch dynamisiert werden, zum Beispiel durch einen „rollierenden“ Zeitausgleich. Eine Variante des „rollierenden“ Zeitausgleichs ist z.B. die Festlegung, daß einmal im Jahr ein Saldo von höchstens 20 Stunden erreicht werden muß. Schließlich kann der Ausgleichs- oder Bezugszeitraum auch auf mehrere Jahre ausgedehnt werden, so daß eine Anpassung der Arbeitszeit an Konjunkturschwankungen möglich wird (dies geschieht z.B. implizit bei dem deutschen AUTOMOBILHERSTELLER). Teilweise wird sogar auf jegliche zeitliche Begrenzung des Ausgleichszeitraums verzichtet (wie bei dem deutschen AUTOMOBILZULIEFERER). Ob

---

<sup>12</sup> Auf Beispiele einer alternativen Arbeitszeitgestaltung auch im Lebensmitteleinzelhandel wird weiter unten aufmerksam gemacht.

in derartigen Fällen die Arbeitszeit überhaupt noch kontrollierbar ist, hängt von den Regularien über den Abbau von Guthaben und Schulden auf den Arbeitszeitkonten ab.

- Arbeitszeit“guthaben“ oder “-schulden“ der Beschäftigten werden in der Regel auf „Arbeitszeitkonten“ verbucht. Ohne diese Konten ist keine Transparenz oder Kontrolle möglich, wenn die individuellen Arbeitszeiten mittel- oder gar längerfristig von den tariflich vereinbarten abweichen, ohne im Rahmen feststehender Schichtpläne zur vereinbarten Durchschnittsarbeitszeit planmäßig ausgeglichen zu werden. Über individuell geführte Konten hinaus kann es auch kollektive, d.h. abteilungs- oder bereichsweise geführte Konten geben. Ein wichtiges Detail aller Arbeitszeitmodelle, zu deren Konstruktion Arbeitszeitkonten gehören, ist die Definition der Höchstzahl von (im Verhältnis zur vertraglichen Arbeitszeit) zuviel oder zu wenig gearbeiteten Stunden, die eine einzelne Arbeitskraft kumulieren darf. Ebenso wichtig ist die Frage, welche Folgen ein Überschreiten dieser Obergrenzen für Plus- und Minussalden hat. Dazu werden teilweise bestimmte prozedurale Regeln aufgestellt.
- Prozedurale Regeln in variablen Arbeitszeitmodellen kann es vor allem im Hinblick auf zwei in der Praxis auftretende Fragen geben: *Erstens* ist zu klären, auf welche Weise Veränderungen der Arbeitsdauer festgelegt werden. Die Bandbreite, über die in den Fallstudien berichtet wird, reicht von Anordnungen der Vorgesetzten über Vereinbarungen zwischen der Direktion und der Belegschaftsvertretung, bei der bestimmte Ankündigungsfristen einzuhalten sind, bis hin zur Selbstorganisation der Arbeitszeit durch die einzelnen Beschäftigten, Teams oder Abteilungen. Man kann also zwischen angeordneten, kollektiv vereinbarten und kollektiv und/oder individuell mitbestimmten bzw. selbstorganisierten Arbeitszeitänderungen unterscheiden. In Betrieben, die die zuletzt genannte Variante praktizieren, wird in der Regel ausdrücklich darauf hingewiesen, daß das Recht der Beschäftigten auf Mitbestimmung oder Selbstorganisation der Arbeitszeit durch Anordnungen der Vorgesetzten eingeschränkt werden kann. Es handelt sich also faktisch um eine Ausbreitung klassischer Gleitzeitgrundsätze, die nunmehr auch auf Produktionsbereiche übertragen werden. Gelegentlich wird jedoch angestrebt, vollständig auf Kontroll- und Transparenzinstrumente über die effektiv geleistete Arbeitszeit zu verzichten (sogenannte „Vertrauensgleitzeit“ wie im Fall der Telearbeit bei HEWLETT PACKARD in Österreich). Diese Unternehmen bauen also auf die Selbststeuerungskapazitäten der Teams und der einzelnen Beschäftigten im Rahmen eines leistungsstimulierenden Anreiz- und Sanktionssystems. - Die *zweite* Frage, zu der prozedurale Regeln aufgestellt werden können, ist der Umgang

mit zuviel und zu wenig gearbeiteten Stunden. Hierzu können einfache Lösungen wie das Auszahlen der zuviel gearbeiteten Zeit gefunden werden. In diesem Fall stellt sich aber das Problem, daß eine betrieblich etablierte Überstundenpraxis im neuen Gewand fortgeführt werden kann, die Überstunden also lediglich offiziell umbenannt werden, ohne daß sich die Arbeitszeitrealität ändert. Um dies zu vermeiden, können andere Verfahrensweisen vorgesehen werden, etwa das Verfallen von zuviel geleisteten Stunden, aber auch betriebliche Verhandlungen über organisatorische oder Personalmaßnahmen, die zu einem Abbau der Plus-Salden führen.

Bei alledem ist jedoch zu bedenken, daß prozedurale Regelungen häufig nicht detailliert ausgearbeitet sind. Objektiv ist zwar Regelungsbedarf vorhanden, aber für die Realität ist in vielen Fällen eher ein Regelungsvakuum typisch. Dies kann Ausdruck einer entwickelten informellen Praxis der Kompromißfindung sein, die minutiöser Festlegungen nicht bedarf. In vielen Fällen drücken sich in dem Regelungsvakuum jedoch eher Defizite im Umgang mit flexiblen Jahresarbeitszeiten aus, die zu arbeits- und beschäftigungspolitischen Problemen führen (s.u.).

Die betrieblichen Beispiele, über die in den Fallstudien berichtet wird, repräsentieren die verschiedensten Varianten variabler Arbeitszeitmodelle. In einigen Fällen werden auch die oben skizzierten Grundtypen einer Verlängerung der Betriebszeit oder auch der fluktuierenden Besetzungstärke mit Elementen variabler Arbeitszeitorganisation verknüpft, zum Beispiel durch die Kombination einer Viertagewoche mit der flexiblen Jahresarbeitszeit. Was unter einem Set von Verfahrensregeln in Verbindung mit Mindestbedingungen verstanden werden kann, soll exemplarisch zunächst an zwei relativ weit entwickelten variablen Arbeitszeitmodellen gezeigt werden:

Das Arbeitszeitmodell des *DRUCKMASCHINENHERSTELLERS* in *Deutschland* kombiniert zwei Arbeitszeitvarianten, ein Gleitzeitmodell und ein sogenanntes Bandbreitenmodell. Beide Varianten werden über ein gemeinsames Arbeitszeitkonto verwaltet. Während die Gleitzeit von den Beschäftigten eigenverantwortlich und individuell gehandhabt wird, handelt es sich bei dem Bandbreitenmodell um die Möglichkeit, die Arbeitszeit kollektiv, d.h. für Beschäftigtengruppen oder Arbeitsbereiche anzuheben oder abzusenken. Individuell, d.h. mit der Gleitzeit, ist eine wöchentliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden möglich: Montags bis Donnerstags werden bis zu 10 Stunden täglicher Arbeitszeit angerechnet; freitags bis zu acht Stunden. Stunden oberhalb dieser Grenzen werden auf dem Arbeitszeitkonto nicht angerechnet. Kollektiv kann die Arbeitszeit auf maximal 40 Stunden pro Woche angehoben werden.

Der Zeitraum für den Ausgleich der individuellen Gleitzeitkonten ist der Kalendermonat: Das Konto soll einmal im Monat auf höchstens +/- 40 Stunden ausgeglichen werden. Zur Kontrolle ist die Gleitzeit eingebunden in ein sogenanntes „Ampelmo-

dell“. In „Ampelmodellen“ wird ein „grüner“ Bereich definiert, innerhalb dessen die Beschäftigten eigenverantwortlich Zeitguthaben oder -schulden bilden können. Demgegenüber werden für definierte „gelbe“ und „rote“ Zeitzonen Verantwortlichkeiten und Modi für die Kontobewegungen festgelegt. In der Regel muß für den Auf- und Abbau des Arbeitszeitkontos im gelben Bereich der Vorgesetzte hinzugezogen werden, und für den roten Bereich sind weitergehende Maßnahmen vorgesehen (z.B. eine gemeinsame Verantwortung von Vorgesetzten und Betriebsrat für die Bereinigung des Kontostandes). Das Ampelmodell des DRUCKMASCHINENHERSTELLERS definiert den „grünen“ Bereich mit +/- 35 Stunden, den „gelben“ mit zwischen +/- 35 und 39 Stunden, und den „roten“ mit über +/- 40 Stunden. Bei Erreichen des roten Bereichs sind die Vorgesetzten in diesem Betrieb aufgefordert, die Beschäftigten anzusprechen und auf den Ausgleich des Kontos zu dringen. Laut Betriebsvereinbarung verfallen Plusstunden ab 40 Stunden; Minusstunden werden ab 40 Stunden vom Entgelt abgezogen.<sup>13</sup>

In Abgrenzung dazu ist das Bandbreitenmodell eine angeordnete, kollektive Arbeitszeitänderung für den gesamten Betrieb, für Betriebsteile oder Gruppen von Beschäftigten; andere Anpassungsmöglichkeiten bleiben erhalten. Dabei ist eine Bandbreite zwischen 30 und 40 Stunden pro Woche möglich. Ankündigungsfristen für die Änderung der Arbeitszeit betragen gegenüber dem Betriebsrat sieben Kalendertage, gegenüber den Beschäftigten drei Kalendertage.

Auch das Bandbreitenmodell fließt in das Arbeitszeitkonto ein, so daß dessen Limit auf +/- 140 Stunden erhöht wird. 40 Stunden bleiben individuelle Gleitzeit, bis zu 100 Stunden können durch das Bandbreitenmodell angesammelt werden. Die Trennung zwischen individuellem und kollektivem Konto soll gewährleisten, daß die Beschäftigten über einen Teil (die 40 Stunden) des Arbeitszeitkontos nach ihren Wünschen verfügen können und nicht stets die betrieblichen Belange Vorrang haben. Der Ausgleich des Arbeitszeitkontos für das Bandbreitenmodell muß innerhalb von 12 Monaten, bezogen auf die beantragte Maßnahme, erfolgen.

Die Veränderung der Arbeitszeit im Rahmen der vorgesehenen Bandbreite muß konkret, d.h. mit den Daten für die Anhebung bzw. Absenkung der Arbeitszeit sowie dem angestrebten Ausgleichszeitraum, beantragt werden. Der Weg ist dabei folgender: Der/die Vorgesetzte stellt einen Antrag beim Abteilungsleiter, der wiederum vom Werkleiter die Notwendigkeit prüfen läßt und die Angelegenheit dem Betriebsrat vorlegt.<sup>14</sup>

Das zweite Beispiel für ein detailliert ausgearbeitetes variables Arbeitszeitmodell stammt aus dem Dienstleistungssektor.

---

<sup>13</sup> Wie in der Fallstudie berichtet wird, verfällt jedoch ein Plussaldo von über vierzig Stunden in der Praxis nicht; die Beschäftigten erhalten einen finanziellen Ausgleich. Obwohl dies einen Anreiz bietet, die Ampelregelung zu unterlaufen, versuchen die MitarbeiterInnen lt. Fallstudie, sich an die Vorgaben der Betriebsvereinbarung zu halten und tragen die Verantwortung für ihren Kontostand. Meist spreche die/der Vorgesetzte die/den MitarbeiterInnen an, wenn das Konto einen kritischen Stand aufweise. Auf den Zeitkonten, die sich im roten Bereich bewegen, hatten sich zum Zeitpunkt der Untersuchung, d.h. knapp drei Jahre nach Einführung des Arbeitszeitmodells, 1.700 Plusstunden angesammelt (bei rund 400 Beschäftigten).

<sup>14</sup> Laut Fallstudie wurde der Betriebsrat zumeist schon im Vorfeld durch Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder der betroffenen Bereichen in Kenntnis gesetzt. Der Betriebsrat ist nach eigenem Bekunden bereit, seine ihm nach der Betriebsvereinbarung zustehenden Rechte voll wahrzunehmen. Wenn ein Vorgesetzter die Bestimmungen zur Rückführung des Bandbreitenmodells nicht einhalte, werde der Betriebsrat einem weiteren Antrag dieser Art nicht wieder zustimmen.

Das Arbeitszeitmodell der Intensivstation des MALMÖ HOSPITAL in Schweden ist aus einem Konflikt um eine zu starke Arbeitsbelastung und ein zu hohes Überstunden-niveau hervorgegangen. Das Schichtsystem besteht jetzt, wie in der Fallstudie ausgeführt wird, aus zwei Bestandteilen: The first part consisting of 28 hours per week for a full time employee. These hours are scheduled for according to an eight-week rolling timetable and are devoted to the direct care of the patients. Each 24 hours period is divided into four working spells instead of three according to the old working time pattern. The spells are; 06.45-11.45, 11.30-17.00, 16.45-22.15 (the so-called evening spell) and the night shift 22-07.00. The second part of the working time, corresponding to nine hours per week, is placed in a time bank in order to cope with the fluctuations in the workload, meetings and training.

The activities at the intensive care unit have to go on around the clock. Either a person is employed for working the night spell or the daytime spell. Only a couple of nurses work part-time day and part-time night. If working according to a daytime schedule the spells 06.45-11.45 and 11.30-17.00, mentioned above, apply. If working night, the spell 22.00-07.00 applies. The fourth spell, that has in connection been introduced the new working time pattern, 16.45-22.15, apply to both groups. This was also one of the motives behind the new working time pattern, to make the two groups of staff closer to each other. In the prior traditional schedule there are no overlapping and the activities during the day and during the night are two different worlds that never interact.

For those employed to work the night spell they normally work nine hours in four nights according to a rolling eight-week timetable. Prior to the change in working time patterns, these individuals used to start work already at eight o'clock at night. Now they begin at 22.00 and at four occasions per eight-week period they work the evening spell. Basically, the operations taking place at night are of the same nature as those during the day so it is only natural that the staff at night receive the same opportunities for training etc as the daytime staff.

The staff sign up for the spells or other planned activities such as meetings, training etc that they wish to work in addition to the hours scheduled according to the rolling time table as described above. The nurse head of the section estimates the need for staff in excess of those working according to the rolling time table and then passes the decision on to the employees concerned. There are no fixed routines regarding this approach, for example concerning on how far in advance notice should be given etc. The four teams, therefore, do not always work together since rotation occurs due to the time bank.

Within the framework of the time bank different weights are set depending on the nature of the activity. If the hours in the time bank are used for the direct care of patients the weight is higher than for remaining time. A working time reduction is possible due to the fact that working with patients normally corresponds to a weight of 1,75 meaning that every hour worked in excess of the rolling time table will count as one hour and 45 minutes. Furthermore the working time model also includes a stand-by system. Stand-by mean that if someone is scheduled to work and is however not needed that person can stay home or go home if the spell already started. Those on stand by have to be prepared to be at work within half an hour. The weight for stand by is 0.5 (Abbildung 8).

The staff is free to individually plan their work according to the time bank and in a longer perspective. Follow up initially took place every six months and the employees at that occasion had to be within the limits of +-30 hours in their individual time bank.

Now there is no such specific time period of follow up but follow up takes place continuously.

*Abbildung 8: MALMÖ HOSPITAL: The weights of the time bank system*

Bei einer Betrachtung variabler Arbeitszeitsysteme muß man sich zunächst entscheiden, welche Gesichtspunkte in der Fülle der Details besonders interessieren. So kann es sinnvoll sein, die unterschiedlichen Lösungen spezifischer Flexibilitätsprobleme in bestimmten Branchen zu vergleichen,<sup>15</sup> aber es wäre z.B. auch denkbar, verschiedene Möglichkeiten einer Verbindung von Arbeitszeitkonten mit Altersteilzeit zu untersuchen.<sup>16</sup> Für den Zweck des vorliegenden Berichts erscheint es uns sinnvoll, das Material im Hinblick auf die Frage zu ordnen, welches Ausmaß an *Verantwortung* die Beschäftigten für das alltägliche Arbeitszeitmanagement tragen. Wir hoffen zeigen zu können, daß diese Verantwortung die eine Hälfte des Schlüsselkriteriums für die Wirkungen der neuen Arbeitszeitsysteme auf das Beschäftigungsniveau und auf die Stellung der Beschäftigten im Arbeitsprozeß ist, also für das, was eingangs als der soziale Inhalt der gegenwärtigen Reorganisationstendenzen der Arbeitszeit bezeichnet wurde. Die andere Hälfte dieses Schlüsselkriteriums läßt sich nicht aus den Arbeitszeitmodellen allein, sondern erst dann ermitteln, wenn darüber hinaus die soziale Realität einbezogen wird: Die Ressourcen und Kompetenzen, mit denen die Beschäftigten ausgestattet sind, um ihrer Verantwortung tatsächlich gerecht werden zu können.

Ordnet man die in den Fallstudien beschriebenen variablen Arbeitszeitmodelle nach dem Kriterium der Verantwortung der Beschäftigten für die Organisation ihrer Arbeitszeit, so lassen sich vier Gruppen von variablen Arbeitszeitsystemen identifizieren: Kollektiv ausgehandelte Arbeitszeitänderungen (1.3.1), durch Vorgesetzte angeordnete Arbeitszeitänderungen (1.3.2), selbstorganisierte Arbeitszeitänderungen mit Arbeitszeitkontrolle (1.3.3) und selbstorganisierte Arbeitszeitänderungen mit ergebnis- statt zeitbezogener Kontrolle (1.3.4).

### **2.3.1 Kollektiv ausgehandelte Arbeitszeitänderungen**

Die Beispiele für kollektiv ausgehandelte Arbeitszeitänderungen stammen aus Großbetrieben der verarbeitenden Industrie: der VOLKSWAGEN AG und dem

---

<sup>15</sup> Das Material bietet u.a. die Möglichkeit zu Branchenvergleichen in Automobilfabriken, Industrien mit vollkontinuierlichen Schichtsystemen, R&D-Zentren und Banken.



AUTOMOBILHERSTELLER in Deutschland sowie dem LKW-Hersteller SCANIA in Schweden. In allen drei Fällen ist das Hauptziel der Arbeitszeitänderungen eine Anpassung der *Betriebszeit* des ganzen Werkes oder ganzer Abteilungen an die schwankende Nachfrage, was kollektive Änderungen der Arbeitszeit voraussetzt. Teilweise soll darüber hinaus auch die Möglichkeit für eine Erhöhung des Auslastungsgrades oder der Besetzungstärken in Phasen besonders hohen Arbeitskräftebedarfs geschaffen werden.

Die Verkürzung der Arbeitszeit bei der *VOLKSWAGEN AG* von 36 auf 28,8 Stunden hat Schlagzeilen gemacht und gehörte zweifellos zu den wichtigsten Impulsen für die europäische Debatte über betriebliche Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung. Weniger bekannt ist der Schub, den diese Arbeitszeitverkürzung in den Jahren nach 1993 für die in der Fallstudie beschriebene Reorganisation der Arbeitszeit bei Volkswagen ausgelöst hat. Die zuvor weitgehend einheitliche Arbeitszeitorganisation - in der Produktion waren Zweischichtsysteme die Regel (vgl. Lehndorff/Bosch 1993) - wurde durch eine Vielzahl neuer Schichtsysteme und werks- und abteilungsspezifischer Arbeitszeitsysteme abgelöst. So arbeiteten 60% der Beschäftigten in verschiedenen Systemen der Viertageweche und 30% in Systemen der Fünftageweche. Die kürzeren Arbeitszeiten gestatteten vielfältige Kombinationsmöglichkeiten zu Schichtsystemen, die je nach Auftragslage und technischen Kapazitäten zu sehr kurzen, aber auch sehr langen Betriebszeiten führten und vor allem die Möglichkeit eröffneten, die Betriebszeiten in kleinen Schritten zu verändern, - eine Feinsteuerung, die unter den Bedingungen des Achtstundentages und der 40-Stunden-Woche undenkbar gewesen wäre.

Der ursprüngliche Ansatz - Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung - wurde in zwei Folgeabkommen 1996 und 1997 durch einen neuen Ansatz - Flexibilisierung auf der Basis relativ kurzer Arbeitszeiten - ersetzt oder überlagert. Das Unternehmen prägte dafür das Schlagwort von der „atmenden Fabrik“. Die Standard-Arbeitszeit wurde auf 30 Wochenstunden verlängert.<sup>17</sup> Innerhalb von zwölf Monaten soll die durchschnittliche individuelle Arbeitszeit bei 30 Stunden liegen. Zugleich gilt eine Bandbreite zwischen 28,8 und 38,8 Wochenstunden, innerhalb derer die Arbeitszeit (dies gilt auch für etwaige Überstunden) prinzipiell zuschlagsfrei ist. Befristete Abweichungen von den 30 Stunden müssen mit dem Betriebsrat vereinbart und zwei Monate im voraus angekündigt werden. So wurde z.B. für einige Abteilungen des Wolfsburger Stammwerks vereinbart, im zweiten Halbjahr 1998 die Regelarbeitszeit auf 36 Stunden zu erhöhen.

Für derartige Arbeitszeitverlängerungen gibt es zwei Varianten: Entweder wird die zu viel gearbeitete Zeit zu einem späteren Zeitpunkt wieder „abgefeiert“, so daß die Arbeitszeit innerhalb eines kürzeren oder längeren Zeitraums um den Durchschnitt der

---

<sup>16</sup> Vgl. zu letzterem die Studie über die *VOLKSWAGEN AG*.

<sup>17</sup> Die offizielle Sprachregelung beider Vertragsparteien bei Volkswagen lautet, daß weiterhin die 28,8-Stunden-Woche gelte, aber die Beschäftigten dem Unternehmen einen Leistungsbeitrag im Volumen von 1,2 Wochenstunden ohne Lohnausgleich zur Verfügung stellten. Ungeachtet diplomatischer Formulierungen beträgt die Standardarbeitszeit damit 30 Stunden. Dies liegt immer noch fünf Stunden unter dem tariflichen Standard der deutschen Metallindustrie (Volkswagen unterliegt nicht den Tarifverträgen für die Metallindustrie, sondern schließt mit der IG Metall eigene Tarifverträge ab).

vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (bei VW also 30 Stunden) schwankt. Oder es wird vereinbart - oder zu einem späteren Zeitpunkt realisiert -, daß ein Ausgleich der Arbeitszeit unrealistisch ist und die zuviel gearbeitete Zeit ausbezahlt wird. Bei dieser Variante wird also die vertragliche Arbeitszeit selber - und mit ihr die Bezahlung - periodisch an Auftragsschwankungen angepaßt.<sup>18</sup> In diesem System gibt es durchaus noch Überstunden. Sie fallen beispielsweise dann an, wenn die Ankündigungsfrist von zwei Monaten nicht eingehalten wurde. Überstunden sind aber erst zuschlagspflichtig ab der Überschreitung der vereinbarten Obergrenze von 38,8 Wochenstunden. Wie die in der Fallstudie wiedergegebene Überstundenstatistik von Volkswagen zeigt, sind die Überstunden in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen. Dabei ist jedoch zu beachten, daß diese nur zum geringeren Teil zuschlagspflichtig sind.

Das Arbeitszeitsystem des anderen untersuchten deutschen *AUTOMOBILHERSTELLERS* beruht, wie oben bereits skizziert, auf der Entkoppelung der individuellen Viertagewoche von der fünftägigen Betriebszeit auf der basis der 35-Stunden-Woche. Auch in diesem Rahmen kann die Fabrik „atmen“. Ein Faktor der Flexibilität ist die Möglichkeit von zuschlagfreien Sonderschichten an Samstagen, die aus den „Einbringsschichten“ der Beschäftigten gespeist werden. Darüber hinaus kann in Phasen mit großem Arbeitszeitbedarf (z.B. Modellanlauf) auf den individuell arbeitsfreien fünften Wochentag zurückgegriffen werden. Dadurch werden Plusstunden auf den Arbeitszeitkonten gesammelt, die später, in Phasen mit geringerem Arbeitskräftebedarf (z.B. beim Auslaufen eines Modells) durch kollektive freie Tage oder einen verlängerten Werksurlaub abgefeiert werden können. Der Spielraum dafür ist groß, denn die maximal zulässigen Salden betragen +/- 200 Stunden.<sup>19</sup>

Diese Arbeitszeitschwankungen sind ebenfalls ausgehandelt. Sonderschichten bedürfen nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz ohnehin der Zustimmung des Betriebsrats, dasselbe gilt für kollektive Freischichten und Werksferien. Entscheidungen über die einzusetzenden Flexibilisierungsmaßnahmen werden in Projektgruppen gefällt, die sich aus den zuständigen Produktionsleitern, dem Betriebsrat und den Personalabteilungen zusammensetzen. Der Betriebsrat betrachtet nach eigener Aussage die faktische Ausdehnung des Ausgleichszeitraums und die maximale Höhe der Salden auf den Arbeitszeitkonten auch deshalb als unproblematisch, da er Einsicht in die Planungsunterlagen habe und so absehen könne, ob und wann ein Ausgleich möglich sei.

Ähnlich wie *VOLKSWAGEN* und der *AUTOMOBILHERSTELLER* in Deutschland verfügt *SCANIA* in Schweden über eine Kombination individueller mit kollektiven Elementen variabler Arbeitszeitorganisation. Der LKW-Hersteller produziert im Einschichtsystem auf der Basis der 39,5-Stunden-Woche, wobei die Beschäftigten in Gleitzeit arbeiten (7.00/8.00 Uhr bis 15.00/17.00 Uhr) und Arbeitszeitkonten führen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit kollektiver Arbeitszeitschwankungen innerhalb einer Bandbreite zwischen 35 und 45 Wochenstunden. Derartige Änderungen sind auszuhan-

---

<sup>18</sup> In der deutschen Chemieindustrie beispielsweise ist diese Möglichkeit befristeter Verlängerungen und Verkürzungen der vertraglichen Arbeitszeit im Branchentarifvertrag vorgesehen und wird als „Arbeitszeitkorridor“ bezeichnet.

<sup>19</sup> Auch bei dem *AUTOMOBILHERSTELLER* unterscheidet sich also die offizielle Sprachregelung von der faktischen Intention. Offiziell unterliegt das Unternehmen einem Tarifvertrag, der ein Erreichen der vertraglichen Arbeitszeit im Durchschnitt von maximal zwölf Monaten vorschreibt. Faktisch intendiert ist jedoch, die Arbeitszeitkonten für das Abfangen mittelfristiger Auslastungsschwankungen (Konjunktur- und Modellzyklen) zu nutzen. Management und Betriebsrat können sich nur deshalb sicher in dieser Grauzone bewegen, da auf Grund ihrer eingespielten Verhandlungspraxis die jeweils andere Seite berechenbar und verlässlich ist.

deln: Die örtliche Gewerkschaft muß sechs Monate im voraus über die Absicht des Unternehmens informiert werden, und nach den Verhandlungen muß die Arbeitszeitänderung vier Wochen (im Falle einer Verlängerung) bzw. zwei Wochen (im Falle einer Verkürzung) im voraus angekündigt werden. Entstehende Zeitguthaben und -schulden werden auf den Arbeitszeitkonten geführt, der Lohn wird konstant für 40 Wochenstunden bezahlt. Ein Ausgleich über einen Zeitraum mehrerer Jahre hinweg, insbesondere also im Verlaufe konjunktureller Schwankungen, ist möglich. Stunden, die das jeweils vereinbarte Arbeitszeitniveau überschreiten, werden als zuschlagpflichtige Überstunden verbucht oder ausbezahlt.

Bei den hier vorgestellten Beispielen handelt es sich um *kollektive* Arbeitszeitänderungen, die vor allem deshalb auch kollektiv *ausgehandelt* werden, weil das System der industriellen Beziehungen dies nahelegt.

### 2.3.2 Angeordnete Arbeitszeitänderungen

Angeordnete Arbeitszeitänderungen sind zum Beispiel in einer improvisierten Arbeitszeitorganisation (vgl. oben den Lebensmitteleinzelhandel) an der Tagesordnung. Aber gerade der Lebensmitteleinzelhandel zeigt auch, daß man sich kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit durch die Vorgesetzten nicht als ein System von Befehl und Gehorsam vorstellen darf. In der Branchenstudie wird Arbeitszeitimprovisation als ein *individualisierter Aushandlungsprozeß* über die Arbeitszeiten interpretiert, der von den Beschäftigten als ein „Geben und Nehmen“ wahrgenommen werde. Das betriebliche Management erhalte die völlige Flexibilität bei der Personaleinsatzplanung und gewähre dafür als Gegenleistung den Beschäftigten die Möglichkeit, Arbeitszeitpräferenzen zu äußern sowie gelegentlich Arbeitszeiten mit KollegInnen kurzfristig zu tauschen. Doch, so heißt es in der Branchenstudie, „die Chancen in diesem Verhandlungssystem sind ungleich verteilt. Denn nach Aussagen der interviewten Beschäftigten müssen sich die Arbeitszeitwünsche und der Tausch von Diensten in Grenzen halten, und das Management entscheidet von Fall zu Fall und damit ohne feste Spielregeln, wann welche Arbeitszeitwünsche berücksichtigt werden oder wann und wie oft Einsatzzeiten getauscht werden dürfen. ... Letztlich bestimmender Faktor der Arbeitszeitorganisation sind allein die betrieblichen Zeitanforderungen.“

Kurzfristig angeordnete Arbeitszeitänderungen werden als Problem in einer Reihe von Fallstudien beschrieben (vgl. z.B. BLUMEN-AUKTIONSHAUS in den Niederlanden, die Großbäckerei BREAKFAST in Frankreich).<sup>20</sup> Symptomatisch, weil mit dem methodischen

---

<sup>20</sup> Rubery/Faichnie erinnern in ihrem Bericht allerdings daran, daß auch die traditionelle Überstundenpraxis vielfach mit kurzfristigen, belastenden Arbeitszeitänderungen verbunden war.

Ansatz der Arbeitszeitorganisation zusammenhängend, erscheint uns das Beispiel der beiden untersuchten Chemiebetriebe in Großbritannien (COMPANY B und COMPANY E):

Es handelt sich um zwei vollkontinuierlich arbeitende Betriebe (also mit Schichtbetrieb rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche), die vor der Umstellung der Arbeitszeitorganisation klassische Vierschichtsysteme hatten, bei denen die regelmäßig zu leistende Wochenarbeitszeit der Beschäftigten häufig wesentlich länger ist als die vertragliche Arbeitszeit. In Vierschichtsystemen erfolgt der Ausgleich zur vertraglichen Arbeitszeit<sup>21</sup> gewöhnlich durch freie Tage. Diese freien Tage können aber in der Praxis häufig nicht genommen werden, weil der Arbeitsanfall zu hoch ist und/oder abwesende Beschäftigte vertreten werden müssen. So weisen gerade Betriebe mit kontinuierlicher Öffnungs- oder Betriebszeit vielfach hohe Überstundenvolumina auf, insbesondere in Betrieben mit einem hohen Krankenstand. Hinzu kam in den beiden untersuchten Chemiebetrieben die für Großbritannien typische „Überstundenkultur“ (s.u.), so daß in dem einen Unternehmen vor der Arbeitszeitreform durchschnittlich 16% der Lohnsumme auf Überstunden entfielen; Facharbeiter arbeiteten im Durchschnitt 700 bis 800 und Produktionsarbeiter rund 450 Überstunden im Jahr.

Dieses Problem kann durch Einrichten einer oder mehrerer zusätzlicher Schichtgruppen gelöst werden. COMPANY B ging zum Fünfschichtbetrieb über, COMPANY E zum Sechsschichtbetrieb. In derartigen Systemen ist die regelmäßig geleistete Wochenarbeitszeit kürzer als die vertragliche Wochenarbeitszeit.<sup>22</sup> Die Beschäftigten schulden dadurch dem Betrieb Arbeitszeit, deren Volumen von der vertraglichen Arbeitszeit abhängt. Diese Arbeitszeitschuld muß durch zusätzlich zu leistende Schichten ausgeglichen werden. Diese „Einbringschichten“ können dazu genutzt werden, die Kapazität in auftragsstarken Phasen zu erhöhen (indem z.B. nicht genutzte Anlagen vorübergehend in Betrieb genommen werden), oder sie dienen zur Vertretung abwesender Beschäftigter.<sup>23</sup> Ausgangspunkt dieses Grundmodells der Arbeitszeitorganisation ist also die Reduzierung der *effektiv* geleisteten Arbeitszeit durch Abbau von Überstunden. In COMPANY E wurde darüber hinaus - was bei der Einführung eines Sechsschichtsystems naheliegt - auch die *vertragliche* Arbeitszeit gesenkt (von 37,5 auf 36 Stunden pro Woche). Im Schichtplan fest eingearbeitet sind jedoch 172 Stunden weniger, von denen 72 für Zwecke der Weiterbildung vorgesehen sind. Es verbleiben 100 Stunden, die die Beschäftigten dem Betrieb schulden und die kurzfristig zum Abdecken von Personalengpässen abgerufen werden können (und auch dann bezahlt werden, wenn sie nicht geleistet werden mußten). Auch in COMPANY B kann der Betrieb einen Teil der Einbringschichten von den Beschäftigten kurzfristig abfordern.

---

<sup>21</sup> Die Notwendigkeit dafür kann mit einem einfachen Rechenbeispiel erläutert werden: Teilt man eine wöchentliche Betriebszeit von 168 Stunden pro Woche (sieben Tage à 24 Stunden) auf vier Schichtgruppen auf, ergibt dies pro Schichtgruppe eine durchschnittliche Arbeitszeit von 42 Stunden pro Woche.

<sup>22</sup> Auch dies läßt sich schematisch erläutern: Wenn die Betriebszeit von 168 Stunden auf fünf statt vier Schichtgruppen aufgeteilt wird, ergibt dies pro Schichtgruppe eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 33,6 Stunden.

<sup>23</sup> Eine Besonderheit der beiden britischen Chemiebetriebe besteht darin, daß über diese Einbringschichten hinaus ein festes und im voraus bezahltes Überstundenkontingent beibehalten wird, so daß ein relativ großes Volumen an Zusatzschichten entsteht, das der Betrieb von den Beschäftigten abfordern kann (sogenannte „committed hours“). COMPANY B ersetzte auf diesem Wege die zuvor 200 Überstunden pro Beschäftigten und Jahr durch 130 „committed hours“.

Zum Vergleich soll an dieser Stelle auf die Praxis des Fünfschichtsystems in deutschen Chemiebetrieben hingewiesen werden: Ein Teil der Einbringsschichten wird ebenfalls für Trainingszwecke verwandt. Der andere Teil wird im Rahmen eines mit dem Betriebsrat vereinbarten Plans zum Abdecken von Urlaubstagen (und nicht zur Bewältigung kurzfristiger, krankheitsbedingter Abwesenheit) geleistet. - Eine wieder andere, auf Selbstorganisation basierende Möglichkeit des Umgangs mit Einbringsschichten in Konti-Systemen wird im folgenden Abschnitt am Beispiel der dänischen Textilfirma NECKELMANN beschrieben. Festgehalten werden kann jetzt schon, daß die Wahl zwischen ausgehandelten, angeordneten und selbstorganisierten Arbeitszeitänderungen auch innerhalb ansonsten ähnlicher Arbeitssysteme besteht.

### **2.3.3 Selbstorganisierte Arbeitszeitsysteme mit Arbeitszeitkontrolle**

In einer Reihe der beschriebenen Arbeitszeitmodelle wird die Verantwortung für die alltägliche Arbeitszeitplanung und damit auch für mittel- oder kurzfristig notwendig werdende Arbeitszeitänderungen dezentralisiert und an die Beschäftigten delegiert. Die Arbeitszeitorganisation wird damit *Teams* übertragen, die sich in der Regel mit ihren Vorgesetzten nur noch absprechen müssen.

Die Fallstudien legen den Schluß nahe, daß dieser Ansatz der Arbeitszeitorganisation vor allem in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben mit hochqualifizierten Belegschaften anzutreffen ist. Es wird aber auch über Beispiele für selbstorganisierte Arbeitszeitgestaltung in Niedriglohn-/Niedrigqualifikationsbereichen wie dem Lebensmitteleinzelhandel berichtet.

In dem *dänischen Textilbetrieb NECKELMANN*, der vollkontinuierlich produziert, haben die ProduktionsarbeiterInnen in zwei Pilot-Abteilungen die Wahl zwischen einem starren und einem flexiblen Fünfschichtsystem. Die Beschäftigten in dem starren System erhalten einen jährlichen Schichtplan, in dem ihre gesamte vertragliche Arbeitszeit von 1600 Stunden fest eingeteilt ist. Die Beschäftigten, die sich für die flexible Variante entschieden haben, haben eine um 80 Stunden verkürzte Arbeitszeit. Auch sie erhalten einen Jahresplan, doch nicht alle Schichten sind fest eingeteilt. Diese Beschäftigten starten gewissermaßen mit einer Arbeitszeitschuld von zehn Einbringsschichten. Darüber hinaus verfügen sie über ein Arbeitszeitkonto mit einem maximalen Saldo von +/- 155 Stunden. Wöchentliche Höchstarbeitszeit beträgt 48 Stunden.

Innerhalb dieses Rahmens wird die Arbeitszeit von sogenannten „self-governing teams“ weitgehend selbständig geplant. Das Ausmaß ihrer Kompetenzen wird den Teams vom Management freigestellt und es liegt, so die Fallstudie, an ihnen, welchen Kreis von Kompetenzen sie zu übernehmen bereit sind. In einer der beiden untersuchten Pilot-Abteilungen gehört zu den Aufgaben der Teams die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe sowie die Arbeitszeitplanung, nicht jedoch die Produktionsplanung. Aus dieser Doppelstruktur entsteht die folgende Verfahrensweise der Arbeitszeitplanung: Der jährliche Schichtplan deckt den Betrieb mit Normalausla-

stung der Anlagen ab. Wenn sich auf Grund der Auftragsentwicklung abzeichnet, daß die Kapazitäten nicht ausreichen, kündigt das Management eine Phase überdurchschnittlicher Auslastung an. Die Beschäftigten mit flexiblen Verträgen sprechen dann im Team ihre Einbringsschichten untereinander ab und tragen ihre Schichten selber ein. Die Obergrenze für Einbringsschichten ist nicht die vertragliche Arbeitszeit, sondern der maximale Saldo ihres Arbeitszeitkontos von 155 Stunden. Innerhalb dieser Bandbreite werden keine Überstundenzuschläge gezahlt (Überstunden müssen angeordnet werden), jedoch ein Zuschlag von 27 Kronen pro Stunde, die in Einbringsschichten gearbeitet wird. Die kurzfristige Anforderung von Arbeitskräften mit flexiblen Verträgen ist zwar ein häufig auftretendes Problem. Allerdings entscheiden die Teams selber darüber, ob unvorhergesehene, v.a. krankheitsbedingte Ausfälle unbedingt ersetzt werden müssen. Das interne Zusammenspiel innerhalb der Teams ist also von großer Bedeutung. Das Risiko unvorhergesehener und angeordneter Arbeitszeitänderungen konzentriert sich auf solche Beschäftigte, die ihre Einbringsschichten nicht selbständig planen und rechtzeitig eintragen. Interessanterweise kommen laut Fallstudie weibliche Beschäftigte mit Kindern mit diesem Arbeitszeitsystem gut zurecht und klagen am wenigsten über unvorhergesehene Arbeitszeitänderungen, die sie mit ihren häuslichen Verpflichtungen in Konflikt bringen würden.

Ein Beispiel für selbstorganisierte Arbeitszeit im Dienstleistungssektor ist die bereits vorgestellte Intensivstation des MALMÖ HOSPITAL. Andere Beispiele sind der Pflegedienst ADVANCED HOMECARE desselben schwedischen Krankenhauses, das niederländische Altenheim SWELLENGREBEL sowie die deutsche VERSICHERUNG.

Die Arbeitszeitsysteme in den beiden Pflegeeinrichtungen sind vergleichsweise wenig formalisiert. Bei ADVANCED HOMECARE melden die Beschäftigten auf der Basis ihrer Kenntnis der sich abzeichnenden Personalanforderungen zwei Wochen im voraus ihre Arbeitszeiten an, die dann von der Stationsschwester lediglich koordiniert werden. Die einzige Restriktion für die individuellen Arbeitszeitpläne ist die Notwendigkeit, zwei nächtliche Rufbereitschaften anzugeben. In der Regel ist die von den Beschäftigten angemeldete Arbeitszeit kürzer als die vertragliche, um Flexibilitätsspielraum zu lassen. Im Altenheim SWELLENGREBEL werden die Arbeitszeiten in vierteljährlichen Teambesprechungen gemeinsam festgelegt und wöchentlich aktualisiert. Die geplanten und tatsächlich geleisteten Schichten werden von den Beschäftigten mit einer Software registriert.

Das Arbeitszeitmodell der VERSICHERUNG ist im Vergleich dazu detaillierter ausgearbeitet, baut aber ebenso stark auf Dezentralisierung und Selbstorganisation. Es gilt eine Gleitzeit ohne Kernzeit in einem Rahmen von 6.30 bis 19.00 Uhr mit einer täglichen Höchst-arbeitszeit von zehn Stunden. Die Teams müssen bei ihrer selbständigen Arbeitszeitplanung eine Ansprechzeit („Servicebereitschaft“) gegenüber den KundInnen von 8.00 bis 16.00 Uhr garantieren (im alten Gleitzeitsystem war die Servicebereitschaft zwei Stunden kürzer und identisch mit der Kernzeit). Der Umgang mit Plus- und Minussalden auf den Arbeitszeitkonten wird durch ein „Ampelmodell“ geregelt (s.o.), in das der Betriebsrat einbezogen ist.

Selbstorganisierte Arbeitszeitgestaltung ist jedoch nicht allein in Betrieben mit hochqualifizierten Belegschaften anzutreffen. Kirsch/Klein/Lehndorff/Voss-Dahm berichten in ihrer Branchenstudie zum deutschen LEBENSMITTELEINZELHANDEL über das Beispiel eines

dezentralisierten und selbstorganisierten Arbeitszeitsystems in dieser Branche, in der ansonsten eher Niedriglohn-/Niedrigqualifikationsstrategien vorherrschen.

In dem untersuchten DROGERIEMARKTUNTERNEHMEN soll mit Hilfe von Teamarbeit und der damit verbundenen stärkeren sozialen Kontrolle das Absentismusproblem gelöst werden. Praktische Konsequenz ist das Pilotprojekt einer „mitarbeitergestützten Personaleinsatzplanung“, das in der Branchenstudie wie folgt beschrieben wird: Die Beschäftigten legen im voraus und innerhalb von Teams unter Vorgabe des Arbeitsanfalls Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeiten selbständig fest. Die Vorausplanung der Arbeitszeit beträgt vier Wochen. Die Filialleiterin hängt einen Wochenplan aus, in dem der betriebliche Arbeitsanfall verzeichnet ist, jedoch nicht die Arbeitszeiten der einzelnen Beschäftigten. In diesen Wochenplan tragen die Beschäftigten ihre Einsatzzeiten ein, nachdem sie sich in Zweierteams abgestimmt haben. Wenn die Arbeitszeitplanung die tatsächlichen Anforderungen an die Arbeitszeit nur unzureichend antizipiert hat, werden vorrangig Überstunden eingesetzt, um einen erhöhten betrieblichen Arbeitsanfall zu bewältigen, wobei diese Überstunden in Freizeit ausgeglichen werden. Nach vorheriger Absprache mit der Filialleitung wählen die Beschäftigten selbst den Zeitpunkt des Freizeitausgleichs und tragen ihn in dem Personaleinsatzplan ein. Flexibilitätsanforderungen, die aus Abwesenheit von Beschäftigten resultieren, sind nach Angaben der Filialleiterin die Ausnahme, da seit Einführung der mitarbeitergestützten Personaleinsatzplanung der Krankenstand gegen Null tendiert.

In allen diesen Fallbeispielen vollzieht sich die selbstorganisierte Arbeitszeitplanung in einem Rahmen, der sich aus drei Elementen zusammensetzt: Erstens hält das Management eine bestimmte *Besetzungstärke* für erforderlich, zweitens sind aus Sicht des Managements bestimmte *Zeiten* abzudecken, und drittens wird von den Beschäftigten und den Vorgesetzten, teilweise auch der betrieblichen Interessenvertretung, auf die Einhaltung der vertraglichen Höchstarbeitszeit geachtet. Dieser Rahmen kann mehr oder minder streng und präzise sein, doch in der einen oder anderen Form, mehr oder weniger sichtbar und präsent, umgibt er diese selbstorganisierten Arbeitszeitsysteme. Diese Elemente können als *zeitbezogene Kontrolle* zusammengefaßt werden.

Eine letzte Gruppe von Arbeitszeitsystemen nun basiert darauf, daß die zeitbezogene durch eine rein *ergebnisbezogene* Kontrolle ersetzt wird.

#### **2.3.4 Arbeitszeitsysteme mit ergebnis- statt zeitbezogener Kontrolle**

Typisch für ergebnisbezogene Kontrolle - sowohl im Sinne von Managementkontrolle als auch von Selbstkontrolle - ist, daß nicht mehr in erster Linie die gearbeitete („verbrauchte“) Zeit interessiert, sondern die Erledigung bestimmter Aufgaben oder die Erreichung bestimm-

ter Ziele.<sup>24</sup> Es ist der „Abschied von der Zeitverbrauchs-Kultur“ (Weidinger 1995), oder, wie es Lindecke in ihrem Bericht zusammenfaßt: „Arbeitszeitmodelle, deren Ziel es ist, daß die Arbeitszeit der Auftragslage folgt, setzen auf ‘Mitdenken’ und ‘Mitschwanken’, nicht auf Anwesenheit.“ Dieser Ansatz, der sich letztlich an der Arbeitsweise wirtschaftlich Selbständiger orientiert, ist traditionell vor allem bei leitenden Managern verbreitet, in deren Arbeitsverträgen keine Vereinbarungen zur Arbeitszeit enthalten sind.

Der Grundgedanke ergebnisbezogener Kontrolle wird seit einigen Jahren zunehmend auf Funktionen unterhalb der oberen Leitungsebene angewandt, also auch auf Tätigkeitsbereiche mit vertraglich vereinbarten Höchstarbeitszeiten. Um eine definierte Arbeitszeit mit ergebnisbezogener Kontrolle in Einklang zu bringen, muß der für die Lösung bestimmter Aufgaben erforderliche Arbeitszeitaufwand quantifiziert werden. Dies setzt in der Regel ein Mindestmaß an Standardisierung der Arbeitsaufgaben voraus. Der prinzipielle Widerspruch zwischen definierter Arbeitszeit und ergebnisbezogener Kontrolle löst sich damit in zwei praktische Fragen auf: Ist - erstens - der für die Erledigung bestimmter Aufgaben veranschlagte Zeitaufwand realistisch bemessen, und reicht - zweitens - das vorhandene Personal aus, um dieses erforderliche Zeitvolumen abzudecken?

Zwei Möglichkeiten, diese Fragen in der Praxis zu beantworten, werden in den Fallstudien über das niederländische TAX OFFICE und über die französische Unternehmens- und Betriebsräteberatungsfirma BETA vorgestellt.

Bei dem Arbeitszeitmodell des TAX OFFICE handelt es sich um den Pilotversuch eines Teams im Groninger Finanzamt, das für die Besteuerung des Lebensmitteleinzelhandels zuständig ist und relativ viel im Außendienst arbeitet. Im Team gelten aus Erfahrungen gewonnene Standards des Zeitaufwands für die Bearbeitung bestimmter Geschäftsvorgänge. Außerdem gibt es Leistungskriterien, die von allen einzuhalten sind (z.B. maximal zulässige Wartezeiten für die KundInnen). Schließlich gibt es Regelungen, die die Erreichbarkeit durch die KundInnen garantieren (verbindliche Ansprechzeiten). Eine Kontrolle der effektiven Arbeitszeit und der Anwesenheitszeiten der einzelnen Beschäftigten findet nicht statt.<sup>25</sup> Die Arbeitszeiten und die Aufteilung zwischen Außen- und Innendienst werden innerhalb des Teams geregelt. Wer frei nehmen will, muß sich selbständig um Ersatz bemühen. Die Geschäftsvorgänge müssen so unter den Teammitgliedern aufgeteilt und abgesprochen werden, daß unter den Anwe-

---

<sup>24</sup> Zum „management by objectives“ vgl. z.B. die Fallstudie über Hewlett Packard in Österreich, wo allerdings daraus bislang nur sehr begrenzte Konsequenzen für die Reform der Arbeitszeitsysteme gezogen wurden.

<sup>25</sup> Der Pilotversuch vollzieht sich in einem Arbeitsumfeld, das noch stark von traditionellen Behördenstrukturen geprägt ist. So gibt es z.B. elektronische Stechuhren, die jedoch vom Teamleader nicht zur Kenntnis genommen werden, da er sie für „unwichtig und ineffizient“ hält.



senden im Innendienst stets jemand in der Lage ist, Auskünfte an KundInnen zu erteilen. Die organisatorische Umstellung hat sich über drei Jahre erstreckt.

Die Arbeitszeitreform in dem Beratungsunternehmen BETA wurde durch einen Konflikt mit den Beschäftigten ausgelöst, die sich unter zunehmendem Arbeitsdruck sahen und deren Überstundenberg anwuchs. Das Unternehmen vereinbarte mit den Gewerkschaften eine Arbeitszeitverkürzung, die im Rahmen des Robien-Gesetzes staatlich subventioniert und von Neueinstellungen begleitet wurde (s.u.). Gleichzeitig mit der Arbeitszeitverkürzung wurde ein Jahresarbeitszeitmodell eingeführt. Das Unternehmen verzichtet auf jegliche Arbeitszeitkontrolle und beschränkt sich auf die Definition eines Beratungsvolumens, das in der vertraglich vorgesehenen Zahl von Arbeitstagen pro Jahr erfahrungsgemäß abzuwickeln ist. Die Planung der Arbeit und damit auch die Festlegung ihrer freien Tage bleibt vollständig den BeraterInnen überlassen. Wie die bisherige Erfahrung zeigt, ist die Realisierung dieses erst 1997 eingeführten Modells noch nicht abgeschlossen. Ein Indiz dafür ist das zu beobachtende Aufschieben eines Teils der Urlaubsansprüche bei zwei Dritteln der Beschäftigten, während die freien Tage entnommen werden. Als besonderes Problem erweist sich die realistische Einschätzung des Zeitaufwands für Overhead-Aufgaben. Während der Aufwand für direkte Beratungstätigkeit präzise quantifiziert (und auch in bestimmten Grenzen eingeplant) werden kann - schließlich wird er den KundInnen in Rechnung gestellt -, werden allgemeine Vorbereitungsarbeiten bei der Quantifizierung des Zeit- und Personalaufwands eher unterschätzt.

Auf die ungenügende und unrealistische Quantifizierung von Zeit- und Personalaufwand wird auch in den beiden deutschen Fallstudien über die Forschungs- und Entwicklungszentren von Automobilunternehmen hingewiesen. Zwar wird bislang weder bei VOLKSWAGEN noch bei dem AUTOMOBILHERSTELLER auf zeitbezogene Kontrolle verzichtet, doch tendiert die Praxis dahin, diese Kontrolle zu unterlaufen oder ad absurdum zu führen. In beiden Entwicklungszentren steigt der Überstundenpegel, der nur durch Auszahlung periodisch gesenkt werden kann. Plastisch wird in der Fallstudie über den AUTOMOBILHERSTELLER das Dilemma eines Betriebsrats beschrieben, der keinen gemeinsamen Ansatzpunkt für praktische Arbeitszeitkontrolle mit einer Belegschaft findet, die zwischen „innerer Kündigung“ und einer „Karriereorientierung, die jeden Arbeitszeitrahmen sprengt“, gespalten ist. Unter solchen Bedingungen liegt für ein Unternehmen die Versuchung nahe, auf Arbeitszeitkontrolle auch formal zu verzichten und aus der Not eine vermeintliche Tugend zu machen. Die Fallstudien über BETA und den TAX OFFICE zeigen demgegenüber zumindest Lösungsansätze für ein System ergebnisbezogener Kontrolle im Rahmen sich selbst organisierender Teams. Sie legen eines der Schlüsselprobleme letztlich aller variablen Arbeitszeitsysteme offen: *die Quantifizierung, Transparenz und Kontrolle des Zusammenhangs von zu erfüllenden Aufgaben, dem dafür erforderlichen Arbeitsaufwand und einer dem entsprechenden Personalbemessung.*

Der hier gegebene Überblick über die neuen Arbeitszeitsysteme hat nicht allein deren Vielfalt gezeigt, sondern es wurde bereits deutlich, wie vorläufig, unausgereift und uneindeutig der

Entwicklungsstand ist. Wenn man bedenkt, daß die betriebliche Reorganisation der Arbeitszeit erst vor wenigen Jahren eingesetzt hat, kann das nicht überraschen. Dies ist auch bei der nun folgenden Analyse zu berücksichtigen. Der Veränderungsprozeß der Arbeitszeitorganisation ist untrennbar mit dem der Arbeitsorganisation verflochten. Doch ganzheitliche Ansätze, die die Entwicklung neuer Arbeitszeitsysteme in einen weiteren Zusammenhang stellen als in das Bemühen um kurzfristige Personalkostensenkungen, scheinen bislang eher die Ausnahme als die Regel zu sein.

### **3 Arbeitszeit und Arbeitsorganisation: Zwischen kurzfristiger Kostensenkung und strategischen Arrangements**

Eingangs wurde auf die drei grundlegenden Triebkräfte für die Reorganisation der Arbeitszeit hingewiesen: erstens das Interesse der Unternehmen an längeren Kapitalnutzungszeiten und kostengünstigerer Flexibilität, zweitens die Strukturveränderungen des Arbeitsangebots, drittens das Beschäftigungsproblem, das den Staat und die Tarifparteien zu arbeitszeitpolitischen Initiativen herausfordert. Die für unser Projekt erarbeiteten Fallstudien zeigen das Wirken und das Gewicht dieser drei Triebkräfte gewissermaßen in Großaufnahme. Wir nehmen die in den Fallstudien enthaltenen Informationen zu den Zielen, die mit den neuen Arbeitszeitsystemen verfolgt werden, zum Ausgangspunkt der Untersuchung über den Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Die Unternehmensinteressen stehen in den meisten Betriebsbeispielen am Anfang und im Zentrum der Reorganisation der Arbeitszeit. Dabei sind jedoch kurzfristig realisierbare Kostensenkungsziele (3.1) von weiterreichenden arbeitspolitischen und personalstrategischen Ansätzen zu unterscheiden (3.2). Anschließend wenden wir uns dem Eingehen der Unternehmen auf Beschäftigteninteressen zu (3.3), bevor wir auf die möglichen Beschäftigungseffekte eingehen (3.4). Mit diesen Stichworten ist das Spannungsfeld umrissen, in dem sich neue Arbeitszeitsysteme entwickeln. Längerfristig tragfähige Arbeitszeitarrangements erfordern - so unsere zentrale These - die Berücksichtigung und ein bewußtes Ausbalancieren dieser unterschiedlichen Interessen. Die Veränderung der Arbeitsstrukturen ist ein untrennbarer Bestandteil dieses Prozesses.

#### **3.1 Kurzfristig realisierbare wirtschaftliche Effizienzsteigerungen**

Für die Unternehmen stehen bei der Einführung neuer Arbeitszeitsysteme zwei Ziele fast durchgängig im Zentrum: Erstens das Interesse an der Senkung der Kapitalstückkosten und der Ausdehnung der Ansprech- und Öffnungszeiten, die zu Erweiterungen des Rahmens der

Regelarbeitszeiten in den späten Abend und ins Wochenende führen; zweitens das Interesse an einer Verringerung der Kapitalbindung und der Vermeidung von nicht unmittelbar produktiv genutzter bezahlter Arbeitszeit, das sich in einer variablen Anpassung der Arbeitszeiten an schwankende Aufträge und Verkehrsströme niederschlägt. Für das Verständnis der Motive der Unternehmen ist es wichtig zu betonen, daß es ihnen nicht einfach um längere Betriebszeiten und um mehr Flexibilität geht, sondern - angesichts der gewachsenen Bedeutung dieser beiden Variablen - um die *Verringerung der Mehrkosten*, die bislang mit längeren Öffnungs- und Betriebszeiten und mit Flexibilität verbunden waren.

Die Dringlichkeit, mit der eine Senkung der Personalkosten bei längeren und flexibleren Betriebszeiten angestrebt wird, steigt aus mehreren Gründen:

- Die Verschärfung des internationalen Konkurrenzkampfs in der verarbeitenden Industrie, insbesondere das Auftreten osteuropäischer Anbieter rückt die Unterschiede der Lohnkosten verstärkt ins Bewußsein.<sup>26</sup> So geraten flexibilitätsbedingte Personalaufwendungen zusätzlich unter Druck.
- Mit steigender Kapitalintensität der Produktion geht es dem Management zugleich um eine schnellere Amortisation der Anlagen: Von der französischen Elektrofirma ELECTRONIC wird berichtet, daß der break even point erst bei einer Auslastung von 95% erreicht werde.<sup>27</sup> Durch Verlängerung der Betriebszeiten können die Stückkosten in kürzester Zeit erheblich gesenkt werden (vgl. Abbildung 9).

*Abbildung 9: Entwicklung der Stückkosten bei dem Leiterplatten-Hersteller HP-SCI nach Einführung des neuen Schichtsystems*

Durch Veränderungen auf den Produktmärkten kann sich jedoch das Arbeitszeitinteresse eines Unternehmens buchstäblich über Nacht umorientieren, wie am Beispiel der französischen FOUNDRY beschrieben wird: Ging es bei der ersten betrieblichen Arbeitszeitreform um die möglichst rasche Amortisation der Anlagen, so stand bei der zweiten Reorganisati-

---

<sup>26</sup> Beispielsweise weist das Management von ELECTRONIC (Frankreich) darauf hin, daß in Polen gleiche Bauteile mit 10% der französischen Personalkosten produziert würden.

<sup>27</sup> Dies hat einen Nebeneffekt, über den in mehreren Fallstudien berichtet wird: Teure Anlagen werden so weit wie möglich ausgelastet, während die Flexibilitätslasten innerhalb der betreffenden Unternehmen auf die Werke

on die Sicherung der Beschäftigung im Vordergrund. Eine noch radikalere Umorientierung fand bei HP-SCI statt, wo wegen der Veränderungen von Produktmarkt, Technologie, Konkurrenzsituation und Eigentumsverhältnissen das vollkontinuierliche Schichtsystem wieder aufgegeben und durch unterschiedliche, produktspezifische Arbeitszeitsysteme mit kürzeren Betriebszeiten ersetzt wurde.

- Dienstleistungsunternehmen wie Banken versprechen sich Wettbewerbsvorteile von einer Ausdehnung der Öffnungs- oder Ansprechzeiten in die Abendstunden und auf den Samstag und von der Überwindung eines „mismatch“ zwischen Kundenströmen und Arbeitszeiten (z.B. die Bank COMPANY F in Großbritannien, die VERSICHERUNG in Deutschland, die TELEBANK in Frankreich und SKANDIA BANKEN in Schweden). Dafür können die erheblich gewachsenen Möglichkeiten, schwankende Kundenfrequenzen mit Hilfe elektronischer Datenverarbeitung zu dokumentieren und zu prognostizieren, genutzt werden (vgl. auch hierzu COMPANY F in Großbritannien sowie die deutsche Branchenstudie zum LEBENSMITTELEINZELHANDEL).
- Vergleichbar damit arbeiten Unternehmen der verarbeitenden Industrie daran, ihre Konkurrenzfähigkeit durch die Durchsetzung von Just-in-time-Strukturen zu erhöhen (u.a. SKF in Schweden, der AUTOMOBILZULIEFERER in Deutschland, die Großbäckerei BREAKFAST in Frankreich). Es geht letztlich ebenso wie im Dienstleistungssektor um die Vermeidung bezahlter Leerzeiten und die möglichst kurzfristige und kostengünstige Verlagerung der Arbeitszeit in auftragsstarke Phasen.
- Auch mittelfristige und konjunkturelle Nachfrageschwankungen sollen kostengünstiger bewältigt werden können (vgl. die VOLKSWAGEN AG und den AUTOMOBILHERSTELLER in Deutschland, den LKW-Produzenten SCANIA in Schweden). So wird vom Management der FOUNDRY (Frankreich) berichtet, daß der früher übliche Wechsel zwischen Überstunden und Kurzarbeit Personalmehrkosten in Höhe von 60% verursacht habe.
- Auf einen wichtigen Kostensenkungseffekt, den viele Unternehmen mit variablen Arbeitszeitmodellen anstreben, wird im zusammenfassenden Kapitel zu den deutschen Fallstudien hingewiesen: „Durch flexible Arbeitszeitregelungen können ‘klassische Fehlzeiten’ (Krankheit des Kindes, ‘Kater’) reduziert werden. Unter starren Arbeitszeiten sind die

---

und Länder mit geringeren Flexibilitätskosten konzentriert werden. Im Falle von ELECTRONIC ist dies das spanische Zweigwerk.

Beschäftigten sozusagen gezwungen, sich bei derartigen Zeitproblemen krankschreiben zu lassen; durch flexible Systeme sind solche Zeitengpässe besser lösbar. Statt einer 'Krankschreibung' können die Beschäftigten kurzfristig anrufen und einen 'Gleit-/Freitag' nehmen.“

In demselben Bericht wird der Charakter neuer Arbeitszeitsysteme als *Rationalisierungsinstrumente* im Hinblick auf die angestrebte Senkung der Personalkosten wie folgt zusammengefaßt: „Die untersuchten flexiblen Arbeitszeitmodelle scheinen darauf abzuzielen, mit einer knapp kalkulierten Stammebelegschaft das Tagesgeschäft über die Bühne zu bringen. Schwankungen nach oben werden durch Plusstunden und Aushilfskräfte bewältigt, Schwankungen nach unten sollen über das Arbeitszeitmodell abgefedert werden. Da alle Unternehmen Flexibilitätsreserven für mehr Aufträge haben, scheint es eine Politik zu sein, eine Basis-Stammebelegschaft zu halten, die bei akutem Auftragsplus entweder mehr arbeitet oder aber durch LeiharbeiterInnen/Aushilfskräfte ergänzt wird. Die Anzeichen sprechen dafür, daß die Produktionsunternehmen darauf setzen, durch und mit Hilfe der flexiblen Arbeitszeitmodelle mit einer knappen Personaldecke Auftragsschwankungen aufzufangen bzw. teilweise sogar darauf setzen, daß die Arbeitszeitmodelle, konkret: die Möglichkeit, Plusstunden auf dem Arbeitszeitkonto zu sammeln, als Alternative für befristete Einstellungen sowie bei dauerhaften Plusstunden als Ersatz für Neueinstellungen dienen.“

Tatsächlich scheint es vielen der untersuchten Unternehmen zu gelingen, mit den neuen Arbeitszeitsystemen kurzfristige Einspareffekte zu erzielen. Es gibt aber auch Anzeichen einer *Fixierung* vieler Unternehmen auf derartige unmittelbare Rationalisierungseffekte, insbesondere auf die Senkung flexibilitätsbedingter Personalkosten, die den Blick auf weiterreichende, *strategische Potentiale* neuer Arbeitszeitsysteme häufig ablenkt.

### **3.2 Strategische Potentiale neuer Arbeitszeitsysteme**

Strategische Potentiale in Bezug auf die Verwirklichung arbeitspolitischer und personalstrategischer Ziele beziehen sich, wie einige Fallstudien zeigen, auf drei sehr eng miteinander verbundene Aspekte: erstens die *Personalstruktur*, zweitens die *Personalbindung*, und drittens die *Arbeitsstrukturen*.

#### **3.2.1 Personalstruktur**

Die Reform der Personalstruktur spielt eine besonders auffallende Rolle in einigen der untersuchten britischen Betriebe. Vielen Unternehmen in Großbritannien geht es darum, mit

Hilfe neuer Arbeitszeitsysteme einen entscheidenden Schritt heraus aus der traditionellen Überstundenkultur zu tun. In den industriellen Beziehungen dieses Landes war die strenge fachliche Abgrenzung der Arbeitsbereiche („demarcations“) eine entscheidende Voraussetzung der unmittelbaren Arbeitszeitkontrolle am Arbeitsplatz durch Beschäftigte und Gewerkschaften. Die Gewerkschaften achteten stets darauf, daß ihnen die Möglichkeit erhalten blieb, durch betriebliche oder abteilungsspezifische Verlängerungen der Arbeitszeiten die Einkommen ihrer Mitglieder zu erhöhen. Diese Verzahnung von *job control* und - wie es einige Manager in den untersuchten Betrieben nannten - *self generated overtime* aufzubrechen ist der Kern der neuen Arbeitszeitsysteme vor allem in den beschriebenen Industriebetrieben.<sup>28</sup> Die Überwindung von „demarcations“, die Entwicklung eines (mehr oder minder weit gefaßten) „multi-skilling“ und der Abbau von Überstunden im Rahmen von „annualised hours“-Systemen sind deshalb Bestandteil des Bemühens um eine Erweiterung, im Extremfall auch Rückgewinnung der Managementkontrolle über den Arbeitsprozeß. Typisch ist deshalb für die meisten der dargestellten Arbeitszeitsysteme, daß sich nun die Beschäftigten zum Leisten von Zusatzstunden verpflichten müssen („committed hours“), während es früher das Management war, das zum Gewähren von bezahlten Überstunden verpflichtet werden konnte. Der neue Kompromiß besteht in einigen Betrieben allerdings darin, daß nicht alle diese „committed hours“ tatsächlich gearbeitet werden müssen, obwohl sie Bestandteil des festen Monatslohns sind. Das Management behält sich lediglich das Recht vor, sie bei Bedarf abzufordern. Ob dieser Kompromiß tragfähig ist, kann bezweifelt werden. In einigen Fallstudien wird beschrieben, wie schwierig es für das Management in der Praxis ist, „committed hours“ tatsächlich abzurufen, insbesondere an Wochenenden. Offenkundig - so unsere Interpretation - handelt es sich hier erst um halbe Reformen, da es dem Management vor allem darauf ankam, gewissermaßen den Spieß der Arbeitszeitkontrolle umzudrehen, ohne jedoch die Arbeitszeitplanung konsequent zu dezentralisieren. Die geschilderte Praxis des ad hoc-Umgangs mit „committed hours“ läßt auch Zweifel daran aufkommen, wie transparent und nachvollziehbar die Personalbemessung für die Beschäftigten (und möglicherweise auch für das Management) ist.

Auch in Fallstudien aus anderen Ländern werden Arbeitszeitreformen als Anlässe oder Katalysatoren für bereits zuvor beabsichtigte, aber noch nicht realisierte Änderungen von

---

<sup>28</sup> Teilweise geschieht dies ohne oder gegen die Gewerkschaften, in anderen Fällen wird die Initiative der Unternehmen von einzelnen Gewerkschaften aufgegriffen und zum Anlaß für den Versuch einer strategischen Neugestaltung der industriellen Beziehungen genommen.

Arbeitsorganisation und Personalstruktur beschrieben. Dies gilt vor allem für die Überwindung fachlicher oder abteilungsspezifischer Abgrenzungen, die sich als Hemmschuh für Qualitäts- und Effizienzsteigerungen erwiesen hatten. Vor allem in einigen französischen Betriebsbeispielen wird gezeigt, daß die Einführung neuer Arbeitszeitsysteme auf der Basis deutlich kürzerer Arbeitszeiten größere innerbetriebliche Umsetzungen bis hin zu einer - hinsichtlich der Qualifikationsstruktur - faktischen Neuzusammensetzung von Belegschaften erleichtert hat. So wird aus der FOUNDRY berichtet, wie der frühere „Krieg“ um Zuständigkeiten zwischen den Abteilungen erst durch die vielen Neuzugänge im Zuge der Arbeitszeitverkürzung beendet werden konnte. Die Zusammensetzung der Abteilungen nach Qualifikationen und Fähigkeiten wurde neu gemischt, - die Verkürzung und Reorganisation der Arbeitszeit gab dem Unternehmen die Chance, seit langem gehegte Pläne in die Tat umzusetzen.

Der Hinweis auf die Verknüpfung neuer Arbeitszeitmodelle mit kürzeren Arbeitszeiten ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig, wie der Kontrast zwischen innerbetrieblichen Umsetzungen bei der BFB BANK in Portugal einerseits und etwa bei VOLKSWAGEN BRUXELLES andererseits zeigt: In dem einen Fall geht die Erhöhung des Arbeitsvolumens und die Umstrukturierung der Belegschaft mit längeren Arbeitszeiten einher (Portugal), während sie in dem anderen Fall mit einer Arbeitszeitverkürzung verbunden ist. In dem zuletzt genannten Fall können die Umstrukturierungen ohne Personalabbau und Entlassungen verwirklicht werden. Das Beispiel der VOLKSWAGEN AG in Deutschland wiederum demonstriert, daß Arbeitszeitverkürzungen eine größere innerbetriebliche Mobilität auch *erzwingen* können.

Kurz: Arbeitszeitverkürzungen können heute an die Stelle jener Spielräume und Anlässe für sozialverträgliche Umstrukturierungen der Belegschaften treten, die früher durch hohe wirtschaftliche Wachstumsraten entstanden sind.<sup>29</sup>

Die Verkürzung der Arbeitszeit in Verbindung mit der Reorganisation kann einen weiteren personalpolitischen Zweck erfüllen: Sie bietet die Möglichkeit, einen Teil der dem unmittelbaren Arbeitsprozeß entzogenen Zeit für Weiterbildung zu verwenden. Darauf zielen zum Beispiel solche Arbeitszeitmodelle für kontinuierlichen Schichtbetrieb ab, die die effektive Arbeitszeit reduzieren und einen Teil der dadurch entstehenden „Einbringsschichten“ der Beschäftigten (s.o.) in Qualifikationszeiten verwandeln (z.B. der britische Nahrungsmittelher-

steller COMPANY D und die französische Elektrofirma ELECTRONICS). Besonders interessant ist das Beispiel der Intensivstation von MALMÖ HOSPITAL in Schweden, wo die Forderung nach Gewährung von Qualifizierungszeiten die Suche nach einem neuen Arbeitszeitmodell auslöste, und erst durch die Neugestaltung des Schichtsystems in Verbindung mit einer revidierten Personalbemessung (Erhöhung des der Abteilung insgesamt zur Verfügung gestellten Stunden-Deputats bei gleichzeitiger Arbeitszeitverkürzung für Vollzeitkräfte) der Raum für Weiterbildung im Rahmen der bezahlten Arbeitszeit entstanden ist.

### 3.2.2 Personalbindung

Der zweite strategische Aspekt einiger neuer Arbeitszeitsysteme, der Zusammenhang zwischen Arbeitszeitorganisation und *Personalbindung*, erwächst aus der zunehmenden Bedeutung qualifizierter und engagierter Arbeitskräfte für die Verbesserung des Service, für die Produktion von Qualität und für die Erhöhung des Nutzungsgrades der Anlagen.

Auslösendes Moment, über den Zusammenhang von Personalbindung und Qualität nachzudenken, kann ein besonders hoher Krankenstand sein. So gehörte beispielsweise ein krankheitsbedingter Absentismus von 25% in dem britischen Chemieunternehmen COMPANY B ebenso wie in dem niederländischen Altenheim SWELLENGREBEL zu den Anlässen für die Reorganisation der Arbeitszeitsysteme. Ziel war es, durch eine umfassende Reform der Arbeitsstrukturen unter Einschluß der Arbeitszeiten die Arbeitszufriedenheit nachhaltig zu verbessern (was bei COMPANY B als „stakeholder approach“ verstanden wird). Beide Unternehmen schätzen ihren Ansatz im Rückblick als erfolgreich ein; so konnte bei SWELLENGREBEL der Krankenstand auf 3% gesenkt werden. Auch in der Branchenstudie über den deutschen LEBENSMITTELEINZELHANDEL wird auf den Zusammenhang zwischen krankheitsbedingtem Absentismus und Arbeitszeitorganisation hingewiesen: Die verbreitete Praxis des ständigen Manövrierens auf dem Niveau des Personalminimums führt zu einer starken Störanfälligkeit der Arbeitszeitorganisation. In der Branche wird eine Negativspirale von Absentismus und improvisierter Personaleinsatzplanung kritisiert, die - so die Schlußfolgerung der Autoren - die Personalrekrutierungsprobleme verstärkte. Die Pilotversuche der DROGERIEMARKT-KETTE mit einer dezentralisierten und selbstorganisierten Personaleinsatzplanung werden, wie oben beschrieben, von diesem Unternehmen als vielversprechende Alternative eingeschätzt.

---

<sup>29</sup> Ich danke Dominique Taddei für diesen Hinweis.



Ein mit der Senkung des Krankenstandes verwandtes Motiv für die Reorganisation der Arbeitszeit ist die Eindämmung der Personalfluktuation. Dabei ist zu beachten, daß Personalfluktuation vielfach ein von den Unternehmen durchaus erwünschtes Flexibilitätsinstrument ist. Die Ausnutzung der sogenannten „natürlichen“ Fluktuation ist eines der wichtigsten traditionellen Anpassungsmittel an konjunkturelle Schwankungen. Bei der Realisierung eines „total quality management“, im Streben nach einer engagierten und qualifizierten Stammbeslegschaft geraten viele Unternehmen allerdings in Konflikt mit ihren herkömmlichen Flexibilitätsinstrumenten. Dies wird u.a. vom schwedischen LKW-Hersteller SCANIA berichtet, der im Grunde versucht, die konjunkturellen Personalanpassungen, die ihm früher mit Hilfe der „natürlichen“ Fluktuation gelangen, nun mit Hilfe seines variablen Arbeitszeitmodells zu erreichen.

Sehr nachdrücklich wird dieser Aspekt bei dem dänischen Textilhersteller NECKELMANN hervorgehoben. Dies ist deshalb besonders bemerkenswert, weil der institutionell schwach ausgebaute Kündigungsschutz in Dänemark - im Gegensatz z.B. zu Ländern wie Deutschland - eine „hire & fire“-Politik der Unternehmen nur mit geringen Kosten belastet. Thaulow schreibt in seiner Studie über NECKELMANN, daß „today, it is broadly recognised within the company that it takes at least six months for a new worker to obtain the necessary skills. A large part of the interviewed persons even say one year! Therefore recruitment costs are considered high and thus there is a relatively strong economic incentive to keep down the turnover-rate.“ Stabilisierung und Flexibilisierung der Belegschaft werden in diesem Betrieb also als zwei Seiten einer Medaille gesehen.

Auf einen weiteren Aspekt derselben Sache wird in der Studie über die VOLKSWAGEN AG aufmerksam gemacht. Die (wenn auch zeitlich befristete) Beschäftigungsgarantie, die die Geschäftsgrundlage der umfassenden Arbeitszeitreformen seit 1993 in diesem Unternehmen ist, ist zugleich eine entscheidende Voraussetzung für den Prozeß des „continuous improvement“. Sobald die Beschäftigten befürchten müssen, durch ihr Engagement für eine ständige Steigerung der Arbeitsproduktivität ihren eigenen Arbeitsplatz wegzurationalisieren, dürfte es nicht zu der vom Unternehmen gewünschten Verbesserungsdynamik kommen. So stellen Promberger/Seifert/Trinczek in ihrer Fallstudie fest, daß „it would have been thinkable indeed that the special rationalisation efforts related to changes in the organisation of work in the first place would have met with a fair amount of scepticism, if not even resistance on the part of the workforce. The fact that no such resistance was observed can be explained mainly by the employment guarantees agreed upon in the course of the negotiations on the cuts in working

hours. These guarantees represented the reassurances employees needed for playing an active part in the process of rationalisation without endangering the viability of their jobs.“

Eine neue Arbeitszeitorganisation kann also eine wichtige Rolle bei der Realisierung von JIT/TQM-Konzepten spielen, die auf der Verknüpfung von Personalbindung, Aktivierung der Beschäftigten für kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Erhöhung der individuellen Verantwortung für Qualitätsproduktion beruhen.

### 3.2.3 Reform der Arbeitsstrukturen

Arbeitszeitsysteme, die die Entscheidungen über Anpassungen der Arbeitszeiten an die Auftragsentwicklung oder die Änderung der Verkehrsströme in irgend einer Form dezentralisieren, setzen eine grundlegende Reform der gesamten Arbeitsstrukturen voraus. Dezentralisierungen der Arbeitszeitorganisation erhöhen den Koordinations- und Abstimmungsaufwand. Variable und stärker individuell bestimmbare Arbeitszeiten erfordern gegenseitige Absprachen und die Fähigkeit, sich gegenseitig zu vertreten, also verschiedene Tätigkeiten zu beherrschen und über Vorgänge, die von anderen bearbeitet werden, auf dem Laufenden zu sein. Dies ist aufs engste mit höherer und breiterer Qualifikation verbunden. In den meisten untersuchten Betrieben sind Veränderungen der Arbeitsorganisation - etwa die Einführung von Gruppenarbeit - der Änderung des Arbeitszeitsystems vorausgegangen. In einigen Betrieben war die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells aber auch der (seit langem gesuchte) Anlaß, die Arbeitsstrukturen zu reformieren.

Stellvertretend für die verschiedenen Varianten der arbeitspolitischen Veränderungen, die in einer Reihe von Fallstudien beschrieben werden, soll hier auszugsweise aus der Beschreibung der französischen Großbäckerei BREAKFAST zitiert werden:

„Sur chaque ligne, les responsabilités sont identifiées pour tout le groupe. Cinq indicateurs de contrôle ont été définis. Ils sont suivis sur informatique par tous les opérateurs et servent à l'évaluation de l'équipe (attribution d'une prime) :

- la productivité de la main d'oeuvre, le rendement matière et la qualité sur produits finis sont suivis au quotidien ;
- la propreté et la prévention sont suivis sur une base mensuelle.

Un tel mode de fonctionnement remet en cause les cloisonnements habituels entre les différents métiers. Ainsi, chez Breakfast, un boulanger ("tablier blanc") est responsable de son produit en même temps que du nettoyage et de l'entretien des machines. Inversement, les techniciens machines ("cote bleue") sont aussi évalués sur la qualité du produit.

Dans la démarche de développement de la polyvalence sur les lignes, il n'y a plus de référence aux classifications "boulanger" et même "pétrisseur". Il y a désormais deux

catégories, au niveau de la production : 'soit on est agent de production et en fait cela correspond à des postes de manutention, soit on est pilote de machine, c'est-à-dire que l'on est polyvalent et que l'on est totalement responsable de son poste' (directeur du site).

...

'Depuis la RDT, on peut dire que mon travail a vraiment changé : je m'occupe beaucoup plus du produit, on a repris tout le contrôle des matières premières, avant c'était le labo. Avant aussi, le conducteur de ligne était plus dans les équipes, maintenant il est plus au bureau'. (Un salarié) .“

Der Gedanke liegt nahe, diesen arbeitspolitischen Ansatz auf die *Arbeitszeitorganisation* auszudehnen. Überlegungen, die in diese Richtung gehen, werden in Deutschland in dem Schlagwort „zeitautonome Gruppe“ zusammengefaßt (Abbildung 10). Das Kalkül von Unternehmen, die sich an einem derartigen Leitbild orientieren, zielt darauf ab, daß die Beschäftigten in den neuen Flexibilitäts- und Leistungsanforderungen nicht allein zusätzliche Belastungen, sondern auch zusätzliche Chancen für sich erblicken und deshalb die Belastungen bewußt in Kauf nehmen. Mit der Ausdehnung der Verantwortung auf die Arbeitszeit sollen also neue Potentiale der Produktivitätsentwicklung geweckt werden, indem die selbständige Leistungsbereitschaft der Beschäftigten gefördert wird.

*Abbildung 10: Aufgaben der "zeitautonomen Gruppe"*

Mit der Einführung zeitautonomer Gruppen begeben sich sowohl die Unternehmen als auch die Beschäftigten auf unbekanntes Terrain. Für die Beschäftigten sind diese strategischen Arrangements ambivalent, weil Arbeitszeit und Auftragsituation miteinander verknüpft werden, so daß Arbeitszeit nicht mehr "von oben" verordnet, sondern in der Konsequenz quasi-unternehmerisch mit Blick auf die Kunden - also im Rahmen der überbetrieblich gesetzten Zeitvorgaben! - selbständig organisiert wird. Mit der gewachsenen Verantwortung wird zugleich also auch Unternehmerrisiko an die Beschäftigten delegiert. Auch für die Unternehmen sind zeitautonome Gruppen nicht ohne Risiko, denn sie lassen sich auf das Wagnis einer grundlegenden Umstrukturierung der Arbeitsprozesse und des Betriebs ein, das möglicherweise erst längerfristig zu meßbaren Effizienzsteigerungen führt. Ein Management, in dessen Strategie die kurzfristige Steigerung des 'shareholder value' absolute Priorität genießt, wird dieses Risiko eher scheuen. Nicht zufällig sind „zeitautonome Gruppen“ noch

keine Massenerscheinung. In Deutschland hatten 1996 laut einer Erhebung bei deutschen Investitionsgüterherstellern erst 6% der betreffenden Betriebe derartige Arbeits- und Arbeitszeitsysteme eingeführt, die meisten davon als Pilotversuche und noch nicht flächendeckend (Lay/Mies 1997: 4). Es ist nicht anzunehmen, daß die Entwicklung in anderen europäischen Ländern weiter vorangeschritten ist.

Einige der Fallstudien dokumentieren tastende - und teilweise nicht konfliktfreie - Gehversuche in diese Richtung, die trotz aller Unzulänglichkeiten die Realisierbarkeit und auch Wirtschaftlichkeit dieses Ansatzes in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben beweisen: zum Beispiel in Frankreich das Beratungsunternehmen BETA, in Deutschland u.a. die VERSICHERUNG und die Pilotabteilungen des MEDIZINTECHNIKERHERSTELLERS und des DRUCKMASCHINENHERSTELLERS, in den Niederlanden u.a. das TAX OFFICE und die Elektrofirma HOLEC LCG, in Schweden die Intensivstation und den Pflegedienst des MALMÖ HOSPITAL, in Dänemark die Textilfirma NECKELMANN.<sup>30</sup>

In der Zusammenfassung seiner Fallstudien über niederländische Betriebe, die die Einführung neuer Arbeitszeitsysteme als integralen Bestandteil einer grundlegenden Reform der Arbeitsstrukturen begreifen, stellt de Lange fest:

" The introduction of self-management in teams is a gradual process that takes a lot of time, because it is a radical cultural change. From the experiences (in these organisations), we can derive a number of conditions for a successful implementation of self-managing teams.

- *Trust*: Although improvement of organizational results is always one of the most important objectives for the introduction of self-managing teams, employees must be able to rely on management, who should make sure that these changes will be advantageous for them as well. For a number of employees, position and status will change. All employees must be sure that these consequences will not be neglected by management.

- *Communication*: It must be clear for everybody involved, middle management, executives, specialists, etc. why the changes are taking place, what the objectives are, what the consequences will be for them etc. This demands great and continuous effort from management.

- *Involvement*: Not only because of the character of a cultural change (or even 'revolution'), but also for the growth of the new organization itself, it is good that teams are given ample opportunity to speak about problems and can look for solutions themselves. It increases their involvement in the process of implementation.

---

<sup>30</sup> Die Beschreibung von NECKELMANN zeigt ebenso wie die des DRUCKMASCHINENHERSTELLERS die große Bedeutung der handelnden Personen, indem verschiedene Abteilungen innerhalb dieser Betriebe mit ähnlichen Rahmenbedingungen, aber sehr verschiedenen Arbeitszeitpraktiken vorgestellt werden. Auch dies spricht Bände über die Labilität und über das frühe Stadium, in denen sich die Veränderungsprozesse befinden.

- *Education*: Being or becoming multi-skilled always is an essential part of the process of change and of self-managing teams. Employees should be given ample opportunity to learn new skills. This, too, demands great effort on the part of the organization.
- *Coaching*: Coaching, too, can contribute a lot to the new organization. Not only new employees, but also 'old' workers have been proven to be in need of coaching and support.
- *Middle management*: Middle management plays an important role. It can take the initiative (Tax office) or contribute to the development of the teams. Very often, middle management feels threatened by the introduction of self-managing teams, because they lose tasks, status and competences. They are often in a position to delay or stop changes.
- *Works council*: Works councils can play an important role in the process of change. The introduction of self-managing teams has far-reaching consequences for employees, and also for their working conditions. Involving employee representatives in the process of implementation is always advisable. If a whole firm or a large part of it is concerned, it is an absolute necessity. If only a small part of a firm (as in the case of the Tax office) is concerned, direct participation of the department concerned can be sufficient.
- *Reward system*: Not initially, but after some time, employees will want an adjustment of the reward system to fit in with the new work organization. Their skills and responsibilities have increased and, mostly, so have the results of the team or organization. People want to be rewarded for that and to share in the positive outcomes.
- *Evaluation*: Continuous evaluation of the process and its results is necessary too. Management has to follow closely what the developments are, so that corrections can be made quickly."

Nach unserem Eindruck gehört die Einbindung betrieblicher Arbeitszeitreformen in arbeitspolitische und personalstrategische Gesamtkonzepte zu ihren wichtigsten längerfristigen Erfolgsbedingungen. Jedoch geht selbst unter den in den Fallstudien vorgestellten Betrieben bislang nur ein Teil so weit, diese Einbindung bewußt anzustreben. Es ist auch zu vermuten, daß hier der Anteil der Betriebe mit einem derart strategischen Ansatz sogar stark überzeichnet ist, da ja - wie eingangs bemerkt - für das Projekt nach diesem Typ von Betrieben ausdrücklich gesucht wurde. Diese eher skeptische Sicht gründet sich auch auf die im folgenden zusammengefaßten Beobachtungen zur Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen bei der Reorganisation der Arbeitszeit. Wie dieser Überblick zeigt, bieten die weiterreichenden arbeits- und personalstrategischen Ansätze einen größeren Spielraum für neue Arbeitszeitarrangements als die Fixierung auf eine kurzfristige Senkung der Personalkosten.

### 3.3 Der neue Kompromiß mit den Beschäftigten

Die Arbeitszeitinteressen von Beschäftigten, die sich vor allem im Zusammenhang mit der zunehmenden Erwerbstätigkeit von Frauen grundlegend wandeln, sind eines der zentralen Momente der gegenwärtigen Arbeitszeitveränderungen. Wie die Betrachtung der neuen Arbeitszeitsysteme zeigt, sind sie jedoch bislang eher ein zu berücksichtigender Faktor als eine treibende Kraft. Die Hauptinitiative liegt bei den Unternehmen, und sowohl das Ausmaß als auch die Art und Weise, in der sie den Arbeitszeitinteressen ihrer Beschäftigten und den Strukturveränderungen des Arbeitsangebots Rechnung tragen, sind häufig noch nicht auf dauerhaft tragfähige Lösungen ausgerichtet, die wir als *strategische Arbeitszeitarrangements* bezeichnen.

Mangelnde Tragfähigkeit ist ein Problem nicht allein der Beschäftigten, sondern auch der Unternehmen. Sobald die Beschäftigten den Eindruck gewinnen, die Reform gehe einseitig zu ihren Lasten, wird auch der wirtschaftliche Erfolg begrenzt sein. Beispielsweise wird aus zwei der britischen Banken berichtet, daß der Samstag zwar offiziell in die Regelarbeitszeit einbezogen sei, sich faktisch aber an der Arbeitszeitrealität kaum etwas geändert habe. Ähnliches gilt für die erwähnten Zusatzschichten in den britischen Chemiebetrieben - viele Beschäftigte entziehen sich einem als ungerecht empfundenen System. Vielfach sind derartige Arbeitszeitsysteme zwar durchsetzbar, weil sie in wirtschaftlich schwierigen Phasen den Beschäftigten ein höheres Maß an Arbeitsplatzsicherheit versprechen oder teilweise sogar mit (zeitlich befristeten) Arbeitsplatzgarantien verbunden werden. Aber so begrenzt die Akzeptanz dieser Systeme, so begrenzt ist auch ihr Erfolg.

Darüber hinaus ist zu beachten, daß selbst Regelungen, deren Kompromißcharakter zunächst offensichtlich erscheint, sich auch in schwierigeren Zeiten bewähren müssen, wenn sie Bestand haben sollen. Auf diese Erfahrung wird in der Zusammenfassung der deutschen Fallstudien mit der Formel hingewiesen, daß die Beschäftigten wissen müßten, daß es sich nicht nur um „Schönwetter-Regelungen“ handele.

Die Seltenheit neuer strategischer Arbeitszeitarrangements kann allerdings nicht allein auf die Dominanz der Unternehmensinteressen zurückgeführt werden. Die neuen Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitsysteme werfen einige für alle Beteiligten völlig neue Fragen auf. Symptomatisch dafür sind bestimmte Probleme der Managementstrukturen und des Systems der industriellen Beziehungen, auf die verschiedentlich in den Fallstudien hingewiesen wird. Arbeitszeitreformen, die ohne Beteiligung der Beschäftigten und/oder ihrer Interessenvertre-

tung „von oben“ verordnet werden, zeitigen nur begrenzte Wirkungen oder führen vielleicht sogar zu einem wirtschaftlichen Mißerfolg. Selbst bei dem schwedischen LKW-Hersteller SCANIA, wo die flexible Jahresarbeitszeit mit der Gewerkschaft ausgehandelt wurde, konnte sie im betrieblichen Alltag kaum durchgesetzt werden, weil Management und Gewerkschaft es versäumten, die Beschäftigten gründlich zu informieren und einzubeziehen. Während sich in Frankreich die industriellen Beziehungen immer wieder als Achillesferse für die grundlegende Neugestaltung der Arbeits- und Arbeitszeitsysteme zeigten, erwies sich in mehreren der deutschen Betriebe die mangelhafte Überzeugung des unteren und mittleren Managements als Hemmschuh der Reorganisation. Letzteres kann vor allem deshalb nicht verwundern, da diese Hierarchie-Ebene ihren Charakter bei einer Dezentralisierung der Organisation grundlegend verändert und sie teilweise in ihrer Existenz gefährdet ist.<sup>31</sup>

Rubery/Faichnie fassen in ihrem Bericht über Großbritannien diese strukturellen Probleme prägnant zusammen: „Perhaps paradoxically it was in company A, the only case study where there were no unions, that the company experienced most difficulty in implementing the new working time scheme. It was in this company where there was least attention paid to the associated changes in work organisation that might be necessary to implement new working time patterns, and it was here that line management were given greatest discretion in how to implement the system, without efforts being made to ensure that line managers were convinced of both the need for change and the efficacy of the scheme as drawn up. As a consequence in major areas of the organisation, the new scheme led to little change as management were unconvinced of the need for change and anticipated considerable reluctance from staff if asked to make changes to their working patterns.“

Es handelt sich um strukturelle Schwierigkeiten - oder Erfolgsbedingungen -, die lediglich eine bestimmte Erscheinungsform der Unausgegorenheit und relativen Offenheit sind, die bislang typisch für die Entwicklung neuer Arbeits- und Arbeitszeitsysteme sind. Diese werden

---

<sup>31</sup> Bei dem dänischen Textilhersteller NECKELMANN wurden im Vorfeld der innerbetrieblichen Umstrukturierung des Arbeits- und Arbeitszeitsystems rund 80% der Arbeitsplätze im mittleren Management abgebaut. Aber auch die traditionellen Vertretungsstrukturen von Beschäftigteninteressen können in den neuen Systemen zur Disposition stehen, wie Lindecke in ihrem Bericht zeigt (vgl. z.B. die Fallstudie über die Entwicklungsabteilung des AUTOMOBILHERSTELLERS). - Auch für die kollektivvertragliche Regulierung der Arbeitszeit werden durch die neuen Arbeitszeitsysteme völlig neue Probleme aufgeworfen. In den Ländern bzw. Branchen mit hoher Deckungsrate verschiebt sich ihre Bedeutung in Bezug auf die neuen Arbeitszeitsysteme mehr und mehr zu einem Rahmen von Mindestbedingungen und/oder Verfahrensregeln für die individuellen oder gruppenbezogenen Aushandlungsprozesse. In einem Land wie Großbritannien wiederum wird, wie einige der beschriebenen Beispiele zeigen, die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle von den Unternehmen - teilweise in Kooperation mit dazu bereiten

im folgenden anhand der folgenden Gesichtspunkte angerissen: der bislang untergeordneten Bedeutung von Arbeitszeitreformen auf Initiative der Beschäftigten, dem teilweise prekären Charakter der Berücksichtigung gruppenspezifischer Arbeitszeitinteressen, der Lohnproblematik und schließlich anhand des schwierigsten Problems, nämlich des in der Praxis ungeklärten Verhältnisses von zunehmender Verantwortung und zunehmender Belastung im Arbeitsprozeß, das sich hinter der Forderung nach „Arbeitszeitsouveränität“ der Beschäftigten verbirgt.

### **3.3.1 Arbeitszeitreformen auf Initiative der Beschäftigten**

Im Vergleich zu der Dominanz, mit der die Unternehmensinteressen bei der Entstehung neuer Arbeitszeitsysteme zur Geltung gebracht werden, werden nur wenige Fälle beschrieben, in denen Arbeitszeitreformen unmittelbar auf Initiative der Beschäftigten zustande kamen. Solche Beispiele sind die Arbeitszeitreformen in dem französischen Beratungsunternehmen BETA sowie in der Intensivstation von MALMÖ HOSPITAL, denen ein starker Druck der Beschäftigten auf das Management vorangegangen war. In beiden Fällen ging es darum, daß die personelle Besetzung nicht mit der Zunahme des Geschäftsvolumens (BETA) bzw. der hohen Arbeitsbelastung Schritt gehalten hatte. Am Beispiel des Krankenhauses ist besonders interessant, daß - wie bereits erwähnt - ein wesentliches Motiv für die Unzufriedenheit darin bestand, daß wegen des zu hohen Zeitdrucks kein Raum mehr für die im Arbeitsvertrag vorgesehene Weiterbildung geblieben war.<sup>32</sup>

In einigen Betrieben allerdings waren neue Arbeitszeitsysteme mittelbare Folge des Drucks von Beschäftigten und Gewerkschaften. Dies ist häufig der Fall, wenn Arbeitszeitverkürzungen durchgesetzt werden, und die Reform der betrieblichen Arbeitszeitorganisation Bestandteil des Kompromisses ist. Einige Fallstudien geben Beispiele für diese Konstellation, z.B. die über VOLKSWAGEN BRUXELLES; ein großer Teil der Arbeitszeitveränderungen in der deutschen Metallindustrie ist in diesem Zusammenhang zu sehen (vgl. Lindecke/Lehndorff 1997; Herrmann et al. 1998), ebenso wie viele neue Arbeitszeitmodelle in Deutschland, die dem Abbau von Überstunden dienen (Lehndorff/Mansel 1998).

---

Gewerkschaften - genutzt, um das System der industriellen Beziehungen von Grund auf neu zu gestalten (vgl. z.B. COMPANY B).

<sup>32</sup> Es ist gewiß kein Zufall, daß in den Fallstudien aus Schweden häufiger als in den anderen Länderberichten die Zeitinteressen und -bedürfnisse der Beschäftigten als wichtiges Moment der Arbeitszeitreform hervorgehoben werden. Es wird deutlich, welche große Rolle soziale Normen - vor allem hinsichtlich der Erwerbstätigkeit von Frauen oder der Akzeptanz öffentlicher Kinderbetreuung - als Rahmenbedingung für die Reorganisation der betrieblichen Arbeitszeitsysteme spielen.



### 3.3.2 Anknüpfen an gruppenspezifischen Arbeitszeitinteressen

Trotz des offensichtlichen Ungleichgewichts zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen als auslösenden Faktoren der Reorganisation müssen - oder wollen - die Unternehmen die Beschäftigteninteressen bei der Neugestaltung der Arbeitszeit *berücksichtigen*, - wie konsequent auch immer.

Einer der Anknüpfungspunkte an Beschäftigteninteressen sind gruppenspezifische Arbeitszeitinteressen, die mit differenzierten Angeboten von Beschäftigungsformen und Arbeitszeitlagen angesprochen werden. Dies betrifft zum Beispiel Teilzeitangebote, die sich vor allem an Frauen richten (z.B. HEWLETT PACKARD in Österreich, den LEBENSMITTELEINZELHANDEL in Deutschland sowie die Telefonbanken in Schweden und Frankreich), oder reine Nacht- und Wochenendschichten, für die sich v.a. Studentinnen und Studenten interessieren, die zugleich auf diesem Wege für eine spätere Tätigkeit in anderen Bereichen dieses Unternehmens gewonnen werden sollen (SKANDIA BANKEN in Schweden). Darin kommt - wie rudimentär auch immer - der Versuch zum Ausdruck, die oben erwähnten längerfristigen Strukturveränderungen des Arbeitsangebots für die Unternehmen zu nutzen.

Teilweise werden die Beschäftigten allerdings mit mehr oder minder sanftem Druck in diese Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen hineingedrängt, wobei der Übergang durch finanzielle Anreize erleichtert wird. Diese Praxis wird im britischen Bericht am Beispiel der Bank COMPANY F dargestellt, wo Vollzeitstellen in Teilzeitstellen umgewandelt und die Möglichkeit, auf einer Vollzeitstelle verbleiben zu können, zu einem Leistungsanreiz für die Beschäftigten gestaltet wurde. Auch das französische Beispiel von ELECTRONIC zeigt die Zwiespältigkeit mancher differenzierter Arbeitszeitangebote: Für die unbefristet Beschäftigten ist die Teilnahme an der reinen Wochenendschicht tatsächlich freiwillig; für Leiharbeitskräfte ist sie jedoch so etwas wie eine Eingangsvoraussetzung in das Unternehmen. Die Branchenstudie über den deutschen LEBENSMITTELEINZELHANDEL zeigt, wie die Strategie der Aufteilung der Arbeit in „kleine Beschäftigungs- und Arbeitszeiteinheiten“ zugleich genutzt wird, um bei der Reduzierung des Arbeitsvolumens Entlassungen zu vermeiden. Die Verkäuferinnen nehmen die Umwandlung einer Vollzeit- in eine Teilzeitstelle in Kauf, um ihren Arbeitsplatz nicht ganz zu verlieren. Zugleich wird deutlich, daß die Unternehmen mit dieser Strategie an den gesellschaftlich vorherrschenden Erwerbsorientierungen von Frauen anknüpfen können und diese Tatsache eine der wesentlichen Ursachen für die relative Stabilität der üblichen Arbeitszeitpraktiken in dieser Branche ist.

Ein wichtiger Anknüpfungspunkt an Beschäftigteninteressen bei der Einführung neuer Arbeitszeitsysteme ist das Angebot längerer Freizeitblöcke. Dies wird vor allem bei Schichtsystemen praktiziert, die auf eine längere Betriebszeit durch „Komprimierung“ der individuellen Arbeitswoche abzielen (z.B. in der 30-Stunden-Woche für Schichtarbeiter bei SKF in Schweden). Besonders weitgehende Beispiele für diese Politik sind Wochenendschichten wie bei ELECTRONIC und die Wechselschichten bei HP-SCI (beide Frankreich), die eine Entlohnung zu Vollzeitbedingungen für Arbeitszeiten von unter 30 Wochenstunden bieten. Gerade an diesen beiden Betrieben zeigen sich aber auch Probleme, die die Tragfähigkeit derartiger Ansätze fraglich erscheinen läßt. Aus Sicht des Managements wurde in beiden Betrieben die Schwierigkeit beschrieben, bei derart kurzen Wochenarbeitszeiten mit langen individuellen Abwesenheiten vom Betrieb die Information und Koordination sicherzustellen. Selbst bei noch weitgehend tayloristischen Arbeitsstrukturen, wie dies für HP-SCI zutrifft, entstanden daraus große Reibungsverluste. Je „kleinteiliger“ die Beschäftigungs- und Arbeitszeiteinheiten sind, desto höher werden die Koordinations- und auch Flexibilitätsanforderungen an die Vorgesetzten (oder auch, wie Beispiele aus dem Lebensmitteleinzelhandel zeigen, an andere Angestellte mit längeren Arbeitszeiten). Vollzeitkräfte und Vorgesetzte werden zum „Flexibilitätsanker“ in Arbeitsstrukturen, die vor allem auf numerische Flexibilität in der Form vieler kleiner Beschäftigungs- und Arbeitszeiteinheiten bauen.<sup>33</sup> Der tayloristische Charakter dieses Ansatzes ist auch daran erkennbar, daß Wochenendschichten o.ä. die Annahme von Zweitjobs durch die betreffenden Beschäftigten geradezu provozieren. Ein Engagement für die Arbeitsaufgaben ist unter solchen Bedingungen kaum zu erwarten, was vom HP-SCI-Management bereits unter tayloristischen Bedingungen als Problem gesehen wurde, - in Arbeitsstrukturen, die z.B. auf TQM abzielen, dürfte das Problem noch größer sein.<sup>34</sup>

### 3.3.3 Das Lohnproblem

Viele neue Arbeitszeitsysteme bedeuten für die Beschäftigten zusätzliche zeitliche Flexibilitätsanforderungen und/oder Arbeit zu „unsozialen“ Zeiten, sind aber zugleich häufig mit niedrigeren Löhnen verbunden, weil bislang zuschlagspflichtige Zeiten in die Regularbeits-

---

<sup>33</sup> Die Strategie des „Vollzeit-Kerns“ wird z.B. bei der britischen Bank COMPANY F bewußt verfolgt.

<sup>34</sup> Im übrigen erwiesen sich diese Arbeitszeitmodelle auch für die Beschäftigten dieser Betriebe als zwiespältig, da sie bei Arbeitszeiten unterhalb der 30-Stunden-Schwelle in Frankreich rechtlich als Teilzeitkräfte gelten und deren Rentenansprüche deshalb überproportional reduziert werden (während die Unternehmen wiederum von

zeiten integriert werden und/oder die effektive Arbeitszeit verkürzt wird. In ihrer Zusammenfassung der deutschen Fallstudien bringt Lindecke dies auf die folgende Formel: „For the employees (or for a part of every workforce), flexible work time models lead to drops in income, since overtime is "defined away" and overtime bonuses are thus lost. At the same time they are expected to orient their work time to meet company requirements. Put bluntly, employees are expected to take on more responsibility for less pay.“

Das Lohnproblem kann bei der innerbetrieblichen Kompromißfindung über neue Arbeitssysteme im Prinzip entweder direkt angegangen oder durch anderweitige Kompromisse politisch bewältigt werden. Letzteres bedeutet, Kompensationsgeschäfte abzuschließen, indem den Beschäftigten zum Ausgleich für die Lohneinbuße Vorteile an anderer Stelle geboten werden. Das wohl berühmteste Kompensationsgeschäft in diesem Zusammenhang ist der Beschäftigungssicherungsvertrag bei der VOLKSWAGEN AG von 1993, der in den Jahren 1995 und 1997 erneuert und inhaltlich erweitert wurde (s.o.). Zeitlich befristete Beschäftigungsgarantien wurden auch bei einer Reihe anderer Arbeitszeitvereinbarungen gegeben, über die in den Fallstudien berichtet wird (insbesondere in Frankreich und Belgien). Auch bei einigen der britischen Betriebsbeispiele hat die Beschäftigungssicherung im Zusammenhang mit dem Abbau von Überstunden eine wichtige politische Rolle gespielt, auch wenn keine formalen Garantien ausgesprochen wurden.

Eine weitere Kompensationsmöglichkeit, die in einer Reihe von Betrieben genutzt wurde, besteht in der Schaffung formaler oder faktischer Mitbestimmungschancen der Beschäftigten über ihre eigene Arbeitszeit. Wie groß der Verfügungsspielraum tatsächlich ist, hängt allerdings von einigen Rahmenbedingungen wie der konkreten Ausgestaltung der Arbeitszeitmodelle, der Unternehmenskultur und der Arbeitsorganisation ab (wir kommen im nächsten Abschnitt darauf zurück).

Neben derartigen Kompensationsgeschäften - teilweise in Verbindung mit ihnen - wird in einigen Betrieben versucht, die Lohnminderung direkt zu vermeiden oder abzumildern. Als vorteilhaft erweisen sich hier die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die in Frankreich zuerst mit dem Loi Robien geschaffen wurden und jetzt in ähnlicher Weise Schritt für Schritt auch in Belgien eingeführt werden. In einigen der französischen Betriebsbeispiele wird gezeigt, daß die staatlichen Zuschüsse für die Arbeitgeber bei den Arbeitszeitverkürzungen, wenn sie auch

---

dem Teilzeitcharakter profitieren, indem sie in den Genuß von verminderten Arbeitgeberbeiträgen zur Sozialversicherung kommen).

für die Vermeidung (oder Minimierung) von Lohnminderungen genutzt werden, wie ein Schmiermittel bei der Neugestaltung der Arbeitszeitorganisation wirken. Es wird sogar ein Fall geschildert, bei dem die Löhne im Ergebnis der Reorganisation trotz kürzerer Arbeitszeit höher waren als vorher (FOUNDRY). Doch derartige Beispiele dürften Ausnahmen sein. Vor allem in Verbindung mit dem Abbau von Überstunden eingeführte neue Arbeitszeitsysteme sind der Regel mit teilweise erhebliche Lohnminderungen verbunden (vgl. die aktuellen Beispiele bei Lehndorff/Mansel 1998).

Es darf nicht vergessen werden, daß durch die geringen Reallohnsteigerungen der letzten Jahre in den meisten westeuropäischen Ländern die Schwelle für viele Beschäftigte, sich bei der Einführung neuer Arbeitszeitsysteme auf Einkommensverluste einzulassen, eher höher geworden ist. Eine Stagnation oder gar Senkung der Einkommen engt den Spielraum für die Einführung neuer Arbeitszeitsysteme ein, die mit kürzeren effektiven Arbeitszeiten verbunden sind.

Im Zusammenhang mit dieser Problematik gewinnen die in einigen Fallstudien beschriebenen Versuche, mit der Änderung des Arbeitszeitsystems zugleich das Lohnsystem zu ändern, eine besondere politische Brisanz. Grundsätzlich steht eine Reform des Lohnsystems bei vielen innerbetrieblichen Umstrukturierungen, insbesondere bei der Einführung von Gruppenarbeit früher oder später ohnehin auf der Tagesordnung. Teilweise wird dieses Thema jedoch als das komplizierteste Problem betrachtet, so daß es vielfach erst am Ende einer Kette von Reorganisationsmaßnahmen in Angriff genommen wird (dies gilt vor allem für Deutschland, wie auch in einigen Fallstudien bestätigt wird<sup>35</sup>). Eine Änderung des Lohnsystems in Verbindung mit einer Arbeitszeitreform bedeutet in der Regel, daß Leistungsbestandteile in die Lohnberechnung einbezogen werden. Eine gewisse „Individualisierung“ der Arbeitszeitorganisation geht dann Hand mit einer „Individualisierung“ der Leistungsmessung und -entlohnung. Dies schafft im betrieblichen Verhandlungsprozeß prinzipiell die Möglichkeit, die durchschnittlichen Einkommen auf der Basis einer neuen Berechnungsgrundlage letztlich konstant zu halten (vgl. u.a. das britische Chemieunternehmen COMPANY E).

---

<sup>35</sup> Die Reform industrieller Lohnsysteme ist in Deutschland nicht zuletzt deshalb besonders kompliziert, weil Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats berührt sind, die bei einem Übergang von Leistungs- zu Zeitlohnsystemen wegfallen würden. In Ländern wie Frankreich oder Großbritannien gibt es andere industrielle Traditionen der Kontrolle des Lohn-Leistungs-Verhältnisses, und der Zeitlohn ist in der Industrie wesentlich verbreiteter als in Deutschland.

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit, Lohn und Arbeitsorganisation ist also sowohl struktureller als auch politischer Art. Zuweilen wird die Änderung der Arbeitszeitorganisation nur durch die Verzahnung von Arbeitszeit- und Lohnreform politisch realisierbar. Dies zeigt der schwedische Bericht am Beispiel von SCANIA, wo die flexible Jahresarbeitszeit von den Beschäftigten erst dann akzeptiert wurde, als sie gemeinsam mit der Einführung einer Leistungsprämie in einem größeren Paket zusammengeschnürt wurde. Derartige Pakete können natürlich auch, wie an einigen Beispielen im deutschen Bericht gezeigt wird, schrittweise gepackt werden. In welcher Reihenfolge dies auch immer geschehen mag, die Verzahnung der verschiedenen Aspekte der Arbeitsorganisation setzt letztlich *Paketlösungen* auf die Tagesordnung.

### **3.3.4 Neue Verantwortung, neue Belastungen - Mehr Arbeitszeitsouveränität?**

Neue Arbeitszeitsysteme, die zu größeren Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten über die Verteilung ihrer Arbeitszeit und Freizeit führen und außerdem erweiterte Qualifizierungschancen eröffnen, können als ein Ausgleich für größere Flexibilitätsanforderungen und ein höheres Maß an „unsozialen“ Arbeitszeiten betrachtet werden, vielleicht sogar als eine wichtige Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Allerdings ist die Wirklichkeit zumeist komplizierter und widersprüchlicher. Das Tauschgeschäft „mehr Flexibilitätsbereitschaft gegen mehr individuelle Arbeitszeitsouveränität“ berührt das vielleicht komplizierteste Problem der neuen Arbeitszeitsysteme und den Kern der gegenwärtigen Reorganisationstendenzen der Arbeitsstrukturen überhaupt, nämlich das Verhältnis von Verantwortung und Kompetenzen.

„Verantwortung“ ist der Schlüsselbegriff aller auf Dezentralisierung und Selbstorganisation setzenden neuen Arbeits- und Arbeitszeitsysteme. Die große Schwierigkeit dieser Systeme wird aber immer dann offensichtlich, wenn die betrieblichen Zeiterfordernisse mit den persönlichen in Konflikt geraten. Daß derartige Konflikte überhaupt auf die Tagesordnung kommen können, ist für sich genommen bereits eine bemerkenswerte Entwicklung. Traditionell stand nämlich dem Anspruch auf Arbeitszeitsouveränität, verstanden als Möglichkeit der Beschäftigten, die Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit selber zu beeinflussen, der klassische Arbeitsvertrag entgegen. Dieser schrieb fest, für welche Dauer und zu welcher Zeit

die Arbeitskraft an das Unternehmen verkauft wird.<sup>36</sup> Bereits durch die Ausbreitung der Gleitzeitarbeit wurde der starre Gegensatz zwischen Arbeitszeitsouveränität und Arbeitsvertrag aufgebrochen. Formal geben Gleitzeitsysteme den Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit persönlich zu beeinflussen, wobei sie sich in der Regel mit ihren Kolleginnen und Kollegen abstimmen müssen.<sup>37</sup> Da jedoch in aller Regel bei der Entnahme von angesammelten Zeitguthaben die betrieblichen Erfordernisse vorrangig zu berücksichtigen sind, ist Gleitzeitarbeit grundsätzlich "als eine Form der Selbstregulation des Arbeitskrafteinsatzes bei schwankendem Arbeitsanfall zu betrachten" (Bosch/Lehndorff 1995: 27). Dieser Zwiespalt - eine Erweiterung der Arbeitszeitsouveränität nur unter der Voraussetzung des Primats „betrieblicher Erfordernisse“ - wird nun mit den variablen Arbeitszeitsystemen sowohl auf immer weitere Tätigkeitsbereiche (auch in der materiellen Produktion) *ausgedehnt*, als auch *verschärft*, weil die betrieblichen Erfordernisse, wie eingangs skizziert wurde, immer höhere Anpassungserfordernisse und -zumutungen an die Beschäftigten mit sich bringen.

Der Dreh- und Angelpunkt für die Frage, ob und wie es den Beschäftigten in derartigen Arbeitszeitmodellen tatsächlich gelingen kann, ihre individuellen Arbeitszeitbedürfnisse mit denen der Firma in Einklang zu bringen, ist ihre Ausstattung mit Kompetenzen und Ressourcen, die es ihnen ermöglichen, von Fall zu Fall einen Kompromiß zwischen betrieblichen und individuellen bzw. kollektiven Arbeitszeitinteressen und -bedürfnissen zu realisieren. Wegen des Primats „betrieblicher Erfordernisse“ handelt es sich dabei um dieselben Kompetenzen und Ressourcen, die die Beschäftigten benötigen, um ihren betrieblichen Verpflichtungen, also ihrer gewachsenen Verantwortung für Termintreue, Qualität usw. im Rahmen der neuen Arbeitsstrukturen gerecht zu werden. Deshalb spricht viel dafür, daß die *Übereinstimmung von Verantwortung einerseits und Kompetenzen und Ressourcen andererseits* die identische Schlüsselfrage sowohl für den Erfolg neuer Arbeitsstrukturen (etwa als Basis für JIT/TQM) als auch für die Tragfähigkeit variabler Arbeitszeitsysteme ist. Wenn dagegen die Anforderungen erhöht und erweitert werden, ohne die Rahmenbedingungen dem anzupassen, entspricht dies exakt dem Fehler der "commonly held definition (which) equates power with responsibility" (Babson 1995: 4): "Since this definition fails to account for those cases where workers

---

<sup>36</sup> Die klassische Konsequenz, die die Gewerkschaften aus dieser Tatsache zogen, war bzw. ist der Versuch, mehr Zeitsouveränität durch Reduzierung der *Arbeitszeit* zu ermöglichen.

<sup>37</sup> Dies führt im Regelfall, wie die Erfahrungen mit Gleitzeit zeigen, keineswegs zu ständig schwankenden Arbeitszeiten. Meistens sind die Arbeitszeiten von Gleitzeitbeschäftigten regelmäßig, aber gemäß individuellen Bedürfnissen und gesellschaftlichen Zwängen (Verkehrsmittel, Öffnungszeiten von Kindergärten usw.)

are given additional responsibility without matching resources to get the job done, it can just as easily serve as a formula for stress.”

Diesem Grundproblem begegnen wir in zahlreichen Fallstudien. Zwar wird häufig die Überlegung von Interviewpartnern referiert, ob Veränderungen der Arbeitsbedingungen - also etwa die Verstärkung des Stress - mit der neuen Arbeitszeitorganisation zusammenhänge. Doch letztlich wird immer wieder betont, daß derartige Veränderungen nicht auf eine einzelne Ursache, etwa die Neugestaltung der Arbeitszeit, zurückzuführen sei, da die Veränderungen der betrieblichen Arbeitszeitorganisation eng mit anderen Rationalisierungsmaßnahmen und innerbetrieblichen Reorganisationen verzahnt seien. Der Wandel der Arbeitsbedingungen muß mit dem *Komplex* der innerbetrieblichen Reorganisation in Verbindung gebracht werden, dessen integraler Bestandteil die neuen Arbeitszeitsysteme sind. Dies betrifft vor allem zwei Veränderungen, auf die in den Fallstudien immer wieder hingewiesen wird: die zunehmende Arbeitsintensität und die Schwierigkeiten der Dezentralisierung von Verantwortung.

Bei der zunehmenden Arbeitsintensität handelt es sich, wie in der Studie über ELECTRONIC (Frankreich) exemplarisch herausgearbeitet wird, um ein „*changement de nature de cette intensification qui se traduit moins en termes de fatigue physique que mentale : le stress augmente en raison du changement de la relation avec l'équipement (essentiellement du contrôle) mais aussi, pour ceux qui sont en horaires atypiques, du fait de l'absence de nombreux services ce qui rend l'éventualité de la panne plus pesante.*“<sup>38</sup> Die Personalchefin des Werks wird mit der Einschätzung zitiert: „Je suis sûre que le stress des opérateurs est plus fort qu'il y a quelques années et que les salariés rêvent de l'usine. ...C'est vrai que la responsabilité des opérateurs est plus large qu'il y a 5 ans...je ne sais pas si c'est plus de fatigue, c'est surtout plus de stress. Mais ce n'est pas lié à la réduction du temps de travail : on peut comparer avec un autre site. On a le même phénomène d'intensification du travail sans la réduction du temps de travail.“ Die tiefere Ursache dieses Stress liegt wohl tatsächlich nicht in der Arbeitszeitorganisation, sondern - allgemeiner - in der *Art und Weise* der Delegation von Verantwortung. Dies wird in dem Kommentar eines Gewerkschaftsdelegierten dieses Betriebs deutlich: „Je ne pense pas qu'il y ait forcément depuis l'accord une détérioration sur ce plan. Effectivement, avec l'automatisation, le travail change... le problème actuel est que le

---

organisiert. Nur bei Bedarf wird gelegentlich vom üblichen Zeitplan abgewichen, - eine Erfahrung, die auch durch einige der Fallstudien unseres Projekts erneut bestätigt wurde.

travail est plus impersonnel, on est lié aux pannes, à l'humeur du régleur pour venir dépanner, aux réglages des machines, donc les salariés sont beaucoup moins maîtres des situations... On veut responsabiliser le personnel, mais c'est seulement en négatif : dans les déchets, le nombre de pannes, la productivité et pas dans les actions menées pour améliorer l'entreprise.“

Diese Darstellung stützt unsere Einschätzung des Kernproblems: der Diskrepanz zwischen der zusätzlichen Verantwortung, die in den neuen Arbeitsstrukturen vielfach an die Beschäftigten delegiert wird, und den Möglichkeiten und Kompetenzen, die ihnen zugestanden werden, um der zusätzlichen Verantwortung besser gerecht zu werden. Bei der Arbeitszeitorganisation als einem wichtigen Aspekt dieses Problems ist die Diskrepanz zwischen Verantwortung und Kompetenzen an den Problemen erkennbar, auf die in einigen Fallstudien aufmerksam gemacht wird:

- Der Widerspruch zwischen dem erhöhten Einfluß der Beschäftigten auf die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit, der mit der Dezentralisierung der Arbeitszeitplanung einhergeht, und dem Recht des Managements, kurzfristig das Leisten von Zusatzstunden von den Beschäftigten einzufordern (z.B. in der britischen Bank COMPANY C).
- Das Problem, daß Beschäftigte in variablen Arbeitszeitmodellen immer wieder darüber klagen, daß die vertraglich vorgesehene Ankündigungsfrist für Arbeitszeitänderungen nicht eingehalten wird (z.B. bei der französischen Großbäckerei BREAKFAST).<sup>39</sup>
- Die Konstruktion einiger Konti-Schichtsysteme mit „komprimierter“ Arbeitswoche, die trotz erhöhter Verantwortung der Beschäftigten deren Freizeiten und Urlaubszeiten langfristig derart festschreiben, daß die Verfügung der Beschäftigten über die eigene Zeit faktisch sinkt, - anstatt auch das Einfordern von Freizeitansprüchen zu dezentralisieren (z.B. in den beiden britischen Chemiebetrieben).

---

<sup>38</sup> In den Berichten über Nacht- und Wochenendschichten wird vielfach jedoch auch auf ein entgegengesetztes Phänomen hingewiesen: Die Abwesenheit von Vorgesetzten führt dazu, daß die Arbeit als ruhiger und ungestörter empfunden wird.

<sup>39</sup> In diesem Unternehmen ist die Diskrepanz zwischen der Reform der Arbeitsstrukturen - s.o. - und den kurzfristig vom Management angeordneten Arbeitszeitänderungen besonders auffallend. Trotz der in der Fallstudie wiedergegebenen Kritik der Beschäftigten an dieser Arbeitszeitpraxis überwiegt lt. Fallstudie alles in allem die Zufriedenheit. Zu bedenken ist dabei die radikale Arbeitszeitverkürzung auf 33.25 Stunden, die mit Hilfe der staatlichen Subventionen sich nur geringfügig auf die Löhne ausgewirkt hat, aber eben auch das oben beschriebene job enlargement und job enrichment. Promberger/Seifert/Trinczek haben in ihrer Untersuchung über die Akzeptanz der neuen Arbeitszeitorganisation bei der VOLKSWAGEN AG herausgefunden, daß solche Beschäftigte, die nach eigenen Angaben besonders interessiert an „job enrichment“ sind, sich überdurchschnittlich zufrieden mit der kürzeren (und damit flexibleren, aber schlechter bezahlten) Arbeitszeit äußern.



Diese Probleme sind Symptome für die Diskrepanz, zumindest aber das ungeklärte Verhältnis zwischen Verantwortung und Kompetenzen, die Zweifel an der Ausgereiftheit eines beträchtlichen Teils der betrieblichen Lösungen begründen, über die in den Fallstudien berichtet wird.

Die Fallstudien über die (wenigen) Vorreiter-Beispiele dagegen bestätigen die Bedeutung dessen, was bereits mehrfach in diesem Bericht als entscheidende Voraussetzungen für die Funktions- und Tragfähigkeit neuer Arbeitszeitsysteme bezeichnet wurde: Den Unternehmen müssen qualifizierte Menschen zur Verfügung stehen, die nicht nur - was heutzutage ein Allgemeinplatz ist - verantwortlich in Teams zusammenarbeiten, sondern die zugleich *realistische* (also auf Ressourcen und Kompetenzen sowie eine ausreichend große Personaldecke gestützte) Möglichkeiten besitzen müssen, *ihre Arbeit selbständig zu organisieren und zu teilen*.

Dies sind aber, wie im folgenden gezeigt wird, zugleich die perspektivischen Schlüsselfragen für die Beschäftigungseffekte der neuen Arbeitszeitsysteme.

### **3.4 Beschäftigungseffekte**

Die Sicherung und Förderung von Beschäftigung war in einer Reihe der untersuchten Betriebe ein auslösendes Moment für die Reorganisation der Arbeitszeit. Teilweise ging dies auf gewerkschaftlichen Druck zurück (VOLKSWAGEN BRUXELLES in Belgien, SKF in Schweden), teilweise auf die Initiative des Managements oder eine gemeinsame Initiative von Management und Belegschaftsvertretung (AUTOMOBILZULIEFERER in Deutschland, FOUNDRY in Frankreich).<sup>40</sup> In einer Fallstudie über die KOMMUNE VÄXJÖ in Schweden wird über die Initiative einer politischen Vertretungskörperschaft berichtet, die den Beschäftigten im öffentlichen Dienst die Wahl zwischen Einkommenserhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen freistellt, um Arbeitsumverteilungen zu ermöglichen und eine bessere Abstimmung zwischen beruflichen und persönlichen Erfordernissen und Interessen zu erleichtern. Über breiter angelegte Modelle freiwilliger individueller Arbeitszeitverkürzungen im öffentlichen Dienst wird im belgischen Bericht (FONCTION PUBLIQUE) informiert. In beiden Fällen spielt individuelle Arbeitszeitverkürzung in der Form von Altersteilzeit eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus wird in einer Reihe von Fallstudien über positive Beschäftigungseffekte einer betrieblichen Reorganisation der Arbeitszeit berichtet. In vielen Fällen handelt es sich dabei

um solche Betriebe, die ihre Betriebszeiten wesentlich verlängern und deshalb zusätzlichen Personalbedarf haben, der nicht allein aus innerbetrieblichen Umsetzungen abzudecken ist.

Beschäftigungseffekte hatten in einigen Fällen auch die Form einer Umverteilung von Arbeitsvolumen. So wurden in der KOMMUNE VÄXJÖ die individuellen Arbeitszeitverkürzungen - neben einer geringen Zahl von Neueinstellungen - vor allem für das Aufstocken von Teilzeitverträgen genutzt. In dem niederländischen DEPARTMENT STORE kam es zu einer Stabilisierung und leichten Erhöhung der Beschäftigung, als mit der Schaffung einheitlicher flexibler Jahresarbeitszeitverträge für Teilzeit- und Vollzeitkräfte die Übergänge zwischen Teilzeit und Vollzeit fließend gemacht und eine Reihe früherer Leiharbeitskräfte in feste Teilzeitverträge übernommen wurden.<sup>41</sup> Auch das Beispiel der dänischen Textilfabrik NECKELMANN, in der mit Hilfe des neuen Arbeitszeitsystems die bisher übliche Politik des „hire & fire“ zurückgedrängt wurde, gehört in diesen Zusammenhang der Stabilisierung von Beschäftigung.

Trotz derartiger Beispiele dürfen zwei grundsätzliche Probleme nicht übersehen werden. Das erste Problem betrifft das Verhältnis von Mikro- und Makro-Ebene. In der vorherrschenden neoliberalen Sichtweise wird ein positiver Beschäftigungseffekt flexibler Arbeitszeitmodelle letztlich mit einem Gewinn von zusätzlichen Marktanteilen durch die betreffenden Unternehmen, also einem Konkurrenzvorsprung der Rationalisierungsgewinner begründet. Bei einer rein einzelwirtschaftlichen Betrachtung ist dies sicherlich richtig, es greift aber u.E. dennoch zu kurz. Im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang sind nämlich Nullsummenspiele möglich, da die Arbeitsplatzgewinne der einen die Arbeitsplatzverluste der anderen sein können. Positive gesamtwirtschaftliche Beschäftigungseffekte sind erst dann zu erwarten, wenn der durch Arbeitszeitflexibilisierung errungene Rationalisierungsvorsprung zu einem nationalen Standortvorteil gegenüber anderen Volkswirtschaften geworden ist, oder wenn durch die Servicewirkungen neuer Arbeitszeitsysteme zusätzliche gesamtwirtschaftliche Nachfrage mobilisiert wird, die ansonsten zurückgehalten worden wäre. Als weiteres Problem kommt hinzu, daß die am Markt erfolgreichen Unternehmen durchaus mit einer Arbeitszeitverlängerung reagieren und dadurch den möglichen Beschäftigungseffekt verpuffen lassen können.

---

<sup>40</sup> Betrachtet man gezielt die Initiativen zum Abbau von Überstunden, so scheint allerdings zumindest in Deutschland die hauptsächliche Initiative von den Gewerkschaften und Betriebsräten auszugehen (vgl. Lehndorff/Mansel 1998).

<sup>41</sup> In etlichen anderen untersuchten Fällen halten die Unternehmen trotz der Reorganisation der Arbeitszeit an dem zusätzlichen Flexibilitätspuffer befristeter oder Leiharbeitskräfte in beträchtlichem Umfang fest (u.a. einige der französischen Betriebe und der niederländische Maschinenbauer MCC).

Wenn positive Zusammenhänge zwischen flexibler Arbeitszeitorganisation und Beschäftigung begünstigt werden sollen, kann deshalb - anders als es heutige neoklassische Ansätze versuchen - kein Bogen um die Schlüsselfrage gemacht werden: die gesetzliche und/oder kollektivvertragliche Regulierung der Arbeitszeit sowie die Reduzierung und Kontrolle der effektiv geleisteten Arbeitszeit.

Damit kommen wir zur einzelbetrieblichen Ebene zurück, und hier liegt das zweite Problem: In den Fällen einer Verlängerung der Betriebszeit, bei denen zusätzliche Schichtgruppen eingerichtet werden, ist das Auftreten positiver Beschäftigungseffekte (wieder nur auf einzelbetrieblicher Ebene!) unstrittig. Weitaus problematischer sind alle die Fälle einer Reorganisation der Arbeitszeit, bei denen nicht notwendig mit einem „technisch“ bedingtem Mehrbedarf an Personal zu rechnen ist. Dies gilt für alle die in unserem Projekt vorgestellten Betriebe, in denen die Arbeitszeit in erster Linie aus Rationalisierungsgründen neugestaltet wurde. Wie alle anderen Rationalisierungen zielen auch diese Arbeitszeitsysteme auf das Einsparen von Arbeit ab. Dennoch können sie unter bestimmten Voraussetzungen positive Beschäftigungseffekte mit sich bringen, nämlich dann, wenn ein Kompromiß über die Verteilung der Rationalisierungsgewinne gefunden wird, der Beschäftigungsgarantien oder (möglicherweise zunächst befristete) Neueinstellungen einschließen kann. Die entscheidende einzelbetriebliche Voraussetzung für positive Beschäftigungseffekte neuer Arbeitszeitmodelle besteht darin, daß die *effektive* durchschnittliche Arbeitszeit reduziert und dies in der Personalbemessung berücksichtigt wird. Dies kann durch die Reduzierung der vertraglichen Arbeitszeit, aber auch durch den Abbau von Überstunden geschehen, - beides im Rahmen neuer Arbeitszeitmodelle. Besonders klar tritt dieser Zusammenhang in den Fallbeispielen aus Frankreich zu Tage, was nicht überraschen kann, weil der Nachweis des Beschäftigungseffekts die Voraussetzung für die staatliche Subvention ist.

Der zuletzt genannte Aspekt, die Reduzierung und Kontrolle der effektiv geleisteten Arbeitszeit, hängt eng mit den „Konstruktionsmerkmalen“ neuer Arbeitszeitsysteme in enger Verbindung mit den neuen Arbeitsstrukturen zusammen. Dies ist insbesondere an den Fallstudien aus Deutschland erkennbar, wo Arbeitszeitmodelle offenbar teilweise detaillierter ausgearbeitet und ausgehandelt werden als in einigen anderen Ländern: Vor allem kommt es darauf an, welche Regularien die Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit im Durchschnitt eines mittleren Zeitraums ermöglichen (s.o.). Dazu zählen z.B. die Höhe der maximal zulässigen Plussalden auf Arbeitszeitkonten, die Transparenz der Arbeitszeitkonten, Verfahrensregelungen für den Fall des Überschreitens maximal zulässiger Zeitguthaben sowie last

not least Vereinbarungen, die dem Zusammenhang von Arbeitszeit, Leistung und Personalbemessung in irgend einer Weise Rechnung tragen. Selbst dort, wo derartige Kriterien erfüllt sind und die Konstruktion der Arbeitszeitmodelle eng mit den neuen Arbeitsstrukturen verzahnt ist wie bei einigen der deutschen „best practice“-Beispiele (Abbildung 11), kann das praktische Eintreten spürbarer Beschäftigungseffekte auf sich warten lassen. Da zunächst alle Rationalisierungsreserven erschlossen werden und die untersuchten Betriebe stets am Personalminimum gefahren werden, ist mit größeren Beschäftigungseffekten eigentlich erst bei einer Verstetigung des Wachstums (mit Raten oberhalb des Produktivitätsfortschritts) und der Festigung entsprechender Wachstumserwartungen in den betreffenden Unternehmen zu rechnen.

*Abbildung 11: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Beschäftigung*

Als das vielleicht komplizierteste innerbetriebliche Hindernis für positive Beschäftigungseffekte neuer Arbeitszeitsysteme wird in mehreren Fallstudien das sogenannte „Spezialistenproblem“ bezeichnet (z.B. die Beispiele der Entwicklungszentren und die EDV-Abteilung der portugiesischen BFB Bank). Andere Fallstudien bieten allerdings durchaus Beispiele für die Möglichkeit der Arbeitszeitverkürzung bei leitenden Angestellten. Der Werksleiter der französischen Großbäckerei BREAKFAST, die die Arbeitszeit für Arbeiter und Angestellte verkürzte und reorganisierte, wird mit den Worten zitiert, "ce ne sont pas les Directeurs qui travaillent le plus qui sont les plus performants".

Wie der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit, Leistung und Personalbemessung prinzipiell auch in Tätigkeitsbereichen hochqualifizierter Beschäftigter hergestellt werden kann, wird in der Fallstudie über das französische Beratungsunternehmen BETA gezeigt. Dort wird auf zeitbezogene Kontrollmechanismen verzichtet, die Definition des Zusammenhangs zwischen Leistung, Lohn und Arbeitszeit geschieht ausschließlich auf dem Weg der Vereinbarung von Zeit-Deputaten für die Erledigung bestimmter Aufgaben. Selbstverständlich birgt dieses System Anreize zur Arbeitsintensivierung und wird lt. Bericht von solchen Beschäftigten als ungerecht empfunden, die für die Erledigung bestimmter Aufgaben mehr Zeit benötigen als andere. Dennoch schafft es jenes Mindestmaß an Transparenz, das die Grundvoraussetzung für eine Verbindung von Arbeitszeitverkürzung und positiven Beschäftigungseffekten ist. Dies ist auch daran erkennbar, daß die mangelnde Erfahrung der neu eingestellten Arbeitskräfte in

den Zeit-Deputaten berücksichtigt wurde, so daß in der Anfangsphase des neuen Arbeitszeitsystems die meßbare Arbeitsproduktivität spürbar zurückging (und der Beschäftigungseffekt zunächst überproportional hoch war, also genau der entgegengesetzte Effekt eintrat wie in den deutschen Betrieben).<sup>42</sup>

An den in den französischen Fallstudien beschriebenen Wirkungen des Loi Robien läßt sich ein weiteres Mal die Bedeutung erkennen, die der nationalspezifische Kontext für die Entwicklungsdynamik und für den sozialen Inhalt neuer Arbeitszeitsysteme hat. Für das Beratungsunternehmen BETA beispielsweise sind die aus der Arbeitszeitverkürzung und der damit verbundenen Umorganisation entstehenden Mehrkosten vor allem durch die Subventionierung im Rahmen des Loi Robien leicht verkraftbar. Nach einigen Jahren läuft zwar diese Subvention aus, doch bis dahin ist auch die durchschnittliche Arbeitsproduktivität wieder angestiegen, - ein eindrucksvolles Beispiel für die betriebswirtschaftliche Logik des französischen Systems staatlicher Subventionierung von Arbeitszeitverkürzungen. Aus dieser Erfahrung heraus beabsichtigt das Unternehmen, im Rahmen des neuen Dispositivs des Loi Aubry die Arbeitszeit erneut zu verkürzen und zu reorganisieren.

Die Fallstudien aus Frankreich und einige der Fallstudien aus Belgien (z.B. COCKERILL-SAMBRE) bieten generell das reichhaltigste Anschauungsmaterial über die Einführung neuer Arbeitszeitsysteme aus beschäftigungspolitischen Gründen. Durch die Konstruktion des Loi Robien steht die Sicherung („defensive“ Variante) oder die Schaffung („offensive“ Variante) von Beschäftigung bei den vorgestellten betrieblichen Beispielen stets im Vordergrund. In keinem Fall jedoch erschöpft sich die Bedeutung des neuen Arbeitszeitsystems in diesem Aspekt. Im Kern handelt es sich stets darum, daß das Subventionsangebot des Staates von den Betrieben für eine Modernisierung der Arbeitszeitorganisation - und vielfach auch darüber hinausgehend der Arbeitsorganisation insgesamt (s.u.) - genutzt wird. Der Wirkungsmechanismus läßt sich auf der Basis des französischen Länderberichts im Kern so zusammenfassen: Der Staat löst mit seinem Subventionsangebot eine breiter werdende Welle von arbeitszeitpolitischen Reorganisationsaktivitäten von Unternehmen aus. Meistens ergreift das Management die Initiative zu diesen Arbeitszeitreformen, nicht die Belegschaftsvertretung. Teilweise sind die Gewerkschaften sogar gespalten über ihre Haltung zu diesen Arbeitszeitreformen, stets

---

<sup>42</sup> Demgegenüber zeigt der Bericht über die Entwicklungsabteilung des AUTOMOBILHERSTELLERS in Deutschland, wie sehr Gewerkschaften und Belegschaftsvertretungen auf eine breite Verankerung unter diesen Beschäftigtengruppen angewiesen sind, wenn sie - wie bei BETA - eine tatsächliche Verknüpfung von Arbeitszeit, Leistung und Personalbemessung durchsetzen wollen.

bildet sich jedoch eine betriebliche Koalition heraus, die die Reorganisation vorantreibt. Es handelt sich also um einen staatlicherseits angeregten und subventionierten Trend der betrieblichen Arbeitszeitmodernisierung. Die Subventionen erleichtern den Unternehmen den Übergang zu den neuen Arbeitszeitmodellen und verringern ihre Lernkosten. Zugleich helfen sie, soziale Härten zu vermeiden oder zu verringern, indem die Löhne trotz der Arbeitszeitverkürzung nicht (oder nur geringfügig) gesenkt werden (in einem Fall wurden sie sogar erhöht). Aus der Perspektive der Unternehmen, die ja den Wandel im Einzelfall initiieren, ist der Beschäftigungseffekt ein erwünschter Nebeneffekt dieser Arbeitszeitmodernisierung. Aus der Perspektive des Staates, der das Dispositiv für den Wandel schafft, ist die Arbeitszeitmodernisierung ein erwünschter Nebeneffekt der Beschäftigungswirkung: *Der Staat als Katalysator einer betrieblichen Arbeitszeitmodernisierung mit positiven Auswirkungen auf die Beschäftigung.*

#### **4 Neue Arbeitszeitsysteme, Arbeitsorganisation und Arbeitsumverteilung: Zwischenbilanz und praktische Schlußfolgerungen**

In den Fallstudien und Länderberichten wird die Vielfalt der Beziehungen zwischen neuen Arbeitszeitsystemen und Arbeitsorganisation beleuchtet. Deutlich wird, daß Arbeitszeit ein untrennbarer Bestandteil der Arbeitsorganisation ist (vgl. Abbildung 12). Mal gibt die Reorganisation der Arbeitszeit den Anlaß zu Neuerungen auf anderen Gebieten - etwa die Einführung eines neuen Lohnsystems - aus, mal löst die Änderung der Arbeitsstrukturen - etwa die Einführung von Gruppenarbeit - die Frage nach der Änderung des Arbeitszeitmodells aus. Doch stets ist zu beobachten, daß die Arbeitszeitorganisation in die Grundrichtung eingebunden ist, in der sich die Unternehmens- und Arbeitsorganisation bewegt.

##### *Abbildung 12: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation*

Diese Grundrichtung, vor allem ihr *sozialer* Inhalt steht jedoch noch keineswegs fest. Sicher ist nur, daß der Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation in Bewegung geraten ist. In den fortgeschrittenen Industrieländern hat eine Suche nach Arbeitsformen begonnen, die den sich ändernden Leistungs- und Anforderungsprofilen entsprechen: Kundenorientierung, zeitlich flexible Verfügbarkeit der Arbeitskraft und persönliche Verantwortung der Beschäftigten für die Qualität ihres Arbeitsergebnisses sind Stichworte für diese Tendenz. Im

industriellen wie im Dienstleistungssektor werden neue Formen *marktorientierter Arbeitszeitorganisation* erprobt (vgl. ausführlicher Lehndorff 1998). Während bisher regelmäßige Arbeitszeitmuster Voraussetzung für Rationalisierungen waren und das Arbeitsvolumen durch Überstunden und Kurzarbeit und darüber hinaus durch Entlassungen bzw. Neueinstellungen an Schwankungen der Nachfrage angepaßt wurde, wird heute die Arbeitszeitorganisation selber zum Rationalisierungsinstrument und zu einem unmittelbaren Wettbewerbsfaktor.

Marktorientierte Arbeitszeitorganisation kann aber auf grundverschiedenen Wegen angestrebt werden. Die Bandbreite der Möglichkeiten liegt zwischen

- der Erhöhung der numerischen Flexibilität auf Kosten funktionaler Flexibilität, auf der Basis geringer Kompetenzen der Beschäftigten
- und der Erhöhung der zeitlichen Flexibilität Hand in Hand mit erweiterter funktionaler Flexibilität und erweiterten Kompetenzen.

Die vorliegenden Fallstudien repräsentieren die ganze Bandbreite der anzutreffenden Tendenzen. Prototypisch für neotayloristische Entwicklungen ist der **LEBENSMITTELEINZELHANDEL**, in dem die Reduzierung des Personalkostenanteils am Umsatz zu den wichtigsten Konkurrenzparametern gehört. Teilzeitarbeit wird in weiten Teilen des Einzelhandels heute zum Normalarbeitsverhältnis - oder ist es bereits. Hand in Hand damit wird besser entlohnte, qualifizierte Arbeit auf möglichst wenige Schlüsselpositionen und „Flexibilitätsanker“ beschränkt. Der Spielraum der Betriebe, betriebliche Flexibilitätsanforderungen mit arbeitsorganisatorischen Mitteln zu bewältigen, verkleinert sich. Stattdessen wird die Aufteilung des gesamten Arbeitsvolumens in kleine Beschäftigungs- und Arbeitszeiteinheiten zu dem zentralen Flexibilitätsinstrument. Funktionale Flexibilität wird zurückgedrängt und auf eine begrenzte Polyvalenz reduziert, die mit begrenzten Kompetenzen einhergeht. Numerische Flexibilität tritt an die Stelle funktionaler Flexibilität.

Dieses in seinem Kern tayloristische Verständnis von Flexibilität scheint sich vor allem in Niedriglohn- / Niedrigqualifikationsbereichen auszubreiten, in dem die *Preiskonkurrenz* vorherrscht: Beispiele dafür sind Dienstleistungsbereiche mit hohen Personalkostenanteilen am Umsatz und hoher Wettbewerbsintensität sowie Industriezweige mit einem hohen Anteil an einfacher Montagearbeit, die unter einem starken internationalen Kostendruck stehen. Es müssen jedoch zwei wichtige Differenzierungen vorgenommen werden:

Erstens gibt es auch in diesen wirtschaftlichen Bereichen einzelne Unternehmen, die alternative Formen der Flexibilität erproben (s.u.). Zweitens sind neotayloristische Konzepte nicht auf

Niedriglohn- / Niedrigqualifikationsbereiche beschränkt, sondern auch in höher qualifizierten Angestelltentätigkeiten anzutreffen. Während zum Beispiel die VERSICHERUNG in Deutschland eine Erweiterung der Aufgabenbereiche vornimmt, werden bei britischen Banken Merkmale einer Taylorisierung von Angestelltentätigkeiten beobachtet (COMPANY A, COMPANY C). Die Konsequenz ist dort eine *Abnahme* der Flexibilität der Beschäftigten, die über weniger Möglichkeiten als früher verfügen, ihre eigene Arbeit im Zeitablauf auszubalancieren (also sich auf die jeweils dringenden Arbeiten zu konzentrieren und Arbeiten, die weniger dringend sind, auf später zu verschieben). Diese geringere Flexibilität bedeutet für die Beschäftigten zugleich eine geringere Kontrolle über die eigene Arbeitszeit. Diese geringere Kontrolle kommt u.a. darin zum Ausdruck, daß die Konstruktion der betreffenden Arbeitszeitmodelle ein bestimmtes Quantum an zusätzlicher (bezahlter) Arbeitszeit vorsieht, das bei Bedarf von den Vorgesetzten abgerufen werden kann. Dadurch entsteht vom Prinzip her eine Art Rufbereitschaft (die allerdings in der Praxis nicht so funktioniert, wie es vorgesehen ist, weil sich die Beschäftigten diesem - wengleich bezahlten - Zwangselement zu entziehen versuchen). Auch hier ist der Kontext wichtig, in dem diese Modelle entstanden sind: die Suche nach Wegen aus der Überstundenkultur. Wichtig für den hier interessierenden Zusammenhang ist die Beobachtung, daß der Versuch, Alternativen zur Überstundenkultur zu entwickeln, mit einer Re-Standardisierung (oder Taylorisierung) von Tätigkeiten verknüpft wird. Die Fallstudien über die betreffenden Unternehmen legen den Schluß nahe, daß dieser Weg auch für die Unternehmen problematisch ist, so daß in einem Fall (COMPANY A) das Management seine Schwierigkeiten, Beschäftigte für die Arbeit außerhalb der bisherigen Standard-Arbeitszeit zu gewinnen, eingesteht und den Beschäftigten eine erneute Überstundenvergütung gewährt hat.

Diese Beobachtungen regen zur Skepsis gegenüber der naheliegenden Vermutung an, daß ein größeres Gewicht der *Qualitätskonkurrenz* gegenüber der Preiskonkurrenz die Unternehmen zu einer konsequenten Verknüpfung von zeitlicher und funktionaler Flexibilität zusammen mit erweiterten Kompetenzen der Beschäftigten treiben würde. Zwar geraten in solchen Wirtschaftsbereichen tayloristische Arbeitsstrukturen in die Krise, doch von einer grundlegenden Neuorientierung der Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitorganisation sind die meisten der in unseren Projekten untersuchten Unternehmen weit entfernt. Das Problem besteht darin, daß viele Unternehmen sich auf die unmittelbaren Rationalisierungseffekte, die mit neuen Arbeitszeitsystemen zu erzielen sind, *fixieren*. Insbesondere die Möglichkeit, flexibilitätsbedingte Personalkosten kurzfristig zu senken, lenkt den Blick von weiterreichenden, *strategischen Potentialen* neuer Arbeitszeitsysteme ab. Deren Nutzung kann sogar verbaut werden,



wenn die Kostensenkung so weit getrieben wird, daß durch extremen Personalabbau eine permanente Notsituation herbeigeführt wird. Die Entwicklungsrichtung der Arbeitszeitorganisation ist also in hohem Maße von strukturellen Bedingungen (Branchenspezifik, Konkurrenzparameter) beeinflusst, letztlich jedoch ist sie *strategieabhängig*, also gestaltbar.

Eine Reihe von Fallstudien zeigen in Ansätzen die *Möglichkeiten* zukünftiger Arbeitszeitorganisation in einem Milieu zunehmender funktionaler Flexibilität. Sichtbar werden die sich unter diesen Voraussetzungen neu herausbildenden Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation sowohl in Dienstleistungs- als auch in Produktionstätigkeiten: Dezentralisierungen der Organisation - einschließlich der Arbeitszeitorganisation - erhöhen den Koordinations- und Abstimmungsaufwand. Variable und stärker individuell bestimmbare Arbeitszeiten erfordern gegenseitige Absprachen und die Fähigkeit, sich gegenseitig zu vertreten, also verschiedene Tätigkeiten zu beherrschen und über Vorgänge, die von anderen bearbeitet werden, auf dem Laufenden zu sein. Dies ist aufs engste mit weiterer Qualifikation verbunden: Ein interessantes Beispiel hierzu liefert der Bericht über das französische Beratungsunternehmen BETA, in dem neu eingestellte Arbeitskräfte und erfahrene Stammbeschäftigte Tandems bilden, innerhalb denen die Aufgaben aufgeteilt werden und die dazu dienen, die Jüngeren möglichst rasch in das Unternehmen zu integrieren.

Bei derartigen Beispielen handelt es sich um eher strategisch orientierte Unternehmen, die den *Zusammenhang zwischen Kundenbindung, Produkt- und Servicequalität und Personalbindung* zum Ausgangspunkt für eine Umgestaltung ihrer Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitorganisation machen. Verzahnungsmöglichkeiten zwischen Arbeitszeitorganisation, Personalstrategie und Veränderung der Arbeitsstrukturen sind vor allem auf den folgenden Gestaltungsfeldern erkennbar:

- *Erstens* können Arbeitszeitreformen Anlässe oder Katalysatoren für bereits zuvor beabsichtigte, aber noch nicht realisierte Änderungen von Arbeitsorganisation und Personalstruktur sein. Dies gilt vor allem für die Überwindung fachlicher oder abteilungsspezifischer Abgrenzungen, die sich als Hemmschuh für Qualitäts- und Effizienzsteigerungen erwiesen haben. Dabei kann insbesondere die Verkürzung der Arbeitszeit in Verbindung mit der Reorganisation einen bislang wenig beachteten personalpolitischen Zweck erfüllen: Sie bietet die Möglichkeit, einen Teil der dem unmittelbaren Arbeitsprozeß entzogenen Zeit für Weiterbildung zu verwenden.

- Der *zweite* strategische Aspekt einiger neuer Arbeitszeitsysteme, der Zusammenhang zwischen Arbeitszeitorganisation und *Personalbindung*, erwächst aus der zunehmenden Bedeutung qualifizierter und engagierter Arbeitskräfte für die Verbesserung des Service, für die Produktion von Qualität und für die Erhöhung des Nutzungsgrades der Anlagen. Mit steigenden Einarbeitungskosten und zunehmender Verantwortung des Personals für teure Anlagen werden Stabilisierung und Flexibilisierung der Belegschaft zu zwei Seiten derselben Medaille.
- *Drittens* schließlich setzen Arbeitszeitsysteme, die die Entscheidungen über Anpassungen der Arbeitszeiten an die Auftragsentwicklung oder die Änderung der Verkehrsströme in irgend einer Form dezentralisieren, eine grundlegende Reform der gesamten Arbeitsstrukturen voraus. Dezentralisierungen der Arbeitszeitorganisation erhöhen den Koordinations- und Abstimmungsaufwand. Variable und stärker individuell bestimmbare Arbeitszeiten erfordern gegenseitige Absprachen und die Fähigkeit der Beschäftigten, sich gegenseitig zu vertreten, also verschiedene Tätigkeiten zu beherrschen und über Vorgänge, die von anderen bearbeitet werden, auf dem Laufenden zu sein. Dies ist aufs engste mit höherer und breiterer Qualifikation verbunden.

Betrachtet man diese strategischen Potentiale neuer Arbeitszeitsysteme im Zusammenhang, so ist leicht erkennbar, daß sie ein wichtiger Bestandteil jenes Ansatzes sein können, der als „offensive Flexibilität“ oder „high road“-Strategie bezeichnet wird. Auch JIT/TQM-Konzepte beruhen auf demselben Grundgedanken einer Verknüpfung von Qualifikation, Personalbindung, Aktivierung der Beschäftigten für kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Erhöhung der individuellen Verantwortung für Qualitätsproduktion. Dieser Ansatz ist nicht allein für wirtschaftliche Bereiche aktuell, in denen Qualitätskonkurrenz dominiert. Selbst im Einzelhandel sind - wenn auch bislang nur wenige - Unternehmen anzutreffen, die sich diesen Gedanken zunutze machen, um die dort dominierende Preiskonkurrenz durch eine Erhöhung der Dienstleistungsqualität zu ergänzen. Das Kalkül von Unternehmen, die sich an einem derartigen Leitbild orientieren, zielt darauf ab, daß die Beschäftigten in den neuen Flexibilitäts- und Leistungsanforderungen nicht allein zusätzliche Belastungen, sondern auch zusätzliche Chancen für sich erblicken und deshalb die Belastungen bewußt in Kauf nehmen. Mit der Ausdehnung der Verantwortung auf die Arbeitszeit sollen also neue Potentiale der Produktivitätsentwicklung geweckt werden, indem die selbständige Leistungsbereitschaft der Beschäftigten gefördert wird. Die Radikalität derartiger Konzepte beruht auf einer grundlegenden Voraussetzung: Den Beschäftigten darf nicht nur zusätzliche Verantwortung übertragen

werden, sondern sie müssen zugleich die Kompetenzen und Ressourcen erhalten, die sie benötigen, um ihrer gewachsenen Verantwortung auch gerecht werden zu können. Dieser Ansatz bietet, wenn er konsequent verfolgt wird, Chancen für neue strategische Arbeitszeitarangements, die an die Stelle des traditionellen Arbeitszeitkompromisses im Taylorismus treten.

Derartige strategische Arrangements sind für die Beschäftigten durchaus ambivalent. Zwar können sie (unter bestimmten Bedingungen - s.u.) die individuelle Kontrolle über ihre Arbeitszeit deutlich erweitern. Dies ist aber nur um den Preis möglich, daß Arbeitszeit und Auftragssituation miteinander verknüpft werden. Mit der gewachsenen Verantwortung wird zugleich also auch Unternehmerrisiko an die Beschäftigten delegiert. Diese ambivalente Delegation von Kompetenzen und Risiko macht zwar in den Augen ihrer Befürworter die eigentliche Stärke der „high road“ - Strategien aus (vgl. Grünbuch der EU-Kommission), sie ist aber zugleich eine Barriere, die ihre stärkere Verbreitung behindert.

Denn auch für die Unternehmen ist dieser strategische Ansatz nicht ohne Risiko. Für das Beschreiten eines langen, unbekanntes und steinigen Weges wäre ein hohes Maß an Geduld und Kompromißbereitschaft der Beteiligten erforderlich. Sie lassen sich auf das Wagnis einer grundlegenden Umstrukturierung der Arbeitsprozesse und des Betriebs ein, das möglicherweise erst längerfristig zu meßbaren Effizienzsteigerungen führt. Für einen bislang eher lockeren, keineswegs eindeutigen Zusammenhang zwischen partizipativen Arbeitsstrukturen und Effizienzsteigerungen sprechen auch die Resultate der EPOC-Studie, einer kürzlich abgeschlossenen europäischen Erhebung unter Managern (Wickham 1998). Unternehmensführungen, die sich immer stärker auf die kurzfristige Steigerung des 'shareholder value' orientieren, werden derartige Risiken nicht unbedingt eingehen wollen (Kern/Schumann 1998).

Bei den im Rahmen unserer Untersuchungen betrachteten Unternehmen waren die Potentiale neuer Arbeitszeitsysteme zwar keineswegs unbekannt, doch viele dieser Unternehmen beschränkten sich darauf, den einen oder anderen strategischen Aspekt zu berücksichtigen. Nur in wenigen Fällen war ein ganzheitliches Konzept erkennbar, häufiger kann von „halben Reformen“ gesprochen werden.

Diese Beobachtungen sprechen dafür, daß der *soziale* Inhalt der gegenwärtigen Reorganisationstendenzen der Arbeitszeit, insbesondere ihre Wirkungen auf die Stellung der Beschäftigten im Arbeitsprozeß, als noch offen zu betrachten ist. Zu bezweifeln ist, daß allein die Marktkräfte längerfristig tragfähige neue gesellschaftliche Arbeitszeitarrangements hervorbringen werden.

Es ist fraglich, ob mit der Herausbildung einer neuartigen strategischen Interessenbalance zu rechnen ist, wenn die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit weiterhin die hauptsächliche, in vielen Fällen sogar einzige Triebkraft für die Entwicklung neuer Arbeitszeitsysteme bleibt. Auffallend ist jedenfalls, daß die beiden anderen großen Gründe, aus denen Veränderungsdruck auf die herkömmliche betriebliche und gesellschaftliche Arbeitszeitorganisation erwächst - die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen und die anhaltende Beschäftigungskrise - für die untersuchten neuen Arbeitszeitsysteme eine insgesamt weitaus geringere Bedeutung hatten als die Initiative der Unternehmen. Erst wenn sich neue Arbeitszeitsysteme aus verschiedenen gesellschaftlichen Quellen speisen, können längerfristig tragfähige Arrangements entstehen, die die Kontrolle der Beschäftigten über ihre Arbeitszeit erhöhen und zugleich Beschäftigung sichern und fördern. Dies aber setzt eine *verhandelte* Flexibilität voraus. Der Zwang zur Berücksichtigung unterschiedlicher Arbeitszeitinteressen verändert die Realisierungsbedingungen neuer Formen der Arbeitszeitorganisation in den Betrieben und wirkt wiederum auf die Strategiebildung der Unternehmen zurück. Verhandelte Flexibilität bedeutet, daß betriebliche Reorganisationsmaßnahmen mit einer tarifpolitischen und staatlichen Flankierung verzahnt werden:

*Erstens* betrifft dies die Schaffung günstiger *innerbetrieblicher* Bedingungen für die Beschäftigungswirksamkeit neuer Arbeitszeitsysteme. Wie wir festgestellt haben, sind die Voraussetzungen für die Möglichkeit positiver Beschäftigungseffekte fast identisch mit den Bedingungen für eine Erhöhung der individuellen Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten. Die Schlüsselfragen in beiden Fällen lauten,

- wie groß der Einfluß der Beschäftigten auf die Planung und Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse ist, so daß sie auch Einfluß auf die Planung und Gestaltung ihrer eigenen Arbeitszeit ausüben können;
- ob die materiellen Voraussetzungen vorhanden sind, ohne die Einflußrechte lediglich ein Anspruch bleiben, der im betrieblichen Alltag nicht realisierbar ist: Kompetenzen und Ressourcen, um Arbeit und Arbeitszeit tatsächlich beeinflussen zu können, und eine Personaldecke, die für die Erledigung der Aufgaben ausreicht. (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Transparenz erweist sich deshalb als die "conditio sine qua non" sowohl für die Beschäftigungswirksamkeit als auch die Realisierbarkeit individueller Arbeitszeitsouveränität durch neue Arbeitszeitsysteme.

*Zweitens* spielt die weitere Verkürzung der Arbeitszeiten eine Schlüsselrolle. Sowohl positive Beschäftigungseffekte als auch die Berücksichtigung veränderter Arbeitszeitbedürfnisse in der Gesellschaft werden durch generelle Arbeitszeitverkürzungen erheblich begünstigt (vgl. Bosch/Lehndorff 1998). Arbeitszeitverkürzungen erhöhen überdies den Flexibilitätsspielraum der Betriebe; diese Erfahrung führt in einer Reihe von Fällen dazu, daß die Unternehmen weniger Arbeitszeit fest verplanen, als vertraglich vereinbart ist, um zeitliche Reserven für Engpaßsituationen sowie für Qualifikationsmaßnahmen zu bekommen, - ein wichtiger Schritt zum „Abschied von der Zeitverbrauchs-Kultur“. Verhandelte Flexibilität kann zur Herausbildung einer solchen neuen Unternehmens- und Arbeitszeitkultur wesentlich beitragen. Dies zeigen einzelne Beispiele nicht allein aus Deutschland, wo die gewerkschaftliche Politik der Arbeitszeitverkürzung viele Reorganisationsprozesse in den Betrieben angestoßen und beeinflußt hat. Auch in Frankreich haben die staatlichen Subventionen für Arbeitszeitverkürzungen in den letzten Jahren etlichen Betrieben den Übergang zu neuen Arbeitszeitmodellen erleichtert und Lernkosten verringert, wie die französischen Fallstudien zeigen. Derartige Unterstützungsmaßnahmen helfen zugleich, soziale Härten zu vermeiden oder zu abzuschwächen, indem die Löhne trotz der Arbeitszeitverkürzung nicht (oder nur geringfügig) gesenkt werden. Aus der Perspektive der Unternehmen ist der Beschäftigungseffekt ein Nebeneffekt dieser Arbeitszeitmodernisierung. Aus der Perspektive des Staates, der das Dispositiv für den Wandel schafft, ist die Arbeitszeitmodernisierung ein erwünschter Nebeneffekt des Beschäftigungseffekts. Sachlich begründet sind derartige Subventionen vor allem durch die eingesparten staatlichen Aufwendungen für die Finanzierung von Arbeitslosigkeit. So wird der Staat zum Katalysator einer betrieblichen Arbeitszeitmodernisierung mit positiven Beschäftigungseffekten.

*Drittens* erweist sich Qualifikation ein weiteres Mal als Schlüsselfrage. Je stärker Produktion und Dienstleistungen wissensbasiert sind, desto größer ist die Gefahr, daß Arbeitszeitreformen und -verkürzungen am mangelnden Angebot von qualifizierten Arbeitskräften scheitern. Am nachdrücklichsten führen dies die in Entwicklungszentren durchgeführten Fallstudien vor Augen; daß allerdings selbst hochqualifizierte und -spezialisierte Fachkräfte nicht unersetzlich sind, demonstriert die französische Unternehmensberatung. Als wegweisend muß betrachtet werden, daß einige der beschriebenen Arbeitszeitsysteme Qualifizierungszeiten integrieren. Dennoch sollte es nicht ausschließlich den Unternehmen überlassen bleiben, in die Qualifikation ihrer Beschäftigten zu investieren, denn je höher die Personalfixkosten sind, desto höher wird auch die Hürde für die Vereinbarung von Arbeitszeitverkürzungen im Betrieb. Da es ist

nicht realistisch ist, von der Masse der Unternehmen zu erwarten, daß sie aus eigenem Antrieb und besserer Einsicht langfristig und „nachhaltig“ in die fortgesetzte Qualifikation ihrer Beschäftigten investieren und zugleich in kürzere Arbeitszeiten einwilligen, müssen Investitionen in Weiterbildung auch als öffentliche Aufgabe begriffen werden. Nur so kann verhindert werden, daß eine Reorganisation der Arbeitszeit, die Arbeitszeitverkürzungen einschließt, in der Fixkosten-Sackgasse endet. Eine der wichtigsten Möglichkeiten für staatliche Unterstützung in diesem Bereich ist die finanzielle Förderung von Arbeitsunterbrechungen zwecks Weiterbildung, wie sie in einigen skandinavischen Ländern und jetzt auch in den Niederlanden geschaffen wurden.

Dies verweist schließlich auf ein *viertes* Gestaltungsfeld: Der Staat kann individuelle Arbeitszeitverkürzungen erleichtern, was wiederum zu einer erheblichen Dynamisierung einzelbetrieblicher Arbeitszeitreformen beiträgt. Dies betrifft zum einen die Milderung der Folgen von Teilzeitphasen im Erwerbsleben von Beschäftigten für deren Rente, und zum anderen generell die finanzielle Abfederung diskontinuierlicher Erwerbsverläufe. Dies schließt Teilzeitphasen ebenso ein wie erweiterte und finanziell abgesicherte Möglichkeiten der Erwerbsunterbrechung z.B. für Kinderbetreuung oder Weiterbildung. Generell erweist es sich für betriebliche Arbeitszeitreformen als hinderlich, wenn Teilzeitarbeit und Vollzeitarbeit rechtlich nicht vollständig gleichgestellt sind, da in einigen Fällen die vertragliche Regelarbeitszeit so weit gesenkt wird, daß sie rechtlich als Teilzeitarbeit gewertet wird.

Die hier skizzierten Beobachtungen und Überlegungen erlauben den folgenden Schluß: In strategisch orientierten Unternehmen, die den Zusammenhang zwischen Kundenbindung, Produkt- und Servicequalität und Personalbindung zum Ausgangspunkt für eine Umgestaltung ihrer Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitorganisation machen, ergeben sich zwar günstige *Anknüpfungspunkte* für eine erweiterte Arbeitszeitkontrolle durch die Beschäftigten sowie für die Sicherung - oder gar Schaffung - von Arbeitsplätzen. Doch Arbeitszeitkontrolle und positive Beschäftigungseffekte werden nicht gratis mitgeliefert. Erstens müssen die Anknüpfungspunkte, die derartige „high road“ - Strategien bieten, auch tatsächlich genutzt werden können, und zweitens müssen wesentlich mehr Unternehmen als bisher ein Interesse daran entwickeln, sich überhaupt auf das Neuland einer „offensiven“ Flexibilität zu wagen. Beides setzt voraus, daß Beschäftigte, Gewerkschaften und Staat wesentlich nachdrücklicher als bisher Arbeitszeitforderungen vertreten, die sich aus den individuellen und gesellschaftspolitischen Interessen an einer gerechten Arbeitsverteilung und einer wirksameren individuellen Kontrolle der Arbeitszeit ergeben. Auf andere Weise werden sich längerfristig tragfähige

gesellschaftliche Arbeitszeitarrangements nicht entwickeln können, die an die Stelle der verloren gehenden Balance des tayloristisch geprägten Arbeitszeitstandards treten.

## 5 Anhang

### 5.1 Literatur

- Babson, S. (ed.) (1995): *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Detroit
- Bosch, G. / Dawkins, P. / Michon, F. (eds.) (1994): *Times are changing. Working time in 14 industrialised countries*. Geneva
- Bosch, G. (1998): *Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Vortrag auf der 8<sup>th</sup> European Conference of Human Resource Managers, Federation of Belgian Companies, 22-23 June 1998, Brussels*. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen (Ms.)
- Bosch, G. / Lehndorff, S. (1995): *Annual working hours in Germany. Working paper*. Geneva: International Labour Office
- Europäische Kommission (1997): *Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft*. Grünbuch. Luxemburg
- Kern, H. / Schumann, M. (1998): *Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg*. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 26: 7-14
- Kirsch, J. / Klein, M. / Lehndorff, S. / Voss-Dahm, D. (1998): *Arbeitszeit und Beschäftigung im Lebensmitteleinzelhandel - Deutschland, Frankreich, Großbritannien und die Niederlande im Vergleich*. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik (Projektbericht)
- Lay, G. / Mies, C. (1997): *Neue Arbeitszeitmodelle haben das Experimentierstadium in den Betrieben verlassen*. Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung: PI-Mitteilungen no. 5
- Lehndorff, S. (1998): *Arbeitszeitverkürzung in der Krise*. In: Bosch, Gerhard (Hg.): *Zukunft der Erwerbsarbeit. Strategien für Arbeit und Umwelt*. Frankfurt/New York: 246-270
- Lehndorff, S. / Mansel, B. (1998): *Overtime Reduction in Germany. Final Report to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Project: Monitoring developments in working-time organisation and the reduction in working time)*. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen
- Lehndorff, S. / Bosch, G. (1993): *Autos bauen zu jeder Zeit? Arbeits- und Betriebszeiten in der europäischen und japanischen Automobilindustrie*. Berlin
- Lindecke, C. / Lehndorff, S. (1997): *Beschäftigungssicherung und Neueinstellungen durch neue Arbeitszeitmodelle? Dokumente des Workshops am 7. März 1997*. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik
- Meulders, D. / Plasman, R. / Taddei, D. (1998): *Public financial interventions for the promotion of working time reductions and employment in Belgium and France*. Forschungsbericht im Rahmen des Projekts „Arbeitsumverteilung, Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitorganisation und soziale Sicherung“
- Rubery, J. (1998): *Flexibilisierung der Arbeitszeit in Großbritannien*. In: WSI-Mitteilungen 9, Schwerpunkttheft „Arbeitszeitpolitik in Europa“
- Taddei, D. (1998): *Arbeitszeitverkürzung - Eine Literaturübersicht*. Hrsg. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen. Luxemburg
- Herrmann, C. / Singer, S. / Trinczek, R. (1998): *35-Stunden-Woche in der gewerkschaftlichen und betrieblichen Praxis - Kurzdarstellung der Umfrage-Ergebnisse der Forschungsgruppe IPRAS*. In: IG Metall (Hrsg.): *Arbeitszeitpolitische Konferenz der IG Metall, 7.-9.Mai 1998 in Hannover: 67-71*
- Wedderburn, A. (1997): *Komprimierte Arbeitszeit*. Hrsg. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen. Luxemburg
- Weidinger, M. (1995): *Abschied von der "Zeitverbrauchs-Kultur"*. In: Personalführung, no. 9: 768-775
- Wickham, J. (1998): *Squaring the circle? Participation, innovation and employment - some results from the EPOC survey*. In: *Transfer / Quarterly of the European Trade Union Institute*, vol. 4, n° 2: 231-245



## 5.2 Abbildungen, Tabellen

**Abbildung 1: Neue Formen der betrieblichen Arbeitszeitorganisation**

Ziel	Methodischer Ansatz	Hauptvarianten
<i>Verlängerung</i> von Öffnungs- und Betriebszeiten	<i>Entkoppelung</i> von Arbeits- und Betriebs-/Öffnungszeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entkoppelung von Arbeits- und Betriebsstagen (z.B. Mehrfachbesetzungssysteme)</li> <li>• Differenzierte Arbeitszeiten für verschiedene Beschäftigtengruppen</li> <li>• Ausdünnen der Besetzungstärke innerhalb einer längeren Öffnungszeit</li> </ul>
<i>Flexibilität (I)</i>	<i>Numerische</i> Flexibilität / Anpassen der Personalbesetzungstärke: Betriebliches Arbeitszeitmanagement mit Hilfe fluktuierender Besetzungstärken auf der Basis befristeter oder kurzer individueller Arbeitszeiten	Kernelemente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeit</li> <li>• Befristete Verträge, Leiharbeit</li> </ul>
<i>Flexibilität (II)</i>	<i>Zeitliche</i> Flexibilität / Anpassen der Arbeitszeit: Betriebliches Arbeitszeitmanagement mit Hilfe von Veränderungen der Dauer und Lage der Arbeitszeit im Zeitablauf (variable Arbeitszeitgestaltung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiv ausgehandelte Arbeitszeitschwankungen</li> <li>• Angeordnete Arbeitszeitschwankungen</li> <li>• Selbstorganisierte Arbeitszeitschwankungen</li> <li>• Selbstorganisierte Arbeitszeitschwankungen ohne Arbeitszeitkontrolle (ergebnisorientierte statt zeitorientierter Kontrolle)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 2: Schichtplan im BMW-MOTORENWERK in Österreich**

Woche oder MA	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F				
B	S	S	S	S	S		N
C	N	N	N	N	N		
D					F	F	

Quelle: BMW Motoren GmbH (Bericht Melvyn)

**Abbildung 3: Schichtplan im Zentrallager von SKF (Schweden)**

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
1	22.00-06.00	22.00-06.00	22.00-06.00	22.00-06.00	22.00-06.00		
2						08.00-14.00	08.00-14.00
3			07.00-18.00	07.00-18.00	07.00-18.00		
4	07.00-18.00	07.00-18.00	07.00-18.00				22.00-06.00

Quelle: Bericht Anxo/Lundström

**Abbildung 4: Vollkontinuierliches Schichtsystem bei HP-SCI (sechs Schichtgruppen, Schichtzyklus von acht Wochen)**

Poste	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi	dimanche
semaine 1							
Matin	1	1	6	1	6	1	3
A-Midi	4	2	2	2	2	6	6
Nuit	3	3	4	4	5	5	5
semaine 2							
Matin	3	1	1	1	1	2	6
A-Midi	2	2	5	2	5	5	5
Nuit	6	6	3	3	4	4	4
semaine 3							
Matin	1	1	4	1	4	1	5
A-Midi	6	2	2	2	2	4	4
Nuit	5	5	6	6	3	3	3
semaine 4							
Matin	5	1	1	1	1	2	4
A-Midi	2	2	3	2	3	3	3
Nuit	4	4	5	5	6	6	6
semaine 5							
Matin	1	1	6	1	3	1	3
A-Midi	4	2	2	2	2	6	6
Nuit	3	3	4	4	5	5	5
semaine 6							
Matin	3	1	1	1	1	2	6
A-Midi	2	2	5	2	6	5	5
Nuit	4	4	5	5	6	6	6
semaine 7							
Matin	1	1	4	1	5	1	5
A-Midi	6	2	2	2	2	4	4
Nuit	5	5	6	6	3	3	3
semaine 8							
Matin	5	1	1	1	1	2	4
A-Midi	2	2	3	2	4	3	3
Nuit	4	4	5	5	6	6	6

Quelle: Bericht Lallement/Lefèvre

**Tabelle 1: Beschäftigungsstrukturen in den untersuchten Betrieben des deutschen Lebensmitteleinzelhandels**

Betrieb	Vollzeit	Teilzeit	<i>Darunter: Geringfügige Beschäftigung</i>
D-A-1	35%	65%	25%
D-A-2	46%	54%	15%
D-B-1	8%	92%	65%
D-B-2	7%	93%	67%
D-C-1	8%	92%	60%
D-C-2	20%	80%	40%
D-C-3	17%	83%	40%
D-D-1	39%	61%	8%
D-D-2	35%	65%	5%
D-E-1 (aktuell)	42%	58%	16%
D-E-1 (Plan)	20%	80%	k.A.

Quelle: Bericht Kirsch/Klein/Lehndorff/Voss-Dahm

**Abbildung 5: Personaleinsatzplan von zwei Beschäftigten des Supermarktes D-E-1**

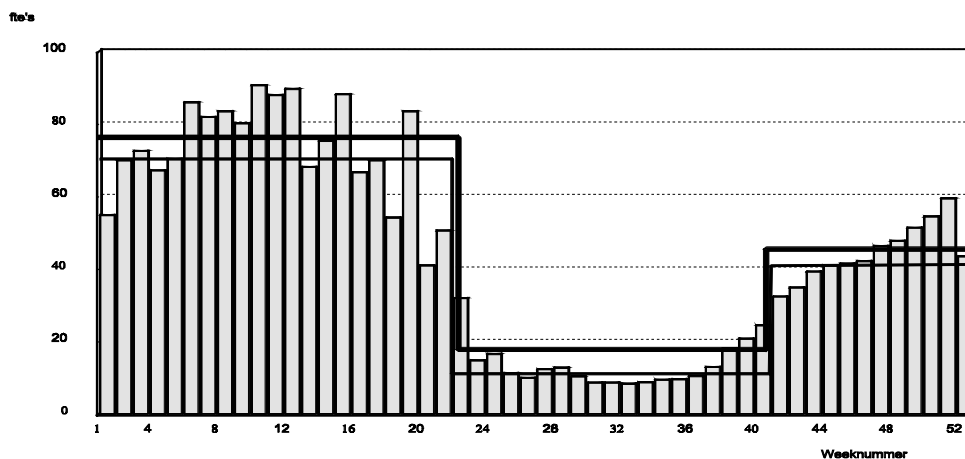
Person	Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA
<b>A</b>	1. Woche	8-14	14-18	8-17	14.30-20	8-14.30	8-16
	2. Woche	14-18.30	14.50-20	10-16.30	14.30-20	12-17.30	9.30-16
	3. Woche	12.30-18.30	8-14	8-17	9.30-15	15-20	8-13.30
	4. Woche	8-14	8-14	9-17.30	8-14	13-18.30	10.30-16
<b>B</b>	1. Woche	11.35-16.35	15.30-20	10-15.30	15.30-20	8-13.30	11-16
	2. Woche	12.30-16.30	12.30-16.30	16.20-20	11-15	12.30-17.30	11-16
	3. Woche	16.20-20	12-16	16.20-20	8-12.30	15.20-20	11-16
	4. Woche		12-20	9-13.30	14-18	15.20-20	11-16

Quelle: Bericht Kirsch/Klein/Lehndorff/Voss-Dahm

**Abbildung 6: Arbeitszeiten einer Beschäftigten des Verbrauchermarktes D-B-1**

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	Geleistete Arbeitsstunden
<b>Geplante Arbeitszeit</b>	frei	frei	13-17 Uhr	frei	13-17 Uhr	frei	6 (vertraglich 9)
<b>Tatsächliche Arbeitszeit</b>	frei	11-14 Uhr	frei	12-16 Uhr	17-20 Uhr	frei	10

Quelle: Bericht Kirsch/Klein/Lehndorff/Voss-Dahm

**Abbildung 7: Arbeitskräftebedarf im Jahresverlauf in der Importabteilung eines niederländischen BLUMEN-AUKTIONSHAUSES**

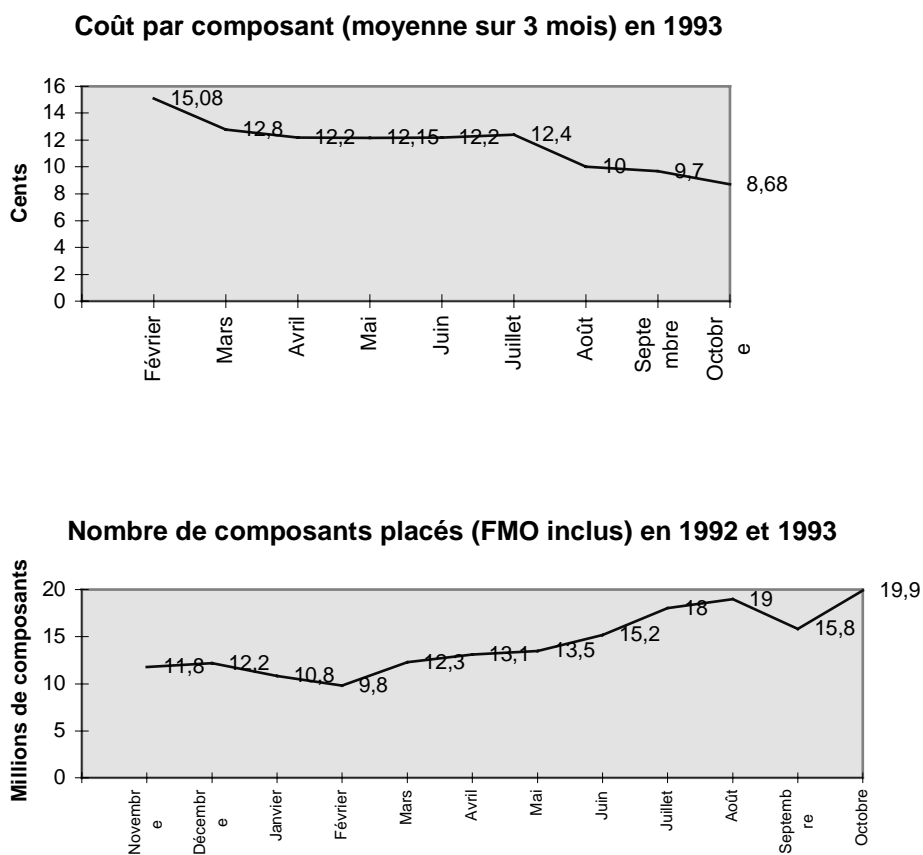
Quelle: Bericht ATOS/ Vos

**Abbildung 8: MALMÖ HOSPITAL: The weights of the time bank system**

Activity	Weight
Stand by	0,5
Non patient related activities (meetings, training etc)	1,0
Patient spells on weekdays	1,75
Patient spells on weekends	2,0
Patient spells on public holidays	2,5

Quelle: Bericht Anxo/Lundström

**Abbildung 9: Entwicklung der Stückkosten bei HP-SCI nach Einführung des neuen Schichtsystems**



Quelle: Bericht Lallement/Lefèvre

**Abbildung 10: Aufgaben der "zeitautonomen Gruppe"**

- Einteilung der individuellen Arbeitszeiten sowie der Pausen in gruppeninterner Absprache nach Maßgabe der gegebenen Präsenz- oder idealerweise Ergebnisvorgaben
- Eigenverantwortliche Urlaubsplanung im Rahmen betrieblicher Präsenz- oder idealerweise Ergebnisvorgaben
- Eigenverantwortliche Reaktion auf Schwankungen des Kapazitätsbedarfs im Rahmen betrieblich vereinbarter „Zumutbarkeitsgrenzen“
- Integration unterschiedlicher individueller vertraglicher Arbeitszeitdauern
- Anforderung von Aushilfen o.ä. bei Unterschreitung der jeweiligen Soll-Besetzungsstärke trotz Einhaltung der vereinbarten Besetzungs-Spielregeln; dementsprechend aber auch Verpflichtung zum „Verleih“ von Gruppenmitgliedern an andere Bereiche bei Überbesetzung

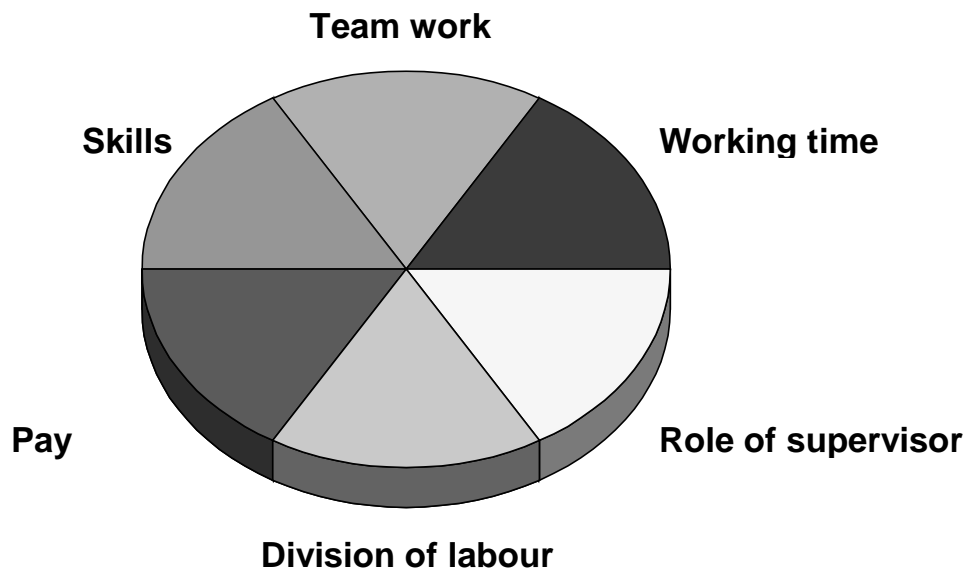
Quelle: Weidinger (1995: 775)

**Abbildung 11: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Beschäftigung**

Unternehmen	Kompetenzen der Gruppen	Arbeitszeit-souveränität der Beschäftigten	Bandbreite der Arbeitszeit-konten (Std.)*	Maßnahmen beim Erreichen des Limits	Arbeitszeitkonto und Personal-be-messung	Rechte des Betriebsrats
AUTOMOBIL-HERSTELLER	Arbeits-einteilung Urlaubs-planung	informelle Absprachen	+/-200	Gespräch mit Beschäftig-ter/m	bei begrenztem Abbau der Plusstunden: Neu-einstellungen	Einsichtsrecht in Arbeitszeit-konto
MEDIZIN-TECHNIK-HERSTELLER	Planung Steuerung Qualitäts-management	eigenverant-wortliche Gestaltung; Einigung in Grup-pen	+/-150	bei 120 Std.: Gespräch zwischen Betriebsrat, Geschäftslei-tung und Be-schäftigter/m	bei 2/3 der Kostenstellen-kapazität: Beratung über Personal-maßnahmen	Einsichtsrecht in Arbeitszeit-konto
DRUCK-MASCHINEN-HERSTELLER	-	Vorrang Gleitzeit (individuell) vor Band-breitenmodell (kollektiv); Regelung Arbeits-zeit durch Be-schäftigte	Gleitzeit: +/- 40 h  Bandbreiten-modell: +/- 100 h zusätzlich	Plus verfällt, Minus wird abgezogen (Theorie; Praxis aber Auszahlung von Plus)	bei Erreichen von Limit (140 h): Diskussion über Personal-anpassungs-maßnahmen	Einsichtsrecht rote und gelbe Konten werden auto-matisch gemeldet
LEHRMITTEL-HERSTELLER	Disposition Lagerhaltung Qualität Liefertermine	variable Arbeitszeit Teams regeln	unbegrenzt	Plusstunden verfallen, Mi-nusstunden vom Entgelt abgezogen	Beantragen von Aushilfen Initiative des Be-triebsrats	Einsichtsrecht in Arbeitszeit-konto Diskussion des Kostostands
VERSICHERUNG	Fall-bearbeitung	variable Arbeitszeit Vorgabe: Servicezeit Teams regeln	„Ampelmodell“; rot: > +/- 25 nur ausnahmsweise und vorüberge-hend	s. Ampelmo-dell	bei roter Zone: Beratungen über Maßnahmen zur Arbeitsorganisa-tion und Perso-nalplanung	Recht, die Ar-beitszeitkonten einzusehen. automatische Information bei „rotem Bereich“
AUTOMOBIL-ZULIEFERER	Arbeits-vorbereitung Planung Qualitäts-entwicklung Qualifizierung Arbeitszeit und Urlaub	Gruppen regeln Arbeitszeit variable Arbeitszeit	+ / - 50 Stun-den, nicht mehr als 20 Stunden pro Monat	Plus verfällt; Minus muß eingearbeitet werden	Neueinstellungen sobald mehr als 6 Monate mehr als tarifliche Arbeits-zeit anfällt	Einsichts-rechte

Quelle: Bericht Lindecke



**Abbildung 12: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation**

Gerhard Bosch

© IAT 1998

Quelle: Bosch (1998)

**Abbildung 13: Ansatzpunkte für die Gestaltung variabler Arbeitszeitmodelle**

<b>Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitkontrolle und Beschäftigung - Ansatzpunkte für die Gestaltung variabler Arbeitszeitmodelle -</b>
<b>1. Transparenz der Arbeitszeitkonten</b>
In dem Maße, wie die Organisation der Arbeitszeit auf die Ebene individueller Aushandlungsprozesse verlagert wird, wird es für die Betriebsparteien schwieriger, die Transparenz und die Einflußmöglichkeiten zu behalten, die für eine betriebliche Beschäftigungspolitik erforderlich sind.
<b>2. Höhe der maximal zulässigen Plussalden auf den Arbeitszeitkonten</b>
Je höher diese Grenze angesetzt wird, desto größer ist die Gefahr, daß die Beschäftigten über lange Zeiträume Guthaben auf den Arbeitszeitkonten aufbauen, bevor die Überschreitung der vertraglichen Arbeitszeit als Problem im Betrieb wahrgenommen wird.
<b>3. Vorkehrungen für den Fall des Überschreitens maximaler Zeitguthaben</b>
Alle flexiblen Arbeitszeitmodelle unterliegen der Gefahr eines Etikettenschwindels. Überstunden werden zwar der Form nach durch Arbeitszeitkonten u.a. überflüssig gemacht, doch in der Praxis wird möglicherweise die effektive Arbeitszeit keineswegs verkürzt. Was früher Überstunden hieß, würde nun lediglich in Zeitguthaben umbenannt. Eine extensive Überstundenpraxis könnte dann unter neuem Namen fortgesetzt werden, allerdings mit dem Unterschied, daß die Überstunden nicht bezahlt werden.
<b>4. Zusammenhang von Arbeitszeit und Personalbemessung</b>
In Deutschland finden sich die konkretesten und verbindlichsten Regelungen dazu in einigen sogenannten „Ampelmodellen“: In einem „grünen“ Bereich können die Beschäftigten eigenverantwortlich Zeitguthaben bilden; für definierte „gelbe“ und „rote“ Zeitzonen werden Verantwortlichkeiten und Modi für den Abbau der überzogenen Zeitkonten festgelegt, z.B. in Verbindung mit Verhandlungen über Neueinstellungen.

Quelle: Lindecke/Lehndorff (1997); eigene Darstellung