

Werkstattgespräch am 28.11.2000

***Der enge Zusammenhang zwischen Arbeitszeit- und Arbeitsorganisation und die
Zukunft der Arbeitszeitregulierung im IKT-Sektor***

Thema des Vortrags ist die *enge Beziehung zwischen Arbeitsorganisation und Arbeitszeitor-
ganisation in Betrieben des IKT-Sektors*. Obwohl es primär um Arbeitszeitpolitik der Branche
geht, erhält die Arbeitsorganisation in den folgenden Ausführungen eine besondere Bedeu-
tung. Dies ist der Grundannahme geschuldet, dass in der spezifischen Arbeitsorganisation der
Branche ein wesentlicher Schlüssel für die Erklärung der faktischen Ausweitung der Arbeits-
zeit liegt und unter Umständen auch für die Regulierung. Die Ursache der Arbeitszeitprob-
lematik ist also aufs Engste verknüpft mit der Art und Weise WIE und unter welchen
BEDINGUNGEN gearbeitet wird.

1.1 Gliederung

Der Vortrag gliedert sich wie folgt:

1. Zur allgemeinen Bedeutung von Arbeitszeitregulierung
2. Reorganisationsstrategien von der Arbeit: Dezentralisierung und Vermarktlichung
3. Die spezifische Arbeitsorganisation in untersuchten IT-Firmen und die Auswirkung auf
die Arbeitszeitsituation
4. Die stille Unterstützung der Arbeitszeitsituation durch andere Elemente der Personalwirt-
schaft - Individualisierung der Personalwirtschaft

1.2 Zum ersten Punkt: Die allgemeine Bedeutung von Arbeitszeitregulierung

In der historischen Entwicklung der Standardisierung und der damit einhergehenden Verkürzung der Arbeitszeit haben sich in den unterschiedlichen Branchen sehr verschiedene Institutionen der Arbeitszeitregulierung herausgebildet. Doch dienen sie alle demselben Zweck. Im Kern geht es nämlich immer darum, die Wirkung der Marktschwankungen auf die Arbeitszeit abzufedern.

Die Regulierung der Arbeitszeit, also der Zeit, in der der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber zur Verfügung steht, hat für den Arbeitgeber die ökonomische Notwendigkeit zur Folge, die Arbeitskraft der bei ihm Beschäftigten planmäßig und möglichst regelmäßig zu nutzen. Kommt er mit dem vertraglich vereinbarten Arbeitsvolumen nicht aus, ist dies zunächst sein Risiko, das mit einem definierten Aufschlag, der Bezahlung von Überstunden, bewertet wird. Auch eine Unter-Ausnutzung der Arbeitszeit erhöht für den Arbeitgeber die Arbeitskosten pro produzierter Einheit.

Mit anderen Worten: Die Arbeitszeitregulierung kann als eine *Einschränkung der Koppelung von Arbeitszeit und Markt* verstanden werden. Seit den großen Errungenschaften wie z.B. dem 8 Stunden Tag und der 40 Stundenwoche befindet sich Deutschland in einer längeren stabilen Phase der *Arbeitszeitarrangements*. Diese Arrangements beziehen sich sowohl auf die Sphäre der Betriebe, in denen sich Arbeitszeit und Arbeitsorganisation in einer symbiotischen Beziehung weiter entwickelt haben. Die Regulierung der Arbeitszeit und vor allem die schrittweise Senkung der Arbeitszeit wirkte dabei wie eine Produktivitätspeitsche, die Arbeit noch besser zu organisieren. Aber auch gesellschaftlich sind die Arbeitszeitarrangements fest verankert und in Deutschland dominiert bzw. dominierte lange unangefochten das Paradigma der männlichen Versorgungsehe.

Durch derzeit zu beobachtende *Veränderungen der Arbeitsorganisation* wird die Rolle der Arbeitszeitregulierung in Frage gestellt. Dabei geht es nicht um Reformen der Arbeitszeitregulierung, sondern die gegenwärtigen Entwicklungen stellen sie in ihrer gesamten Existenz in Frage. Treibende Kraft sind hier die Entwicklungen der ökonomischen Sphäre, genauer die gegenwärtige Einführung neuer Organisationsformen, die zum Ziel haben, die Arbeitszeit der Individuen wieder möglichst uneingeschränkt an den Markt zu koppeln.

1.3 Veränderungen in der Arbeitsorganisation: Dezentralisierung und Vermarktlichung

Ich folge hier den Autoren Moldaschl, Sauer vom Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, die die zu beobachtenden Reorganisationsbemühungen der Unternehmen seit Anfang der 90er Jahre durch

Dezentralisierung und

Vermarktlichung charakterisieren

Dezentralisierung bezeichnet die organisatorische Dimension der Desintegration hierarchisch strukturierter Unternehmenskomplexe und drückt sich aus z.B. in der Verringerung der Leistungstiefe, der Verlagerung von Kompetenzen von zentralen Instanzen auf ausführende Stellen, in der Stärkung der Autonomie und Eigenverantwortung von Organisationseinheiten .

Vermarktlichung meint die ökonomische Seite, also die Koordination und Steuerung durch den Markt: Die Öffnung der Unternehmen zum Markt, die marktliche Sanktion anstelle hierarchischer Kontrolle z.B. durch marktorientierte Anreizsysteme, faktische oder fiktive Konkurrenz von Unternehmenseinheiten durch Einrichtung von Cost- oder Profitcentern. Organisatorische Einheiten werden also unmittelbar mit dem Markt konfrontiert und auch die interenen Beziehungen werden auf der Basis marktförmiger Austausch- und Konkurrenzmechanismen neu organisiert.

Dezentralisierung und Vermarktlichung dienen der Identifizierung und Erschließung von Rationalisierungspotentialen und diese Rationalisierungsstrategien sind in hohem Maße arbeitskraftbezogen. Schlüsselwörter in bezug auf die Beschäftigung sind hier Flexibilisierung und Selbstorganisation.

1.4 Arbeitsorganisation - Arbeitszeit

Wie sieht die Arbeitsorganisation nun im einzelnen aus und was ergibt sich daraus für die Arbeitszeitregulierung? Also von der Makroebene in die Mikrobetrachtung.

Wir haben im vergangenen Jahr im Rahmen eines auf europäischer Ebene vergleichenden Projektes Fallstudien in 6 deutschen IT- Unternehmen durchgeführt.

Typische Merkmale der Arbeitsorganisation sind:

- Die Arbeit gestaltet sich unter eindeutigen Zeit- und Kostenvorgaben. Die Rahmenbedingungen ergeben sich einerseits aus numerischen Leistungszielen, die von Unternehmensseite an die Projekte gestellt werden. Z.B. Umsatzziele, Renditeziel, Umsatz zu Gewinn, Auslastungsgrad des Personals, also Differenz zwischen in Rechnung zu stellende Stun-

den und Stunden für Overheadaufgaben. Insbesondere im Projektgeschäft werden Zeit und Preis eines Projektes zu Beginn verhandelt und unter diesen Rahmenbedingungen gestaltet sich die Arbeit: Eine IT- Lösung innerhalb eines festgelegten Zeitraumes zu einem festgelegten Preis erstellt. Um den Wettbewerb um ein Projekt zu gewinnen, werden gerade strategische Projekte bewußt knapp kalkuliert und grundsätzlich müssen Projekte so kalkuliert sein, dass die numerischen Leistungsziele der Unternehmen erfüllt werden können.

- Der *Zusammenhang zwischen den numerischen Leistungszielen und der Arbeitszeit* der Beschäftigten ist wie folgt: In der Logik des Managements, das die Projekte kalkuliert, ist der Gewinn, den ein Projekt erwirtschaftet, umso größer, je weniger Ressourcen für Personal- und Sachmittel verbraucht werden. Des weiteren steigt der Auslastungsgrad innerhalb eines Projektes, je weniger Arbeitsbesprechungen angesetzt werden, je weniger Personen in Supportfunktionen wie z.B. in Sekretariaten eingesetzt werden, je weniger Zeit Beschäftigte für Schulungen verwenden, je weniger Personal z.B. durch Krankheit ausfallen, je weniger Zeit für die Einarbeitung von neu in einem Projekt beschäftigten Personen veranschlagt wird. Für das Management besteht also der Anreiz, die Ausstattung von Projekten mit Personal- und Sachmitteln bewußt niedrig zu kalkulieren. Grundsätzlich gilt, dass die finanziellen Rahmenbedingungen und damit die Möglichkeiten, Projekte mit Personal- und Sachmitteln auszustatten, umso begrenzter sind, je höher die Leistungserwartungen der Unternehmenszentralen an die einzelnen Geschäftsbereiche sind. Je geringer die Personalbemessung in den einzelnen Projekten ist, desto eher entsteht Druck auf die Beschäftigten, Arbeitszeit die Arbeitsaufgaben durch eine Ausweitung der individuellen dennoch zu bewältigen.
- Bei den Tätigkeiten in IT-Projekten besteht zu Beginn eines Projektes- bzw. im Produktgeschäft zum Beginn einer Entwicklungsphase nur eine *Mindestklarheit über die erforderlichen Tätigkeiten und Arbeitsinhalte und den dafür benötigten Zeit/Personal Bedarf*.

Worauf kann dieses Moment der Unsicherheit zurückgeführt werden? Die Unsicherheit entsteht aus der Summe vieler spezifischer Einzelaspekte: Der wichtigste Aspekt ist sicherlich die *Spezifik der Arbeitsaufgaben*. Denn viele Arbeitsaufgaben haben innovativen Charakter, so dass die Arbeit nur „ergebnisorientiert“ organisiert werden kann. Das „Wie“ der Umsetzung bleibt und muß den Beschäftigten selbst überlassen bleiben.

Auf die Spezifik der Arbeitsaufgabe ist es also auch zurückzuführen, dass der Arbeitgeber Beschäftigte gar nicht mehr direkt durch Anordnung steuern kann, sondern nur noch indirekt

durch Setzen der Rahmenbedingungen, unter denen die Beschäftigten oder auch Teams profitabel zu agieren haben.

Ein Aspekt ist –gerade im Projektgeschäft– die enge Nähe zum Kunden. Bei der Projektarbeit ist der Unsicherheitsfaktor der Kunde, dessen Bedarf an IT erst im Verlauf bzw. der Anfangsphase des Projektes genau ermittelt wird.

- *Auswirkungen auf Arbeitszeit:* Zeitkritische Situationen, die zu langen Arbeitszeiten führen entstehen also dadurch, dass die Arbeitszeitbedarfe im Vorhinein nicht exakt zu bestimmen sind. Grundsätzlich stehen vier Möglichkeiten zur Verfügung, „zeitkritische“ Phasen zu entspannen.

Erstens durch die Planung von Vertretungsmöglichkeiten innerhalb von Arbeitsteams. Sind Spezialistenqualifikationen innerhalb von Arbeitsteams nur durch eine Person abgedeckt und fällt diese Person aus oder benötigt mehr Zeit als erwartet für die Erledigung der Arbeitsaufgabe, kommt es zu zeitlichen Verzögerungen, die zu Zeitdruck führen, wenn der Zeitpunkt der Abgabe des Arbeitsergebnisses nicht entsprechend angepaßt wird. Hier ergibt sich also ein Querverweis zum Thema Qualifizierungsaufbau. Je weniger breit der Aufbau von Spezialistenwissen betrieben wird, desto eher führt das zu Arbeitsdruck innerhalb einer Arbeitsorganisation, die auf die Zusammenarbeit von verschiedenen Spezialisten angewiesen ist.

Die *zweite* Möglichkeit, arbeitsorganisatorisch auf unvorhersehbare Flexibilitätsanforderungen zu reagieren, besteht darin, andere Abteilungen oder Projektteams zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe um Unterstützung zu bitten. Dies setzt jedoch voraus, dass es erstens überhaupt Projekte oder Projektmitarbeiter gibt, die unterausgelastet sind, und dass zweitens nicht nur allgemein Kapazitäten vorhanden sind, sondern auch in Bezug auf die geforderten Qualifikationen.

Die *dritte* Möglichkeit, zeitkritische Situationen zu entspannen, besteht in der Aufstockung des Personals. Dies wirft die Frage nach den Befugnissen und Möglichkeiten auf, die das Management bei der Ausstattung mit finanziellen Ressourcen hat. Diese Möglichkeit ist in der Regel beschränkt, denn das Management ist verpflichtet, numerischen Leistungsziele der Unternehmen zu erfüllen oder das Management ist aufgrund der internen Konkurrenzbeziehungen dazu gezwungen, Angebote für Projekte auf der Basis von unrealistischen Zeitschätzungen abzugeben, nur um Arbeit für einen bestimmten Bereich zu beschaffen. Der schwarze

Peter wird dann an die Beschäftigten weiter geschoben mit der Folge von überlangen Arbeitszeiten.

Zusammengefaßt werden kann, dass durchaus Möglichkeiten bestehen, durch Anpassung der Arbeitsorganisation zeitlich angespannte Situationen zu entlasten, obwohl die optimale Allokation von Zeit- und Qualifikationsressourcen innerhalb eines komplexen Umfeldes eine erhebliche Koordinationsleistung erfordert und das Anpassungsmanagement grundsätzlich nicht mehr als ein Agieren innerhalb begrenzter Möglichkeiten und restriktiver Rahmenbedingungen ist. Dennoch ist die Analyse der Arbeitsorganisation notwendig, weil sie Aufschluß darüber gibt, woraus Arbeitszeitbelastungen resultieren und zweitens noch bedeutender, weil sie die Diskussion über Ressourcen und Kompetenzen auslöst.

- Einsatz von hochqualifizierter Arbeitskraft

Gerade im Projektgeschäft ist nicht nur IT-spezifisches know how sondern auch Branchenkenntnis der Kunden, soziale Fähigkeiten, Kreativität gefragt: high potentials. Die Struktur des Arbeitsangebots spielt m.E. eine große Rolle im Zusammenhang mit der Problematik der Arbeitszeitverlängerung: Die Arbeitsorganisation ist daran orientiert, dass nur diese sog. High potentials oder auch Leistungsträger den Standards standhalten. Die Maßstäbe werden verschoben.

“Diejenigen, die jetzt neu ins Unternehmen kommen, betrachten ihre Arbeit als eine große Chance für sich selbst. Die sind nicht satt, sondern hungrig. Möchten was lernen, nutzen, was wir ihnen anbieten, aufsaugen, umsetzen, Erfolg haben.”

Hier spielt die Rekrutierung als ein wichtiges Element der Personalpolitik eine große Rolle. Schon bei der Rekrutierung wird dafür gesorgt, dass nur solche Beschäftigte in die Unternehmen gelangen die die Bereitschaft, mitbringen, sich über die Maßen zu engagieren, die zumindest zum Zeitpunkt des Eintritts in das Unternehmen zeitlich belastbar sind und sich mit dem Arbeitsinhalt in hohem Maße identifizieren.

Auch wenn nicht alle anderen Beschäftigten über dieses Profil verfügen, so üben die neuen Beschäftigtengruppen auf die anderen wenn auch nur implizit Druck aus und setzen die Meßlatte höher.

- Zusammenarbeit in Teams und von Beschäftigten mit unterschiedlichen Spezialisierungen. Aber es viele Formen der Zusammenarbeit. Sehr enge Zusammenarbeit mit vielen Überschneidungen und räumlich enger Zusammenarbeit. Auf der anderen Seite auch quasiautonome Einzelarbeit und die Zusammenarbeit darauf beruht, nur an ausgewählten Schnittstellen evtl. nur über elektronische Kommunikationsmittel, also virtuell miteinander zu kommunizieren. Zwischen Teamarbeit und Teamarbeit liegen also Welten.

Auswirkung auf Arbeitszeit: Art der Zusammenarbeit, hier aber nicht eindeutig: Arbeitsteilung entlastet und ist auch leicht zu organisieren, kostet aber. Zergliederung hat desintegrierende Wirkung, kostet auch. Wo ist es ausgelotet?

Fazit: Arbeitsorganisation und Arbeitszeit stehen in enger Verbindung miteinander und bedingen sich gegenseitig. Ebenso wie sich die Tätigkeiten in den untersuchten Unternehmen nicht standardisieren lassen, gilt dies auch für die Arbeitszeit.

ABER es ist festzuhalten *erstens*: Die Arbeitsorganisation in den untersuchten IT-Firmen ist keine black box, sondern die Probleme sind zu benennen und durch methodische Arbeitsplanung eingrenzbar. Und *zweitens* Die Ausführungen erklären nicht, weshalb die lange Arbeitszeiten ein permanentes Problem sind. Dafür gibt die Arbeitsorganisation keine Hinweise. Es ist zu vermuten, dass die Arbeitsorganisation gar nicht an der vertraglichen Arbeitszeit der Beschäftigten ausgerichtet ist.

Stellt sich die Frage, warum starke Regulierungen nicht dazu führen, die Arbeitsorganisation umzukehren. Ich werde jetzt ausführen, dass Arbeitsorganisation in ein Set von personalwirtschaftlichen Elementen eingebettet ist, die zu einer Individualisierung von Beschäftigungsbedingungen führen. Um die Vermarktlichung der Arbeit zu forcieren setzt das moderne Human Resource Management Instrumente ein, die die individuellen Leistungspotenziale der Beschäftigten aktivieren sollen, um die „geistigen Anlagen“ der Beschäftigten möglichst optimal zu nutzen.

Anders ausgedrückt: Die gegenwärtigen Rationalisierungsstrategien der Unternehmen sind eine strategische Allianz mit der Individualisierung der Personalwirtschaft. Eingegangen.

Welcher Elemente bedient sich die Personalwirtschaft?

1.4.1 Individuelle Personalentwicklung (Qualifizierung) und Individuelle Führung (Führung durch Zielvereinbarungen)

Auf dezentraler Ebene, z.B. auf Projektebene wird z.B. in turnusmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen die individuelle Wahl der Entwicklungsmaßnahmen unter Beachtung der Anforderungen der Tätigkeitsfelder die Personalentwicklungsplanung vorgenommen und der Entwicklungserfolg wird z.B. durch Zielvereinbarungen kontrolliert.

1.4.2 Vergütung

Das Cafeteria Prinzip liefert einen Beitrag zur Individualisierung der freiwilligen sozialen Leistungen sowie der außertariflichen Vergütung. Die einzelnen Mitarbeiter können sich die Lohnkomponenten gemäß den jeweiligen Bedürfnissen zusammenstellen. Auch der Austausch von Einheiten der Vergütung und der Arbeitszeit ist grundsätzlich nach dem Cafeteria-Prinzip möglich.

Programme or tailormade conditions of employment“. Bestandteile des Systems sind: Gehalt, Urlaubstage (max. 6 Urlaubstage können verkauft werden), Überstundenbezahlung, Budget für das geleaste Auto. Das individuelle Konto kann verwendet werden für ein höheres Einkommen, für das Sparkonto, extra Beiträge zur betrieblichen Altersvorsorge, das Budget für das Auto leasing. Überstunden werden aufgeschrieben und für alle Beschäftigten gleich vergütet!!!

1.4.3 Lebensphasenspezifische Arbeitszeitmodelle

Fallstudien in der IT-Branche haben gezeigt, dass die Beschäftigten über einen hohen Grad an „Arbeitszeitsouveränität“ verfügen. Dies führt zu einer „Individualisierung“ der Arbeitszeitarangements, die in vielen Fällen an die Interessen von Beschäftigten anknüpft.

Kritik in Verbindung mit Individualisierung:

Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist zumindest temporär eine *Ausweitung der faktischen Arbeitszeit* verbunden. Die Folgen sind weitreichend: Erstens ist zu bezweifeln, dass eine „nachhaltige“ Entwicklung und Nutzung des individuellen Arbeitsvermögens unter den gegenwärtigen Arbeits- und Arbeitszeitbedingungen der IT-Branche über einen längeren Zeitraum möglich ist. Zweitens: Wird auf die faktische Verlängerung der wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeit mit der Etablierung von Lebensarbeitszeitkonten

reagiert, so wird eine weitreichende „intergenerative Polarisierung“ der Arbeitszeiten legitimiert. Drittens wird die gleichrangige Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern durch die Ausdehnung der Arbeitszeit der (meist männlichen) IT-Beschäftigten erschwert. Viertens läuft die gegenwärtige Arbeitszeitsituation grundsätzlich einer Politik der Arbeitsumverteilung zuwider.

1.5 Fazit

Die Ursachen für überlange Arbeitszeiten in der Branche liegen tiefer als nur in der Arbeitszeitpolitik der Unternehmen und den Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten. Arbeitsorganisation und Arbeitszeitsituation hängen eng miteinander zusammen. Arbeitszeitregulierungen, die regulieren, ohne Veränderungen in der Arbeitsorganisation anzuregen, werden ihr Ziel nicht erreichen. In der IKT-Branche dominieren sog. Offene Arbeitsformen, die sich durch flache Hierarchien und geringe direkte Kontrolle auszeichnen. Entsprechend ist auch die Arbeitszeitregulierung relativ großzügig. Dies beides sind einander entsprechende Formen und entsprechen auch den Interessen der Beschäftigten.

Aber die Kehrseite der Medaille der offenen Arbeitsformen ist unter den Bedingungen der Vermarktlichung von Arbeit bzw. der indirekten Steuerung die Problematik des Arbeit ohne Ende bzw. Leistungsdruck mit allen bekannten Folgen. Der Markt schlägt ungehindert auf die Beschäftigten durch Arbeitszeitregulierung, sofern sie überhaupt noch existiert, erfüllt ihre traditionelle Rolle der Entkopplung von Markt und Arbeitszeit nicht mehr.

Daher muss in irgendeiner Form auf die Stellschraube Arbeitsorganisation eingewirkt werden. Dies kann zum einen über starke Arbeitszeitregulierung geschehen. Druck auf die Arbeitsorganisation auszuüben war schon immer eine Funktion der Arbeitszeitregulierung. Zu nennen sind hier traditionelle Überstundenregelungen in Verbindung mit Vereinbarungen über Einstellungsgespräche: Arbeitszeitregulierungen können also als Produktivitätspeitsche wirken.

Grundproblem, unter Bedingungen der individualisierten Personalwirtschaft eine Arbeitszeitpolitik zu betreiben, die an gemeinsamen Interessen der Beschäftigten anknüpft.. Denn Beschäftigte arbeiten räumlich zergliedert, sind unterschiedlichen Zielvereinbarungen verpflichtet, unterschiedliche Entlohnung, Zeitregimen.

. Wo ist der gemeinsame Nenner der Beschäftigten in diesem Kollektiv von Individualisten?. In der Zusammenarbeit am Arbeitsgegenstand. Dieser ist Ausgangspunkt der Zusammenarbeit, hier kumulieren die Probleme. Es gilt, hier die gemeinsamen Interessen zu stärken. In Bezug auf die Arbeitszeit ist die gegebene Arbeitsorganisation zu analysieren: Wo liegen die Ursa-

chen für die langen Arbeitszeiten? Es geht also nicht in erster Linie darum, die Regulierungen der Personalwirtschaft, das Anknüpfen an die individuellen Präferenzen zu ändern, sondern Interessen zu bündeln über die Rahmenbedingungen der Arbeit an sich.

In bezug auf die Qualifizierung und die Entgeltgestaltung setzt sich der Einsatz personalpolitischer Instrumente fort, die zum Ziel haben, die Leistungspotentiale des Individuums zu aktivieren. Diejenigen mit dem stärksten Commitment an das Unternehmen, was in der Regel gleichbedeutend ist mit dem stärksten zeitlichen Einsatz können die stärksten Gehaltssteigerungen erreichen. Sie erhalten die besten, oft teuren Qualifizierungsmöglichkeiten.

Dieses HRM vermindert die Anreize, die Arbeit so zu planen und zu verteilen, dass die Arbeitszeit der Beschäftigten ausreicht. Starke Regulierungen der Arbeitszeit können diesen Trend zwar nicht umkehren, aber zumindest Hindernisse in den Weg legen und vor allem: die Arbeitszeitsituation in einem Unternehmen aber auch nur in den betroffenen Projekten sichtbar machen. Transparenz zu schaffen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um die Probleme offensichtlich werden zu lassen, um die Diskussion um Ressourcen und Kompetenzen zu beginnen.

Aber nicht nur die Struktur des Arbeitsangebots und der Arbeitsnachfrage verbunden durch die Arbeitsorganisation in den jeweiligen Unternehmen führt zu überlangen Arbeitszeiten. Die Zeitpolitik in den Unternehmen ist eingebettet in gesellschaftliche Vorstellungen von Zeitarrangements. In den Niederlanden ist eine Trendwende zu beobachten. Offensichtlich ist es kein Naturgesetz, dass die Arbeit in der IT-Branche oder allgemeiner ausgedrückt: im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen mit überlangen Arbeitszeiten verknüpft ist.