

IAB-Kontaktseminar 2000

Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe

*„Die Rolle der Personalwirtschaft bei der Ausdifferenzierung der Arbeitszeit“*

### **1.1 Gliederung**

Mein Beitrag trägt den Titel „Die Rolle der Personalwirtschaft bei der Ausdifferenzierung der Arbeitszeit“. Beginnen möchte ich mit der Vorstellung einiger empirischer Daten, die die Arbeitszeitsituation an den Rändern der Arbeitszeitverteilung verdeutlichen. Am Beispiel von zwei Sektoren, dem Einzelhandel und dem IT-Sektor werde ich dann die Rolle der Personalwirtschaft untersuchen, genauer die Konzepte der partizipativen Arbeitszeitorganisation und der Arbeitszeitsouveränität, und mit dem Fazit schließen, dass die Personalwirtschaft einen aktiven Part bei der Ausdifferenzierung, ja Polarisierung der Arbeitszeitverteilung übernimmt.

### **1.2 Arbeitszeit im Wandel: Der empirische Befund**

Arbeitszeit strukturiert nicht nur die Erwerbsarbeit, sondern auch die gesellschaftlichen Zeitstrukturen und widerspiegelt gesellschaftliche Leitbilder. Deshalb ist das Thema Arbeitszeit ein politisches Gestaltungsfeld und Gegenstand der politischen Auseinandersetzung. Exemplarisch sei hier die Diskussion um das sog. Normalarbeitsverhältnis genannt .

Auch wenn Unterschiede in dem methodischen Vorgehen bei der Analyse und in den politischen Schlußfolgerungen bestehen. Konsens besteht darin, dass sich Verschiebungen in der Arbeitszeitlandschaft ergeben haben und in Zukunft ergeben werden.

Wie bereits in der Gliederung vorgestellt möchte ich mich hier konzentrieren auf die Entwicklungen an den Rändern der Verteilung der gewöhnlich wöchentlichen Arbeitszeiten, also den besonders kurzen und besonders langen Arbeitszeiten. Hier einige Daten zum empirischen Befund:

Nach Mikrozensusdaten ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in Westdeutschland in den Jahren 1985-98 um 7,3% gestiegen. Auch kann gezeigt werden, dass insbesondere der Dienstleistungssektor die treibende Kraft bei der Zunahme der Teilzeitbeschäftigung ist, hier nahm die Teilzeit im gleichen Zeitraum um 8,5% zu.

Im Bereich der langen Arbeitszeiten liegt eine Auswertung des SOEP vor, welche die durchschnittlich vereinbarten und tatsächlichen wöchentlichen Arbeitszeiten der Angestellten mit hochqualifizierten Tätigkeiten und Führungsaufgaben analysiert. Die Auswertung zeigt, dass die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten dieser Beschäftigtengruppe im Zeitverlauf abnehmen, die tatsächlichen Arbeitszeiten allerdings leicht zunehmen. Als Aussage bleibt festzuhalten, dass tarifliche Arbeitszeitverkürzungen im Bereich hochqualifizierter Angestellter die tatsächlichen Arbeitszeiten nicht beeinflusst haben. Zugespitzt läßt sich formulieren, dass sich die Arbeitszeiten dieser Beschäftigungsgruppe durch Regulierungen der Arbeitszeit nicht mehr einfangen lassen. Als verstärkender Effekt kommt hinzu, dass der Anteil der Angestellten mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben ohne vertragliche Vereinbarung von Arbeitszeiten stetig zunimmt.

Fazit: Empirisch können wir feststellen, dass sich die Arbeitszeiten ausdifferenzieren und insbesondere an den Rändern ausfransen. Daher kann von einer Polarisierung der Arbeitszeiten gesprochen werden.

Die These dieses Vortrags ist, dass die Personalwirtschaft mit ihren Instrumenten diesen Trend zur Aufweichung von Arbeitszeitstandards und die Polarisierung der Arbeitszeitstruktur nicht nur nicht behindert, sondern forciert und damit eine aktive Rolle übernimmt. Dies bezieht sich nicht nur auf die bisher ausschließlich betrachtete Dauer der Arbeitszeit, sondern auch auf die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten.

Besonders hervorgehoben wird im folgenden, dass im Rahmen moderner personalwirtschaftlicher Strategien eine Arbeitszeitpolitik verfolgt wird, in der die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten stärker als bisher in Bezug auf Lage, Dauer und Verteilung zur Geltung gebracht werden können und das Arbeitsangebot damit als erklärende Variable für die gegenwärtig festzustellende Veränderung in der Arbeitszeitlandschaft ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt.

Welche Aufgaben und Ziele verfolgt die Personalwirtschaft und welche Rolle übernimmt die Arbeitszeit bei der Erfüllung dieser Aufgaben und Ziele?

Aufgaben der Personalwirtschaft sind z.B. die Personalplanung, -beschaffung, -führung, und -entwicklung mit dem Ziel, den optimalen Einsatz des Faktors „menschliche Arbeit“ zu erreichen. Neue Formen der Arbeitszeitorganisation erhalten als untergeordnetes Aktionsfeld der Personalwirtschaft einen zunehmenden Stellenwert denn Unternehmen im Dienstleistungssektor sind hohen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen ausgesetzt. Gleichzeitig kann beobachtet werden, dass die Gewährung zeitautonomer Spielräume ein höheres Gewicht erhält. Durch die gemeinsame Optimierung von Flexibilität und Autonomie soll die Verfügbarkeit der Beschäftigten UND die effiziente Nutzung der Arbeitszeit UND die Qualität der Arbeit gesichert werden. Die Delegation von Verantwortung und die Erweiterung von zeitlichen Selbstbestimmungsmöglichkeiten

der Beschäftigten bei der Arbeitszeitgestaltung dienen dabei allerdings nicht in erster Linie dem Ziel der Berücksichtigung ihrer Arbeitszeitpräferenzen, sondern sind Mittel zum Zweck, das übergeordnete Ziel der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit umzusetzen.

Dies wird hier am Beispiel der Arbeitszeitorganisation in zwei Dienstleistungsbranchen, dem Einzelhandel und der IT-Branche dargestellt. Wie also und unter welchen Rahmenbedingungen gestaltet sich die Arbeit in den zwei Dienstleistungssektoren und welche Ziele verfolgt die Personalwirtschaft mit der spezifischen Arbeitszeitorganisation im einzelnen?

### 1.3 Der Einzelhandel

Die Betriebe des Einzelhandels haben ein deutliches Interesse an Belegschaften, deren Arbeitszeit mit den hohen betrieblichen Zeitanforderungen am Tag, in der Woche und im Jahr mit-schwingt. Wie die „atmende Fabrik“ in den 80er Jahren in der Industrie entdeckt wurde, galt das Bild des atmenden Unternehmens für den Handel schon immer und gilt für diese Branche unter den Bedingungen erweiterter Öffnungszeiten stärker als je zuvor.

Mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten entsteht ein Verhandlungsspielraum über Lage und Verteilung der Arbeitszeiten zwischen Arbeitgebern, die an einer am Arbeitsanfall ausgerichteten Arbeitszeitverteilung interessiert sind, und Beschäftigten, die ihre Arbeitszeitvorstellungen in die Arbeitszeitplanung einbringen wollen. Die Arbeitszeitlage- und -verteilung ist für Einzelhandelsbeschäftigte von zentraler Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit. Da sich die alltäglichen Zeitarrangements der nunmehr mehrheitlich Teilzeitbeschäftigten nicht nur aus der Arbeitszeit strukturieren, sondern die Arbeitszeit mit anderen Zeitanforderungen in Einklang gebracht werden muß, sind Lage und Verteilung der Arbeitszeit wichtige Bewertungskriterien der Arbeit überhaupt.

Unter diesen Rahmenbedingungen sind in einigen Betrieben, vor allem in großflächigen Vertriebsformen des Einzelhandels, Arbeitszeitsysteme eingeführt worden, die auf Grundlage eines Personalbedarfsplans für die unterschiedlichen Zeiten am Tag, der Woche, dem Jahr eine dezentrale Festlegung der Arbeitszeiten durch die Beschäftigten selbst vorsehen. Unter den gegebenen betrieblichen Zeitanforderungen können die Beschäftigten ihre Arbeitszeitpräferenzen hier zur Geltung bringen.

*Welche Ziele verfolgt die Personalpolitik mit der partizipativen Arbeitszeitorganisation?*

**Erstens:** Die Durchsetzung der Arbeitsnachfrage nach Teilzeitkräften wird auf dem spezifischen Segment des Arbeitsmarktes durch die Berücksichtigung der Arbeitszeitpräferenzen erst möglich.

Dies sei kurz erklärt: In weiten Teilen des Einzelhandels wurde die traditionelle, berufsförmig organisierte Arbeitsweise des Einzelhandels mit qualifizierten und vorwiegend in Vollzeit arbeitenden Beschäftigten aufgegeben. Damit einhergehend hat eine Dequalifizierung von Tätigkeiten und Destandardisierung von Beschäftigungsformen stattgefunden; wir sprechen von einem Beispiel für einen neuen Typ des Taylorismus, dem „Dienstleistungstaylorismus“. Das Arbeitsvolumen wird in kleine und kleinste Arbeitszeit- und Beschäftigungseinheiten aufgeteilt, Teilzeit ist im Verkaufsraum zum Normalarbeitsverhältnis geworden.

Als Ursache für diese Entwicklung sind zu nennen die Rationalisierungsstrategien der Unternehmen, die gerade im großflächigen Einzelhandel die einzelnen Tätigkeitsbereiche voneinander getrennt haben, um die je eigenen Rationalisierungspotentiale zu realisieren. Z.B. im Bereich der Kassen, wo durch die Einführung der Scanning Kassen eine Dequalifizierung stattgefunden hat mit dem Resultat, dass dort kaum oder gar keine Beschäftigten mit einer einzelhandelsspezifischen Ausbildung, sondern nur noch zeitlich flexible Kräfte, also Kräfte der traditionellen Randbelegschaften arbeiten.

Teilzeitarbeit im Einzelhandel bedeutet für die Beschäftigten die Unmöglichkeit, ein existenzsicherndes Einkommen zu erzielen; Teilzeitbeschäftigte sind also Protagonisten von „unsicheren Beschäftigungsverhältnissen“. Dadurch verändert sich die Beschäftigungssituation: Die Tätigkeit im Einzelhandel wird zunehmend nur noch für solche Erwerbspersonen interessant, die entweder über eine „Dazuverdiener-Orientierung“ verfügen oder die Tätigkeit nur als Übergang in eine andere Tätigkeit oder Zwischenlösung ansehen. Teilzeitbeschäftigte im Einzelhandel sind meist nicht ausschließlich erwerbsorientiert, sondern sind an andere, z.B. ausbildungsbedingte oder familiäre Zeitanforderungen gebunden, die für die Beschäftigten unter Umständen einen höheren Stellenwert haben. Daher richten sie ihre Zeitvorstellungen nicht in erster Linie an den betrieblichen Zeitanforderungen aus. Besteht für die Beschäftigten nicht die Möglichkeit, ihre außerbetrieblichen Zeitbedürfnisse über Partizipation bei der Arbeitszeitgestaltung mit der Arbeitszeit in Einklang zu bringen, kann das Verlassen dieses Arbeitsmarktsegments die Folge sein.

Zusammengefaßt: Die Einführung partizipativer Elemente in der Arbeitszeitgestaltung kann sich für die Unternehmen zum Dreh- und Angelpunkt der Durchsetzung ihrer auf Teilzeitarbeit ausgerichteten Personalstrategie entwickeln und darüber entscheiden, ob sie ihre spezifische Arbeitsnachfrage gegenüber dem potenziellen Arbeitsangebot auf dem Arbeitsmarkt durchsetzen können oder nicht.

**Zweitens.** Die Einführung einer partizipativen Arbeitszeitorganisation ist die Reaktion auf eine vorher praktizierte Politik, die auf die Durchsetzung von kurzfristig geplanten, allein am betrieblichen Arbeitsanfall ausgerichtete Arbeitszeitorganisation setzte. Doch diese Arbeitszeitorganisation führte erstens dazu, dass das betriebliche Management bei einer großen Anzahl von

Beschäftigten mit einer kurzen Arbeitszeitdauer eine komplexe Koordinationsaufgabe zu erfüllen hatte und zweitens führte diese Politik zu einer hohen Fluktuation und hohen Absentismusquote. Fluktuation und Absentismus können interpretiert werden als Abstimmung mit den Füßen, also Ausdruck der Unzufriedenheit von Beschäftigten über die Arbeitssituation. Die Personalpolitik der Fragmentierung von Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen war also verbunden mit neuen, durch die Strategie selbst geschaffenen Problemen und führte zu sog. versteckten Kosten.

Eine Arbeitszeitpolitik, die die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten stärker berücksichtigt, ist damit als eine Reaktion auf die selbstgeschaffenen Probleme zu interpretieren, in dem sie jetzt wiederum versucht, betriebliche Kosten durch hohe Fluktuations- bzw. Absentismusraten zu reduzieren.

**Drittens.** Im Unterschied zum Dienstleistungstaylorismus führen Fluktuation und Absentismus im industriellen Taylorismus zu Produktmängeln, die im Rahmen der Qualitätskontrolle erkannt und behoben werden können. Dieses Verfahren ist zwar aufwendig, kostenintensiv und führt zu Zeitverzögerungen, bietet den Unternehmen aber dennoch die Möglichkeit, daß die Produkte in der angestrebten Qualität die Produktionsstätte verlassen.

Die Möglichkeit der Nachbesserung der Produktqualität hat der Einzelhandel nicht. Dies gilt zumindest für die Tätigkeiten, die im direkten Kundenkontakt ausgeführt werden: Ist ein Kunde unfreundlich bedient worden oder findet er zu dem von ihm gewünschten Zeitpunkt einen bestimmten Artikel nicht, weil die Beschäftigten nicht zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort waren, so ist der Verkaufsakt, der das Produkt des Einzelhandels ist, nicht in hoher Qualität angeboten worden. Die kundenorientierte Abgabe der Dienstleistung des Einzelhandels steht in direktem Zusammenhang mit kundenorientierten MitarbeiterInnen. Beschäftigte verfügen in einem Umfeld, in dem Kunden- bzw. Serviceorientierung wichtige Wettbewerbsparameter geworden sind, über ein Machtmittel, welches das Unternehmen empfindlich treffen kann, weil sie unmittelbar die Produktqualität deutlich vermindern können. Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit sind eng miteinander verbunden.

MitarbeiterInnen sind tendenziell umso eher bereit kundenorientiert zu arbeiten, je stärker ihre Bindung an das Unternehmen ist und je zufriedener sie mit der Arbeitssituation sind. Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb des Dienstleistungstaylorismus sicherzustellen, erfordert besondere Anstrengungen. Die Perspektiven, über die Aufweichung des tayloristischen Prinzips der Teilung von Kontrolle und Ausführung, eine höhere Identifikation mit der Arbeit und damit Arbeitszufriedenheit zu erzielen, erscheinen unter den Bedingungen einer zunehmend fragmentierten Beschäftigungsstruktur wenig verheißungsvoll. Die Einführung einer partizipativen Arbeitszeitorganisation, die die Behebung prekärer Arbeitszeitbedingungen zum Ziel hat, wird also als personalwirtschaftliches Instrument eingesetzt, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Der

Dienst am Kunden wirkt quasi als Bremse bei der Prekarisierung von Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen.

#### 1.4 Der IT-Sektor

Zunächst zu den spezifischen Rahmenbedingungen der Arbeit, den daraus resultierenden zeitlichen Flexibilitätsanforderungen und der spezifischen Arbeitszeitorganisation der Branche.

Zunächst: die Branche ist sehr heterogen. Doch im Bereich der hochqualifizierten Angestellten haben wir in den Fallstudien, die wir im letzten Jahr durchgeführt haben Gemeinsamkeiten festgestellt:

Zu Beginn einer IT-spezifischen Aufgabe, die in der Regel von Projektteams bewältigt wird, besteht nur eine Mindestklarheit über die einzelnen Arbeitsschritte und den für die Bewältigung der Arbeitsaufgabe erforderlichen Zeitbedarf. Unsicherheit über den Zeitbedarf in einzelnen Phasen einer Arbeitsaufgabe ist damit ein strukturelles Merkmal der Arbeit in projektförmigen Arbeitsstrukturen. Die Unsicherheit entsteht aus der Summe vieler Einzelaspekte: Der wichtigste Aspekt ist sicherlich die Spezifik der Arbeitsaufgaben. Sie haben in der Regel innovativen Charakter und erfordern kreatives Arbeiten, sei es bei der Entwicklung von IT-Produkten oder bei der Durchführung von IT-Projekten, wo es um die kundenspezifische Lösung einer IT-Lösung geht. In Konsequenz kann die Arbeit nur „ergebnisorientiert“ organisiert werden. Ein weiterer Aspekt, der für Unsicherheit über den Zeitbedarf sorgt, ist gerade im Projektgeschäft die Nähe zum Kunden. Der Bedarf des Kunden an Informationstechnologie wird oft erst im Verlauf bzw. der Anfangsphase einer Arbeitsaufgabe ermittelt.

Aus dieser Unsicherheit resultieren die zeitlichen Flexibilitätsanforderungen, die in der Praxis Arbeitszeitschwankungen zur Folge haben. Bis auf Ausnahmen ist das Standardarbeitsverhältnis in der IT-Branche das unbefristete Vollzeitverhältnis. Daher bezieht sich die Flexibilität der Arbeitszeit in erster Linie auf die Abweichung der tatsächlichen von der vertraglichen Arbeitszeitdauer und auf die Lage und Verteilung der Arbeitszeit.

Die Regulierungen zur Arbeitszeit der Branche korrespondieren mit dem Charakter der Arbeitsaufgaben, indem sie die Spielräume betonen, die den Beschäftigten bei der Festlegung ihrer Arbeitszeit zugestanden werden. Spielräume bei der Arbeitszeitverteilung kommen hochqualifizierten Angestellten entgegen, die in der Regel eine starke Präferenz für autonome Spielräume haben.

Damit ist das Konzept der „Arbeitszeitsouveränität“ angesprochen, was sich laut einer Passage einer Betriebsvereinbarung folgendermaßen definieren läßt: *„Jeder in einem Projekt eingesetzte Mitarbeiter ist verpflichtet, seine Arbeitszeit den Erfordernissen des Projektes anzupassen. Dabei ist die Arbeitszeit so zu wählen, dass im Durchschnitt 8 Stunden pro Tag gearbeitet wird.“*

*Soweit Projekterfordernisse nicht dagegen sprechen, kann der Mitarbeiter seine tägliche Arbeitszeit den persönlichen Wünschen entsprechend einteilen.“*

*Welche Ziele verfolgt nun die Personalwirtschaft mit dieser Arbeitszeitpolitik?*

**Erstens.** Die autonome Stellung der Beschäftigten im Arbeitsprozess ist auf die Spezifik der Arbeitsaufgaben zurückzuführen, die sich dadurch auszeichnet, dass der Arbeitgeber aufgrund der Komplexität und des innovativen Charakters der Arbeitsaufgaben nicht oder nur begrenzt in der Lage ist, die Arbeitsaufgaben im einzelnen vor zu strukturieren. Entsprechend schwierig ist auch eine exakte Arbeitszeitplanung. Autonomie in der Arbeitszeitorganisation ist also die arbeitszeitpolitische Antwort auf Arbeitsstrukturen, in der die Bewältigung der Arbeitsaufgaben innerhalb gesetzter finanzieller und zeitlicher Rahmenbedingungen der *Selbstorganisation* der Beschäftigten überlassen ist. Die Personalwirtschaft verzichtet damit bewußt auf die Instrumente des command and control-Systems, in dem das Personal über die betriebliche Hierarchie geführt wird. Das bedeutet aber nicht die Abwesenheit von Kontrolle, denn die Selbstorganisation ist ausgerichtet an den Anforderungen des Marktes. Der Markt konfrontiert und kontrolliert die Beschäftigten direkt. Verbunden mit dieser „Vermarktlichung von Arbeit“ ist das Ziel, dass Beschäftigte die zeitlichen Anforderungen der Arbeitsaufgabe zu eigenen Zielen definieren und die individuelle Arbeitszeit danach ausrichten.

**Zweitens:** Die Dezentralisierung von Verantwortung für die Arbeitszeitplanung aber auch allgemein der Arbeitsaufgaben führt zur Übernahme von Führungsaufgaben durch die Beschäftigten selbst, entlastet damit das Management und führt gleichzeitig zur Anreicherung von Aufgaben bei den Beschäftigten. Werden die Zeitressourcen nicht aufgestockt, bedeutet dies zugleich eine Intensivierung der Arbeit. Diese Intensivierung der Arbeit kann durch eine autonome Arbeitszeitorganisation dann zumindest in Teilen wieder kompensiert werden, wenn die Arbeitsproduktivität der Beschäftigten durch die freiere Zeiteinteilung steigt. Arbeitszeitsouveränität soll dazu dienen, dass Beschäftigte in kreativen Tätigkeiten dann arbeiten, wenn sie produktiv sind und Freizeit nehmen, wenn sie denken, nicht produktiv arbeiten zu können bzw. es die Arbeitsaufgabe zuläßt.

**Drittens** wird teure Arbeitszeit durch billigere ersetzt. Ist die Arbeitszeitorganisation in den individuellen Gestaltungsbereich delegiert, ist anzunehmen, dass für Nacht-, Samstags- oder Sonntagsarbeit sowie die Arbeit über den 8-Studentag hinaus keine Zuschläge bezahlt werden. Die –zumindest in tarifgebundenen Unternehmen vereinbarten – „Strafzölle“ für die Extensivierung der Arbeit werden durch die Informalisierung der Arbeitszeit unterlaufen.

**Viertens** werden durch die Individualisierung der Arbeitszeit die Auswirkungen der in der Regel restriktiven zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen von Arbeit verschleiert. Restriktive zeitliche und finanzielle Rahmenbedingungen der Arbeit haben ihre Ursache in den harschen

Renditezielen der Unternehmen und eine knappe Personalbemessung in Projektteams zur Folge. Werden die Anforderungen des Marktes von den Beschäftigten internalisiert, so werden sich unter restriktiven Rahmenbedingungen ergebende Zeitkonflikte der Beschäftigten oft auf eigenes unwirtschaftliches Zeitmanagement zurückgeführt, nicht jedoch auf den Zuschnitt der Arbeit. Probleme im Zusammenhang mit der branchentypischen Arbeitszeitorganisation sind deshalb nicht trotz sondern wegen der Arbeitszeitsouveränität ein "Arbeiten ohne Ende".

### **1.5 Zusammenfassung und Fazit**

Es wurde exemplarisch an zwei Dienstleistungssektoren gezeigt, dass die Personalwirtschaft Instrumente geschaffen hat, die zum Ziel haben, die betrieblichen Flexibilisierungsinteressen mit den individuellen Erwerbsbiographien in Übereinstimmung zu bringen, um darüber die wirtschaftlichen Ziele der Organisation zu erreichen.

Im Einzelhandel ist eine partizipative Arbeitszeitorganisation eine Reaktion auf die mit der Fragmentierung selbstgeschaffenen Probleme. Das personalwirtschaftliche Instrument der partizipativen Arbeitszeitorganisation soll die spezifische Nachfrage nach Arbeitskräften für einfache, standardisierte Tätigkeiten durchsetzen und zweitens die Motivation der nicht in erster Linie erwerbsorientierten Beschäftigten für die Arbeitsaufgabe steigern. Mitarbeiterzufriedenheit wird als eine Voraussetzung angesehen, die Qualität der Arbeit, hier die Tätigkeit an Kundenschnittstellen, sicherzustellen.

Im IT-Sektor ist die Gewährung einer hohen Zeitautonomie an die Beschäftigten eine Voraussetzung, um die Selbstorganisation der Beschäftigten in komplexen Aufgabenstellungen zu forcieren. Diese Selbstorganisation beinhaltet auch die Stärkung des Prinzips, in dem „die rationelle Verwendung der Zeit nicht mehr von außen vorgegeben wird, sondern zum immanenten Prinzip des eigenen, selbstverantwortlichen Handelns wird“. Arbeitszeitsouveränität ist ein personalwirtschaftliches Instrument, welches über eine Intensivierung der Arbeit, also Leistungsverdichtung das Ziel der Steigerung der Arbeitsproduktivität verfolgt.

So unterschiedlich die Sektoren von ihren Rahmenbedingungen auch sind: Teilzeit ausgeübt von niedrig qualifizierten beschäftigten in tayloristischen Arbeitsstrukturen hier, hochqualifizierte Angestellte in innovativen und anspruchsvollen Tätigkeitsgebieten in autonomieorientierten Arbeitsstrukturen dort. In beiden Sektoren übernimmt die Personalwirtschaft eine aktive Rolle bei der Ausdifferenzierung und Individualisierung der Arbeitszeit.

Die offenen Fragen liegen auf der Hand: Es ist zu bezweifeln, ob die zunehmenden Möglichkeiten, die individuellen Arbeitszeitpräferenzen einzubringen zu mehr Zeitwohlstand führen oder ob nicht durch die mögliche Variabilität von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit die Koordination zwischen Arbeit, Beruf, Familie und Freizeit zu einer immer komplexeren und

schwierigeren Aufgabe werden läßt. Ein weiterer nicht angesprochener Punkt ist die mit der Individualisierung der Arbeitszeit verbundene Vereinzelung der Arbeitszeitinteressen und die Folgen für die betriebliche bzw. gewerkschaftliche Interessenpolitik und ihre zukünftige Rolle in der Regulierung der Arbeitszeit.