

## Abhandlungen

Gerhard Bosch

### Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

Zur Rolle von Produkt- und Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich

#### Abstract

Im diesem Beitrag wird der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation thematisiert. Es wurde erstens gezeigt, dass die Veränderungsdynamik bei der Arbeitszeit heute gleichzeitig aus den Produkt- und den Arbeitsmärkten kommt. Während die Beschleunigung der Wirtschaft auf eine Aufhebung aller zeitlichen Begrenzungen beim Arbeitseinsatz zielt, wollen die Arbeitskräfte verschiedene Lebensbereiche in Einklang bringen, sind also nur mit Restriktionen einsetzbar. Zweitens wurde erkennbar, dass nur ein Teil der Unternehmen dezentrale post-tayloristische Formen der Arbeitsorganisation einführt. Auf der anderen Seite kann man aber eine Wiederbelebung des Taylorismus beobachten, der allerdings nicht mehr wie in der Vergangenheit auf Standardarbeitszeiten basiert, sondern auf der Koordination von Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Arbeitszeiten. Drittens wurde nachgewiesen, dass man angesichts dieser Ausdifferenzierung der Formen der Arbeitsorganisation für eine Politik der Arbeitsumverteilung unterschiedliche Strategien entwickeln muss. In post-tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation mit seiner hohen Selbstorganisation breiten sich überlange Arbeitszeiten aus. In den tayloristischen Arbeitsorganisation mit kurzen Arbeitszeiten geht es vor allem um die Bereitschaft der Beschäftigten zu kurzfristigen Arbeitszeitvariationen.

#### 1 Einleitung

Im Folgenden soll der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation analysiert werden. Die Gestaltung von Lage und Dauer der Arbeitszeit der Beschäftigten ist ein wichtiges Teilelement der betrieblichen Arbeitsorganisation. Veränderungen der Arbeitszeit können weitreichende Folgen für die Arbeitsorganisation insgesamt haben. Die Veränderungsdynamik kommt heute gleichzeitig aus den Produkt- und den Arbeitsmärkten. Beide Märkte haben sich beträchtlich verändert. Um im Wettbewerb auf den Produktmärkten mithalten zu können, wird es für die Unternehmen heute immer wichtiger, die Arbeitszeiten schnell an die Auftragslage anzupassen und teure Anlagen zur Kostensenkung länger auszulasten. Auf den Arbeitsmärkten stehen nicht mehr allein Arbeitskräfte, die eine Vollzeitbeschäftigung suchen und in der Lage der Arbeitszeit flexibel sind, zur Verfügung. Das Angebot an zeitlich begrenzt einsetzbaren Arbeitskräften ist kräftig gestiegen. Eine ganz zentrale Rolle spielt hier die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen mit Kindern sowie die

Vermischung von Bildung und Arbeit. Auch Arbeitszeitverkürzungen sind ein Grund für Unternehmen, ihre Arbeitsorganisation zu überdenken. Sowohl individuelle Arbeitszeitverkürzungen - etwa die Zunahme von Teilzeitarbeit - als auch kollektive Arbeitszeitverkürzungen - wie die Verringerung der Wochen- oder Jahresarbeitszeit - sind Eingriffe in die Arbeitsorganisation eines Unternehmens, das sich dann Gedanken machen muss, wie es seine unternehmerischen Ziele mit einer zeitlich veränderten Verfügbarkeit seiner Arbeitskräfte realisieren kann. Die betriebliche Arbeitsorganisation ist gewissermaßen das Nadelöhr, durch das jede Veränderung der Arbeitszeit hindurch muss und durch das Dauer und Verteilung der täglichen, wöchentlichen und jährlichen Arbeitszeit festgelegt wird. Weiterhin verändern sich Lohn Differenzen zwischen einzelnen Kategorien der Beschäftigten, was vor allem in arbeitsintensiven Sektoren die Unternehmen veranlasst, die Aufteilung der Arbeitsaufgaben auf verschiedene Kategorien der Arbeitskräfte zu überdenken.

Der heutige rasche Wandel der Arbeitsorganisation in den Unternehmen wird in der Literatur vorrangig auf den Wandel der Produktmärkte zurückgeführt. Dabei wird unterstellt, dass den Unternehmen die für einen bestimmten Typus der Arbeitsorganisation benötigten Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Im Folgenden soll gezeigt werden, dass die Wahl der Arbeitsorganisation ebenso durch die Strukturen der Arbeitsmärkte gesteuert wird. Da hier vorrangig dieser Grundgedanke entwickelt und nicht jede Feinheit neuer Formen der Arbeitsorganisation erläutert werden soll, wird hier von zwei einfachen Grundtypen der Arbeitsorganisation, einer post-tayloristischen und einer neo-tayloristischen, ausgegangen. Ein Teil der Unternehmen, die auf Fachwissen und Kompetenz setzen, versuchen, die Arbeitszeitflexibilität ihrer Stammbeschäftigten zu entwickeln. Sie müssen dabei auf die aktive Mitarbeit setzen, was den Beschäftigten auch Chancen einräumt, ihre Interessen zur Geltung zu bringen. Diese Unternehmen setzen auf flache Hierarchien, Selbstverantwortung, Beteiligung, Teamarbeit und stabile Beschäftigung und brechen mit der Tradition des Taylorismus (Bosch 1995). Daneben gibt es aber vor allem in personalintensiven Bereichen des Dienstleistungsgewerbes, in denen der Kostenwettbewerb dominiert, ein Wiedererstarken des Taylorismus. Die Kompetenz wird auf wenige Beschäftigte konzentriert und die Flexibilität über den Aufbau von Randbelegschaften erreicht. Die Beschäftigten der Randbelegschaften sind austauschbar und haben Schwierigkeiten, ihre Interessen durchzusetzen.

Die folgende Analyse ist international vergleichend angelegt. Die Arbeitsmärkte der Länder unterscheiden sich stärker als die Strukturen der Produktmärkte. Durch einen Blick über die Grenzen kann man ihren Einfluss auf die Arbeitsorganisation deutlicher erkennen. Während der traditionelle Taylorismus an standardisierte Arbeitszeiten gebunden war, müssen in allen neuen Formen der Arbeitsorganisation unterschiedliche individuelle Arbeitszeiten koordiniert werden. Die wachsende Inhomogenität der Arbeitszeiten wird in Abschnitt 2 beschrieben. Es folgt eine Beschreibung der wichtigsten Veränderungen auf den Produkt- und Arbeitsmärkten (Abschnitte 3 und 4). In Abschnitt 5 wird der enge Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation in post- und neo-tayloristischen Strukturen beschrieben. In Abschnitt 6 schließlich wird die quantitative Verbreitung dieser unterschiedlichen Typen untersucht.

## 2 Von standardisierten zu inhomogenen Arbeitszeiten

Vor 120 Jahren arbeiteten die Beschäftigten in den heute industrialisierten Ländern mehr als 3000 Stunden im Jahr. Seitdem ist die durchschnittliche Arbeitszeit um fast 50% zurückgegangen (Maddison 1995); gleichzeitig stieg die Produktivität um ein Vielfaches ebenso wie die Löhne. In Deutschland wuchs die Stundenproduktivität zwischen 1870 und 1992 um das 17fache und die Einkommen stiegen um den Faktor zehn. Aus der Sicht unserer Urgroßväter arbeiten wir heute also Teilzeit bei mehrfachem Lohnausgleich. Heute wird aber nicht nur kürzer, sondern auch anders gearbeitet. Der hohe Zuwachs der Produktivität, aus dem die Arbeitszeitverkürzung und der mehrfache Lohnausgleich finanziert wurde, erforderte völlig neue Formen der Arbeitsorganisation und der Maschinennutzung. Durch die wissenschaftliche Organisation der Arbeit, wie etwa den Taylorismus, wurde Arbeit intensiviert. Maschinen wurden durch den Abbau von Stillstandszeiten und die Ausweitung von Betriebszeiten länger genutzt. Die Automobilindustrie geht heute von effektiven Laufzeiten der Fließbänder in Höhe von etwa 98% der vorgegebenen Betriebszeiten - also einem fast fehlerfreien Produktionsablauf - aus. Kürzere Arbeitszeiten erwiesen sich nicht als Hindernis für eine lange Nutzung des Kapitalstocks; erforderlich war nur eine andere Schichtorganisation. In Betrieben mit kontinuierlicher (7-Tage) Produktion - wie in der Stahl-, der Textil- und der chemischen Industrie - wurde im letzten Jahrhundert mit zwei Schichten produziert; Anfang des Jahrhunderts ging man zu drei, nach dem zweiten Weltkrieg zu vier und in den letzten Jahren zu fünf Schichten über.

Die Verkürzung der Arbeitszeit in den letzten 100 Jahren war also nicht nur Verteilungspolitik, sondern über ihre Auswirkungen auf Arbeitsorganisation und Betriebszeiten auch eine wichtige Quelle der Modernisierung der Arbeitsorganisation und damit von Produktivität und wirtschaftlichem Wachstum. Die Arbeitszeitverkürzungen sind der Wirtschaft zwar weitgehend von außen durch Gesetzgebung und Tarifvereinbarungen aufgezwungen worden; sie haben die Unternehmen aber zu neuen und produktiveren Formen der Arbeitsorganisation veranlasst und sind vom Fremdkörper zum Bestandteil effektiver Arbeitsorganisation geworden. Dabei wurden in den letzten 100 Jahren die Arbeitszeiten standardisiert und homogenisiert. Mit Standardisierung ist hier die Herausbildung einer Normalarbeitszeit von Montag bis Freitag tagsüber gemeint. Eine solche Normalarbeitszeit wurde erst durch eine Kontinuierung der Produktion mit dem Übergang zur Massenfertigung und durch die Herausbildung von Lagerhaltung möglich, durch die die Nachfrageschwankungen abgepuffert wurden (Deutschmann 1985). Mit der Homogenisierung ist die Angleichung in der Dauer der Arbeitszeit unterschiedlicher Kategorien der Beschäftigten gemeint. Leitende Angestellte arbeiteten im letzten Jahrhundert deutlich kürzer als die Arbeiter; Angestellte waren oft besser als Arbeiter gestellt. Hier hat ein Angleichungsprozess stattgefunden, der zwei weitere oft unbeachtete Voraussetzungen hatte. Erstens schieden Kinder und Ehefrauen, die zu Beginn der Industrialisierung zur Erwerbsarbeit gezwungen waren, aus dem Erwerbsprozess aus und der vollzeitarbeitende männliche Alleinverdiener wurde zur Norm. Zweitens verminderte sich der Anteil der Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen; der weitaus größte Anteil der Beschäftigten wurde abhängig beschäftigt und fiel damit unter die Regelungen von Arbeitszeitgesetzen und Tarifverträgen. Wegen der Standardisierung und Homogenisierung der Arbeitszeiten wurde der 8-Studentag und erst die 48- und dann die 40-Stundenwoche fast 90 Jahre zum zentralen Fixpunkt betrieblicher Arbeitsorganisation. Diese Fixpunkte galten fast als natürliche, nicht hinterfragbare Bestandteile betrieblicher Arbeits-

organisation, weshalb es vielen Unternehmen schwer fällt, ihre Arbeitsorganisation auf weniger homogene und weniger standardisierte Arbeitszeiten umzustellen.

In den beiden letzten Jahrzehnten sind die Arbeitszeiten sowohl zwischen den Industrieländern als auch innerhalb der Länder inhomogener geworden. Die Arbeitszeiten der Industrieländer haben sich deutlich auseinanderentwickelt. Deutlichen Verkürzungen der jährlichen Arbeitszeit in Belgien, Deutschland und den Niederlanden standen nur geringe Arbeitszeitverkürzungen in Großbritannien und sogar eine Zunahme der Arbeitszeit in den USA gegenüber (Tabelle 1). Viel markanter werden die nationalen Unterschiede sichtbar, wenn man die Arbeitszeitentwicklung in drei Komponenten, nämlich die Veränderungen der Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten und von Teilzeitbeschäftigten sowie der Zahl der Teilzeitbeschäftigten aufteilt. Es wird erstens erkennbar, dass in mehreren Ländern (z.B. Großbritannien und USA) die Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten vor allem infolge einer Zunahme von Überstunden anstieg, dass zweitens in einer Reihe von Ländern kollektive Arbeitszeitverkürzungen dominierten (z.B. Dänemark und Deutschland) und dass drittens in einer weiteren Gruppe von Ländern die Arbeitszeit vorrangig durch eine Ausweitung von Teilzeitbeschäftigung reduziert wurde (z.B. Niederlande, Frankreich, Großbritannien).

**Tab. 1: Veränderung der Jahresarbeitszeit pro Beschäftigten in ausgewählten OECD-Ländern**

	Jahr	Veränderung der Jahresarbeitszeit	Veränderung verursacht durch:		
			Veränderungen in der Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten	Veränderungen in der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten	Veränderungen des Anteils der Teilzeitbeschäftigten
Dänemark	1985-1993	-6,6	-7,1	-0,9	1,4
Deutschland	1983-1993	-10,9	-6,1	-0,9	-3,9
Frankreich	1983-1993	-4,1	0,4	0,7	-4,4
Großbritannien	1983-1993	-1,5	3,8	-0,5	-5,0
Italien	1983-1993	-3,7	-3,0	0,4	-0,9
Niederlande	1987-1993	-6,6	0,0	3,2	-11,3
USA	1983-1993	7,3	4,7	1,3	1,2

Quelle: OECD 1997

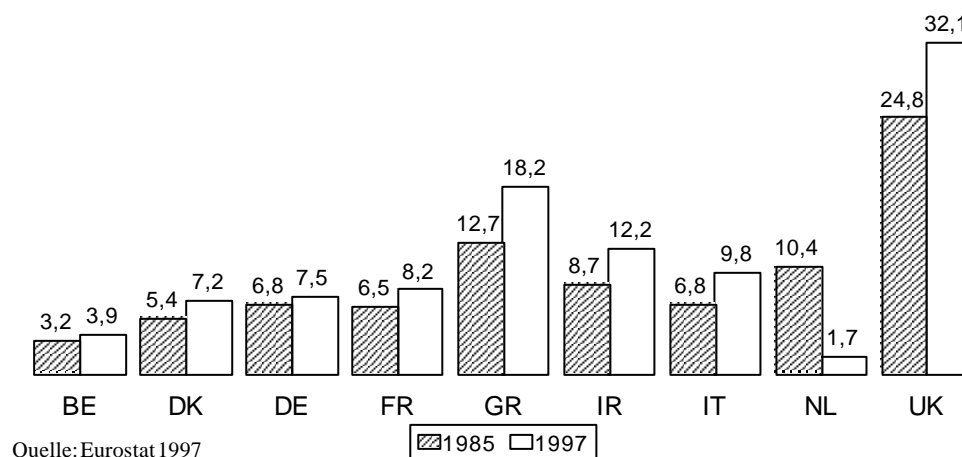
Man gewinnt den Eindruck, dass sich die Arbeitszeiten zwischen den Ländern heute eher auseinanderentwickeln. Der gemeinsame internationale „Geleitzug“, der 100 Jahre lang - wenn auch mit unterschiedlichem Tempo - mit dem Ziel des 8-Studentags und dann der 40-Stundenwoche in die gleiche Richtung fuhr, hat sich heute in mehrere nationale Einzelverbände aufgelöst, die unabhängig mit wenig Funkkontakt operieren. In Ländern, in denen die

Gewerkschaften schwach geworden sind und die Arbeitsmärkte dereguliert wurden - dies trifft vor allem die angelsächsischen Länder - verlängern sich die Arbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten und teilweise kommt auch die Expansion von Teilzeitarbeit zum Stillstand (wie in den USA). Durch die Deregulierung der Arbeitsmärkte hat die Einkommensungleichheit stark zugenommen. In den USA verringerte sich zum Beispiel der mittlere wöchentliche Reallohn der Männer zwischen 1973 und 1995 um 13%. Ein deutscher Beschäftigter im untersten Einkommenszehntel verdient in Kaufkraft gerechnet etwa 2,2 mal (ein britischer Beschäftigter nur 1,3 mal) soviel wie ein US-amerikanischer (Freeman 1997). Wenn die Realeinkommen sinken, rückt die Einkommensfrage in den Vordergrund. Die Beschäftigten versuchen, die Einkommensverluste durch eine Ausweitung ihrer Arbeitsstunden zu kompensieren. Die skandinavische, deutsche oder niederländische Politik der Arbeitsumverteilung hatte eine halbwegs stabile Einkommensverteilung zur Voraussetzung. Dies trifft im Übrigen sowohl auf kollektive als auch auf individuelle Arbeitszeitverkürzungen zu. Wenn man in Teilzeitjobs pro Stunde weniger als in Vollzeittätigkeiten verdient und unter Umständen sogar noch seine soziale Sicherung verliert, ist eine freiwillige Verkürzung der Arbeitszeit kaum attraktiv.

Aber auch innerhalb der einzelnen Länder werden die Arbeitszeiten zunehmend inhomogener. Der Anteil von Beschäftigten, die die Normalarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten arbeiten, sinkt. Dies liegt zum einem am Zuwachs des Anteils von Teilzeitbeschäftigten und zum anderen am Zuwachs des Anteils von Arbeitskräften, die überlange Arbeitszeiten arbeiten. Die Folge ist eine Polarisierung der Arbeitszeiten. Die Zunahme von Teilzeitbeschäftigten hängt vor allem mit der wachsenden Erwerbstätigkeit von Frauen zusammen, die wegen unzureichender Angebote der Kinderversorgung oft nur teilzeitbeschäftigt sind. Einige Länder fördern zudem systematisch den Ausbau von Teilzeitarbeit durch Teilzeitanprüche für die Eltern kleiner Kinder (Schweden, Dänemark) und durch die bessere soziale Absicherung von Teilzeitbeschäftigten (Niederlande, Schweden, Dänemark).

In fast allen europäischen Ländern hat - trotz allgemeiner Arbeitszeitverkürzungen - der Anteil der Beschäftigten, die 45 Stunden und mehr pro Woche arbeiten, zugenommen

**Abb. 1: Anteil der Vollzeit-Beschäftigten, die 1985 und 1997 gewöhnlich länger als 45 Wochenstunden arbeiteten (in %)**



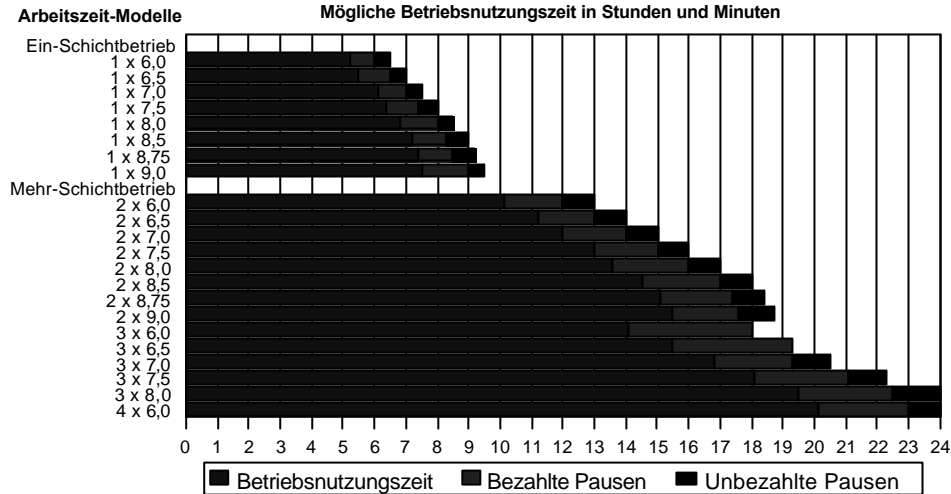
(Abbildung 1). Der Anstieg der überlangen Wochenarbeitszeiten hängt mit den steigenden Investitionen der Unternehmen in das Humankapital vor allem der besser qualifizierten Beschäftigten zusammen. Je höher diese Investitionen, desto größer ist das Interesse an einer längeren Nutzung der „Gehirnlaufzeiten“, um so mehr, wenn dieses Wissen angesichts des raschen technischen Fortschritts schnell veraltet, oder Innovationsrenditen nur ausgeschöpft werden können, wenn man am Markt zeitliche Vorsprünge erzielt. Gerade für diese Beschäftigten sind in post-tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation Zwänge zur Arbeitszeitverlängerung eingebaut; nicht mehr die Arbeitszeit, sondern ein Arbeitsergebnis, das nur in verlängerter Arbeitszeit erbracht werden kann, wird zum Maßstab der Leistungsbemessung gemacht. Ein weiterer Grund der Zunahme des Anteils von Beschäftigten mit überlangen Arbeitszeiten ist der Bedeutungsverlust von tariflichen und gesetzlichen Arbeitszeitnormen infolge von Arbeitsmarktderegulierungen weit über den Kreis der Hochqualifizierten hinaus. Der extrem hohe Anteil der Beschäftigten mit 45 und mehr Wochenstunden in Großbritannien hängt mit der traditionellen Überstundenkultur in diesem Land zusammen, die Ergebnis einer solchen Deregulierung des Arbeitsmarktes und der daraus folgenden hohen Einkommensungleichheiten und mangelnder Investitionen in die Berufsausbildung ist.

Arbeitszeiten werden also heute zwischen den Ländern und innerhalb der Länder zunehmend inhomogener. Während die Unternehmen in einigen Ländern in Betrieben, in denen mehrheitlich Männer beschäftigt sind, keinen Anlass haben, von der 40-Stunden-Woche abzugehen, müssen Unternehmen in anderen Ländern ihre Arbeitsorganisation an kürzere Arbeitszeiten anpassen. In allen Ländern entwickeln sich - allerdings in ganz unterschiedlichen Proportionen - neue Formen der Arbeitsorganisation entlang des Spektrums von sehr langen bis hin zu sehr kurzen (Teilzeit) Arbeitszeiten.

### 3 Veränderungen auf den Produktmärkten

Die Unternehmen haben erstens ein Interesse, die Betriebszeiten teurer Anlagen auszudehnen. Dies ist eigentlich kein neues Phänomen, da in den kapitalintensiven Sektoren schon immer in mehreren Schichten gearbeitet wurde. Neu ist, dass die Betriebszeiten nicht mehr in großen Sprüngen von einer zusätzlichen Schicht pro Woche ausgedehnt werden. Mit der Einführung einer zweiten Schicht verdoppelt ein Betrieb seine Betriebszeit und seine Kapazität. Die Nachfrageexpansion muss schon beträchtlich sein, um eine solche Expansion zu rechtfertigen. Zudem sind oft Betriebszeitenausweitungen nur in Engpassbereichen, aber nicht im ganzen Betrieb nötig. Die Unternehmen haben im Zuge eines größeren Kostenbewusstseins neue Methoden des *fine-tuning* von Betriebszeiten entwickelt. Mit Hilfe von durchlaufenden Pausen, versetzten Arbeitszeiten oder der Variation der täglichen Schichtdauer wurden Menüs der Betriebszeitengestaltung entwickelt, aus denen die Unternehmen je nach ihrem spezifischen Bedarf wählen können. Mercedes hat auf der Basis eines solchen mit den Betriebsräten ausgehandelten Menüs begonnen, seine Betriebszeiten, je nach Kapitalintensität der einzelnen Bereiche und je nach Nachfragesituation die Betriebszeiten zu differenzieren (Abbildung 2).

Die Unternehmen in der Produktion können heute zweitens jahreszeitliche Schwankungen immer weniger als bisher über Lagerhaltung ausgleichen. Die Variantenvielfalt der Produkte hat so zugenommen, dass eine umfassende Lagerhaltung zu teuer geworden ist. Damit schlagen sowohl die Auftragslage als auch Störungen in der Produktions- und

**Abb. 2: Betriebsnutzungszeit unterschiedlicher AZ-Modelle**

Quelle: Mercedes-Benz

Zuliefererkette unmittelbar auf die Arbeitszeit durch. Arbeitszeit ersetzt also die zuvor übliche Lagerhaltung, und der Mensch wird der eigentliche Puffer in der Wirtschaft. Ein großes europäisches Automobilwerk hielt beispielsweise noch vor zwei Jahren Lager für sechs Tage Produktion vor. Dies entsprach einer Kapitalbindung von 150 Mill. DM. Heute ist die Lagerhaltung auf weniger als zwei Tagesproduktionen reduziert worden, und man strebt in wenigen Jahren einen Wert von sechs Stunden an. Die Arbeitszeiten in der Produktion werden also kundenorientierter und nähern sich also teilweise denen im Dienstleistungssektor an. Im Dienstleistungssektor sind in vielen europäischen Ländern die Begrenzungen der Öffnungszeiten des Einzelhandels und anderer Sektoren reduziert worden oder ganz weggefallen, so dass sich die Arbeitszeit der Beschäftigten auf eine größere Zeitspanne der Woche verteilt. Die Auftragsschwankungen lassen sich mit einer flexiblen Verteilung der Arbeitszeit übers Jahr kostengünstiger als mit Wechselbädern von Überstunden und Kurzarbeit bewältigen. Deshalb werden zunehmend das Jahr oder bei größeren Auftragszyklen auch mehrere Jahre und nicht mehr die Woche zum Bezugspunkt der Arbeitszeitplanung der Unternehmen. Unternehmensbefragungen zeigen, dass bislang nur ein geringer Teil von Unternehmen in den EU-Ländern Jahresarbeitszeiten eingeführt hat. Solche Befragungen sind jedoch irreführend, da es funktionale Äquivalente zu Jahresarbeitszeiten gibt. Viele Unternehmen haben über die geschickte Verteilung freier Tage, die Urlaubsplanung, den Ausbau ihrer Gleitzeit-systeme oder die Delegation von Arbeitszeitentscheidungen an Teams mit Output- und nicht mehr mit Input(Arbeitszeit)-Vorgaben längst Jahresarbeitszeiten eingeführt, ohne dass sie diesen in manchen Länder sehr konfliktbeladenen Begriff verwenden (Bosch 1996b).

Schließlich wollen Unternehmen vor allem, teure Formen der Arbeitszeit durch billigere zu ersetzen. Es geht dabei vor allem darum, für Nacht-, Samstags- oder Sonntagsarbeit sowie für Arbeit über den 8-Stunden-Tag keine Zuschläge zu bezahlen<sup>1</sup>. Im deutlichen Unterschied zu den beiden erstgenannten Aspekten (fine-tuning der Betriebszeiten und Jahresarbeitszei-

<sup>1</sup> Der Werksleiter eines europäischen Automobilzulieferbetriebes beurteilte die aktuelle Diskussion um Jahresarbeitszeiten in der Automobilindustrie kürzlich in einem Interview wie folgt: „Diese Diskussion über fehlende Arbeitszeitflexibilität ist doch albern. Es geht denen, die das fordern, doch eigentlich nur darum, am Samstag zu Normaltarif zu produzieren“.

ten) geht es hierbei eigentlich nur um Veränderung der Bezahlung nicht aber um Veränderungen der Arbeitsorganisation.

#### 4 Veränderungen auf den Arbeitsmärkten

Die Arbeitskräfte mit ihren besonderen Arbeitszeitpräferenzen sind für die Unternehmen ein wichtiger Faktor bei der Wahl von Arbeitszeitsystemen. Auf dem Arbeitsmarkt steht heute ein größerer Pool von Arbeitskräften zur Verfügung, die pro Woche nur wenige Stunden arbeiten wollen, aber auch bereit sind, ihre Arbeitszeit aufzustocken. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an allen Erwerbstätigen hat in Westdeutschland von 10,0% (2,575 Mio.) 1976 auf 24,8% (7,279 Mio.) 1998 zugenommen. Die meisten arbeiten auf eigenen Wunsch, also „freiwillig“ - wenn man einmal die Zwänge, die oft hinter solchen Wünschen stehen, außer Acht lässt - Teilzeit.

**Tab. 2: Arbeitszeitwünsche 1995**

	Alleinstehende			Allein- Erzie- hende	Verheiratet, Zusammenlebend ohne Kind			Verheiratet, Zusammenlebend mit Kind			Beschäf- tigte Gesamt
	Männer	Frauen	Gesamt		Männer	Frauen	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt	
<b>Tatsächliche Wochen- Arbeitszeit</b>	41,0	37,5	39,4	34,3	42,5	34,9	39,4	42,8	31,1	38,4	38,7
<b>Gewünschte Wochen- Arbeitszeit</b>	36,5	33,3	35,0	31,2	37,2	31,3	34,7	37,8	26,9	33,6	34,7
<b>Differenz</b>	-4,5	-4,2	-4,4	-3,1	-5,3	-3,6	-4,7	-5,0	-4,2	-4,8	-4,0
Fragen: 1) Wie viele Stunden beträgt im Durchschnitt ihre tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit? 2) Wenn Sie die Wahl hätten, wie viele Stunden Sie arbeiten wollen: Wie viele Stunden würden Sie dann gerne in der Woche arbeiten? Quelle: ISO 1996											

Fast alle Arbeitszeitbefragungen zeigen heute, dass die Interessen an kürzeren und flexibleren Arbeitszeiten zugenommen haben (Tabelle 2). Die wichtigsten Gründe hierfür sind folgende: Erstens müssen mit der Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit Beruf und Familie aufeinander abgestimmt werden. Dies betrifft in erster Linie die Frauen, die in der Regel weiter für die Kindererziehung und Hausarbeit zuständig sind. Die Abstimmung wechselnder Kindergarten-, Schul- oder Urlaubszeiten mit den Arbeitszeiten ist mit kürzeren und flexibleren Arrangements wesentlich leichter. So überrascht es nicht, dass beschäftigte Frauen mit Kindern die kürzesten Arbeitszeiten haben und diese Arbeitszeiten noch weiter verkürzen wollen (Tabelle 2). Zweitens vermischen sich Bildung und Arbeit immer mehr. In allen Industrieländern hat sich die Zahl der Schüler und Studenten rasch vermehrt. In Deutschland gab es 1961 beispielsweise erst 231 000 Studenten. 1990 waren es schon mehr als 2 Millionen. War früher das Studium den Kindern Besserverdienender vorbehalten, die



finanziell gut abgesichert waren, so müssen heute die meisten Studenten und viele Schüler arbeiten. Die heutige Bildungsrevolution führt zur Herausbildung eines großen Potentials an flexiblen Arbeitskräften, die zu den Schul- und Studienzeiten vorwiegend an Teilzeitbeschäftigungen interessiert sind. Der hohe Teilzeitanteil gerade bei jüngeren Beschäftigten (Tabelle 3) erklärt sich durch diese Mischung von Bildung und Arbeit. Drittens eröffnen steigende individuelle Einkommen und Einkommen in Haushalten mit mehreren Verdienern neue Wahlchancen. Viele Beschäftigte müssen nicht um jeden Preis jede Tätigkeit und jede Arbeitszeit akzeptieren, sondern verhalten sich auf dem Arbeitsmarkt „wählerisch“. Wenn wie in Großbritannien und den USA die Einkommensungleichheit zunimmt, verringern sich diese Wahlchancen für einen zunehmenden Teil der Bevölkerung.

**Tab. 3: Personen, die Teilzeit arbeiten, um an einer Aus- und Weiterbildung teilzunehmen**

Alter	Jahr	Deutschland	EU 15
15 - 29	1987	15	22
	1995	26	33
30 - 59	1987	5	2
	1995	4	2
15 - 59	1987	6	8
	1995	8	10

Quelle: European Commission 1997  
(in % der jeweiligen Altersgruppe, 1987-1995)

Die unterschiedlichen Arbeitszeitpräferenzen geben den Unternehmen die Möglichkeit, verschiedene Beschäftigtengruppen zu unterschiedlichen Arbeitszeiten einzusetzen. Studenten und Schüler arbeiten zum Beispiele gerne abends und am Wochenende, Mütter mit Kindern zumeist nur zu Schul- und Kindergartenzeiten oder abends und am Wochenende, wenn der Partner zu Hause ist. Da sich die Arbeitszeitpräferenzen differenziert haben, ist es für die Unternehmen leichter geworden, „Freiwillige“ für sogenannte „unsoziale Arbeitszeiten“ zu finden. Unklar ist, ob die gegenwärtigen Arbeitszeitpräferenzen vor allem von Frauen nur eine Übergangserscheinung sind. Mit der wachsenden Integration der Frauen in das Erwerbsleben (Rubery u.a. 1998) werden sie künftig möglicherweise mehr an Vollzeitverhältnissen interessiert sein. Modelle der Arbeitsorganisation, die auf sehr kurzen Arbeitszeiten basieren, werden dann geändert werden müssen. In den Arbeitszeitpräferenzen der Frauen kann man beträchtliche Unterschiede zwischen den EU-Ländern beobachten. In den skandinavischen Ländern hat der Anteil der teilzeitbeschäftigten Frauen offensichtlich seinen Höhepunkt überschritten und nimmt ab. In Frankreich, wo die Frauen eher auf eine Vollzeitbeschäftigung orientiert sind und dazu durch Ganztagschulen und ein ausgebautes Netz der Kinderbetreuung im Vorschulalter auch die Voraussetzungen hierfür geschaffen wurden, wollen trotz des niedrigen Teilzeitanteils mehr als ein Drittel der Teilzeitbeschäftigten Frauen Vollzeit arbeiten; in den Niederlanden, wo der Teilzeitanteil wesentlich höher ist, trifft dies nicht zuletzt wegen der Halbtagschulen und unzureichenden Kindergarten- und Krippenplätzen nur auf 4,6% der Frauen zu (Kirsch u.a. 1999a). Dies weist auf die starke Prägung von Arbeitszeitwünschen durch soziale Institutionen hin.

## 5 Neue Formen der Arbeitsorganisation

Die Veränderungen der Arbeitszeitstrukturen in den Produkt- und Arbeitsmärkte haben weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation. Dies soll am Beispiel der eingangs schon eingeführten unterschiedlichen Grundtypen der Arbeitsorganisation erläutert werden.

### 5.1 Die Flexibilität von Stammbeschäftigten in nicht-tayloristischer Arbeitsorganisation

Unternehmen, die sich im Qualitätswettbewerb befinden, müssen die Kompetenz ihrer Beschäftigten entwickeln. Ihre kundenspezifischen Produkte oder Dienstleistungen können nicht mit ständig wechselndem Personal erstellt werden. Zur Sicherung der Qualität der Produktion aber auch der Erhöhung der Motivation der Beschäftigten wird die tayloristische Arbeitsteilung reduziert und Aufgaben werden integriert. Die wachsende Variantenvielfalt infolge des Eingehens auf besondere Kundenwünsche kann nicht mehr mit zentralistischen Führungsstrukturen bewältigt werden. Aus diesem Grund werden Aufgaben zunehmend an Teams oder Arbeitsgruppen delegiert.

Aber nicht nur diese Veränderungen auf den Produktmärkten sind die Triebkräfte für die Ausweitung von Teamarbeit. Auch Arbeitszeitverkürzungen sind ein zentraler Anlass. Wenn der einzelne Beschäftigte kürzer arbeitet, gleichzeitig aber die Anforderungen an die zeitliche Flexibilität des Gesamtsystems steigen, dann wachsen die Koordinationserfordernisse. In einer stark arbeitsteiligen Organisation kommt es hier nicht nur zu einer Überforderung der Vorgesetzten, sondern auch schnell zu Ineffizienzen, wenn bestimmte Arbeitskräfte gerade dann fehlen können, wenn sie gebraucht werden. Durch die Delegation vieler Arbeitszeitentscheidungen an Gruppen oder Teams wird dieser Koordinierungsaufwand dezentralisiert. Die Gruppen können allerdings die Arbeitszeitkoordination nur effizient bewältigen, wenn ihre innere Flexibilität erhöht wird. Es muss vor allem durch Qualifizierungsmaßnahmen sichergestellt, dass die Beschäftigten sich gegenseitig vertreten können. Fallstudien zeigen, dass Arbeitszeitverkürzungen in Deutschland in ganz unterschiedlichen Sektoren ein Grund waren, Gruppenarbeit einzuführen. Die Beispiele in Abbildung 3 zeigen, dass eine der wesentlichen Aufgaben der Gruppen die Regelungen von Arbeitszeitproblemen ist. Die Fallstudien zeigen auch, dass der Aufgabenbereich der einzelnen Beschäftigten gewachsen ist und sie hierfür - wenn auch häufig nur sehr kurz qualifiziert worden sind.

Die umfangreiche Managementliteratur der letzten Jahre (z.B. Womack u.a. 1990) hat die Bedeutung von Arbeitszeitfragen bei der Einführung von Teamarbeit fast völlig ignoriert und sich nur auf andere Themen, wie die Vorteile einer verringerten Arbeitsteilung etwa bei der Reintegration von Fertigung und Qualitätskontrolle, konzentriert. Eine europäische Befragung von 5786 Unternehmen in 10 EU-Ländern (EPOC-Studie der European Foundation 1997<sup>2</sup>) zeigt, dass in Deutschland Gruppenarbeit zwar weniger verbreitet ist, als in den skandinavischen Ländern und den Niederlanden, und dass die deutschen Unternehmen ihre Beschäftigten auch in geringerem Maße für die gestiegenen Aufgaben qualifizieren (Tabelle 4). Die Studie zeigt aber auch, dass deutsche Teams mehr Arbeitszeitfragen zu regeln haben, als die Teams in den genannten Ländern (Sonderauswertung der EPOC-Studie in Bosch 2000a). Dies ist ein starker Hinweis darauf, dass die rasche Verkürzung und Flexibilisierung

---

2 EPOC ist die Abkürzung von **E**mployee **d**irect **P**articipation in **O**rganisational **C**hange.

der Arbeitszeit in Deutschland in den letzten 15 Jahren einer der wichtigsten Anstöße zum Überdenken der Arbeitsorganisation in den Betrieben war.

**Abb. 3: Gruppenarbeit und Arbeitszeit**

Unternehmen	Produkt	Beschäftigtenzahl	Gruppen und Gruppengröße	Kompetenzen	Zeitautonomie
A	Versicherung	1400	Teams, 5-10 Beschäftigte	Fallbearbeitung Arbeitszeitplanung	Eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit unter Gewährleistung der Servicebereitschaft
B	Lehrmittel Möbiliar Unterrichtsmaterial	360	Teams, etwa 10-15 Beschäftigte	Disposition Lagerhaltung Qualitätstermine Arbeitszeit Urlaubsplanung	Eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit in Abstimmung mit KollegInnen
C	Automobilzulieferer	3169	Fertigungsinseln	Disposition Lagerhaltung Qualitätskontrolle Qualifizierung Wartung etc.	Eigenverantwortliche Verteilung der Arbeitszeit
D	Automobilhersteller	9000 (am Standort)	Gruppen	Urlaubsplanung	Schichtplan, eigenständige Urlaubsplanung

Quelle: Lindecke 1998

**Tab. 4: Zeitaufwendung für Schulungen pro Mitarbeiter zu Beratungsgruppen**

Frage: Wieviel Zeit wurde ungefähr im letzten Jahr für Schulungen zur Unterstützung von Gruppenberatung pro Mitarbeiter aufgewendet? (% aller Betriebe mit Delegation von Entscheidungen an Arbeitsgruppen mit Schulungen)					
	Dänemark	Deutschland	Niederlande	Schweden	Durchschnitt von 10 EU-Ländern
weniger als 1 Tag	1,3	11,1	1,6	3,4	6,7
etwa 1 Tag	12,3	20,2	6,4	13,2	13,2
zwischen 1 und 5 Tage	39,6	41,8	52,6	41,5	39,2
mehr als 5 Tage	37,4	11,5	27,1	33,7	16,4
keine Antwort	9,4	15,4	12,0	8,3	24,6

Quelle: Sonderauswertung der EPOC-Studie, in Bosch 2000a

Während post-tayloristische Formen der Arbeitsorganisation, wenn sie aus der Produktionslogik geboren sind, oft zu überlangen Arbeitszeiten führen (Voss 1998; kritisch dazu Bosch

2000b), kann sie in Kombination mit Arbeitszeitverkürzungen ein Instrument sein, die Arbeitszeitsouveränität einzelner Beschäftigter wieder zu erhöhen. Denn wenn Arbeitszeit zunehmend zum Puffer bei schwankenden Aufträgen wird, verliert der Einzelne in sehr arbeitsteiligen hierarchischen Organisationsformen seine Zeitsouveränität. In Gruppen hingegen können die Zeitwänge flexibel verteilt werden. Vor allem wenn die Gruppen heterogen (zum Beispiel nach Alter, Lebenslage und Geschlecht) zusammengesetzt sind, erhöhen sich die Chancen des Einzelnen, seine Arbeitszeitpräferenzen durchzusetzen.

## 5.2 Die Flexibilität von Randbeschäftigten in tayloristischer Arbeitsorganisation

Trotz gegenteiliger Thesen in der Managementliteratur ist das Zeitalter des Taylorismus keineswegs beendet. Vor allem in Teilen des Dienstleistungssektors, der sich in starkem Kostenwettbewerb befindet, breitet er sich gegenwärtig wieder aus. Im Unterschied zum alten Taylorismus basiert der Neue nicht mehr auf standardisierten, sondern auf heterogenen Arbeitszeiten. Voraussetzungen für die Einführung eines hierarchisch organisierte Einsatzes von Arbeitskräften mit sehr unterschiedlichen Arbeitszeiten, ist ein Pool entsprechend verfügbarer Arbeitskräfte. Ein typischer Bereich tayloristischer Formen der Arbeitsorganisation ist der Lebensmitteleinzelhandel. Eine Untersuchung in vier Mitgliedsländern der EU (NL, D, UK, F) zeigt, dass der Arbeitseinsatz zunehmend stärker nach unterschiedlichen Qualifikationsansprüchen differenziert wird.

„In den drei Arbeitssektoren von Selbstbedienungs-Lebensmittelgeschäften (Bedienung, Regale, Kasse) werden jeweils unterschiedliche (und unterschiedlich hohe) Qualifikationen nachgefragt. Die Tätigkeit an den Kassen erfordert mit zunehmendem Einsatz von Scanning in der Regel weniger Vorkenntnisse als die Arbeit an den Bedienungstheken. Qualifiziertes, und damit meist auch besser bezahltes, Personal wird bei einer Arbeitsorganisation nach diesem Prinzip der funktionalen Differenzierung daher grundsätzlich nicht an der Kasse - und damit muss dann nicht unter seinem Qualifikationsniveau - eingesetzt; Ziel ist es vielmehr, die spezifischen Warenkenntnisse und Qualifikationen dieses Teils der Beschäftigten durch einen ausschließlichen Einsatz in Beratung und Verkauf (an den Servicetheken) ständig abzurufen. Im Warennachschub schließlich sind die Qualifikationsvoraussetzungen noch geringer als an Scanningkassen, hier bietet eine tayloristische Organisation Effizienzvorteile. Alle Tätigkeiten, die an den Rhythmus der Logistik gekoppelt sind, können in hohem Maße routinisiert werden.“ (Kirsch u.a. 1999a)

Die Anreize zu einer solchen Differenzierung sind in den Ländern unterschiedlich. In Deutschland werden zum Beispiel Fachkräfte im Lebensmitteleinzelhandel erheblich besser bezahlt als geringer Qualifizierte; in Frankreich sind die Unterschiede geringer, so dass dort von der Lohnseite weniger Druck in Richtung einer Taylorisierung ausgeht. In den Niederlanden und Dänemark gibt es besondere Niedriglohngruppen für Jugendliche. In den Niederlanden erhält ein 16-Jähriger bei gleicher Tätigkeit nur 38% des Lohnes eines 23-Jährigen. Der Einzelhandel reagiert auf diese Preisdifferenzen sensibel. 53% aller Beschäftigten im Einzelhandel sind jünger als 23 Jahre. In Dänemark sind 20% aller Beschäftigten im Lebensmitteleinzelhandel unter 18 Jahre (Kirsch u.a. 1999b: 154-156).

Der passgenaue Einsatz von Arbeitsstunden, der sich mit Teilzeitbeschäftigten leichter regeln lässt als mit Vollzeitkräfte, fordert eine solche differenzierte Personalrekrutierung. Der Personalleiter eines französischen Hypermarkts formulierte das so:

„Wenn ich einmal von 350 Arbeitsstunden am Tag ausgehe, ist es klar, dass es einen

Unterschied macht, ob ich bei der Aufteilung dieser Stunden auf 200 oder 300 Personen zurückgreifen kann. Im letzteren Falle habe ich viel mehr Möglichkeiten, Anpassungen an schwankende Kundenfrequenzen vorzunehmen. Denn es gibt Stunden am Tag, zu denen alle Kassen geöffnet sein müssen, zu anderen Zeiten hingegen nur einige wenige.“ (Kirsch u.a. 1999a).

Allerdings sind die Arbeitsmärkte in den verschiedenen Ländern für solche Strategien unterschiedlich ergiebig. In Deutschland, Großbritannien und den Niederlanden stehen mehr Teilzeitkräfte zur Verfügung als in Frankreich. Zumindest für Deutschland gilt dies auch für qualifizierte Arbeitskräfte. Dies spiegelt sich deutlich in den Personalstrukturen des Lebensmittel Einzelhandels wieder. In Frankreich fällt die Zunahme des Anteils von Teilzeitbeschäftigten in den letzten Jahren geringer als in Deutschland aus (Tabelle 5).

**Tab. 5: Personalstruktur in französischen und deutschen Supermärkten und SB-Warenhäusern\***

	Supermärkte		SB-Warenhäuser/Hypermärkte	
	Frankreich	Deutschland	Frankreich	Deutschland
Vollzeit (1989/1990)	76,8 %	52,2 %	67,8 %	47,3 %
Vollzeit (1996/1997)	ca. 67 %	29,2 %	ca. 67 %	38,4 %
Teilzeit (1989/1990)	23,2 %	47,8 %	32,3 %	52,7 %
anteilig: unter 15 Std./Woche	k.A.	13,1 %	k. A.	10,9 %
Teilzeit (1996/1997)	ca. 33 %	70,8 %	ca. 33 %	61,5 %
anteilig: unter 15 Std./Woche	k. A.	29,2 %	k. A.	24,4 %
* Durchschnittswerte; Frankreich ohne Befristete, Deutschland mit Aushilfen. Die Grundmengen der Angaben zu Deutschland in 1990 und 1997 sind nicht identisch.				

Quelle: Kirsch u.a. 1999 a

\* Vollzeit- und Teilzeit-Anteile an den Belegschaften; Frankreich 1989 und 1996, Deutschland 1990 und 1997)

Mit der zunehmenden Arbeitsteilung und der passgenauen Planung von Arbeitsstunden werden die Beschäftigten in solchen tayloristischen Arbeitssystemen immer abhängiger von der Fluktuation der Nachfrage. Die Unzufriedenheit der Beschäftigten vor allem über nicht vorhersehbar kurzfristige Einsätze ohne ein zusätzliches Entgelt ist unübersehbar. Schließlich sind gerade die Teilzeitkräfte nicht unbegrenzt flexibel, so dass es zu Reibungen mit ihrem Studium oder häuslichen Verpflichtungen kommt. Die reine Produktionslogik kann nur bei hoher Arbeitslosigkeit durchgesetzt werden. Es ist nicht zu übersehen, dass viele Unternehmen keine andere Wahl haben, als sich mit diesen zeitlichen Restriktionen ihrer

Arbeitskräfte zu arrangieren und für unterschiedliche Zeitfenster unterschiedliche Arbeitskräfte zu suchen (z.B. Studenten für Wochenendschichten bei McDonalds (Voswinkel 2000)). Sicherlich gibt es auch Betriebe, denen eine tayloristische Arbeitsorganisation durch den Arbeitsmarkt aufgedrängt wird. Betriebe, die hauptsächlich Frauen, Studenten und Schüler mit einer Nebenerwerbsorientierung beschäftigen, und mit kurzen Arbeitszeiten und hoher Fluktuation rechnen, werden kaum kommunikationsintensive Formen der Teamarbeit aufbauen, die sich nur bei stabilen Stammbesetzungen auszahlen. Dies zeigt auch, dass tayloristische Formen der Arbeitsorganisation durchaus den Interessen von Beschäftigten entgegenkommen können. Abgesehen davon, dass durch sie überhaupt erst die Erwerbstätigkeit geringer qualifizierter Beschäftigter möglich wird, bieten sie auch eine Möglichkeit, sein Arbeitsengagement zeitlich zu begrenzen und alle Ansprüche an darüber hinaus gehende Verpflichtungen abzuwehren - Schutzmechanismen, die in post-tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation viel schwieriger durchzusetzen sind.

## 6 Schlussfolgerung

Thema dieses Beitrag war der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Es konnte erstens gezeigt werden, dass größere Veränderungen der Arbeitszeit der Beschäftigten oft eine Generalüberholung der gesamten Arbeitsorganisation bewirken. Die Arbeitsorganisation eines Betriebes setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen. Wenn man einen Stein verschiebt, hat das weitreichende Folgen für das gesamte Gefüge. Voraussetzung für flexible Arbeitszeiten in einer Gruppe in post-tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation ist beispielsweise die Fähigkeit der Beschäftigten, sich gegenseitig vertreten zu können. Dies setzt in der Regel die Verringerung der Arbeitsteilung in der Gruppe und die Beherrschung mehrerer Tätigkeiten (Multiskilling) voraus und erfordert Qualifikationsmaßnahmen. Die Rolle des Vorgesetzten ändert sich. Sie geben weniger direkte Anweisungen und werden zu Moderatoren und Koordinatoren. Häufig müssen die Gehaltssysteme verändert werden: Die Lohnhöhe richtet sich etwa nicht nach den Anforderungen eines einzelnen Arbeitsplatzes sondern nach der eines Arbeitssystems. Oder: Prämien werden für Gruppen- und nicht mehr für Einzelleistungen bezahlt.

Zweitens wurde erkennbar, dass die Veränderungsdynamik bei der Arbeitszeitgestaltung und der folgenden Reorganisation der Unternehmen nicht allein von den Produktionsmärkten, sondern auch von den Arbeitsmärkten kommt. Die Anforderungen, die sich aus den Arbeitsmärkten und den Produktmärkten an die Unternehmen ergeben, sind nicht deckungsgleich. Während die Beschleunigung der Wirtschaft auf eine Aufhebung aller zeitlichen Restriktionen beim Arbeitseinsatz zielt, müssen die Arbeitskräfte verschiedene Lebensbereiche in Einklang bringen, sind also nur mit Restriktionen einsetzbar. Insbesondere das Angebot an zeitlich begrenzt einsetzbaren Arbeitskräften ist gestiegen. Die Unternehmen können ihre Arbeitszeitorganisation nicht mehr alleine auf die Standardarbeitszeiten gründen, sondern müssen je nach Arbeitsangebot ganz unterschiedliche Arbeitszeiten kombinieren.

Drittens wurde gezeigt, dass vom Ende des Taylorismus keine Rede sein kann. Zwar setzt heute ein Teil der Unternehmen vor allem im Bereich höherwertiger Produkte und Dienstleistungen auf post-tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation. Auf der anderen Seite kann man aber eine Wiederbelebung des Taylorismus in einigen Sektoren beobachten. Diese

Sektoren sind sehr arbeitsintensiv, es herrscht Preiswettbewerb, die Nachfrage ist sehr kostenelastisch und die Lohnspreizung auf dem spezifischen Branchenarbeitsmarkt ist hoch. Anders als der Taylorismus in der verarbeitenden Industrie in den letzten 90 Jahren ist der Neo-Taylorismus allerdings nicht alleine produktionsgetrieben, sondern wird auch über den Arbeitsmarkt gesteuert. Die stark arbeitsteilige Arbeitsorganisation basiert nicht mehr nur auf Standardarbeitszeiten, sondern auch auf der Koordination von Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Arbeitszeiten.

Viertens wurde angedeutet, was an anderer Stelle näher ausgeführt wird (z.B. Bosch 1996a, Bosch 2000b, Lehndorff 2000), dass die Konflikte zwischen den Anforderungen der Unternehmen und denen der Arbeitskräfte in den verschiedenen Formen der Arbeitsorganisation unterschiedlich sind. In post-tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation mit seiner hohen Selbstorganisation breiten sich überlange Arbeitszeiten aus. In den tayloristischen Arbeitsorganisation mit kurzen Arbeitszeiten geht es vor allem um die Bereitschaft der Beschäftigten zu kurzfristigen Veränderungen ihrer Arbeitszeit.

Einen Automatismus etwa der Art, dass post-tayloristische Formen der Arbeitsorganisation immer mit überlangen Arbeitszeiten verbunden sind, wie es gelegentlich in der Literatur anklingt (Voss 1998), gibt es allerdings nicht. Sie können ebenso ein Instrument sein, kurze Arbeitszeiten umzusetzen und mit betriebswirtschaftlicher Effizienz zu verbinden, wie die Beispiele in Abbildung 3 zeigen. Die Arbeitsorganisation ist gleichsam ein leeres Gefäß, das man mit unterschiedlichen Inhalten füllen kann. Auch eine Politik der Arbeitsumverteilung muss durch das Nadelöhr der Arbeitsorganisation hindurch. Gerade weil sich die Formen der Arbeitsorganisation ausdifferenzieren, muss man sehr unterschiedliche Strategien entwickeln. Die Festlegung von Mindestarbeitszeiten pro Tag dient vor allem dem Schutz von Teilzeitbeschäftigten in taylorisierten Arbeitsformen und ist in post-tayloristischen Formen mit sehr langen Arbeitszeiten bedeutungslos. Dort geht es um den Schutz vor überlangen Arbeitszeiten.

## Literatur

- Bosch, Gerhard (1995): Flexibilität und Arbeitsorganisation; in: Soziales Europa, Beiheft 1/95, Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und soziale Angelegenheiten: (deutsch, englisch, französisch)
- Bosch, Gerhard (1996a), Flexibilisierung und Umverteilung von Arbeit; in: WSI-Mitteilungen 49Jg. Heft 7, 423-432
- Bosch, Gerhard (1996b): Jahresarbeitszeiten - Flexibilität auch für Stammebelegschaften; in: Journal für Sozialforschung, 36Jg. Heft 1, 3-22
- Bosch, Gerhard (2000a), Der Zusammenhang von Arbeitszeit und Qualifikation, Gutachten für das Projekt „Zeitpolitik und Lernchancen“ an der Gerhard-Mercator-Universität, Duisburg
- Bosch, Gerhard (2000b): Entgrenzung der Erwerbsarbeit - Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf?; in: Heiner Minssen (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, 249-268
- Deutschmann, Christoph (1985): Der Weg zum Normalarbeitstag. Die Entwicklung der Arbeitszeiten der deutschen Industrie bis 1918. Frankfurt/New York
- European Commission (1997): Youth in the European Union. From Education to working life, EUROSTAT, Luxemburg

- EPOC-Studie der European Foundation (1997): New Forms of Work organisation. Can Europe realise its potential? Result of a survey of direct employee participation in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin
- Eurostat (1997): Erhebung über Arbeitskräfte. Ergebnisse 1997. Luxemburg
- Freeman, Richard B. (1997): When Earnings diverge. Causes, Consequences, and Cures for the New Inequality in the U.S., Commissioned by the Committee on New American Realities of the National Association, Washington
- ISO (1996): Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitwünsche. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hg.), Neuss
- Kirsch, Johannes u.a. (1999a): „Darf’s etwas weniger sein?“ Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich. Berlin
- Kirsch Johannes, Steffen Lehnendorff, Dorothea Voss-Dahm (1999b): Der Wandel der Beschäftigungs- und Arbeitszeitstrukturen im deutschen Einzelhandel. Triebkräfte, Probleme, Gestaltungsansätze. Forschungsbericht Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen August 1999
- Lindecke, Christiane (1998): Arbeitsumverteilung durch innovative Arbeitszeitmodelle - Länderbericht Deutschland. Manuskript. Institut Arbeit und Technik
- Lehnendorff, Steffen (2000): Ist die Arbeitszeit in Zukunft noch regulierbar?; in: Steffen Lehnendorff, Hans Jürgen Urban (Hg.): Wiederaneignung der Zeit. Elemente einer neuen Regulation. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 4/2000, 15-33
- Maddison, Angus (1995): L'Économie Mondiale 1820-1992. Analyse et Statistiques OECD, Paris
- OECD (1997): Working Time: trends and policy issues; in: Working Party on Employment, 27th meeting, April 1997, Paris
- Rubery, Jill u.a. (1998): Women and European Employment. Routledge Frontiers of Political Economy, London/New York
- Voss, Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit; in: MittAB, Heft 3, 473-487
- Voswinkel, Stephan (2000): Das mcdonaldistische Produktionsmodell; in: Heiner Minssen, (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, 177-204
- Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Roos (1990): The machine that changed the world. New York

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Gerhard Bosch  
Institut Arbeit und Technik  
Abteilung Arbeitsmarkt  
Munscheidstr. 14  
D-45886 Gelsenkirchen

**Schlagnworte: Arbeitsmarkt, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit,  
Arbeitszeitverkürzung, Produktmarkt**

**Hinweis:** Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Am Ende des Heftes sind die Bedingungen beschrieben.