

Jürgen Gabriel

## »Neue Arbeitszeitpolitik« als Resultat unternehmerischer Interessen in der ökonomischen Krise

### 1. Einleitung

»Neue Arbeitszeitpolitik« oder »Flexibilisierung der Arbeitszeit« hat zum Ziel, starre Arbeitszeiten sowohl hinsichtlich ihrer Dauer als auch ihrer Lage aufzulösen. Sie wird in neueren Beiträgen zur Arbeitszeitforschung als Instrument angeboten, mit dem sich gleichzeitig individuelle Wünsche und Bedürfnisse nach Selbstbestimmung über die eigene (Lebens-)Arbeitszeit (Zeitsouveränität) befriedigen und die allgemeine Wohlfahrt erhöhen ließen. Erwünschter Nebeneffekt ist eine Entlastung des Arbeitsmarktes und die Verbesserung der Arbeitsqualität (Humanisierung der Arbeit). D. Mertens faßt die Vorzüge der »neuen Arbeitszeitpolitik« mit folgender Formel zusammen: »Je besser ... die Annäherung der tatsächlich verwirklichten (Einkommens/Freizeitrelation) an die gewünschte, desto höher die individuelle Arbeits- und Lebensqualität, und je mehr Arbeitnehmer eine so hohe Annäherung erreichen können, desto höher die Gesamtwohlfahrt... »Neue Arbeitszeitpolitik« ist der typische Fall einer Klappe, mit der gleichzeitig mehrere Fliegen geschlagen werden können.«<sup>1</sup>

Darüber, daß der Hauptbeweggrund zur Einführung »Neue Arbeitszeitpolitik« in der Unzufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeitssituation und geänderter »Erwartungsniveaus« liegt, herrscht weitgehende Übereinstimmung. Das dokumentieren u.a. Analysen von B. Teriet und R.G. Heinze u.a. Nach B. Teriet läßt sich aufzeigen, daß eine grundlegende Verschiebung in der Zeit-Einkommens-Präferenzstruktur stattgefunden hat, welche sich zu einer »gewissen Grundtendenz in hochentwickelten Industriestaaten« verdichtete.<sup>2</sup> Heinze u.a. machen einen allgemeinen Wertewandel von »akquisitiven« zu »post-akquisitiven« Werten<sup>3</sup> verantwortlich, daß die Wirksamkeit des Lohnanreizes abnimmt und »wachsende Bedürfnisse nach flexibler, selbstbestimmter Zeitverwendung« auch in der Arbeit formuliert werden. Falls Unternehmen auf diese Tendenz nicht reagieren, haben sie mit schlimmen Folgen zu rechnen: »Steigendes Anspruchsniveau, kontraproduktive Verhaltensweisen als Reaktion auf restriktive Arbeitsbedingungen und hohe Fluktuations- bzw. Absenzzraten gefährden die betrieblich-rationale Rekrutierung und den Einsatz von Arbeitskräften.«<sup>4</sup>

Obwohl sich leicht einige Beispiele für die Unattraktivität der gegenwärtigen Formen rigider Arbeitsorganisation anführen ließen, ist jedoch Skepsis gegen die These geboten, Flexibilisierungen der Arbeitszeit seien eine unternehmerische *Reaktion* auf produktionsgefährdende (gewandelte) Werthaltungen der Beschäftigten. Die Skepsis nährt sich zunächst aus dem Fakt, daß eine Verminderung der Arbeitszeit mittels »Neue Arbeitszeitpolitik« auch negative Folgen für die Beschäftigten mit sich bringt und, wie auch Mertens hervorhebt, eine Kostenreduzierung durch nicht erfolgten Lohnausgleich sowie eine Abstimmung von Arbeitsnachfrage und Angebot bedeuten kann. »Neue Arbeitszeitpolitik« kann also durchaus im Interesse unternehmerischer Politik liegen und auf Ablehnung durch die Beschäftigten stoßen. Es ist nicht einsichtig, daß Unternehmen in einer Zeit, in der die Position der

Arbeitnehmerseite geschwächt ist, nicht auch diese Möglichkeit zur Senkung der Arbeitskosten auszunutzen suchen. Es scheint auch angesichts der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit und der Geldentwertung fraglich, daß der Arbeitsmarkt und die monetären Interessen der Beschäftigten ihre Wirkung als Motivations- und Disziplinierungsinstrumente eingeübt hätten.

In auffälliger Weise sind die betrieblichen Bedingungen in der gegenwärtigen ökonomischen Krise aus dem Begründungszusammenhang der Befürworter einer »Neuen Arbeitszeitpolitik« weitgehend ausgeklammert. Tauchen sie in der Argumentation auf, wird den Interessen der Betriebe eine passive, den Bedürfnissen der Beschäftigten eine aktive Rolle zugesprochen. Die Flexibilisierungspolitik wird als ein Resultat von Bedürfnissen begriffen, die sich den Erfahrungen mittelständischer Freizeitbetätigung entwickeln, und vermittelt über die gesellschaftliche Schlüsselstellung des »neuen Mittelstandes«<sup>5</sup> im Beschäftigungssystem als Forderung nach Veränderung der Arbeitszeitorganisation auftreten.<sup>6</sup> Heinze u. a. stellen folgende Zusammenhänge her: »Während der relativ gesicherte materielle Besitzstand mit einem erhöhten, durch die vorherrschenden Arbeitsbedingungen lediglich für einige wenige erfüllbaren Aspirationsniveau hinsichtlich der Qualität der Arbeit verbunden ist, induziert der gewonnene Besitzstand an Freizeit eine Verringerung des Interesses an weiteren Kürzungen einer starr geregelten Arbeitszeit zugunsten wachsender Bedürfnisse nach flexibler, selbstbestimmter Zeitverwendung.«<sup>7</sup>

Gegen die Annahme der Dominanz von Wertewandel bei der Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme werden hier drei Thesen aufgestellt und im folgenden begründet:

1. Die Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme folgt einer Tendenz zur Flexibilisierung des Personals und hat bereits in einigen Bereichen stattgefunden. Sie ist primär ein Resultat veränderter Verwertungsbedingungen des Kapitals. Die subjektive Seite des Arbeitsprozesses, gefaßt als Werthaltungen der Beschäftigten, tritt hinter dieser Bedingung zurück.
2. Die Form der Arbeitszeitflexibilisierung wird durch die Struktur der betroffenen Beschäftigten beeinflusst. Hierbei sind weniger *gewandelte* Werte und *gewandelte* Zeiteinkommenspräferenzstrukturen verantwortlich als statusbedingte Differenzen sozialer Ansprüche und Verhaltensweisen.
3. Wo die unternehmerische Flexibilisierungspolitik auf Rigiditäten des beschäftigten Personals trifft, wird versucht, die Belegschaft entsprechend dem Flexibilitätziel umzugestalten.

## *2. Betriebliche Interessen als Zentrum einer Flexibilisierung der Arbeitskraft*

Da nach dem hier verfolgten Ansatz die Politik der Arbeitszeitflexibilisierung nur vor dem Hintergrund der betrieblichen Interessen erklärbar ist, muß auf die betrieblichen Ziele näher eingegangen werden. Betriebe streben, wie Bechtle in Explizierung des von ihm mit entworfenen »Betriebsansatzes« ausführt (Bechtle 1981), nach Aufrechterhaltung »innenbezogener Autonomie« und gleichwohl »Autonomisierung nach außen«<sup>8</sup>. In anderem Zusammenhang wird die Erreichung dieser, einzelbetrieblicher Rationalität folgenden Strategie durch das begriffliche Gegensatzpaar Internalisierung-Externalisierung von Risiken bestimmt (Altmann-Bechtle 1974). Gemeint ist, mit dieser scheinbar widersprüchlichen Begrifflichkeit, eine Strategie des Betriebes<sup>9</sup>, die dem einzelkapitalistischen Ziel folgt, einer-

seits Einflüsse, die durch den anarchischen Gesamtzusammenhang der gesellschaftlichen Produktion auf den Produktionsprozeß wirken, in einer für das Einzelkapital planbaren und beherrschbaren Weise intern aufzufangen und andererseits die Folgen einer betrieblichen Profitmaximierungspolitik durch die als Einzelkapital notwendig reproduzierte Form der gesellschaftlichen Produktion nach außen, d. h. an die Gesellschaft abzugeben. Durch diesen Prozeß der gesellschaftlichen (Re-)Produktion perpetuiert sich gleichzeitig der Mechanismus der Konkurrenz und somit die innovative und dynamische einzelkapitalistische Strategie der Erzielung von relativen Vorteilen.

Die zentralen Variablen der innerbetrieblichen Anpassung sind Arbeit, Technik und Organisation. Durch die Organisation der Arbeit in Form wissenschaftlicher Betriebsführung wird tendenziell die Komplexität der Arbeit reduziert und auf Basis eines einheitlichen Zeitmaßes (Luhmann, Sohn-Rethel) kommensurabel, damit bewertbar *und* substituierbar. Arbeitskraft konstituiert sich somit als homogenisierter, potentiell variabler Faktor. Die Technisierung zielt auf eine Ausdehnung der Nutzung der Arbeitskraft ab. Sie impliziert gleichfalls ihre tendenzielle Spezialisierung. Technisierung konstituiert also einen Widerspruch zwischen der Tendenz der Homogenisierung der Qualifikationsanforderung und der spezifischen Qualifizierung bzw. Professionalisierung, welche ihre Substituierbarkeit einschränkt. Dieser Widerspruch manifestiert sich auch auf der subjektiven Seite des Produktionsprozesses, denn ist, einerseits durch die Trennung von Arbeitsvermögen und Subjekt im Prozeß der realen Subsumption der Arbeit unter das Kapitalverhältnis (Schmiede, 1980) die Unabhängigkeit von den menschlichen Einflüssen auf die Produktion tendenziell gelungen, manifestiert sich doch gleichzeitig die Möglichkeit zur politischen Organisation der Lohnarbeit und somit das irrationale Element der kapitalistischen Produktion.<sup>10</sup> Eigeninteressen der Lohnarbeiter, die auch auf eine Stabilisierung des Beschäftigungsverhältnisses zielen, werden formulierbar und zu einem Element, das die »Immobilität« der Arbeitskraft erhöht.

In dem Maße also, wie Arbeitskraft tatsächlich über die der betrieblichen Produktionen implizierten Möglichkeiten immobil und inflexibel wird, sind Internalisierungs- bzw. Externalisierungsstrategien, welche nicht auf eine Substitution der Arbeitskräfte abzielen, sondern die Flexibilität der beschäftigten Arbeitskraft erhöhen, geeignete Strategien zur Kompensation von Marktbeziehungen.

Auch von der ökonomischen Seite her betrachtet ist die Flexibilisierung der Arbeitskraft im betrieblichen Sinne rational. Gleichzeitig können Differenzierungen der Flexibilisierung gemäß unterschiedlicher Qualifikationsniveaus begründet werden. Ist Gewinnmaximierung als unternehmenspolitisches Globalziel vorausgesetzt, hat die Personalwirtschaft die Funktion, die kostengünstigste Kapazitätsauslastung im konjunkturellen Zyklus, d. h. betriebliche Vollbeschäftigung anzustreben (Vgl. Hax, 1977). Grundsätzlich kann die Arbeit in quantitativer (Einstellungs- und Entlassungspolitiken), intensitätsmäßiger (wechselnde Arbeitsintensität) und zeitlicher (Überstunden, Kurzarbeit etc.) Dimension am schwankenden Auslastungsgrad der Produktion angepaßt werden. Die Wahl der anzuwendenden Anpassungsmethode richtet sich nach der Dauer voraussichtlicher Arbeitsmarktschwankungen. Kurzfristige Schwankungen werden durch intensitätsmäßige und zeitliche Anpassungsmaßnahmen, längerfristige durch quantitative Personalanpassungen aufgefangen. Bei einer reduzierten Belegschaft aufgrund längerfristiger (Struktur)Anpassungen werden bei kurzfristig zyklischen Bewegungen intensitätsmäßige und zeitliche Anpassungen den quantitativen vorgezogen. Zeitliche Anpassungen werden bei einem hohen Grad der Ar-

beitsintensität (bei hohem Organisationsgrad der Beschäftigten) wahrscheinlicher als intensitätsmäßige. Auf den ökonomischen Aspekt bei der qualifikationsspezifischen selektiven Anpassung der Arbeitskraft an veränderte Marktbedingungen hat Oi (Oi 1962) hingewiesen.<sup>11</sup> Danach korreliert aufgrund ökonomischer Interessen sowohl seitens der Unternehmen als auch seitens der Beschäftigten das Bedürfnis an Beschäftigungsstabilisierung mit dem Fixkostenanteil der Arbeitskraft positiv. Sehr verkürzt kann begründet werden, daß »qualifizierte Arbeit«, die einen hohen Anteil an Bildungsinvestitionen absorbiert hat und hohe Beschäftigungskosten verursacht, einen höheren Stabilitätsgrad und größere Flexibilität aufweist als »niedrig qualifizierte Arbeit«.

Flexibilisierungsmaßnahmen sind demnach unter qualifizierter Arbeit ökonomisch rational und wahrscheinlicher als Einstellungen und Entlassungen. Ebenso kann über diesen ökonomischen Ansatz begründet werden, daß in der Gruppe der »niedrig Qualifizierten« eine ökonomische Präferenz zur quantitativen Anpassung vorherrscht.

Die Flexibilisierung des Arbeitszeitsystems läßt sich aus dieser Betrachtungsweise nicht direkt ableiten. In Verbindung von Hacks' Argumentation kann hier nur vermutet werden, daß kurzfristige Konjunkturschwankungen bevorzugt über Flexibilisierungsmaßnahmen kompensiert werden, daß die Tendenz zur Flexibilisierung mit dem Qualifikationsgrad der Beschäftigten steigt und nach Ausschöpfung der Intensitätssteigerung auch unter längerfristigem Aspekt, die Tendenz zu zeitlicher Flexibilität ansteigt. Steigt auf gesellschaftlicher Ebene der Fixkostenanteil der Arbeitskraft, kann abenso begründet werden, daß auch die »wenig Qualifizierten« eine tendenzielle Beschäftigungsstabilität erreichen.

Die letzten Argumente zusammenfassend, können folgende Hypothesen aufgestellt werden:

Mit dem Grad der Unsicherheit über die konjunkturelle Situation bzw. mit der Abhängigkeit von Marktschwankungen steigt die unternehmenspolitische Präferenz für personelle Anpassungsmaßnahmen.

Mit der Erhöhung des Fixkostenanteils an den Personalkosten wird die Personalanpassung durch Hiring- und Firing-Prozesse unwahrscheinlich, weil kostenintensiv, alternative Anpassungsmaßnahmen, die im qualitativen Bereich liegen oder die Flexibilität der Arbeitskraft betreffen, wahrscheinlicher.

Die Kapazitätsanpassung des beschäftigten Personals erfolgt aufgrund ökonomischer Interessen selektiv, unterschiedliche Qualifikationsniveaus werden in unterschiedlicher Weise betroffen.

### *3. Ökonomische Faktoren einer betrieblichen Flexibilisierungspolitik in der Bundesrepublik*

#### *3.1. Krise und Flexibilisierung*

In einer empirischen Analyse der Personalpolitik der Bundesrepublik ist aufgrund der oben bestimmten Zusammenhänge zunächst nachzuweisen, daß die Mobilität der Arbeitskraft tatsächlich im Laufe der ökonomischen Krise eingeschränkt ist. Sodann ist zu zeigen, wo eine explizite betriebliche Flexibilisierungsstrategie einsetzt und welche Folgen aus dieser Politikvariante resultieren.

Die Wachstumsraten des Bruttosozialproduktes weisen in der Bundesrepublik ab 1973/74

größere Schwankungen auf als in allen anderen Perioden. Gleichzeitig schwankt auch die Beschäftigung in stärkerem Maße als in den Jahren zuvor. Eine Korrelation von Output und Beschäftigung belegt allerdings, worauf besonders Bolle (Bolle, 1980) hingewiesen hat, daß die *Reagibilität* der Beschäftigung auf Wachstumsimpulse abgenommen hat. Er vermutet, daß die Erklärung vor allem in veränderten (verfestigten) Arbeitsmarktstrukturen zu suchen ist. Der Arbeitsmarkt wird nur selektiv entlastet, und es bildet sich eine weitgehend wachstumsresistente Sockelarbeitslosigkeit heraus, die sich aus nur schwer vermittelbaren Angehörigen von Randgruppen speist. Die von ihm analysierten gestörten Beziehungen zwischen Geld-Güter- und Arbeitsmärkten, führt er auf veränderte unternehmerische Reaktionsmuster auf Nachfrageschwankungen zurück, geht aber dieser Frage nicht weiter nach<sup>12</sup>. Dies tut eine unternehmerische Beschäftigungspolitik explizit untersuchende Arbeitsgruppe des WSI, welche ein Teilergebnis ihrer Studie folgendermaßen zusammenfaßt: »...Die Unternehmen (gehen) unter den Krisenbedingungen und offenbar im Hinblick auf ein Ausdauern dieser Bedingungen dazu über, die Personalbestände nach bestimmten Gesichtspunkten flexibler zu machen, sie in einen stabilen Kernbereich und in mehr oder weniger schnell auf- und abbaubare Randbereiche aufzuteilen, zu 'segmentieren'...«<sup>13</sup>. Die Tendenz zur Segmentierung wird auch von anderen Studien bestätigt<sup>13a</sup>. Dem Zusammenhang von Segmentierungstendenzen infolge der ökonomischen Krise und Arbeitszeitpolitik ist im Forschungsprojekt »Dauer und Gestaltung des Arbeitszeit«<sup>14</sup> nachgegangen worden. Ohne den unteren Ausführungen, die sich weitgehend auf dieses Forschungsprojekt beziehen, vorzugreifen, kann in dem hier diskutierten Zusammenhang schon darauf hingewiesen werden, daß die Politik der Arbeitszeitflexibilisierung in Verbindung steht mit den unternehmerischen Erwartungen der Dauer von Unterauslastung von Kapazitäten und bei zunehmenden ökonomischen Instabilitäten unternehmerische Rentabilitätskalküle auf geringere Bestände von Beschäftigten und vermehrte Arbeitszeitreaktionen hinauslaufen und die, wie auch von der WSI-Gruppe analysierte Segmentierungstendenz unterstützt wird durch Flexibilisierungen der Arbeitszeit im »stabilen Segment«. Auch Heinze u.a. gehen bei ihrem subjektbetonten Ansatz von ähnlichen Grundüberlegungen aus, auch dort wird postuliert, daß das Spannungsfeld zwischen anarchischem Markt und betrieblichem Plan einen Druck erzeugt, der Flexibilisierung und Segmentierung der Beschäftigten begünstigt. Allerdings wird bei ihnen der ökonomische Zusammenhang zugunsten einer herrschaftssoziologischen Betrachtung vollständig ausgeblendet. Ihre These lautet, daß einerseits über eine »forcierte Arbeitszerlegung eine weitgehende Kontrolle der Arbeitsabläufe und eine reibungslose Austauschbarkeit untereinander gewährleistet werden« soll, andererseits verfolgt die Strategie der Herrschaftssicherung eine Immobilisierung und die betriebliche Bindung eines Teils der Beschäftigten<sup>15</sup>. Die Folge dieser Betriebsstrategien sei eine Hierarchisierung der Belegschaftsstruktur mit dualer Tendenz. Analog zu dieser Dualisierung der Belegschaft konstituiere sich ein duales Zeitsystem: »Restriktive Zeitbestimmungen lassen sich vor allem im Bereich der Arbeitsplätze anwenden, bei denen die Arbeitsvorgänge in hohem Maße zerlegt und standardisiert sind ..., dispositive und administrative Tätigkeiten weisen hingegen Elemente des Arbeitsanfalls und -verlaufs auf, deren Standardisierbarkeit und Routinisierbarkeit mit zunehmendem Status in der Berufshierarchie abnimmt«<sup>16</sup>. In dieser Interpretation erfolgt auch eine Flexibilisierung starrer Zeitregimes nach dualem Muster. Arbeitszeitflexibilisierung in der chronologischen Dimension (Dauer) ist der unteren Hierarchiegruppe angemessen, die chronometrische Variante (Lage) entspricht mehr der oberen.

Erklärt werden kann die Flexibilisierung allerdings, da das duale Betriebssystem im herrschaftssoziologischen Sinne äußerst funktional ist, nur über eine Änderung der Herrschaftsbeziehungen. Die subjektive Seite bekommt daher notgedrungen einen übergeordneten Stellenwert, denn nur *Wandel* der Wertorientierungen (bei sonst konstanten Kräfteverhältnissen) kann die Durchsetzung der Flexibilisierung letztendlich erklären. »Den Hauptgrund (für die selektive Wirkung unterschiedlicher Varianten für Arbeitszeitflexibilisierung) sehen wir in dem Tatbestand, daß, post-akquisitive Bedürfnisse nach selbstbestimmter Zeitverwendung, wie sie mit dem neuen Typus der Arbeitszeitpolitik verfolgt werden, mit der Re-Individualisierung von Arbeitszeitvereinbarungen verbunden sind.«<sup>17</sup> Daß dieser Erklärungsansatz in dem vorher entwickelten Sinne unbefriedigend bleiben muß, ist evident. Allerdings muß in unserer Argumentation das besondere ökonomische Interesse der Unternehmen an der Flexibilisierung der Arbeitszeit, besonder der selektiven Flexibilisierung herausgearbeitet werden. Anhand der Ergebnisse betrieblicher Fallstudien (die im Zusammenhang mit dem erwähnten Forschungsprojekt durchgeführt werden) lassen sich einige Belege für die oben formulierten Thesen aufzuführen.

### *3.2. Betriebliche Interessen in der ökonomischen Krise als Ursache der Flexibilisierung der Arbeitszeit - Ergebnisse betrieblicher Fallstudien zur unternehmerischen Arbeitszeitpolitik*

#### *3.2.1. Unterschiedliche Formen der Arbeitszeitpolitik*

Wird die Zielsetzung betrieblicher Arbeitszeitpolitik definiert als

- Ausgleich der eventuellen Differenzen zwischen jeweils verfügbarem und betrieblich nachgefragtem Arbeitsvolumen in der Zeitdimension zur Vermeidung von Engpässen bzw. Leerzeiten und

- Abstimmung des betrieblichen Arbeitszeitsystems mit Präferenzen von Arbeitnehmern<sup>18</sup>,

tritt der »subjektive Faktor« hinter ökonomischen Interessen der Betriebe zurück. Flexibilisierung der Arbeitszeit kann dann sowohl weitergefaßt als auch zugleich präzisiert werden. Sie umfaßt in dieser Sichtweise:

- die zeitweise Erhöhung des verfügbaren Arbeitsvolumens durch Einführung von Mehrarbeit, oder Rekrutierung von Aushilfen

- die Reduzierung des Arbeitsvolumens durch Kurzarbeit oder durch andere arbeitszeitpolitische Maßnahmen wie Vorziehen von Freizeitansprüchen und Urlaub etc.

- Einsatz von Teilzeitarbeitskräften oder Einführung von Gleitzeitregelungen

- Gleichmäßigere Verteilung der Ausfallzeiten durch entsprechende Urlaubsregelungen

- Minderung der Ausfallzeiten durch verhaltensbeeinflussende Politikvarianten (Kontrolle, Sanktionen oder Anwesenheitsprämien)<sup>19</sup>.

Bevor näher auf die gruppenspezifischen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung eingegangen wird, sollen unter dem Gesichtspunkt der »ökonomisch-funktionalen Flexibilisierung« die branchenspezifischen Differenzen der vorherrschenden zeitlichen Anpassungsmaßnahmen herausgearbeitet werden.

### 3.2.2. Branchenspezifische Differenzen

Ein Schwanken von Mehr- und Kurzarbeit, worauf auch Schultz-Wild in seiner Analyse der Automobilindustrie hingewiesen hat<sup>20</sup>, ist zunächst das auffallendste Merkmal zeitlicher Anpassungen an die Schwankungen des Absatzmarktes in der Automobilindustrie. Aber auch in der Chemie- und Elektroindustrie ist dieser Form der Arbeitszeitflexibilisierung eine außerordentlich hohe Bedeutung zuzumessen. Eine Ausnahme bildet der Einzelhandel. Dort kommen Mehr- oder Kurzarbeiten in nur geringem Maße zur Anwendung. Bemerkenswert zunächst, daß Mehr- oder Kurzarbeit eine offensichtlich kurzfristige Maßnahme der Arbeitszeitflexibilisierung für die industriellen Bereiche darstellt.

*Teilzeitarbeiten und Gleitzeiten* sind mehrfach auch von anderer Seite als Spezifikum des Dienstleistungsbereichs analysiert worden. Unsere Untersuchung der vier Branchen bestätigt auch diese Forschungsergebnisse, denn diese Formen waren vorwiegend im Einzelhandel und in den Verwaltungsbereichen der Industrie vorzufinden. Allerdings bemerkenswert war das Untersuchungsergebnis, daß Gleitzeitsysteme auch in den Produktionsbereichen der Elektroindustrie (Montage) anzutreffen waren. Teilzeitsysteme spielen dort, wie auch in den anderen industriellen Branchen, keine Rolle.

Regelungen zur *Flexibilisierung des Ruhestandes* wiederum wurden vorwiegend in der Chemieindustrie bevorzugt, wo sich ähnliche Regelungen teilweise firmenspezifisch in allen Branchen etabliert haben.

*Flexible Urlaubsregelungen* sind in allen Branchen anzutreffen, allerdings besteht eine Neigung zum Werksurlaub in großen Betrieben in der Automobilindustrie, wobei auch Standorte (vorwiegend ländlicher oder städtischer Einzugsbereich) entscheidend sind.

Bei dieser knappen Darstellung fällt besonders auf:

Mehr- und Kurzarbeit sind als die wichtigste Flexibilisierungspolitik des betrieblichen Arbeitszeitsystems im industriellen Bereich anzuerkennen. Teilzeitarbeit konzentriert sich auf den Einzelhandel. Gleitzeitregelungen beschränken sich nicht nur auf den Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich, sondern finden sich wie in der Elektroindustrie auch im Produktionsbereich<sup>21</sup> wieder.

Gleitender Ruhestand und flexible Urlaubsregelungen lassen sich kaum branchenspezifisch festmachen. Eine leichte Konzentration auf die Chemieindustrie bei den gleitenden Ruhestandsregelungen und eine Konzentration der fixen Urlaubsregelungen auf die Automobilindustrie ist jedoch feststellbar.

Diese Befunde sind nun um eine Analyse der von den einzelnen Maßnahmen betroffenen Arbeitskräften zu erweitern, anschließend können die Motive zur selektiven Praktizierung der einzelnen Flexibilitätsformen näher bestimmt werden.

### 3.3 Betriebliche Politiken zur Flexibilisierung der Arbeitszeit

Wie weiter oben schon angedeutet treten Kurz- und Mehrarbeitsphasen zyklisch auf. Sie folgen in enger Verknüpfung den Schwankungen des Absatzmarktes. In der Abschwungphase dienen Kurzarbeiten der Vermeidung kostspieliger Personalreduzierungen, in der Aufschwungphase dient Mehrarbeit der Vermeidung von Personalaufstockungsmaßnahmen. Mehr- und Kurzarbeiten treffen somit vorwiegend Stammbeschäftigung, welche sich mit einer tendenziellen »Personalpolitik der mittleren Linie«<sup>22</sup> herausgebildet hat. Da sich

Kurz- und Mehrarbeit fast ausschließlich auf die produktionsnahen Tätigkeiten erstrecken, sind tendenziell alle produktionsnahen Arbeiter involviert. Die Teilzeitbeschäftigung hingegen konzentriert sich fast exklusiv auf gering qualifizierte weibliche Arbeitskräfte. Wie die Analyse des Einzelhandels belegt, sind vor allem die verkaufsnahen Tätigkeitsbereiche betroffen. Gleitzeitsysteme (auch Jahresarbeitszeitverträge) oder Aushilfstätigkeiten, die ebenfalls im Einzelhandel, aber auch vereinzelt in den Verwaltungsbereichen industrieller Betriebe anzutreffen sind, werden ebenfalls vorwiegend in unteren Hierarchiebereichen praktiziert. Diese Feststellung trifft auch zu, wo Gleitzeit im produktionsnahen Bereich wie in der Elektroindustrie eingeführt ist. Wahlmöglichkeiten bei den Ruhestandsregelungen hingegen treffen auch qualifizierte Arbeitskräfte.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß sowohl branchenspezifische Einflüsse der Arbeitszeitpolitik wirksam sind, als auch arbeitskräftegruppenspezifische Selektivitäten stattfinden. Als gemeinsames Merkmal der gruppenspezifischen Betroffenheit scheint in der Stellung im Produktions- bzw. Arbeitsprozeß zu bestehen. Aus der Feststellung, daß vorwiegend produktionsnahe Bereiche, die direkt von konjunkturbedingten Schwankungen beeinflußt werden, von der Arbeitszeitflexibilisierungspolitik betroffen sind, leitet sich die These ab, daß Arbeitszeitpolitik dazu dient, das betrieblich beschäftigte und nachgefragte Arbeitsvolumen ohne quantitative Personalanpassungen anzugleichen. Mit dem tendenziellen Anstieg der Personalkosten und den spezifischen Kosten für Entlassungen und Rekrutierungen<sup>23</sup> ist ein durchaus rationales ökonomische Motiv gegeben, das betriebliche Arbeitsvolumen zu flexibilisieren und die Schwankungen auf die Arbeitszeit umzulegen<sup>24</sup>.

Neben den branchenspezifischen und arbeitskräftegruppenspezifischen Einflüssen ist die Form der Flexibilisierung von der Spezifik des Produktions-/Arbeitsprozesses abhängig. Ein hoher Grad der Arbeitsteilung, eine hohe Komplexität der Arbeitsorganisation verbunden mit hohen Anforderungen an die Synchronisation des Arbeitsablaufes engen individuelle Spielräume der Gestaltung der Arbeitszeit ein. In der hochmechanisierten und durchrationalisierten arbeitsteiligen Produktion der Automobilindustrie wäre eine Individualisierung der Arbeitszeit hochgradig dysfunktional. Die starken konjunkturellen Schwankungen werden daher über *kollektive* Kurz- und Mehrarbeitsphasen aufgefangen. Die Produktion in der Chemieindustrie zeichnet sich durch einen hohen Grad der Automatisierung und durch kontinuierliche Prozesse in Teilbereichen aus. An diesen kontinuierlichen Produktionsprozessen herrschen Schichtsysteme vor, in denen informelle Regelungen möglich sind, weil die einzelnen Arbeitstätigkeiten einen geringen Zergliederungsgrad besitzen. Diese flexiblen, informellen Regelungen, wie sie auch Gleitsysteme auszeichnen, sind in der Elektroindustrie auch nur an Arbeitsplätzen gebräuchlich, die nach dem Typus Gruppenarbeit organisiert sind. Präferenz für Teilzeitarbeit im Einzelhandel erklärt sich aus dem kundenfluktuationsbedingten Zyklus des Arbeitsanfalls und dem geringen Synchronisierungserfordernis der Tätigkeiten. Die Kundenschwankungen sind höchst ausgeprägt, da sie sich aber auf bestimmte Stunden des Tages, bestimmte Tage der Woche und bestimmte Jahreszeiten konzentrieren, langfristig berechenbar. Teilzeitarbeitsplätze für Aushilfen werden somit aus Gründen der Kostenersparnis hauptsächlich für verkaufsnahen Tätigkeiten in Zeiten hoher Arbeitskonzentration eingerichtet. Bleibt die Frage nach dem »subjektiven« Einfluß seitens der Beschäftigten auf die Formen der Arbeitszeitpolitik.



## 4. Arbeitszeitpräferenzen

### 4.1. Einflüsse der subjektiven Zeitpräferenzen

Wie in der eingangs aufgestellten dritten These ist zu belegen, daß zwar einerseits die Form der Arbeitszeitflexibilisierung von der Struktur der Arbeitskräfte und damit ihren spezifischen Präferenzen mitbestimmt wird, aber dort, wo die Einführung der Arbeitszeitflexibilisierung auf personelle Schranken stößt, die Belegschaft auch umstrukturiert wird, bis individuelle Präferenzen der Beschäftigten und »Zwänge« der Produktion übereinstimmen. Einschränkend muß allerdings erwähnt werden, daß diese Zusammenhänge keineswegs strikt deterministisch gesehen werden können, sondern die Strategie zur Flexibilisierung der Beschäftigten im Sinne der oben bezogenen Position zur Autonomisierungsstrategie von Betrieben mehrdimensional ausgelegt ist. Sie betrifft neben der zeitlichen Dimension auch die Qualifikation der Arbeitskräfte, ihre horizontale und vertikale Mobilität, ihre Gesamtzusammensetzung etc.

Über die Zeitpräferenzstrukturen von unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen und deren Einfluß auf die Arbeitssphäre lassen sich, da fundierte Analysen fehlen, keine genauen Angaben machen. Untersuchungen zum Wertewandel, die längerfristige Tendenzen des Übergangs von materiellen zu postmateriellen Werten postulieren, fehlen Analysen zur Änderung von Zeitpräferenzen. Untersuchungen, die die Arbeitszeitpräferenzen explizit einschließen, sind meist statistisch, verknüpfen oft die Fragen der Zeitpräferenzen mit anderen Präferenzen oder stellen hypothetische oder suggestive Fragen nach dem Muster: »Würden Sie statt eines 10% igen Einkommenswachstums (teilweise oder ganz) eine Reduzierung der Arbeitszeit in gleicher Höhe des potentiellen Einkommenszuwachses akzeptieren«<sup>25</sup>. Auf der Basis der durchgeführten Fallstudien läßt sich dieses Forschungsdefizit nicht ausräumen, jedoch sind einige Tendenzen sichtbar. Es kann vermutet werden, daß folgende Faktoren einen größeren Einfluß haben: Stellung in der sozialen Hierarchie, Nebenbeschäftigung, Geschlecht, Alter, Nationalität. Anhand zweier konkreter Fälle kann der Einfluß der Nebentätigkeit, der Nationalität und der Geschlechtsspezifität verdeutlicht werden.

a) In der Automobilindustrie herrscht, wie oben beschrieben, eine Präferenz zur Verteilung des Urlaubs auf das ganze Jahr vor. Die überwiegend anzutreffenden Jahresurlaubsregelungen erklären sich aus dem hohen Ausländeranteil, da die Urlaubszeit genutzt wird, in die Heimatländer zu fahren. Abwechselnde Regelungen, wie mehrere Urlaubsphasen (z.B. Ford, Mercedes-Benz) sind auf den hohen Anteil Beschäftigter zurückzuführen, die einer zweiten Erwerbstätigkeit in der Landwirtschaft nachgehen.

b) Flexible Arbeitszeitregelungen im Einzelhandel nach dem »Kapofaz-Modell« (Kapazitätsorientierte Arbeitszeitregelungen) die auch typisch für eine »neue Arbeitszeitpolitik« wären (wobei der Souveränitätsgrad durch betriebliche Vorgaben sehr stark eingeschränkt ist), sind meist mit Einkommensverlust und der Präferenz für Teilzeitarbeit verbunden. Sie wird deshalb in Bereichen eingeführt, in denen der Anteil »Zweitverdienender Frauen« hoch ist.

Die aktive Strukturierung der Belegschaft nach betrieblich vorgegebenem Flexibilisierungsinteresse ist in Verbindung mit längerfristigen personalpolitischen Zielsetzungen erklärbar. Die folgenden Bemerkungen versuchen diesen Zusammenhang zu beleuchten und gehen

deshalb näher auf die personalpolitische Gesamtstrategie zur Flexibilisierung der Belegschaft in den vier untersuchten Branchen seit Beginn der Krise 1973/74 ein.

#### 4.2. Belegschaftsumstrukturierungen in der Krise

Am Beispiel der Automobilindustrie kann die tendenzielle Verdünnung und damit verbundene Umstrukturierung der Belegschaft im Abschwung als ein Prozeß beschrieben werden, der zur tendenziellen Erhöhung der Elastizität des Personaleinsatzes beiträgt. Selektive Maßnahmen reduzieren den Anteil unqualifizierter Arbeitskräfte in der Produktion, betreffen daher eine Arbeitskräftegruppe, die keine betriebsspezifische Qualifikation besitzt und in einer potentiellen Wiederaufschwungphase relativ leicht vom äußeren Arbeitsmarkt rekrutiert werden kann, und erhöhen somit den relativen Anteil der qualifizierten Kräfte in der Produktion durch innerbetriebliche Umsetzungen. Es ist mehrfach nachgewiesen worden, daß auch Einstellungen in der Wiederaufschwungphase selektiv vorgenommen werden. Dadurch entstehende Flexibilitätspotentiale werden genutzt, um die gesteigerten Produktionsanforderungen ohne größere Personalaufstockungen zu bewältigen. Mit dem gleichen Personalstand wird ein höherer Output erwirtschaftet als während der Abschwungphase.<sup>26</sup>

Die ab 1975 wieder einsetzenden Rekrutierungen nach dem größten Nachfrageausfall der Nachkriegszeit in der *Automobilindustrie* richteten sich als Unterstützung der Flexibilisierungspolitik sodann vorwiegend auf Arbeitskräfte, deren Einsatzflexibilität relativ hoch ist.<sup>27</sup> Herausragendes Selektionskriterium ist die »Qualifizierbarkeit« der Beschäftigten. Konkret heißt das, daß männliche Arbeitskräfte mittleren und jüngeren Alters älteren Arbeitskräften und weiblichen Arbeitskräften vorgezogen werden, Arbeitskräfte mit körperlichen Schäden und in unsicheren sozialen Verhältnissen, die eine hohe Fluktuation erwarten lassen, werden benachteiligt und abgewiesen. Auffallend ist auch der Anstieg der Auszubildenden als Flexibilitätsreserve. Der Einsatz letzterer Arbeitsgruppe wird besonders deutlich am Beispiel der Chemie-Industrie. Doch zunächst zur Elektroindustrie.

In der *Elektroindustrie* herrschten stark ausgeprägte interne Arbeitsmärkte dualen Charakters vor. Die Beschäftigtenstruktur in den untersuchten Betrieben ist durch einen extrem hohen Frauenanteil geprägt, der sich vorwiegend in der Produktion konzentriert. Weibliche Arbeitskräfte befinden sich fast durchgehend in der untersten Tariflohngruppe, besitzen keine fachspezifische Berufsausbildung und sind den Produktionsschwankungen in viel stärkerem Maße ausgesetzt als ihre männlichen Kollegen. Informelle Gleitzeitsysteme haben in diesem Prozeß den betrieblichen Vorteil, bei vermindertem Personal durch ihre Disziplinierungsfunktion für eine Mindestbelegschaftsstärke zu sorgen. Im von der unteren Hierarchieebene völlig abgeschotteten Bereich der qualifizierten Arbeiter (der Anteil der Frauen in kontrollierenden, planenden oder leitenden Funktionen ist verschwindend gering), werden Qualifizierungsprogramme angeboten. Diese dienen dazu, die horizontale und vertikale Einsatzflexibilität qualifizierter Arbeitskräfte zu steigern.

In der *Chemieindustrie* läßt sich ein ausgeprägter interner Arbeitsmarkt und eine Umstrukturierung der Belegschaft als Hauptmerkmal der Flexibilisierungspolitik seit Anfang der 70er Jahre analysieren. Ausgehend vom Personalabbau durch Nichtersetzen der Fluktuation insbesondere seit den frühen 70er Jahren haben eine Reihe, die interne Struktur betreffende Prozesse stattgefunden:

- Der Fluktuationsersatz war im Angestelltenbereich geringer als im Bereich der gewerblichen Arbeiter.
- Vom externen Arbeitsmarkt wurden zur Kompensation der Abgänge in geringerem Maße ausgebildete Arbeitskräfte als Auszubildende rekrutiert.
- Die Zahl der Auszubildenden stieg erheblich an, der gewerbliche Bereich war dabei stärker begünstigt als der Angestelltensektor.
- Es fanden Umschichtungsprozesse vom gewerblichen zum Angestelltenbereich statt, aber nicht umgekehrt.
- Durch innerbetriebliche Fortbildungsprogramme stieg der durchschnittliche Qualifikationsgrad.

Im Gegensatz zur Chemieindustrie muß man im *Einzelhandel* eher von einer Qualifikationspolarisierung ausgehen. Differenziert nach funktionalen Bereichen ergibt sich aus der Entwicklung in den letzten Jahren folgendes Bild:

- Die Verwaltungen operieren verstärkt mit Einsatz elektronischer Datenverarbeitung. Spezifische Berufsqualifikationen von Bürokräften werden obsolet, Qualifikationsanforderungen, die mit dem Umgang der EDV zusammenhängen, entstehen in geringerem Maße neu. Insgesamt können keine Differenzen in der tendenziellen Dequalifizierung der Tätigkeiten im Verwaltungsbereich zu Verwaltungen in anderen Bereichen festgestellt werden.
- Im indirekten Bereich erfordern neue Technologien erweiterte Kenntnisse bei Techniken und Kundendienst. Für andere Berufe und Tätigkeiten in diesem Bereiche hat sich nichts verändert.

- Im Verkaufsbereich als spezifischer Tätigkeitsbereich des Einzelhandels steigt einerseits die Forderung nach Flexibilität und räumlicher Mobilität von Fachkräften, mit gestiegenem Konkurrenzkampf und erweiterten Verkaufsflächen wird zudem eine höhere berufsfachliche Qualifikation gefordert. Abteilungs- und Filialleiter müssen bei dezimierter Beschäftigung eine höhere Dispositionsfähigkeit aufbringen. Für Teilleistkräfte hingegen steigen die berufsfachlichen Qualifikationsanforderungen kaum. Neben dem Mindestmaß an berufsfachlicher Qualifiziertheit müssen sie möglichst zeitlich uneingeschränkt verfügbar sein. Diese Entwicklung hat hauptsächlich Auswirkungen auf die Beschäftigung von Frauen, die mit über 50 % verhältnismäßig stark vertreten sind. Frauentätigkeit bedeutet eine höhere Fluktuation. Aufgrund von Heirat, Bindung an die Berufskarriere des Mannes, Schwangerschaft etc. weisen Frauen ein instabileres Erwerbstätigenverhalten als Männer auf. Im Zusammenhang mit der geforderten Beständigkeit für qualifizierte Berufe werden Frauen aus qualifizierter Tätigkeit verdrängt und tendenziell durch Männer ersetzt. Das Hauptgewicht der Frauenbeschäftigung verlagert sich auf den Teilzeitbereich, der geringe spezifische Qualifikationen erfordert, aber ein hohes Maß an Disponibilität. Dort führt aber die zeitpräferenzorientierte Beschäftigungspolitik dazu, daß weibliche Arbeitskräfte mit Zeitrestrictionen (schulpflichtige Kinder, starke Familienbindung) benachteiligt werden. Sie weisen nicht die dem Arbeitszeitangebot entsprechende Zeitpräferenz, die täglich im Nachmittagsbereich und wöchentlich im Wochenende liegt, auf.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, daß eine Aufhebung starrer Arbeitszeitregimes den ökonomischen Interessen der Betriebe entspricht. Arbeitszeitflexibilisierung ist also eher als Teil einer umfassenderen unternehmerischen Strategie zur Effektivierung und Flexibilisierung des Personals anzusehen, die wie jede Politikmaßnahme, verfolgt sie nicht den Zweck unmittelbarer Unterwerfung, auch Interessen der Betroffenen berücksichtigen muß.

## 5. Schlußbemerkung

Das Hauptmotiv der Arbeitszeitflexibilisierung in den gewandelten Wertorientierungen eines Teils der Beschäftigten wahrzunehmen, wie es relevante Vertreter der gegenwärtigen Arbeitszeitforschung tun, auch wenn einschränkend postuliert wird, daß »Neue Arbeitszeitpolitik« von den Betrieben nur aufgenommen wird, wenn sie im unternehmerischen Interesse liegt, birgt die Gefahr in sich, die ökonomischen Ursachen und die ökonomischen Interessen der Betriebe an einer solchen Politik zu vernachlässigen, oder im Extremfall Ursache und Wirkung zu verwechseln. Wie durch viele empirische Forschungen belegt, trifft eine Flexibilisierung der Arbeitszeit auf das subjektive Bedürfnis der Beschäftigten nach Disposition über die eigene Lebens(arbeits-)zeit.<sup>28</sup> Es ist aber keineswegs einsichtig, daß dieses Bedürfnis nur von einem Teil der Beschäftigten getragen wird. Vielmehr ist, bis zum Beweis des Gegenteils, *davon auszugehen, daß bei allen Beschäftigten die Zeitdisponibilität ganz hoch in ihrer Werteskala rangiert.*<sup>29</sup> Die häufig als Beleg gespaltener Bedürfnisorientierungen herangezogenen Untersuchungen zum Wertewandel jedenfalls können diese Hypothese nicht erschüttern. Die Dualisierung der Wertorientierungen in materielle und post-(sic!)materielle oder akquisitorische und post-(sic!)akquisitorische spielt vielmehr berechtigt nebeneinander existierende Bedürfnisse gegeneinander aus. Inwieweit von den Beschäftigten ein Lohnausgleich für Einkommensverluste infolge flexibilisierter (reduzierter) Arbeitszeit berechtigt und erwünscht ist, ist keineswegs geklärt.

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit ohne eine *ökonomische (und soziale) Absicherung der Betroffenen oder ohne einen ökonomischen Ausgleich möglicher Folgen* wie z.B. Intensivierung der Arbeit zu befürworten, kann somit auch bedeuten, Arbeitszeitpolitik als Mittel im Verteilungskampf zu akzeptieren.

Eine zu starke Betonung der subjektiven Seite kann ebenfalls leicht dazu führen, daß die Arbeitszeitflexibilisierung als ein *Substitut* für Forderungen nach Mitbestimmung über Form und Inhalt der Arbeit anerkannt wird. Teilt man hingegen unsere Auffassung, daß die Flexibilisierung ein Resultat der betrieblichen Strategie zur Ausgleichung des Arbeitsanfalls ist, muß man auch flankierende Maßnahmen, welche die gegenseitigen Interessen aufnehmen, unterstützen. Eine generelle Reduzierung der Arbeitszeit z.B. wäre nicht nur obsolet, sondern immer zwingender, soll sich eine rationelle Verteilung des Arbeitsanfalls, wie sie im Zuge der Flexibilisierung zu erwarten ist, nicht in einer Verminderung des Beschäftigtenarbeitsvolumens und damit eines Abbaus der Beschäftigten niederschlagen. Weiterhin müssen Verträge entworfen und Kontrollinstrumente eingerichtet werden, die einen *Schutz von der Individualisierung möglichen Konflikts um die Arbeitszeit gewährleisten.*<sup>30</sup> Der vollständige Sozialversicherungsschutz muß gewährleistet werden und die Wahrnehmung von Zeitwahlmöglichkeiten darf nicht auf Kosten von Kollegen erfolgen. Voraussetzung für die soziale Absicherung flexibler Arbeitszeiten ist jedoch, daß das Postulat der Selbstbestimmung über die Arbeitszeiten nicht ein leeres Versprechen bleibt, wie bei den meisten Konzepten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, die Wahlmöglichkeiten im Rahmen der betrieblichen Vorgaben ermöglichen. Nicht zuletzt müssen sich Bereiche wirklich alternativer Zeitverwendung eröffnen. »Neue Arbeitszeitpolitik« darf also nicht nur zur Kompensation restriktiver Arbeitsbedingungen benutzt werden.

## Anmerkungen

- 1 Mertens, D., *Neue Arbeitszeitpolitik und Arbeitsmarkt*, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Schwerpunktheft Arbeitszeit, 12. Jahrgang, 1979, Heft 3
- 2 Teriet, B., *Kasusistik ausgewählter Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitordnung*, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1979/3 a.a.O.; vgl. auch dets., Die Wiedergewinnung der Zeitsouveränität, in: Technologie und Politik, Reinbek bei Hamburg 1977
- 3 Heinze, R.G./Hinrichs, K./Hohn, H.W./Offe, C./Olk, T., *Arbeitszeitpolitik als beschäftigungspolitisches Instrument - Wirkungen und Grenzen Neuer Arbeitszeitpolitik*, in: Mitteil. aus der Arbeitsmarkt- und Berufsf. 1979/3 a.a.O.; vgl. Olk u.a., Lohnarbeit und Arbeitszeit. Leviathan 7
- 4 ebda., S. 278
- 5 Potentiell negative Folgen sind: a) die Individualisierung des Arbeitszeitkonfliktes, b) Arbeitsintensivierung, c) möglicher Qualifikationsverlust, d) Einkommensverlust
- 6 Als Trägergruppen des kulturellen Wandels werden Berufsgruppen des »Neuen Mittelstandes« (Ärzte, Architekten, Lehrer etc.) benannt
- 7 Heinze, R.G., a.a.O., S. 278
- 8 Bechtle, G., *Betrieb als Strategie*, Frankfurt/M. 1981
- 9 Bechtle, G./Altmann, N., *Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft*, 1974
- 10 Schmiede, R., *Rationalisierung und reelle Subtiumption*, in: Leviathan 4/80
- 11 Oi, W.Y., *Labor as a Quasi Fixed Factor*, in: Journal of Political Economy, No. 6/1962
- 12 Bolle, M., *Kritik der Arbeitsmarkttheoretischen und politischen Implikationen des Memorandums*, in: Alternarive Wirtschaftspolitik, Berlin, 1979
- 13 Projektgruppe im WSI, *Betr. Beschäftigungspolitik und gewerk. Interessenvertretung*, Köln 1977
- 13a Ein Überblick über unterschiedliche »Segmentierungsansätze« finder sich in: Arbeitsmarktsegmentation-Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 33 1979
- 14 Projekt: Dauer und Gestaltung der Arbeitszeit und die potentiellen Beschäftigungs- und sonstigen Wirkungen neuer Regelungen, unter der Leitung von Bolle, M., Fischer, U., Strümpel, B., Untersucht werden vier Branchen: Automobil-, Chemie, Elektroindustrie und der Einzelhandel
- 15 Heinze, R.G., u.a., a.a.O., S. 279
- 16 ebda., S. 288
- 17 ebda., S. 287
- 18 Projekt: Dauer und Gestaltung der Arbeitszeit... Endfassung der Veröffentlichung in Großbritannien, FSA-Report 3/80
- 19 ebda., S. 88
- 20 Schulz-Wild, R., *Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise*, Frankfurt/M. 1978
- 21 Voraussetzung für Gleizeitregelungen ist die Einführung von Gruppenarbeitsplätzen
- 22 Unter einer »Personalpolitik der mittleren Linie« versteht man den Aufbau einer Belegschaftsgröße und Struktur, mit der kurz- und mittelfristige Kapazitätsschwankungen ohne quantitative Personalanpassungen ausgeglichen werden können
- 23 vgl. dazu auch Sengenberger, W., *Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarktes*, Frankfurt/M. 1978
- 24 vgl. Oi, W., 1962 a.a.O., und Projekt: Dauer und Gestaltung der Arbeitszeit..., a.a.O.
- 25 vgl. z.B. Best, F., *Exchanging Earnings for Leisure: Findings of an Exploratory National Survey on Work Time Preferences*, Washington D.C. 1979
- 26 vgl. dazu auch Schulz-Wild, R., a.a.O.
- 27 vgl. ebenda und Projekt Dauer und Gestaltung der Arbeitszeit..., a.a.O.
- 28 vgl. dazu die Untersuchung von F. Best, a.a.O.
- 29 vgl. ebenda und die Studie des SOFI, *Zum Einfluß der Arbeitszeit und Arbeitssituation auf die arbeitsfreie Zeit von Industriearbeitern*, SOFI-Mitteilungen, August 1980
- 30 Hoff, A., *Gewerkschaften und flexible Arbeitszeitregelungen*, IIMV-discuss.-paper WZB-Bln. 1981