

**Volker H. Schmidt**

unter Mitarbeit von Günter Piening und Hans Engels

## **Neue Techniken und die Differenzierung der Arbeitszeiten**

Eine Broschüre für Bildungsarbeit und betriebliche Praxis

Bremen, August 1990

Die Veröffentlichung dieser Broschüre wurde vom Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Programms „Mensch und Technik – Sozialverträgliche Technikgestaltung“ gefördert.

Copyright 1990 by AfS

## Vorwort

Die neuen Technologien greifen nicht nur tief in die Welt der Arbeit ein; sie verändern auch grundlegend den Alltag der Menschen. Zwar mehren sich die Anzeichen, daß die Bedeutung der Arbeit für Verhalten und Einstellungen abnimmt; aber immer noch setzt die Arbeit dem Menschen die Grenze der Lebenshancen: Die Stellung im Beruf bestimmt die Wertschätzung, die einer Person entgegengebracht wird; die Höhe des Einkommens legt die Qualität des materiellen Lebensstandards fest; und die Art der Arbeit entscheidet mit darüber, wieviel Energien in der sogenannten "Freizeit" noch übrigbleiben.

"Vermittler" zwischen Arbeit und Nichtarbeit ist die Arbeitszeit. Sie legt fest, wieviel "Freie Zeit" bleibt, sie steht im Zentrum der Lebensorganisation eines Menschen, um sie herum muß er seinen Alltag strukturieren, die Arbeitszeit gibt Rhythmus und Kontinuität.

Thema dieser Broschüre sind die Wirkungen, die von neuen Technologien auf die Arbeitszeiten ausgehen. Sie berichtet über die Ergebnisse des Projekts "Neue Technologien und Arbeitszeitgestaltung" (für nähere Informationen siehe Anhang 1). Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stand die Frage nach den Spielräumen für individuelle und sozialverträgliche Formen der Arbeitszeit.

In den ersten drei Kapiteln ist in knapper Form zusammengefaßt, was sich dazu durch das Studium der einschlägigen Literatur ermitteln ließ. Das erste Kapitel diskutiert einige der zentralen Einflußgrößen, die in den betrieblichen Entscheidungsprozessen bei der Neuorganisation der Arbeit einfließen, das zweite fragt nach den Arbeitszeitkonsequenzen für die Beschäftigten. Im dritten Kapitel werden einige Fragen nach den Möglichkeiten sozialverträglicher Flexibilisierung ausformuliert.

Im vierten Kapitel berichten wir gerafft über die Ergebnisse einer Betrieblichen Untersuchung, mit der wir die Auswirkungen der Einführung von Computer Aided Design (CAD) auf Arbeitsorganisation und Arbeitszeit näher untersucht haben. Im letzten Abschnitt werden die politischen Schlußfolgerungen angerissen, die sich aus unserer Forschung ergeben.

# I

## An der Wegscheide

### Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit – Chancen und Risiken

Die Einführung der Mikroelektronik hat tief in die industrielle Entwicklung und Organisation des gesellschaftlichen Arbeitsprozesses eingegriffen. Längst sprechen wir von der Dritten Industriellen Revolution.

Inzwischen wird mehr als ein Drittel aller Investitionen im Fertigungsbereich für die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien aufgewendet. Längst wird auch in den der Produktion vor- und nachgeschalteten Bereichen computergestützt gearbeitet. Immer mehr Beschäftigte sehen sich in einer grundlegend geänderten oder sich wandelnden Arbeitssituation gegenüber.

Allerdings legt die Mikroelektronik "an sich" weder die Formen ihrer organisatorischen Anwendung fest, noch muß die Gestaltung der Arbeitsaufgaben einem starren Muster folgen.

Vielmehr bietet gerade die Einführung computergestützter Produktion einen hohen Grad an Variationsmöglichkeiten und Offenheit für die Arbeitsorganisation: Der Rechnereinsatz läßt sich sowohl zur Verbreiterung als auch zur Einengung von Freiräumen der Arbeitsgestaltung nutzen, wie Vergleiche bisheriger Untersuchungen zur Computertechnik in Fertigungs- und Dienstleistungsabteilungen unter arbeitsorganisatorischen Gesichtspunkten zeigen.

*Der Computer läßt sich auch für größere Freiräume nutzen*

Die modernen hochleistungsfähigen Datenträger eignen sich einerseits zur Automation und verschärften Arbeitsteilung; andererseits aber auch zur Produktion "individualisierter", auf spezielle Kundenwünsche maßgeschneiderte Güter. Letzteres hat wesentlich unklarere Folgen für die Beschäftigten könnte und eine Lockerung der Arbeitsteilung nach sich ziehen würde.

Welche unter den technischen Möglichkeiten gewählt wird, ist abhängig von einer Vielzahl unternehmensinterner- und externer Einflußgrößen. Vor allem sind dies:

- die Marktsituation des Unternehmens,
- die Produkt- und Konkurrenzstrategie,
- die interne "Organisationskultur",
- das Klima der industriellen Beziehungen und
- der Zustand des gesellschaftlichen Ausbildungssystems.

## **An einer Wegscheide der industriellen Entwicklung**

Wegen der vielfältigen technisch nicht festgelegten Möglichkeiten, die neuen Techniken einzusetzen, sehen Sozialwissenschaftler moderne Industriegesellschaften an einer "Wegscheide der industriellen Entwicklung", in der es um grundlegende Alternativen des gesellschaftlichen Produktionssystems und der betrieblichen Arbeitssituation gehe.

Neue Technologien, so die optimistische Einschätzung, bieten die Chance zur Abkehr von der Massen- und Fließbandproduktion und ihrer extremen Arbeitsteilung zugunsten menschengerechterer Formen der Produktion. Diese Form des Mikroelektronik-Einsatzes ermöglichte den Unternehmen, sich rascher an veränderte Marktbedingungen anzupassen, die Auftragsdurchlaufzeiten zu verringern und bei fallenden Losgrößen eine größere Produktvielfalt anzubieten.

Skeptiker haben dagegen immer wieder auf "die enormen Kontrollmöglichkeiten" aufmerksam gemacht, die den neuen Technologien innewohnen: Unternehmen könnten Arbeitsprozesse durchsichtiger machen und den Druck in Richtung auf erhöhte Leistungsabgabe verschärfen. Neben der Intensivierung der Arbeit wird befürchtet, der Einsatz neuer Technologien könnte zur weiteren Zerstückelung von Arbeitsgängen und damit zur weiteren Entqualifizierung der Arbeitskräfte führen. Außerdem müßte mit einem dramatischen Rationalisierungsschub gerechnet werden.

*Skeptiker warnen vor  
Kontrollmöglichkeiten*

## **Die Massenproduktion ist in der Krise**

Eine nüchterne Betrachtung zeigt allerdings, daß weder zu übertriebenem Technikoptimismus noch zu übertriebenem Pessimismus Anlaß besteht. Neue Technologie sind lediglich ein gewichtiger Grund für (Re-)Organisationsmaßnahmen, die Unternehmen in einer veränderten Marktsituation vorzunehmen haben.

*Weder übertriebener  
Optimismus noch  
Pessimismus ist  
angebracht*

Mit dem Vordringen der "Schwellenländer" in ehemalige Domänen der etablierten Industrienationen sehen sich die hochindustrialisierten Länder verschärfter Konkurrenz ausgesetzt: Mit standardisierten Massenprodukten lassen sich die erworbenen Marktanteile gegen Billiglohnländer kaum halten.

## **Vielfältige Nachfrage**

Gleichzeitig differenziert sich sowohl in der Investitions- als auch in der Konsumgüterindustrie die Nachfrage immer mehr; Die Ansprüche an Produktqualität und -vielfalt und der Bedarf an einem auf individuelle Kundenwünsche abgestimmten Angebot steigen; gefordert sind mehr Varianten von gegebenen Grundmodellen bis hin zu kompletten Neukonstruktionen. Nachfrage- und termingerecht zu liefern, kann zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Die industrielle Massenproduktion der 60er und siebziger Jahre ist in die Krise geraten.

Für betroffene Unternehmen gibt es nur zwei strategische Alternativen der Reaktion: Wollen sie in "ihrem" Markt bleiben, können sie ihren Bestand entweder

> durch strenge Preiskonkurrenz (große Stückzahlen/niedrige Stückkosten) oder

> durch flexible Spezialisierung auf Produkte von hoher Qualität aus Kleinserien- und Spezialfertigungen, deren Preis keine entscheidende Rolle mehr spielt, zu sichern versuchen.

Der ersten Möglichkeit – „Verbilligung durch Massenproduktion“ – entspricht arbeitsorganisatorisch in der Regel eine starre, streng hierarchisch gegliederte und hochgradig arbeitsteilige Organisationsform, der zweiten eine Lockerung der Arbeitsplatzbeschreibungen.

Unabhängig davon, an welcher der beiden strategischen Leitlinien sich Unternehmen vornehmlich orientieren, müssen sie angesichts dauerhaft "turbulenterer" Märkte flexibler werden. Zwei sich im Prinzip ausschließende Handlungsalternativen, in der Praxis aber eher kombinierte Strategien, bieten sich an.

*Turbulente Märkte  
erfordern flexible  
Produktion*

## **Zwei Handlungsalternativen**

Innere oder Funktionale Flexibilität: Das Ziel der Veränderung hierbei: Statt hochgradig arbeitsteilig zu produzieren, werden komplexere Arbeitsschritte eingeführt; für die Arbeitnehmer/ innen wird der Anreiz geschaffen, ihre beruflichen Qualifikationen zu verbreitern und zu vertiefen. Von den Beschäftigten wird erwartet, daß sie von Zeit zu Zeit neue Aufgaben übernehmen, sich fortbilden und sich engagiert an den betrieblichen Umstellungs- und Organisationsprozessen beteiligen. Als Gegenleistung kommen ihnen die Unternehmen mit weitreichenden Beschäftigungsgarantien, guten Aufstiegschancen, übertariflichen Löhnen und Extraleistungen entgegen.

Äußere oder Numerische Flexibilität: Der Zweite Weg zu mehr unternehmerischer Flexibilität verläuft als eine Art sozialen Kahlschlags, d.h. über den Abbau von Regelungen des Kündigungsschutzes, von betrieblichen Sozialleistungen, dem Recht auf Dauerarbeitsverhältnisse usw. Es wird versucht, Fähigkeit, Anzahl und qualifikatorische Zusammensetzung des Personals durch eine Politik des "hire and fire" (Heuern und Feuern), wie sie in den USA praktiziert wird, jederzeit exakt den betrieblichen Bedürfnissen anzupassen.

*Die Alternativen: ,hire and fire' oder mehr Kooperation*

Beide Strategien sind mit bestimmten Voraussetzungen und weitreichenden Konsequenzen verbunden. Funktionale Flexibilität als Leitlinie beim Einsatz neuer Technologien verlangt ein gewisses Mindestmaß an Einvernehmlichkeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern über die Betriebsziele sowie beiderseitige Bereitschaft zu Kompromissen im Fall von Konflikten oder Interessenunterschieden.

Die Unternehmen treten einen Teil ihrer Entscheidungsgewalt an die Beschäftigten ab, die ihr Mehr an Einfluß dazu nutzen, ihr Erfahrungswissen und ihre Arbeitsmotivation einzubringen und so aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen; das kann allerdings nur erwartet werden, wenn Gründe für Vertrauen in die Entscheidungen des Managements bestehen und Beschäftigungsverhältnisse stabil sind.

Sind die Arbeitsplätze unsicher kann mit Loyalität seitens der Beschäftigten kaum gerechnet werden und es bedarf weitreichender Kontrollmaßnahmen, um einen aus der Sicht des Unternehmens befriedigenden Arbeitsertrag sicherzustellen.

### **Effizienz- und effektivitätsorientierter Rechneinsatz**

Die Entscheidung über den "richtigen" Weg zur Verbesserung der Flexibilität ist deshalb auch eine Art Vorentscheidung über die Arbeitsorganisation und damit auch über das Einsatzkonzept für neue Technologien. Beide Strategien haben Vor- und Nachteile und sind mit jeweils eigenen Unsicherheiten behaftet.

Wird Computertechnologie in erster Linie effizienzorientiert zur Zentralisierung von Entscheidungen und als Ersatz menschlicher Arbeit (Automation) einsetzt, versperrt sich den Zugang zu neuen Absatzmärkten, da diese Strategie im allgemeinen mit einer starren, nur schwer umstellbaren Organisation verbunden ist. Denn der Trend am Markt weist aber eher in Richtung hochwertiger, maßgeschneiderter Qualitätsproduktion. Hier haben die Unternehmen Vorteile, deren

Organisation eine rasche Anpassung an neue im voraus nicht absehbare Entwicklungen zuläßt.

Eine eher effektivitätsorientierte Strategie der Einführung mikroelektronisch gestützter Produktion, die schnelle Reaktionen auf neue Marktanforderungen zuläßt, setzt dagegen eine hohe Qualifikation der Beschäftigten voraus.

## **Die Fertigungsinsel**

Forschungsbefunde zum Einsatz neuer Technologien in der Bundesrepublik bilanzieren, daß bundesdeutsche Unternehmen eher auf computergestützte "flexible Spezialisierung" setzen. In der industriellen Produktion geht mit der Rechner-Einführung nicht selten die Erprobung neuer Personalkonzepte einher.

*Mit dem Rechner  
kommen neue  
Personalkonzepte*

Typisch dafür ist, daß nach der Schließung von Automations- und Mechanisierungslücken die verbleibenden Arbeitsschritte zu größeren Tätigkeits- und Aufgabenbereichen zusammengefaßt und zur Ausführung komplett an innerbetriebliche Arbeitsgruppen übergeben werden. Auf diesen Fertigungsinseln werden dann ganze Teilabschnitte des Produktionsprozesses relativ selbständig bearbeitet.

Rotationssysteme ermöglichen, daß diese Arbeitsgruppen abwechselnd mehrere Aufgabenbereiche übernehmen, für deren ordnungsgemäße Abwicklung sie jeweils gemeinsam verantwortlich sind. Die interne Verteilung der im einzelnen anfallenden (Teil-)Aufgaben obliegt den Gruppenmitgliedern. Sie müssen für die problemlose Koordination mit den anschließenden Fertigungsabschnitten sorgen.

Daß an den Fertigungsinseln ehemals zergliederte Teilarbeitschritte wieder zusammengeführt werden, führt zu einer Dezentralisierung und Enthierarchisierung von Entscheidungsbefugnissen. Die Arbeitsautonomie, Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten werden größer. Die Arbeitnehmer/innen in diesen Produktionsbereichen erfahren einen spürbaren Bedeutungszuwachs.

*Mehr Freiräume für  
die Rationalisierungsgewinner*

Dennoch geht die Initiative zu solchen Reorganisationsmaßnahmen in den meisten Fällen eindeutig vom Management aus. Gewerkschaften und Betriebsräte stehen ihnen häufig abwartend bis skeptisch gegenüber. Ihre Reaktion besteht in der Regel darin, Forderungen nach Besitzstandswahrung für jene negativ Betroffenen zu stellen, deren Tätigkeiten durch die Rationalisierung entfallen oder deren Qualifikationen entwertet werden.

Soweit Unternehmen über die benötigten finanziellen Mittel verfügen, werden Entlassungen überwiegend vermieden und Rationalisierungsbedingte Kündigungen weitgehend über "natürliche Fluktuation" (Vorruhestand usw.) abgewickelt.

Zur Besetzung der neuen Arbeitsplätze wird meist zunächst auf die eigene Belegschaft zurückgegriffen, aus der geeignet erscheinende BewerberInnen für Fortbildungen rekrutiert werden; in der Regel sind die "Rationalisierungsgewinner" jüngere und von vornherein besser qualifizierte Beschäftigte, die den Einsatz von Informationstechnologie positiv beurteilen und den Rationalisierungsprozeß aktiv mittragen, weil sie sich gute Karriereaussichten versprechen.

### **Die Kehrseite: Jedermannsarbeitsplätze für Rationalisierungsverlierer**

Es gibt allerdings auch „Rationalisierungsverlierer“. Dazu zählen neben den Beschäftigten, die aus Alters- oder sonstigen Gründen die erforderlichen Wandlungs- und Umstellungsprozesse nicht mehr bewältigen können, insbesondere die klassischen Benachteiligtengruppen: Frauen, Jugendliche, Ausländer und Unqualifizierte.

*Die Verlierer:  
Minderqualifizierte,  
Ausländer, Frauen*

Zusätzlich zu den Tätigkeiten, die hohe Anforderungen an die Arbeitnehmer/innen stellen, entstehen neue Hilfs- Bedienungsfunktionen auf niedrigstem Niveau: Die Jedermannsarbeitsplätze. Denn als Output des Einsatzes mikroelektronisch gestützter Produktion verbleiben auch sich ständig wiederholende, repetitive stupide Tätigkeiten an halbautomatisierten Fertigungsstationen, wo "menschliche Restarbeit" geleistet werden muß und in die Rationalisierungsverlierer abgedrängt werden.

Insgesamt findet jedoch eine Verschiebung der Anteile unqualifizierter zugunsten qualifizierter Arbeit statt. Darauf deuten etwa auch Arbeitsmarkt-Statistiken hin: Während mehr als die Hälfte der länger als ein Jahr Arbeitslosen über keine oder nur geringe Qualifikationen verfügt, herrscht in manchen Branchen und Regionen bereits ein erheblicher Mangel an qualifiziertem Fachpersonal. Für die Nicht- und Geringqualifizierten bedeutet das eine erhebliche Verschlechterung ihrer Beschäftigungschancen.

Im Bereich der Angestellten zeichnet sich ein ähnlicher Trend zur Polarisierung der Beschäftigten als Folge der Einführung neuer Technik ab: Die Arbeitsplätze der Minderqualifizierten entfallen oder ihre Beschäftigung wird inhaltlich entleert, stupide. Zwar sind rationalisierungsbedingte Entlassungen selten. Aber werden Arbeitsplätze abgebaut, sind in erster Linie Minderqualifizierte die Betroffenen.



Andererseits erhalten nicht wenige Arbeitnehmer/innen die Möglichkeit, an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen, mit denen sie die Chancen auf ihre Weiterbeschäftigung erhöhen können.

Insgesamt allerdings hat es den Anschein, so ergibt der Vergleich vorliegender Untersuchungen, daß sich die betriebliche Position der Mehrzahl aller bislang vom Einsatz computergestützter Produktion betroffenen Beschäftigten nicht verschlechtert, sondern eher verbessert hat – neue Technologien lassen sich erfolgsträchtig offenbar nur in Kooperation mit einem Großteil der Arbeitnehmer/Innen einsetzen.

Denn der Nutzen moderner und kostenintensiver technischer Anlagen hängt davon ab, inwieweit die Beschäftigten ihr Erfahrungs- und Expertenwissen aktiv für die Bewältigung der gemeinsamen Betriebsziele mobilisieren. Dieses Verhalten läßt sich nicht erzwingen. Die Interessen von Management und Belegschaft müssen gewahrt werden. Status und Verhandlungsstärke der Beschäftigten sind damit gewachsen.

*Einführung Neuer  
Technik klappt nur  
durch Kooperation der  
Beschäftigten*

Geringqualifizierte auf Jedermann-Arbeitsplätzen erfahren dagegen eine weitere Schwächung ihre schon immer prekären Situation. Ihnen gegenüber hat das Management wenig Veranlassung, auf Vertrauen und Erweiterung der Rechte zu setzen. Sie sind bei ungenügender Aufgabenerfüllung, sofern sie nicht direkt von Entlassung durch Rationalisierung betroffen sind, jederzeit ersetzbar. Ihnen gegenüber erscheint aus Unternehmenssicht mehr Kontrolle ebenso sinnvoll, wie die vom Gesetzgeber bereitgestellten Mittel für eine numerische Flexibilität auszuschöpfen (etwa befristete Arbeitsverträge).

*Mehr Kontrolle bei  
Geringqualifizierten*

## II

### **Eine neue Polarisierung?**

#### **Gewinner und Verlierer flexibler Zeitkonzepte**

Der Trend zur Differenzierung der Arbeitszeiten hat sich in jüngster Zeit zweifelsohne verschärft. Der Grund dafür ist allerdings in erster Linie nicht technologischer, sondern ökonomischer Natur.

## Arbeitszeit – ein Faktor rentabler Arbeitsorganisation

In Produktionsbetrieben, die mit einem dynamischen und unübersichtlichen Marktgeschehen und schnellem technischen Wandel konfrontiert sind, wird Arbeitszeit zu einem wichtigen Faktor rentabler und anpassungsfähiger Arbeitsorganisation.

Unter dem Druck der oft globalen Konkurrenz bemühen sich die Betriebe, ihre Produktion im Hinblick auf Typen und Mengen der differenzierten Nachfrage anzupassen. Kurzfristige, kundenorientierte Auftragsfertigung in kleinen Losgrößen ersetzt mehr und mehr die Produktion von Massengütern und bewirkt auf diese Weise zunehmend eine Flexibilisierung des vormals starren Produktionsrhythmus.

*Lagerhaltung wird durch flexible Arbeitszeiten ersetzt*

Die für Großserienfertigung typische Strategie der Bewältigung von Schwankungen auf Absatz- und Beschaffungsmärkten durch Lagerhaltung scheint weitgehend ausgedient zu haben. Statt dessen bemühen sich Unternehmen verstärkt, die Dauer der individuellen Arbeitszeit und die Anzahl der Beschäftigten an das jeweilige Nachfrageniveau anzupassen.

Unter Ausnutzung der durch das Beschäftigungsförderungsgesetz erweiterten Möglichkeiten zur Befristung von Arbeitsverhältnissen wird versucht, teure und wegen der langen Kapitalbindung unbeliebte Vorratspuffer abzubauen und durch arbeitszeitbezogene Flexibilitätspuffer zu ersetzen. Neue Technologien beeinflussen diesen Prozeß auf zweierlei Weise.

Zum einen *ermöglichen* in kürzester Zeit umrüstbare, mikroelektronisch gesteuerte Flexible Fertigungssysteme eine verbesserte Reaktion auf rasch wechselnde Marktanforderungen; computergestützte "Just-in-Time"-Organisation optimiert den Produktionsfluß durch datentechnische Vernetzung einzelner innerbetrieblicher Bearbeitungsstationen sowie des Gesamtbetriebes mit Zulieferfirmen.

Letztere können und müssen innerhalb weniger Stunden jede gewünschte Variante eines benötigten Werkstückes bereitstellen – Lagerhaltung wird weitgehend überflüssig. Zudem wird der Abbau von Stillstandszeiten erleichtert. In Verbindung mit raffinierten Zeiterfassungssystemen kann eine genauere zeitliche Anpassung bzw. Vorausplanung des Personalbedarfs an die "betrieblichen Erfordernisse" erfolgen.

*Stillstandszeiten werden abgebaut*

Zum anderen *erzwingen* neue Technologien eine bessere Auslastung der Produktionsanlagen. Denn wachsende Kapitalintensität, steigende Kosten für technische Anlagen und kürzere Technik-Innova-

tionszyklen erhöhen den Druck, Neuanschaffungen möglichst schnell zu amortisieren.

Viele Unternehmen sehen sich deshalb veranlaßt, auf die Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten zu drängen – vorzugsweise auf die ganze Woche und, soweit die Nachfrage es zuläßt, "rund um die Uhr". Zugleich sollen durch einen am Arbeitsvolumen orientierten Personaleinsatz zumindest die Lohnkosten gesenkt werden.

### **Unterschiedliche Betroffenheiten**

Was die Folgen der Arbeitszeitflexibilisierung angeht, so wurden weder die Erwartungen der Arbeitgeber noch diejenigen der Gewerkschaften uneingeschränkt bestätigt. In der Praxis hat sich gezeigt, daß flexible Arbeits(zeit)bedingungen sich nicht grundsätzlich günstig für die Beschäftigten auswirken, noch daß sie sich in jedem Fall nachteilig auswirken. Es gibt auch hier Rationalisierungsgewinner und Verlierer.

Wer ohnehin zu den "Privilegierten" zählt, kann auch bei den Arbeitszeitregelungen mit günstigeren Bedingungen rechnen. Zwar müssen diese besserqualifizierten Angestellte, Führungskräfte usw. in der Regel viel arbeiten. Allerdings so gut wie nie in Schicht, des Nachts oder an Wochenenden.

*Rationalisierungsgewinner haben nur wenig Arbeitszeitnachteile*

Drängen sie auf Arbeitszeiten, die ihren persönlichen Zeitinteressen Rechnung tragen, haben die "Gewinner" qualifikationsbedingt eine gute Verhandlungsposition, um ihre Anliegen durchzusetzen ohne andere unzumutbare Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

### **Die "deregulierte" Flexibilisierung**

Zunehmend kritisch wird dagegen die Lage der un- und minderqualifizierten Arbeitnehmer/innen. Sie sind die Leidtragenden einer Strategie des Computereinsatzes, welche die folgenden, an sich voneinander unabhängigen Flexibilisierungskomponenten verknüpft:

(1) Arbeit an Jedermanns-Arbeitsplätzen minderer Qualität wird zu großen Teilen wegrationalisiert. (2) Eine weitere Verringerung der festen Personalbestände wird durch die Auslagerung unrentabler Produktionsaufgaben erreicht. (3) Schließlich wird die Zahl der Beschäftigten mittels einer Variabilisierung von Dauer und Lage der Arbeitszeiten und unter Ausnutzung der durch staatliche Deregulierungsmaßnahmen (etwa befristete Arbeitsverträge) erweiterten

*Auslagerung von Produktionsaufgaben führt zum Arbeitsplatzabbau*

Instrumente des flexiblen Personaleinsatzes zunehmend besser auf den jeweils aktuellen Bedarf abgestimmt.

Die Konsequenzen dieser Strategie bündeln sich in der Regel bei bestimmten Arbeitnehmergruppen. Betroffen sind davon in erster Linie Beschäftigte unterer Lohn- und Qualifikationsgruppen betroffen.

Bei ihnen liegt auch der Schwerpunkt der seit Anfang der 80er Jahre sprunghaft angestiegenen Zeitvertragspraxis, die durch die seit 1985 (mit Inkrafttreten des Beschäftigungsförderungsgesetzes) ermöglichte Ausdehnung befristeter Arbeitsverträge noch einmal einen kräftigen Schub erhalten hat. In der Zeit vom Sommer 1984 bis Herbst 1986 hat sich die Zahl der Arbeitnehmer/innen mit befristeten Arbeitsverträgen um über 800.000 erhöht. Ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung verdoppelte sich (auf 8 Prozent im Herbst 1986).

Die gleiche Entwicklung kennzeichnet die Leiharbeit, seit das geänderte AFG die befristete Überlassungshöchstdauer pro Arbeitnehmer/In von drei auf sechs Monate ausdehnt. Die Zahl der legal über das ganze Jahr verteilten Leiharbeiter/innen bewegte sich 1985 zwischen 222.000 und 600.000; Schätzungen über die Zahl illegaler Leiharbeitsverhältnisse nennen Größenordnungen von 100.000 und 600.000. In aller Regel steht am Ende der Leih-Arbeitszeit keine dauerhafte Beschäftigung, denn mehr als zwei Drittel der Leiharbeiter/innen sind kürzer als drei Monate bei demselben Unternehmen beschäftigt.

Wenngleich es sich bei ihnen und den Befristeten weder ausschließlich um Minder- oder unqualifizierte Beschäftigte handelt, stellen sie doch die Mehrheit und sie sind es, die wesentlich schlechtere Aussichten haben, irgendwann einmal in ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis übernommen zu werden. Sie werden zu Konjunktur- und Flexibilitätspuffern degradiert und erfahren eine Bündelung von Beschäftigungsrisiken, wie sie in dieser Konzentration keine andere Arbeitnehmer/Innen-Gruppe zu spüren bekommt.

Als Rationalisierungsverlierer müssen sie sich nicht selten mit kürzeren Arbeitszeiten zufrieden geben, als sie wünschen, haben sie (im Rahmen „geringfügiger“ Beschäftigungsverhältnisse) Einbußen an sozialer Sicherheit hinzunehmen, müssen die auf Abruf („kapazitätsorientiert“) verfügbar sein oder überdurchschnittlich häufig Schichtarbeit leisten.

*Verdoppelung  
befristeter Arbeits-  
verträge, starke Zu-  
nahme der Leih-  
Arbeitsverhältnisse*

*Ein Teil der Arbeit-  
nehmer dient als  
Konjunktur- und  
Flexibilitätspuffer*

## **Mehr Einfluß für Facharbeiter**

In einer "mittleren" Arbeitszeitposition befinden sich qualifizierte Facharbeiter. Sie werden durch die Einführung computergestützter Produktion zur "flexiblen Spezialisierung" des Unternehmens aufgewertet, da sich ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitern. Das läßt aber offenbar nicht gleichzeitig ohne weiteres für eine Verbesserung ihrer Arbeitszeitsituation nutzen.

Denn die infolge des Einsatzes neuer Techniken erhöhte Kapitaldichte verstärkt nicht nur den Druck zur Ausweitung der Maschinenlaufzeiten (was vermehrte Nacht- oder Wochenendarbeit bedeuten kann), sie verlangt zudem nach mehr zeitlicher Abstimmung mit den Teamkollegen und Anpassung an die wechselnde Auftragslage, d.h. nach der Bereitschaft, "betrieblichen Erfordernissen" auch kurzfristig Rechnung zu tragen. Soweit es möglich ist – und keine zusätzlichen Kosten verursacht – werden ihre Wünsche aber zumindest mitberücksichtigt, worauf z.B. die eher konfliktlose Umsetzung der 38,5-Stundenwoche hindeutet.

## **III**

### **Sozialverträgliche Arbeitszeit**

#### **Möglichkeit und Notwendigkeit eines Interessenskompromisses**

Daß Flexibilisierung für unterschiedliche Beschäftigtengruppen ganz unterschiedliche Arbeits(zeit)bedingungen zur Folge haben kann, muß allerdings nicht heißen, daß Flexibilisierung an sich problematisch ist und die Überwindung der Benachteiligungen durchsetzungsschwacher Rationalisierungsverlierer nur durch die Wiederherstellung geregelter Arbeitszeiten erreicht werden kann.

#### **Was heißt sozialverträgliche Arbeitszeit?**

Denn es wächst auch unter den Arbeitnehmer/Innen der Bedarf an Arbeitszeiten, die von der Normal- und Regelarbeitszeit abweichen. Das "Normalarbeitsverhältnis" gerät so zusätzlich zu den Forderungen der Arbeitgeber unter Veränderungsdruck. In seiner herkömmlichen Ausgestaltung ist es vornehmlich auf die Bedürfnisse und Interessen

der männlichen Facharbeiterschaft oder auf das – allmählich auslaufende – Modell der "Hausfrauenehe" zugeschnitten.

In dem Maße, wie sich im Zuge des gesellschaftlichen Wandels neue Lebensformen- und -stile verbreiten (Stichwort Individualisierung) und neue Arbeitskräftegruppen auf den Arbeitsmarkt drängen (Stichwort Frauenerwerbstätigkeit), wird die genormte Arbeitszeit den Bedürfnissen nicht mehr gerecht und es entsteht ein Bedarf an anderen, flexibleren Arbeitszeitarrangements.

*Gesellschaftlicher Wandel verlangt eine neue Arbeitszeitpolitik*

### **Mehr Zeitsouveränität**

Ein positiver Effekt könnte darin bestehen, daß „Staus“ bei der Inanspruchnahme gesellschaftlicher Infrastrukturen und Dienstleistungen zu nutzen, ohne daß nennenswerte "Staus" abgebaut werden. Eine individuellere Arbeitszeitgestaltung könnte zudem zu einer Steigerung der persönlichen Wohlfahrt beitragen und einen echten Zugewinn an Zeitsouveränität bedeuten, weil sich dann unterschiedliche Interessen und Verpflichtungen – zum Beispiel gegenüber Familie und Beruf – besser verbinden ließen – vorausgesetzt, die Wünsche der Beschäftigten werden bei der Festlegung der "neuen Arbeitszeiten" hinreichend berücksichtigt.

Wenngleich sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer/innen neue Arbeitszeiten verlangen, ist dies noch keine Gewähr für einen "sozialverträglichen Kompromiß" zwischen beiden Interessenlagern und mit ihren Ansprüchen und Bedürfnissen.

### **Beispiel Teilzeit**

Vielmehr ist mit einer Vielzahl von Reibungen, Widerständen und Unvereinbarkeiten zwischen ihnen zu rechnen. Es stehen sich die persönlichen und sozialen Zeitstrukturen der Beschäftigten und die unter rentabilitäts Gesichtspunkten bevorzugten Arbeitszeitforderungen der Arbeitgeber/innen gegenüber.

*Sozialverträgliche Arbeitszeit:  
Widerstände,  
Reibungen und  
Unvereinbarkeiten*

Wie das Beispiel Teitarbeit zeigt, müssen häufig eklatante Benachteiligungen – weniger Lohn, Aufstiegschancen und Sicherheit des Arbeitsplatzes – in Kauf genommen werden, wenn Arbeitnehmer/innen flexiblere Arbeitszeiten wünschen, um ihre beruflichen besser mit ihren "Freizeit"- Interessen abstimmen zu können.

Gesucht sind Kompromisse, die den Interessen sowohl der Beschäftigten als auch der Unternehmer gerecht werden. Inwieweit solche

Lösungen möglich sind, gilt es zu überprüfen- sie von vornherein auszuschließen ist nicht gerechtfertigt.

## IV

### Zum Beispiel CAD

#### Neue Technologien in der betrieblichen Praxis – eine Fallstudie

Welche Spielräume für sozialverträgliche Arbeitszeitregelungen existieren bei der Einführung neuer Technologien? Bei der Untersuchung der betrieblichen Praxis ließen wir uns von folgenden Überlegungen leiten: Nur "starke" Arbeitskräfte sind erfahrungsgemäß imstande, in gewissem Umfang eigene Interessen gegen die Vorstellungen des Managements durchzusetzen und Kompromisse zu erzielen, die für beide Seiten von Vorteil sein könnten. Die Einflußstärke der Beschäftigten aber bestimmt sich im wesentlichen nach ihrer innerbetrieblichen "Wichtigkeit", d.h. nach dem Grad, in dem der Betrieb von der Kooperation abhängt.

Am günstigsten war in der Vergangenheit die Position der betrieblichen Experten und besserqualifizierten Angestellten. Deshalb haben wir den Einsatz von Computer Aided Design (CAD) näher untersucht.

*Betriebliche  
Experten haben  
Gestaltungsspielräume*

CAD ist ein rechnergesteuertes System zur Unterstützung von Konstruktionsaufgaben, das heute im Maschinenbau ebenso verbreitet ist wie in elektrotechnischen Betrieben, in der Automobilindustrie ebenso wie in der Textil- und Bekleidungsbranche.

#### Computergestütztes Konstruieren

Einsetzbar ist CAD in allen Phasen des Konstruktionsprozesses: von Konzipierung und Entwurf über Konkretisierung und Durchrechnung bis hin zur zeichnerischen Ausarbeitung und Detaillierung. Der Schwerpunkt der CAD-Nutzung liegt meist in letzterer Phase, die mit der ebenfalls computergestützten Erstellung von Fertigungsunterlagen wie Werkstattzeichnungen, Stücklisten etc. abschließt.

CAD verändert den Konstruktionsprozeß tiefgreifend. Es macht kostspielige Modelle teilweise überflüssig, weil durch Simulation die Eigenschaften von Werkstücken bereits vor deren praktischer Erprobung getestet werden können; es erhöht die Präzision der Daten, was sich positiv auf die Produktqualität auswirkt; es verbessert die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen durch Daten-Verknüpfung und erleichtert den Zugriff auf in Datenbanken gespeicherte Zeichnungen. Außerdem entfallen Rechenarbeiten und andere zeitintensive Tätigkeiten ganz oder teilweise, und die Zeitersparnis kann zur Verkürzung der Produktdurchlaufzeiten oder zum Durchspielen von mehr konstruktiven Alternativen genutzt werden.

### **Zwei Positionen**

Wir haben den Computereinsatz in der Konstruktion näher untersucht, weil wir hier eine "starke" Beschäftigtengruppe vermuten mit guten Chancen, bei der Umstellung eigene Arbeitszeitwünsche durchzusetzen. Damit stehen wir im Gegensatz zu Autoren, die von der Computerisierung oder Technisierung der Konstruktion eine deutliche Schwächung der Verhandlungsposition des Konstruktionspersonals erwarten. Denn, so argumentieren diese Autoren, erstens ersetze CAD menschliche Arbeitskraft durch Maschinen und bedrohe so die Arbeitsplätze der technischen Zeichner; zweitens standardisiere CAD die Konstruktion und lasse so den einzelnen Angestellten austauschbar werden, und drittens erlaubten die technischen Kapazitäten des Computers eine immer lückenlosere Leistungskontrolle.

*Entmachtet der Computer die Konstrukteure?*

Demgegenüber rechneten wir damit, daß Konstrukteure und technische Zeichner auch nach der Einführung von CAD hoch durchsetzungsfähig bleiben.

Denn der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von einer gut funktionierenden Konstruktion ab. Dort wird die Qualität der Produkte "geplant" und dort werden Flexibilität und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens in starkem Maße festgelegt. Angesichts "enger" werdender Termine und einer anspruchsvolleren Nachfrage hängt der Unternehmensertrag maßgeblich von der Fähigkeit (und der Bereitschaft!) des hier arbeitenden Personals ab, so zu konstruieren, daß kunden- und termingerecht geliefert werden kann.

### **Die Grenzen der Datenbanken**

Zudem trägt die Konstruktion eine hohe "Kostenverantwortung" und bestimmt damit die Konkurrenzfähigkeit des Produktpreises. Zwar schlägt die Konstruktion in der betrieblichen Kostenbilanz selbst nur



geringfügig zu Buche (Schätzungen schwanken zwischen 5 und 30 Prozent, letzteres im Maschinenbau); aber die Arbeit der Konstrukteure legt bis zu 85 Prozent der in den anderen Betriebsteilen anfallenden Gesamtherstellungskosten fest. Die Konstruktionsabteilung erweist sich so als wichtige "Schaltstelle", die wesentliche Weichen für die Effizienz der anderen betrieblichen Abteilungen stellt.

*Die Konstruktionsabteilung bleibt die Schaltstelle der betrieblichen Rentabilität*

Außerdem hält sich die Technisierbarkeit und Standardisierbarkeit des Konstruktionsprozesses in Grenzen; denn die wachsende Nachfrage nach maßgeschneiderten, auf die speziellen Bedürfnisse des einzelnen Kunden abgestellten Produkte erhöht den Konstruktionsaufwand und läßt eine Fertigung mit Konstruktionsdaten aus Datenbanken nur in geringem Umfang zu.

### **Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung**

Zwischen September 1987 und März 1988 besuchten wir 14 Betriebe vor allem in der Metallindustrie und führten insgesamt 80 Einzelinterviews und Gruppengespräche zum CAD-Einsatz. Zu Wort kamen CAD-Anwender wie technische Zeichner und Ingenieure sowie Personalleiter verschiedener Unternehmen.

Dabei hat sich unsere Vermutung bestätigt, daß die Verhandlungsposition des Konstruktionspersonals durch die Einführung von CAD nicht verschlechtert wird. Sie hat gezeigt, daß das Fach- und Erfahrungswissen der Konstrukteure unverzichtbare Voraussetzungen auch des computergestützten Konstruierens sind und daß eine erfolgreiche Nutzung dieser Technik auf die Dauer nicht gegen, sondern nur mit den betroffenen Arbeitskräften möglich ist.

*Ohne das Engagement der Angestellten "läuft" kein CAD-Programm*

Denn die CAD-Einführung ist für die Unternehmen ein unberechenbarer und schwer steuerbarer Umstellungsprozeß, der eine für den Unternehmenserfolg maßgebliche Abteilung für lange Zeit erheblicher Unsicherheit aussetzt. Verschärft wird diese Problemlage dann, wenn CAD als Einstieg in "Computer Integrated Manufacturing" (CIM) verstanden wird, was meistens der Fall ist. (CIM ist die rechnerintegrierte Fertigung, die alle Funktionen eines computergesteuerten System untereinander vernetzt und koordiniert).

*CAD-Einführung bleibt für Unternehmen unberechenbar*

### **Zwang zur Anpassung**

Die Umstellung auf computergestützte Konstruktion läßt sich nicht einfach als Umsetzung einer im vorhinein genau abgeschlossenen Planung betreiben. Denn dazu fehlt es z.B. an angemessener Software.

Sie muß entweder selbst entwickelt oder, bei Fremdbezug, an die betrieblichen Prozesse angepaßt werden. Dafür bedarf es der Bereitschaft der Computer-Anwender, ihr berufspraktisches Erfahrungswissen beizusteuern, denn betriebs- oder abteilungsfremde Systemspezialisten verfügen in der Regel nicht über die notwendigen konstruktiven Kenntnisse, die für eine sinnvolle Nutzung der CAD-Geräte unabdingbar sind.

All das legt eine Form der CAD-Einführung nahe, die die Interessen der Betroffenen (mit-)berücksichtigt und sie schon frühzeitig in die betrieblichen Umstellungsprozeß einbezieht. Oder, wie es der Personalleiter eines Großbetriebes formulierte: "Man würde bei CAD-Leuten auch nicht über Beschwerden hinweggehen."

Eine solche „weiche“ Einführung ist allerdings längst nicht überall verbreitet. Oft versucht man es am Anfang mit einem "klassischen Rationalisierungsstil", mit dem rasch die Wirtschaftlichkeit der Konstruktion verbessert werden soll. Erst nach schmerzlichen und kostspieligen Erfahrungen mit den Folgen (Qualitätseinbußen, Widerstände auf seiten betroffener Arbeitskräfte usw., findet ein gewisser Wandel in Richtung auf einen eher kooperativen, vertrauensbildenden Stil statt. Veränderungen, durch die die Beschäftigten ihre Interessen und/oder Vorstellungen über eine aufgabengerechte Arbeitsweise verletzt sehen, müssen dann z.T. wieder rückgängig gemacht werden.

*Eine "harte" Einführung bringt Konflikte und bedeutet Gewinnverzicht*

### **Drei Arbeitszeit-Typen**

Beispiele dafür, daß von den Beschäftigten abgelehnte Neuregelungen zurückgenommen oder entschärft werden müssen, fanden sich auch im Bereich der Arbeitszeit. Die verbreitete Vermutung, CAD werde zur schleichenden Einführung von Schichtarbeit in den Konstruktionsabteilungen führen, kann von uns in dieser Allgemeinheit deshalb nicht bestätigt werden.

Die Regelungen, die wir fanden, lassen sich in drei "Arbeitszeit-Typen" zusammenfassen:

#### ***Typ I:***

Die Arbeit an den CAD-Geräten wird so organisiert, daß kein Anlaß besteht, zwecks besserer Auslastung ein verändertes Arbeitszeitmodell einzuführen.

#### ***Ein Beispiel***

In einer kleinen Software-Firma arbeitet – den Informationen des Geschäftsführers zufolge – 90 % des Personals zu ganz normalen

Arbeitszeiten. CAD werde überwiegend für Entwicklungsarbeiten genutzt, von denen keinerlei "Zwänge" für die Arbeitszeitorganisation ausgingen. Deshalb habe es auch keine Bestrebungen gegeben, veränderte Arbeitszeiten einzuführen.

### **Typ II:**

Die Gleitzeit wird für die CAD-Arbeitskräfte ausgedehnt; gleichzeitig wird eine Art Schichtarbeit eingeführt: mit versetzten, formal festgelegten und teilweise einander überlappenden (Kern-) Zeitblöcken soll die Gerätenutzung ausgedehnt werden. Die "Schichten" wechseln täglich oder wöchentlich.

### **Ein Beispiel**

In einem Maschinenbaubetrieb gilt im Prinzip weiterhin die "Normalarbeitszeit" von 7.30 bis 16.00 Uhr. Für CAD-Arbeitskräfte ist aber "Wechselarbeitszeit" von 6.00 bis 19.00 Uhr eingeführt worden, und zwar mit den Kernzeiten 6.15 bis 10.15 Uhr, 10.15 bis 14.15 Uhr und 14.15 bis 18.15 Uhr. Nach Angaben des CAD-Beauftragten wird die gesamte Arbeitszeit aber nie genutzt; die CAD-Arbeitskräfte teilten sich die Arbeit grundsätzlich so ein, daß die späten Zeiten erodierten: "Abends läuft hier nichts". Auch der Versuch, die gemeinsame Mittagspause zugunsten individueller Pausen aufzuheben, sei am Widerstand des CAD-Personals gescheitert. Trotzdem würden keinerlei Sanktionsmaßnahmen ergriffen, um die zeitlichen Vorgaben der Betriebsleitung durchzusetzen. Der Grund, den der CAD-Beauftragte dafür nennt, ist: "Wir technischen Bereiche wollen (die) Wechselarbeitszeit (...) gar nicht, wegen des Zusammenspiels, das wird dadurch gestört".

### **Typ III:**

Typ II erweist sich auf längere Sicht als wenig praktikabel. Deshalb werden in einer zweiten Phase die Voraussetzungen geschaffen, die es erlauben, (a) entweder zur "normalen" (einheitlichen) Gleitzeit zurückzukehren oder (b) die aus Anlaß der CAD-Einführung erweiterte Betriebszeit als neuen Gleitzeitrahmen zu nutzen oder (c) zu einer festen Arbeitszeitregelung zurückzukehren.

### **Ein Beispiel**

Bei einem großen Automobil-Hersteller wurde vor der CAD-Einführung von 8.00 bis 16.12 Uhr gearbeitet. Mit CAD kamen für das CAD-Personal eine Ausdehnung der Arbeitszeit um vier Stunden und zwei versetzte "Schichten" mit einer Kernarbeitszeit. Unsere Befragung von Managern und Anwendern ergab allerdings, daß diese Re-Organisation nie richtig funktionierte. Nachdem es genügend CAD-Geräte gab, wurde die Regelung "stillschweigend" (ein Konstrukteur) geändert. Heute gilt zwar auf dem Papier noch die "Schicht"-Regelung – in der Praxis können die Konstrukteure ihre Arbeitszeit im Rahmen der weiter gültigen 12-stündigen Nutzungszeit aber selbst festlegen. Ein Abteilungsleiter betont, daß "überall der gleiche Trend zu CAD als individuellem Arbeitsplatz (gehe), also eine Station pro Mann, denn die versetzte Schicht, das hat immer nur partiell funktioniert."

*"Versetzte Schicht, das hat nur partiell funktioniert"*

## Neue Arbeitszeiten: Erstes Fazit

In der Anfangsphase des CAD-Einsatzes, so scheint es, unternehmen die Betriebe meist erhebliche Anstrengung, diese zum Teil sehr teuren Einrichtung möglichst intensiv auszulasten.

*Am Anfang wollen viele Betriebe hohe Auslastung durch "Schichtarbeit"...*

So führte die Mehrzahl der untersuchten Betriebe zunächst schichtähnliche Sonderregelungen für die CAD-Arbeitskräfte eingeführt; diese erwiesen sich dann aber bald als außerordentlich "ungünstig", weil sie bei den betroffenen Arbeitskräften auf starke Ablehnung stießen und die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten behinderten.

In zwei Betrieben wurden sie später ausgesetzt, in den meisten übrigen Fällen in einer Weise gehandhabt und ausgelegt, die den Interessen der Beschäftigten sehr weit entgegenkam. Praktisch besaßen sie daher zuweilen – obwohl formal weiterhin in Kraft – kaum mehr als Symbolcharakter.

*... bis sie die Kosten von Arbeitszeitkonflikten spüren*

Es ist nach unseren Erfahrungen nicht auszuschließen, daß Modelle zur versetzten Arbeitszeit in den Konstruktionsabteilungen nur Übergangsweise eingeführt werden. Mit ihnen sollen die Auslastungsinteressen jener Betriebsteile befriedigt werden, die (wie etwa die Finanzabteilungen) in CAD nur eine teure, aber hinsichtlich ihres Nutzens höchst ungewisse Investition sehen. So sieht es auch ein von uns befragter Abteilungsleiter, der feststellte: "Dieses Zeitsystem hat uns die Finanz aufgedrückt, die wollen rasche Auslastung nachweisen."

In den Konstruktionsabteilungen ist die "versetzte Arbeitszeit" auch bei den Vorgesetzten unbeliebt und es wird meist recht bald nach Wegen gesucht, sie zu umgehen oder abzuschaffen. Andernfalls würde auf die Dauer die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten Schaden nehmen. Sie lehnen versetzte Arbeitszeiten fast durchgehend selbst da ab, wo sie in Wirklichkeit nur geringfügige Änderungen der täglichen Arbeitszeit erfordern. "Alle wollen die Normalarbeitszeit" weiß ein Manager. "Intelligente Arbeit ist nicht jederzeit abrufbar" wendet ein Konstrukteur gegen die versetzte Arbeitszeit ein, und ein anderer meint: "Wenn man den Mensch in den Vordergrund stellt, dann ist das nicht die beste Lösung".

*"Alle wollen die Normalarbeitszeit"*

Äußerungen wie diese weisen darauf hin, daß solche Regelungen als Einbruch in etablierte Beschäftigungsstandards erfahren werden und als Schritt zur Verwässerung der privilegierten Stellung von Angestellten gegenüber den Arbeitern. Deswegen gelten sie als grundsätzlich problematisch. Ein Konstrukteur: "Das ist widersprüchlich, wenn Fachleute erst eine komplexe Ausbildung erhalten und dann Schichtarbeit machen müssen".

## **Weitreichende Zugeständnisse**

Da gleichzeitig der Nutzen auch aus betrieblicher Sicht eher gering erscheint, liegt es eigentlich nahe, die neuen Zeit-Regelungen früher oder später wieder zurückzunehmen. Wenn dies auch bisher nur selten geschieht, so sind doch die Zugeständnisse, die dem Konstruktionspersonal in der Frage der versetzten Arbeitszeiten bereits jetzt gemacht werden müssen, nach unseren Erfahrungen meist sehr weitreichend.

Nun hatten wir das CAD-Personal auch ausgewählt, weil wir annehmen, diese "starke" Beschäftigtengruppe würde eigene Arbeitszeitvorstellungen durchsetzen und damit womöglich zu Wegbereitern neuer, sozialverträglicher Formen der Arbeitszeitdifferenzierung wie z.B. günstiger Teilzeit werden. Diese Erwartung traf nicht zu. Das Konstruktionspersonal setzt seine nicht unerhebliche Verhandlungsstärke im wesentlichen defensiv ein, d.h. zur Abwehr von als unzumutbar empfundenen Verschlechterungen. An "innovativen" Regelungen besteht kein Interesse.

*An differenzierten Arbeitszeitregelungen haben die Konstrukteure wenig Interesse*

## **„Normalarbeitszeit“ gewünscht**

Das Gros der befragten Konstrukteure war mit der Normalarbeitszeit oder den vor der Einführung von CAD bestehenden Gleitzeitregelungen vollauf zufrieden. Auf Befragen bekundeten nur sehr wenige Beschäftigte ein echtes Interesse an Regelungen, die von der Normalarbeitszeit abweichen, wie beispielsweise Teilzeit oder Freistellungen.

Viele Konstrukteure befürchten finanzielle Einbußen und schlechtere Aufstiegschancen. Außerdem werden oft sachliche Hinderungsgründe gegen die Organisierbarkeit solcher Regelungen vorgebracht. So erwarten einige verlängerte Auftragsbearbeitungszeiten, andere betonen die große Individualität der Arbeitsweise, die ein Job-sharing unmöglich machen würde, oder weisen auf die langen Projektlaufzeiten hin, die ein vorübergehendes Ausscheiden erschwerten.

*Karriereknick wegen Freistellung befürchtet*

Wenn aber Versuche unterbleiben, andere Arbeitszeitregelungen durchzusetzen, läßt sich auch nicht zweifelsfrei in Erfahrung bringen, ob diese Möglichkeiten nicht doch bestehen. Der Möglichkeitshorizont für (alternative) Arbeitszeitformen bleibt so, zumindest an seinen Rändern, unausgeleuchtet.

Zwar erscheinen die sachlichen Hindernisse, die nach Meinung der Befragten etwa gegen Teilzeitarbeit oder Freistellungen für Konstrukteure sprechen nicht unplausibel, aber der häufige Verweis auf unerwünschte Einkommensminderungen deutet auch darauf hin, daß ein Teil dieser Hindernisse bloß vorgeschoben sein könnte.

Dafür spräche auch die Äußerung jenes Manager, der in Sachen Freistellung betonte: "Die Firma wäre dafür zu gewinnen, denn es gibt ein großes Problem, die Berufsbilder stimmen nicht mehr. Die Technischen Zeichner z.B. müssen Programmiersprachen lernen, sie sind damit aber überfordert, sie müssen höher qualifiziert sein."

## **Fazit**

Auf unsere Ausgangsfrage haben wir nun eine paradoxe Antwort: Dort, wo nachweisbar oder mit hoher Wahrscheinlichkeit Möglichkeiten für einen arbeits(zeit)organisatorisch vorteilhaften Einsatz neuer Technologien bestehen, bleiben sie ungenutzt bzw. unerkundet, weil die Arbeitnehmer anderen wie z.B. finanziellen Interessen den Vorzug geben. Nun belegen andere Forschungsergebnisse, daß in anderen Branchen wie etwa dem Einzelhandel deutliche Wünsche nach neuen Arbeitszeitregelungen vorgebracht werden; aber sie bleiben unberücksichtigt, da die Arbeitskräfte über keine entsprechende Einflußstärke verfügen.

*Chancen bleiben  
ungenutzt*

## **V**

### **Für neue Rahmenregelungen**

#### **Neue Technologien, Arbeitszeit und Interessenvertretung**

Flexible Arbeitszeiten werden an Bedeutung gewinnen. Davon könnten Arbeitgeber und Arbeitnehmer durchaus profitieren; es bedürfte aber eines neuen Kompromisses zwischen betrieblichen Zeitplänen, individuellen Zeitwünschen sowie kollektiven Interessen an einheitlichen Beschäftigungsbedingungen. Ein solcher Kompromiß ist nicht nur möglich, sondern – in gewissem Umfang – längst realisierte Praxis.

## **Gewinner und Opfer**

Aber: Bisläng vollzieht sich die Flexibilisierung gleichsam "naturwüchsig" und ist oft mit der Einschränkung von Schutzbestimmungen verbunden. Unbestritten hat diese in Ansätzen "deregulierte" Flexibilisierung für durchsetzungsstarke Beschäftigtengruppen eine gewisse Zeitautonomie gebracht. Auf der anderen Seite hat sich die Lage der eh schon schwachen Arbeitskräfte verschlechtert. Sie sehen sich nicht selten geradezu erpresserischen Bedingungen gegenübergestellt, etwa wenn sie – als teilzeitbeschäftigte Frauen – ihr dringendes Bedürfnis nach der Verbindung von Erwerbsarbeit und familiären Verpflichtungen geltend zu machen versuchen.

*Naturwüchsige  
Flexibilisierung bedeutet  
Polarisierung*

Bei diesen Gruppen scheint es aus unternehmerischer Sicht allemal einfacher und rentabler, zeitbezogene Zugeständnisse einzufordern, anstatt betriebliche Zeitentscheidungen an Wünsche und Interessen der Arbeitnehmer/innen anzupassen. Politisch un- oder gar deregulierte Flexibilisierung droht so schwächere Arbeitskräfte weiter an den Rad zu drängen.

Der einzelne Beschäftigte ist hier überfordert. Nur kollektive Schutzregelungen können die Interessen der benachteiligten Arbeitnehmergruppen wirklich schützen. Unsere Untersuchung legt daher politische Konsequenzen nahe, zu denen etwa veränderte tarifliche oder gesetzliche Rahmenbedingungen und/oder sozialpolitische Maßnahmen des Chancenausgleichs zwischen unterschiedlich "starken" Arbeitskräften zu rechnen wären.

*Tarifparteien und  
Gesetzgeber sind  
gefordert*

## **Sozialverträgliche Arbeitszeit**

Freiwillige Verkürzung der Arbeitszeit z.B. durch Teilzeitarbeit oder Freistellungen entlasten den Arbeitsmarkt; sie ermöglichen die Erledigung gesellschaftlich nützlicher Arbeiten außerhalb des Erwerbssystems und den Abbau geschlechtsspezifischer Rollenzuweisungen; und angesichts der häufig mit neuen Technologien verbundenen Belastungssteigerungen sind sie auch im Hinblick auf die Gesundheit der betroffenen Arbeitskräfte als sozialverträgliche Arbeitszeitmuster anzusehen.

Dennoch, so das Ergebnis unserer Untersuchung, sind solche Formen der Arbeitszeitverkürzung in der Regel kein Thema in den betrieblichen Aushandlungsprozessen, weil "starke" Beschäftigtengruppen, vor allem männliche Arbeitskräfte mittleren Alters, wenig Interesse an entsprechenden Veränderungen haben.

*Auch die Fortschrittsgewinner  
müssen lernen*

Auf der anderen Seite bleiben dort, wo die Beschäftigten über keine nennenswerten Einflußchancen verfügen, wie z.B. im Einzelhandel, Forderungen für derartige Arbeitszeitmuster unberücksichtigt. Es sind vor allem Frauen, oft nur wenig qualifiziert, die nicht über die Verhandlungspotentiale verfügen, ihre Forderungen durchzusetzen.

Die Wahrscheinlichkeit, daß sozialverträgliche Arbeitszeiten der oben beschriebenen Art durchgesetzt werden, ist wegen dieser ungleichen Verteilung von Interessen und Durchsetzungschancen eher gering.

Darum sind gesetzlich oder tarifliche Vorgaben nötig, die diese lähmende Ungleichverteilung von Interesse und Durchsetzungschancen aufheben oder wenigstens mildern. Ansätze für die Verbesserung der Verhandlungsposition "schwacher" Arbeitskräftegruppen stellen z.B. die Frauenförderpläne dar, die neuerdings in einigen Tarifverträgen und in verschiedenen betrieblichen Rahmenvereinbarungen geschlossen worden sind.

*Frauenförderpläne  
ermöglichen  
individuelle Arbeitszeit*

### **Erste tarifliche Schritte**

So hat z.B. die Gewerkschaft NGG Verträge abgeschlossen, mit denen die berufliche Wiedereingliederung von Frauen nach einem längeren Ausscheiden aus dem Beruf erleichtert werden soll. Genannt werden z.B. Weiterbildungsmaßnahmen, die Möglichkeit zu Vertretungen oder Aushilfstätigkeiten während der "Familienphase" oder auch Teilzeitangebote zur gleitenden Rückkehr in den Beruf. Außerdem sollen vermehrt Dauer-Teilzeitarbeit oder besondere Arbeitszeitlagen für Frauen angeboten werden, soweit sie von diesen gewünscht werden.

Ein zwischen der HBV und dem BHW geschlossener Tarifvertrag, der im Sommer 1989 in Kraft tritt, geht noch einen Schritt weiter. Er legt fest, daß Frauen, die Erziehungsurlaub nehmen, gegenüber anderen Arbeitskräften keine Nachteile in bezug auf den Zeitpunkt von Höhergruppierungen erleiden dürfen.

So hilfreich derartige Vereinbarungen für die betroffenen Frauen auch sein mögen und so sehr sie es ihnen erleichtern dürften, die zeitlichen Anforderungen von Familie und Beruf zu verbinden, so problematisch erscheinen sie doch unter einem anderen Gesichtspunkt. Denn die Einschränkung des begünstigten Personenkreises auf Frauen und, noch enger, Frauen mit familienbedingten Teilzeit- oder Freistellungswünschen, zementiert zugleich geschlechtliche Rollenzuweisungen. Indem sie männliche Arbeitskräfte ausschließen, vergeben sie die Chance, (arbeitsmarktentlastende) Teilzeitarbeit, Freistellungen

*Wird die geschlechtlich  
Rollenteilung  
zementiert?*



u.ä. auch für diese (und sei es bloß temporär) attraktiv zu machen oder auch nur ein entsprechendes Interesse zu wecken.

Vereinbarungen auf einzelbetrieblicher Ebene gehen da zum Teil schon weiter, wie die folgenden zwei Beispiele zeigen, die wir der Untersuchung von Wolfgang Prenzel: Praxis und Verbreitung von freistellungsregelungen" entnahmen (s. Literaturliste im Anhang).

### **Das BASF-Programm "Eltern und Kind"**

Seit dem 1. November 1986 gilt bei der BASF-AG die Betriebsvereinbarung "Eltern und Kind". Danach können sich Beschäftigte nach der Geburt eines Kindes vom Ende des Erziehungsurlaubs bis zu Einschulung freistellen lassen oder in dieser Zeit in Teilzeit arbeiten (mindestens 20 Stunden). Das Programm, mit dem sich nach Aussage der Personalleitung die BASF langfristig ein "Reservoir erfahrener Mitarbeiter" sichern möchte, gilt für Mütter und Väter gleichermaßen; nach der Zeit der Freistellung wird ein vergleichbarer Arbeitsplatz garantiert. Eine erste Bilanz: Nach einem Jahr hatten von 211 Anspruchsberechtigten 112 Frauen und 1 Mann von dem Angebot Gebrauch gemacht. Jede Vierte hatte sich für Teilzeit entschieden.

*„Bei Rückkehr in den Betrieb: Arbeitsplatz garantiert“*

### **Die "Individuelle Arbeitszeit" beim Modehaus Beck**

Die Beschäftigten des Modehaus Beck in München können den Umfang, die Lage und die Verteilung ihrer vertraglichen Arbeitszeit frei wählen. Über besondere Zulagen z.B. für Arbeit in den sogenannten "Stoßzeiten" wird die Anwesenheit vom Unternehmen beeinflusst. Auslöser für diese weitreichende Neuorganisation war die Entwicklung eines Unternehmenskonzeptes.

Da die Mitarbeiter sich "als Spiegelbild der anzusprechenden Zielgruppe" verstehen sollen, fragte die Geschäftsleitung, welche Wünsche das Personal der Zukunft wohl haben werde. Dabei stieß man auf Erwartungen z.B. im Bereich der Arbeitszeitgestaltung.

Inzwischen arbeiten bei Beck etwa zwei Drittel in Teilzeit. Zwei Jahre nach Einführung der "individuellen Arbeitszeit" sprachen sich alle Beschäftigten für den Beibehalt des Modells aus, das auch außerhalb des Betriebes große Attraktivität hat: Vor der Einführung hatte Beck Nachwuchssorgen – inzwischen gibt es auch ohne Personalanzeigen des Unternehmens genügend Bewerbungen..

*Attraktive Arbeitszeit löst Personalprobleme*

## **Eine Schlußfolgerung**

Sozialverträgliche Arbeitszeitmuster verlangen nach Vereinbarungen, die ungleiche Verteilung von Durchsetzungschancen und Interessen aufheben oder zumindest mildern. Ihre Durchsetzung ist gebunden an tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen, die nicht nur die Durchsetzungschancen schwacher Arbeitskräfte erhöhen, sondern auch die Bedingungen dafür verbessern, Lernprozesse bei starken Arbeitskräftegruppen in Gang zu setzen.

Daneben bleibt es notwendig, der Veränderung der Lage der Arbeitszeiten gewisse Grenzen zu ziehen; denn eine zu weitreichende Flexibilisierung kann sowohl individuelle Freiräume beschränken als auch gesellschaftlich problematische Folgen nach sich ziehen. Wer sich auf einen ständig und kurzfristig ändernden Arbeitsbeginn einstellen muß, dem fällt es schwer, "Ordnung" in seine Lebensführung zu bringen und die Verwendung der freien Zeit so zu organisieren, daß sie "sinnvoll" genutzt werden kann.

*Grenzen sozial-  
verträglicher  
Arbeitszeitregelungen*

## **Unzumutbare Nachtarbeit**

Und selbst wo dies infolge längerer Ankündigungsfristen für den einzelnen prinzipiell möglich bleiben mag, müssen dem Wechsel der Arbeitszeiten bestimmte Grenzen gezogen bleiben. Nachtarbeit etwa läßt sich schadlos für die Betroffenen nicht beliebig ausdehnen; sie bleibt auch bei großzügigem Freizeitausgleich gesundheitsschädlich. Außerdem verringert Nachtarbeit – und das gilt natürlich auch für Schichtarbeit – die Möglichkeiten zu gemeinsamen Aktivitäten mit anderen und kann so zu ungewollter Vereinzelung und Abschottung von sozialen Zusammenhängen beitragen.

Weiter gilt: Nur die Bewahrung des Anspruchs auf Wochenendfreizeit (mindestens an Sonn- und Feiertagen) kann das notwendige Maß an Sozialintegration garantieren, denn ein Großteil der Kontaktchancen gibt es nur im Rahmen der "Wochenendkultur". Das Wochenende besitzt einen kulturellen Eigenwert, der nicht ohne weiteres auf andere Tage übertragbar ist. Das gemeinsame Essen mit Freunden etwa findet nicht nur deswegen häufig am Wochenende statt, weil dann "alle Zeit haben", sondern auch wegen des herausgehobenen Status, den es unterstreichen soll. Vergleichbar sind dem nur noch die Feiertage und bis zu einem gewissen Grad der Urlaub. Diese besondere kulturelle Bedeutung des Wochenendes macht es unmöglich, die soziale und kommunikative Wertigkeit, die mit ihr bei einer unkontrollierten Ausweitung von Samstags- und Sonntagsarbeit verlorenginge, durch (und sei es überproportionale) Gewährung individueller Ersatzfreizeit an anderen Tagen auszugleichen.

*Das freie Wochenende  
ist unersetzlich*

## **Anhang I: Das Forschungsprojekt**

Komplett finden sich die hier berichteten Forschungsergebnisse in der Studie von Ulrike Berger, Volker H. Schmidt und Helmut Wiesenthal, die 1991 beim Westdeutschen Verlag erschienen ist (siehe Anhang II).

Das Forschungsprojekt "Neue Technologien und Arbeitszeitgestaltung" wurde im Rahmen des Landesprogramms "Mensch und Technik – Sozialverträgliche Technikgestaltung" durch den Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales in Nordrhein-Westfalen gefördert. Die Laufzeit des Projekts betrug 19 Monate und erstreckte sich auf den Zeitraum vom 01.07.1987 bis 31.01.1989. Die Idee zur Durchführung des Projekts stammt aus dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin, den Projektantrag haben Wolfgang Ebert und Michael Schumann verfaßt, die Projektleitung oblag Helmut Wiesenthal. Konzeptualisierung und Durchführung des Vorhabens besorgten Akelei Fischer, Volker Schmidt und Ulrike Berger. Für Organisation und Verwaltung war Andrea Goymann (Arbeitsgemeinschaft für Sozialforschung e.V.), für die bibliographischen Arbeiten Mathias Heidenescher verantwortlich.

Für den empirischen Teil der Untersuchung, der sich auf die Einführung von CAD als einem Beispiel für organisatorische Wandlungsprozesse aus Anlaß der Nutzung neuer Techniken beschränkte, wurden in der Zeit von September 1987 bis März 1988 insgesamt 80 Interviews bzw. Gruppengespräche in 14 Unternehmen unterschiedlicher Branche, Größe und Produktstruktur sowie verschiedenen Stadien der CAD-Einführung durchgeführt.

## **Anhang II: Ausgewählte Literatur**

Empfehlenswerte Aufsätze und Bücher, die bei der Abfassung des Textes berücksichtigt wurden und sich auch als weiterführende Lektüre zum Thema empfehlen:

- Benz-Overhage, K./Brumlop, E./v. Freyberg, T./Papadimitriou, Z.: Neue Technologien und alternative Arbeitsgestaltung. Frankfurt/New York 1982.
- Berger, U.: Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Frankfurt/New York 1984.
- Berger, U./ Schmidt, V.H./ Wiesenthal, H.: Neue Technologien – verschenkte Gelegenheiten? Über sozialverträgliche Arbeitszeitmuster, Alternativen der CAD-Einführung und die Einflußchancen von Beschäftigten. Opladen: Westdeutscher Verlag 1991.
- Bosch, G./Engelhardt, N./Hermann, K./Kurz-Scherf, I./Seifert, H.: Arbeitszeitverkürzung im Betrieb. Köln 1988.
- Engfer, U./Hinrichs, K./Offe, C./Wiesenthal, H.: Arbeitszeitsituation und Arbeitszeitverkürzung in der Sicht der Beschäftigten. Ergebnisse einer Arbeitnehmerbefragung, in: MittAB 16, 2/1983, S. 91-105.
- Groß, H./Pekruhl, U./Thoben, C.: Arbeitszeitstrukturen im Wandel, in: Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Arbeitszeit 87. Düsseldorf 1987.
- Hinrichs, K.: Motive und Interessen im Arbeitszeitkonflikt. Frankfurt/New York 1988.
- Kern, H./Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? München 1984.
- Kurz-Scherf, I./Breil, G. (Hg.): Wem gehört die Zeit? Hamburg 1987.
- Littek, W./Heisig, U.: Rationalisierung von Arbeit als Aus-handlungsprozeß, in: Soziale Welt 37, 2-3/1986, S. 237-262.
- Piore, M.J./Sabel, M.: Das Ende der Massenproduktion. Berlin 1985.
- Prenzel, W.: Praxis und Verbreitung von Freistellungsregelungen. AfS- Diskussions- und Arbeitspapiere, afs 88/5, Bielefeld 1988.
- Rinderspacher, J.P.: Am Ende der Woche. Die soziale und kulturelle Bedeutung des Wochenendes. Bonn 1987.
- Schmidt, V.: Neue Techniken und Zeitverwendung, in: Die Mitbestimmung, 34. Jg., 7+8/1988, S. 392-394.
- Streeck, W.: The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainties. Discussion Paper IIM/LMP 86 - 26, Wissenschaftszentrum Berlin 1986.
- Wiesenthal, H.: Kriterien für eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, in: epd., Dokumentation des evangelischen Presседienstes, Nr. 51/86, Frankfurt 1986, S. 33-38.
- Wiesenthal, H.: Strategie und Illusion. Frankfurt/New York 1987.