

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

André Büssing, Jürgen Glaser

Arbeitszeit und neue Organisations-
und Beschäftigungsformen:
Zum Spannungsverhältnis von
Flexibilität und Autonomie

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de; (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de; (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de; Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Arbeitszeit und neue Organisations- und Beschäftigungsformen: Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Autonomie

André Büssing und Jürgen Glaser, München*

Im Zuge der Auflösung traditioneller Organisations- und Beschäftigungsformen, mit Lean Production und Lean Management, mit Gruppenarbeit und Formen dezentraler Arbeit sowie mit der fortschreitenden Erosion des „Normalarbeitstages“, haben flexible Formen von Arbeit und Arbeitszeit weiter an Bedeutung gewonnen. Man verspricht sich davon eine beschäftigungsfördernde Wirkung ebenso wie eine verbesserte Wettbewerbsposition der Unternehmen. Die Folgen und Nebenwirkungen der Modernisierung von Organisations- und Beschäftigungsformen für die Arbeits- und Aufgabenstrukturen, die Arbeitsbeziehungen und insbesondere die Arbeitnehmer/innen geraten dabei nicht selten aus dem Blickfeld. Hier sollen Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und veränderten Organisations- und Beschäftigungsformen aufgezeigt und vor allem aus der Perspektive der Betroffenen untersucht werden. Dabei steht das Wechselverhältnis von Flexibilitätsanforderungen und Autonomie zur Arbeitszeitgestaltung im Mittelpunkt. Eingangs werden Facetten der Arbeitszeitflexibilisierung und Entwicklungen im Bereich neuer Organisations- und Beschäftigungsformen vorgestellt. Anhand von vier Beispielen: Finanz-, Gesundheits-, Informationsdienstleistung sowie Automobilproduktion werden Varianten der Flexibilisierung verdeutlicht und mit Blick auf das Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Autonomie analysiert. Deutlich wird, daß Arbeitszeitgestaltung und Maßnahmen zur Veränderung von Organisations- und Beschäftigungsformen in der betrieblichen Flexibilisierung eng zusammengehen. Ferner zeigt sich, daß eine an hoher Flexibilität ausgerichtete, autonomieorientierte Arbeitszeitgestaltung in neuen Organisations- und Beschäftigungsformen zu kurz greift, denn losgelöst von einer Gestaltung des Arbeitsinhalts birgt sie Risiken für die notwendige Entwicklung der Selbstorganisation der Arbeitnehmer.

Gliederung

- 1 Einleitung und Fragestellung
- 2 Flexibilisierung von Arbeit und Arbeitszeitgestaltung
- 3 Flexibilisierung von Arbeit durch neue Organisations- und Beschäftigungsformen
- 4 Autonomie und ihre Nutzung
- 5 Beispiele für flexible Arbeits(zeit)organisation
- 6 Arbeitszeit und neue Organisations- und Beschäftigungsformen im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Autonomie sowie funktions- und autonomieorientierter Arbeitsgestaltung

Literatur

1 Einleitung und Fragestellung

Das Bild der Arbeit hat sich im vergangenen Jahrzehnt grundlegend gewandelt. Erwerbsarbeit ist nicht nur knapp geworden, wie der Verlauf der Arbeitslosigkeit in den Industrieländern weltweit verdeutlicht, sie verliert zudem mehr und mehr ihre gegenständlichen Bezüge und tauscht sie ein gegen symbolische Größen, wie es die Schlagworte „Informationsgesellschaft“ bzw. „Wissensgesellschaft“ verdeutlichen. Arbeit verlagert sich weg von der Dominanz der Fertigung von materiellen Produkten hin zu einer geistigen Tätigkeit mit im-

materiellen Produkten; das starke Wachstum der Produktivkräfte nicht zuletzt in Deutschland ermöglicht und verlangt gleichzeitig, daß sich das Koordinatensystem zwischen den beiden, voneinander abhängigen Sphären von Wertschöpfung unaufhaltsam verschiebt. Der Weg in die sogenannte Dienstleistungsgesellschaft ist beschritten, wie die Verschiebung zwischen primären, sekundären und tertiären Wirtschaftssektoren im Verlauf der Jahrzehnte verdeutlicht (Krämer 1997). Arbeit wird darüber hinaus globaler (Ruggiero 1998), und dies nicht nur in bezug auf den Markt von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch im Hinblick auf eine Auflösung von nationalen Arbeitsmärkten und Unternehmensgrenzen (vgl. Picot/ Reichwald/ Wigand 1996).

Die Organisationsformen von Unternehmen verändern sich durch Reorganisationsprozesse im Rahmen betrieblicher Modernisierung; neben der Auflösung von Unternehmensgrenzen schließt dies auch eine Verschiebung und Redefinition der Grenzen zwischen Arbeit und Nichtarbeit ein. Wir haben es bei der Betrachtung solcher Modernisierungsentwicklungen mit verschiedenen Optionen der Flexibilisierung von Arbeit in Organisationen zu tun. Aus psychologischer Perspektive interessieren dabei insbesondere die Auswirkungen auf die Beschäftigten. Zunehmende Flexibilität als Anforderung wirft die Frage nach der Autonomie auf, die den Beschäftigten zur Verfügung steht, um die Flexibilität zu bewältigen. Flexibilität kann fremdverordnet und starr geregelt sein und damit neue Belastungen mit sich bringen. Flexibilität kann jedoch auch autonomieorientiert umgesetzt werden, indem Verantwortung zur Selbstorganisation innerhalb eines ergebnisorientierten Organisationsspielraums delegiert wird.

Beschäftigungsformen sind wesentlich durch Formen der Arbeitsorganisation, also durch aufbaustrukturelle Merkmale, ebenso wie durch ablauforganisatorische Merkmale von Arbeitsprozessen bestimmt (z.B. der Synchronisierung von Arbeitsabläufen durch zeitliche Rahmenbedingungen). Mit den

* Univ.-Prof. Dr. André Büssing ist Ordinarius für Psychologie und Dr. Jürgen Glaser Hochschulassistent am Lehrstuhl für Psychologie der Technischen Universität München. Schwerpunkte der Forschung am Lehrstuhl sind: Arbeits- und Organisationsanalyse; Organizational Behavior (Arbeitszufriedenheit, Psychischer Streß und Burnout); Arbeitszeitgestaltung; Arbeit, Familie und Freizeit; Telearbeit; Wissen und Handeln in Organisationen. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren. Wir danken den drei anonymen Reviewern für ihre hilfreichen Anmerkungen.

Organisationsformen diversifizieren sich auch die Beschäftigungsformen. Galt dies bislang vor allem für arbeitszeitbezogene Beschäftigungsaspekte – Teilzeitarbeit zählt heute zum gängigen Repertoire in der Arbeitszeitgestaltung (vgl. Bauer/ Groß/ Schilling 1996) –, so sind Konzepte der Gruppenarbeit oder Telearbeit noch vergleichsweise jung, erfreuen sich aber zunehmender Beliebtheit. Der Trend zur Flexibilisierung der Beschäftigungsformen drückt sich nicht zuletzt in einer Zunahme geringfügiger Beschäftigung, befristeter Arbeitsverhältnisse, selbständiger Subunternehmer, und in den Varianten eines früheren Ausstiegs aus dem Erwerbsleben aus.

Mit den Organisations- und Beschäftigungsformen hat sich das Bild der Arbeit verändert. Erwerbsarbeit wird neu verteilt, und es sind neuartige Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Dabei wird Arbeit in der Regel mit traditionellen Formen der Erwerbsarbeit in einem betrieblichen Kontext verknüpft. Arbeit ist jedoch mehr als Erwerbsarbeit in Organisationen. Arbeit umfaßt wesentlich Nichterwerbsarbeit im außerbetrieblichen Bereich wie etwa Hausarbeit, Pflege von Angehörigen, Gemeinde- und Eigenarbeit, also Formen von Arbeit, die im Zuge strukturell hoher Erwerbslosigkeit neue Bedeutung erlangen werden. So erfreut sich nach Heinze und Offe (1990: 8) „jener Teil der gesellschaftlichen Arbeit, der nicht betrieblich gebundene Erwerbsarbeit ist, einer anhaltenden und eher noch wachsenden gesellschaftlich-kulturellen, staatlich-politischen und auch sozialwissenschaftlichen Aufmerksamkeitskultur“. Skolka (1990) spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „Renaissance“ der Eigenleistung von Haushalten in Industrienationen.

Die Bereiche menschlicher Arbeitstätigkeit – Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit – rücken mit dem Wandel traditioneller Formen von Organisation und Beschäftigung bzw. mit der Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses näher zusammen, sie werden stärker miteinander verknüpft und dabei über das Organisationsprinzip Zeit miteinander synchronisiert: Im nichterwerbswirtschaftlichen Bereich gilt die zeitliche Organisation im allgemeinen als selbstbestimmt (autonom), im betrieblichen Bereich ist sie überwiegend fremdbestimmt durch betriebliche Arbeitsteilung. Eine solche Polarisierung zwischen Selbstbestimmung im häuslichen und Fremdbestimmung im betrieblichen Bereich löst sich ebenso auf wie die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Denn zum einen greift der „lange Arm der Arbeit“ (Meissner 1971) zunehmend auf die Privatsphäre der Beschäftigten über, zum anderen werden die arbeitenden Menschen mehr denn je in ihren Fähigkeiten zur Selbstorganisation gefordert. Damit gehen höhere Anforderungen an eine angemessene Verzahnung zwischen Arbeit, Beruf, Familie und Freizeit einher (z.B. Büssing 1997a, Büssing/ Aumann 1996, Garhammer 1997).

Die Arbeitszeit spielt bei der Verknüpfung der unterschiedlichen Lebens- und Tätigkeitsbereiche eine entscheidende Rolle mit zwei komplementären Funktionen. Sie ist einerseits Arbeitsbedingung für Mitarbeiter/innen und stellt den Dispositionsrahmen für eine mehr oder weniger zeitautonome Lebensführung, andererseits ist Arbeitszeitgestaltung ein Führungsinstrument zur Steuerung von Arbeitsprozessen und zur bedarfsorientierten Nutzung der Ressourcen im Unternehmen. Als Arbeitsbedingung hat Arbeitszeit konkrete Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen (z.B. Wohlbefinden, Zufriedenheit oder gesundheitliche Beeinträchtigung), als Steuerungsinstrument kommt der Arbeitszeit eine strategische und strukturgebende Funktion zu.

Arbeitszeit kann daher als eine Schlüsselgröße für neue Organisations- und Beschäftigungsformen betrachtet werden, ohne dabei eine einseitige Determinationsrichtung zwischen Arbeitszeit und neuen Organisations-/Beschäftigungsformen zu unterstellen; vielmehr ist von einer Wechselbeziehung zwischen Arbeitszeiten sowie Organisations- und Beschäftigungsformen auszugehen. Arbeitszeit – ihre Verfügbarkeit und Nutzbarkeit – ist sowohl an Flexibilität wie auch an Autonomie gebunden. Allgemein gesprochen steht „Flexibilität ... für die Möglichkeit eines Systems zu quantitativen oder qualitativen Anpassungen bei veränderten Umweltzuständen“ (Semlinger 1991: 19). Regelt Flexibilität konkret wesentlich das Verhältnis von betrieblichem Bedarf und Kapazität an Arbeitszeit und fungiert als notwendige Bedingung von Autonomie – sie bestimmt den betrieblichen Rahmen von Autonomie –, so steht Autonomie zur Arbeitszeitgestaltung in zweierlei Diensten: Zum einen wird sie definiert als „Einflußmöglichkeiten eines Arbeitnehmers auf die Dauer, Lage und Verteilung der persönlichen Arbeitszeit“ (Büssing 1995: 84) und betrifft damit die Optionen von Arbeitnehmern, zum anderen kann sie als betriebliche Strategie im Sinne autonomer Selbstorganisation verstanden werden, wie dies etwa bei teilautonomen Arbeitsgruppen der Fall ist (Antoni 1994).

Das Verhältnis von Flexibilität und Autonomie ist bislang selten zum Gegenstand von Untersuchungen geworden. Aus einer sozioökonomischen und theoretischen Perspektive betrachtet Semlinger (1991) dieses Verhältnis, während es Elchardus (1991) und Büssing (1995, 1996a, 1997a) als Soziologe bzw. Psychologe unter Bezug auf Arbeitszeit empirisch analysieren.

Semlinger (1991) betrachtet das Wechselverhältnis in struktureller und funktionaler Hinsicht; für die funktionale ist es wichtig, „wann, wo und wie ein System flexibel ist; in sozialen Systemen ist darüber hinaus von Belang, wer flexibel sein darf bzw. sein muß“ (ders.: 24). Wer sein darf und wer flexibel sein muß, bestimmt das funktionale Wechselverhältnis oder besser die Verteilungsrelation von Entscheidungs- und Verhaltensautonomie: Hat ein Akteur die Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit von Anpassungszwängen – hier konkret von Arbeitszeiten – zu tragen und der andere die Macht, diese abzuwälzen, so ist dies Ausdruck eines asymmetrischen Austauschverhältnisses von Anpassungsleistungen an die Erfordernisse von Markt und Produktion. Da sich wie Semlinger (1991) feststellt, eine optimale Verteilung von Anpassungsfreiräumen und Anpassungserfordernissen – wir würden sagen Autonomie und Flexibilität – nur ergibt, wenn keine Transaktionskosten anfallen, ist realiter immer mit einem Spannungsverhältnis zu rechnen.

Mit der „dual nature of flexibility“ bringt Elchardus (1991: 709 ff.) das besondere Konfliktpotential zwischen „time sovereignty“ und „flexibility“ zum Ausdruck: „... the relationship between the two types of flexibility is a crucial one“. Denn die neuen Konflikte um die Arbeitszeit machen sich nicht an der Dauer, sondern zwischen „time sovereignty“ und „flexibility“ fest. Vor dem Hintergrund seiner empirischen Untersuchung bei belgischen Erwerbstätigen gelangt er zu der Schlußfolgerung, daß „the two forms of flexibility are not only different but seem to exclude each other. Jobs characterized by a high degree of time sovereignty tend to imply a low degree of flexibility of the employee, and vice versa“ (Elchardus 1991: 720). Personen, die über hohe Zeitsouveränität verfügen, erweisen sich als höher gebildet und haben insgesamt mehr Autonomie in ihrer Arbeitstätigkeit; es ist vor allem diese Gruppe von Personen, die auch zu weniger „cultural flexibility“ tendiert, in dem sie sich als weniger religiös und phi-

losophisch indifferent, als weniger hedonistisch oder mit weniger „hic et nunc“-Orientierung zeigt. Zwischen Zeitsouveränität und der so verstandenen „cultural flexibility“ liegt nach den Resultaten von Elchardus (1991) ebenfalls eine inverse Beziehung vor; unklar bleibt, wie diese zustandekommt.

In empirischen Studien zur Sozialverträglichkeit und zur Flexibilität und Autonomie zur Arbeitszeitgestaltung untersucht Büssing (1995, 1996a, 1997a) zum Teil ähnliche Sachverhalte. So verfügen die Pflegekräfte in der traditionell hochflexiblen Krankenpflege mit vielen adhoc Ausnahmen, mangelnder Vorhersehbarkeit und großer Unsicherheit in den Arbeitszeiten nur über sehr geringe Arbeitszeitautonomie. Nicht zuletzt bedingt durch diese geringe Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung kommt es für Pflegekräfte mit besonders hohen Flexibilitätsanforderungen zu deutlich höherer psychischer Beanspruchung und zu geringerer Arbeitszufriedenheit. Und schließlich belegen die Ergebnisse eine enge Beziehung zwischen Flexibilität und Autonomie auf der einen Seite und der Situation außerhalb der Arbeit, vor allem in Familie und Freizeit. Es sind die hohen Flexibilitätsanforderungen bei geringer Autonomie, die für Belastungen, Konflikte und Spannungen im familiären und im Freizeitbereich mitverantwortlich gemacht werden.

Ein wesentlicher Strang unserer weiteren Überlegungen zum Zusammenhang von Arbeitszeit und neuen Organisations- und Beschäftigungsformen ist durch das Verhältnis von Flexibilität und Autonomie bestimmt. *Erstens* kommen Flexibilität und Autonomie selten zur Deckung, die Möglichkeiten zur autonomen Gestaltung der Arbeitszeit liegen mehr oder weniger unter dem Niveau der betrieblichen Flexibilität von Arbeitszeiten. Es handelt sich um ein andauerndes, spannungsreiches Verhältnis von betrieblichem Bedarf nach Flexibilität sowie der Ausdehnung von Betriebszeiten auf der einen Seite und Arbeitnehmerinteressen an Arbeitszeitautonomie auf der anderen Seite. *Zweitens*, beide, Flexibilität und Autonomie, sind notwendige Bestandteile neuer Organisations- und Beschäftigungsformen; erst in ihrer gemeinsamen Optimierung kann das gelingen, was durch betriebliche Reorganisations- und Organisationsentwicklungsprozesse wesentlich intendiert ist, nämlich Verfügbarkeit und effiziente Nutzung von Arbeitszeit ebenso wie Qualität von Arbeit und Arbeitsleben. *Drittens*, Flexibilität und Autonomie stehen je nach Aufgabe in einem mehr oder weniger ausgeprägten Spannungsverhältnis; denn dort, wo betriebliche Aufgaben Flexibilitätsanforderungen eng an rasch wechselnde Bedingungen des Marktes und damit verbundenen Anpassungsdruck in den Aufträgen koppeln, kann Autonomie zur Begrenzung geraten, und dort, wo Flexibilität vor allem auf die (Qualitäts-)Eigenschaften von Produkten bzw. Ergebnissen gerichtet ist, kann Autonomie zur wesentlichen Quelle von Effizienz und Effektivität werden.

Aus dem Blickwinkel von Flexibilität und Autonomie sollen im weiteren – nach einer Erörterung zentraler Begriffe – Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und neuen Organisations- und Beschäftigungsformen an Beispielen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen untersucht werden.

2 Flexibilisierung von Arbeit und Arbeitszeitgestaltung

Eine zentrale Rolle für neue Organisations- und Beschäftigungsformen kommt der Flexibilisierung von Arbeit zu. Beckstein und Wellen (1994, vgl. auch Lecher 1990) beschreiben verschiedene Möglichkeiten der Flexibilisierung, die es Unternehmen ermöglichen sollen, auf unterschiedliche

Situationen schnell, angemessen und erfolgreich zu reagieren. Dazu zählt die *numerische Flexibilisierung*, d.h. die Variation der Belegschaftsstärke durch die Organisation. So kann etwa durch eine Veränderung des Anteils an geringfügigen und befristeten Beschäftigungen angemessener auf etwaige Produktionsschwankungen reagiert werden. *Funktionale Flexibilisierung* zielt hingegen auf eine verbesserte Qualifikation der Mitarbeiter ab. Durch eine Erweiterung des Qualifikationsspektrums der Mitarbeiter, etwa durch Fort- und Weiterbildung über die notwendigen Qualifikationsanforderungen der jeweiligen Arbeitsaufgaben hinaus, sind die Mitarbeiter als „Allzweckwaffen“ bedarfsorientierter einsetzbar. *Finanzielle Flexibilisierung* meint eine bedarfsgerechte Anpassung des Entgeltsystems an betriebliche Basisgrößen. So kann eine überdurchschnittliche Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters durch Prämien, Zuschläge, Provisionen, Zulagen und geldwerte Leistungen gefördert bzw. belohnt werden, und es können nicht eingehaltene Zielvereinbarungen monetär wirksam quittiert werden (z.B. durch Einbehalt von Gruppenprämien unter gestaffelten Entgeltsystemen für Gruppenarbeit).

Mit der *temporalen Flexibilisierung* als vierter Option ist Arbeitszeitgestaltung im engeren Sinne angesprochen. Sie soll im weiteren näher betrachtet werden, dabei dürfen jedoch nicht die wechselseitigen Bezüge zwischen diesen Flexibilisierungsoptionen aus dem Blick geraten. Denn Arbeitszeit kann nicht erfolversprechend flexibel gestaltet werden, wenn nicht zugleich ausreichende numerische, funktionale und finanzielle Flexibilität gewährleistet ist.

Arbeitszeitflexibilisierung erfolgt entlang der drei Dimensionen Dauer, Lage und Verteilung. Die häufigsten Flexibilisierungsformen der Arbeitszeitdauer sind die Teilzeitarbeit, Überstunden und Mehrarbeit. Die Lage der Arbeitsstunden im Kontinuum einer Bezugszeit wird überwiegend durch Schichtsysteme und Gleitzeitregelungen gestaltet, während die Verteilung bzw. die Gestalt der Arbeitszeit als spezifische Zusammenfassung, Zerstückelung oder „Verstreuung“ von Zeitblöcken innerhalb längerer Bezugszeiträume im allgemeinen durch eine Variation von Ausgleichszeiträumen und Zeitkonten flexibilisiert wird.

Während sich die Bemühungen um eine Veränderung der Arbeitszeit bislang weitgehend auf die Dauer der Arbeitszeit konzentrierten, so etwa im (gewerkschaftlichen) Kampf um Arbeitszeitverkürzung, steht seit geraumer Zeit die Flexibilisierung von Arbeitszeiten im Vordergrund, und das auch für Teile der Gewerkschaften bzw. gewerkschaftsnaher Kreise (z.B. Schulte 1995, Seifert 1998). Mit dem neuen Arbeitszeitgesetz (ArbZG) von 1994 werden Flexibilisierungsoptionen für die Unternehmen ausgeweitet, und dies nicht nur im Hinblick auf die Dauer der Arbeitszeit, sondern auch in bezug auf die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten. In vielen Unternehmen wird von diesen Flexibilisierungsmöglichkeiten rege Gebrauch gemacht (z.B. Baillod et al. 1997, Wagner 1995). Dabei werden nicht mehr nur einzelne Dimensionen der Arbeitszeit verändert (z.B. die Dauer der Arbeitszeit durch erweiterte Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung im Rahmen bestehender Arbeitszeitverteilungsmuster), sondern es werden vielfältige Kombinationen aus verschiedenen Gestaltungselementen umgesetzt. So erlaubt etwa ein Modell der „qualifizierten Gleitzeit“ eine tägliche Variation von Beginn, Ende, Dauer und (außerhalb der Kernzeit) auch der Verteilung der Arbeitszeit. Wechselschichtmodelle, Bandbreitenmodelle oder kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten (KAPOVAZ) sind weitere Beispiele für kreative Formen der Flexibilisierung von Arbeitszeit.

Über die genannten Möglichkeiten zur Variation der drei Dimensionen der Arbeitszeit hinaus, lassen sich weitere Optionen erkennen, die zwar keineswegs neu, im Kontext der Debatte um eine Flexibilisierung von Arbeitszeit jedoch selten explizit benannt werden. So weist Neuberger (1997) in Anlehnung an Elias (1982) auf ein erweitertes Verständnis der Flexibilisierung von Arbeitszeit hin und beschreibt mit der *Extensivierung* und *Intensivierung* zwei Aspekte, die primär auf eine betriebliche Leistungsverdichtung abzielen. Eine Ausdehnung der Arbeitszeit (Extensivierung) in bislang private Bereiche hinein, kann durch Variation (in der Anrechnung) von Pausenzeiten, von Anfahrtszeiten, Warte- und Leerzeiten oder von sogenannten „persönlichen Verteilzeiten“ (Toilettengänge, Rauchpausen etc.) erzielt werden. Zudem lassen sich Möglichkeiten zur Verdichtung (Intensivierung) von Arbeitszeit in Erwägung ziehen, wie etwa die Variation der Arbeitsmenge oder ihrer „Dichte“ (Tempo der Erledigung von Teilvorgängen), eine Strategie, die im wesentlichen steigende Anforderungen bei zunehmendem Zeitdruck zu realisieren versucht.

3 Flexibilisierung von Arbeit durch neue Organisations- und Beschäftigungsformen

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten ist die eine, die Flexibilisierung mittels neuer Formen von Organisation und Beschäftigung die andere Seite einer wachsenden Flexibilitätskultur in Unternehmen. Die Flexibilisierung mittels neuer Formen von Organisation und Beschäftigung läßt sich unter zwei Perspektiven betrachten: nach ihrer Struktur und nach ihrem Inhalt. Insbesondere für die Formen der Arbeitsorganisation gilt, eine Veränderung struktureller Bedingungen der Arbeit wie z.B. des Arbeitsortes oder des Arbeitsablaufs ist in der Regel auch durch eine Veränderung der Inhalte der Arbeit begleitet. Damit meinen wir hier zum einen und ganz wesentlich die objektiven Aufgabeninhalte, zum anderen aber auch die erlebten Inhalte der Arbeit, d.h. die psychischen Anforderungen und Belastungen sowie nicht zuletzt die erforderlichen Ressourcen zu deren Bewältigung (z.B. Böhle/Moldaschl/Rose/Weishaupt 1993, Moldaschl 1993, 1997a).

Bei einer gemeinsamen Optimierung von Arbeitsstrukturen und Arbeitsinhalten sind in vernetzten Systemumgebungen (z.B. Unternehmen-Lieferantenbeziehungen, Standorte) zahlreiche Akteure mit unterschiedlichen Interessen beteiligt (dazu ausführlich in Endres/Wehner 1996). In dezentralen Organisationskonzepten wird versucht, die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen und Verantwortung für Arbeitsabläufe und -ergebnisse zu delegieren. Dabei stellen die Delegation von Verantwortung und die Erweiterung von Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten nicht mehr wie zu Zeiten der „Humanisierung des Arbeitslebens“ das eigentliche Ziel dar, sondern vielmehr ein Mittel zum Zweck, das übergeordnete Ziel einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit umzusetzen (vgl. Faust et al. 1995). So kann etwa das Anliegen der Beschäftigten nach größtmöglicher Arbeitszeitsouveränität vom Unternehmen bestenfalls im Rahmen einer ungefährdeten Kontinuität von Arbeitsabläufen im Unternehmensnetzwerk gewährt werden. Das resultierende Spannungsverhältnis von Flexibilität und Autonomie insbesondere im Hinblick auf die Arbeitszeit rückt damit in den Mittelpunkt vieler Reorganisationskonzepte. Vier dieser Konzepte sollen im folgenden skizziert werden:

- Verschlankung auf Kernkompetenzen und Mobilisierung von Ressourcen,
- Dezentralisierung und Abbau bürokratischer Strukturen,

- Enttaylorisierung durch vollständige Aufgaben und Arbeitsgestaltung,
- Ablösung traditioneller Beschäftigungsformen.

Während die Ablösung traditioneller Beschäftigungsformen nicht zuletzt als ein allgemeines Ergebnis veränderter Organisationsformen verstanden werden kann, stehen die drei verschiedenen Reorganisationskonzepte eng miteinander in Beziehung, sie stellen gewissermaßen unterschiedliche Fenster für den Blick auf systemische betriebliche Rationalisierung dar. Im Anschluß an die Charakterisierung dieser vier Entwicklungen bei neuen Organisations- und Beschäftigungsformen sollen diese Entwicklungen auf Spannungsverhältnisse von Flexibilität und Autonomie mit besonderem Bezug auf die Arbeitszeit untersucht werden.

Verschlankung auf Kernkompetenzen und Mobilisierung von Ressourcen

Das Konzept der organisationalen Verschlankung, das von der „lean production“ im Rahmen der MIT-Studie (Womack/Jones/Roos 1990) herrührt, zielt auf eine bedarfsorientierte, variantenreiche Produktion bei niedriger Kapitalbindung und bei gleichzeitiger Abflachung der betrieblichen Hierarchien ab (z.B. in Bungard 1995, Jürgens 1993). Nach Peters (1993) stehen die Konzentration auf den Wertschöpfungsprozeß, die qualitätsbezogene interne Kunden-Lieferanten-Beziehung sowie die Schaffung von Handlungsspielräumen auf niedrigeren Ebenen im Vordergrund. Vorrangiges Ziel ist dabei die Ausschöpfung von Kosteneinsparungspotentialen, was letztlich einer Teilloptimierung gleichkommt, bei der andere wichtige Potentiale wie etwa eine autonomieorientierte Gestaltung von Arbeitsinhalten häufig vernachlässigt werden (z.B. Ulich 1995, Weber 1993).

Während die Verschlankung in der Vertikalen durch Dezentralisierung realisiert wird, die wir im Anschluß besprechen wollen, findet eine Verschlankung auf Kernkompetenzen auf horizontaler Ebene statt, wobei durch „Outsourcing“ Arbeitsprozesse bzw. organisationale Einheiten rationalisiert werden, die kostengünstiger von externen Auftragnehmern erbracht werden können. Häufig ist die horizontale Verschlankung von Unternehmen durch das „just-in-time“-Prinzip geleitet, bei dem es im wesentlichen darum geht, die Zulieferkette kostenorientiert zu reorganisieren. Im Kern ist „just-in-time“ eine Rationalisierungsstrategie, die die gesamte Wertschöpfungskette am Idealbild der „pufferlosen Produktion“ auszurichten versucht (Wildemann 1995). Es werden Spielräume wegrationalisiert, die bislang als „Puffer“ im Arbeitsprozeß wirksam und durch die Beschäftigten nutzbar waren. Es gelten „Null-Puffer-Null-Fehler“-Strategien.

Mit dem „just-in-time“-Prinzip werden Arbeitsabläufe in zeitlicher Hinsicht verschlankt und der Produktionszyklus beschleunigt. Ein solcher Verschlankungsprozeß geht zumeist auf Kosten der Mitarbeiter. Denn es werden Rationalisierungszwänge installiert, denen sich niemand entziehen kann. Mit den „Puffern“ werden zugleich Ressourcen der Beschäftigten zur Bewältigung von Anforderungen und Belastungen in der Arbeit aufgegeben. Dabei wird eine erhöhte Störungsanfälligkeit („Fragilität“) eines Arbeitssystems bewußt in Kauf genommen, um mögliche Fehlerquellen schnell erkennen und beseitigen zu können. Die wegrationalisierten Zeitpuffer werden durch die Mitarbeiter ersetzt, die nunmehr als die eigentlichen Puffer im „just-in-time-Regime“ fungieren. „Vor allem die Delegation von persönlicher Verantwortung an die Beschäftigten im Produktionsprozeß wird mit der Wucht der betriebsübergreifenden Rationalisierung vorangetrieben.

Die damit verbundene Erweiterung des Aufgabenfeldes wird mehr und mehr als selbstverständliche Voraussetzung des Arbeitsvertrages betrachtet“ (Lehndorff 1997: 74).

Mit der funktionalen Spezialisierung auf lukrative Kernkompetenzen werden somit die Ressourcen des Unternehmens kritisch geprüft. Dabei stehen ökonomisch-technische und flexibilitätsorientierte Ziele im Vordergrund. Mit der Straffung von Produktionsabläufen etwa im Rahmen logistischer Segmentierungskonzepte (Wildemann 1996, 1997) werden bislang ungenutzte Ressourcen mobilisiert. Eine Ausrichtung am Humankapital des Unternehmens ist nicht explizit vorgehen (vgl. Luczak 1998).

Dezentralisierung und Abbau bürokratischer Strukturen

Dezentralisierung kann als eine Basisvariable für die systematische Verschlinkung eines Unternehmens gelten. Während die Verschlinkung auf Kernkompetenzen durch Outsourcing oder logistische Segmentierung in der Regel Formen der horizontalen Verschlinkung darstellen, entspricht die Dezentralisierung eher einer vertikalen Verschlinkung. Faust et al. (1995) unterscheiden zwei Grundformen operativer Dezentralisierung nach dem Grad bzw. der Dauerhaftigkeit: Bei der *parallelen Dezentralisierung* handelt es sich um strukturbegleitende Maßnahmen wie z.B. Qualitätszirkel, die auf einen definierten Zweck oder Zeitraum begrenzt sind. Dabei bleiben die bisherigen formalen Organisationsstrukturen und Kompetenzen im Grundsatz unverändert; sie werden lediglich ergänzt. „Echte“ Dezentralisierung impliziert hingegen strukturverändernde Maßnahmen, mit denen generell und zeitlich unbegrenzt in die formale Arbeitsorganisation eingegriffen wird, z.B. durch Einführung teilautonomer Gruppenarbeit. Im weiteren soll eine Einschränkung der Ausführungen auf die „echte“ Dezentralisierung vorgenommen werden.

Faust et al. (1995) unterscheiden Dezentralisierung nach dem Selbstorganisationsmodell und Dezentralisierung nach dem Intrapreneurmodell als Grundtypen echter Dezentralisierung. Diese Modelle unterscheiden sich im Hinblick auf die Verlagerung bzw. Reintegration von Kompetenzen und Arbeitsteilungen. Im Selbstorganisationsmodell übernimmt die teilautonome Arbeitsgruppe Kompetenzen und Verantwortung ohne eine formal festgeschriebene, funktionale Arbeitsteilung. Im Intrapreneurmodell wird hingegen die untere Führungsebene in der Linie mit Delegationsrechten gegenüber Stäben und Funktionen gestärkt und im Rahmen einer flacheren Hierarchie statusmäßig aufgewertet.

In jedem Fall verändern sich mit der Dezentralisierung auch die Führungsaufgaben, vornehmlich von einer Anweisungs- und Überwachungsaufgabe zu einer Koordinationsaufgabe (Reichwald/ Koller 1996). Im Ergebnis werden Hierarchieebenen und die mit ihnen verbundenen Aufgaben wegrationalisiert, Organigramme werden flacher und die Aufgaben auf den verbleibenden Ebenen werden angereichert (z.B. Verantwortung für Arbeitsergebnisse, Lieferbeziehungen, Qualitätskontrolle). Dezentralisierung wird von einem Abbau bürokratischer Strukturen begleitet; Instanzen verschwinden, überflüssige Formalisierung entfällt, Entscheidungen werden dort gefällt, wo sie anfallen usw. So entfallen lange Zeiten in den Entscheidungsinstanzen einer öffentlichen Verwaltung, es verkürzen sich prozeßnahe Abstimmungsprozesse innerhalb einer teilautonomen Arbeitsgruppe, oder es erschließen sich Potentiale von flexiblen „work flow“-Systemen.

Enttaylorisierung durch vollständige Aufgaben und Arbeitsgestaltung

Die Anreicherung von Aufgabenstrukturen um Anteile, die unter traditionellen Organisationsformen leitenden Funktionsträgern vorbehalten waren, entspricht auch den Bemühungen zur Überwindung tayloristischer Prinzipien der Arbeitsteilung. Hacker (1996) betrachtet vollständige Aufgabenstrukturen als eine notwendige Voraussetzung für Dezentralisierung: „Vollständige Aufgaben ermöglichen ein selbstorganisiertes und selbstkontrolliertes Arbeiten und sind damit eine Voraussetzung dezentraler, flacher (schlanker), profitcenter-artiger Unternehmensstrukturen“ (ders.: 177). Diese Auffassung ist aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht wünschenswert, stimmt jedoch nicht unbedingt mit dem betrieblichen Verständnis von Verschlinkung durch Dezentralisierung überein. Dezentralisierung nach dem Intrapreneurmodell impliziert keine vollständigen Aufgaben für die Beschäftigten, bestenfalls für den „neuen Meister“ auf der unteren Führungsebene.

Verschlinkung auf Kernkompetenzen und Dezentralisierung richten sich vornehmlich auf die Struktur der Arbeit, ohne dabei den Inhalt von Arbeit grundlegend zu verändern. Demgegenüber kennzeichnet Enttaylorisierung einen umgekehrten Weg vom Arbeitsinhalt hin zu Arbeitsstrukturen. Ausgehend von der Kernaufgabe werden die damit zusammenhängenden vor- und nachbereitenden Arbeitsfunktionen bzw. Aufgabenbestandteile insoweit integriert, wie es die betrieblichen Arbeitsabläufe zulassen. Diese Reintegration von Aufgabenbestandteilen zu ganzheitlicheren Arbeitsaufgaben verläuft im Idealfall, jedoch keinesfalls selbstverständlich, komplementär zur Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung. Denn Dezentralisierungsprozesse können durchaus erfolgen, ohne daß die Arbeitsinhalte auf den niedrigeren Ebenen wesentlich angereichert würden. Ein typisches Beispiel ist eine Form von Gruppenarbeit, bei der die Arbeitsteilung nach dem Prinzip der „job rotation“ praktiziert wird und die Mitarbeiter durchaus über die Art und das Ergebnis dieses Koordinationsprozesses selbst befinden dürfen. Jedoch kann die Verantwortung der Arbeitsgruppe letztlich auf diesen partiierten Aspekt des Produktionsprozesses beschränkt bleiben, wenn Planungserfordernisse und -möglichkeiten der Beschäftigten sich ausschließlich auf die Koordination der weiterhin unvollständigen Arbeitsvorgänge beziehen.

Eine ganzheitliche Aufgabenstrukturierung folgt dem Prinzip einer hierarchisch-sequentiellen Handlungsorganisation. Geleitet von der Primäraufgabe einer organisatorischen Einheit (z.B. Herstellung eines bestimmten Produkts), die sich wiederum in bestimmte Teilaufgaben mit unterschiedlichen sequentiellen Phasen im Arbeitsprozeß unterteilen läßt, gilt es, die mit diesem Ziel zusammenhängenden Planungserfordernisse und Arbeitsvollzüge in einer vollständigen Aufgabenstruktur und entsprechenden Arbeitsgestaltung für eine Arbeitsgruppe zu integrieren, also etwa auch Entscheidungen über die Beschaffung benötigter Technologien, über personale Zusammensetzung und Koordination oder über die Qualität von Arbeitsprozessen von der Arbeitsgruppe selbst treffen zu lassen.

Während es sich bei der Dezentralisierung um einen top-down-Ansatz der Reorganisation handelt, stellt Enttaylorisierung durch Integration von Arbeitsfunktionen und Gestaltung vollständiger Aufgabenstrukturen eine bottom-up-Perspektive in den Vordergrund. Während sich die Dezentralisierung vorwiegend mit organisationsstrukturellen Aspekten der Arbeit befaßt, zielt Enttaylorisierung auf die Gestaltung von Ar-

beitsinhalten ab und beeinflusst dadurch wiederum Strukturen der Arbeit.

Ablösung traditioneller Beschäftigungsformen: Der Normalarbeitstag

Die Auflösung des sogenannten „Normalarbeitsverhältnisses“ mit einem Vollzeitarbeitsplatz, einem stabilen Zeitverteilungsmuster von 35-40 Stunden an fünf Arbeitstagen in der Woche ohne Nacht-, Wochenend-, Feiertags- oder Schichtarbeit, schreitet in Deutschland seit der Einführung flexibler Arbeitszeitformen in den 1980er Jahren unaufhaltsam voran: 1995 waren in dieser Hinsicht nur noch 17% der Arbeitsverhältnisse „normal“ (vgl. Bauer et al. 1996). Doch nicht nur in punkto Dauer, Lage und Verteilung werden traditionelle Beschäftigungsformen abgelöst, sondern auch im Hinblick auf deren formale Kontinuität und räumliche Gestaltung.

Anstelle einer formal kontinuierlichen Vollzeitbeschäftigung mit ihren tarifvertraglichen Kündigungs- und Auflösungsrechten treten andere Formen der Vertragsgestaltung. So erfreuen sich zeitlich befristete Beschäftigung, Teilzeitbeschäftigung, geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit, Vergabe von Aufträgen (an abhängig oder selbständig Beschäftigte) und Heimarbeit einer zunehmenden Beliebtheit in Unternehmen. Lecher (1990) spricht in diesem Zusammenhang von Stammarbeitern und von sogenannten Randarbeitern unterschiedlicher Kategorien, Beck (1986) von einer „flexibel-pluralen Unterbeschäftigung“. Nach Rifkin (1997) gehen viele US-amerikanische Unternehmen dazu über, ihre Belegschaft in ein Zwei-Stufen-System einzugliedern. „Eine Stammelegschaft von Dauer- und Vollzeitbeschäftigten wird verstärkt durch Teilzeit- und Zeitbeschäftigte“ (ders.: 134). Denn durch einen möglichst niedrigen Grad an vertraglicher Bindung von Humankapital kann flexibel und kostengünstig auf verschlechterte Absatzbedingungen von Arbeit reagiert werden, während verbesserten Absatzbedingungen von Arbeit durch gezielten und zeitlich befristeten Einkauf zusätzlicher Ressourcen Rechnung getragen werden kann.

Desweiteren ermöglichen neue Technologien die Aufgabe traditioneller Standorte eines Unternehmens, indem sie die Präsenz der Mitarbeiter vor Ort in vielen Branchen und bei vielen Aufgaben fragwürdig erscheinen lassen. Der Mitarbeiter, der in der Informationsgesellschaft noch mehr als heute zum Bearbeiter symbolischer, flüchtiger anstelle gegenständlicher, ortsgebundener Produkte wird, und der Mitarbeiter, der in der Dienstleistungsgesellschaft raum-zeitlich flexibel auf kundenorientierte Bedarfe reagieren muß, ist weniger denn je an seinen Arbeitsplatz im Unternehmen gebunden. Telearbeit zu Hause, alternierende oder mobile Telearbeit werden als weiteres Potential zur Verdichtung von Arbeit und zur Rationalisierung von Ressourcen erkannt (Büssing 1998, Büssing/Aumann 1997a, Dostal 1995, Reichwald et al. 1998).

4 Autonomie und ihre Nutzung

Der Flexibilität steht die Autonomie gegenüber. Autonomie in der Arbeit ist ein notwendiges Element vollständiger Aufgaben und Arbeitsgestaltung, sie gilt als aufgabenbezogene Ressource mit wichtigen Funktionen für die Regulation und Bewältigung von Arbeitsaufgaben. Dies trifft ohne Einschränkungen auch für die Autonomie zur Arbeitszeitgestaltung zu (z.B. Büssing 1995, 1996a, Smith/ Barton 1994), die eine Teilmenge der Autonomie in der Arbeit darstellt. Es gilt als erwiesen, daß Tätigkeitsspielräume in der Arbeit fördernd für die angemessene Bewältigung sowohl von

Anforderungen als auch von Belastungen in der Arbeit sind. So fungieren Autonomie, Kontrolle, Spielräume, etc. als zentrale Variablen für das Wohlbefinden, die Arbeitsmotivation, die Leistungsfähigkeit und das Streberleben, und sie werden als diejenigen Ressourcen in der Arbeit betrachtet, deren gesundheitsförderliche Funktion außer Frage steht (z.B. Büssing 1996b, Ganster/ Fusilier 1989, Hacker 1998, Grote 1997, Karasek/ Theorell 1990, Sauter/ Hurrell/ Cooper 1989, Smith et al 1997, Spector 1986, Warr 1990).

Man muß konkrete aufgabenbezogene Autonomie am Arbeitsplatz (insbesondere Tätigkeitsspielräume) von Autonomie in der Organisation unterscheiden, ersterer sind durch letztere Grenzen gesetzt. Die Organisation mit flacher Hierarchie ist eine durchaus notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für konkrete aufgabenbezogene Autonomie, denn einerseits erweitert sie mit der Delegation von Verantwortung Organisations- und Tätigkeitsspielräume, andererseits führt sie nicht zwangsläufig zur Anreicherung von Arbeitsinhalten. So können Mitarbeitern beträchtliche Tätigkeitsspielräume bei relativ anforderungsarmen Tätigkeiten zur Verfügung stehen, so daß die Spielräume im Sinne einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung kaum genutzt werden. Denn Autonomie wird erst in der Relation zu den Anforderungen und Belastungen einer Tätigkeit als Ressource wirksam (Karasek 1979). Umgekehrt kann Autonomie gegeben sein, jedoch nicht als solche erkannt werden. Oder anders gesagt: Es besteht nicht selten eine Diskrepanz zwischen objektiv gegebenen und subjektiv wahrgenommenen Spielräumen in der Arbeitstätigkeit (Hacker 1998), die in enger Beziehung zu den Qualifikationen und Befähigungen stehen; denn nicht alle Mitarbeiter sind gleichermaßen befähigt und qualifiziert, die objektiv gegebene und subjektiv auch erkannte Autonomie adäquat zu nutzen.

Im Kontext neuer Organisations- und Beschäftigungsformen wird Autonomie in engem Zusammenhang mit der Selbstorganisation von Systemen und Menschen thematisiert (z.B. Picot et al. 1996). „Selbstorganisation umfaßt alle Prozesse, die aus einem System heraus von selbst entstehen und in diesem ‚Selbst‘ Ordnung entstehen lassen, verbessern oder erhalten“ (Probst 1992: Sp. 2255). Selbstorganisation kann nur in Ganzheiten vorkommen, die gleichzeitig wieder Teile eines übergeordneten Systems sind. Diese Ganzheiten weisen allgemeine Merkmale auf: sie sind autonom, d.h. sie steuern sich selbst; sie verfügen über Redundanzen, d.h. jede selbstorganisierende Einheit verfügt über alle Fähigkeiten zum autonomen Handeln, und sie sind selbstreferentiell, d.h. sie bilden eine Grenze gegenüber ihrer Umwelt bei gleichzeitiger Offenheit und Vernetztheit mit ihrer Umwelt über Schnittstellen.

Die systemtheoretischen Begriffe von Selbstorganisation und Autonomie können auf unterschiedliche Formen dezentraler Organisationsformen Anwendung finden, so etwa auf teilautonome Arbeitsgruppen, die als relativ unabhängige Einheiten im übergeordneten System Unternehmen begriffen werden und als teilautonome Einheiten eines Betriebes mehr oder weniger mit redundanten Fähigkeiten zum selbständigen und selbstreferentiellen Entscheiden und Handeln ausgestattet sind. Dazu zählen neben organisationalen auch soziale und individuelle Bezüge des Mitarbeiters. Und es sind nicht nur die betrieblichen Koordinations- und Kommunikationsprozesse angesprochen, sondern auch die außerbetrieblichen Lebensbezüge in Familie und Freizeit sowie die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse im Umgang mit selbstorganisierten Prozessen; Autonomie bietet einen Rahmen zur Entwicklung der individuellen Selbstorganisationskompe-

tenz.

Damit werden dispositionelle und biographische Faktoren von Personen zur Selbstorganisation berührt, die in neuen Organisations- und Beschäftigungsformen zunehmend an Bedeutung gewinnen, jedoch in realen Kontexten bislang nur spärlich empirisch untersucht wurden (z.B. Müller/ Dauenhauer/ Schöne 1997). Dies ist um so überraschender als doch gerade neue Organisations- und Beschäftigungsformen und die mit ihnen verbundenen flexiblen Veränderungen der Arbeitszeiten zum Teil dramatischen Wandel für die Beschäftigten mit sich brachten; nicht nur, daß Beschäftigungsverhältnisse immer mehr entstandardisiert werden, auch der Selbstorganisationsanteil vieler Tätigkeiten steigt (in teilautonomen Gruppen, in Projektteams), und die Anforderungen in Richtung auf Eigeninitiative und unternehmerisches Handeln (auch im Unternehmen abhängig Beschäftigter) nehmen zu, z.B. durch profit center.

Autonomie wird daher mehr und mehr an die Führung der eigenen Person („self-leadership“ im Sinne von Manz 1983, 1992) geknüpft sein. Manz und Sims (1987) unterteilen „self-leadership“ Strategien in verhaltens-fokussierte Strategien (auf Handeln gerichtete Zielsetzung, Selbstbeobachtung/-kontrolle/-verstärkung) und kognitiv-fokussierte Strategien effektiven Denkens und Fühlens. Darüber hinaus können auch weitere Variablen wie etwa „personal initiative“ (Frese/ Fay/ Hilburger/ Leng/ Tag 1997) oder „organizational citizenship behavior“ (Organ 1988, 1997) in bezug auf „self-leadership“ Strategien diskutiert werden. Die empirischen Ergebnisse zum „self-leadership“ sind bislang spärlich. Eine aktuelle Studie zeigt interessante Ergebnisse mit Blick auf neue Organisations- und Beschäftigungsformen, und zwar einen engen Zusammenhang zwischen Personen- und Situations-Eigenschaften des „self-leadership“, was heißt, daß Personen mit stark (schwach) ausgeprägten „self-leadership“ Eigenschaften, die in schwach (stark) strukturierten Organisationsformen tätig waren, deutlich höhere Zufriedenheit mit der Arbeit zeigten (Roberts/ Foti 1998).

Ebensowenig wie Dezentralisierung notwendigerweise mit einem Zuwachs an Autonomie für die Beschäftigten verknüpft ist, muß auch eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten nicht zwangsläufig einen Zuwachs an Arbeitszeitautonomie bzw. an Zeitsouveränität mit sich bringen, wie die oben berichteten Ergebnisse von Elchardus (1991) und Büssing (1995) zeigen. In Fällen, in denen eine Flexibilisierung der Arbeitszeit mit einer vollständigen Delegation von Entscheidungsbefugnissen und von Verantwortung einhergeht, läßt sich eine Erweiterung der Zeitsouveränität verzeichnen. Dieser Zuwachs an Autonomie kann zwar auch als ein Kompensat für die zunehmenden Anforderungen verstanden werden, die flexible Arbeitssysteme von den Mitarbeitern abverlangen, sozusagen als „Trostpflaster“ für die Intensivierung der Arbeit. Dieser Zuwachs bedeutet jedoch aus Sicht der Beschäftigten stets ein Mehr an Qualität des Arbeitslebens, das sich mit zunehmender Durchdringung der Lebensbereiche zu einer überproportionalen Verbesserung der allgemeinen Lebensqualität nutzen läßt, sofern die Beschäftigten dazu angemessen befähigt sind.

Es ist keine Frage, Autonomie und ihre Nutzung wird im Zusammenhang mit der Flexibilität in neuen Organisations- und Beschäftigungsformen weiter an Bedeutung gewinnen, und die Fragen, die sich an die Strategien und auch an die dispositionellen und biographischen Bedingungen ergeben, sind weitaus zahlreicher als die heute verfügbaren Antworten. Im weiteren soll daher exemplarisch und ohne Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit die Entwicklung neuer Organisations- und

Beschäftigungsformen in unterschiedlichen Branchen aufgezeigt werden, wobei das Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Autonomie im allgemeinen sowie unter der spezifischen Perspektive der Arbeitszeit im Vordergrund stehen soll.

5 Beispiele für flexible Arbeits(zeit)organisation

Beispiel 1: Die neo-tayloristische Leistungsverdichtung in der Finanzwirtschaft

Seit Beginn der 90er Jahre finden im Finanzdienstleistungssektor gravierende Umstrukturierungen statt, die insbesondere durch eine verstärkte Zentralisierung sowie eine schnell voranschreitende Automatisierung gekennzeichnet sind. Tausende, in kleineren Orten ansässige oder auf unterschiedliche Stadtteile verteilte Bankfilialen bzw. Zweigstellen wurden geschlossen und zu größeren Geschäftsstellen zusammengeführt. Dieser Zentralisierungstrend, der sich zunächst innerhalb der Bankkonzerne abzeichnete, schritt mit zahlreichen Fusionen voran, die weltweit 1997 und im laufenden Jahr 1998 in einem regelrechten Fusionsfieber der Großbanken gipfelte. Ziel dieser Restrukturierungen ist es, eine Marktführerschaft in bestimmten Marktsegmenten zu erhalten bzw. zu erlangen. Die Bankkonzerne werfen im voranschreitenden Prozeß des „Lean Banking“ Ballast ab, nicht zuletzt auch, indem die Belegschaften deutlich weiter reduziert werden; es heißt, die Banken seien diesbezüglich die Stahlunternehmen der 1990er Jahre.

Ein zweiter Trend, nämlich die voranschreitende Automatisierung mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, bestimmt den Finanzdienstleistungssektor. Die lokale Präsenz für den Kunden, die bislang durch ein Netz kleiner Zweigstellen abgedeckt wurde, wird nunmehr durch elektronische Präsenz zahlreicher Bankautomaten etwa in Einkaufszentren und -passagen und durch neue Serviceangebote wie Home-Banking, Telefon-Banking oder Online-Banking abgedeckt (z.B. Berchtold 1995). Mit dieser Computerisierung der Finanzdienste wird die Reduktion von Filialen und Zweigstellen nicht nur aufgefangen, sondern darüber hinaus versucht, dem Wunsch bestimmter Kundensegmente nach Erreichbarkeit an jedem Ort und zu jeder Zeit gerecht zu werden. Dementsprechend hoch sind die Wachstumsraten des Marktsegments etwa im Online-Banking (Hallama 1997).

Während einfache Finanzdienstleistungen wie zum Beispiel Auszahlungs- oder Überweisungsvorgänge inzwischen nahezu vollautomatisch abgewickelt werden können, ist bei einem großen Teil der Serviceangebote die menschliche Arbeitskraft noch unabdingbar. Daher geht mit Fortschritten auf dem Weg zur ortsunabhängigen und insbesondere zeitlichen Omnipräsenz der Banken auch ein wachsender Bedarf nach Anpassung der Arbeitszeiten an die erweiterten Öffnungs- und Betriebszeiten der Organisationen einher, d.h. es besteht ein stark steigender Bedarf nach einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Bereits heute gilt die Gleitzeit als das Standardarbeitszeitmodell im Bankbereich, zukünftig wird es eine Vielfalt unterschiedlicher Formen variabler Arbeitszeiten geben. Bereits jetzt gründet das Direkt- und Telefonbanking auf hohen Teilzeitquoten in unterschiedlichsten Lagen von Arbeitszeiten. Um die deutsche Arbeitszeitgesetzgebung zu umgehen, werden Call-Center im Bankenbereich ins Ausland verlagert bzw. dort neu eingerichtet.

Aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht müssen diese Entwicklungen im Finanzdienstleistungssektor insgesamt eher kritisch bewertet werden. Es ist zu erwarten, daß die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in bestimmten

Bereichen erodieren wird; man könnte hier auch von einer neuen Welle der Taylorisierung in der modernen Dienstleistung sprechen. Ein Teil der Beschäftigten wird etwa als qualifizierte Kundenberater in anspruchsvollen, mit ausreichend Autonomie und sozialen Bezügen versehenen Aufgabenstrukturen tätig sein, wohingegen ein anderer Teil der Mitarbeiter unter partialisierten und relativ anforderungsarmen Bedingungen entweder seinen Qualifikationsstatus – und damit in der Zukunft höchstwahrscheinlich auch sein Einkommensniveau – verliert oder aber als angelernte (Zeit)-Beschäftigte mit ungesicherten Arbeitsverhältnissen tätig sein wird. Rifkin (1997) spricht in diesem Zusammenhang von „der neuen Reservearmee“ bzw. mit Blick auf Stammbeschäftigte von einer „kosmopolitischen Elite von Symbolanalytikern“.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten dürfte in Form einer erweiterten Arbeitszeitautonomie im Bankgewerbe (z.B. mobile Kundenberater, Informationsmanager) vor allem denjenigen zugute kommen, die sich den Luxus einer besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit dann noch leisten können und wollen. Die Globalisierung und die Durchsetzung elektronischen Handels im Finanzsektor (z.B. elektronische Börse) wird die Anforderungen an die Flexibilität jedoch weiter erhöhen und die Autonomie ökonomisch privilegierter Finanzdienstleister noch stärker als je zuvor zu einem „goldenen Käfig“ werden lassen.

Beispiel 2: Die autonomieorientierte Leistungsverdichtung in der Automobilindustrie

Im Unterschied zur Finanzdienstleistung ist die Automobilproduktion ein Wirtschaftssektor, der die Phase der radikalen Automatisierung wesentlich schneller durchlaufen hat. Dem Fordismus mit seinen hochpartialisierten, tayloristischen Arbeitsstrukturen wurde in den späten 1960er und in den 1970er Jahren vor allem in den skandinavischen Ländern, allen voran in der schwedischen Automobilindustrie, im Rahmen der „Quality of Working Life“ Bewegung die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen entgegengehalten. Zunächst im Zuge des HdA-Programms ab Mitte der 1970er Jahre und dann erneut in Folge der Einführung der Lean Production ab Anfang der 1990er Jahre ist die Automobilindustrie auch in Deutschland ein „Hauptumschlagplatz“ für autonomieorientierte Arbeitsgestaltungskonzepte (dazu auch Moldaschl 1997b, Moldaschl/ Weber 1998).

Bei einem der führenden deutschen Automobilhersteller versteht man unter neuen Arbeitsstrukturen die Abkehr von klassischen Methoden der Arbeitsteilung und die Einführung integrierter Arbeitsformen. Gekennzeichnet sind diese Modernisierungsmaßnahmen insbesondere durch Abflachung der Hierarchieebenen und Delegation von Verantwortung. Man hat erkannt, daß der hohe Grad der Arbeitsteilung bei zunehmend komplexeren Unternehmensabläufen zum Hemmnis wird. Es wurden integrierte Fertigungsaufgaben geschaffen, indem traditionelle, hochautomatisierte Produktions- und Montagetätigkeiten mit Aufgaben aus der Instandhaltung, der Qualitätssicherung und der Logistik angereichert wurden. Dadurch entstanden Aufgabenstrukturen, die nun als Kernelement einer prozeßorientierten Fertigung von teilautonomen Arbeitsgruppen bewältigt werden. Diese Arbeitsgruppen bestimmen weitgehend selbst über die interne Aufgabenverteilung, über Arbeitsabläufe und andere gruppeninterne Angelegenheiten (Theunert 1998). Ähnliche Modelle teilautonomer Gruppenarbeit finden sich bei anderen deutschen und europäischen Automobilproduzenten (z.B. Frieling/ Freiboth

1997, Schumann/ Gerst 1997, Springer 1994).

Auch die Arbeitszeitgestaltung zählt weitgehend zu diesen gruppeninternen Teilaufgaben. Während in der Produktion zahlreiche unterschiedliche, von den Arbeitsgruppen autonom abgewickelte Schichtmodelle Einsatz finden, sind die Beschäftigten in der Verwaltung in gleitender Arbeitszeit mit Gleitzeitkonten tätig, während Führungskräfte je nach Leitungsebene keiner Kontrolle der täglichen Arbeitszeit mehr unterworfen sind, in manchen Fällen sogar volle Arbeitszeit-souveränität genießen (Theunert 1998). Für diese Flexibilisierungsanforderungen – von Seiten des Unternehmens zeitnah bedarfs- und kapazitätsorientiert konzipiert – werden die Beschäftigten auf diese Weise soweit möglich durch Arbeitszeitautonomie „entschädigt“, sei es kollektiv in teilautonomen Einheiten in der Produktion oder individuell in Verwaltung oder Führung. Der „New Deal“ der Arbeitszeitflexibilität scheint zu funktionieren, nicht zuletzt auch mit Blick auf die unternehmensinterne Beschäftigungspolitik. Denn das Angebot zur Teilzeitarbeit, von zahlreichen Mitarbeitern genutzt, vermag auch Beschäftigungssicherheit zu erhalten.

Die Entwicklungen von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie sind keineswegs ohne Widersprüche, sie sind daher verschiedentlich kritisch evaluiert worden (z.B. Wehner/ Rauch 1994); sie zeigen aber durchaus positive Seiten. Denn das Qualifikationspotential der Mitarbeiter kann hier zum Teil durch Aufgabenerweiterung und Aufgabenanreicherung erhalten und gefördert sowie durch eine autonomieorientierte Form der Arbeitszeitgestaltung zusätzlich gestärkt werden. Jedoch gilt es zu bedenken, daß die harten quantitativen Restrukturierungsmaßnahmen in diesem Markt bereits stattgefunden haben, und in der derzeitigen Phase durch qualitative Maßnahmen der Rationalisierung, d.h. durch Aufgabenverdichtung, durch Flexibilisierung und Qualifizierung etc. die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen weiter gesichert wird.

Beispiel 3: Die „Entdeckung“ des Humankapitals in der Gesundheitsdienstleistung

Krankenhäuser als größter Arbeitgeber im Gesundheitswesen sind in aller Regel bürokratisch konzipiert und hierarchisch aufgebaut. Ihre Primäraufgabe, die Gesundheitsdienstleistung mit dem Patienten, wird von zwei der drei aufbauorganisatorischen Linien, dem ärztlichen Dienst und dem Pflegedienst, wahrgenommen; der Verwaltungsdienst als dritte Linie erfüllt im wesentlichen Sekundäraufgaben der Systemerhaltung und -unterstützung. Der Pflegedienst, der die bei weitem größte Beschäftigtengruppe stellt, verrichtet den Hauptanteil der Behandlungs- und Versorgungsaufgaben mit den Patienten.

Das vorherrschende System der Arbeitsorganisation im Pflegedienst ist – ungeachtet vielfacher Kritik (Elkeles 1997) – nach wie vor die funktionale Pflege, gekennzeichnet durch zum Teil hochgradig partialisierte Formen der Arbeitsteilung unter den Pflegekräften einer Station (z.B. verrichtungsbezogene Rundgänge). Ausgelöst durch den sich an niedriger Arbeitsplatznachfrage, ungünstigen Arbeitsbedingungen und hoher Fluktuation usw. entzündenden sogenannten Pflege-notstand der 1980er Jahre, haben sich verschiedene Modellvorhaben mit der Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der Pflege beschäftigt. Auftrieb haben diese Bestrebungen nicht zuletzt durch die Kostenexplosion und die Reformbemühungen im Gesundheitswesen bekommen, die neben der Kostendämpfung auch auf eine Sicherung und Steigerung der Qualität in der Krankenversorgung abzielen (zum Überblick

Büssing 1997b).

Mit der Entwicklung ganzheitlicher Pflegesysteme findet im Bereich der stationären Krankenversorgung auch eine Flexibilisierung und autonomieorientierte Arbeitsgestaltung statt. Dabei werden Stationen in teilautonome Pflegebereiche unterteilt, die durch eigenständig agierende Bereichsschwester geführt werden sollen (vgl. Büssing/ Barkhausen/ Glaser 1998, Glaser 1997). Bei diesen Modernisierungsvorhaben zeigt sich jedoch häufig ein restringierendes Moment. Die interdisziplinäre Vernetzung der Krankenversorgung mit ihren vielfältigen Kooperationserfordernissen setzt den Modernisierungsbemühungen einzelner Bereiche und insbesondere der Pflege immer dann Grenzen, wenn Arbeitsabläufe unterschiedlicher Berufsgruppen und Dienste im Krankenhaus vor allem zeitlich nicht angemessen synchronisiert sind (Büssing/ Barkhausen/ Glaser 1996, Büssing/ Natour/ Glaser 1997).

Denn die Arbeitszeitgestaltung hat sich auch im Krankenhaus als ein tragendes Element der Organisationsentwicklung herauskristallisiert. Eine patienten-/kundenorientierte Gesundheitsdienstleistung erfordert eine Form der Versorgung, die in ganzheitlichen, vollständigen Arbeitsstrukturen stattfindet, d.h. in zusammenhängenden Dienstleistungen mit einem Patienten, deren zeitliche Abläufe auf diesen Prozeß respektive auf die Bedürfnisse der Patienten abzustimmen sind. Bislang werden die Patienten im Frühdienst in Erfüllung der herrschenden Anforderungen von ärztlichem Dienst und Funktionsdiensten bis zu deren Dienstbeginn gegen 8.00 Uhr geweckt, gewaschen, gebettet und mit Medikamenten und Frühstück versorgt. Zukünftig müssen sich die Dienste im Krankenhaus, sofern die vielzitierte Kundenorientierung ernstgenommen werden soll, zunehmend auf die Bedürfnisse der Patienten einstellen und ihre Arbeitsabläufe dementsprechend anpassen. Der Pflegedienst ist in dieser Hinsicht bereits vielerorts Vorreiter, indem er die traditionellen dreischichtigen Arbeitszeitmodelle durch innovative Arbeitszeitmuster abzulösen versucht: etwa in Form eines personell reduzierten Frühdienstes, eines stark besetzten, neuen Regeldienstes zwischen 7.00 Uhr und 17.00 Uhr sowie eines wiederum verschlankten Spätdienstes (Büssing/ Natour/ Glaser 1997).

Diese Bemühungen, die durch den Wettbewerb unter den Krankenhäusern und die in diesem Zuge aufgewerteten Bedürfnisse der Patienten gestärkt werden, sind aus arbeitspsychologischer Sicht zu begrüßen. Denn nicht nur die Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung an nunmehr teilautonom tätige Bereichsgruppen, sondern auch der Abbau in vielerlei Hinsicht ungünstiger und zum Teil gesundheitsbeeinträchtigender (Wechsel-)Schichtarbeit mit Nachtschichten stellen Schritte auf dem Weg zu einer bedürfnisgerechten und humanen Gesundheitsdienstleistung für Mitarbeiter und Patienten dar. Zeitlichen Flexibilitätsanforderungen im Krankenhaus, die vor allem für ärztliches Personal und Pflegekräfte zum Teil extreme Formen annehmen (z.B. Büssing 1995, 1996a), stehen mit diesen teilautonomen Bereichsgruppen Autonomiepotentiale gegenüber. Die Wirksamkeit dieser Potentiale erstreckt sich sowohl auf das Erleben und Verhalten der Akteure – vor allem Pflegendes und Patienten – als auch auf die Qualität der Dienstleistung; Autonomie kann hier also zu einer wesentlichen Quelle von Effizienz und Effektivität der neuen Organisationsform werden.

Beispiel 4: Grenzerfahrungen zwischen Arbeit, Familie und Freizeit unter Telearbeit

Telearbeit als Sammelbegriff für informations- und kommunikationstechnisch unterstützte Formen räumlich dezentraler bzw. teilweise räumlich dezentraler Arbeit ist eine ver-

gleichsweise neue Form der Flexibilisierung von Arbeit in Unternehmen. Sie wird heute vor allem bei höherqualifizierten Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung, in Vertrieb und Kundenbetreuung sowie in Führungspositionen praktiziert. Es lassen sich vier unterschiedliche Formen der Telearbeit unterscheiden: Teleheimarbeit, alternierende, mobile und kollektive Telearbeit (Büssing 1998); die vier Formen können in erster Linie in bezug auf die zeitliche Präsenz der Mitarbeiter an einem oder mehreren unterschiedlichen Arbeitsplätzen differenziert werden (Büssing/ Broome 1998).

Die betrieblicherseits gewährte Arbeitszeitautonomie von Telearbeitern fällt a priori höher aus als diejenige der am zentralen Unternehmensstandort beschäftigten Kollegen. Und nicht nur die Autonomie zur Arbeitszeitgestaltung, d.h. die selbstbestimmten Möglichkeiten zur Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeit, sondern darüber hinaus auch Möglichkeiten zur Einteilung der eigenen Arbeit (im Sinne von Tätigkeitsspielräumen) sind größer als bei zentraler Arbeitstätigkeit im Unternehmen. Die Voraussetzungen für eine Telearbeitstätigkeit, die in Deutschland überwiegend vom alternierenden bzw. mobilen Typ ist, bestimmen sich jedoch maßgeblich nach den betrieblichen Interessen – sei es zum Beispiel nach den Erfordernissen hoher Präsenz beim Kunden vor Ort oder sei es nach einer strategischen Bindung qualifizierter Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen.

Im Falle der alternierenden Telearbeit bzw. der Teleheimarbeit wird die gewonnene Arbeitszeitautonomie und die damit verbundene Option auf eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit jedoch häufig durch Nachteile erkauft. So entfallen mehr oder weniger die auch vorteilhafte, weil ungestörte Trennung zwischen Erwerbstätigkeit und Nichterwerbstätigkeit, die sozialen Bezüge mit ihren vielfältigen Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten, die formelle und informelle Teilhabe am Unternehmensgeschehen wie auch die Möglichkeiten zur Einflußnahme auf betriebliche Abläufe (Büssing/ Aumann 1996, Kleemann/ Voß 1998). Abhilfe in einigen dieser negativen Aspekte ermöglicht die kollektive Form der Telearbeit z.B. in Telezentren (Büssing/ Aumann 1997b, Büssing/ Broome 1998).

Im Hinblick auf Flexibilität und Autonomie sind die verschiedenen Formen von Telearbeit unterschiedlich und zum Teil durchaus ambivalent zu beurteilen. Es bieten sich einerseits neue Möglichkeiten zu einer zeitsouveränen und autonomen Lebens- und Arbeits(zeit)organisation, jedoch sind andere, wichtige inhaltliche Momente von Arbeit wie z.B. die kooperativen Arbeitsbezüge oder die erlebte organisationale Transparenz als Voraussetzung für die angemessene Nutzung von Autonomie beeinträchtigt. Insgesamt gilt es daher, die je spezifischen Chancen und Risiken von Flexibilität und Autonomie unter Telearbeit vor dem Hintergrund der jeweiligen Arbeitsaufgaben und organisationalen Strukturen sowie der individuellen Lebenslagen und Persönlichkeiten der Telearbeitenden zu bestimmen.

6 Arbeitszeit und neue Organisations- und Beschäftigungsformen im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Autonomie sowie funktions- und autonomieorientierter Arbeitsgestaltung

Wie die Beispiele aus unterschiedlichen Branchen zeigen, findet sowohl im Fall der Finanzdienstleistung als auch im Fall der Telearbeit eine Phase der durch Technik angestoßenen und an ihr orientierten Flexibilisierung der Arbeitsorganisation statt. Derartige technologische Umbrüche waren in der Vergangenheit häufig begleitet von einer verstärkten

Funktionalisierung der Arbeitsprozesse, verbunden mit einer Neuordnung von Arbeit nach dem Motto „Mensch als Option“. Angelernte und zum Teil geringfügig beschäftigte Personen in Call-Center wie auch eng funktionsgebunden tätige Arbeitnehmer am häuslichen Arbeitsplatz ohne informationale und soziale Einbindung in das Unternehmen sind Beispiele für eine solche neo-tayloristische Neuordnung. Aber für diese Beispiele lassen sich auch andere Tendenzen feststellen, und es kann keineswegs bereits heute als ausgemacht gelten, wie die Entwicklung der Arbeitsgestaltung an dezentralen Telearbeitsplätzen verlaufen wird (vgl. Büssing/ Aumann 1997a).

Eines darf nach allen vorliegenden Ergebnissen angenommen werden: Von einer technikorientierten Dezentralisierung á la Telearbeit ohne Prozeß- und Produktinnovationen und Gründerinitiativen werden keine nennenswerten Beschäftigungseffekte ausgehen (z.B. Reichwald et al. 1998). Nach Rifkin (1997) ist es so, daß im Unterschied zu früheren technologischen Revolutionen, die stets mit der Entstehung neuer Beschäftigungssektoren verbunden waren und damit zahlreiche überschüssige Arbeitskräfte aufgenommen hatten, die heutige technologische Revolution bzw. die Automation des Dienstleistungssektors ohne substantielle Beschäftigungszuwächse in Form von neuartigen Berufen verläuft, und es keinen Bereich mehr gibt, „der die Abermillionen Arbeitslosen aufnehmen könnte“ (ders. 1997: 41).

In der Gesundheitsdienstleistung wie auch in der Automobilbranche zeichnet sich ein hier später, dort früher begonnener Übergang von einer funktionalen, technikorientierten zu einer in Teilen autonomieorientierten Arbeitsgestaltung ab. Mit der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen haben wir es mit Beschäftigungsformen zu tun, in denen Dezentralisierung nach dem Modell der Selbstorganisation stattfindet. Es werden nicht nur Arbeits- und Organisationsstrukturen verändert, sondern Aufgaben um Arbeitsinhalte und um Möglichkeiten zur teilautonomen Entscheidung angereichert. Ob der zaghafte Trend in der Gesundheitsdienstleistung durch neuere technologische Entwicklungen im Bereich der Krankenhaus-, Informations- und Kommunikationssysteme wieder umgelenkt wird, ist fraglich.

Der Wandel zu neuen Organisations- und Beschäftigungsformen vollzieht sich – wie wir auch an den vier Beispielen gesehen haben – vorrangig durch unterschiedliche Strategien der Flexibilisierung, wobei die Arbeitszeitflexibilisierung eine wesentliche Flexibilisierungstendenz darstellt. Arbeitszeitgestaltung kann ebenso wie die Gestaltung neuer Organisations- und Beschäftigungsformen funktionsorientiert wie auch autonomieorientiert sein. Im Falle des Beispiels Kreditwirtschaft zeigt sich, daß die Arbeitszeit der Beschäftigten dort in weiten Teilen funktionsorientiert gestaltet ist: Mitarbeiter sollen dann verfügbar sein, wenn der interne oder externe Kunde dies verlangt, und im Falle der elektronisch gestützten Bankservices sollen mehr oder weniger stark fragmentierte Service- und Beratungsleistungen immer häufiger „rund um die Uhr“ erbracht werden. Die Beispiele aus der Gesundheitsdienstleistung und der Automobilindustrie, bei denen aufgrund der ortsfesten Produkte bzw. Klienten (personenbezogene Dienstleistung nach dem „uno actu Prinzip“) noch keine vorangeschrittene Auflösung der Grenzen zwischen Betrieb, Familie und Freizeit festzustellen ist, zeigt demgegenüber, daß sich die Effekte autonomieorientierter Arbeitszeitgestaltung und autonomieorientierter Gestaltung von Arbeitsinhalten wechselseitig bedingen und fördern und (gesundheits-)fördernde Effekte für die Beschäftigten verstärken. Das Beispiel Telearbeit belegt darüber hinaus, daß

eine an hoher Flexibilität ausgerichtete, autonomieorientierte Arbeitszeitgestaltung nicht ausreichend ist, denn losgelöst von einer Gestaltung des Arbeitsinhalts birgt sie Risiken für die notwendige Entwicklung der Selbstorganisation der Arbeitnehmer.

Mit dem bislang Gesagten wird unterstrichen, daß die Arbeitszeitgestaltung nicht losgelöst von anderen Flexibilisierungsoptionen gesehen werden kann. Im Falle der Telearbeit wird die temporale gemeinsam mit einer räumlichen Flexibilisierung in eine Reorganisationsstrategie integriert, wobei jedoch die zuvor erwähnte funktionale Flexibilisierung nicht genügend beachtet wird. Denn der Telearbeiter sollte neben seiner auf die bisherigen Aufgaben ausgerichteten Qualifikation zunehmend zur Selbstorganisation in der Lage sein, damit den steigenden Flexibilitätsanforderungen seitens der Kunden und des Marktes betrieblich Rechnung getragen werden kann. Rationelle Verwendung von Zeit wird hier nicht mehr von außen vorgegeben, sondern wird zum immanenten Prinzip des eigenen, selbstverantwortlichen Handelns. Böhle (1998) spricht in diesem Zusammenhang auch vom Übergang von einer eher mechanistischen zu einer flexibel-reflexiven Zeitorganisation, unter der „...zunehmend verschiedene Aufgaben und Tätigkeiten selbst zeitlich geordnet und auf die Zeitstruktur ‚externer‘ Gegebenheiten bezogen werden müssen“.

Es bleibt festzuhalten, daß im Rahmen neuer Organisations- und Beschäftigungsformen (z.B. Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Bereichspflege im Krankenhaus) einerseits tayloristische Formen der Zeitökonomie aufgebrochen, andererseits aber neue Formen der Zeitökonomie entstehen. Richtete sich die tayloristische Zeitorganisation primär auf einzelne Arbeitstätigkeiten und Teilprozesse, geht es bei den neuen Formen von Organisation und Beschäftigung darum, daß im Rahmen systemischer Rationalisierung zum einen Dezentralisierung von Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben und damit eine erhebliche Flexibilisierung stattfindet, zum anderen die mit diesen Aufgaben verbundenen Tätigkeiten mit zeitlich gebundenen intern und extern vernetzten Teilprozessen gekoppelt sind; auf diesem Weg stellt sich neue Zeitbindung ein, denn vormals lose gebundene und autonom gestaltbare planerische Aufgaben, die hohe Zeitsouveränität mit sich brachten, sind nun Teil eines systemischen Ganzen.

Neu an der geschilderten Entwicklung ist nach Böhle (1998), daß gerade qualifizierte und verantwortungsvolle Tätigkeiten, die bislang geringen zeitlichen Vorgaben unterlagen, zunehmend in eine durch technische Systeme und die betriebliche Organisation insgesamt bestimmte Zeitökonomie eingebunden werden: „Die ‚rationelle‘ Verwendung der Zeit wird hier nicht mehr von außen vorgegeben, sondern wird zum immanenten Prinzip des eigenen, selbstverantwortlichen Handelns“ (ders. 1998). Gefordert wird die Fähigkeit zur Selbstorganisation zeitlicher Abläufe, und zwar nicht nur auf der Ebene individuellen Handelns, sondern gleichermaßen auch im Rahmen betrieblicher und anderer gesellschaftlicher Organisationen (siehe oben zu Selbstorganisation, „self-leadership“, Selbständigkeit, teilautonome Arbeitsgruppen). Die hier aufgezeichneten Entwicklungen stehen im Kontext anderer Entwicklungen, von denen vier im weiteren diskutiert werden sollen.

Erstens, die innere Logik und Spannung von Flexibilität und Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung findet Parallelen in dem, was als kontrollierte Autonomie bezeichnet wurde (Vieth 1995) Die Veränderungen weg von einer tayloristischen Arbeitsorganisation, also von einer funktionsorientierten Arbeitsteilung zu einer autonomieorientierten Aufgaben-

integration, die die neuen Produktionskonzepte in der Industrie, aber auch z.B. die Humandienstleistung in der Krankenpflege kennzeichnet, entsprechen nicht einer konsistenten Verbesserung, sondern tragen durchaus ambivalente Züge. Auf der einen Seite weisen die Befunde auf eine deutliche Zunahme an arbeitsplatznaher Autonomie und Selbstregulation hin („bottom-up“), auf der anderen Seite tritt jedoch eine Akzentuierung von zentraler Steuerung und Evaluation eines solchen Innovationsprozesses zutage („top-down“). Die Arbeit innerhalb eines Bereiches kann einerseits von den dafür verantwortlichen Arbeitskräften stärker selbst reguliert werden, andererseits führt dies auch zu durchschaubareren Leistungskontrollen durch andere Personen (z.B. durch Vorgesetzte oder durch Kollegen/-innen untereinander). Als neuer Kontrollmechanismus ist somit u.a. zu beobachten, daß der soziale, gruppeninterne Druck auf leistungsschwächere Mitarbeiter wächst. Der Gewinn an arbeitsplatznaher Autonomie geht mit einem Zuwachs an arbeitsplatzübergreifender Kontrolle einher.

Zweitens, Zeitökonomie als zunehmend immanent wirksames Prinzip im eigenen, selbstverantwortlichen Handeln ist vor allem dort ausgeprägt, wo Ziele zu setzen, Planung zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen und Prozesse zu gestalten sind. Dies spricht insbesondere die Situation des Managements an, und zwar auf allen Ebenen, also auch diejenigen Positionen, die in der bislang funktional gegliederten Organisation die Rolle des mittleren Managements mit überwiegend operativen und spezialisierten Aufgaben bestimmten. Pries (1991) ebenso wie Deutschmann, Faust, Jauch und Notz (1995) sprechen hier von reflexiver Rationalisierung: „wenn ein etabliertes Leitbild industrieller Rationalisierung in diesem Sinne ‚umkippt‘, unter den Druck seiner eigenen Folgeprobleme gerät. Ein wichtiges Merkmal dieser Situation ist, daß die ... Betreiber technisch-organisatorischer Rationalisierung nun auf einmal selbst zu Betroffenen werden“ (Deutschmann et al. 1995: 437). Ein Kernstück der so verstandenen reflexiven Rationalisierung ist das interne Unternehmertum („intrapreneurship“), das vor allem das mittlere Management, aber auch teilautonome Gruppen, Spezialisten und dezentrale Mitarbeiter (u.a. Telearbeiter) zunehmend bestimmt. Den hohen Flexibilitätsanforderungen in Raum und Zeit für die internen Unternehmer stehen autonomieorientierte Aufgabenstrukturen gegenüber, die dem selbstverantwortlichen Planen und Handeln unterliegen (dazu Stichworte wie: Budget-, Personal-, Zielsetzungs-, Qualitätsverantwortung). Das Zusammenfallen von Flexibilität mit hoher Autonomie beim Intrapreneur kennzeichnet diese Personen zunächst als „Gewinner“, sie erfahren hohe Wertschätzung durch Zuwachs an Macht. Doch die Kosten, die das interne Unternehmertum verursacht, werden oft ausgeblendet. Deutschmann et al. (1995) verweisen auf die aufwendigen neuen Kooperationsanforderungen zur Koordination der vielfältigen kleinen und verselbständigten Einheiten, sie benennen den strukturellen Egoismus des flexiblen und autonomen Intrapreneurs mit der Tendenz zur Internalisierung von Ressourcen und Externalisierung von Kosten, mit kurzfristiger Orientierung am Gewinn usw. sowie mangelnder sozialer Integration in die Organisation, und sie machen auf die absehbaren Überforderungen der Intrapreneure sowohl in punkto Anforderungen (z.B. widersprüchliche Anforderungen, unterschiedlichste Funktionen, ungeteilte Verantwortung) als auch in psychisch-mentaler (Stress, Burnout) und in biographischer Hinsicht aufmerksam (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, vereinseitigte Lebenssituation).

Drittens, die neuen Belastungen und Beanspruchungen, die

aus hoher Flexibilität und Autonomie erwachsen (vgl. Büsing/ Glaser 1998). Insbesondere die „grenzenlose“, also in Ort und Zeit flexible Welt des Führens ist für viele Manager im internationalen Geschäft mittlerweile Realität, und die Anforderungen an die Führung verändern sich. Wer geglaubt hatte, daß die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien eine spürbare Entlastung im Hinblick auf die vielfältigen Belastungen – vor allem im kommunikativen Bereich – von Führungskräften erbringen, sieht sich enttäuscht. Vielmehr werden die gewonnenen Spielräume wegen der Nutzung dieser Technologien durch eine extensivierte und intensiviertere Arbeitsleistung – nicht zuletzt in der Kommunikation – mehr als aufgebraucht, ja das Aktivitätsniveau im Topmanagement hat sich nahezu verdoppelt, so ein Vergleich der Studien von Mintzberg (1973) und Pribilla, Reichwald und Goecke (1996).

Der „flexible Mensch“, wie Sennett (1998) ihn beschreibt, ist im Management und unter den Intrapreneuren eine mehr als zutreffende Typisierung. Eine Kultur der Flexibilität, auf immer mehr Veränderungen und zahllose „Episoden“ schnell und entschlossen zu reagieren, ebenso wie diese herbeizuführen, ist fester Bestandteil von Managementenerfahrung; die Beschreibungen bei Sennett (1998) und in anderen Fallstudien sowie zahlreichen empirischen Untersuchungen legen nahe, daß viele Führungskräfte das Ausbleiben dieser Erfahrung – scheinbar paradox – schon sehr bald als Verlust erleben. Abgesehen von der Qualität von Entscheidung und Handeln unter solchen Bedingungen wirft die „Kultur der Flexibilität“ Fragen nach Veränderungen in der Qualität des Arbeitslebens, nach der Lebenssituation und dem Stress im Management auf.

Neue Formen der Belastung entstehen nicht nur in hochflexiblen und autonomen Formen der Arbeit vom Typ des Intrapreneurs, sondern auch unter neuen Formen restriktiver Produktionsarbeit, wie sie insbesondere Böhle et al. (1993) und Moldaschl (1993, 1997a) beschreiben. Neue, restriktive Formen der Produktionsarbeit, so der Tenor, verlangen nicht zuletzt zeit-flexible Formen des Arbeitseinsatzes, die – oftmals verbunden mit hoher Fertigungs- und Aufgabenintegration, gruppenförmiger Arbeitsorganisation und schlanker Produktion – zur Konstitution neuer, bislang unbekannter Belastungen führen können, ohne daß es auf der anderen Seite gelingt, bekannte herkömmliche Belastungen durch Monotonie, repetitive Arbeitstätigkeiten oder hohe Zeitbindung (etwa Akkord) gänzlich abzubauen. Modaschl (1993) spricht hier etwa vom Flexibilitäts- (z.B. Verlust von entlastenden Routinen, mangelnde Einarbeitungszeit), Qualitäts- (z.B. Widersprüche zwischen Verantwortung für und Einfluß auf Qualität), Unterbesetzungs- (z.B. Widerspruch zwischen Anlagenbesetzung und Aufgabenerweiterung) und dem Just-in-time-Syndrom (v.a. Bewältigung des Null-Puffer-Prinzips durch Arbeitskräfte). Zusammengenommen machen diese neue Belastungskonstellationen den Widerspruch zwischen Flexibilität und Autonomie besonders eindrücklich klar; wenn jedoch so eindeutig hohe Anforderungen auf geringe Spielräume bei Entscheidungen über sowie Gestaltung und Kontrolle von Arbeitsprozessen treffen, so können wir nichts anderes als hohe Belastung und Streßerleben erwarten (vgl. Karasek/ Theorell 1990).

Viertens, der Flexibilisierung und insbesondere der zeitlichen Flexibilität scheint etwas eigentümlich Positives und Innovatives anzuhaften. Das Loblied der Flexibilität wird daher vielfach harmlos und unkritisch gesungen, ohne zu erkennen, welche Kosten und Probleme mit ihr verbunden sein können.

Es sind die Transaktionskosten des Wandels selbst und des Erhalts von Flexibilitätspotential, die „überschießende Dynamik“ mit dem Verlust von Stabilität und der Gefahr mangelnder Innovationsbereitschaft bei instabilen Austauschbeziehungen sowie die Gefahr „passiver Beugsamkeit“ aufgrund notwendig erscheinender schneller Reaktion auf Veränderungen unter Aufgabe längerfristiger Ziele und der Inkaufnahme von Entwicklungsrisiken (vgl. Semlinger 1991). Demnach spricht vieles dafür, insbesondere im Verhältnis zur Flexibilität von Arbeitszeiten und Organisations-/Beschäftigungsformen nicht unkritisch zu werden; und die laut werdenden „Zweifel am Holland-Modell“ gründen auf der Erkenntnis, daß eine zu radikale Flexibilisierung (rund 10% Flex-Jobs und zwischen 30 bis 40% Teilzeitarbeitsverhältnisse in den Niederlanden) die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft lähmt und gefährden kann (Weidemann, 1998, vgl. auch Kleinknecht 1998). Bezogen auf das deutsche Produktionsmodell wird aber bereits von einem sich andeutenden Pfadwechsel gesprochen, „einer Reetablierung konventioneller Technik- und Organisationsgestaltung“ und einer Rücknahme von Flexibilität mit gekoppelter Autonomie und Partizipation, um die immer drängenderen Forderungen nach kurzfristig zu realisierendem share-holder-value einzulösen. Aber noch ist nach Kern und Schumann (1998) unklar, welchen „Pfad“ die Entwicklung nehmen wird, oder ob womöglich ein Nebeneinander widersprüchlicher Konzepte der Rationalisierung verfolgt wird. Sicher scheint jedoch, daß „der flexible Mensch“ (Sennet 1998) in der globalen Wirtschaft gefordert ist, der sich ständig neuen Aufgaben stellt und immer bereit ist, „Arbeitsstelle, Arbeitsformen und Wohnort zu wechseln“, und damit eine unverwechselbare Kultur der Flexibilität prägt.

Neue Formen von Organisation und Beschäftigung sind, so die Eingangsbemerkung zu diesem Beitrag, entscheidend durch das Verhältnis von Flexibilität und Autonomie in der Arbeitszeit mitbestimmt. Dieses Verhältnis ist spannungsreich; das ist nicht neu und wird durch viele Studien ebenso wie durch die hier angeführten Beispiele untermauert. Nicht nur, daß Flexibilität und Autonomie selten zur Deckung kommen und die Möglichkeiten zur autonomen Gestaltung der Arbeitszeit in aller Regel unter dem Niveau der betrieblichen Flexibilität von Arbeitszeiten liegen, vielmehr gelingt ihre gemeinsame Optimierung – im Sinne der Verfügbarkeit und effizienten Nutzung von Arbeitszeit sowie der Qualität von Arbeit und Arbeitsleben – auch unter neuen Formen von Organisation und Beschäftigung selten.

Es bleibt abzuwarten, wie schnell der Wandel von gegenständlichen hin zu symbolischen Produkten menschlicher Arbeitskraft sowie die Flüchtigkeit dieser Produkte in Deutschland voranschreiten wird. Und es ist noch nicht klar zu erkennen und schwer vorhersagbar, inwieweit sich in diesem Zuge die bekannten Organisations- und Beschäftigungsformen weiter verändern und auflösen werden. Denn ganz wesentlich werden diese Entwicklungen auch von den Anstrengungen insbesondere der Arbeitspolitik zur Re-Regulierung bestimmt sein. Ungewiß ist, ob die individuellen Kosten der weiter voranschreitenden Flexibilisierung von Arbeit durch einen Zuwachs an Autonomie für die Beschäftigten kompensiert werden können. Sicher ist hingegen, daß „der lange Arm der Arbeit“ aufgrund systemischer Rationalisierung und Arbeitszeitflexibilisierung für viele Beschäftigte noch länger wird.

Literatur

- Antoni, C. (Hrsg.) (1994): Gruppenarbeit in Unternehmen. Weinheim: PVU.
- Baillo, J./ Davatz, F./ Luchsinger, C./ Stamatiadis, M./ Ulich, E. (1997): Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren. Zürich: vdf.
- Bauer, F./ Groß, H./ Schilling, G. (1996): Arbeitszeit '95. Düsseldorf: MAGS.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beckstein, K./ Wellen, C. (1994): Flexibilisierung bedeutet Spielräume für beide Seiten. In: Die Mitbestimmung, 11, S. 50-53.
- Berchtold, H. (1995): Strategien im privaten Kundengeschäft in Großbanken. In: H.-J. Bullinger (Hrsg.), Dienstleistung der Zukunft. Wiesbaden: Gabler, S. 235-252.
- Böhle, F. (1998): Entwicklungen industrieller Arbeit und Arbeitszeit – Umbrüche in der zeitlichen Organisation von Arbeit und neue Anforderungen an den Umgang mit Zeit. In: A. Büssing/ H. Seifert (Hrsg.), Arbeitszeit und Technik. Berlin: Sigma.
- Böhle, F./ Moldaschl, M./ Rose, H./ Weishaupt, S. (1993): Neue Belastungen und Risiken qualifizierter Produktionsarbeit. In: ISF, INIFES, IFS, SOFI (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftlicher Technikberichterstattung, Produktionsarbeit Schwerpunkt. Berlin: Sigma, S. 67-137.
- Büssing, A. (1995): Autonomie und Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung. In: A. Büssing & H. Seifert (Hrsg.), Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung. München: Hampf, S. 81-102.
- Büssing, A. (1996a): Social tolerance of working time schedules. A comparison between nurses of West and East German general hospital. In: Work & Stress, 10, S. 238-250.
- Büssing, A. (1996b): Zur Rolle von Tätigkeitsspielräumen und Kontrolle am Arbeitsplatz für die Gesundheitsförderung. In: U. Brandenburg/ K. Kuhn/ B. Marschall/ C. Verkoyen (Eds.), Gesundheitsförderung im Betrieb. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, S. 53-77.
- Büssing, A. (1997a): Working time scheduling and the relation between work and leisure. In: G. Bosch/ D. Meulders/ F. Michon (Eds.), Working time: New issues, new norms, new measures. Brüssel: Editions du DULBEA, pp. 37-60.
- Büssing, A. (Hrsg.) (1997b): Von der funktionalen zur ganzheitlichen Pflege. Reorganisation von Dienstleistungsprozessen im Krankenhaus. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Büssing, A. (1998): Telearbeit. In: D. Frey/ C. Graf Hoyos/ D. Stahlberg (Hrsg.), Lehrbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (im Druck).
- Büssing, A./ Aumann, S. (1996): Telearbeit und das Verhältnis von Betrieb, Familie und Freizeit: Eine aktuelle Bestandsaufnahme. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 50, S. 225-232.
- Büssing, A./ Aumann, S. (1997a): Die Organisation von Telearbeit. Formen, Erfolgsbedingungen und Konsequenzen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49, S. 67-82.
- Büssing, A./ Aumann, S. (1997b): Telezentren - die bessere Form der Telearbeit? In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 51, S. 240-250.
- Büssing, A./ Barkhausen, M./ Glaser, J. (1996): Schnittstellen im Krankenhaus. Analyse aus der Sicht des Pflegedienstes am Beispiel von Kooperation und Kommunikation. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 50, S. 129-138.
- Büssing, A./ Barkhausen, M./ Glaser, J. (1998): Modernisierung der Pflege durch ganzheitliche Pflegesysteme? Ergebnisse einer formativen Evaluation. In: Pflege, 11, S. 183-191.
- Büssing, A./ Broome, P. (1998): Telearbeit — Zeitflexibel in die Informationsgesellschaft? In A. Büssing/ H. Seifert (Hrsg.), Arbeitszeit und Technik. Berlin: Sigma.

- Büssing, A./ Glaser, J. (1998): Collaborative International Study of Managerial Stress (CISMS). Deutscher Beitrag. Bericht Nr. 44 aus dem Lehrstuhl für Psychologie. München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- Büssing, A./ Natour, N./ Glaser, J. (1997): Arbeitszeiten in der Krankenpflege im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Normalität. In: A. Büssing (Hrsg.), Von der funktionalen zur ganzheitlichen Pflege. Reorganisation von Dienstleistungsprozessen im Krankenhaus. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 193-222.
- Bungard, W. (Hrsg.) (1995): Lean Management auf dem Prüfstand. Weinheim: PVU.
- Deutschmann, C./ Faust, M./ Jauch, P./ Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, 24, S. 436-450.
- Dostal, W. (1995): Die Informatisierung der Arbeitswelt – Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. In: MittAB 4, S. 527-543.
- Elchardus, M. (1991): Flexible men and women. The changing temporal organization of work and culture: An empirical analysis. In: Social Science Information, 30, S. 701-725.
- Elias, N. (1982): Über die Zeit. In: Merkur, 36 (9), S. 841-856 und 36 (10), S. 998-1016 (zitiert nach Neuberger 1997).
- Elkeles, T. (1997): Kritik an der Funktionspflege. In: A. Büssing (Hrsg.), Von der funktionalen zur ganzheitlichen Pflege. Reorganisation von Dienstleistungsprozessen im Krankenhaus. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 49-64.
- Endres, E./ Wehner, T. (Hrsg.) (1996): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim: Beltz.
- Faust, M./ Jauch, P./ Brünnecke, K./ Deutschmann, C. (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München: Hampf.
- Frese, M./ Fay, D./ Hilburger, T./ Leng, K./ Tag, A. (1997): The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, S. 139-161.
- Frieling, E. / Freiboth, M. (1997): Klassifikation von Gruppenarbeit und Auswirkungen auf subjektive und objektive Merkmale der Arbeitstätigkeit. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41, S. 120-130.
- Ganster, D.C. / Fusilier, M.R. (1989): Control in the workplace. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology 4. Chichester: Wiley, pp. 235-280.
- Garhammer, M. (1997): Telearbeit und Telecommuting: ein deutsch-amerikanischer Vergleich über aktuelle Bedingungen und soziale Auswirkungen einer neuen Arbeitsform. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 51, S. 232-239.
- Glaser, J. (1997): Aufgabenanalysen in der Krankenpflege. Eine psychologische Analyse und Bewertung pflegerischer Aufgaben. Münster: Waxmann.
- Grote, G. (1997): Autonomie und Kontrolle. Zur Gestaltung automatisierter und risikoreicher Systeme. Zürich: vdf.
- Hacker, W. (1996). Erwerbsarbeit der Zukunft — Zukunft der Erwerbsarbeit: Zusammenfassende arbeitswissenschaftliche Aspekte und weiterführende Aufgaben. In: W. Hacker (Hrsg.), Erwerbsarbeit der Zukunft – auch für „Ältere“? Zürich: vdf, S. 175-193.
- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern: Huber.
- Hallama, W. (1997): Arbeitszeitgestaltung im Bankbetrieb im Spannungsfeld zwischen Tradition und (technischem) Fortschritt – ein Werkstattbericht. Vortrag auf der Tagung „Technik und Arbeitszeit“ veranstaltet vom Lehrstuhl für Psychologie der TU München und der Hans-Böckler-Stiftung, Feldafing/Starnberger See, Juni 1997.
- Heinze, R.G./ Offe, C. (Hrsg.) (1990): Formen der Eigenarbeit. Theorie, Empirie, Vorschläge. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jürgens, U. (1993): Mythos und Realität von Lean Production in Japan. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 42, S. 18-23.
- Karasek, R.A. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. In: Administrative Science Quarterly, 24, S. 285-308.
- Karasek, R.A./ Theorell, T. (1990): Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kern, H./ Schumann, M. (1998): Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. In: SOFI-Mitteilungen, 26, S. 7-14.
- Kleemann, F./ Voß, G. (1998): Telearbeit und alltägliche Lebensführung. In: A. Büssing & H. Seifert (Hrsg.), Arbeitszeit und Technik. Berlin: Sigma.
- Kleinknecht, A. (1998): Löhne rauf für den Fortschritt. Holland – ein Modell für Deutschland? Innovationsforscher Alfred Kleinknecht attestiert den Niederlanden eine veraltete Wirtschaftsstruktur. In: Die Zeit, Nr. 47 (12. November 1998), S. 29.
- Krämer, H. (1997): Zur Tertiarisierung der deutschen Volkswirtschaft. In: K. Mangold (Hrsg.), Die Zukunft der Dienstleistung. Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine Zeitung/Gabler, S. 171-216. (aktualisierte Broschüre zu diesem Text 1998).
- Lecher, W. (1990): Für einen erweiterten gewerkschaftlichen Arbeitsbegriff – Angebotsorientierung und Eigenarbeit. In: R.G. Heinze/ C. Offe (Hrsg.), Formen der Eigenarbeit. Theorie, Empirie, Vorschläge. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 181-196.
- Lehndorff, S. (1997): Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time Fabrik. München: Hampf.
- Luczak, H. (1998): Arbeitswissenschaft. 2. überarb. Aufl. Berlin: Springer.
- Manz, C.C. (1983): The art of self-leadership. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C.C. (1992). Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence. New York: Prentice-Hall.
- Manz, C.C./ Sims, H.P. (1987): Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-management work teams. In: Administrative Science Quarterly, 32, S. 106-128.
- Meissner, M. (1971): The long arm of the job: A study of work and leisure. In: Industrial Relations, 10, S. 239-260.
- Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work. New York: Harper & Row.
- Moldaschl, M. (1993): Restriktive Arbeit: Formen, Verbreitung, Tendenzen der Belastungswirkung. In: ISF, INIFES, IfS, SOFI (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftlicher Technikberichterstattung, Schwerpunkt Produktionsarbeit. Berlin: Sigma, S. 139-171.
- Moldaschl, M. (1997a): Betriebliche Rationalisierungsstrategien und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsprozeß. In: H. Luczak/W. Volpert (Hrsg.), Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 685-691.
- Moldaschl, M. (1997b): Ursachen und Folgen der Einführung von Gruppenarbeit. In: H. Luczak/W. Volpert (Hrsg.), Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 726-730.
- Moldaschl, M./ Weber, W.G. (1998): The „Three Waves“ of industrial group work: Historical Reflections on current research on group work. In: Human Relations, 51, S. 347-388.
- Müller, G.F./ Dauenhauer, E./ Schöne, K. (1997): Selbständigkeit im Berufsleben: Dispositionelle und biographische Bedingungsfaktoren. In: ABOaktuell, 4, S. 2-7.
- Neuberger, O. (1997): Personalwesen 1. Stuttgart: Enke.

- Organ, D. (1988): *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997): Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In: *Human Performance*, 10, S. 85-97.
- Peters, H. (1993): Lean Production als neuer Denkansatz im Unternehmen. In: *REFA Nachrichten*, (2), S. 22-27.
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R.T. (Hrsg.) (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.
- Pribilla, P./ Reichwald, R./ Goecke, R. (1996): *Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pries, L. (1991): *Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft*. München: Hampp.
- Probst, G.J.B. (1992): Selbstorganisation. In: E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Poeschel, Sp. 2255-2269.
- Reichwald, R./ Koller, H. (1996): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: B. Lutz/M. Hartmann/H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Produzieren im 21. Jahrhundert*. Frankfurt a.M.: Campus, S. 225-294.
- Reichwald, R./ Möslein, K./ Sachenbacher, H./ Englberger, H./ Oldenburg, S. (1998): *Telekooperation*. Berlin: Springer.
- Rifkin, J. (1997): *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Roberts, H.E./ Foti, R.J. (1998): Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. In: *Journal of Business and Psychology*, 12, S. 257-267.
- Ruggiero, R. (1998): Dienstleistung in einer Wirtschaft ohne Grenzen. In: K. Mangold (Hrsg.), *Die Welt der Dienstleistung*. Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine Zeitung/Gabler, S. 83-98.
- Sauter, S.L./ Hurrell, J.J./ Cooper, C.L. (Eds.) (1989): *Job control and worker health*. Chichester: Wiley.
- Schulte, D. (1995): „Jeder muß über seine Arbeitszeit selbst bestimmen“. Interview in der *Süddeutschen Zeitung* Nr. 226, 30. September/1. Oktober 1995, S. 10.
- Schumann, M./ Gerst, D. (1997): Innovative Arbeitspolitik – Ein Fallbeispiel. *Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, S. 143-156.
- Seifert, H. (1998): Arbeitszeitpolitik in Deutschland: Auf der Suche nach neuen Wegen. In: *WSI-Mitteilungen*, 51 (9), S. 579-588.
- Semlinger, K. (1991): Flexibilität und Autonomie – Zur Verteilung von Verhaltensspielräumen und Anpassungszwängen im Beschäftigungssystem. In: K. Semlinger (Hrsg.), *Flexibilisierung des Arbeitsmarktes*. Frankfurt a.M.: Campus, S. 17-38.
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Skolka, J. (1990): Eigenleistungen, Zeit und Unabhängigkeit. In: R.G. Heinze/ C. Offe (Hrsg.), *Formen der Eigenarbeit. Theorie, Empirie, Vorschläge*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 53-73.
- Smith, L./ Barton, J. (1994): Shiftwork and personal control: Towards a conceptual framework. In: *European Work and Organizational Psychologist*, 4, S. 101-120.
- Smith, C.S./ Tisak, J./ Hahn, S.E./ Schmieder, R.A. (1997): The measurement of job control. In: *Journal of Organizational Behavior*, 18, S. 225-237.
- Spector, P.E. (1986): Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. In: *Human Relations*, 39, S. 1005-1016.
- Springer, R. (1994): Neue Formen der Arbeitsorganisation – Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG. In: C. Antoni (Hrsg.), *Gruppenarbeit in Unternehmen*. Weinheim: PVU, S. 225-239.
- Theunert, M. (1998): Personalpolitik im Zeichen flexibler Arbeitsorganisation insbesondere Arbeitsstrukturierung und Arbeitsgestaltung. In: A. Büssing/H. Seifert (Hrsg.), *Arbeitszeit und Technik*. Berlin: Sigma.
- Ulich, E. (1995): Lean Production – aus arbeitspsychologischer Sicht. In: W. Bungard (Hrsg.), *Lean Management auf dem Prüfstand*. Weinheim: PVU, S. 23-36.
- Vieth, P. (1995): *Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Asanger.
- Wagner, D. (Hrsg.) (1995): *Arbeitszeitmodelle*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Warr, P.B. (1990): Decision latitude, job demands, and employee well-being. In: *Work & Stress*, 4, S. 285-294.
- Weber, W.G. (1993): Auswirkungen der „lean production“ auf die Produktionsarbeit und humane Alternativen aus arbeitspsychologischer Sicht. In: G. Cyranek/ E. Ulich (Hrsg.), *CIM. Herausforderung an Mensch, Technik, Organisation*. Stuttgart: Teubner, S. 359-383.
- Wehner, T./ Rauch, K.-F. (1994): Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. In: *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 3, S. 132-149.
- Weidemann, S. (1998): Zweifel am Holland-Modell. Flexibilisierung gefährdet die Innovationsfähigkeit der Industrie. In: *Süddeutsche Zeitung* Nr. 254, 4. November 1998, S. 23.
- Wildemann, H. (1995): Kundennahe Produktion und Zulieferung - empirische Bestandsaufnahme und aktuelle Tendenzen. In: H. Simon/C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 93-122.
- Wildemann, H. (1996): *Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen*. München: TCW-Verlag.
- Wildemann, H. (1997): *Logistik – Prozeßmanagement*. München: TCW-Verlag.
- Womack, J.P./ Jones, D.T./ Roos, D. (1990): *The machine that changed the world*. New York: Rawson.