

Clemens Kraetsch, Rainer Trinczek

Arbeitszeitflexibilisierung in Klein- und Mittelbetrieben des Produzierenden Gewerbes

Stand, Entwicklung und Probleme*

Abstract

Kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) gelten in der Öffentlichkeit häufig als sehr viel flexibler als die mitunter als 'sklerotisch' und 'überbürokratisiert' apostrophierten Großunternehmen. Diese Einschätzung ist hinsichtlich der Arbeitszeit-Flexibilisierung nur teilweise durch das vorliegende Datenmaterial gedeckt: So wird in zahlreichen (quantitativen) Studien auf ein vergleichsweise niedriges Niveau von Arbeitszeitflexibilisierung in den KMU hingewiesen. Dennoch dürften die Arbeitszeitstrukturen in der weitgehend durch Informalität geprägten Betriebspraxis der KMU insgesamt flexibler sein, als es sich in der Literatur mitunter darstellt. Gleichzeitig haben KMU aber auch mit spezifischen Problemlagen zu kämpfen, was die Einführung innovativer Arbeitszeitmuster betrifft: Unzureichende Organisationsstrukturen, mangelndes Wissen, mentale Vorbehalte bei den (Eigentümer-)Unternehmern und ein fehlendes systematisches Personal- bzw. Arbeitszeitmanagements.

1 Vorbemerkung

'Small is beautiful!'. Es war nicht nur der weiten Verbreitung dieses Slogans geschuldet, daß Klein- und Mittelbetriebe seit den späten 80er Jahren wieder verstärkt in das öffentliche Blickfeld gerückt sind. Hierfür gab es zahlreiche handfeste Gründe: Zum einen wurde das Beschäftigungswachstum der 80er Jahre wesentlich durch kleinere und mittlere Betriebe gestützt; der 'neue Selbständige', der 'Turnschuhunternehmer' galt vielen mit Blick auf die Arbeitsmarktkrise als Hoffnungsträger (Domeyer/Funder 1991; Loveman/Sengenberger 1990). Wenn, dann war in diesem Betriebsspektrum beschäftigungspolitische Dynamik zu erwarten - so die weitverbreitete Meinung. Zum anderen zeichnete sich ab, daß Großunternehmen neuen Organisationsphilosophien zu folgen begannen, die unter den Stichworten 'Dezentra-

* Der Beitrag basiert auf einer Literaturrecherche zu 'Arbeitszeitstrukturen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)', die die Autoren 1996 im Auftrag des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) durchgeführt haben.

lisierung' und 'Profit Center' auf eine Transformation großbetrieblicher Strukturen in zahlreiche, mehr oder weniger selbständig operierende mittlere und kleine Einheiten hinausliefen (Faust u.a. 1995). Die häufig genutzte Metapher vom Großbetrieb als unbeweglichem 'Tanker', der nur schwerfällig zu manövrieren sei - und dies in zunehmend unübersichtlichen Gewässern -, und von den dezentral operierenden Kleinheiten, die mit flinken und beweglichen 'Schnellbooten' verglichen wurden, diese Schifffahrtsmetapher verweist auf die normative Dynamik dieser Debatte: Groß galt zunehmend als 'mega-out', klein als 'in'.

Damit scheinen Klein- und Mittelbetriebe (KMU) nicht mehr nur eine 'Restgröße' in einer von Konzentrationsbewegungen gekennzeichneten kapitalistischen Ökonomie zu sein¹, sie schienen vielmehr plötzlich das Vorbild für den 'Betrieb der Zukunft' darzustellen (so auch Hilbert/Sperling 1990). Hier, und nicht in den Großbetrieben, konnte offensichtlich studiert werden, wie sich die Arbeitssphäre zukünftig gestaltet. Dabei soll sich die höhere Flexibilität der KMU gegenüber den 'sklerotisch' gewordenen, verbürokratisierten Großunternehmen auf die verschiedensten Aspekte betrieblicher Prozesse beziehen: Auf die Entwicklung neuer Produkte, auf das Ausloten neuer Märkte, auf die Reaktion auf Marktveränderungen - und auch auf die Arbeitszeiten, auf die sich der folgende Beitrag konzentrieren wird².

Nun herrscht freilich gerade bei der Frage nach dem gegenwärtigen Niveau der Arbeitszeitflexibilisierung beachtliche Uneinigkeit in der einschlägigen Literatur. Einerseits werden die KMU als zeitlich äußerst flexibel geschildert (Domeyer/Funder 1991; Mugler 1993). Andererseits lassen sich Thesen und empirische Studien finden, die von einem erheblichen Nachholbedarf mittelständischer Betriebe in Sachen 'Arbeitszeitflexibilisierung' ausgehen. Während es in Großbetrieben seit den 80er Jahren zu einem erheblichen Flexibilisierungsschub gekommen sei, würden die KMU weiterhin in einem arbeitszeitpolitischen 'Dornröschenschlaf' verharren und die produktivitätsfördernden Flexibilisierungspotentiale kaum ausschöpfen (Linnenkohl 1994).

Diesen widersprüchlichen Thesen soll im folgenden nachgegangen werden. Dabei wird zunächst kurz auf die zentralen Gründe für eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten eingegangen (2) und einige Anmerkungen zum Begriff der Arbeitszeitflexibilisierung getätigt (3). In einem dritten Punkt werden aus verschiedenen Studien empirische Befunde zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten in KMU dargestellt (4), um dann auf die spezifischen Schwierigkeiten bei der Einführung innovativer Arbeitszeitarrangements in diesem Betriebsspektrum einzugehen (5).

1 Nebenbei bemerkt war diese Position schon immer auch statistisch fragwürdig: Die wirtschafts- und beschäftigungspolitische Rolle der KMU war (für 1970 vgl. Weimer 1990) und ist beachtlich: Sie umfaßten 1995 99,6% aller steuerpflichtigen Unternehmen, beschäftigten 64% aller Arbeitnehmer, tätigten 44,1% aller Bruttoinvestitionen, und auf sie fiel 52,1% der gesamten Brutto-Wertschöpfung von Unternehmen in der Bundesrepublik (Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft 1996, 4).

2 Zu anderen Aspekten der KMU - wie Beschäftigungswachstum durch KMU, Arbeitsbeziehungen und Innovationsprozesse u. a. m. siehe: Domeyer/Funder 1991; Hilbert/Sperling 1990; Kotthoff/Reindl 1990 u. 1991; Manz 1990; Loveman/Sengenberger 1990; Weimer 1990.

2 Gründe für die Flexibilisierung der Arbeitszeiten

In der einschlägigen Literatur werden zahlreiche Gründe angeführt, die - unabhängig von der jeweiligen Betriebsgröße - für eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeiten sprechen. Diese lassen sich zu fünf Hauptargumenten zusammenziehen:

- Verschärfter Wettbewerb bei gleichzeitig verstärktem Kostendruck;
- Anpassung der Produktion an Marktschwankungen;
- Auslastung kapitalintensiver Produktionsanlagen;
- Kompensation von Arbeitszeitverkürzungen;
- Veränderte Zeitpräferenzen von Beschäftigten.

2.1 Verschärfter Wettbewerb bei gleichzeitig verstärktem Kostendruck

Nahezu unisono wird in der einschlägigen Literatur davon ausgegangen, daß sich seit Mitte der 70er Jahre die Wettbewerbssituation auf den (Welt-)Märkten dramatisch verändert hat; die Rede ist davon, daß die Märkte 'turbulenter' wurden. Der forcierte Wettbewerb, dem sich die Unternehmen nun ausgesetzt sahen, resultierte gleichzeitig in einem erheblichen Kostendruck. Als Ursache für die veränderte Situation lassen sich vor allem zwei Punkte ausmachen: Zum einen wird auf den auslaufenden 'fordistischen' Produktzyklus verwiesen; die Produkte sind weitgehend ausgereift, die Produktionsverfahren sind erprobt und weitgehend standardisierbar. Damit ist der Produktzyklus in eine Phase eingetreten, die es auch industriellen 'Späteinsteigern' erlaubt, relativ erfolgreich in die etablierten Märkte einzudringen (vgl. etwa die eigenständige Auto-Produktion in Malaysia, Korea etc.).

Zum anderen, und wohl sehr viel relevanter (aber von der Arbeits- und Industrie-soziologie kaum systematisch beachtet), hat sich die Wettbewerbssituation bundesdeutscher Unternehmen vor allem durch die Deregulierung der Finanzmärkte im Gefolge des Zusammenbruchs des Nachkriegs-Währungssystems von Bretton Woods verändert. Vor allem die Freigabe der vormals politisch regulierten festen Wechselkurse der wichtigsten Währungen führte angesichts des starken Aufwertungsdrucks auf die DM gegenüber den Währungen der wichtigsten Handelspartner innerhalb kurzer Zeit zu einer erheblichen Verschlechterung der relativen Wettbewerbssituation bundesdeutscher Betriebe. Dies setzte die Unternehmen seit Ende der 70er Jahre unter einen beachtlichen Rationalisierungs- und Modernisierungsdruck, der sich eben auch darin niederschlug, daß die betriebliche Arbeitszeitgestaltung als eine wichtige Produktivitätsressource entdeckt wurde.

2.2 Anpassung der Produktion an Marktschwankungen

Als eine zentrale Ursache für die Notwendigkeit der Einführung flexibler Arbeitszeiten sind Schwankungen im Auftragseingang zu nennen, die von den Unternehmen

nicht beeinflussbar sind.³ Während diese früher häufig über den Aufbau von Lagern und/oder unterschiedlich lange Lieferzeiten in ihren Auswirkungen auf den Personaleinsatz ausgeglichen wurden, schlagen sie heute angesichts veränderter Logistikkonzepte bei gleichzeitig gestiegener Bedeutung der Liefergeschwindigkeit als Wettbewerbsfaktor stärker auf die Organisation der betrieblichen Abläufe durch.

Prinzipiell lassen sich unterschiedliche Strategien ausmachen, auf die Schwankungen des notwendigen Arbeitsvolumen zu reagieren: Gerade im internationalen Vergleich wird dabei häufig zwischen Strategien unterschieden, die die Anpassung des betrieblichen Arbeitszeitbedarfs durch Personalabbau- oder -aufstockung bewerkstelligt ('flexible manning') und solchen, die dies über eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten des vorhandenen Personals zu regulieren versucht ('flexible scheduling') (OECD 1995). Dabei wird in der Literatur regelmäßig davon ausgegangen, daß erstere Strategie eindeutig kostenintensiver sei als eine Variierung der Arbeitszeiten der Mitarbeiter (Schüren 1996).

Hinzu kommt, daß durch innovative Arbeitszeitmodelle zusätzlich Kosten gespart werden, wenn die Anpassung der Arbeitszeit an die Auftragslage ohne die Nutzung traditioneller arbeitszeitpolitischer Instrumente, wie etwa zuschlagpflichtige Mehrarbeit, bewerkstelligt werden kann. Darüber hinaus führt eine zeitflexible Anpassung der Produktion an die Auftragslage zu einer Kostenentlastung, da Lagerbestände reduziert und Durchlaufzeiten verkürzt werden können. Last but not least verbessert sich die Termintreue von Unternehmen, und es kann besser und schneller auf Kundenwünsche eingegangen werden.⁴

2.3 Auslastung kapitalintensiver Produktionsanlagen

Ein dritter Grund für die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten liegt in der zunehmenden Kapitalintensität der Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe. Die Kapitalintensität (Brutto-Anlagevermögen je Beschäftigten) wies zwischen 1980 und 1994 eine Steigerung von 52% auf (nach Stille 1995). Für die Gesamtwirtschaft beliefen sich Anfang der neunziger Jahre die durchschnittlichen Kosten je Arbeitsplatz auf über 200.000 DM (Peren 1994, 6). Je höher die Kapitalintensität eines Arbeitsplatzes ist, desto wichtiger ist die Ausweitung der Maschinenlaufzeiten, um die Fixkosten pro produzierter Einheit zu senken (Kostendegression) und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Hinzu kommt, daß durch die immer schneller voranschreitende Innovationsgeschwindigkeit und die immer kürzeren Innovationszyklen der Ferti-

3 Bei einer repräsentativen Betriebsbefragung gaben 1990 62,7% der Betrieb im Produzierenden Gewerbe an, daß sie von stärkeren Schwankungen der Produktions- und Geschäftstätigkeit betroffen sind. Klein- und Mittelbetriebe scheinen hierbei stärkeren Risiken ausgeliefert zu sein als Großbetriebe (Haarland 1990, 44).

4 Eine solche auftragsbezogene Flexibilität wird nach geteilter Expertenmeinung gerade für Klein- und Mittelbetriebe immer wichtiger, wenn sie im Wettbewerb bestehen möchten.

gungstechnologien eine möglichst rasche Amortisation des Anlagekapitals angezeigt erscheint.

Eine Ausdehnung der Maschinenlaufzeiten und damit auch der Betriebszeiten durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit bietet somit die Möglichkeit, den Anstieg der Kapitalintensität pro Arbeitsplatz zu bremsen und die Sachkapitalrendite zu verbessern - und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu steigern.

2.4 Kompensation von Arbeitszeitverkürzungen

Der Wunsch nach Arbeitszeitflexibilisierung und der damit verbundenen Entkopplung von individuellen Arbeitszeiten und Betriebszeiten kann auch mit dem generellen Trend der Reduzierung der Wochen- und Jahresarbeitszeit⁵ in Zusammenhang gebracht werden. Dies scheint die Unternehmen verstärkt veranlaßt zu haben, eine Neugestaltung betrieblicher Arbeitszeitarrangements zu forcieren. Je kürzer die Arbeitszeiten, desto dringlicher erscheint zahlreichen Arbeitgebern eine Reform traditioneller Normalarbeitszeitmuster.⁶ Dabei hat sich das arbeitszeitpolitische Instrumentarium seit den 80er Jahren drastisch erweitert; die traditionellen Formen einer Flexibilisierung von Arbeitszeiten, wie etwa Schichtarbeit, Überstunden, Teilzeitarbeit oder Gleitzeit (Hegner 1987), wurde um zahlreiche neue Flexibilisierungsformen ergänzt.

2.5 Veränderte Zeitpräferenzen von Beschäftigten

Hinzu kommt, daß seit den 70er Jahren immer mehr die Beschäftigten den Wunsch nach einer höheren 'Zeitsouveränität' formulieren (Hinrichs 1992; Grawert 1995a). Von Beschäftigtenseite wird vielfach Interesse nach einer Abkehr von starren Arbeitszeiten bekundet, um die beiden 'Lebenswelten' Beruf und Familie bzw. Freizeit besser aufeinander abstimmen zu können. Dieses Interesse wird vor allem von weiblichen Beschäftigten gezeigt, die Kinder zu betreuen haben und sich in ihrer (Arbeits-) Zeitgestaltung z.B. nach den Öffnungszeiten von Kindergärten oder Schulen richten müssen. Aber auch immer mehr Männer äußern einen Bedarf an flexibleren Arbeitszeitstrukturen. Bei dem Wunsch nach 'Zeitsouveränität' geht es aber nicht nur um die

5 Die jährliche Arbeitszeit reduzierte sich zwischen 1960 und 1990 durchschnittlich um 0,9% pro Jahr (Kunz 1992, 11). 1994 betrug die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden pro Jahr und Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe 1.565,6 Arbeitsstunden (nach Bundestagsdrucksache 13/2581).

6 Über die Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung in Klein- und Mittelbetrieben gibt es unterschiedliche Aussagen. So kommen Scholten und Weimer für das Metallhandwerk (Scholten/Weimer 1990), die Studie des ISO/DIW zu den Arbeits- und Betriebszeiten 1990 (Groß u.a. 1991) sowie die des Ifo-Instituts (Vogler-Ludwig 1990) zu dem Schluß, daß gerade Kleinbetriebe die Arbeitszeitverkürzung entweder gar nicht oder nicht in vollen Umfang umsetzen. Daraus könnte man schließen, daß für viele Kleinbetriebe die Notwendigkeit der Kompensation von Arbeitszeitverkürzung qua Flexibilisierung nicht oder nur in reduziertem Umfang existiert. Kotthoff und Reindl (1991) kommen in ihrer Untersuchung allerdings zu dem Ergebnis, daß in zwei Drittel der von ihnen untersuchten Klein- und Mittelbetrieben die Arbeitszeitverkürzung umgesetzt worden sei.

Lage der Arbeitszeit, sondern auch - je nach Lebensentwurf und biographischer Phase - um deren Dauer.

Zwar sprechen gegenwärtig alle Befunde dafür, daß das betriebliche Interesse an flexiblen Arbeitszeiten nicht ohne weiteres in Einklang mit den individuellen Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten zu bringen ist (Hinrichs 1992), gleichwohl scheinen manche Unternehmen zunehmend sensibilisiert gegenüber der demotivierenden Gefahr einer systematischen Lücke zwischen realen Zeitstrukturen und den Zeitinteressen der Beschäftigten⁷.

Die skizzierten fünf Gründe für eine Aufweichung traditioneller Arbeitszeitstrukturen sind auch für KMU relevante Kontextfaktoren. Damit spielt auch für diese Betriebe ein intelligentes Arbeitseinsatzkonzept bei der Sicherung des ökonomischen Erfolgs eine entscheidende Rolle. In diesem Zusammenhang scheint es kein Zufall zu sein, daß die rechtlichen Rahmenbedingungen - bezogen auf die betriebliche Arbeitszeitgestaltung - seit den 80er Jahren erheblich gelockert worden sind. Inzwischen bieten die gesetzlichen Regelungen (insbesondere nach der Novellierung des Arbeitszeitgesetzes 1994) und die tarifvertraglichen Vereinbarungen beachtlichen Spielraum für betriebsspezifische Lösungen (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996; Mayer 1996).

3 Anmerkungen zum Begriff der Arbeitszeitflexibilisierung

Der Begriff der Arbeitszeitflexibilisierung bzw. die Zielsetzung, die mit Arbeitszeitflexibilisierung verbunden ist, umschreibt eigentlich einen recht einfachen Tatbestand. Im Grunde ist mit der Arbeitszeitflexibilisierung ein Personaleinsatzkonzept verbunden, das darauf abzielt, die Arbeitskraft der Beschäftigten zeitlich (nur) dann zu nutzen, wenn sie betrieblich benötigt wird (Brandt/Kunz 1995, 8). In der Literatur hat sich trotz dieses 'einfachen' Tatbestandes keine einheitliche Definition durchgesetzt, welche Arbeitszeitmodelle unter das Label "Arbeitszeitflexibilisierung" fallen. (Kunz 1992, 1 ff.). Einige AutorInnen verstehen darunter alle Abweichungen von einer (rigide gefaßten) Normalarbeitszeit (so z.B. Bauer u.a. 1996), andere subsumieren unter den Begriff lediglich die Formen der Arbeitszeitgestaltung, die die Betriebszeiten von den individuellen Arbeitszeiten entkoppeln. Manche Definitionen wiederum sind sehr allgemein gehalten, so etwa bei Beyer, für den Arbeitszeitflexibilisierung als "Oberbegriff für alle Formen der Arbeitszeitgestaltung mit veränderlicher Dauer (Länge) und Lage (Anordnung) der Arbeitszeit" (1986, 67) dient. Hinzu kommt, daß viele Definitionen in sich nicht konsistent sind, etwa wenn 'normale' Schichtarbeit nicht als Form der Arbeitszeitflexibilisierung betrachtet wird, Teilzeitschichtsysteme hingegen schon (Kunz 1992).

⁷ Hierfür sprechen auch die Erfahrungen aus dem Modellprogramm des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Klein- und Mittelbetrieben (Kramer u.a. 1996).

Hier soll nun keine neue Definition vorgestellt werden. Es hat sich jedoch als sinnvoll erwiesen, die einzelnen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung 'analytisch' folgendermaßen zu unterscheiden⁸:

a) Veränderung des betrieblichen Arbeitszeitvolumens:

Zur Erhöhung des betrieblichen Arbeitszeitvolumens stehen bereit: Langfristig die Einführung von Schichtarbeit, kurzfristig die Einführung von Wochenend- bzw. Feiertagsarbeit und vor allem die Anordnung von Überstunden und Sonderschichten an. Für eine Reduzierung des Arbeitszeitvolumens steht das Instrument der Kurzarbeit zur Verfügung und seit neuestem in verschiedenen Tarifbereichen die Möglichkeit, die Arbeitszeit für den ganzen Betrieb oder für einzelne Betriebs- teile dauerhaft oder befristet und ohne (vollen) Lohnausgleich zu verringern (Rosdächer/Seifert 1994), daß bekannteste Beispiel hierfür dürfte die Vereinbarung bei der Volkswagen AG sein (Promberger u.a. 1996). Mit Mehr- und Schichtarbeit bzw. Kurzarbeit liegen Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung vor, die schon länger praktiziert werden und die daher zurecht als 'traditionelle Formen der Arbeitszeitflexibilisierung' bezeichnet werden können. Inzwischen sind allerdings neue Arbeitszeitmodelle entwickelt worden, mit denen die jeweils 'paßgenaue' Betriebszeit mit geringerem arbeitsorganisatorischen Aufwand erreicht werden kann. Hier wären zu nennen wechselnde Besetzungstärken von Schichtgruppen, verschiedenen Arbeitsplatzzuteilungen und die Bildung unterschiedlicher "Zeitmodule", Modelle "teilzeitintegrierender Mehrschichtsysteme bzw. Modulararbeitszeiten", Einführung von überlappenden Arbeitszeiten, versetzten Arbeitszeiten (Haller/Neher 1986, 54 f; Kunz 1992, 81).

b) Variabilisierung eines gegebenen Arbeitszeitvolumens:

Hierunter fallen die Arbeitszeitformen, die in der Öffentlichkeit gegenwärtig vorrangig mit dem Begriff der Arbeitszeitflexibilisierung verbunden werden. Diese werden in der Literatur teilweise als 'neue Formen der Arbeitszeitflexibilisierung' bezeichnet. Hierunter fallen vor allem die Gleitzeit, Modelle mit Arbeitszeitkonten - deren ausgeprägteste Form Jahres- oder mitunter gar Lebensarbeitszeitmodelle darstellen -, kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten (KAPOVAZ) bzw. Arbeit auf Abruf, neue Formen der Saisonarbeit und eine systematische Urlaubsplanung, die darauf abstellt, die Urlaubszeiten der MitarbeiterInnen vorzugsweise in auftragsschwachen Jahreszeiten zu plazieren.

c) Differenzierung individueller Arbeitszeiten:

Für eine größere Differenzierung der (individuellen) Arbeitszeiten, also der vermehrten Zuweisung unterschiedlicher arbeitsvertraglich verankerter Arbeitszeitvolumina an Beschäftigte, werden verschiedene Gründe ins Feld geführt: Zum

⁸ Diese analytische Differenzierung folgt - wenn auch mit anderen Begrifflichkeiten - weitgehend der des Bielefelder Arbeitszeitprojektes aus den 80er Jahren (Hinrichs 1992). Bei Schuh u.a. (1993) findet sich eine Übersicht von Arbeitszeitmodellen, 'sortiert' nach den Flexibilitätsspielräumen hinsichtlich von Chronometrie (=Dauer) und Chronologie (=Lage) der Arbeitszeit.

einen wird darauf verwiesen, daß zunehmend Arbeitsplätze existieren, die eine große Humankapitalinvestition in die Arbeitskräfte verlangen, was es den Betrieben sinnvoll erscheinen läßt, diese überdurchschnittlich lange zu nutzen. Zum anderen existieren - trotz Arbeitsmarktkrise - nach wie vor 'knappe Qualifikationen', die von den Unternehmen eher länger als kürzer genutzt werden möchten. Parallel hierzu werden in letzter Zeit aber auch verstärkt Formen der Reduzierung der Arbeitszeit, also der Differenzierung 'nach unten' thematisiert. Formen der größeren Differenzierung der individuellen Arbeitszeit sind die schon länger praktizierte Teilzeit, daneben seit neuerem aber auch Arbeitszeit à la Carte (bzw. individuelle Arbeitszeit), Job-Sharing oder der gleitende Übergang in den Ruhestand.

Dabei ist zusätzlich darauf hinzuweisen, daß sich die verschiedenen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung in der betrieblichen Praxis nicht wechselseitig ausschließen, so daß sich eine Vielzahl an Variations- und Kombinationsmöglichkeiten ergibt (Dintner 1994, 118).⁹

4 Zum Stand der Arbeitszeitflexibilisierung in Klein- und Mittelbetrieben des Produzierenden Gewerbes

Arbeitszeitstrukturen in Klein- und Mittelbetrieben des produzierenden Gewerbes sind bisher noch nicht in hinreichend differenziertem Maße Objekt empirischer Forschungen geworden. Dies führt - wie bereits in der Vorbemerkung betont - dazu, daß sich gegensätzliche Thesen zum Flexibilitätsniveau in diesem Betriebsspektrum in der Öffentlichkeit dauerhaft halten können: Von einer ausgeprägten Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist ebenso die Rede wie von einem Nachholbedarf der 'Kleinen'. Beide Thesen bedürfen u.E. der Relativierung. Weder läßt sich angesichts des empirischen Materials die These aufrechterhalten, daß Klein- und Mittelbetriebe generell die Vorreiter in Sachen Arbeitszeitflexibilisierung sind bzw. daß sie diese Möglichkeiten stärker als Großbetriebe nutzen, noch die Annahme eines allgemeinen 'Modernisierungsrückstandes' der KMU (so auch Dörsam 1997).¹⁰

Vor der Darstellung der empirischen Befunde zur Arbeitszeitgestaltung in KMU sind vier Anmerkungen notwendig:

a) Die vorhandenen empirische Untersuchungen beschränken sich bislang in aller Regel auf ein eingeschränktes Spektrum flexibler Arbeitszeitformen, und zwar

9 Einen neueren Überblick über unterschiedliche Flexi-Modelle und ihre Einschätzung geben Baillo d u.a. 1997.

10 Auf die generellen Probleme der Vergleichbarkeit verschiedener Studien, sowohl hinsichtlich der Betriebsgrößen- und Branchendefinitionen bzw. der Branchenauswahl sowie der untersuchten Arbeitszeitformen (Reiß/Pfau 1988) kann hier ebenso wenig eingegangen werden wie auf die Problematik, Klein- und Mittelbetriebe 'trennscharf' von Großbetrieben unterscheiden zu können (vgl. z.B.: Mugler 1993, 15 ff.; Kick 1992, 24; Weimer 1990, 100).

üblicherweise auf Gleitzeit, Teilzeit, Schicht-, Wochenendarbeit und Überstunden. Repräsentative Daten über die Verbreitung von Jahresarbeitszeitregelungen, Langzeitkonten, Sabbaticals, Swing-Vereinbarungen und gleitendem Übergang in den Ruhestand sind nicht vorhanden; lediglich zu Teilbereichen existieren vereinzelte Studien, die aber eher explorativen Charakter haben.

- b) Es scheint zwingend zu sein, bei der Analyse zwischen Kleinst-/Kleinbetrieben auf der einen Seite und Mittelbetrieben auf der anderen zu unterscheiden: Eine Darstellung, in der Klein- und Mittelbetriebe pauschal 'zusammengeworfen' werden, übersieht die Tatsache, daß Kleinst- und Kleinbetriebe - im Vergleich zu zahlreichen Mittelbetrieben - einen erheblich reduzierten Formalisierungsgrad interner Regulierungsmechanismen sowie (aus einleuchtenden Gründen) ein niedrigeres Niveau funktionaler Ausdifferenzierung der Hierarchie und Arbeitsorganisation aufweisen. Eine solche Subdifferenzierung der KMU in Kleinst-/Klein- und Mittelbetriebe wird allerdings nicht in allen Studien durchgeführt.
- c) Es wäre sinnvoll, die Analyse der Verbreitung von Modellen der Arbeitszeitflexibilisierung in KMU hinsichtlich der jeweiligen Eigentümerstrukturen zu differenzieren: Handelt es sich um einen Betrieb, den ein Eigentümerunternehmer besitzt, oder um einen Betrieb, der zu einem größeren Konzern gehört. Letztere können typischerweise auf ausformulierte und durchstrukturierte flexible Arbeitszeitregelungen zurückgreifen, die von der zentralen Personalabteilung auf Konzernebene ausgearbeitet werden und dann 'lediglich' noch an die Verhältnisse 'vor Ort' anzupassen sind. Allerdings erlauben die vorliegenden empirischen Ergebnisse eine solche Differenzierung gegenwärtig nicht systematisch.
- d) Die KMU sind in sich sehr heterogen (Weimer 1990). Auf der einen Seite stehen hochspezialisierte Betriebe mit hochqualifizierten Beschäftigten und qualitativ hochwertigen Produkten, die durchaus eine starke Marktposition besitzen. Auf der anderen Seite befinden sich Betriebe, die 'austauschbare' Massenprodukte herstellen, in denen das Qualifikations-Niveau der Beschäftigten gering ist und die sich daher in einer schlechten Marktposition befinden. Auch das dürfte eine wichtige Rolle für die Verbreitung und Notwendigkeit von Arbeitszeitflexibilisierungen spielen - und wird ebenfalls in den bisherigen Studien nicht hinreichend berücksichtigt.

Der Stand der Forschung zu flexiblen Arbeitszeiten in KMU des produzierenden Gewerbes ist daher insgesamt nicht zufriedenstellend. Abgesehen von eher journalistisch aufbereiteten bzw. populärwissenschaftlichen Beiträgen über einige Vorreiterbetriebe sowie von verschiedenen, teilweise durchaus interessanten Spezialstudien zur Nutzung bestimmter Arbeitszeitformen in KMU wurden in den letzten Jahren im Grunde lediglich zwei Studien vorgelegt, die sich auf repräsentativer Basis mit der Arbeitszeitsituation in KMU beschäftigen und gleichzeitig einen systematischen Vergleich mit der Lage in Großbetrieben zulassen. Dabei handelt es sich um die ISO/

DIW-Studie (Groß u.a. 1991) sowie um Teile des Betriebspanels des IAB (Bellmann u.a. 1996).

Im folgenden werden zunächst die wesentlichen Einzelergebnisse aus den wichtigsten Spezialstudien dokumentiert. Bei den relevanten 'kleineren' Arbeiten, die hier (chronologisch) kurz dargestellt werden, handelt es sich um Reiß/Pfau (1988), Haarland (1990), Promberger (1993) und Dörsam (1997).¹¹ Danach soll knapp auf die Ergebnisse der ISO/DIW-Studie sowie das IAB-Betriebspanel eingegangen werden.

Reiß/Pfau (1988) gehen in ihrer Arbeit auf acht ältere empirische Studien zur Flexibilisierungsthematik aus den Jahren 1975 bis 1986 ein, die nur z.T. repräsentativ sind, teilweise thematisch unterschiedlich angelegt waren sowie unterschiedliche Arbeitszeitmodelle untersuchten. Faßt man die Ergebnisse der Untersuchung von Reiß und Pfau knapp zusammen, zeigt sich folgender Sachverhalt: Ein Flexibilitätsvorteil der Klein- und Mittelbetrieben gegenüber Großbetrieben ist nicht zu beobachten, vielmehr muß für die in der Untersuchung berücksichtigten Formen flexibler Arbeitszeitformen für die achtziger Jahre eher ein 'Flexibilitätsvorteil' der Großunternehmen angenommen werden, da hier - mit einer bemerkenswerten Ausnahme¹² - flexible Arbeitszeitmodelle häufiger anzutreffen waren als in KMU. Interessanterweise wurden auch auf der Führungsebene der Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle in Großbetrieben positiver zur Erreichung betrieblicher Ziele bewertet als in KMU.

Haarland (1990) untersucht die Verbreitung verschiedener flexibler Teilzeit-Arbeitszeitmodelle in industriellen mittelständischen Unternehmen (Unternehmen bis zu 499 Mitarbeitern mit Schwerpunkt Metallindustrie) und die Gründe für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. Vor allem zwei Gründe sprechen aus Sicht der befragten Betriebe für die Einführung flexibler Arbeitszeiten: Der Wunsch nach einer besseren Kapazitätsauslastung bzw. nach längeren Betriebszeiten und eine bessere Anpassung des Personaleinsatzes an den Arbeitsanfall. Als grundlegendes Ziel wurde die Verlängerung der Betriebszeit von über 44% der befragten Unternehmen genannt, die flexiblere Reaktion auf den Arbeitsanfall von knapp 38%. Für etwas mehr als 12% war die Erhöhung der Arbeitsmotivation Grund für die Einführung flexibler Arbeitszeiten, und knapp 6% wollte hierdurch den Arbeitszeitwünschen der Belegschaft entgegenkommen. Haarland kommt zu dem Ergebnis, daß die wichtigste Form der Arbeitszeitflexibilisierung die unter die Normalarbeitszeit verkürzte Teilzeitwoche ist, dagegen Formen wie KAPOVAZ, Job-Sharing, die halbjährliche

11 Im folgenden kann nicht auf Einzelbefunde aus allen Studien eingegangen werden, die 'irgendwie' auch die Arbeitszeit-Situation in KMU thematisieren. Hingewiesen sei noch auf zwei Studien, die sich mit dem Stand der Arbeitszeitflexibilisierung im Handwerk (Rühl u.a. 1988) und mit der Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung im Metallhandwerk von Nordrhein-Westfalen (Scholten/Weimer 1990) befassen. Ergebnis dieser beiden Studien ist, daß in Kleinst- und Kleinbetrieben die Verbreitung flexibler Arbeitszeitformen und die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten geringer ist als in Mittel- und Großbetrieben.

12 Diese Ausnahme bildeten die sogenannten 'Variablen Arbeitszeiten'; darunter wurden u.a. Jahresarbeitszeitverträge, Langzeiturlaub und Freizeitausgleich gefaßt.

Beschäftigung und der wöchentliche Wechsel der Arbeitskräfte kaum oder gar nicht vorkommen. Ergebnis der Studie ist, daß mittelständische Unternehmen das Potential der Arbeitszeitflexibilisierung bisher wenig nutzen, u. a. auch wegen des Umstandes, daß die betriebswirtschaftlichen Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle nicht gesehen werden. Zudem wird das Potential der Arbeitszeitflexibilisierung in Betrieben in Kleinst- und Kleinbetrieben mit weniger als 100 Beschäftigten deutlich geringer eingeschätzt als in Mittelbetrieben mit mehr als 100 Beschäftigten.

Die repräsentative Untersuchung von *Promberger (1993)* konzentriert sich auf die betriebliche Realisierung differenzierter Arbeitszeiten in der Metallindustrie, wie sie in Form der sogenannten 13/18%-Regelung in den entsprechenden Tarifverträgen der Metallindustrie verankert sind.¹³ Die Ergebnisse beruhen auf einer schriftlichen Befragung von Betriebsräten. Auch hier zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Verbreitung. Während knapp 40% der Betriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten entsprechende Verträge abgeschlossen haben, ist dies in weniger als 11% der Betriebe mit weniger als 300 Beschäftigten der Fall.

Aktuell hat das *Institut für Mittelstandsforschung (IfM)* in Bonn die Ergebnisse einer größer angelegten Studie zur "Flexiblen Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen" veröffentlicht (Dörsam 1997). Die ursprünglich als repräsentativ angelegte Studie des IfM - und die darin enthaltene Literaturübersicht über andere Erhebungen zur Arbeitszeitflexibilisierung - zeigt auf, daß flexible Arbeitszeitmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen wesentlich weniger verbreitet sind als in Großunternehmen. So wird z.B. das am häufigsten umgesetzte formale Arbeitszeitmodell, die Teilzeit, in 94% der Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten praktiziert, aber nur in 58% der Unternehmen mit 5 bis 49 MitarbeiterInnen und sogar nur in 38% der Kleinstbetriebe mit 1 bis 4 ArbeitnehmerInnen. Die wesentlichen Hindernisgründe für die geringere Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen in KMU werden in der Studie in der komplexen und intransparenten Rechtslage sowie in unternehmensinternen Umständen gesehen. Häufig fehle die Bereitschaft der Geschäftsführung zu einer Veränderung des Führungsstils und der Arbeitsorganisation. Allerdings sind kleine Unternehmen auch häufig überfordert, die rechtlichen Möglichkeiten einer Arbeitszeitflexibilisierung einzuschätzen, da ihnen die hierzu nötige juristische Fachkompetenz fehlt.

Daß ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle existiert - und dies nicht nur im produzierenden Gewerbe -, wird auch in den repräsentativen Untersuchungen des ISO und des DIW zu "Arbeitszeiten und Betriebszeiten 1990" (Groß u. a. 1991) des IAB-Betriebs-

¹³ Nach dem 1990 abgeschlossenen Manteltarifvertrag kann - je nachdem, ob die außertariflichen Angestellten unter den persönlichen Geltungsbereich des Tarifvertrages fallen oder nicht - mit bis zu 13% bzw. 18% der Beschäftigten eines Betriebes auf Basis einzelvertraglicher Regelungen eine Arbeitszeit von bis zu 40 Stunden pro Woche vereinbart werden.

panels (Bellmann u.a. 1996) deutlich.¹⁴ Neben den in der Tabelle dokumentierten Daten, die zusammenfassend dargestellt werden, bleiben vor allem zwei Befunde festzuhalten: 1.) Die Zahl der Betriebe, der eine Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten gelungen ist, steigt mit der Betriebsgröße an: So waren 1995 in knapp 37% der Kleinstbetriebe die Arbeits- und Betriebszeiten entkoppelt, aber in über 82% der Großbetriebe (Bellmann u.a. 1996, 44 ff.). 2.) Es existiert ein deutlicher Zusammenhang zwischen der postulierten Priorität der Arbeitszeitflexibilisierung und der Betriebsgröße. Während für knapp 50% der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten die Flexibilisierung der Arbeitszeit ein wichtiges geschäftspolitisches Ziel ist, wird diese Ansicht nur in knapp 20% der Betriebe mit weniger als 20 MitarbeiterInnen geteilt (Bellmann u.a. 1996, 19 f.).

Die Ergebnisse zur Arbeitszeitflexibilisierung in KMU können daher wie folgt knapp zusammengefaßt werden: Es existieren deutliche Unterschiede in der Verbreitung und Nutzung flexibler Arbeitszeiten je nach Betriebsgröße. *Kleinst- und Kleinbetriebe* vertrauen bei flexiblem Arbeitsanfall hauptsächlich auf zwei Formen der Arbeitszeitflexibilisierung: Teilzeitarbeit und Samstagsarbeit, die oft als normale Arbeitszeit abgegolten wird. Eine Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten hat hier in großem Umfang noch nicht stattgefunden; Gleitzeit spielt so gut wie keine Rolle. Eine Kombination von verschiedenen Arbeitszeitflexibilisierungsformen ist in Betrieben dieser Größenklasse weit schwächer ausgeprägt als in Großbetrieben: Nach Groß u.a. (1991) wurden 1990 in über 42% der Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten nur eine der von ihnen untersuchten Formen der Arbeitszeitflexibilisierung bzw. gar keine praktiziert, während dies lediglich bei 0,7% der Großbetriebe der Fall war. Die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels zeigen dieselbe Tendenz (Bellmann u.a. 1996, 46). An den 'Entkopplungsbetrieben' ist der Anteil der Betriebe, die mehr als drei Formen der Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten nutzen, bei den Großbetrieben fast 10mal so hoch wie bei den Kleinstbetrieben.

Die Situation in den *Mittelbetrieben* stellt sich hier anders dar. Ein Großteil der Mittelbetriebe hat Schichtsysteme eingeführt und somit Arbeits- und Betriebszeiten entkoppelt; die Werte steigen von 1,5% (1 bis 19 Beschäftigte) auf 17,3% (20 bis 199 Beschäftigte) auf immerhin 64,3% in Betrieben mit 200 bis 499 Beschäftigten an (Groß u.a. 1991, 44). Das Mittel 'Überstunden' ist in Mittelbetrieben ein wichtigerer Bestandteil des betrieblichen Arbeitszeitmanagements als in Kleinbetrieben. Gleitzeitregelungen sind hier zwar noch nicht so weit verbreitet wie in Großbetrieben, spielen aber dennoch eine relevante Rolle und werden mit Sicherheit noch an Bedeutung gewinnen.

14 Aus den hier genannten Untersuchungen werden, wenn nicht anders vermerkt, nur die entsprechenden Daten über das produzierende Gewerbe dargestellt. Auf die Gründe für die mitunter erheblichen Unterschiede bei den Zahlen über die Verbreitung für die einzelnen Arbeitszeitformen zwischen den einzelnen Studien kann hier nicht eingegangen werden.

Tab. 1: Verbreitung ausgewählter Arbeitszeitformen im produzierenden Gewerbe nach Betriebsgrößenklassen

	Betriebsgrößenklassen				
	1-19 Beschäft.	20-199 Beschäft.	200-499 Beschäft.	500 u.m. Beschäft.	Betriebe insgesamt
Anteil der Betriebe mit					
Teilzeitarbeit					
ISO/DIW 1991	49,6	72,0	88,7	96,8	53,4
IAB-Betriebspanel 1993/95 1)	58,8	79,6	92,8	96,0	63,4
Schichtarbeit					
ISO/DIW 1991	1,5	17,3	64,3	77,9	4,8
IAB-Betriebspanel 1993/95 2)	1,9	18,0	70,5	90,1	6,1
Samstagsarbeit					
ISO/DIW 1991	51,5	50,4	63,4	68,1	51,6
IAB-Betriebspanel 1993/95 2)	32,9	29,2	37,8	48,4	32,5
Sonntagsarbeit					
ISO/DIW 1991	18,6	7,9	15,5	30,8	17,2
IAB-Betriebspanel 1993/95 2)	3,4	4,2	13,9	24,5	3,8
Gleitzeit					
ISO/DIW 1991	4,0	12,7	45,2	61,4	6,0
IAB-Betriebspanel 1993/95	-	-	-	-	-
Überstunden					
ISO/DIW 1991	34,1	62,9	78,3	86,3	39,0
IAB-Betriebspanel 1993/95 1)	38,9	56,3	88,2	91,0	42,9

1) Ergebnisse aus der 3. Welle 1995

2) Ergebnisse aus der 1. Welle 1993

- Keine Daten hierzu bei Bellmann u. a. (1996) veröffentlicht

Quelle: Groß/Stille/Thoben 1991, Bellmann u. a. 1996

Auf den ersten Blick scheinen die hier präsentierten Ergebnisse also die These zu unterstützen, "daß die Arbeitszeitflexibilisierung mit zunehmender Betriebsgröße an Bedeutung gewinnt" (Kunz 1992, 71) bzw. klassische Arbeitszeitmodelle mit gleichmäßig verteilter Arbeitszeit im Produktionsbereich in Klein- und Mittelbetrieben (so Linnenkohl 1994) überwiegen. Freilich lassen Betriebsfallstudien und qualitative Untersuchungen den begründeten Verdacht aufkommen, daß es sich bei diesen Einschätzungen möglicherweise um methodisch bedingte Fehlinterpretationen handelt, die (zumindest) nur die halbe Wahrheit widerspiegeln. Zwar ist richtig, daß sich aus den Statistiken das Bild ergibt, daß Großbetriebe bei der Umsetzung von Modellen der Arbeitszeitflexibilisierung weiter sind als die Klein- und (allerdings eingeschränkt) auch die Mittelbetriebe. Die Meinung anderer Experten und eigene Forschungserfahrungen belegen allerdings, daß Kleinbetriebe sehr wohl ausgesprochen flexibel auf anfallende Auftragsschwankungen reagieren (können).

Die zentrale Erklärung dieses Widerspruches liegt wohl darin, daß Arbeitszeitfragen in kleineren Betrieben überwiegend informell geregelt werden und es dort häufig zu keiner formalen Regulierung, etwa in Form einer Betriebsvereinbarung, kommt. Da die repräsentativen Untersuchungen ihre Stärke wesentlich in der Erfassung formalisierter Arbeitszeitregelungen haben, droht die kleinbetriebliche Arbeitszeitpraxis in diesen Untersuchungen nicht hinreichend abgebildet zu werden (so auch Dörsam 1997). Hierzu zwei Hinweise:

So muß etwa die geringe Verbreitung von Gleitzeit in Kleinbetrieben differenziert betrachtet werden, da sich durchaus funktionale Äquivalente in diesen Betrieben etabliert haben - ohne daß sie dort stets als Gleitzeit bezeichnet würden. So werden etwa häufig innerbetriebliche (ad hoc-)Absprachen dahingehend getroffen, daß Beschäftigten, die - um einen Auftrag termingerecht erledigen zu können - an einem Tag länger im Betrieb bleiben, dafür am nächsten Tag erst später zur Arbeit erscheinen müssen. In formalisierter Form würde eine derartige Absprache als Gleitzeit bezeichnet. Bei den Betriebsbefragungen würde aber sicherlich der Betriebsleiter derartige informelle Absprachen kaum unter diese Rubrik subsumieren.

In diese argumentative Richtung weist auch die Studie des IfM (Dörsam 1997), die für das Produzierende Gewerbe zunächst mit überraschend hohen Werten bei der Nutzung von Gleitzeit aufwartet - 42,1% der Betriebe mit 1-4 Beschäftigten und 24,6% der Betriebe mit 5-49 Beschäftigten -, um dann zu erläutern: "Die Telefoninterviews zeigten jedoch, daß in kleinen Unternehmen (...) häufig keine institutionalisierten Arbeitszeitsysteme im Sinne verbindlicher Regelungen bestehen, sondern informelle und fallweise Absprachen getroffen werden" (120 f.).

Auch bei der Frage nach der Häufigkeit der Überstunden ist zu beachten, daß in Kleinbetrieben oftmals die Grenze zwischen 'normaler Arbeitszeit' und Mehrarbeit diffuser ist als in Großbetrieben. Kleinbetriebe haben schon immer häufig anfallsorientierte Arbeitszeiten praktiziert und dabei unter der Hand informelle Arbeitszeitre-

gelungen eingeführt, die gegenwärtig unter dem Schlagwort "Vertrauensarbeitszeiten" auch in Großbetrieben aktuell werden.

Die Ergebnisse zu der Frage, wie wichtig den Unternehmen die Umsetzung von Arbeitszeitflexibilisierungen sind, können ebenfalls in zwei Richtungen interpretiert werden. Die Tatsache, daß in Großbetrieben die Umsetzung von Arbeitszeitflexibilisierungen augenscheinlich eine höhere Priorität besitzt als in den KMU, und hier vor allen in den Kleinstbetrieben, kann entweder als Informations- und 'Bewußtseinsvorsprung' der Führungskräfte in Großbetrieben bezüglich der betriebswirtschaftlichen Vorteile solcher Arbeitszeitmodelle gegenüber ihren Kollegen in KMU gewertet werden - oder als Hinweis auf ein nicht vorhandenes Defizit in Sachen 'Flexibilisierung' in den KMU, da sich hier schon längst auf informeller Ebene flexible Arbeitszeitstrukturen durchgesetzt haben, um deren formelle Regulierung die Personalleiter in größeren Betrieben erst noch mühsam mit 'ihren' Betriebsräten ringen müssen. An solchen hochgradig verregelten Flexi-Modellen von (typischerweise) Großbetrieben haben Kleinunternehmer aber eventuell aus einleuchtenden ökonomisch-rationalen Gründen überhaupt kein Interesse.

Es ist also davon auszugehen, daß in den repräsentativen standardisierten Arbeitszeit-Erhebungen das tatsächliche Flexibilisierungsniveau in Klein- und Mittelbetrieben systematisch unterschätzt wird. D.h., die Befunde der Betriebsbefragungen müssen insofern relativiert werden, als das Fehlen von formalisierten Vereinbarungen zu Arbeitszeitfragen nicht bedeutet, daß Kleinbetriebe keine flexiblen und 'innovativen' Arbeitszeitmodelle praktizieren.

Dieser methodenkritische Einwand soll nun allerdings nicht dahingehend überzogen werden, daß Kleinst- und Kleinbetrieben sowie 'kleineren' Mittelbetrieben schlechterdings kein Bedarf an neuen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung attestiert würde und daß es keine spezifischen Hindernisgründe für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in den KMU gäbe. Ohne Zweifel belegen empirische Arbeiten vielfach, daß hier - zumindest teilweise - ein erheblicher Mangel an Wissen und Experimentierfreude besteht. Nur: Es scheint eben Vorsicht angezeigt zu sein, wenn man KMU an der großbetrieblichen Latte des Vorhandenseins formalisierter Flexibilisierungsmodelle mißt.

5 Hindernisgründe für die Einführung flexibler Arbeitszeit in Klein- und Mittelbetrieben

In der Literatur zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen in Klein- und Mittelbetrieben (z.B.: Dubbert 1990; Mank 1991) wird das Problemfeld der Arbeitszeitgestaltung meist nicht explizit thematisiert bzw. bestenfalls kurz angerissen. Eine systematischere Auseinandersetzung über die Bedingungen von Arbeitszeitflexibili-

sierungen bzw. über die Eignung bestimmter Formen der Arbeitszeitflexibilisierung für KMU ist eher die Ausnahme (etwa Haarland 1990; Kick 1992; Kunz 1992; Linnenkohl 1994).

Unabhängig von der Betriebsgröße werden in der einschlägigen Arbeitszeitliteratur fünf Haupt-Hemmnisse genannt, die die Umsetzung von Arbeitszeitflexibilisierungen behindern (etwa Wildemann 1991; Kick 1992):¹⁵

- Das Fehlen einer geeigneten Aufgaben- und Organisationsstruktur;
- eine mangelnde Kenntnis der wirtschaftlichen, personellen und sozialen Auswirkungen;
- eine unzureichende Planungs- und Einführungssystematik;
- Vorbehalte auf Seiten der Vorgesetzten;
- die defensive Haltung von Betriebsräten und Gewerkschaften.

Diese gilt es im folgenden, speziell in Hinblick auf ihre Relevanz für die Klein- und Mittelbetriebe, zu diskutieren.

5.1 Fehlen einer geeigneten Aufgaben- und Organisationsstruktur

Die KMU (und hier vor allem die Kleinbetriebe) zeichnen sich häufig durch eine eingeschränkte formale Ausdifferenzierung der organisatorischen Strukturen aus (Manz 1990). So existiert selten eine eigenständige Personalabteilung, in deren genuinen Aufgabenbereich die Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle fallen würde. Die Personalarbeit reduziert sich hier häufig auf reine Verwaltungstätigkeiten auf 'Sachbearbeiterniveau'.

Weiter kann für viele KMU von ungeeigneten Organisationsstrukturen für die Einführung flexibler Formen der Arbeitszeitgestaltung ausgegangen werden, da die KMU häufig eine personenbezogene Stellenbildung anstatt einer aufgabenbezogenen praktizieren. D.h., auf die Möglichkeiten zur Einführung bestimmter Formen der Arbeitszeitflexibilisierung wirkt sich negativ aus, daß Klein- und Mittelbetriebe - im Gegensatz zu Großbetrieben - oft nicht genügend Fach- (und Führungs-)kräfte besitzen, und daß daher Funktionshäufungen und eine geringe Arbeitsteilung vorherrschen (Dörsam 1997; Kick 1992). Dies resultiert in aller Regel in einer mangelnden Ersetzbarkeit bestimmter Mitarbeiter bei gleichzeitig häufiger Unrentabilität der Option, eine Position (etwa für Schichtmodelle) mehrfach zu besetzen - was die Einführung solcher Arbeitszeitformen regelmäßig ausschließt.¹⁶

15 Auf rechtliche Hindernisse, die der Arbeitszeitflexibilisierung im Wege stehen - die sich nach der Novellierung des Gesetzes zur Arbeitszeitordnung (AZO) allerdings ohnehin verringert haben -, wird hier nicht eingegangen (Dörsam 1997; zum rechtlichen und tariflichen Kontext siehe auch Linnenkohl 1995). Die rechtlichen Rahmenbedingungen scheinen die kleineren Betriebe aber eher zu begünstigen (Kunz 1992, 87).

16 Die technisch-organisatorischen Restriktionen erschweren aber nur die Einführung bestimmter Arbeitszeitmodelle wie beispielsweise Schichtarbeit und Gleitzeit. Andere Formen, wie Teilzeit, sind davon hingegen nicht betroffen (Dörsam 1997).

Hinzu kommt, daß gleichzeitig fast alle flexiblen Arbeitszeitmodelle, die zu einer Ausweitung der Betriebszeiten führen, wegen der mit ihnen verbundenen Notwendigkeit der Mehrfachbesetzung mit einem zusätzlichen quantitativen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern verbunden wären (Kick 1992, 35). Inwieweit KMU hinreichend attraktiv sind, um in einem solchen Fall genügend qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu attrahieren, wird mit Verweis auf die höhere Attraktivität von Großbetrieben für die meisten Beschäftigten mitunter in Zweifel gezogen (Domeyer/Funder 1991).

Kick (1992, 35 f.) merkt hierzu allerdings an, daß eventuell mit Hilfe individueller Arbeitszeitmodelle ein zusätzliches Fach- und Führungskräftepotential (auch für KMU) erschlossen werden könnte, etwa wenn durch ein entsprechendes Personalmarketing die Möglichkeit der individuellen Gestaltung der Arbeitszeit bekannt gemacht würde. Hier böte sich gerade für kleinere Unternehmen eine Chance, ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt gegenüber großen Unternehmen zu steigern und damit zur Lösung des für sie wichtigen Problems der Rekrutierung qualifizierten Personals beizutragen.

5.2 Mangelnde Kenntnis der wirtschaftlichen, personellen und sozialen Auswirkungen

Eigentümer von Klein- und Mittelbetrieben des Produzierenden Gewerbes weisen mehrheitlich eine dominant technische Orientierung auf (Dörsam 1997, 93) und pflegen eher einen auf Improvisation und Intuition ausgerichteten Führungsstils. Dies führt in Zusammenhang mit der vielfach beschriebenen Arbeitsüberlastung im operativen Tagesgeschäft qua Funktionshäufung (gerade bei Eigentümerunternehmern, Kick 1992, 35) sowie der nicht vorhandenen eigenständigen Personalabteilung in KMU zu einem teilweise eklatanten Mangel an Wissen, um die wirtschaftlichen, personellen und sozialen Voraussetzungen und Auswirkungen der Einführung von neuen Formen flexibler Arbeitszeiten adäquat abschätzen und im Vorfeld möglicherweise entschärfen zu können. Diese unzureichenden Kenntnisse dürften ein schwerwiegendes Problem für die weitere Flexibilisierung von Arbeitszeiten in KMU darstellen¹⁷.

17 Gleichzeitig lassen sich aber auch einzelne Aspekte benennen, hinsichtlich derer KMU - verglichen mit der Situation in Großbetrieben - eventuell eher auf günstigere Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Implementation flexibler Arbeitszeitmodelle verweisen können: So wird in der Literatur etwa davon ausgegangen, daß flexible Arbeitszeiten nur dann effizienz- und motivationssteigernd wirken, wenn die MitarbeiterInnen zum einen an der Implementierung beteiligt werden und zum anderen Gestaltungsspielräume haben (Steiner/Ehrl-Baumann 1994; Hegner 1992). Genau diese Bedingungen sind aber nach den Befunden zahlreichen Studien in den sozial kleinräumlicheren KMU mit ihren 'gemeinschaftlich' geprägten innerbetrieblichen Sozialbeziehungen wahrscheinlicher anzufinden als in den vergleichsweise anonymen hierarchisch strukturierten Großbetrieben (Kotthoff/Reindl 1990).

5.3 Unzureichende Planungs- und Einführungssystematik

Die obigen Aspekte stehen in engem Zusammenhang mit dem Befund einer unzureichenden Planungs- und Einführungssystematik neuer Arbeitszeitmodelle in KMU (Kick 1992). Übersehen werde bei häufig eher improvisierten Arbeitszeitveränderungen, daß die Umsetzung neuer und innovativer Arbeitszeitformen ein fortwährender Prozeß sei. "Die Umstellung eines Arbeitszeitsystems bedeutet (...) die Einleitung eines permanenten Optimierungsprozesses - und nicht etwa nur den Übergang von einem über längere Zeiträume konstanten Systemzustand in einen anderen (...)" (Hoff u.a. 1993, 158) - wie dies üblicherweise in KMU angestrebt wird.¹⁸

5.4 Vorbehalte auf Seiten der Vorgesetzten

Eigentümerunternehmer stehen allen Befunden zufolge der Umsetzung von erweiterten Formen der Arbeitszeitflexibilisierungen (über die alltagspraktisch eingeübte 'Zurufpraxis' hinaus) eher ablehnend gegenüber. Die in Klein- und Mittelbetrieben oft anzutreffende Zentralisierung von Entscheidungsstrukturen in der Person des Eigentümers (Hilbert/Sperling 1990) stehen daher einer weitergehenden und innovativen Flexibilisierung der Arbeitszeiten häufig entgegen. Dies hängt nicht zuletzt auch mit der "Kontrollproblematik" in diesen Betrieben zusammen: Viele Eigentümer von Klein- und Mittelbetrieben tun sich schwer mit dem Gedanken, nicht jederzeit die Kontrolle über das betriebliche Geschehen in ihrem Unternehmen zu besitzen. Dies schlägt sich nicht zuletzt auch in dem niedrigen Niveau an Schichtarbeit in diesen Betrieben nieder: "Da wären ja Arbeiter im Betrieb, ohne daß ich da wäre", bringt ein Kleinunternehmer diese Haltung auf den Punkt.

Allerdings zeichnet sich hier möglicherweise ein gewisser Wandel in den traditionellen Einstellungsmustern von Eigentümerunternehmern ab, was sich positiv auf die zukünftige Implementation flexibler Arbeitszeitmuster in diesen Betrieben auswirken dürfte: Es scheint der Anteil derjenigen mittelständischen Unternehmer im Sinken begriffen sein, der ablehnend gegenüber partizipativen Formen der Betriebsführung eingestellt ist (Schneider u.a. 1991; Dörsam 1997). Mit dem Übergang zu einer neuen Struktur der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen eröffnen sich wahrscheinlich aber auch neue Flexibilitätspotentiale in diesen Unternehmen.

5.5 Defensive Haltung von Betriebsräten und Gewerkschaften

Prinzipiell sind, was den Mitbestimmungsaspekt flexibler Arbeitszeiten betrifft, die KMU in ihrem betrieblichen Handeln durchschnittlich weniger eingeschränkt als Großbetriebe: So spielen tarifliche Arbeitszeitbestimmungen, die die Flexibilisierung

¹⁸ In diesem Zusammenhang wäre es interessant zu untersuchen, ob sich die KMU denn in der Tat von den Großbetrieben hinsichtlich ihrer Implementierungsstrategie unterscheiden; Grawert (1995b, S.16ff.) differenziert etwa zwischen einer Strategie 'größtmöglicher Partizipation' und einer Strategie des 'Bombenwurfs'.

von Arbeitszeiten regelmäßig bestimmten Bedingungen unterwerfen,¹⁹ in Kleinbetrieben (und partiell auch in Mittelbetrieben) kaum eine Rolle: Entweder sind sie (mehrheitlich) nicht tarifgebunden, oder die Tarifbindung bedeutet keineswegs automatisch Tarifierfüllung.

Dies hängt unmittelbar mit der Tatsache zusammen, daß in Kleinbetrieben häufig kein Betriebsrat institutionalisiert ist (iwd 1996, 7), der darauf verpflichtet wäre, die Einhaltung von Tarifverträgen zu überwachen. Da die Etablierung eines flexiblen Arbeitszeitmodells darüber hinaus nach § 87 Abs. 1 Ziff. 2 des BetrVG grundsätzlich mitbestimmungspflichtig ist, folgt aus der weit verbreiteten Nicht-Existenz von Betriebsräten in KMU gleichzeitig ein reduzierter Formalisierungszwang, was flexible Arbeitszeitgestaltung betrifft. Dies dürfte die typischerweise informelle Arbeitszeitpraxis in Kleinbetrieben zusätzlich stützen.

6 Fazit

Klein- und Mittelbetriebe sind ein Stiefkind der Arbeitszeitforschung in der Bundesrepublik; daher besteht auf diesem Gebiet weiterer Forschungsbedarf²⁰. Soweit die bestehende Materiallage eine fundierte Einschätzung erlaubt, läßt sich kein 'schlanker' Gesamtbefund formulieren: Zwar wird in zahlreichen (quantitativen) Studien auf ein vergleichsweise niedriges Niveau von Arbeitszeitflexibilisierung in den KMU hingewiesen, trotzdem dürften die Arbeitszeitstrukturen in der weitgehend durch Informalität geprägten Betriebspraxis der KMU insgesamt flexibler sein, als es sich in der Literatur mitunter darstellt. Gleichzeitig haben KMU aber auch mit spezifischen Problemlagen zu kämpfen, was die Einführung innovativer Arbeitszeitmuster betrifft: Unzureichende Organisationsstrukturen, mangelndes Wissen, zentralisierte Entscheidungsstrukturen und ein fehlendes systematisches Personal- bzw. Arbeitszeitmanagements. Großbetriebe sind mit ihren differenzierten Managementstrukturen offensichtlich weit besser organisatorisch und inhaltlich vorbereitet, die Probleme bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle zu bewältigen und auch den Koordinierungsaufwand zu leisten, der bei der gleichzeitigen Anwendung mehrerer Formen der

19 Dies bedeutet freilich nicht, daß hier übersehen wird, in welchem hohem Maß die Gewerkschaften in der Bundesrepublik bereits dem unternehmerischen Flexibilitätsinteresse tariflich entgegengekommen sind (Rueß 1993; Mayer 1996; Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996; Trinczek 1998).

20 Hier sei noch darauf hingewiesen, daß in (naher) Zukunft drei weitere Studien bzw. Berichte zu Arbeitszeitfragen veröffentlicht werden. So plant die Projektgruppe "Das Hannoveraner Firmenpanel" an der Universität Hannover aus ihren Erhebungen Daten zu Arbeitszeitgestaltung und flexiblen Arbeitszeitmodellen zu veröffentlichen. Weiter wird zur Zeit eine schriftliche Umfrage zur Arbeitszeit in der Metall- und Elektroindustrie von IPRAS e. V. (Erlangen) durchgeführt, in der Daten zur Arbeitszeitverkürzung, Mehrarbeit, Samstag- und Sonntagsarbeit, Gleitzeit und zu Jahresarbeitszeitkonten erhoben werden. Zudem führt das Institut zur Erforschung sozialer Chancen zur Zeit weitere Betriebsbefragungen zu Arbeits- und Betriebszeiten durch.

Arbeitszeitflexibilisierung entsteht. Es besteht also auf Seiten der KMU sicherlich ein Professionalisierungs- und Betreuungsbedarf hinsichtlich der Arbeitszeitflexibilisierungen.

Dabei mangelt es in der Literatur nicht an Darstellungen von Modellen der Arbeitszeitflexibilisierung oder an Leitfäden und 'Checklisten' für die Unternehmen (hierzu auch Bauer/Seufert 1997), die flexible Arbeitszeiten nutzen wollen (u.a. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung u.a. 1997, Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften 1989; Fiedler-Winter 1995; Hegner/Kramer 1988; Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld o.J.; Industrie- und Handelskammer zu Münster 1994; Linnenkohl/Rauschenberg 1996; Marr 1993; Wagner 1995)²¹. Derartige Darstellungen von 'erfolgreichen' Arbeitszeitmodellen dürften allerdings - falls sie überhaupt wahrgenommen werden - den einzelnen KMU bei der Lösung ihrer spezifischen Probleme kaum helfen, da beim Thema Arbeitszeitgestaltung betriebsspezifische, d.h. auf den jeweiligen konkreten Einzelfall zugeschnittene Lösungen nötig sind. Es fehlt zwar inzwischen auch nicht an öffentlich geförderten Modellprojekten und Arbeitszeitberatungsangeboten bzw. kommerziellen Beratern, doch ist das Angebot für die KMU insgesamt äußerst intransparent (so auch Dörsam 1997). Mitunter droht bei Beratungsprojekten darüber hinaus häufig der Fehler begangen zu werden, die stärker formalisierte 'Arbeitszeitkultur' aus Großbetrieben auf KMU übertragen zu wollen - und bei diesem Unterfangen die bereits existierende informelle Flexibilitätspraxis in diesen Betrieben 'abzuwürgen'.

Insgesamt muß beim gegenwärtigen Stand der Forschung allerdings offen bleiben - und damit als zukünftige Forschungsfrage festgehalten werden -, wie groß der reale (Nachhol-)Bedarf von Klein- und Mittelbetrieben in Sachen 'Arbeitszeitflexibilisierung' eigentlich überhaupt ist, oder ob diese Betriebe nicht schon längst auf eine informelle Art und Weise vielfältige flexible Arbeitszeitmodelle praktizieren, die ihren Flexi-Anforderungen vollkommen angemessen sind. Aufgrund der speziellen Bedingungen in Klein- und Mittelbetrieben ist nicht jede Form der Arbeitszeitflexibilisierung für diese Betriebe ökonomisch sinnvoll, daß sich für einen Kleinbetrieb möglicherweise nicht einmal der Kostenaufwand für ein Zeiterfassungssystem für die Einführung von Gleitzeit rechnet, ist dabei nur ein eher randständiger Hinweis. Wichtiger ist vielmehr, systematisch den Hinweis ernst zu nehmen, daß aus einer einfachen prozentualen Differenz zwischen Groß- und Kleinbetrieben hinsichtlich der betrieblichen Implementation flexibler Arbeitszeitmodelle nicht gleichumstandlos auf ein Defizit der KMU geschlossen werden sollte: Was für Großbetriebe eine angemessene Strategie sein mag, kann für Klein- und Mittelbetriebe einen völlig ungeeigneten Entwicklungspfad darstellen - auch und möglicherweise insbesondere

21 Zudem werden auch vermehrt auf Konferenzen bzw. Workshops flexible Arbeitszeitmodelle vorgestellt, z.B. wurden auf der Bundeskonferenz der Wirtschaftsunioren Deutschlands (WJD) im September 1996 Arbeitszeitmodelle aus der mittelständischen Praxis vorgestellt.

was die Implementation formalisierter und regulierter Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung betrifft.

Literatur

- Baillod, Jürg u.a. (1997): *Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren* (Mensch, Technik, Organisation Bd.17). Zürich
- Bauer, Frank, Hermann Groß, Gabi Schilling (1996): *Arbeitszeit '95. Arbeitszeitstrukturen, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland* (hg. v. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen). Düsseldorf
- Bauer, Thomas, Karsten Seufert (1997): *Prozeßgestaltung im Arbeitszeitmanagement*; in: *Personal* 49, 7, 342-347
- Bellmann, Lutz u.a. (1996): *Flexibilität von Betrieben in Deutschland. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 1993-1995. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 200*. Nürnberg
- Beyer, Horst-Tilo (1986): *Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung zwischen Utopie und Realität*. München
- Bispinck, Rainer, WSI-Tarifarchiv (1996): *Immer kürzer und immer flexibler. Tarifliche Regelungen zur Arbeitszeit und ihrer Gestaltung. Eine Analyse von 68 Tarifbereichen. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 23*. Düsseldorf
- Brandt, Martin, Dieter Kunz (1995): *Neue Arbeitszeitkonzepte baden-württembergischer Unternehmen - Arbeitszeitflexibilisierung und Teilzeitarbeit als Instrumente der Beschäftigungspolitik* (hg. v. Institut für Südwestdeutsche Wirtschaftsforschung). Stuttgart
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bundesanstalt für Arbeit (Hg.) (1997): *Mobilzeit - Ein Leitfaden für Arbeitnehmer und Arbeitgeber*. Bonn
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hg.) (1996): *Wirtschaftskraft Mittelstand*. Bonn
- Bundestagsdrucksache 13/2581 vom 11.10.95: *Antwort der Bundesregierung / des Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung auf eine große Anfrage der SPD-Fraktion: Entwicklung und Stand der Arbeitszeitflexibilisierung in Deutschland*. Bonn
- Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Hg.) (1989): *Flexible Arbeitszeiten in mittelständischen Betrieben. Ein Leitfaden zur Einführung und Gestaltung*. Köln
- Dintner, Rolf (1994): *Arbeitszeitflexibilisierung und Kostenentwicklung*; in: *Der Rektor der Technischen Universität Ilmenau* (Hg.): 3. Ilmenauer Wirtschaftsforum - *Arbeitszeitflexibilisierung: Strategie und Umsetzung im Betrieb*. Ilmenau, 119-123
- Domeyer, Volker, Maria Funder (1991): *Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben*. Opladen
- Dörsam, Pia (1997): *Flexible Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 71 NF*. Stuttgart

- Dubbert, Michael (1990): Personalwesen; in: Hans-Christian Pfohl (Hg.): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Berlin, 96-128
- Faust, Michael u.a. (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München/Mering, 2. verb. Auflage
- Fiedler-Winter, Rosemarie (1995): Flexible Arbeitszeiten - Beispiele aus der Praxis. Landsberg/Lech
- Grawert, Achim (1995a): Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus Sicht der Mitarbeiter; in: Dieter Wagner (Hg.): Arbeitszeitmodelle. Göttingen, 111-124
- Grawert, Achim (1995b): Implementation flexibler und individueller Arbeitszeiten; in: Dieter Wagner (Hg.): Arbeitszeitmodelle. Göttingen, 15-31
- Groß, Hermann, Frank Stille, Cornelia Thoben (1991): Arbeitszeiten und Betriebszeiten 1990 - Ergebnisse einer aktuellen Betriebsbefragung zu Arbeitszeitformen und Betriebszeiten in der Bundesrepublik Deutschland (hg. v. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen). Düsseldorf
- Haarland, Hans-Peter (1990): Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht des Mittelstands; in: Karl-Friedrich Ackermann, Mathias Hofmann (Hg.): Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement. Frankfurt/M/New York, 43-67
- Haller, Willi, Hermann Neher (1986): Arbeiten wir zeitgemäß? Flexible Arbeitszeit als unternehmerische Chance. Wiesbaden
- Hegner, Friedhart (1987): Bewegliche Zeitgestaltung in modernen Industrieunternehmen: Probleme, Lösungen, Einführungsschritte; in: Armin Gutowski, Friedhart Hegner (Hg.) (1987): Arbeitszeitpolitik im Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik 147. Köln
- Hegner, Friedhart (1992): Arbeitsleistung, Arbeitsmotivation und Organisationsentwicklung - Dargestellt am Beispiel der Einführung neuer Arbeitszeitformen; in: Arbeit und Sozialpolitik. 1-2, 34-43
- Hegner, Friedhart, Ulrich Kramer (1988): Neue Erfahrungen mit beweglichen Arbeitszeiten - Beispielsammlung aus der Metallindustrie. Köln
- Hilbert, Josef, Hans-Joachim Sperling (1990): Die kleine Fabrik - Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen. München/Mehring
- Hinrichs, Karl (1992): Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung - Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen; in: Soziale Welt, 43, 3, 313-330
- Hinrichs, Karl (1993): Die Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung am Ende einer arbeitszeitpolitisch aktiven Phase: Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen; in: Rainer Marr (Hg.) (1993): Arbeitszeitmanagement. Berlin, 77-99
- Hoff, Andreas, Ursula Ebbing, Jan Kutscher (1993): Arbeitszeit-Konflikte. Betriebsfallstudien in der Bundesrepublik Deutschland; in: Burkhard Strümpel, Meinolf Dierkes (Hg.): Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik. Stuttgart, 155-175
- Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld (o.J.): Flexible Arbeitszeit. Ein Leitfaden zur Arbeitszeitflexibilisierung in mittelständischen Unternehmen, o.O.
- Industrie- und Handelskammer zu Münster (1994): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes - Betriebliche Arbeitszeitgestaltung. o.O.
- iwd (1996): Betriebsräte - In jeder fünften Firma; in: iwd, 22, 4, 7

- Kick, Thomas (1992): Individualisierung der Arbeitszeit als Problem der Kleinen und Mittleren Unternehmungen (KMU); in: Industrie- und Handelskammer Regensburg (Hg.): Neue Entwicklungen im Personalmanagement. Eine Herausforderung für ostbayerische Unternehmen. Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer Regensburg 16. Regensburg, 22-39
- Kotthoff, Hermann, Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen
- Kotthoff, Hermann, Josef Reindl (1991): Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben; in: Eckart Hildebrandt (Hg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Berlin, 114-129
- Kramer, Ulrich, Petra Gerbracht, Klaus Burian (1996): Erste Ergebnisse aus dem Modellprogramm des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 'Beratungsangebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Klein- und Mittelbetriebe'. Bielefeld
- Kunz, Dieter (1992): Probleme der Arbeitszeitflexibilisierung in kleinen und mittleren Betrieben (hg. v. Institut für Südwestdeutsche Wirtschaftsforschung Stuttgart). Stuttgart
- Linnenkohl, Karl (1994): Arbeitszeitflexibilisierung und rechtliche Umsetzungsmöglichkeiten für mittelständische Unternehmen; in: Der Rektor der Technischen Universität Ilmenau (Hg.): 3. Ilmenauer Wirtschaftsforum - Arbeitszeitflexibilisierung: Strategie und Umsetzung im Betrieb. Ilmenau, 3-22
- Linnenkohl, Karl (1995): Entscheidungsrahmen für flexible und individuelle Arbeitszeiten; in: Dieter Wagner (Hg.): Arbeitszeitmodelle. Göttingen, 33-48
- Linnenkohl, Karl, Hans-Jürgen Rauschenberg (1996): Arbeitszeitflexibilisierung. 140 Unternehmen und ihre Modelle. Heidelberg, 3. Auflage
- Loveman, Gary W., Werner Sengenberger (1990): Introduction: Economic and social reorganisation in the small and medium-sized enterprise sector; in: Werner Sengenberger, Gary W. Loveman, Michael J. Piore (Hg.): The re-emergence of small enterprises. Genf, 1-61
- Mank, Peter (1991): Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen. Frankfurt/M.
- Manz, Thomas (1990): Innovationsprozesse in Klein- und Mittelbetrieben. Opladen
- Marr, Rainer (1993) (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin
- Mayer, Thomas (1996): Tarifverträge lassen weiten Spielraum für Arbeitszeitflexibilisierung; in: Der Betrieb, 49, 35, 1777-1778
- Mugler, Josef (1993): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien/New York
- OECD (Hg.) (1995): Flexible Working Time. Collective Bargaining and Government Intervention. Paris
- Peren, Klaus (1994): Arbeitszeitpolitik im Wandel. Schriftenreihe 'Leistung und Lohn' der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 278-280. Bergisch-Gladbach
- Promberger, Markus u.a. (1996): Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung. 4-Tage-Woche bei VW und Freischichten im Bergbau: Mehr als zwei Beispiele. Berlin
- Promberger, Markus (1993): Was wird aus der Arbeitszeit? 'Modernisierung' der betrieblichen Arbeitszeiten in der Metallindustrie zwischen Verkürzung, Pluralisierung und Differenzierung. München/Mering
- Reiß, Michael, Wolfgang Pfau (1988): Betriebsgröße und Arbeitszeitflexibilisierung; in: Horst Albach (Hg.): Arbeitszeitflexibilisierung in der Praxis. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 88, 2. Wiesbaden, 17-40

- Rosdücher, Jörg, Hartmut Seifert (1994): Temporäre Arbeitszeitverkürzung zur Beschäftigungssicherung. Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz? in: WSI-Mitteilungen, 47, 12, 744-755
- Rühl, Günter, Siegfried Melcher, Franz Heitz (1988): Flexible Arbeitszeitstrukturen im Handwerk. Kösching
- Rueß, Annette (1993): Arbeitszeit: Obwohl flexible Modelle Kosten sparen, nutzen viele Betriebe ihre Chance nicht und jammern über die Gewerkschaft; in: Wirtschaftswoche, 36, 14-19
- Schneider, U., J. Huber, J. Müller (1991): Personalführung und Führungseffizienz: Im Mittelstand ist autoritäre Führung out; in: Personal, 43, 3, 212-216
- Scholten, Udo, Karl-Hans Weimer (1990): Arbeitszeitverkürzung in Kleinbetrieben und im Dienstleistungssektor. Erwartungen, Resultate und Perspektiven; in: Werner Fricke (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 1990. Bonn, 57-70
- Schüren, Peter (1996): Personalkostensenkung in mittelständischen Unternehmen. Strategische Überlegungen aus arbeitsrechtlicher Perspektive; in: Der Betrieb, 62, 12, 625-629
- Schuh, Sebastian, Gabriele Schultes-Jaskolla, Michael Stitzel (1993): Alternative Arbeitszeitstrukturen; in: Rainer Marr (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin, 133-159
- Steiner, Johann, Marion Ehrl-Baumann (1994): Ansätze für eine moderne Arbeitszeitgestaltung - Innovative Modelle gemeinsam entwickeln; in: Personalführung, 27, 9, 810-814
- Stille, Frank (1995): Betriebszeiten als Standortfaktor; in: DIW-Wochenbericht. 62, 48, 821-827
- Trinczek, Rainer (1998): Arbeitszeitflexibilisierung in der bundesdeutschen Metallindustrie; in: H. G. Zilian, Jörg Flecker (Hg.): Flexibilisierung. Problem oder Lösung. Berlin, 67-87
- Vogler-Ludwig, Kurt (1990): Betriebszeit der Produktionsanlagen. Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzungen seit 1984; in: Ifo-Schnelldienst. Wochenberichte, 43, 1/2, 3-8
- Wagner, Dieter (1995) (Hg.): Arbeitszeitmodelle. Göttingen
- Weimer, Stephanie (1990): Federal Republic of Germany; in: Werner Sengenberger, Gary W. Loveman, Michael J. Piore (Hg.): The re-emergence of small enterprises. Genf, 98-143
- Wildemann, Horst (1991): Flexible Arbeits- und Betriebszeiten - wettbewerbs- und mitarbeiterorientiert! (hg. v. Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung). München

Anschriften der Verfasser:

Clemens Kraetsch, M.A.
Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum (SFZ)
der Universität Erlangen-Nürnberg
Bismarckstr. 8
91054 Erlangen

Rainer Trinczek, Prof. Dr.
Lehrstuhl für Soziologie
Technische Universität München
Lothstr. 17
80335 München

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