



Band 145

**Aus der Schriftenreihe
„Beiträge aus der Forschung“**

Gerd Möll, Ellen Hilf

Auf der Suche nach der flexiblen Zeit.

**Abschlussbericht für das Modellprojekt
„Arbeitszeitgestaltung im
mittelständischen Einzelhandel“**

Dortmund, 2004





Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 145
ISSN: 0937-7379/0937-7360 (Auflage: 200)
Layout: Ingrid Goertz

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41
Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00
e-mail: goertz@sfs-dortmund.de
<http://www.sfs-dortmund.de>

Gerd Möll/Ellen Hilf
Sozialforschungsstelle Dortmund

**Auf der Suche nach der flexiblen Zeit.
Abschlussbericht für das Modellprojekt
„Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen
Einzelhandel“**

Vorwort

Dieser Bericht dokumentiert wesentliche Ergebnisse der Sozialforschungsstelle Dortmund aus dem EU- und landesgeförderten Modellprojekt „Arbeitszeitgestaltung im mittel-ständischen Einzelhandel“. Das Projekt wurde gemeinsam durchgeführt mit der Soziale Innovation GmbH, der die Entwicklung und Umsetzung konkreter Arbeitszeitmodelle in den Betrieben oblag. Zu den entwickelten Arbeitszeitmodellen wird eine gesonderte Veröffentlichung erscheinen.

Die Idee zu diesem Vorhaben entstand im Rahmen der „Modernisierungsinitiative für den regionalen Mittelstand – KPFM“ in der Expertengruppe Einzelhandel. Hier ist insbesondere der Einzelhandelsverband Westfalen-Mitte zu nennen, der sich auch bei der Gewinnung interessierter und geeigneter Betriebe sehr engagiert hat.

Die Projektarbeit wurde von den Mitgliedern der KPFM-Gruppe mit fachkundigem Rat begleitet. Wir haben diese Treffen als sehr fruchtbar empfunden. Dank für die materielle und immaterielle Unterstützung dieses Projekts gebührt der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund sowie dem Einzelhandelsverband Westfalen-Mitte. Unser Dank gilt – last but not least - auch den beteiligten Betrieben und ihren Beschäftigten, die einen großen Anteil am Gelingen dieses Projekts hatten.

Dortmund, im Mai 2004

Inhaltsverzeichnis

1.	Das Projekt	7
2.	Die Branche	10
3.	Die Betriebe	12
4.	Die Beschäftigten	17
	Zufriedenheit mit den bestehenden Arbeitszeitregelungen	17
	Belastungsfaktoren der Arbeitssituation	19
	Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	20
	Arbeitszeitwünsche	21
5.	Zwischenfazit	23
6.	Der betriebliche Gestaltungsprozess flexibler Arbeitszeitmodelle	24
	Wann kommt der Kunde?	24
	Zur (Un-)Vereinbarkeit von Betriebs- und Beschäftigteninteressen	25
	Betriebs- vs. Beschäftigteninteressen	25
	Divergenz der Beschäftigteninteressen	26
	Uneinheitlichkeit des Betriebsinteresses	26
7.	Einflussfaktoren der Gestaltbarkeit betrieblicher Arbeitszeitarrangements	28
	Personalvolumen und Struktur der vertraglichen Arbeitszeit	28
	Qualifikation	28
	Organisation und gewachsene betriebliche Traditionen	28
	Vorherrschen informeller Regelungen	29
8.	Grundideen der flexiblen Arbeitszeitmodelle und ihre betrieblichen Implikationen	30
	Beteiligungsmöglichkeiten bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle und Offenlegung der maßgeblichen Entscheidungsgrundlagen	30
	Größere Transparenz durch die Einführung von Regelarbeitszeiten und Arbeitszeitkonten	30
	Größere Flexibilitätsspielräume durch die Bildung von Arbeitsteams.	31
	Größere Zeitsouveränität für die Beschäftigten.	31
	Reorganisations- und Qualifizierungsbedarf	31
	Verhältnis der Geschlechter	31
	Beschäftigungswirkungen	32

	Belastungsempfinden und Entscheidungsspielräume	32
9.	Fazit	34
10.	Literatur	35

Tabellenverzeichnis

Tab.1:	Merkmale der beteiligten Betriebe	12
Tab. 2:	Betriebliche Voraussetzungen bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle	16
Tab.3:	Arbeitszeitzufriedenheit	17
Tab. 4:	Einschätzung von Veränderungstendenzen in der Arbeitszeitsituation	18
Tab. 5:	Lebensalter und Arbeitszufriedenheit	18
Tab. 6:	Arbeitszeitzufriedenheit nach Geschlecht	19
Tab. 7:	Arbeitszufriedenheit nach Beschäftigungsvolumen	19
Tab. 8:	Bewertung wichtiger Belastungsfaktoren der Arbeit im Einzelhandel	20
Tab. 9:	Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen	20
Tab. 10:	Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten: Länge der vertraglichen Arbeitszeit	21
Tab. 11:	Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten: Dauer und Verteilung der Arbeitszeit	22

1. Das Projekt

Das Projekt „Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen Einzelhandel“ wurde zwischen dem 1.6.2003 und dem 31.5.2004 in Kooperation zwischen der Sozialforschungsstelle Dortmund und der Soziale Innovation GmbH durchgeführt und mit Mitteln des Landes NRW und des Europäischen Sozialfonds finanziert. Seine Ziele und Vorgehensweise lassen sich in knapper Form folgendermaßen beschreiben:

- Entwicklung und Erprobung betriebsspezifischer Arbeitszeitmodelle in mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Teilbranchen des Einzelhandels.
- Berücksichtigung sowohl der betrieblichen Interessen nach Flexibilität und wirtschaftlichem Personaleinsatz als auch der Interessen der Beschäftigten nach Zeitsouveränität und einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen Anforderungen.
- Beteiligung der betroffenen Beschäftigten an der Entwicklung und Umsetzung der Arbeitszeitmodelle.
- Entwicklung eines EDV-Programms zur Arbeitszeitplanung, das den Bedingungen mittelständischer Betriebsstrukturen im Einzelhandel Rechnung trägt.

Arbeitszeitstrukturen und ihre Veränderung in Klein- und Mittelbetrieben sind bislang nur selten Gegenstand differenzierter Betrachtung gewesen (Kraetsch/Trinczek 1998). Diese Feststellung gilt im besonderen für den hier in den Fokus gerückten mittelständischen Einzelhandel (vgl. aber Untersuchungen über den Lebensmitteleinzelhandel: Kirsch u.a. 1999, und über die Folgen der verlängerten Ladenöffnung: Jacobsen/Hilf 1999, Meissner u.a. 2000). Das Projekt bewegte sich deshalb weitgehend auf Neuland.

In den beteiligten Unternehmen wurden zunächst eine Phase der Zieldefinition und eine Phase der Ist-Analyse durchlaufen. Die Abstimmung über das gemeinsame Vorgehen und die betriebsindividuellen Projektziele erfolgte nicht nur mit der Geschäftsführung, sondern möglichst im Rahmen von Projektgruppen. In diesen Projektteams waren Beschäftigte aus allen relevanten Betriebsbereichen sowie, wenn vorhanden, der Betriebsrat vertreten.

Bei der Informationsgewinnung für die Ist-Analyse stützte sich das Projekt auf drei methodische Instrumente:

- Durchführung und Auswertung einer schriftlichen Befragung der Beschäftigten zu den Themenbereichen betriebliche Arbeitszeitorganisation, Arbeitszeitwünsche, Bewertung der Arbeitszeitsituation und subjektives Belastungsempfinden.
- Auswertung von Arbeitszeitplänen und anderen betrieblichen Materialien, die für die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen von Relevanz sind (z.B. Kundenfrequenzen).

- Vertiefende Interviews und Gruppengespräche mit der Betriebsführung und ausgewählten Beschäftigten zu arbeitszeitrelevanten Fragen und Problemlagen.

Im Anschluss an diese Phase der Informationsgewinnung sollte ein Vorschlag für ein neues Arbeitszeitmodell erarbeitet und den Betrieben vorgestellt werden. Für den Fall einer positiven Resonanz war eine Erprobungsphase vorgesehen, bei der auch notwendige Anpassungen vorgenommen werden sollten. Nach Ablauf einer genügend langen Zeitspanne sollten dann die Beschäftigten zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen in bezug auf die neuen Arbeitszeitmodelle befragt werden.

Im Verlauf der Projektarbeit hat sich heraus gestellt, dass unter den spezifischen Bedingungen des mittelständischen Einzelhandels eine Projektlaufzeitdauer von zwölf Monaten zu knapp bemessen ist. Nur in einem der beteiligten Betriebe konnte der ursprünglich vorgesehene Zeitplan annähernd eingehalten werden. In den anderen Fällen war es aufgrund der betrieblichen Besonderheiten notwendig, vom geplanten Projektdesign abzuweichen. Häufig absorbiert das betriebliche Tagesgeschäft die gesamte Aufmerksamkeit und genießt Vorrang vor längerfristigen Aufgabenstellungen. Vor allem der in 2003 sehr kurze Zeitraum zwischen dem Ende der Sommerferien und den Vorbereitungen auf das Weihnachtsgeschäft war für die meisten Unternehmen nicht ausreichend, um die für eine Ist-Analyse der betrieblichen Situation notwendigen Daten zeitnah aufzubereiten sowie die Beschäftigten für die Arbeit in den Projektgruppen in hinreichender Weise freistellen zu können. Hinzu kam, dass von den fünf Betrieben, die vor Beginn des Projekts ihre Teilnahmebereitschaft bekundet hatten, drei ihre Zusage wieder zurücknahmen. Zwar konnten neue Unternehmen für die Teilnahme gewonnen werden. Aber bei zwei dieser Betriebe tauchten Problemlagen auf, die durchaus typisch für den mittelständischen Einzelhandel sind, aber auch die Grenzen von projektförmiger Arbeitszeitberatung aufzeigen.

Bei dem einen Betrieb ergab die Ist-Analyse zum Teil sehr deutliche Abweichungen der Arbeitszeiten bei einigen Beschäftigten von den Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes. Da der Geschäftsinhaber nicht dazu bereit war, die Beseitigung der überlangen Arbeitszeiten als ein Ziel der Projektarbeit zu definieren, wurde die Zusammenarbeit an diesem Punkt beendet. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen Lebensmittel-Supermarkt.

Das erste Beispiel zeigt die normative Kraft der faktisch geltenden betrieblichen Spielregeln, über die sich Beratungsprojekte nicht einfach hinweg setzen können. Beim zweiten Beispiel wird deutlich, dass Fragen der Arbeitszeitgestaltung oftmals nicht als iso-

In dem anderem Betrieb stellte sich schnell heraus, dass die arbeitszeitbezogenen Probleme (hohe Zahl an Überstunden) nicht einfach durch die Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells zu lösen sind. Es war vielmehr zu vermuten, dass die Arbeitszeitprobleme eher organisatorische und managementbezogene Ursachen haben. Aus diesem Grunde wurde eine umfassende Organisationsanalyse durchgeführt, bei der zentrale betriebliche Problemfelder identifiziert wurden. Es zeigte sich ein Handlungsbedarf vor allem bei den betrieblichen Abläufen und den innerbetrieblichen Kooperationsbeziehungen.

liebarbares Phänomen betrachtet werden können. Arbeitszeitgestaltung ist vielmehr als *ein* Baustein zu verstehen, der mit anderen Handlungsparametern eines Unternehmens wie Organisation, Entlohnung etc. in Zusammenhang steht.

In insgesamt vier Betrieben wurden Vorschläge für ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt. Dabei war es erklärtes Ziel, den beteiligten Unternehmen und ihren Beschäftigten ein Instrumentarium für selbständiges Handeln an die Hand zu geben. Auch nach dem Ende des Projekts sollte es möglich sein, unabhängig von externer Hilfe auf arbeitszeitrelevante Veränderungen im betrieblichen Umfeld reagieren können. Dafür benötigen die Betriebe allerdings in der Anfangsphase externe Unterstützung. So können sie unter fachkundiger Begleitung das notwendige Erfahrungswissen gewinnen, um das gemeinsam entwickelte Instrumentarium autonom zu nutzen. Der Betreuungsaufwand bei der Einführung, Erprobung und Anpassung eines Arbeitszeitmodells sowie eines EDV-gestützten Planungsprogramms ist nicht gering zu schätzen. Es ist daher noch nicht absehbar, wie in den drei Fällen, in denen die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells aufgrund der erwähnten betrieblichen Bedingungen erst gegen Ende der Projektlaufzeit erfolgte, die Betriebe mit den Anforderungen der Erprobungs- und Anpassungsphase umgehen werden. Hier wäre eine längerfristige Hilfestellung durch externe ExpertInnen sicherlich hilfreich.

Die Abweichungen vom Projektfahrplan und der damit einhergehende unterschiedliche Entwicklungsstand in den Betrieben hat auch Auswirkungen auf die Struktur dieses Abschlussberichtes. Was hier nicht geleistet werden kann, ist eine Reflexion und Evaluation der neuen betrieblichen Arbeitszeitmodelle und ihrer Einführungsprozesse. Im Vordergrund steht vielmehr die Beschreibung wesentlicher Rahmenbedingungen auf Branchen- und Betriebsebene sowie eine Analyse wichtiger Bedingungsfaktoren für die Entwicklung und Einführung flexibler Arbeitszeiten, wie sie vor dem Erfahrungshintergrund der geleisteten Projektarbeit möglich ist.

2. Die Branche

Der deutsche Einzelhandel befindet sich schon seit geraumer Zeit in einer strukturellen Krise. Im Jahr 2003 verzeichnete er den stärksten Stellenabbau seit dem Zweiten Weltkrieg. Nach dem Verlust von 50 Tausend Arbeitsplätzen sind in der Branche noch rund 2,8 Millionen Frauen und Männer beschäftigt. Der Beschäftigungsrückgang betraf in erster Linie die MitarbeiterInnen in Teilzeitbeschäftigung oberhalb der Geringfügigkeitsgrenze (-25,7%). Die Zahl der vollzeitbeschäftigten MitarbeiterInnen nahm um 4,1% ab. Dagegen wurde die geringfügige Beschäftigung enorm ausgeweitet (+33%) (Warich 2004). Diese Verschiebung in den Beschäftigtenstrukturen ging mit einer spürbaren Verringerung der geleisteten Arbeitsstunden (Arbeitszeitvolumen) einher (-6,5%). Gleichzeitig hat sich die Zahl der Betriebe um mehr als 20 Tausend verringert. Als besonders prekär gilt die Lage der Kleinbetriebe und der Händler in den Innenstädten. In einer aktuellen Umfrage des Hauptverbands des Deutschen Einzelhandels berichten zwei Drittel der innerstädtischen Händler von Umsatzrückgängen. Besonders hart betroffen sind Bekleidungs- und Schuhgeschäfte.

Seit der Abschaffung des Rabattgesetzes im August 2001 drehen insbesondere die großen Konzerne wie Metro oder Karstadt-Quelle an der Abwärtsspirale bei den Preisen. Dies führte zu teilweise drastischen Gewinneinbußen, von denen auch viele Mittelständler betroffen sind. Der Verkaufspreis scheint nicht nur zum wichtigsten, sondern vielfach sogar zum einzigen Wettbewerbsargument geworden zu sein. Auch Geschäftsmodelle, die noch auf Beratung setzen, geraten dadurch unter Kostendruck. Versuche, diesem Druck mit dem Abbau von Arbeitsplätzen zu begegnen, untergraben einer beratungsorientierten Strategie aber tendenziell die Grundlage. Denn weniger Personal bedeutet auch weniger Service und Beratung. Und dies ist dann ein weiterer Grund für die Kundschaft, gleich zum billigsten Anbieter zu gehen.

Bei dem Versuch, diesen Teufelskreis zu durchbrechen, kann die betriebliche Arbeitszeitpolitik eine wichtige Rolle spielen. Intelligente Arbeitszeitmodelle müssten aber nicht nur die Effizienz und Flexibilität des Personaleinsatzes erhöhen. Gleichzeitig müssten sie den Beschäftigten ein höheres Maß an Zeitsouveränität einräumen, um diese überhaupt in die Lage zu versetzen, ihre Arbeitskraft im Interesse des Betriebes einbringen zu können. Von Beschäftigten, die Partnerschaft, Familie und Freizeit den beruflichen Verpflichtungen einseitig unterordnen müssen, ist dies nämlich kaum zu erwarten.

Außerdem ist bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodell zu berücksichtigen, dass sich der Einzelhandel insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Entwicklung der Ladenöffnungszeiten in einer turbulenten Phase befindet (Jacobsen/Hilf 1999). Dies unterstreicht die Notwendigkeit, keine für alle Zeiten gültigen Modelle zu entwickeln. Vielmehr geht es um die Schaffung eines flexiblen Rahmens, der die Unternehmen und ihre Beschäftigte befähigt, sich

an wechselnde Anforderungen anpassen zu können. Diese Aufgabe stellt sich um so dringlicher, je unberechenbarer das Einkaufsverhalten auf der Kundenseite zu werden scheint. Zumindest deuten die Aussagen aus der betrieblichen Praxis darauf hin, dass die zeitlichen Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten immer weniger mit den traditionellen Erwartungsmustern auf Handelsseite übereinstimmen. „Wir können uns im Augenblick auf nichts mehr verlassen. Und das ist verlässlich“, so der Leiter einer unserer Projektbetriebe.

3. Die Betriebe

An dem Projekt "Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen Einzelhandel" haben insgesamt sechs Betriebe des Dortmunder Einzelhandels teilgenommen. Es handelte sich um zwei Unternehmen aus dem Bekleidungssektor und um je ein Unternehmen aus den Bereichen Sportartikel, Bau- und Heimwerkerbedarf, Möbel und Einrichtungsartikel sowie Lebensmittel (Tabelle 1).

In Tabelle 1 beziehen sich die Angaben zur Beschäftigtenzahl, zur Teilzeitquote und zum Anteil weiblicher Beschäftigter in den Klammern auf den Bereich des Unternehmens, für den ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt wurde (Betriebe A bis D). In den Betrieben B und C wurde das gesamte Verkaufspersonal in das neue Arbeitszeitmodell einbezogen, im Betrieb A das Verkaufspersonal exklusive der Kasse, und im Betrieb D waren die Kasse und der Artikelbereich Gegenstand der Neugestaltung.

Tab.1: Merkmale der beteiligten Betriebe

	Segment	Beschäftigungsstruktur			Service	Betriebsrat
		Beschäftigte	Teilzeitquote	Frauenanteil		
Betrieb A	Baumarkt	14 (8)	Niedrig (Null)	Gering (Null)	Mittel	Ja
Betrieb B	Damenbekleidung	38 (32)	Sehr hoch	Sehr hoch	Hoch	Nein
Betrieb C	Herrenbekleidung	50 (42)	Mittel	Mittel	Hoch	Ja
Betrieb D	Einrichtung	80 (30)	Mittel (Hoch)	Mittel (Hoch)	Mittel	Nein
Betrieb E	Sportartikel	15	Niedrig	Gering	Sehr Hoch	Nein
Betrieb F	Lebensmittel	35	Mittel	Hoch	Mittel	Nein

Beratung und Service spielen in allen Betrieben, wenn auch in unterschiedlicher Weise, eine wichtige Rolle. Auf Beratung im klassischen Sinne des direkten Kundenkontakts setzen vor allem die beiden Bekleidungsunternehmen sowie der Bau- und Heimwerkermarkt. Der Sportartikelhändler bietet seinen Kunden darüber hinaus noch einen Zusatzservice in Form der individuellen Beschriftung der Sportbekleidung. Dieses Unternehmen besteht deshalb auch aus zwei Betriebsteilen, dem Verkauf und der Druckerei. Im Möbel- und Einrichtungshaus spielen Beratungsleistungen vor al-

lem bei hochpreisigen und planungsintensiven Gütern wie Einbauküchen eine zentrale Rolle. Im sog. Artikelbereich, der u.a. Farben, Tapeten, Saisonartikel, Textilien umfasst, steht eher die Gewährleistung der Warenpräsenz sowie der jederzeitigen Ansprechbereitschaft des Verkaufspersonals gegenüber der Kundschaft im Vordergrund.

Die jeweiligen Beschäftigtenstrukturen geben erste Hinweise über die Art und Weise, wie die Unternehmen mit dem Problem des schwankenden Arbeitsanfalls umgehen. Bei den beiden Bekleidungshändlern sowie etwas weniger ausgeprägt beim Einrichtungsmarkt spielt die numerische Flexibilität eine große Rolle. Damit ist hier gemeint, dass Schwankungen des Arbeitsanfalls vor allem durch die Mobilisierung oder Nicht-Mobilisierung von Aushilfen begegnet wird. Flankiert werden diese Maßnahmen durch das "Nach-Hause-Schicken" von Angehörigen der Stammbesetzung in Situationen geringer Kundenfrequenz, wie sie häufiger gegen Ende der Öffnungszeiten auftreten. Umgekehrt wird bei unerwartet hoher Kundenfrequenz versucht, Mitarbeiterinnen aus der Freizeit heraus zu mobilisieren oder sie zu einem früheren Arbeitsantritt zu bewegen. Demgegenüber spielt in den Betrieben, in denen die Beschäftigungsstruktur durch einen hohen Anteil von Vollzeitbeschäftigten geprägt ist, das Instrument der Überstunden die wichtigste Rolle. Das gilt hier in erster Linie für den Sportartikel- und den Lebensmittelhändler sowie für den Baumarkt.

Vom Produktspektrum her sind am ehesten die beiden Bekleidungsunternehmen (B und C) miteinander zu vergleichen. In vielen anderen Dimensionen weisen sie allerdings deutliche Unterschiede auf. Wichtige Unterschiede, die für die Wahl eines geeigneten Arbeitszeitmodells von Relevanz sind, liegen hier vor allem in den Beschäftigtenstrukturen sowie den innerbetrieblichen Sozialbeziehungen.

***Betrieb B** ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen, das mit einer rein weiblichen Belegschaft und beinahe ausschließlich teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen in einer innerstädtischen Einkaufsstraße **Damenoberbekleidung** verkauft. Das Sortiment richtet sich an die markenbewusste Kundin zwischen 30 und 35. Das Unternehmen wird stark durch den Inhaber geprägt, von dem auch die Initiative für die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells ausgegangen ist. Die Arbeitszeitplanung oblag bislang Mitarbeiterinnen, deren Funktion vergleichbar einer Abteilungsleitung war, auch wenn diese Bezeichnung offiziell nicht existierte. Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiterinnen wurden auf informelle Weise angemeldet und, wenn möglich, berücksichtigt. Ein zentrales Interesse des Inhabers bestand darin, zeitnahen Einblick in die Ergebnisse der Arbeitszeitplanung zu gewinnen. Gleichzeitig existierte der Wunsch, die „langen Dienste“ zu verkürzen, um Ermüdungserscheinungen bei den Mitarbeiterinnen in den Abendstunden vorzubeugen. Auch der Abbau von Überstunden wurde auf die Agenda gesetzt. Der Betrieb trägt patriarchalische Züge und stützt sich wesentlich auf die Loyalität langjähriger Mitarbeiterinnen.*

Betrieb C ist ein Filialbetrieb im Sektor **Herrenoberbekleidung** und wird von einem angestellten Geschäftsleiter geführt, der allerdings stark von der Firmenzentrale gelenkt wird. Das Unternehmen versteht sich als Herrenfachgeschäft im mittleren bis gehobenen Preissegment und setzt auf Fachberatung. In der Filiale, die in einer innerstädtischen Fußgängerzone liegt, besteht eine klare räumliche und organisatorische Trennung zwischen dem sog. Artikelbereich (Hemden, Krawatten, Socken etc.) und der Konfektionsabteilung. Während im Konfektionsbereich ausschließlich Männer beschäftigt sind, ist der Artikelbereich eine Domäne der Frauen. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus langjährigen MitarbeiterInnen, die in Vollzeit-Arbeitsverhältnissen stehen. In diesem Betrieb war es der Betriebsrat, der Interesse an einer Teilnahme am Projekt bekundete. Sein Interesse bestand in erster Linie darin, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, um die stark durch informelle Praktiken geprägte Arbeitszeitpraxis formal abzusichern. Dies geschah vor allem mit Blick auf die Leitung in der Firmenzentrale. Vom Geschäftsleiter wurde vor allem das Ziel formuliert, in den umsatzstärksten Monaten eine Entlastung für die Mitarbeiterinnen im Artikelbereich zu erreichen. Die hohen Belastungen resultieren dort aus langen Arbeitstagen im Rahmen einer 4-Tage-Woche, die sich gleichwohl hoher Beliebtheit erfreut, da mit ihr 2 freie Tage pro Woche verbunden sind. Im übrigen ist dieses Arbeitszeitmodell durch die hohe Erwartungssicherheit für die Stammkräfte geprägt. In der täglichen Arbeitspraxis wirkt noch mehr oder weniger stark die Tradition des Unternehmensgründers, der eine stark individualistische Personalpolitik verfolgte, was sich etwa in personenbezogenen Verkaufsprovisionen niederschlägt.

Einige Überschneidungen in der Produktpalette gibt es zwar auch zwischen Betrieb D (Einrichtungsmarkt) und Betrieb A (Baumarkt). Aber die bedeutsame Gemeinsamkeit der beiden Betriebe ist eher darin zu sehen, dass sie zwar beide die Arbeitszeiten der Beschäftigten besser an die schwankenden Kundenfrequenzen anpassen wollen. Dieses Ziel soll aber mit einer Personaldecke erreicht werden, die kaum die Mindestpräsenz abdeckt.

Betrieb D ist eine Filiale eines bislang regional tätigen Einrichtungs-Discounters und befindet sich in einem innerstädtischen Geberbegebiet. Die Unternehmensstrategie zielt darauf ab, tendenziell kaufkraftstärkere Kunden zu gewinnen, ohne deshalb die Bedeutung seiner bisherige Kundschaft zu verringern. Ähnlich wie bei Betrieb C existiert eine klare räumliche und organisatorische Trennung zwischen den beiden Hauptabteilungen. Im Möbelbereich sind hauptsächlich Männer beschäftigt, deren Entlohnung in hohem Maß von ihrer individuellen Verkaufsleistung abhängt. Im Artikelbereich arbeiten dagegen ausschließlich Frauen, die über eine Gruppenprämie am Umsatz ihrer Bereiche beteiligt sind. Ein neues Arbeitszeitmodell soll nur für den Artikelbereich und die Kasse entwickelt werden. Bislang erfolgte die Arbeitszeitplanung durch die Warenbereichsleiterinnen, die aufgrund der geringen Größe der Bereiche die Arbeitszeit von höchstens 3 bis 4 weiteren Kolleginnen zu organisieren hatten. Gleichwohl wurden derartige Arbeiten meist außerhalb der offiziellen Arbeitszeit erledigt.

Betrieb A ist ein Franchise-Nehmer einer **Baumarkt**-Kette. Das Unternehmen versteht sich mit seiner Lage in einem wohngebietsnahen Gewerbegebiet als Nahversorger, der vor allem durch seine Beratungsleistungen den hohen Stammkundenanteil halten möchte. Im Verkauf arbeiten ausschließlich männliche Vollzeitkräfte, die einen Stammbereich betreuen, in dem sie sich sehr gut auskennen. Sie können aber auch in einem Teil der anderen Bereiche eingesetzt werden, auch wenn keine vollständige Austauschbarkeit untereinander möglich ist. Das Unternehmen verfügt zwar über einen Betriebsrat, der sich aber bei der Diskussion um ein neues Arbeitszeitmodell sehr stark zurückgehalten hat. Das bisherige Arbeitszeitarrangement zeichnet sich durch große Starrheit aus, die einerseits hohe Erwartungssicherheit für die Beschäftigten mit sich bringt, aber kaum Möglichkeiten der selbstbestimmten Anpassung an individuelle Zeitpräferenzen bietet. Allerdings hat die dünne Personaldecke zur Folge, dass die Mitarbeiter häufiger auf ihren freien Tag verzichten müssen und Urlaubsansprüche nur teilweise verwirklicht werden.

Es charakterisiert die sechs teilnehmenden Unternehmen, dass sie dem Thema Arbeitszeitgestaltung besonderes Augenmerk schenken und sich dabei externer Hilfe bedienen. Wie repräsentative Studien zeigen, nimmt für gewöhnlich nur ein verschwindend geringer Teil der Kleinbetriebe Arbeitszeitberatung in Anspruch (Bauer u.a. 2000). Neben dem Kostengesichtspunkt wird meist die durch informelle Regelungen geprägte Arbeitszeitkultur in Kleinbetrieben als Grund für diesen Sachverhalt angeführt. Kann Flexibilität durch informelle Absprachen gewährleistet werden, erscheint die Einführung einer formalen Arbeitszeitregelung vielfach entbehrlich. Umgekehrt gilt aber auch, dass die informelle Seite von Arbeitszeitarrangements nicht nur positive Seite hat. Sie geht häufig mit Intransparenz und Ungleichbehandlung der verschiedenen MitarbeiterInnen einher.

Das Interesse der Projektbetriebe an Arbeitszeitberatung schließt allerdings keineswegs ein, dass überall klare Vorstellungen darüber bestehen, welche Ziele mit einer neuen Form der Arbeitszeitgestaltung angestrebt werden sollen. Und auch in den Fällen, in denen Zielvorstellungen formuliert wurden wie etwa eine bessere Anpassung der Besetzungstärken an schwankende Kundenfrequenzen oder eine Verkürzung als zu lang empfundener Arbeitstage, ist das nicht gleichbedeutend mit dem Vorhandensein von entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten. Letzteres bezieht sich zum einen darauf, ob die betrieblichen Problemfelder tatsächlich mit einer Neuregelung der Arbeitszeiten sinnvoll bearbeitet werden können. Zum anderen ist damit gemeint, inwiefern Beschäftigungsstrukturen, Organisation und Veränderungsbereitschaft die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells ermöglichen. Vor diesem Hintergrund lassen sich bei den teilnehmenden Betrieben drei Typen unterscheiden, die unterschiedliche Voraussetzungen für die Etablierung flexibler Formen der Arbeitszeitgestaltung mitbringen.

Tab. 2: Betriebliche Voraussetzungen bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle

	Neugier/ Interesse	Gestaltungsziel/ - wille	Gestaltungs- möglichkeiten
Betriebstyp 1	X		
Betriebstyp 2	X	X	
Betriebstyp 3	X	X	X

Es liegt auf der Hand, dass Betriebstyp 3 bessere Voraussetzungen für die Suche nach flexiblen Arbeitszeitmodellen bietet als Betriebstyp 1. In unserem Projekt entsprach der Lebensmittelhändler am ehesten dem Betriebstyp 1. Weder aus der Beschäftigtenbefragung noch aus den Gesprächen mit dem Betriebsinhaber und einigen Beschäftigten ergaben sich konkrete Ziele, die mit einem neuen Arbeitszeitmodell hätten erreicht werden sollen.

Aber auch scheinbar konkrete Gestaltungsziele, wie die bessere Anpassung der Personalbesetzung an die Kundenströme oder die Reduzierung der Überstunden sind noch keine Gewähr, für eine unkomplizierte und zielführende Projektarbeit. Nur in einem der Betriebe begünstigte die Beschäftigtenstruktur, die durch einen hohen Teilzeitanteil geprägt war, die Umsetzung eines neuer Arbeitszeitregeln, ohne in die Betriebsstruktur und –abläufe eingreifen zu müssen. In den anderen Unternehmen mussten dagegen organisatorische Voraussetzungen für flexiblere Arbeitszeiten erst geschaffen werden. Auf die Frage nach den Gestaltungsbedingungen flexibler Arbeitszeitmodelle ist noch weiter unten einzugehen.

4. Die Beschäftigten¹

Die Arbeitszeiten im Einzelhandel gelten gemeinhin als wenig attraktiv. Der Samstag ist traditionell ein Regelarbeitstag und ein Großteil der Beschäftigten muss mit unregelmäßigen und häufig wechselnden Arbeitszeiten zurecht kommen. Eine weitere Verschärfung der Arbeitszeitbedingungen resultiert aus den seit 1. Juni 2003 geltenden neuen gesetzlichen Öffnungszeiten. Viele Betriebe nutzen die damit verbundene Möglichkeit, wenn auch oftmals nicht aus freien Stücken, an Samstagen bis 20 Uhr öffnen zu können. Dadurch verlängern sich nicht einfach nur die Öffnungszeiten um weitere vier Stunden. Es erweitert sich auch der Arbeitszeitkorridor, in dem die sozialen Kosten für die Beschäftigten des Einzelhandels besonders hoch sind. Denn die Funktion des Samstagnachmittags und -abends für Familienleben, soziale Kontakte und kulturelle Unternehmungen wird nachhaltig in Frage gestellt.

Zufriedenheit mit den bestehenden Arbeitszeitregelungen

Vor diesem Hintergrund ist die relativ hohe Zufriedenheit der von uns befragten Beschäftigten mit ihren persönlichen Arbeitszeitregelungen zunächst überraschend (Tabelle 3). Immerhin 50,4% der Befragten sind mit ihrer aktuellen Arbeitszeitsituation zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Lediglich 16,1% der Befragten äußern sich mit "unzufrieden" oder "sehr unzufrieden". Das restliche Drittel der Befragten antworteten mit "teils, teils".

Tab.3: Arbeitszeitzufriedenheit

	Anzahl	%
Zufriedenheit mit jetziger Arbeitszeitsituation	sehr zufrieden	5 5,7
	zufrieden	39 44,8
	teils, teils	29 33,3
	unzufrieden	10 11,5
	sehr unzufrieden	4 4,6

Deutlich weniger positiv sieht hingegen das Bild aus, wenn nach der Veränderung der Arbeitszeitsituation in den letzten Jahren gefragt wird (Tabelle 4). Mehr als die Hälfte der Befragten (56,3%) bewertet die Entwicklung als Verschlechterung. Nur 13,7% der Befragten sehen eine Verbesserung, 28,7% schätzen ihre Situation als unverändert ein. Diese negative Einschätzung dürfte wesentlich das Ergebnis der verlängerten Öffnungszeiten am Samstag sein.

¹ Grundlage der folgenden Darstellung ist die Auswertung von 90 Fragebögen, die vom Verkaufspersonal aus den sechs am Projekt beteiligten Handelsbetrieben ausgefüllt worden sind. Die technische Aufbereitung der Daten wurde von Eugenia Schadrin durchgeführt.

Tab. 4: Einschätzung von Veränderungstendenzen in der Arbeitszeitsituation

		Anzahl	%
Veränderung der Arbeitszeitsituation in den letzten Jahren	hat sich verschlechtert	49	57,0
	gleich geblieben	25	29,1
	besser geworden	12	14,0

Sieht man sich etwas genauer an, wodurch die Arbeitszeitzufriedenheit in unserer Untersuchung am stärksten bestimmt wird, rücken drei Faktoren in den Blickpunkt: Lebensalter, Geschlecht und Arbeitszeitvolumen der Beschäftigten.

Beim *Lebensalter* fällt auf, dass die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitregelung bei den über 45-jährigen Beschäftigten größer ist als bei den unter 45-jährigen Beschäftigten (Tabelle 5). Während in der älteren Gruppe mehr als 72% der Befragten zufrieden oder sehr zufrieden sind, trifft dies in der jüngeren Gruppe nur für 49 % der Befragten zu. Wie aus den Befragungsergebnissen deutlich wird, sind es vor allem die familiären/partnerbezogenen Anforderungen, die für die Jüngeren sehr viel schwieriger mit den beruflichen Verpflichtungen zu vereinbaren sind als für die Älteren.

Tab. 5: Lebensalter und Arbeitszufriedenheit

		Alter			
		bis 44 Jahre		45 Jahre und älter	
		Anzahl	%	Anzahl	%
Zufriedenheit mit jetziger Arbeitszeitsituation	sehr zufrieden	3	6,1	1	5,6
	zufrieden	21	42,9	12	66,7
	teils, teils	16	32,7	3	16,7
	unzufrieden	7	14,3	1	5,6
	sehr unzufrieden	2	4,1	1	5,6

Auch im Hinblick auf das *Geschlecht* bestehen Unterschiede bei der Arbeitszeitzufriedenheit (Tabelle 6). In unserer Untersuchung äußern sich die weiblichen Beschäftigten zufriedener als die männlichen Beschäftigten. Auffällig ist vor allem der relativ hohe Anteil der Männer, der mit seiner jetzigen Arbeitszeitsituation unzufrieden oder sehr unzufrieden ist. Während 26% der befragten Männer in diese Kategorien fallen, sind es bei den Frauen lediglich knapp 13%.

Tab. 6: Arbeitszeitzufriedenheit nach Geschlecht

		Geschlecht				Gesamt	
		weiblich		männlich			
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Zufriedenheit mit jetziger Arbeitszeitsituation	sehr zufrieden	3	5,5	1	4,3	4	5,1
	zufrieden	26	47,3	9	39,1	35	44,9
	teils, teils	19	34,5	7	30,4	26	33,3
	unzufrieden	6	10,9	4	17,4	10	12,8
	sehr unzufrieden	1	1,8	2	8,7	3	3,8
Gesamt		55	100,0	23	100,0	78	100,0

Den größten Erklärungswert für den Grad der Arbeitszeitzufriedenheit scheint jedoch das *Arbeitszeitvolumen* der Beschäftigten zu haben (Tabelle 7). Zugespißt lässt sich sagen, dass die Zufriedenheit um so höher ist, je geringer die vertragliche Arbeitszeit ist. Bei den Vollzeitkräften ist die Zufriedenheit geringer ausgeprägt als bei den Teilzeitkräften und bei den Teilzeitkräften wiederum ist die Zufriedenheit geringer als bei den Aushilfen. Dieser Umstand erklärt somit auch einen Großteil der geschlechtsspezifischen Differenz, da die männlichen Beschäftigten in unserer Befragung meist Vollzeitstellen inne haben.

Tab. 7: Arbeitszufriedenheit nach Beschäftigungsvolumen

		Beschäftigungsvolumen					
		Vollzeit		Teilzeit		Aushilfe	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Zufriedenheit mit jetziger Arbeitszeitsituation	sehr zufrieden	3	6,7	1	5,0	1	8,3
	zufrieden	17	37,8	11	55,0	7	58,3
	teils, teils	16	35,6	5	25,0	3	25,0
	unzufrieden	7	15,6	1	5,0	1	8,3
	sehr unzufrieden	2	4,4	2	10,0		

Belastungsfaktoren der Arbeitssituation

Hält man sich an die Ergebnisse unserer schriftlichen Befragung, dann ragen sechs Faktoren hervor, die die Arbeit im Einzelhandel besonders belastend machen (Tabelle 8). Neben den klassischen Faktoren der körperlichen Belastungen spielen vor allem die mit den einzelhandelsspezifischen Arbeitszeiten einhergehenden Anforderungen eine prominente Rolle. Daneben kommt auch der mangelnden Anerkennung in der beruflichen Arbeit Bedeutung zu. Interessanterweise gilt letzteres insbesondere bei den Beschäftigten, deren Entlohnung provisionsabhängig ist. Monetäre Anerkennung kompensiert offenbar nicht die fehlende soziale Anerkennung.

Tab. 8: Bewertung wichtiger Belastungsfaktoren der Arbeit im Einzelhandel

Länge der Arbeitstage	3,2
Häufige Samstagsarbeit	3,2
Spätes Arbeitsende	3,1
Fehlende Anerkennung	2,8
Körperliche Belastungen	2,8
Knappe Personaldecke	2,8

Belastungswerte: 1 = keine Belastung, 5 = sehr hohe Belastung

Einen weiteren wichtigen Belastungsfaktor stellt die Unterforderung dar. Da dieser Faktor bei unserer Befragung aber nur in Betrieb C und dort vor allem bei der männlichen Belegschaft bedeutsam war, taucht er in der vorstehenden Tabelle nicht auf. Aber dort, wo er auftritt, kommt ihm starke Relevanz zu.

Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben

Die Frage nach der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen stellt sich im Einzelhandel vor dem Hintergrund der spezifischen Öffnungszeiten sehr nachhaltig. Es ist wenig überraschend, dass die Klage über Probleme der Vereinbarkeit in starkem Maße von Beschäftigten mit betreuungspflichtigen Kindern geführt wird. Die Vereinbarkeitsproblematik wird aber auch spürbarer, je weiter man sich vom Kernbereich der familiären und partnerschaftlichen Anforderungen entfernt und weitere soziale Kontakte einbezieht (Tabelle 9).

Tab. 9: Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen

Meine beruflichen Anforderungen sind ...vereinbar mit ...	Gut oder sehr gut	Teils/teils	Schlecht oder sehr schlecht	
Sonstige Interessen und Freizeitaktivitäten	8 (10,4%)	31 (40,3%)	38 (49,4%)	n=77
Gemeinsame Aktivitäten mit Freunden und Bekannten	13 (16,9%)	26 (33,8%)	38 (49,4%)	n=77
Sonstige familiäre Anforderungen	13 (19,7%)	30 (45,5%)	23 (34,8%)	n=66
Anforderungen des Haushalts	14 (23%)	37 (60,7%)	20 (32,8%)	n=61
Anforderungen der Kinder	9 (19,6%)	15 (32,6%)	22 (47,8%)	n=46
Anforderungen des Partners	16 (22,5%)	28 (39,4%)	27 (38%)	n=71

Arbeitszeitwünsche

Dominierender Veränderungswunsch ist die Rückkehr zu den "alten Öffnungszeiten" an Werktagen von 9 bis 18.30 Uhr und Samstags bis 14 Uhr. Veränderungsvorstellungen erschöpfen sich allerdings keineswegs in dieser Haltung. Auch der Vorstellung einer Veränderung von Dauer und Verteilung der Arbeitszeit können offenbar viele Beschäftigte etwas Positives abgewinnen. Bei der Frage nach der Länge der vertraglichen Arbeitszeit kommt in unserem Sample ein Wunsch zum Tragen, der auch in repräsentativen Befragungen zu den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten auftaucht. Ein Gutteil der Vollzeitbeschäftigten würde eine Verkürzung ihrer Arbeitszeiten, die Mehrheit der Teilzeitbeschäftigten und Aushilfen eine Verlängerung ihrer Arbeitszeit begrüßen (Tabelle 10). Dieses Resultat stimmt mit den Ergebnissen einer repräsentativen Befragung über die Arbeitszeitwünsche überein, die die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 1998 in den 15 EU-Mitgliedsstaaten und Norwegen durchgeführt hat (Bosch/Wagner 2002).

Tab. 10: Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten: Länge der vertraglichen Arbeitszeit

	Verlängerte vertragliche Arbeitszeit	Unveränderte vertragliche Arbeitszeit	Verkürzte vertragliche Arbeitszeit
Beschäftigte insgesamt	13	26	19
Beschäftigte Teilzeit	8	4	4
Beschäftigte Vollzeit	5	22	15

Lässt man einmal den Wunsch außer Acht, wieder zu den traditionellen Öffnungszeiten zurückzukehren, kann sich trotzdem ein großer Teil der Beschäftigten Veränderungen in der Länge der Arbeitszeit sowie bei der Verteilung der Arbeitszeit im Wochen- und Monatsvergleich vorstellen. Die von vielen Befragten geäußerten Änderungswünsche ihrer bestehenden Arbeitszeitregelung steht der in der Beschäftigtenbefragung zu Tage getretenen relativ hohen Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitsituation gegenüber. Allerdings kam dieser Wunsch nach Veränderung in den Sitzungen der betrieblichen Projektteams keineswegs immer zum Tragen. In einigen Betrieben bestand eine deutliche Diskrepanz zwischen den in der schriftlichen Befragung erfragten Veränderungswünschen (Tabelle 11) und den in den Teams zur Sprache kommenden Wünschen. Einige Teamsitzungen waren durch die Verteidigung des Status Quos gekennzeichnet. Auch ist es offenkundig für viele Beschäftigte einfacher, in einer anonymen Befragung Änderungswünsche anzumelden als sie dann auch betriebsöffentlich zu machen. Außerdem dürfte in vielen Fällen auch die Sorge

vor einer Verschlechterung der Arbeitszeitsituation dazu geführt haben, den gegebenen Stand erst einmal zu verteidigen.

Tab. 11: Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten: Dauer und Verteilung der Arbeitszeit

	Anzahl Beschäftigte	in Prozent
Andere Dauer der Arbeitszeit	10	11,1
Andere Verteilung der Arbeitszeit	26	28,9
Andere Dauer und Verteilung der Arbeitszeit	21	23,4
Keine Veränderung	15	16,6
Keine Angabe	18	20

5. Zwischenfazit

Hinter der vermeintlich hohen Arbeitszeitzufriedenheit der von uns befragten Beschäftigten steht ein sehr viel differenziertes Bild. Der verbreiteten Klage über die schlechte Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Anforderungen steht der häufig geäußerte Wunsch nach veränderten Arbeitszeitarrangements gegenüber. Dies relativiert die gelegentlich erhobene Kritik an der Inflexibilität der Beschäftigten. Zwar ist es zutreffend, dass viele Beschäftigte auf Vorschläge zur Veränderung ihrer Arbeitszeitarrangements oftmals reserviert reagieren. Angesichts der Rationalisierungsabsicht, die hinter vielen Maßnahmen steht, ist das auch eine nachvollziehbare Reaktion. Gleichwohl zeigen die Befragungsergebnisse ein großes Interesse an neuen Formen der Arbeitszeitgestaltung. Dies verweist auf die Bedeutung eines geeigneten Verfahrens, um die Interessen der Beschäftigten in Arbeitszeitprojekte einzubinden.

6. Der betriebliche Gestaltungsprozess flexibler Arbeitszeitmodelle

Der betriebliche Entwicklungs- und Umsetzungsprozess flexibler Arbeitszeiten begann mit einer Bestandsaufnahme der betriebs-spezifischen Voraussetzungen. Dabei standen zwei Arbeitsschritte im Vordergrund. Zum einen sollte geklärt werden, wie das Kundenaufkommen im Zeitverlauf variiert und wie hoch entsprechend die Belegschaftsstärke im Tages- und Wochenverlauf sein muss. Zum andern sollte ein Kompromiss zwischen den betrieblichen (Flexibilitäts- und Kosten-)Zielen und den Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten gefunden werden.

Wann kommt der Kunde?

Bei dieser Frage war auffällig, dass das Wissen der Betriebe über Kundenfrequenzen nur selten durch objektive Daten unterfüttert war. Entweder verfügten die Betriebe (noch) nicht über die technischen Möglichkeiten, verlässliche Aussagen über ihre Kundenströme treffen zu können, oder aus den vorhandenen Daten ließen sich keine hinreichend präzisen Informationen gewinnen. Und selbst in den Fällen, in denen die technischen Voraussetzungen vorhanden waren, erbrachten die systematischen Auswertungen nicht nur erwartete, sondern auch einige überraschende Ergebnisse. Zwar existieren nach wie vor einige verlässliche Ankerpunkte. So sind der Freitag und insbesondere der Samstag noch immer umsatzbezogen die herausragenden Verkaufstage. Und je nach sektorspezifischen Gegebenheiten lassen sich auch im Jahresverlauf bestimmte traditionelle Hoch- und Tiefphasen erkennen. Ansonsten scheinen sich jedoch tradierte Muster, die Bestandteil des langjährigen Erfahrungswissens des Verkaufspersonals und der Geschäftsführung sind, in Auflösung zu befinden, ohne dass sich neuartige Regelmäßigkeiten feststellen lassen.

Allerdings zeigt sich hier ein wichtiger Effekt der Projektarbeit: Bislang als selbstverständlich wahrgenommene und als unveränderlich hingenommene Bedingungen der alltäglichen Arbeit werden auf ihre tatsächliche Relevanz hin überprüft. Das gilt nicht allein für die Kundenfrequenz, sondern betrifft auch wichtige Organisationsentscheidungen wie bspw. die Mindestbesetzungsstärke im Verkaufsbereich. Vor allem diese Frage, wie viele MitarbeiterInnen zu welcher Zeit in einer bestimmten Abteilung anwesend sein müssen, die als zentraler Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle anzusehen ist, war Gegenstand teils langwieriger Diskussionen. Auch hierbei können ambivalente Ergebnisse auftreten. So kann die bewusst vorgenommene Festlegung einer Mindestbesetzungsstärke sowohl eine Über- wie eine Unterbesetzung aufdecken. Dies verweist schon auf die zweite Frage, nämlich die der Balance zwischen Betriebs- und Beschäftigteninteressen.

Zur (Un-)Vereinbarkeit von Betriebs- und Beschäftigteninteressen

Bei der zweiten zentralen Frage, der Vereinbarkeit zwischen Betriebs- und Beschäftigteninteressen, wurde deutlich, dass diese Gegenüberstellung nicht immer zum Kern des Problems vordringt. Wie die tatsächlichen Konstellationen in den Betrieben zeigen, sind hier wichtige Differenzierungen notwendig.

Betriebs- vs. Beschäftigteninteressen

Viele Beschäftigte in den Projektbetrieben stehen der Entwicklung und der Erprobung flexibler Arbeitszeitmodelle durchaus reserviert gegenüber. Die Sorge, dass mit Hilfe neuer Arbeitszeitarangebots bislang brachliegende Rationalisierungspotentiale erschlossen werden sollen, ist prinzipiell keineswegs unbegründet. Auch bei einigen der Projektbetriebe stand der Wunsch nach Reduktion der Arbeitskosten auf der Liste der anzustrebenden Ziele. Demgegenüber sind die Implikationen einer besseren Abstimmung zwischen den Besetzungstärken und den Kundenfrequenzen deutlich unbestimmter. Hier galt es durch die konsensuelle Festlegung bestimmter Mindeststandards, denen eine neue Arbeitszeitregelung zu entsprechen hat, eine Verschlechterung der Arbeitssituation schon im Ansatz zu unterbinden. Zu diesen Standards gehörten etwa die Mindestzahl der Arbeitsstunden pro Tag, die Einhaltung der freien Tage, der freien Wochenenden oder der Urlaubsansprüche.

Gerade in mittelständischen Betrieben, in denen die Grenzen zwischen Mehrarbeit und regulärer Arbeitszeit oftmals sehr diffus sind, haben derartige Festlegungen hohe Bedeutung. Viele MitarbeiterInnen müssen häufig aufgrund der knappen Personaldecke auf ihre freien Tage verzichten oder schieben eine große Zahl von Urlaubstagen vor sich her. Dies verweist auf das zentrale betriebliche Handlungsfeld der Belegschaftsstärke, die als impliziter Hebel für die betriebliche Leistungs politik genutzt wird, aber auch eine wesentliche Voraussetzung für die Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle darstellt.

Allerdings müssen Betriebs- und Beschäftigteninteresse nicht notwendig gegensätzlich sein. Wie einer unserer Betriebsfälle zeigt, kann diese Interessenidentität allerdings unter Arbeitsschutzgesichtspunkten durchaus negativ sein. So zogen es in dem schon erwähnten Fall des Lebensmittelhändlers Beschäftigte und Betriebsinhaber vor, trotz der Unvereinbarkeit mit dem Arbeitszeitgesetz am bestehenden Arbeitszeitarangement festzuhalten. Für einige der Beschäftigten hätte die Beachtung der gesetzlichen Vorschriften eine Verkürzung ihrer täglichen Arbeitszeit verlangt, die teilweise deutlich über den zulässigen Grenzen lag. Im Gegenzug hätte dies aber bedeutet, an einem zusätzlichen Wochentag zur Arbeit kommen zu müssen. Der Geschäftsinhaber begründete den Verzicht auf eine Änderung der überlangen Arbeitszeiten mit der

Sorge vor einer Störung des betrieblichen Friedens. Diese Entscheidung dürfte durchaus im Sinne der Beschäftigten gewesen sein, denn diese zogen es vor, lieber an weniger Tagen in der Woche zu arbeiten, auch wenn das mit hohen Belastungen an den betreffenden Arbeitstagen verbunden war. Die Aussicht, einen von beruflichen Anforderungen vollkommen freien Tag einzubüßen, wurde als deutlicher Nachteil gewertet.

Interessenkongruenzen bestehen allerdings nicht allein bei der Beibehaltung objektiv fragwürdiger Zeitarrangements. Das betriebliche Interesse, auch in den Abendstunden über ein motiviertes Verkaufspersonal ohne Ermüdungserscheinungen zu verfügen, kann mit dem Interessen der Beschäftigten an der Vermeidung überlanger Dienstzeiten korrespondieren. Dies war in einem unserer Betriebe der Fall. Eingeführt wurden deshalb Regelarbeitszeiten, die die Dauer von sieben Stunden nicht überschreiten sollten. Gerade an diesem Beispiel zeigte sich aber, wie komplex die betriebliche Interessenskonstellationen sein kann. Die Festlegung einer Höchstarbeitsdauer pro Tag hatte für einige Mitarbeiterinnen zur Folge, dass sie ihre vertragliche Stundenzahl nicht mehr an zwei Arbeitstagen pro Woche erbringen konnten. Sie hatten nur die Wahl, ihre Stundenzahl zu reduzieren oder an einem zusätzlichen Tag zu kommen. Hier traten somit nicht nur Divergenzen zwischen Betriebs- und Beschäftigteninteressen auf. Eine Regelung, die für einen Teil der Belegschaft Vorteile mit sich brachte, war für einen anderen mit Nachteilen verbunden. Dies verweist auf Interessensunterschiede zwischen den Beschäftigten.

Divergenz der Beschäftigteninteressen

Unsere Befragungsergebnisse hatten gezeigt, dass der Grad der Arbeitszeitzufriedenheit zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen sehr verschieden ist. Hinter diesem Ergebnis stehen unterschiedliche Lebensbedingungen und damit verbundene Interessen an der Ausprägung individueller Arbeitszeitregelungen. Interessenunterschiede wurden sichtbar entlang der Grenzen zwischen Teil- und Vollzeitbeschäftigten, zwischen Beschäftigten mit unterschiedlichen privaten Bindungen und Verpflichtungen, zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten. Allerdings sind Interessenunterschiede nicht notwendigerweise gleichbedeutend mit Interessengegensätzen. So könnte, unter der Voraussetzung eines hinreichend großen Beschäftigtenvolumens, der Wunsch der Vollzeitkräfte nach Arbeitszeitreduzierung mit dem Wunsch der Teilzeitkräfte nach Arbeitszeiterhöhung zur Deckung gebracht werden.

Uneinheitlichkeit des Betriebsinteresses

In einzelnen Fällen hat sich gezeigt, dass auch das Betriebsinteresse nicht einheitlich sein muss. Dies gilt z.B. in Filialbetrieben, bei denen oberhalb der betrieblichen Leitung noch weitere Hierarchieebenen vorhanden sind. Festlegungen auf der höheren Ent-

scheidungsebene können den Handlungsspielraum auf der betrieblichen Ebene einschränken. In einem unserer Fälle war die betriebliche Leitung zwar an einer Auflösung tradierter Formen der Arbeitsteilung interessiert, um dadurch über größere Flexibilitätspotentiale verfügen zu können. Aber die zentral vorgegebene Form der Lohnfindung machte eine Reorganisation zu schwierig.

Allerdings werden derartige Friktionen vom zentralen Widerspruch bei der Suche nach der flexiblen Zeit überschattet, der sich mehr oder weniger stark auch bei allen Projektbetrieben zeigte. Das Interesse an einer größeren Flexibilisierung im Sinne einer besseren Anpassung der Belegschaftsstärke an die Schwankungen der Kundenströme steht in einem Spannungsverhältnis mit dem Ziel der Personalkostenreduktion (Voss-Dahm/Lehndorff 2003). Dies wird besonders spürbar dort, wo die Belegschaft so ausgedünnt worden ist, dass Schwankungen in der Personalstärke nicht mehr realisierbar sind.

7. Einflussfaktoren der Gestaltbarkeit betrieblicher Arbeitszeitarrangements

Die Beschaffenheit der jeweiligen betrieblichen Interessens- und Machtkonstellation ist zweifellos einer der zentralen Einflussfaktoren, der den Möglichkeitsraum der Entwicklung und Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle stark beeinflusst. Es gibt jedoch noch eine Reihe weiterer Faktoren, die bei der Arbeitszeitgestaltung zu beachten ist. Im Verlauf der Projektarbeit haben sich folgende betriebliche Bedingungen als sehr bedeutsam herausgestellt.

Personalvolumen und Struktur der vertraglichen Arbeitszeit

Der Möglichkeitsspielraum neuer betrieblicher Arbeitszeitarrangements wird maßgeblich durch das Personalvolumen und die Struktur der vertraglichen Arbeitszeiten determiniert. Ein geringes Personalvolumen schränkt das Spektrum alternativer Arbeitszeitlösungen erheblich ein. Das gilt um so mehr, je höher der Anteil der Vollzeitbeschäftigten an der Belegschaft ist. Umgekehrt steigen dort die Gestaltungsspielräume, wo die Belegschaft durch eine große Zahl von Teilzeitbeschäftigten geprägt ist. Dies muss aber immer vor dem Hintergrund der Differenz zwischen der Größe der Gesamtbelegschaft und der Mindestbesetzung gesehen werden. Je geringer diese Differenz ist, um so schwieriger wird es, mit Hilfe neuer Arbeitszeitarrangements Flexibilitätspotentiale zu schaffen. Tendenziell kann diese Einflussgröße die Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle unmöglich machen.

Qualifikation

Neben der numerischen Flexibilität kommt bei der Anpassung an Schwankungen in der Kundennachfrage der funktionalen Flexibilität eine wichtige Bedeutung bei. Funktionale Flexibilität, also die Möglichkeit der wechselseitigen Vertretung zwischen den MitarbeiterInnen, ist um so leichter möglich, je geringer die Qualifikationsunterschiede innerhalb der Belegschaft sind. Dies kann vor allem dort, wo Beratungs- und Serviceleistungen für die KundInnen eine wichtige Rolle spielen, nicht durch die Dequalifizierung der Mitarbeiter erreicht werden.

Organisation und gewachsene betriebliche Traditionen

Eine zentrale Determinante der betrieblichen Arbeitszeitpolitik sind die organisatorischen Grenzziehungen, hinter denen nicht selten soziale Demarkationslinien stehen. Auffällig war bei den Projektbetrieben, in denen sich das Verkaufspersonal aus beiden Geschlechtern zusammensetzte, die Unterschiedlichkeit der Arbeitsbedingungen von Männern und Frauen. In einem Fall war die geschlechtsspezifische Form der Arbeitsteilung aus betrieblicher Sicht

flexibilitätsmindernd. Während die Frauen das eher stark frequentierte Artikelgeschäft betreuten, waren die Konfektionsartikel die Domäne der Männer. Ein stärkerer Austausch zwischen den Abteilungen in Abhängigkeit von den je unterschiedlichen Kundenfrequenzen wäre hier das Mittel der Wahl gewesen. Dem standen aber u.a. das betriebliche Lohnfindungssystem, das warenspezifisch unterschiedliche Prämien vorsah, aber auch Qualifikationsunterschiede im Wege. Zudem sorgte das individualisierte Prämiensystem für eine „Einzelkämpfermentalität“, die wechselseitige Hilfe und Teamorientierung eher behindert. Vor allem das Lohnsystem war das Resultat gewachsener und sehr bewusst gewählter betrieblicher Traditionen, die einer Neuschneidung der Arbeitsorganisation im Wege standen und Spielräume für eine Flexibilisierung der Arbeitszeitregelungen versperrte.

Vorherrschen informeller Regelungen

Arbeitszeitstrukturen in Klein- und Mittelunternehmen sind häufig durch einen mehr oder weniger hohen Grad an Informalität geprägt. Die Grenzen zwischen „normaler“ Arbeitszeit und Mehrarbeit sind oftmals diffuser als in Großunternehmen. Somit besteht hier einerseits die Gefahr, dass durch eine stärkere Formalisierung von Arbeitszeitregelungen Flexibilitätspotentiale verschüttet werden, die sowohl im Sinne der Beschäftigten als auch im Interesse des Betriebes sind. Auf der anderen Seite kann eine Offizialisierung bislang informeller Arbeitszeitpraktiken Vorteile mit sich bringen. So kann eine Offenlegung die Transparenz und damit auch die Gerechtigkeit erhöhen, falls bislang nur einzelne Beschäftigte oder bestimmte Beschäftigtengruppen in den Genuss flexibler Arbeitszeitregelungen gekommen sind. Eine formale Festschreibung bislang informeller Praktiken kann sich aber auch deshalb als sinnvoll erweisen, da sie dann nicht mehr allein vom Goodwill der Betroffenen bzw. des Betriebes abhängt, sondern bspw. in Form einer Betriebsvereinbarung gegossen, den Akteuren eine Absicherung dieser Praxis gewährleistet. Ob die Vor- oder Nachteile einer Formalisierung von vormals informeller Praktiken überwiegen, kann nur im Einzelfall abgewogen und entschieden werden.

8. Grundideen der flexiblen Arbeitszeitmodelle und ihre betrieblichen Implikationen

Hinter den in die Erprobung geschickten betriebsindividuellen Arbeitszeitmodellen stehen, bei allen Unterschieden im Detail (zur ausführlichen Darstellung der Arbeitszeitmodelle siehe die Broschüre "Intelligente Arbeitszeitmodelle für den mittelständischen Einzelhandel"), einige Grundideen:

Beteiligungsmöglichkeiten bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle und Offenlegung der maßgeblichen Entscheidungsgrundlagen

Ein wichtiger Baustein bei der Entwicklung innovativer Arbeitszeitmodelle ist die von Beschäftigten und Betriebsführung gemeinsam erarbeitete Zielstellung, die mit einem neuen Arrangement erreicht werden soll. Als sehr hilfreich in diesem Zusammenhang hat sich die Offenlegung der Entscheidungsgrundlagen für neue Arbeitszeitarrangements erwiesen. Diskussionen über Kundenfrequenzen und Mindestbesetzungstärken, die nach Möglichkeit durch Daten über das tatsächliche Kaufverhalten der Kundschaft informiert sein sollten, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, zu einvernehmlichen Lösungen zu kommen. Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, möglichst MitarbeiterInnen in die Projektgruppen einzubeziehen, die das gesamte Spektrum der im Betrieb vorhandenen Interessengruppen abdecken. Dies ist freilich kein leichtes Unterfangen. Die Gefahr, dass sich hier die „dominante Koalition“ des Betriebes, aber kein repräsentativer Querschnitt wiederfindet, ist nicht von der Hand zu weisen. Um so wichtiger ist es deshalb, möglichst umfassende Informationen über die soziale Architektur des Betriebes zu gewinnen.

Größere Transparenz durch die Einführung von Regelarbeitszeiten und Arbeitszeitkonten

Insbesondere dort, wo zahlreiche Beschäftigte mit Teilzeitverträgen ausgestattet sind, ist zwar die Möglichkeit zu einer besseren Anpassung der Belegschaftsstärke an wechselnde Kundenfrequenzen größer. Gleichzeitig wächst jedoch die Wahrscheinlichkeit einer sowohl für die Beschäftigten als auch für das Leitungspersonal kaum mehr zu durchschauenden und auf Improvisation ausgerichteten Planungs- und Arbeitssituation. Die Vorhersehbarkeit von Dienstzeiten für die Beschäftigten nimmt dabei tendenziell ab. Die Etablierung einer überschaubaren Zahl von Regelarbeitszeiten kann hier die Transparenz und Berechenbarkeit des Arbeitsinsatzes steigern. Dies gilt im übrigen auch für die Nutzung der sogenannten Ampelkonten, bei denen die Akkumulation von Über- oder von Minusstunden festgehalten wird und beim Überschrei-

ten bestimmter Grenzen konkrete Maßnahmen zu ihrem Abbau vereinbart sind.

Größere Flexibilitätsspielräume durch die Bildung von Arbeitsteams.

Insbesondere in Betrieben, in denen aufgrund der geringen Kopfzahl des Verkaufspersonals und damit des Beschäftigungsvolumens nur geringer Spielraum für flexiblere Arbeitszeitregelungen besteht, ist eine Abkehr von der Betrachtung einzelner Arbeitsplätze und Beschäftigter erforderlich. Hier bietet es sich an, nach Möglichkeiten der Zusammenlegung von Arbeitsplätzen und Beschäftigten zu Arbeitsteams zu suchen. Diese Arbeitsteams bieten aus quantitativer Perspektive größere Handlungsmöglichkeiten, da ein größeres Arbeitsvolumen zur Planung verfügbar ist. Aber auch dort, wo ein relativ geringes Beschäftigungsvolumen mit Vollzeitbeschäftigten abgedeckt wird, kann die Bildung von Arbeitsteams zu einer Erhöhung des Flexibilitätsspielraums führen.

Größere Zeitsouveränität für die Beschäftigten.

Flexible Arbeitszeitarrangements dürften vor allem dann sowohl eine motivierende als auch eine effizienzsteigernde Wirkung entfalten, wenn sie den Beschäftigten neue Handlungsspielräume eröffnen. Diese Spielräume können etwa die arbeitsgruppeninterne Abstimmung über Variationen bei den individuellen Anfangs- und Schlusszeiten umfassen. Sie können aber auch auf, wie etwa bei der Nutzung von Arbeitszeitkonten, auf der individuellen Ebene liegen. Allerdings verlangt die souveräne Nutzung dieser Instrumentarien die Herausbildung einer entsprechenden Handlungskompetenz bei den Beschäftigten.

Reorganisations- und Qualifizierungsbedarf

Insbesondere in den Betrieben mit geringem Beschäftigungsvolumen und einem hohen Anteil von Vollzeitbeschäftigten bedarf es organisatorischer Veränderungen und qualifikatorischer Maßnahmen, um auch nur ansatzweise Flexibilitätspotentiale zu erschließen. Um das Organisationsinstrument Arbeitsteams nutzen zu können, bedarf es gegebenenfalls einer Überwindung dysfunktionaler innerbetrieblicher Organisationsgrenzen. Allerdings ist eine Reorganisation nicht als rein technisch-funktionale Maßnahme zu verstehen, da sie oftmals auf gewachsene betriebliche Sozialbeziehungen trifft. Restrukturierungen scheinen um so leichter möglich, je höher das gemeinsame qualifikatorische Fundament der Beschäftigten ist. Es spricht deshalb vieles dafür, das Qualifikationsniveau der Beschäftigten auf ein gleichmäßig hohes Niveau anzuheben.

Verhältnis der Geschlechter

Innovative Arbeitszeitregelungen können dazu beitragen, überkommene Formen der geschlechtlichen Arbeitsteilung zu überwin-

den. Im Ergebnis würde dies nicht nur zu mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern führen, sondern auch mit einer Erhöhung der betrieblichen Flexibilitätspotentiale einher gehen. Allerdings müssen dafür geeignete Anreizsysteme umgesetzt werden, die das Aufbrechen tradierter Grenzziehungen begünstigen. Ein stärkerer Austausch zwischen „Männer- und

Frauendomänen“, wie oben angedeutet, kann durchaus für beide Geschlechtergruppen von Vorteil sein. In unserem konkreten Betriebsfall könnte er für die Frauen eine Entlastung in bezug auf Überforderung, für die Männer dagegen eine Entlastung in bezug auf Unterforderung mit sich bringen.

Beschäftigungswirkungen

Die am Projekt teilnehmenden Betriebe unterliegen genau wie ihre Konkurrenten den konjunkturellen und strukturellen Bedingungen ihrer jeweiligen Teilbranche. Vielen Betrieben des Facheinzelhandels fällt es immer schwerer, ihr beratungs- und serviceorientiertes Geschäftsmodell angesichts der harten Preiskonkurrenzdruck aufrecht zu erhalten. Häufig wird bereits an der untersten Grenze der Belegschaftsstärke gearbeitet. Unter beschäftigungspolitischen Bedingungen ist es deshalb schon als Erfolg anzusehen, wenn entsprechende Betriebe nicht an eine Reduzierung ihrer Belegschaftsgröße denken müssen.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit als Faktor zur Stabilisierung von Beschäftigung zu verstehen, ist nicht unumstritten (Bellmann u.a. 2001). Allerdings treten Beschäftigungseffekte in aller Regel erst langfristig auf. Selbst dies ist aufgrund der Vielzahl von Faktoren, die das Beschäftigungsniveau beeinflusst, methodisch nur schwer nachweisbar. Die Betriebe unseres Projekts befinden sich in einer relativ soliden ökonomischen Situation, so dass zumindest mittelfristig von einer Stabilisierung der Beschäftigung ausgegangen werden kann. Allerdings kann nicht damit gerechnet werden, dass Personalkosteneinsparungen, wie sie etwa durch den Wegfall von Überstunden möglich werden, ohne weiteres zur Ausweitung von Beschäftigung genutzt werden. Dies dürfte nur dann der Fall sein, wenn sich die Betriebe davon eine Steigerung ihrer Umsätze versprechen. Diese Erwartung war aber nur in Betrieb D (Einrichtungs-Discounter) präsent. In den anderen Betrieben ging es eher darum, weitere Umsatzrückgänge zu vermeiden. Zwar wurde in Betrieb A (Baumarkt), nicht zuletzt unter dem Eindruck der extrem dünnen Personaldecke, über Neueinstellungen nachgedacht. Derartige Überlegungen blieben jedoch mit dem Hinweis auf das als zu hoch empfundene Lohnniveau für Fachpersonal ohne unmittelbare Konsequenzen.

Belastungsempfinden und Entscheidungsspielräume

Aufgrund der schon erwähnten betrieblichen Bedingungen war es innerhalb der Projektlaufzeit nicht möglich, bei den Beschäftigten

der Projektbetriebe eine Vorher-Nachher-Befragung durchzuführen, um Veränderungen im subjektiven Belastungsempfinden durch die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells nachzuweisen.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass mit den neu eingeführten Modellen die Möglichkeit geschaffen wurde, wichtige Faktoren der Arbeitssituation, die von den Beschäftigten als belastend

Allerdings konnte in Betrieb B (Damenoberbekleidung) eine Kurzbefragung durchgeführt werden, an der ein Drittel der Beschäftigten teilnahm. Das neue Arbeitszeitarrangement dort zielte u.a. darauf, die langen 10-Stunden-Schichten zu reduzieren. Immerhin vier der Befragten empfanden ihre Arbeitsbelastung seit Einführung des neuen Arbeitszeitmodells als geringer, eine Befragte als höher und sieben Befragte als unverändert. Sechs Befragte schätzen ihre Arbeitssituation im Rahmen des neuen Arbeitszeitmodells als besser im Vergleich zu vorher ein, sieben Befragte als gleich geblieben und niemand als verschlechtert. Keine der Befragten sprach sich dafür aus, das alte Arbeitszeitmodell wieder einzuführen.

empfunden werden, positiv zu beeinflussen. So konnten z.B. überlange Arbeitstage verkürzt und eine bessere Einhaltung der freien Tage erreicht werden.

Aber durch die neuen Arbeitszeitarrangements kann nicht nur den arbeitszeitbezogenen Belastungen der Beschäftigten begegnet werden. Mit der Übernahme von mehr Verantwortung bei der Planung und Regulierung ihrer Arbeitszeiten erfahren die Beschäftigten auch ein höheres Maß an Anerkennung ihrer Arbeit. Da die fehlende Anerkennung der Arbeit in unserer Befragung als bedeutender Belastungsfaktor ermittelt wurde, käme dem Prozess der Arbeitszeitregulation hier eine zusätzliche Bedeutung zu. Gleichzeitig muss jedoch einkalkuliert werden, dass die Übernahmen von mehr Verantwortung prinzipiell auch als Belastungssteigerung empfunden werden kann.

9. Fazit

Mit Arbeitszeitflexibilisierung ist im Einzelhandel eigentlich ein recht einfacher Tatbestand gemeint: Die Arbeitskraft der Beschäftigten soll in der Weise genutzt werden, dass der tatsächlichen Kundenfrequenz möglichst eine dementsprechende Größe des Verkaufspersonals gegenübersteht. Allerdings erweist sich nicht nur vielfach die Prognose des Kundenaufkommens als zunehmend schwieriger. Auch dürfte eine einseitige Flexibilisierung zuungunsten der Beschäftigten kaum dazu geeignet sein, die Akzeptanz der Beschäftigten zu finden. Allerdings muss festgestellt werden, dass Zeit in den meisten Betrieben in erster Linie als „betriebliche Zeit“ (Hildebrandt u.a. 2004) behandelt wird. Der Aufbau einer betrieblichen Arbeitszeitkultur, die Zeit auch als ein Gestaltungsrecht der Beschäftigten begreift, um Anforderungen aus der betrieblichen Welt nicht gegenüber den Bedingungen der privaten Lebenswelt auszuspielen, bleibt vielfach noch ein Desiderat.

Gleichwohl haben die am Projekt beteiligten Betriebe erste Schritte unternommen, um Optionen der Arbeitszeitgestaltung, die nicht einseitig der betrieblichen Rationalisierung dienen, stärker im Bewusstsein aller Beteiligten zu verankern. Hier kann sich ein Diskurs entwickeln, der die Veränderbarkeit tradierter Arbeitszeitmodelle thematisiert. Es liegt nun an den betrieblichen Akteuren, diese Erfahrungen und Erkenntnisse im betrieblichen Alltag umzusetzen. Die im Rahmen dieses Projekts entwickelten und angewendeten Modelle und Methoden können dazu beitragen, dass die Beschäftigten den Abgleich zwischen den betrieblichen Anforderungen und ihren arbeitszeitbezogenen Interessen als einen von ihnen beeinflussbaren Prozess begreifen.

Allerdings muss hier nochmals auf zwei Dinge mit Nachdruck hingewiesen werden. Die Grenzen flexibler Arbeitszeitarrangements sind um so enger, je deutlicher das Primat der Personalkostenreduktion das betriebliche Geschäftsmodell bestimmt. Außerdem beinhalten gerade Arbeitszeitmodelle, die den Beschäftigten mehr Entscheidungsspielräume zugestehen, die Gefahr zusätzlicher Belastungen. Dies gilt es bei der Einführung und Bewertung flexibler Arbeitszeitmodelle im Auge zu behalten.

10. Literatur

- Bauer, Frank/Hermann Groß/Eva Munz/Suna Sayin (2001): Arbeits- und Betriebszeiten. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, Köln
- Bellmann, Lutz/Knut Gerlach/Olaf Hübler/Wolfgang Meier (Hg.) (2001): Beschäftigungseffekte betrieblicher Arbeitszeitgestaltung, Nürnberg
- Bosch, Gerhard/Alexandra Wagner (2002): Konvergenzen der Arbeitszeitwünsche in Westeuropa: Konturen eines neuen Arbeitszeitstandards, IAT-Report 2002-01, Gelsenkirchen
- Hildebrandt, Eckart/Matthias Eberling/Volker Hielscher/Kerstin Jürgens, (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin
- Jacobsen, Heike/Ellen Hilf (1999): Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund
- Kraetsch, Clemens/Rainer Trinczek (1998): Arbeitszeitflexibilisierung in Klein- und Mittelbetrieben des Produzierenden Gewerbes, in: Arbeit, Heft 4, Jg. 7, 338-361
- Kirsch, Johannes/Martina Klein/Steffen Lehndorff/Dorothea Voss-Dahm (1999): „Darf's etwas weniger sein?“ Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich. Berlin
- Meissner, Frank/Svenja Pfahl/Philip Wotschack (2000): Dienstleistung ohne Ende? Die Folgen der verlängerten Ladenöffnung, Berlin
- Voss-Dahm, Dorothea/Steffen Lehndorff (2003): Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit. Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel
- Warich, Bert (2004): Branchendaten Einzelhandel 2003, Berlin

Axel Deeke: **Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt** - Marktregulierung und Chancenverteilung durch Arbeitsvermittlung, 1991. 395 Seiten ISBN 3-593-34462-9

Gerd Peter: **Theorie der Arbeitsforschung**. - Situation, Institution, System als Grundkategorie empirischer Sozialwissenschaften, 1992. 254 Seiten. ISBN 3-593-34666-4

Michael Stahlmann: **Die Erste Revolution in der Autoindustrie**. Management und Arbeitspolitik von 1900 - 1940, 1993. 285 Seiten, ISBN 3-593-34871-3

Brigitte Aulenbacher, Monika Goldmann (Hg.): **Transformationen im Geschlechterverhältnis**. Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung, 1993, 268 Seiten, ISBN 3-593-34967-1

Bernd Helbich: **Kooperatives Lernen in Arbeitsstrukturen** - Qualifizierung, Organisationsentwicklung und Arbeitsstrukturierung, 1994, 207 Seiten, ISBN 3-593-35190-0

Jürgen Howaldt: **Industriesoziologie und Organisationsberatung** - Zwei Beispiele unternehmensfinanzierter Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie - 1996, 146 Seiten, ISBN 3-593-35624-X

Gerd Peter: **Theorie und Praxis der Arbeitsforschung** - Weiterentwicklung und Anwendung des Situation-Institution-System-Ansatzes- 1997, 154 Seiten, ISBN 3-593-35777-1

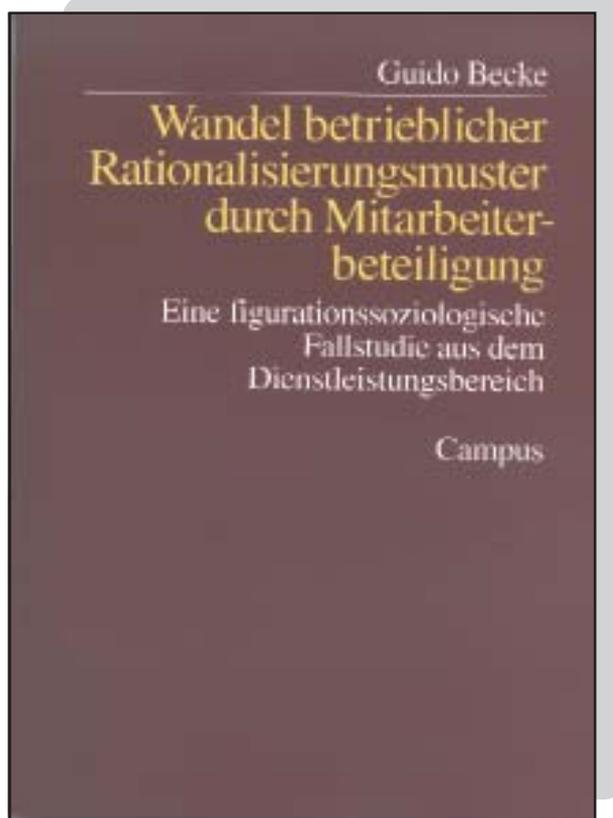
Heike Jacobsen: **Umbruch des Einzelhandels in Ostdeutschland**. West- deutsche Unternehmen als Akteure im Transformationsprozeß, 1999, 225 Seiten, ISBN 3-593-36226-0

Helmut Martens, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): **Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung** - Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, 2001, 263 Seiten, ISBN 3-593-36844-7

Guido Becke: **Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung** - Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, 2001, 315 Seiten, ISBN 3-593-37045-X

 **campus**
Frankfurt New York

Heerstraße 149,
60488 Frankfurt/Main
Tel. 069 - 768 20 41
Fax 069 - 768 20 46



ARBEIT will interdisziplinär Dialog und Austausch fördern: zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ingenieurwesen und Sozialwissenschaft, zwischen Industriosozologie und Frauenforschung etc.

ARBEIT veröffentlicht empirische wie theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte und bietet als Service für LeserInnen Kurzbeiträge und Tagungsberichte sowie einen ausführlichen Rezensionsteil an.

ARBEIT setzt mit Schwerpunktheften Akzente (z.B.: Geschlechterfragen, Gruppenarbeit, industrielle Beziehungen) und wird zu den Themenbereichen Europa, Weiterbildung und Dienstleistungsarbeit verstärkt Veröffentlichungen anbieten.

ARBEIT

**Zeitschrift für Arbeitsforschung,
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik**

herausgegeben von
Monika Goldmann, Hermann Groß, Hermann
Kotthoff, Hartmut Neuendorff, Angela Paul-
Kohlhoff, Gerd Peter, Rainer Skrotzki, Ivars
Udris, Karl Georg Zinn

Redaktion: Martina Riezler (Koordination), Ingrid Goertz, Olaf Katenkamp, Dr. Gerd Peter (sfs); Renate Schneider, Bettina Müller, Dr. Frank Bauer (ISO)

Die arbeitsbezogene Forschung expandiert.

Dennoch fehlte vornehmlich für den nichttechnischen Bereich ein Organ der Ergebnisaufbereitung, Zusammenführung und Gewichtung, das zu einem übergreifenden Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

Die Fachzeitschrift **ARBEIT** - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik will diese Lücke schließen.

ARBEIT will subjektiv wie objektiv orientierte Forschungen über Arbeit präsentieren, theoretische Reflektionen wie praktische Erfahrungen zur Diskussion stellen, Wissen über Arbeit im alltäglichen Verständnis und Zusammenhang, in institutionellen Kontexten und funktionalen Leistungsbeziehungen so aufbereiten und präsentieren, dass es in übergeordnete Sinnzusammenhänge einzubauen und zu verwenden ist. Arbeit ist alltägliches Handeln, zweck- und leistungsbezogen bezahlt und bewertet. Arbeit als Strukturmerkmal wie als sozialer Prozess, als Produktion des menschlichen Lebens ist das Thema der Zeitschrift.

In **ARBEIT** haben Beiträge mit theoretischen wie auch mit empirischen Schwerpunkten, Methodendiskussionen und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Quintessenzen der Forschung wie Tagungsberichte und Besprechungen ihren Platz.

Die Zeitschrift richtet sich an alle an Arbeitsproblemen interessierten Forscher und Praktiker.

Bezugsbedingungen:

Jährlich erscheinen 4 Hefte mit einem Jahrgangs-Umfang von ca. 400 Seiten.

Abonnementkosten:

Jahresabonnement:	Euro 62,00
für Studenten gegen Studienbescheinigung	Euro 45,00
Einzelheft	Euro 18,00

(jeweils incl. MWST, zuzüglich Versandkosten (Inland: Euro 4,00, Ausland: Euro 8,00))

zu beziehen über:

Lucius & Lucius
Verlagsgesellschaft
Gerokstraße 51
D-70184 Stuttgart

Redaktionsanschriften:

Aufsatzredaktion:

Landesinstitut Sozialforschungsstelle
Ingrid Goertz/Martina Riezler
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
e-mail: goertz@sfs-dortmund.de
riezler@sfs-dortmund.de

Rezensionsredaktion:

Landesinstitut Sozialforschungsstelle
Ingrid Goertz/Martina Riezler
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
e-mail: goertz@sfs-dortmund.de
riezler@sfs-dortmund.de

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

herausgegeben von:

Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund),
Dr. Gerd Peter (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

Band 3: Hans Vollmer u.a.: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund** 1996. 224 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2691-0

Band 4: Manuela Michel: **Bewältigungsformen des Arbeitsplatzabbaus durch Truppenreduzierung bei Zivil-beschäftigten der alliierten Stationierungstreitkräfte** - Fallanalyse eines britischen Reparaturbetriebs in Mönchengladbach, 1995. 180 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2356-3

Band 5: Rüdiger Klatt: **Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung** - Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, 1995. ca. 180 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2561-7

Band 8: Michael Bürger: **Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln** - Eine Fallstudie, 1996. 153 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-8258-2945-6

Band 9: Wolfgang Kapp, Helmut Martens: **Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß** - Theoretisch- methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, 1996. 300 Seiten, DM 48,80, ISBN 3-8258-2936-7

Band 12: Ursula Ammon, Guido Becke, Gerd Peter: **Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung** - Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen, 1997. 216 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3208-2

Band 13: Cordula Sczesny: **Arbeitszeiten zwischen formeller Regelung und informeller Ausgestaltung** - Eine Fallstudie aus den neuen Bundesländern, 1997. 100 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-3293-7

Band 14: Frerich Frerichs, Manuela Michel, Gerhard Naegele, Gerd Peter, Cordula Sczesny: **Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen** - Entwicklung in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, 1997, 208 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3294-5

Band 20: Ursula Ammon, Maria Behrens (Hg.) **Dialogische Technikfolgenabschätzung in der Gentechnik: Bewertung von ausgewählten Diskurs- und Beteiligungsverfahren**, 1998, 143 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3964-8

Band 21: Christine Fromm: **Betrieblicher Gesundheitsschutz und soziale Selbstverwaltung** - Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes. 1998, 174 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4146-4

Band 24: Frerich Frerichs, Arno Georg: **Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze**, 1999, 215 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4399-8

Band 25: Gerhard Naegele, Gerd Peter (Hg.): **Arbeit - Alter - Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung**, 2000, 295 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4247-9

Band 27: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Rainer Skrotzki, Ute Schwitalla: **Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess in Klein- und Mittelbetriebe**, 2000, 187 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-4680-6

Band 28: Birgit Mütterich: **Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule**, 2000, 248 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4753-5

Band 29: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien - Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?**, 2000, 162 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4754-3

Band 30: Eckehard Ehrenberg, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung durch grosse Projekte? EXPO's, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover**, 2000, 350 Seiten, DM 49,80, ISBN: 3-8258-5083-8

Band 31: Jürgen Howaldt, Michael Kohlgrüber, Ralf Kopp, Eva Mola, Georg Schulze, Annette Sträter, Walter Wicke: **Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Ergebnisse des Projektes "Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext" (REKO)**, 2000, 106 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-5084-6

Grevener Str. 179
D-48159 Münster
Tel. 0251-235091
Fax: 0251-231972





Band 32: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?**, 2001, 111 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-5404-1

Band 37: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Lernen in der Wissensgesellschaft**, 2002, 104 Seiten, Euro 17,90, ISBN 3-8258-6018-3

Band 38: Cordula Sczesny: **Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen. Am Beispiel der Dauernachtarbeit im Krankenhaus**, 2002, 344 Seiten, 30,90 Euro, ISBN 3-8258-6019-1

Band 40: Helmut Martens: **Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu - Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990er.**, 2002, 233 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6289-5

Band 43: Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft: **Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität** Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt, 2003, 246 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6786-2

Band 44: Olaf Katenkamp, Ralf Kopp, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis**, 2003, 320 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6901-6

Band 46: Dieter Scholz, Heiko Glawe, Helmut Martens, Pia Paust-Lassen, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): **Arbeit in der neuen Zeit** Regulierung der Ökologie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit, 2004, 357 Seiten, 29,90 Euro, ISBN 3-8258-7034-0

Band 50: Gerd Peter : **Wissenspolitik und Wissensarbeit als Gesellschaftsreform.** Ausgewählte Beiträge zur Arbeitsforschung 1972-2002, 2003, 440 Seiten, 34,90 Euro, br., ISBN 3-8258-7213-0

Band 51: Klaus Dörre, Walter R. Heinz, Jürgen Howaldt (Hg.): **Nachhaltige Entwicklung - Vom "Was" zum "Wie"**, 2004, 178 Seiten, 19,90 Euro, ISBN 3-8258-7497-4

Band 52: Jürgen Howaldt: **Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft.** Forschung und Beratung in betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen, 263 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-7744-2

Medienzukunft heute

herausgegeben von:

Dr. Jürgen Howaldt (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs), Antonius Schröder (Gesellschaft für empirische Arbeitsforschung und Beratung mbH, G.E.A. mbH) und Prof. Dr. Heinz-Reiner Treichel (Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal)

Redaktionsassistentin: Ingrid Goertz (sfs)

Band 1: Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann (Hg.): **Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister**, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, 1998. 240 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3646-0

Band 2: Dagmar Siebecke: **Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch** - Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen, 1998. 288 Seiten, DM 49,80, ISBN 3-82583684-3

Band 3: Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Rainer Ollmann, Dagmar Siebecke: **Print & Publishing 2001** - Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden, 1998, 173 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3649-8

Band 4: Heinz-Reiner Treichel (Hg.): **Innovation durch Kooperation - Das Beispiel Medien-Zentrum-Duisburg**. 1999, 242 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4091-3

Band 5: Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke, Frank Thielemann: **Innovationsintegral Mittelstand**. 1999, 183 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4217-7

Band 6: Hartmut Neuendorff, Gerd Peter, Rüdiger Klatt, Maresa Feldmann: **Verändern neue Medien die Wirklichkeit?**, 1999, 256 Seiten, DM 49,80, ISBN 3-8358-4692-x

Band 7: Bastian Pelka: **Künstliche Intelligenz und Kommunikation** - Delphi-Studie zur Technikfolgenabschätzung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf Kommunikation, Medien und Gesellschaft, 2002, 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6622-x

Band 8: Olaf Katenkamp, Gerd Peter: **Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft** - aktuelle Konzepte und Befunde, 2003, ca. 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6922-9 (i.E.)

Band 9: Christoph Kaletka: **Die Zukunft politischer Internetforen** - Eine Delphi-Studie, 2003, 264 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-7117-7



LITVerlag

Münster - Hamburg - London

Greverer Str. 179
D-48159 Münster
Tel. 0251-235091
Fax: 0251-231972

In anderen Verlagen erschienen:

Heiner Minssen (Hg.): **Rationalisierung in der betrieblichen Arena** - Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, 1991 155 Seiten, DM 24,80 ISBN 3-89404-317-2

zu beziehen über:

Edition Sigma
Rainer Bohn Verlag
Karl-Marx-Str. 17
12043 Berlin

Gertrud Kühnlein, Angela Paul-Kohlhoff: **Bildungschancen im Betrieb**. Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung in der chemischen Industrie, 1991, 173 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-317-2

Winfried Heidemann, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Christine Zeuner: **Sozialer Dialog und Weiterbildung in Europa** - Neue Herausforderungen für die Gewerkschaften, 1994, 159 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-384-9

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: **Zwischen Mobilität und Modernisierung** - Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, 1994, 99 Seiten, DM 16,80, ISBN 3-89404-725-9/ISSN 0945-1072

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: **Leitbild lernende Verwaltung?** - Situation und Perspektiven der Fortbildung in westdeutschen Kommunalverwaltungen, 1995, 184 Seiten, DM 27,80, ISBN 3-89404-725-6/ISSN 0948-2555

Gertrud Kühnlein: **Verwaltungspersonal in den neuen Ländern** - Fortbildung und Personalpolitik in ostdeutschen Kommunen, 1995, 135 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-756-9/ISSN 0948-2555

Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): **Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung** Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, 1998, 355 Seiten, DM 44,—, ISBN 3-89404-448-9

Hans-Werner Franz, Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Ralf Kopp (Hg.): **Forschen - lernen - beraten**, edition sigma, Berlin

zu beziehen über:

Westfälisches Dampfboot
Dorotheenstr. 26a
48145 Münster

Rüdiger Klatt: **Auf dem Weg zur Multibranchengewerkschaft** - Die Entstehung der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie aus kultur- und organisationssoziologischer Perspektive, 1997, 161 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-89691-413-8

Christiane Färber, Klaus Kock, Frank Mußmann, Irmtraud Schlosser (Hg.): **Kooperation Wissenswelt Arbeitswelt**, 2003, 191 Seiten, 20,50 Euro, ISBN 3-89691-543-6

Verbindungsbüro Montanausschuß der Freien Berg- und Metallarbeitergewerkschaften Brüssel, unter Mitarbeit von Gerd Busse, Uwe Jürgehake, Wilfried Kruse: **Europa hat Zukunft** - Der Beitrag der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) für ein soziales, friedliches und demokratisches Europa, 1994, 126 Seiten, 24,00 DM

zu beziehen über:

Verbindungsbüro Montanausschuß der Freien Berg- und Metallarbeitergewerkschaften Brüssel
Rue du Montieur 18
B - 1000 Bruxelles

zu beziehen über:

Westdeutscher-Verlag
Postfach 58 29
65048 Wiesbaden

Ulrich Pröll: **Arbeitsschutz und Neue Technologien**. Handlungsstrukturen und Modernisierungsbedarf im institutionalisierten Arbeitsschutz, 1991, 205 Seiten, DM 31,—, ISBN 3-531-12242-8

Monika Goldmann, Bärbel Meschkutat, Bernd Tenbenschel: **Präventive Frauenförderung bei technisch-organisatorischen Veränderungen** - Weiterbildung - Personaleinsatz - Arbeitsgestaltung, 1993, 200 Seiten, DM 30,—, ISBN 3-531-12457-9

Gertrud Kühnlein/Werner Middendorf/ Angela Paul-Kohlhoff/
Thomas Seibert: **Gewerkschaftliche Jugendbildungsarbeit in der
ÖTV**. Am Beispiel der Grundseminare, 1991, ca. 210 S,

Voß, Rainer, Frank Hartmann unter Mitarbeit von Ursula Ammon:
Bio- und Gentechnologie der neuen Bundesländer im Umbruch:
Entwicklungsperspektiven sowie arbeitnehmer- und um-
weltbezogene Auswirkungen, 1991, 103 S.

zu beziehen über:
Westdeutscher-Verlag
Postfach 58 29
65048 Wiesbaden

Bernd Helbich, Norbert Proske, Karl-Josef Reuther, Detlef Ullenboom: **Reformentwick-
lung in einem überbetrieblichen Ausbildungszentrum**. Manuskripte 116. 1993, 44
Seiten,

Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Gertrud
Kühnlein, Susanne Eichler: **Qualität und Finanzie-
rung der beruflichen Ausbildung in der Mitte der
90er Jahre - Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion,**
Reihe Manuskripte 212

Uwe Jürgenhake, Peter Schnittpfeld (Hg.): **Wandel
der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsrats-
handeln** 1997, 282 Seiten, Graue Reihe Neue
Folge 123 , ISBN 3-928204-46-7/ISSN 0932-
1586

zu beziehen über:
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 3
40227 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein: **Qualität und Quantität der Berufsausbildung**, 1997, 86 Seiten, Graue
Reihe Neue Folge 127, ISBN 3-928204-49-1/ISSN 0932-1586

Uwe Jürgenhake, Wilfried Kruse (unter Mitarbeit von Katrin Aumann, Hans-Werner
Franz, Ralf Kopp, Rainer Lichte, Peter Schnittpfeld, Jürgen Schulze): **Betriebliche Kompe-
tentialanalyse (KPA) - Strategien und Instrumente**, Reihe Manuskripte 243

Gertrud Kühnlein: **Weiterbildung im Einzelhandel**, 1993, 210 Seiten, DM 19,—, ISBN 3-
88555-528-X

Bernd Helbich, Evelin Stauber, Karl-Heinz Bockelbrink, Rainer Lichte, Rolf
Reppel: **Kooperative arbeitsplatzorientierte Berufsbildung bei moderner
Prozeßfertigung**. Kooperatives Arbeitsprinzip, 1993. 275 Seiten, DM
24,—, ISBN 3-88555-523-9

Angela Paul-Kohlhoff, Gisela Thiele, Susanne Wellmann: **Weiterbildung
in der Nahrungs- und Getränkeindustrie**, 1993, 181 Seiten, 19,—DM,
ISBN 3-88555-548-4

Rainer Lichte, Felix Rauner, Georg Spöttl, Herbert Zeymer: **Weiterbildung
im Kfz-Handwerk**, 1994, 251 Seiten, 24,— DM, ISBN 3-88555-542-5

zu beziehen über:
Bundesinstitut für Berufsbildung
Der Generalsekretär
Fehrbelliner Platz 3
10707 Berlin

Wilfried Kruse, Rainer Lichte (Hg.): **Krise und Aufbruch in Oberhausen** - Zur Lage der
Stadt und ihrer Bevölkerung am Ausgang der achtziger Jahre, 1991, 547 Seiten. DM
35,— ISBN 3-921541-83-2

zu beziehen über:
ASSO-Verlag
Martin-Heix-Platz 3
46045 Oberhausen

Monika Holzbecher, Anne Braszeit, Ursula Müller, Sibylle Plogstedt: **Sexuelle Belästi-
gung am Arbeitsplatz**. 1991, 452 Seiten, DM 68,—, ISBN 3-17-011555-3

zu beziehen über:
Bundesminister für Frauen und Jugend
Kennedyallee 105-107
53175 Bonn

Bärbel Meschkutat, Beate Beermann: **Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter
Berücksichtigung von Streß und Belästigung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für
Arbeitsschutz, Sonderschrift S 38, 1995, 45 Seiten, ISBN 3-89429-654-2/ISSN 0932-
481-X

zu beziehen über:
Bundesanstalt für Arbeits-
schutz und Arbeitsmedizin
Postfach 17 02 02
D-44061 Dortmund

Arno Georg, Bärbel Meschkutat: **Gruppen- und Dialogorientierte Ansätze zur Förderung des betrieblichen Arbeitsschutzes**, Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderdruck, 1994, 32 Seiten

Ellen Hilf, Heike Jacobsen, Bärbel Meschkutat, Sylvia M. Wilz: **Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, - Forschung - Fb 751

Qualifizierung 12 (unter Mitarbeit von Arno Georg und Bärbel Meschkutat), Modernisieren leicht gemacht - Kompetenz durch bessere Kommunikation, ISBN: 3-88261-372-6, 1998, 18 Seiten

Cordula Sczesny: **Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus**. Zur Umsetzung neuer Nachtarbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, ISBN: 3-88261-381-5, 70 Seiten

Ulrich Pröll, Gerd Peter (Hg.): **Prävention als betriebliches Alltagshandeln**. Sozialwissenschaftliche Aspekte eines gestaltungsorientierten Umgangs mit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb - Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tagungsbericht TB 54, 1991 190 Seiten, DM 28,50, ISBN 3-89 429-045-5

zu beziehen über:
Wirtschaftsverlag
NW GmbH
Postfach 10 11 10
27511 Bremerhaven

Monika Holzbecher, Bärbel Meschkutat: **Mobbing am Arbeitsplatz - Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien** - Sonderheft S 49, Reihe 'Arbeitsschutz', 1998 121 Seiten, DM 32,50, ISBN/ISSN 3-89701-217-0/1433-2140

Susanne Neubert: **Neue Bio- und Gentechnologie in der Landwirtschaft**, Technische Trends, Anwendungsprognosen und mögliche Auswirkungen bio- und gentechnischer Neuerungen in der Agrarwirtschaft - Ergebnisse einer Delphi-Expertenbefragung -1991, 350 Seiten, DM

24,—
ISBN 3-7843-0394-3/ISSN 0723-7847

zu beziehen über:
Landwirtschaftsverlag GmbH
Hülsebrockstr. 2
48165 Münster-Hiltrup

Heiner Minssen : **Die Rationalität von Rationalisierung** - Betrieblicher Wandel und die Industriosozologie, 1992, 137 Seiten. DM 32,—, ISBN 3-89404-317-2

zu beziehen über:
Ferdinand Enke Verlag
Postfach 10 12 54
70011 Stuttgart

Martina Stackelbeck, Andrea Prior : **Frauen Forschung Dokumentation 1991**, 1992, 556 Seiten

zu beziehen über:
Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen
Völklinger Str. 49
40221 Düsseldorf

Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Bettina Wirtz und Jürgen Bonnekoh **“Kommunale Gleichstellungsbeauftragte in Nordrhein-Westfalen“** - Eine Befragung zu Rahmenbedingungen, Arbeitsschwerpunkten und Kompetenzen, 1992, 102 Seiten

zu beziehen über:
Ministerium für die Gleichstellung von Frau und Mann des Landes Nordrhein-Westfalen
Breite Straße 27
40213 Düsseldorf

Edelgard Kutzner, Gudrun Richter: **Frauenforschung in Niedersachsen** - Dokumentation 1981 - 1991, 1992, 425 Seiten

zu beziehen über
Niedersächsisches Frauenministerium
Postfach 4120
30041 Hannover

Cordula Sczesny, unter Mitarbeit von Gerd Peter: **Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb** - Ein Leitfaden für die neuen Bundesländer, 1993, 68 Seiten

Peter Flocken, Sabine Hellmann-Flocken, Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Helmut Martens: **Erfolgreich im Verbund, Die Praxis des Netzwerkmanagements**, 2001, ISBN: 3-89644-169-8, RKW-Nr. 1422

zu beziehen über:
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen
Wirtschaft (RKW) e.V.
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hg.): **Soziales Krisenmanagement bei Kohle und Stahl, Europäische Modelle und Erfahrungen** von Hans-Werner Franz, 1993, ISBN 92-826-5795-7

zu beziehen über:
Luxembourg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
oder

EU-Kommission, Generaldirektion V-B-3
Mrs. Marshall
Rue de la Loi 200
B-1049 Brüssel

Wolfgang Herbertz, Rainer Lichte, Heinz Apel, Johannes Koch, Wolfgang Köcher: **Regionale Qualifizierungszentren** - Akteure im regionalen Strukturwandel, 1994, 96 Seiten, DM 19,-, ISBN 3-7639-0539-1 (Best.-Nr. 102.183)

Ulrich Grüneberg, Wilfried Kruse, Christine Zeuner unter Mitarbeit von Ralf Kopp, Jürgen Strauß: **Weiterbildung im privaten Straßentransport**, 1996, 257 Seiten, 19,—DM, ISBN 3-7639-0786-6 (Best.-Nr. 110.3)

Gerd Busse, Angela Paul-Kohlhoff, Peter Wordelmann: **Fremdsprachen und mehr** - Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten, 1997, 269 Seiten, DM 29,-, ISBN 3-7639-0812-, (Bestell-Nr. 110.335)

zu beziehen über:
W. Bertelsmann Verlag GmbH
& Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld

Hans Werner Franz: **Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung**. EFQM und DIN ISO 9001, Modell, Instrumente, Fallstudie, 1999, 124 Seiten, DM 49,-, ISBN 3-7639-0131-0 (Bestell-Nr. 60.01.275)

Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse: **Berufsschulen in den neuen Bundesländern** - Eine Problemskizze -, 1994, 37 Seiten

zu beziehen über:
Max Träger Stiftung
Postfach 90 04 09
60444 Frankfurt

Arno Georg: **Maschinenbautechniker**, Bericht über die Belastungs- und Gesundheitssituation der Berufsgruppe.

Arno Georg, Olaf Katenkamp
(unter Mitarbeit von Jürgen Bonnekoh, Heike Lohmar, Dorte Lübbert):

Gesundheitsbericht 11: Berufsgruppe Werkzeugmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

zu beziehen über:

Schwäbisch Gmünder
Ersatzkasse - GEK
Gottlieb-Daimler-Str. 19
73529 Schwäbisch-Gmünd

Gesundheitsbericht 12: Berufsgruppe Bürofachkräfte, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 13: Berufsgruppe Zerspanungsmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 14: Berufsgruppe Industriemechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 15: Berufsgruppe Zahntechniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 16: Berufsgruppe Augenoptiker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 17: Berufsgruppe Edelmetallschmiede, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 18: Berufsgruppe Elektrofachberufe, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Manuela Michel, Jutta Steinke: **Arbeitsmarktintegration von Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedlern in NRW**

zu beziehen über:

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Abt. Presse und Öffentlichkeitsarbeit

Horionplatz 1

40190 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein (sfs), Anna Stefaniak (ÖTV): **Qualitätsmanagementsysteme in Kommunalverwaltungen - Handlungshilfe für Personalräte** - Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 23

zu beziehen über:

Technologieberatungsstelle Niederrhein

Regionalstelle Mönchengladbach

„Projektbüro“

Goebenstr. 4

41061 Mönchengladbach

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) bearb. von Dr. Gertrud Kühnlein, Dagmar Schorsch-Brandt, Peter Wiedenroth: **Qualifizierungsstrategien und Personalentwicklungskonzepte in der „modernen Verwaltung“**- Schriftenreihe Berufsbildung 12, W-620-10-6-0666-01

zu beziehen über:

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr

Hauptverwaltung, Referat Berufliche Bildung

Theodor-Heuss-Straße 2

70174 Stuttgart

Ulrich Pröll (Hg.) in Kooperation mit Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW: **Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit**, Modelle - Projekte - Erfahrungen (Tagungsdokumentation)

zu beziehen über:

Landesanstalt für Arbeitsschutz

Nordrhein-Westfalen

Ulenbergstr. 127

40225 Düsseldorf

Klaus Henning, Ellen Olbertz (Hrsg.): **Mobilität und Telekommunikation** -Zwischenworkshop im Januar 1997, Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 22, 1997, 112 Seiten, DM 44,00 , ISBN 3-86073-595-0

zu beziehen über:

Verlag der Augustinus Buchhandlung

Pontstraße 96

62062 Aachen

Qualifizierungsfelder der Zukunft - Methoden der Bedarfsermittlung - Workshop-Dokumentation, 03. September 1997. Durchgeführt von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH) und der sfs (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

Qualifizierungsfelder der Zukunft - Verfahren zur Ermittlung des regionalen Qualifizierungsbedarfs, Ergebnisbericht, Hgg. von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH)

zu beziehen über:
G.I.B. Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop

Kurt Bodewig (Hg.) unter Mitarbeit von Christine Fromm und Arno Georg: **Gesundheit nicht nur denken - Handlungsansätze für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in NRW**, 1998, ISBN 3-88474-703-7, DM 19,80

zu beziehen über:
DGB-Landesbezirk
Friedrich-Ebert-Str. 34-38
Postfach 10 19 55 (40010)
40210 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein: **Neue Typen betrieblicher Weiterbildung - Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte**, 1999, ISBN 3-928204-73-4, DM 18,50

zu beziehen über:
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha von Suttner Platz 1
40227 Düsseldorf
Best.-Nr. 13001

Jürgen Howaldt, Uwe Jürgenhake, Ralf Kopp, Jürgen Schultze: **Personal- und Organisations-Diagnose** - Ein Instrument für wettbewerbsfähige Personal- und Organisationsstrukturen, 2000, 85 Seiten (incl. CD-ROM)

zu beziehen über: (Best.-Nr. 1372)
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen
Wirtschaft (RKW) e.V.
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

Guido Becke, Tanja Gangloff, Bärbel Meschkutat, Petra Weddige: **Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung**, 2000, ISBN 3-540-67173-0

zu beziehen über:
Springer Verlag
Tiergartenstraße 17
69121 Heidelberg

Bärbel John, Miriam Reinhard, Antonius Schröder: **Entwicklung Kompetenz in der integrierten Medienwirtschaft**, 1999, ISBN 3-89811-955-6

zu beziehen über:
GAUS GmbH
Evinger Platz 15
44339 Dortmund

Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgenhake, Christian Kleinschmidt, Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens: **Der lange Abschied vom Malocher: Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre**, 2000, ISBN 3-88474-892-0

zu beziehen über:
Klartext Verlag
Dieckmannstr. 2-4
45143 Essen

Uwe Jürgenhake, Dieter Schumacher (Hg.): **Qualifizierung alternder Belegschaften "Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie"** (mit Beispielen aus Griechenland und Spanien), 2000, ISBN 3-00-006069-3

zu beziehen über:

Edelstahlwerke Gröditz GmbH
Riesaer Str.
D 01609 Gröditz

zu beziehen über:

Rainer Hampp Verlag
Meringerzeller Str. 10

D-86415 Mering

Anna Stefaniak, Karin Tondorf, Gertrud Kühnlein, Juliet Webster, Edeltraud Ranftl: **"Alles, was Recht ist" Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung in Deutschland, Großbritannien und Österreich** 2001, 17,80 Euro, ISBN 3-87988-615-6, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Edelgard Kutzner: **Die Un-Ordnung der Geschlechter - Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen**, 2003, 29,80 Euro, ISBN 3-87988-752-7, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Uta-Maria Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Gabriele Muesmann (Hg.): **Handbuch Betriebsklima**, 2003, 265 Seiten, 27,80 Euro, ISBN 3-87988-771-3

Hans-Werner Franz, Ralf Kopp: **Kollegiale Fallberatung - State of the arts und organisationale Praxis**, 2003, 196 S., 19,00 Euro, ISBN: 3-89797-023-6, Edition Humanistische Psychologie, EHP Bergisch-Gladbach

Thomas Elkeles, Arno Georg: **Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Evaluation eines Modellprogramms**. 2002, ISBN 3-7799-1429-8, Juventa Verlag, Weinheim und München

Oleg Cernavin, Arno Georg: **Praxishandbuch Arbeitsschutz**. Instrumente für Unternehmer und Fachkräfte, Praxisreihe: Arbeit-Gesundheit-Umwelt, 2004, 232 Seiten, 39,00 Euro, ISBN 3-89869-076-8, Universum Verlag, 65175 Wiesbaden

Band 42: Bernd Helbich: **Entwicklung eines Ausbildungskonzeptes** - Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung. Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker in der betrieblichen Berufsausbildung, Dortmund 1990

Band 49: Axel Deeke, Ralf Kopp: **Die Zukunft des Verbots von Sonntagsarbeit** - Bericht über eine Diskussion zwischen Gewerkschaften, Gewerbeaufsicht und dem Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Dortmund 1991

Band 51: Ulrich Pröll, Cordula Sczesny: **Fachkräfte für Arbeitssicherheit in der betrieblichen Zusammenarbeit** - Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Sicherheitsfachkräften im VDSI, Dortmund 1991

Band 52: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte: **Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie als Herausforderung der Gewerkschaften**, Dortmund 1991

Band 53: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte, Uwe Jügenhake: **Technisch-gewerbliche Berufe für die Stahlproduktion in der Bundesrepublik Deutschland**, Dortmund 1992

Band 54: Ulrich Pröll: **Gefahrstoffe im Arbeitsschutz** Grundzüge der Thematisierung, Regulierung und praktischen Bewältigung von Gefahrstoffrisiken durch den institutionellen Arbeitsschutz, Dortmund 1992

Band 56: Winfried Mengelkamp: **Mitbestimmung und Effizienz** - Eine Betrachtung aus transaktionskosten-theoretischer Sicht, Dortmund 1992

Band 57: Anne Braszeit: **Moderne Managementkonzepte** - Eine Herausforderung für die Mitbestimmung, Dortmund 1992

Band 60: Anita Flacke: **Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Personalpolitik im Einzelhandel im Urteil von Expertinnen und Experten** - Auszug aus dem Forschungsbericht: "Menschengerechte Arbeitsgestaltung im Einzelhandel unter dem Einfluß neuer Technologien", Dortmund 1991

Band 62: Winfried Augustin, Jörg Sprenger: **Transformation der Mitbestimmung in die neuen Bundesländer und Überlegungen zur gewerkschaftlichen Reformdebatte** - Ein Diskussionsangebot -, Dortmund, Röbeln 1992

Band 64: Ursula Ammon: **Neubegründung von Technologiefolgenabschätzung (TA) als Kommunikationsprozeß** - Schlußfolgerungen und Möglichkeiten aus Arbeitnehmer-sicht am Beispiel neuer Werkstoffe, Dortmund 1992

Band 65: Wilfried Kruse (Hg.): **Weiterbildung und Weiterbildungsforschung - Europäische Perspektiven**. Dokumente einer Arbeitstagung zum FORCE-Programm, 11./12.12.1992 in Dortmund, Dortmund 1992

Band 66: Heike Jacobsen: **Arbeitsmarktsituation von Frauen im Ruhrgebiet**, Dortmund, 1993

Band 68: Helmut Martens, Rüdiger Klatt: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion - Konzeptionelle Überlegungen und praktische Stellungnahme**, Dortmund, 1993

Band 69: Eduard Schwitajewski-Schürckmann: **Institutionen von Arbeit, Technik, Wirtschaft und die Sicherheit und Gesundheit im Betrieb**, Dortmund, 1993

Band 71: Edelgard Kutzner, Martina Stackelbeck, Gudrun Richter, Bärbel Meschkutat: **Förderung von Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Frauen in das Erwerbsleben**. Evaluation modellhafter Arbeitsmarktpolitischer Projekte des Programms „Erprobung neuer Wege der Arbeitsmarktpolitik, Teil II“ Dortmund 1993

Band 72: Eckehart Ehrenberg, Manfred Heckenauer, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung und Olympische Spiele**, Dortmund 1993

Band 73: Ursula Ammon (Hg.): **Biotechnologie als regionale Option für das Land Brandenburg**. Dokumentation einer Tagung der Sozialforschungsstelle Dortmund und des Instituts für Regionale Innovationsforschung Berlin, Dortmund 1994

Band 74: Projektverbund GfAH, GFS, IfS, sfs (Hg.): **Alternde Arbeitsgesellschaft** - Befunde und Gestaltungsansätze für Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 75: Uwe Jürgenhake, Petra Heine, Peter Schnitfeld: **“... und der Zukunft zugewandt“: vom DDR-Stahl zum Ost-Stahl**, Dortmund 1994
- Band 76: Monika Goldmann, Edelgard Kutzner, Martina Riezler, Katrin Aumann: **Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten**, Dortmund 1994
- Band 77: Ulrich Grüneberg: **Arbeitssoziologische Studie zum Stand und der Entwicklung des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung im ostdeutschen Bergbau**, Dortmund 1994
- Band 78: Ursula Ammon: **Technologiefolgenabschätzung (TA) im Bereich der Bio- und Gentechnologie** - Bilanzierung der TA-Aktivitäten zur Sozialverträglichkeit und aktuelle Handlungsperspektiven für die Landespolitik in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994
- Band 79: Jutta Steinke: **Der Aufbau von Arbeitnehmerbündnissen in den neuen Bundesländern** - Drängende Aufgabe und mögliche Impulse für die Reformdebatte des DGB, Dortmund 1995
- Band 80: Jürgen Howaldt: **Zum Stand der Einführung von KVP-Aktivitäten** - Fünf Fallstudien aus der Automobil- und Zulieferindustrie, Dortmund 1995
- Band 81: Ursula Ammon: **Alternativen zu Tierversuchen** - Stand der Forschung und Anwendung in Nordrhein-Westfalen. Gutachten für das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes NRW, Dortmund 1995
- Band 82: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (eds.): **Qualified for Quality** - Papers of the European Steel Conference 1995, Dortmund 1995
- Band 83: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (Hg.): **Qualifikation für Qualität** - Beiträge der Europäischen Stahl-Konferenz 1995, Dortmund 1995
- Band 85: Helmut Martens: **Organisatorisch konsolidiert - Institutionell nicht gefestigt**. Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - Eine Zwischenbilanz nach fünf Jahren, Dortmund 1996
- Band 86: Guido Becke (unter Mitarbeit von Wolfgang Skorvanek: **Soziale Ungleichheit in Dortmund am Beispiel von Überschuldung**. Auswertung einer Analyse von ExpertInnengesprächen im Rahmen des Berichts zur sozialen Lage in Dortmund, Dortmund 1996
- Band 87: Ulrich Grüneberg, Jürgen Strauß: **Alternative Strategien zur Bewältigung von ordnungspolitischen Veränderungen im ÖPNV**. Ergebnisse einer Studie in zwei ÖPNV Betrieben, Dortmund 1996
- Band 88: Uwe Jürgenhake, Peter Schnitfeld, Jürgen Schultze: **Das Ende der Dinosaurier?** Soziale Konsequenzen der Umstellung der Stahlproduktion in integrierten Hüttenwerken auf Elektrostahlerzeugnissen, Dortmund 1997
- Band 90: Gertrud Kühnlein, Susanne Eichler: **Der Lernort Berufsschule im Wandel** - Neue Impulse aus den neuen Ländern?, Dortmund 1997
- Band 91: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp: **Unterschiedliche KVP-Strategien der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie als Herausforderung für die Betriebsratsarbeit**, Dortmund 1997
- Band 92: Helmut Martens unter Mitarbeit von Rüdiger Klatt: **Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen** - Die Entstehung der IG Bergbau- Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, Dortmund 1997

Band 19: Christine Fromm: **Prozesse des Aushandelns von Autonomiespielräumen in fremdbestimmten routinisierten Arbeits- abläufen** - Exemplarische Fallanalyse aus der Automobilbranche, Dortmund 1993

Band 21: Cordula Sczesny: **Neue Ansätze der Entgeltgestaltung bei flexiblen Fertigungsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung qualifikationsorientierter Entgeltbestandteile**, Dortmund 1993

Band 22: Ursula Ammon: **Genomanalyse in der Arbeitswelt**. Dokumentation und Auswertung einer Expertentagung, Dortmund 1994

Band 23: Frieder Otto Wolf: **Rahmenkonzept für eine kumulative westeuropäische Sozialforschung in Osteuropa**. Für eine praktisch und theoretisch relevante Untersuchung der sozialen Verhältnisse in den osteuropäischen, ostmitteleuropäischen und ostdeutschen Transformationsprozessen, Dortmund 1994

Band 24: Jürgen Schultze: **Individualisierbarkeit - Ein Konzept für die Prozeßleittechnik**, Dortmund 1995

Band 27: Helmut Martens: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Reformdebatte** - Empirische Befunde, konzeptionelle Überlegungen, praktische Stellungnahmen, Dortmund 1995

Band 28: Michael Finke: **Betriebliche Sozialordnung in Ostdeutschland** - Eine Untersuchung am Beispiel zweier Maschinenbaubetriebe, Dortmund 1995

Band 29: Riezler, Martina unter Mitarbeit von Gerd Peter: **Kooperationsinitiative Metall**. Erfahrungen mit einem Versuch der Netzwerkbildung und Innovationspartnerschaft in der Region Dortmund, Dortmund 1996

Band 30: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Maik Jordan: **Bericht zur Sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 1, Dortmund 1996

Band 31: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Sonja Kuhnt: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 2, Dortmund 1996

Band 32: Helmut Martens: **Erfolg, Scheitern, oder erfolgreiches Scheitern** - Über gesellschaftliche Umbrüche, gewerkschaftliche Reformprozesse und deren sozialwissenschaftliche Thematisierung, Dortmund 1996

Band 33: Jürgen Grumbach, Rüdiger Klatt, Wolfgang Nettelstroth: **Multimedia in der Arbeitswelt** - Handlungs- und Forschungsbedarfe aus der Sicht der Beschäftigten und Interessenvertretungen, Dortmund 1997

Band 34: Andreas Renner: **Soziale Lage als wissenschaftliches Thema**, Dortmund 1997

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:
Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

Band 101: Arno Georg, Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Silke Kutz: **Chancen und Risiken der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aus der Sicht von Arbeitgebern** - Fallstudien in Klein- und Mittelbetrieben, Dortmund 1998

Band 102: Sozialforschungsstelle Dortmund, SPD Bezirk Westliches Westfalen: **Innovative Sozialgemeine** - Wir bauen den Sozialstaat von unten! Dortmund 1998 (vegriffen)

Band 103: DGB Landesbezirk NRW, DAG Landesverband NRW, Sozialforschungsstelle Dortmund: **Ist der Beruf noch zu retten?** Eine gemeinsame Veranstaltung zum Reformbedarf in der beruflichen Bildung am 12. Mai 1998 in Dortmund, Dortmund 1998

Band 104: Ulrich Pröll (Hg.): **Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb - Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen**, Tagungsband, Dortmund 1998

Band 105: Hans-Werner Franz: **Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität.** Handbuch - Einführung von Qualitätsgewährleistung und Gruppenarbeit in einem Zuge. Dortmund 1998

Band 106: Konstantin Gavriilidis: **Autopoiesis, Diskurs und dialogische Technikfolgenabschätzung.** Vergleich der funktional strukturellen Systemtheorie mit der Theorie des kommunikativen Handelns im Hinblick auf den Begründungszusammenhang dialogischer Technikfolgenabschätzung, Dortmund 1998

Band 107: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung im Einzelhandel** - Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel. Dortmund 1998

Band 108: Antonius Schröder u.a.: **Guidelines to Select and Design - Distant Learning Arrangements for Corporate Training (DiLACT)** - A Reference for Managers and Designers of (Continuous) Vocational Training in Corporate Settings, Dortmund 1999

Band 109: Helmut Martens (sfs), Joke Frerichs (ISO) unter Mitarbeit von Jörg Bundesmann-Jansen: **Betriebsräte und Beteiligung.** Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall - Werkstattbericht -, Dortmund 1999

Band 110: Hans-Werner Franz: **NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung** - Ein Lernzeug, Dortmund 1999

Band 111: Monika Goldmann (Hg.): **Rationalisation, Organisation, Gender. Proceedings of the International Conference, October 1998,** Dortmund 1999

Band 112: Gertrud Kühnlein: **Elemente einer "Lernenden Verwaltung"** Werkstattbericht aus den Workshops am 14. März/28. April 1999 in Dortmund, Dortmund 1999

Band 113: Ralf Kopp, Georg Langenhoff, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch,** Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Dortmund 1999

Band 114: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten,** Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund 1999

Band 115: Uwe Jügenhake, Jürgen Schultze, Peter Schnittpfeld: **Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie - Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage,** Dortmund 2000

Band 116: Hans Vollmer unter Mitarbeit von Georg Langenhoff: **Potentialanalyse der Dortmunder Metall- und Elektrowirtschaft,** Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Dortmund 2000

Band 117: Helmut Martens: **Forschung, Forschungstransfer und Beratung.** Forschung, Organisations- und Politikberatung in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und großer Orientierungsbedarfe, Dortmund 2000

Band 118: Wilfried Kruse, Birgit Mütterich: **Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten in Dortmund- Eine Handlungshilfe** -, Dortmund 2000

Band 119: Gertrud Kühnlein: **Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung,** Dortmund 2001

Band 120: Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) (Hg.): **Wohin treibt die Logistik?** Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Dortmund 2001

Band 121: Petra Getfert (in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH): **Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern - Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000** -, Dortmund 2001

Band 122: Ellen Hilf, Christine Fromm: **Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels,** Dortmund 2000

Band 123: Ulrich Grüneberg, Ursula Ammon, Guido Becke, Peter Reinartz: **Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette,** Dortmund 2001

Band 124: Detlef Ilksensmeier: **Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe,** Dortmund 2001

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 125: Stefan Meier: **Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen**, Dortmund 2002
- Band 126: Ursula Ammon, Guido Becke, Thomas Göllinger, Frank M. Weber: **Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement**, Dortmund 2002
- Band 127: Edelgard Kutzner, Klaus Kock (Hg.): **Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung**, Dortmund 2002
- Band 128: Klaus Kock, Markus Kurth (Hg.): **Arbeiten in der New Economy**, Dortmund 2002
- Band 129: Marion Wulf: **Mentoring - Eine Anleitung zum Doing**, Dortmund 2002
- Band 130: Birgit Klein, Wilfried Kruse, Gertrud Kühnlein: **Berufliche Bildung: Horizont 2010** - Ergebnisse aus NRW, Dortmund 2003
- Band 131: Birgit Klein, Gertrud Kühnlein: **Zusatzqualifikation in der Erstausbildung - Ein Einstieg in Berufliche Weiterbildung**, Tagungsdokumentation, Dortmund 2003
- Band 132: Dr. Monika Goldmann, Birgit Mütterich, Martina Stackelbeck, Daniel Tech: **Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und demographischer Wandel**, Dortmund 2003
- Band 133: Heike Jacobsen, Elizabeth de Renzy: **Report on the Policy Conference, Developments in European Services, Implications for Work, Skills and Gender Equality, Nov. 23rd 2001, Centre Borschette, Brussels**, Dortmund 2003
- Band 134: **Abschlussstagung des EU-Projektes "Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit am Beispiel des Einzelhandels** - Dokumentation der Tagung am 15. Mai 2003 in Berlin, Dortmund 2003
- Band 135: **Freie Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess: organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen**, Dokumentation des Workshops am 14. März 2003 in Düsseldorf, Dortmund 2003
- Band 136: Daniel Tech: **Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung**, Zum Organisationswandel einer Institution der industriellen Beziehungen, Dortmund 2003
- Band 137: Helmut Martens: **Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy**, Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen, Dortmund 2003
- Band 138: Richard Croucher, Wilfried Kruse, Helmut Martens, Ingo Singe, Daniel Tech: **International Trade Union Co-Operation -Experience and Research Issues Workshop Documents** – Transnationale Gewerkschaftskooperationen - Erfahrungen und Forschungsfragen Workshop-Dokumentation, Dortmund 2003
- Band 139: Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels: **Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Jugendliche mit Berufsstartschwierigkeiten Wirksame Unterstützung vor Ort?** Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2003
- Band 140: **PragMaGus: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit in kleinen Unternehmen**. Dokumentation der PragMaGus-Tagung: "Qualität der Arbeit in Kleinbetrieben - ein Verbundmodell in der Region Dortmund stellt sich vor" am 05.06.2003 in der IHK zu Dortmund, Dortmund 2003
- Band 141: Michael Niehaus: **Der Begriff des Wissens im Wissensmanagementdiskurs**. Materialien zur Begriffsgeschichte unter Berücksichtigung des klassischen griechischen Philosophie, Dortmund 2004
- Band 142: Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels: **2. Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Evaluation der Qualität Berufsbildender Schulen**. Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2004

Band 143: Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp: **Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus Berater- und IT bzw. Multimediabranche.** Dortmund 2004

Band 144: Nils J. Nolting: **Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor.** Eine Fallstudie in der Systemgastronomie, Dortmund 2004

Band 145: Gerd Möll, Ellen Hilf: **Auf der Suche nach der flexiblen Zeit.** Abschlussbericht für das Modellprojekt „Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen Einzelhandel“. Dortmund 2004