Universität Potsdam

Dieter Wagner

Arbeitszeit und Wertewandel

first published in:
Arbeitszeitmanagement : Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme / hrsg. von Rainer Marr. - 2., neubearb. und erw. Aufl. - München : Beck, 1992. - S. 299-321 ISBN 3-503-03424-2

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 067
http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5068/
http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50686

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 067

Arbeitszeit und Wertewandel

DIETER WAGNER

1. Arbeitszeit und Wertwandel als personal- und tarifpolitische Kategorien 300
   1.1. Dauer und Lage der Arbeitszeit als Reflex von Wertvorstellungen 300
   1.2. Wertewandel als Ergebnis der Veränderung der Arbeitszeit 301
   1.3. Personal- und tarifpolitische Konsequenzen 301
2. Zur Diskussion des Wertewandels in der Arbeitswelt 302
   2.1. Ansichten über den Verlauf des Wertewandels 302
   2.2. Ansichten über die Ursachen des Wertewandels 305
   2.3. Ansichten über die Auswirkungen des Wertewandels 307
3. Wertvorstellungen der Arbeitnehmer zur Arbeitszeitgestaltung 307
   3.1. Wünsche zur Arbeitszeitverkürzung 308
   3.2. Wünsche zur Umgestaltung der Arbeitszeit 311
4. Personal- und tarifpolitische Gestaltungsfelder 316
   4.1. Arbeitszeit und Wertewandel aus der Sicht der Tarifpartner 316
   4.2. Arbeitszeit und Wertewandel aus betrieblicher Sicht 317
   4.3. Arbeitszeit und Wertewandel als individuelles Problem 318

1. Arbeitszeit und Wertewandel als personal- und tarifpolitische Kategorien

Arbeitszeit, hier definiert als Dauer und Lage der für eine Erwerbstätigkeit verbrachten Zeit, ist nicht nur eine entgeltpolitische Größe, welche die Personalkosten unter Berücksichtigung der jeweiligen Produktivitätsveränderungen beeinflußt. Arbeitszeit ist zugleich eine immer wichtiger werdende Bestimmungsgröße der Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Wagner, 1985).

Wertewandel, hier definiert als Veränderung der auf die Erwerbstätigkeit bezogenen personalen Einstellungen und Wertvorstellungen (vgl. z.B. Staehle, 1992), beeinflußt nicht nur die individuelle und die gruppenbezogene Arbeitsleistung und damit kostenwirksame Kennziffern wie Arbeitsproduktivität, Produktqualität oder Fehlzeiten incl. Krankenstand. Werte und ihre Veränderungen sind eine wichtige Grundlage der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, mit Auswirkungen sowohl auf die *Entgeltpolitik incl. Sozialleistungsmanagement* (Grawert/Wagner, 1992) und auf die *Gestaltung der Organisationsstruktur.*

Damit wird deutlich, daß Arbeitszeit und Wertewandel wichtige Gemeinsamkeiten aufweisen. Es handelt sich sowohl um personal- als auch um tarifpolitische Kategorien.

1.1. Dauer und Lage der Arbeitszeit als Reflex von Wertvorstellungen

Die in der Unternehmung verbrachte Arbeitszeit ist sowohl hinsichtlich der Länge als auch ihrer Lage das Ergebnis *individueller und kollektiver Interessenabwägung.* Zwar ist die Arbeit eine wichtige Voraussetzung unserer abendländischen Kultur, um eigene Erfüllung und Zufriedenheit, aber auch, um Anerkennung und Wertschätzung durch andere zu erzielen. In übertriebener Form kann Arbeit jedoch durchaus mit Mühsal und mit Ausbeutung verbunden sein. Der historisch nachvollziehbare Prozeß der Arbeitszeitverkürzung in den westlichen Industrienationen ist ein Ergebnis kollektiver und individueller Kämpfe und Anstrengungen (vgl. Glaubrecht, Wagner, Zander, 1987, S.18).

Auch heute gibt es sicherlich noch Arbeitszeitstrukturen, die zumindest subjektiv als unangenehm und z.T. auch objektiv nach den "gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen" als belastend empfunden werden (vgl. Gerum, 1981). Dies gilt etwa für regelmäßige Nacht- und Schichtarbeit, auch wenn es bestimmte Arbeitnehmer geben mag, die besonders gern zu diesen Zeiten arbeiten, weil es ihren individuellen Präferenzstrukturen in einem weitgehenden Maße entspricht.

Arbeitszeitstrukturen spiegeln bestimmte Wertvorstellungen und Interessen wider, die sich auf den einzelnen Arbeitnehmer als auch auf seine betrieblichen

(z.B. Betriebsräte, Vertrauensleute) und überbetrieblichen (z.B. Gewerkschaften, Berufsverbände) Interessenvertreter beziehen können bzw. von diesen Interessengruppen vertreten werden. Ein Wandel von Arbeitszeitstrukturen ist insofern u.a. auch der Ausdruck von Wertvorstellungen bzw. ihres Wandels. Aber auch umgekehrt ist Wertewandel sicherlich u.a. auch das Ergebnis der Veränderung der Arbeitszeit.

1.2. Wertewandel als Ergebnis der Veränderung von Arbeitszeit

Kollektive Arbeitszeitverkürzungen werden in der Regel verständlicherweise als soziale Errungenschaft angesehen, auf die man nicht mehr verzichten möchte. Sind sie eine gewisse Zeit wirksam, werden sie kaum noch hinterfragt und insofern als selbstverständlich angesehen. Dies gilt z.B. für den arbeitsfreien Samstag, den Jahresurlaub von etwa sechs Wochen, die Wochenarbeitszeit von 35-40 Stunden und nicht zuletzt für den früheren Eintritt in den Ruhestand.

Arbeitszeitstrukturen werden zu Gewohnheiten und damit zu einem Bestandteil von Wertvorstellungen. So erscheint es unwahrscheinlich, die in der Vergangenheit betriebenen Arbeitszeitverkürzungen wieder rückgängig machen zu können, wenn z.B. sozialpolitische und ökonomische Gründe dafür sprächen. Entsprechendes gilt etwa für die Tendenz zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit, obwohl manche Arbeitnehmer bei gestiegener Lebenserwartung durchaus länger als bis 58 arbeiten möchten und arbeitsmarkt- und rentenpolitische Gründe dafür sprechen, daß in den 90er Jahren bzw. nach der Jahrhundertwende eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu erwarten ist (vgl. Glaubrecht, Wagner, Zander, 1987, S.179 f.). Es bleibt abzuwarten, ob die entsprechenden Änderungen des Rentenrechts hier zu veränderten Gewohnheiten führen werden.

1.3. Personal- und tarifpolitische Konsequenzen

Für die Personal- und Tarifpolitik entsteht immer wieder die zentrale Frage, ob die gegenwärtigen Arbeitszeitstrukturen den Bedürfnissen, Einstellungen und Werten der Mitarbeiter entsprechen und den u.U. sich vollziehenden Wertewandel gebührend berücksichtigen (vgl. u.a. Engfer et al., 1984, S.167 ff.), aber auch inwieweit als Gewohnheit empfundene Arbeitszeiten überhaupt reversibel sind und eine Chance zur Veränderung besteht, wenn es z.B. aus individueller, unternehmungsspezifischer oder branchenbezogener Sicht gewünscht wird. Beeinflussen zunehmend verkürzte Arbeitszeitstrukturen die Einstellung zur Arbeit, ist es möglich, durch Änderungen der Arbeitszeitgestaltung die Motivation und die Einstellung zur Arbeit wieder zu erhöhen, wenn es einen entsprechenden Wertewandel mit den entsprechenden Auswirkungen überhaupt gegeben hat?

Diese Fragen lassen sich sicherlich nur dann beantworten, wenn hinreichend deutlich geworden ist,

- inwieweit von einem Wertewandel mit Auswirkung auf die Arbeitszeitgestaltung ausgegangen werden kann und
- welche Präferenzen der Arbeitnehmer bzw. welche Interessen der Unternehmungen für eine Umstrukturierung der Arbeitszeit sprechen.

Auf diese Aspekte soll in den folgenden Abschnitten zunächst eingegangen werden.

2. Zur Diskussion des Wertewandels in der Arbeitswelt

Viele Sozialwissenschaftler und auch viele Praktiker stimmen darin überein, daß in den westlichen Industriegesellschaften permanent ein *Wertewandel* in der Einstellung zur Arbeit stattfindet. Abweichende Meinungen gibt es jedoch hinsichtlich der *Ursachen* und hinsichtlich der *Auswirkungen* des Wertewandels. Auch der Verlauf des Wertewandels selbst ist durchaus umstritten. Obwohl es ein schwieriges Unterfangen darstellt, die kontroversen Argumentationsketten zu entwirren, ist es dennoch notwendig, hierauf, wenn auch notwendigerweise sehr kurz und relativ grob, einzugehen, insbesondere, sofern es sich um Berührungspunkte zur Diskussion um die Gestaltung der Arbeitszeit handelt.

2.1. Ansichten über den Verlauf des Wertewandels

Mehrere bekannte Forschungsinstitute haben in einer umfangreichen, internationalen Untersuchung eine zunehmend kritische, distanzierte Einstellung der Arbeitnehmer gegenüber der Industriearbeit festgestellt, wobei dies für die Bundesrepublik Deutschland in besonders starkem Maße zutrifft. "Auch im internationalen Vergleich zeigt sich die Abkehr der deutschen Arbeitnehmer von der traditionellen Haltung der fraglosen Unterordnung unter die Arbeiterrolle" (Strümpel, 1983, S.22 f.). Dies gilt insbesondere für jüngere Arbeitnehmer, wie aus folgender Übersicht hervorgeht (vgl. Abb. 1).

Stattdessen gelten "postmaterialistische" Werte wie Selbstbestimmung, Gesundheit oder Freizeit für Menschen als besonders erstrebenswert, die in der Wohlstandsgesellschaft aufgewachsen sind (vgl. Inglehart, 1981, S.75 ff.). Wertewandel ist somit ein generationsspezifisches Phänomen, weil unterschiedliche Lebenserfahrungen vor und während der Erwerbsphase die Einstellung zur Arbeit beeinflussen (vgl. Strümpel, 1985, S.42 ff.). Allerdings ist auch zu berücksichtigen, daß die positive (tendenziell bedingungslose) Einstellung zur Arbeit mit der hierarchischen Stellung positiv korreliert und insbesondere bei leitenden Angestellten besonders stark ausgeprägt ist (vgl. Abb. 2).

EINSTELLUNG ZUR ROLLE DER ARBEIT (Nur Berufstätige; jeweils etwa 1000 repräsentativ ausgewählte Personen)					
	USA	Schweden	Bundesrepublik Deutschland		
			Alle	18-29J.	55J.u. älter
	%	%	%	%	%
A. Ich möchte immer mein Bestes geben, so gut ich kann, unabhängig davon, wieviel ich verdiene	52	45	25	18	37
B. Ich finde meine Arbeit interessant, aber ich lasse es nicht soweit kommen, daß sie mein übriges Leben zerstört	31	39	43	50	27
C. Ich sehe die Arbeit wie ein Geschäft, je besser ich bezahlt werde, desto mehr tue ich, je schlechter ich bezahlt werde, desto weniger tue ich.	9	5	11	10	13
D. Arbeiten um zu leben, ist eine unangenehme Lebensnotwendigkeit, wenn ich nicht müßte, würde ich gar nicht arbeiten	17	7	15	18	12

Abb. 1: Einstellung zur Rolle der Arbeit im internationalen Vergleich (Quelle: IFD Allensbach; Internationale Umfrage: "Jobs in the 80s")

	IWG/Bertelsmann Stiftung 1986					IWG/Bertelsmann Stiftung - Führungskräfte-untersuchung 1984
	alle Befragten	un- und angelernte Arbeiter	Facharbeiter	kleinere und mittlere Angestellte	höhere Angestellte	Leitende Angestellte und Unternehmer
Zustimmung zu Meinung A	44	26	42	46	73	90
Zustimmung zu Meinung B	54	73	57	53	26	8

Abb. 2: Stellenwert des Berufes (Bertelsmann 1988, S.23)

Kommen Noelle-Neumann und Strümpel zu dem Ergebnis, die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfreude haben sich verringert (vgl. Noelle-Neumann, Strümpel, 1985), während die Einkommens- und die Lebenszufriedenheit zugenommen haben (vgl. Strümpel, 1985, S.100), wird dies von Schmidtchen aufgrund einer Untersuchung in der deutschen Metallindustrie grundsätzlich bestritten (vgl. Schmidtchen, 1986). Er geht davon aus, daß das "Arbeitsethos" in einer funktionellen Beziehung zu den Anforderungen am Arbeitsplatz steht. Diese haben sich im Zeitablauf sicherlich gewandelt. Anstelle "*puritanischer Tugenden*",

wie z.B. Präzision, Pünktlichkeit, Fleiß und Pflichterfüllung, werden "*kommunikative Tugenden*" als wichtiger angesehen, wie z.B. Teamarbeit, eigene Meinung, Offenheit, Verträglichkeit, Zuhören, Humor, Für-andere-da-sein. Dies gilt insbesondere für die jüngeren Mitarbeiter zwischen 20 und 40 Jahren. Mit zunehmendem Lebensalter findet man den "*Kombinationstyp*", der eine moderne, kommunikative Arbeitsmoral mit konservativen Tugenden verbindet. Daß es darüber hinaus im Hinblick auf die Einstellung zur Arbeit unterschiedliche Typen gibt, hat insbesondere im Zusammenhang zu alternativen Pflicht- und Akzeptanzwerten einerseits sowie Selbstentfaltungswerten andererseits Klages festgestellt (z.B. Klages, 1988, S.118 ff.). Dabei unterscheidet er zwischen den Typen des:

1. "ordnungsliebenden Konventionalisten" (Pflicht- und Akzeptanzwerte hoch, Selbstentfaltungswerte niedrig),
2. "aktiven Realisten" (sowohl hohe Pflicht- und Akzeptanzwerte wie auch hohe Selbstentfaltungswerte),
3. "perspektivenlosen Resignierten" (niedrige Pflicht- und Akzeptanz- sowie Selbstentfaltungswerte)
4. "nonkonformen Realisten" (Pflicht- und Akzeptanzwerte niedrig, Selbstentfaltungswerte hoch).

Die Überlegung, daß nicht alle "über einen Kamm" geschoren werden können, wurde auch von v. Rosenstiel et al. aufgegriffen (1987, S.45 ff.). Dabei spielt, wie auch in vielen anderen Veröffentlichungen, das Spannungsfeld zwischen Karriere und Freizeit eine zentrale Rolle. Dies wird aus folgender Übersicht deutlich, wobei - im Vergleich mit einem repräsentativen Bevölkerungsquerschnitt - noch zusätzlich zwischen Führungs- und Führungsnachwuchskräften unterschieden wird:

Gruppe / Typ	Nachwuchs	Führungskräfte	Bevölkerungsquerschnitt
Karriereorientierung	21	75	24
freizeitorientierte Schonhaltung	31	7	50
alternatives Engagement	46	17	24

Abb. 3: Wertetypenverteilung bei Führungs- und Führungsnachwuchskräften (v. Rosenstiel, Einsiedler, Streich, 1987, S.45)

Für unsere Betrachtung mag es zunächst nicht zufriedenstellend sein, daß nicht abschließend geklärt werden kann, welcher Trendverlauf exakt zu erwarten ist. An der Argumentation von Schmidtchen ist jedoch die Erkenntnis bestechend, daß Wertewandel immer mit einem Austausch von Wertvorstellungen verbunden ist, die sich insbesondere bei erwerbstätigen Menschen auf die sich wandelnden

Anforderungen am Arbeitsplatz beziehen. Vielleicht besteht aber hier eine Parallele zu der Feststellung Strümpels, "daß die meisten Erwerbstätigen, die mit technischen Veränderungen am Arbeitsplatz konfrontiert sind, diese Änderungen eher wohlwollend beurteilen. Für die meisten ist die Arbeit interessanter und äußerlich komfortabler (freilich nicht seelisch weniger belastend) geworden" (Noelle-Neumann, Strümpel, 1985, S.52). Insofern muß man wohl zwischen einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit und einer spezielleren Arbeitsplatzzufriedenheit unterscheiden, die z.B. in einer ausgeprägten Karriereorientierung ihren Ausdruck finden kann, aber nicht finden muß.

2.2. Ansichten über die Ursachen des Wertewandels

Strümpel geht davon aus, daß die Menschen auf der Suche sind nach "einem neuen Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben" und daß es dabei Probleme gibt, "weil über ein Viertel von ihnen die Sphäre der Arbeit bereits emotional abgeschrieben zu haben scheint: Arbeit ist für sie eine unerfreuliche Notwendigkeit oder ein Geschäft" (Noelle-Neumann, Strümpel, 1985, S.63). Über die Ursachen hierzu liegt er im Streit mit Noelle-Neumann. Zwar konstatiert er, daß entsprechende Einflüsse von der Frühsozialisation, den Massenmedien und der zunehmenden Freizeitorientierung ausgehen. Er sieht jedoch eine Abwendung vieler Menschen von der Arbeitswelt, weil sie insbesondere im Bereich der Massenproduktion keine ausreichenden Entfaltungschancen bietet und mehr anbieten müßte als die Wahl zwischen "Arbeitslosigkeit und dem Status des kompromißlos engagierten Vollzeitarbeiters" (Noelle-Neumann, Strümpel, 1985, S.65).

Noelle-Neumann findet diese Betrachtungsweise zu eng. Eine Verschlechterung der Arbeitsverhältnisse kann sie nicht feststellen, abgesehen davon, daß Arbeiter und Wissenschaftler Industriearbeit u.U. unterschiedlich beurteilen. Sie hingegen ist der Ansicht, daß die Meinung "Ich lasse es nicht so weit kommen, daß die Arbeit mein übriges Leben zerstört" im Rahmen der Erziehung, in der Schule und im Elternhaus sowie durch die Massenmedien gefördert würde. "Wenn das so ist, fügt das Absinken der Normen und Belohnungen in der Erziehung, in der Schule und am Arbeitsplatz den weniger Begabten den größten Schaden zu" (Noelle-Neumann, Strümpel, 1985, S.94). Disziplin, Strebsamkeit und Orientierung an Belohnungen hält Noelle-Neumann insofern für Tugenden, die im Schwinden sind und zugleich die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer im Betrieb beeinträchtigen.

Mittlerweile zeigen verschiedene Untersuchungen, daß diese Erscheinungen recht differenziert zu betrachten sind. Vorläufige Erkenntnisse zeigen z.B. bei v. Rosenstiel et al., "daß die karriereorientierten Personen stärker in 'klassische' Branchen drängen, die freizeitorientierten eine gewisse Affinität zum öffentlichen

Dienst zeigen und die alternativ Engagierten ein besonderes Interesse an kleinen alternativ organisierten Betrieben demonstrieren" (v. Rosenstiel / Einsiedler / Streich 1987, S.49).

Frage: "Die Arbeitswelt erfordert ganz bestimmte Merkmalsausprägungen eines Menschen. Sagen Sie mir bitte, in welchem Maße die einzelnen Merkmale ausgeprägt sein müssen, um den Anforderungen der Arbeitswelt gewachsen zu sein?"

Basis: Repräsentativbefragung von 400 Berufstätigen (1981) und 600 Berufstätigen (1989) im Alter von 16 bis 59 Jahren

Antwortskala von 1 = "gar nicht" bis 7 = "äußerst stark"

Zusammenfassung der Höchstwerte 6 und 7 in Prozent

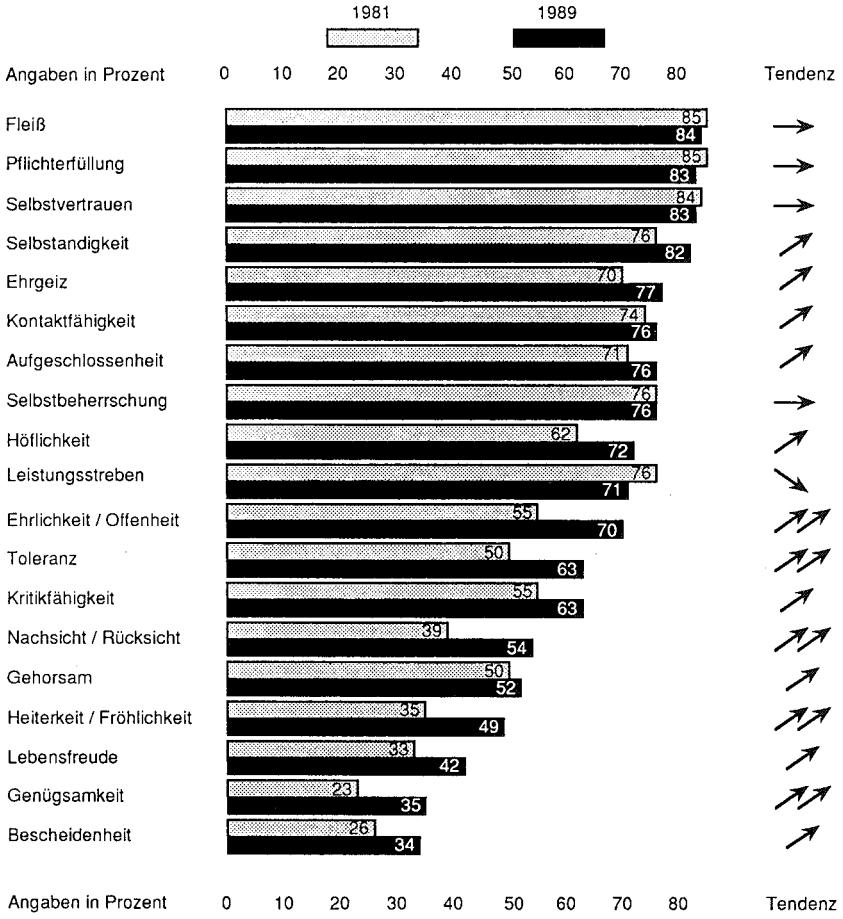

Abb. 4: Die neue Arbeitspersönlichkeit (Quelle: Opaschowski, 1989, S.44)

Abschließend sei aber auch darauf hingewiesen, daß nicht nur die Wertorientierungen allein, sondern auch andere individuelle, kollektive und institutionale bzw. organisationale Bedingungsfaktoren das Verhalten am Arbeitsplatz mit beeinflus-

sen. In diesem Sinne zeigt die nachstehende Übersicht, daß viele klassische Tugenden ihre Bedeutung beibehalten werden, aber auch z.B. kommunikative Tugenden wie Kontaktfähigkeit und Aufgeschlossenheit ebenso wie Ehrlichkeit, Toleranz, Nachsicht und Heiterkeit/Fröhlichkeit als zunehmend wichtiger eingeschätzt werden.

2.3. Ansichten über die Auswirkungen des Wertewandels

Was bedeutet nun die abnehmende Wertschätzung traditioneller Tugenden durch die Arbeitnehmer? Sicherlich keinen Zerfall von Disziplin oder Moral, auch wenn eine Verharmlosung dieser Veränderungen töricht wäre.

Fleiß, Pünktlichkeit, Anstrengung und Entbehrung sind Eigenschaften und zugleich Werte, die im engen Zusammenhang mit Lebenserfahrung und Lebensumständen stehen. Hierin dürften sich z.B. die heute 16-Jährigen (Jahrgang 1976) deutlich von den 36-Jährigen (Jahrgang 1956) und den 56-Jährigen (Jahrgang 1936) unterscheiden. Vor dem Hintergrund des jeweiligen Lebenshorizonts sind auch die jeweiligen Bedürfnisstrukturen und Präferenzen zu sehen. Nachteilige Folgen wie z.B. Konflikte und Leistungsminderungen sind wohl dann zu erwarten, wenn diese personalen Aspekte zu wenig berücksichtigt würden und betriebliche Prioritäten einseitig im Vordergrund stünden. Tröstlicherweise stimmen jedoch die Ansichten über erforderliche Gestaltungsmaßnahmen grundsätzlich überein (vgl. Noelle-Neumann, Strümpel, 1985, S.75). Dies betrifft sowohl Arbeitsstrukturen mit entsprechenden Mitwirkungsmöglichkeiten und Gestaltungsfreiräumen als auch das Angebot von Arbeitszeiten und Zeitstrukturen, welche ebenfalls Flexibilitätsmöglichkeiten zulassen. Hierzu gehören z.B. Gesprächskreise, in denen offen über bestehende Unzulänglichkeiten gesprochen wird als auch die Entwicklung von Führungsleitlinien und Arbeitsstrukturen, welche Autonomie und Selbständigkeit ermöglichen (v. Rosenstiel/Einsiedler/Streich 1987, S.49 f.).

3. Wertvorstellungen der Arbeitnehmer zur Arbeitszeitgestaltung

Grundsätzlich ist hier zwischen Wünschen zur Veränderung der Länge und der Lage der Arbeitszeit zu unterscheiden. Dabei ist davon auszugehen, daß starre Arbeitszeitregelungen vorherrschen und die tatsächliche Dauer der Wochenarbeitszeit vielfach noch beträchtlich von der 35-40-Stundenwoche abweicht. Dies geht aus folgender Übersicht hervor:

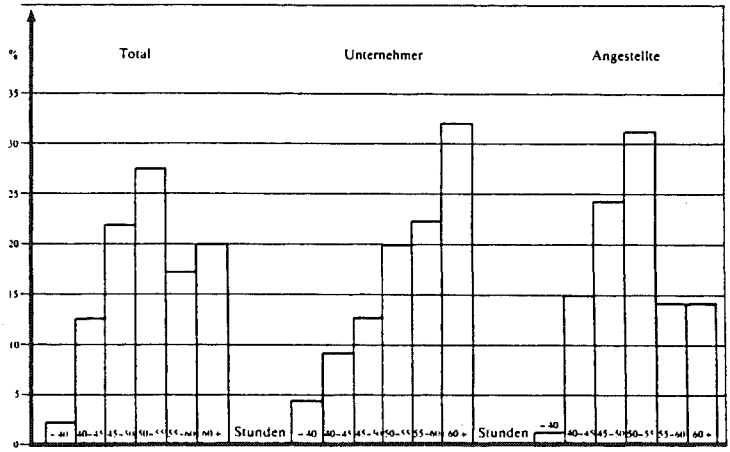

Abb. 5: Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit (in Stunden) (Bertelsmann, 1985, S.21)

3.1. Wünsche zur Arbeitszeitverkürzung

Offensichtlich ist Arbeitszeitverkürzung populärer als Arbeitszeitverlängerung. Dies geht z.B. aus folgender Übersicht hervor, wonach 1968 noch 40% einer Gruppe von 1093 Befragten für einen entsprechenden Mehrverdienst auch länger arbeiten würden. Der entsprechende Anteil beträgt 1982 (n = 665) nur noch 8%. Umgekehrt steigt die Präferenz zur kürzeren Arbeitszeit von 6% auf 25% (vgl. Schmidtchen, 1984, S.14).

FRAGE: "Es gibt Menschen, die gerne länger arbeiten würden, wenn sie dafür entsprechend mehr verdienen könnten. Andere dagegen würden gerne weniger lange arbeiten, auch wenn sie dadurch weniger verdienen würden. Welche der beiden Möglichkeiten würden Sie vorziehen?"

	Berufstätige insgesamt	1968 Berufstätige der folgenden Altersgruppen			
		15-34 Jahre	35-49 Jahre	50-64 Jahre	65 Jahre und älter
	%	%	%	%	%
Es wünschen					
mehr Arbeit	40	52	43	34	28
weniger Arbeit	6	5	5	9	7
n =	1093	272	363	340	118

Abb. 6: Wünsche zur Veränderung der Arbeitszeit 1968 (Quelle: Katona, Strümpel, Zahn, 1971, S.282)

FRAGE: "Sind Sie mit der Zahl Ihrer Arbeitsstunden zufrieden, oder würden Sie lieber mehr oder lieber weniger arbeiten, vorausgesetzt, Sie würden dann auch mehr oder weniger verdienen?"						
	Berufstätige insgesamt	1982 Berufstätige der folgenden Altersgruppen				
		16-24 Jahre	25-34 Jahre	35-44 Jahre	45-54 Jahre	55 Jahre und älter
	%	%	%	%	%	%
Es wünschen						
mehr Arbeit	8	10	6	8	9	5
weniger Arbeit	26	31	27	27	21	30
n =	665	126	220	142	117	60

Abb. 7: Wünsche zur Veränderung der Arbeitszeit 1982
(Quelle: Auswertung der internationalen Umfrage "Jobs in the 80s". Ergebnisse für die Bundesrepublik Deutschland)

Letzteres gilt überproportional stark mit ca. 30% für die jüngste und zugleich auch für die älteste Gruppe der Erwerbstätigen. Allerdings sollte man aber auch betonen, daß in beiden Untersuchungen die absolute Mehrheit der Befragten sich mit der jetzigen Arbeitszeitdauer arrangiert hat und weder mehr noch weniger arbeiten möchte. Inwieweit Arbeitnehmer mit der Länge ihrer Arbeitszeit zufrieden sind, ist aus der folgenden Übersicht zu entnehmen (vgl. Schmidtchen, 1984, S.60):

FRAGE: „Sind Sie mit der Zahl Ihrer Arbeitsstunden zufrieden, oder würden Sie lieber mehr oder lieber weniger arbeiten, vorausgesetzt, Sie würden dann auch mehr oder weniger verdienen?“		
	Berufstätige, für die die Aussage: „Wenn ich mich in meinem Beruf anstrenge, leidet auf die Dauer die Gesundheit“...	
	...voll und ganz zutrifft. %	...überhaupt nicht zutrifft %
Würde gern mehr arbeiten	36	17
Würde gern weniger arbeiten	9	6
Bin zufrieden mit meiner Arbeitszeit	46	74
Unentschieden	9	3
n =	144	197

Abb. 8: "Arbeitszeit-Zufriedenheit" und Anstrengung im Beruf
(Quelle: Auswertung der internationalen Umfrage "Jobs in the 80s". Ergebnisse für die Bundesrepublik Deutschland)

Die "Arbeitszeit-Zufriedenheit" beträgt, jedenfalls, was die gegenwärtige Dauer der Arbeitszeit betrifft, bei 42,3% der Befragten 46% und bei 57,7% der Befragten 74%. Gehören zur ersten Gruppe die skeptischen, zurückhaltenden Mitarbeiter, die nur in einem gewissen, nicht als gesundheitsschädlich angesehenen Umfang sich anstrengen wollen, wird die zweite Gruppe von denjenigen repräsentiert, welche gerne arbeiten und besondere Anstrengungen nicht als gesundheitsgefährdend ansehen.

M.E. zeigen diese Ergebnisse, daß ein beachtlicher Teil der Arbeitnehmer (wenn auch nicht die Mehrheit) weniger arbeiten würde, und zwar auch gegen entsprechenden Lohnverzicht (!). Der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten ist bei denjenigen am stärksten, welche der Arbeitswelt und dem Betrieb nicht in jedem Falle überschwenglich positiv gegenüberstehen.

Frage: "Viele Menschen klagen darüber, daß sie zu wenig Freizeit für sich selbst haben. Wenn Sie heute die Möglichkeiten hätten, weniger zu arbeiten und mehr Freizeit zu haben, aber auch weniger zu verdienen, würden Sie davon Gebrauch machen?"
(geschlossene Frage, Antwortmöglichkeiten vorgegeben)

Basis: Sonderauszählung von 958 Berufstätigen auf Basis einer Repräsentativbefragung von 2000 Personan ab 14 Jahren

Von 100 Berufstätigen wollen...

...weniger arbeiten und weniger verdienen

davon:

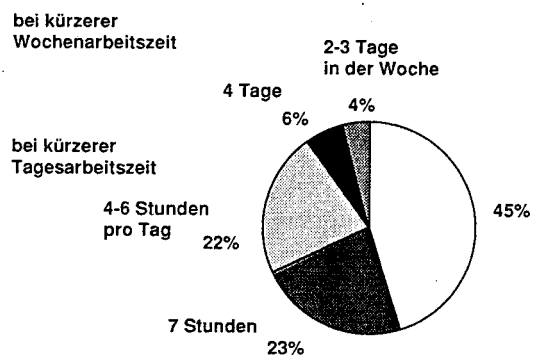

Abb. 9: Freizeitwünsche von Berufstätigen (Quelle: Opaschowski, 1989, S.32)

Diesen Sachverhalt zeigt auch obige Übersicht. Danach würde jeder zweite weniger arbeiten, auch wenn er weniger verdient. Hinzu kommt eine nicht zu unterschätzende Freizeitorientierung, die darin zum Ausdruck kommt, daß mehr als 80% der einfachen Arbeiter, Beamten und Angestellten sich bei der Arbeit auf das Wochenende freuen und bei der Arbeit an ihre Freizeit denken. Bei Selbständigen, Leitenden Angestellten und höheren Beamten handelt es sich hingegen um deutlich niedrigere Anteile (67,57 bzw. 52%) (Opaschowski, 1989, S.40). Insge-

samt befindet sich - derselben Quelle zufolge - jeder fünfte Arbeitnehmer schon donnerstags in Wochenendstimmung. Freizeit hat also einen hohen Stellenwert. Um so mehr ist zu überlegen, ob bestimmte Freizeitelemente wie Spaß, Autonomie, Selbständigkeit, Anerkennung, Initiative nicht stärker als bisher in die Arbeitswelt integriert werden können. Dabei kommt der Arbeitszeitflexibilisierung eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu.

3.2. Wünsche zur Umgestaltung der Arbeitszeit

Um noch einmal auf die internationale Umfrage "Jobs in the 80s" zurückzukommen: Arbeitszeiten, welche den Bedürfnissen der Arbeitnehmer am besten gerecht werden, stehen an erster Stelle der Wunschliste, zusammen mit dem Wunsch nach einem hohen - bzw. einem leistungsbezogenen Einkommen. Arbeitszeitverkürzung, Mitwirkung an Entscheidungen und sinnvolle, transparente Personalentwicklung folgen dicht auf (vgl. Abb. 10) (vgl. Schmidtchen, 1984, S.90).

Als interessant empfundene Arbeit kann sich demnach auch durch aufgeschlossenes Freizeitverhalten auswirken. Beides zu vereinen, wird denn auch von einer starken Gruppe von Mitarbeitern als wichtig angesehen. Umgekehrt können Freizeitaktivitäten von der Monotonie und anderen Problemen am Arbeitsplatz ablenken. Z.B. kann Sport eine entsprechende Sublimierungsfunktion haben. Andererseits ist Schmidtchen zuzustimmen, daß man häufiger als früher zu hören bekommt, daß nicht nur die Arbeit, sondern *auch* die Freizeit interessant sei, "und man nicht mehr sagen könne, daß alle diejenigen, die die Freizeit hochschätzten, (automatisch, d.V.) im Konflikt mit der Berufswelt stehen" (Schmidtchen, 1984, S.51).

Offensichtlich kann es aber hierzu kommen, wenn die Arbeitswelt nicht genügend den Erwartungen der Mitarbeiter entspricht. Welche Erwartungen gibt es hier zur Umgestaltung der Arbeitszeit?

Frauen sind besonders stark an verschiedenen Formen der Teilzeitarbeit interessiert, wobei Teilzeitarbeit nicht mit Halbtagsarbeit verwechselt werden darf; vielmehr bestehen hier diverse Variationsmöglichkeiten (vgl. Abb. 9) (Glaubrecht, Wagner, Zander, 1987, S.217).

	BERUFSTÄTIGE		
	Das gibt es bei meiner Arbeit zuwenig %	Das würde meine Arbeit leichter, angenehmer machen %	dadurch könnte ich besser arbeiten %
Arbeitszeiten, die ich mir so einrichten kann, wie es mir am besten paßt	38	28	19
Eine Arbeit mit hohem Einkommen	38	17	14
Eine Arbeit mit einem Einkommen, das meiner Leistung entspricht	36	19	17
Kurze Arbeitszeiten, viel Freizeit	35	23	11
Eine Arbeit, wo ich bei wichtigen Entscheidungen mitreden kann	35	21	21
Einen Arbeitsplatz mit klar geregelten und gerechten Aufstiegsmöglichkeiten	34	18	13
Eine Arbeit, bei der ich meine Fähigkeiten und Möglichkeiten entwickeln kann.	29	18	17
Eine Arbeit, bei der man vor Entlassungen sicher ist	29	17	9
Ein gut ausgestatteter Arbeitsplatz	27	22	16
Eine Arbeit, bei der es nicht zuviel Hetze und Streß gibt	27	21	14
Einen Arbeitsplatz, wo ich informiert und auf dem laufenden gehalten werde	26	19	15
Eine Arbeit, in die sich niemand einmischt	25	17	13
Einen Arbeitsplatz, wo man es schnell zu etwas bringen und Karriere machen kann	25	8	6

Abb. 10: Wünsche und Erwartungen zur Arbeitswelt (Auszug)
(Quelle: Auswertung der internationalen Umfrage "Jobs in the 80s". Ergebnisse für die Bundesrepublik Deutschland)

gewünschte Arbeitszeit	tatsächliche Arbeitszeit							
	jeden Tag ganztägig	einige Tage in der Woche ganztägig	tägl. einige Stunden vormittags	täglich einige Stunden nachmittags	einige Tage in der Woche einige Stunden	einige Monate im Jahr	keine Angaben	Summe
jeden Tag ganztägig	50	1	1	2	3	/	/	27
Einige Tage in der Woche ganztägig	15	60	1	1	0	/	/	12
Tägl. einige Stunden vormittags	25	24	87	24	32	/	/	37
Tägl. einige Stunden nachmittags	3	2	2	63	4	/	/	10
Einige Tage in der Woche einige Stunden	4	4	5	1	53	/	/	8
Einige Monate im Jahr	1	4	0	0	0	/	/	1
Wäre mir egal	2	4	3	7	9	/	/	3
Keine Angaben	1	0	1	2	0	/	/	2
Summe	100	100	100	100	100	100	100	
Zahl der Fälle:								
gewichtet	494	61	170	113	54	7	16	915
ungewichtet	595	65	201	101	63	7	14	1016

Abb. 11: Gewünschte Arbeitszeit in Abhängigkeit von der tatsächlichen Arbeitszeit berufstätiger Frauen, Repräsentativbefragung 1978, in %

Schließt man auch männliche Arbeitnehmer in die Betrachtung mit ein, so wird erkennbar, daß der Bedarf an den verschiedenen Formen der Teilzeitarbeit bei der 30-Stunden-Woche ein Potential von ca. 10% hat, wobei Arbeitnehmer unter 25 Jahren hier mit fast 20% eine deutliche Ausnahme bilden. Selbstverständlich variiert der Wunsch nach anders gestalteten Arbeitszeiten nicht nur nach Geschlecht und Alter, er hängt auch ab von der Anzahl der Kinder, dem Beschäftigungsstatus (Arbeiter, Angestellter, Beamter) und Monatseinkommen, und nicht zuletzt davon, wieviele Personen pro Familie erwerbstätig sind. Dies wird auch aus der nachstehenden Übersicht ersichtlich (vgl. Abb. 12) (vgl. Engfer et al., 1984, S.180):

Arbeitszeitänderungswünsche	alle	Vollzeitbeschäftigte		Teilzeitbeschäftigte
		Männer	Frauen	
	%	%	%	%
zu einer anderen Tageszeit arbeiten	2,6	2,0	3,2	4,0
mehr Spielraum bei der Bestimmung von Arbeitsnfang und Arbeitsende	16,5	16,8	18,9	10,0
besser im voraus wissen, wann und wie lange ich arbeiten muß	6,9	8,5	6,6	1,2
keine Schichtarbeit mehr machen	5,9	7,0	6,0	1,2
nicht mehr sonn- und feiertags arbeiten	5,3	6,4	4,2	2,4
nicht mehr an Samstagen arbeiten	8,2	6,8	10,0	10,4
an weniger Tagen in der Woche arbeiten, aberdafür an den einzelnen Arbeitstagen länger	6,1	6,4	7,9	2,4
weniger oder keine Überstunden machen	6,4	6,4	8,2	3,6
mehr Überstunden machen	2,0	1,5	2,9	2,4
eine Änderung der Dauer der vertraglich geregelten Wochenarbeitszeit	5,3	6,4	5,3	1,2
mehr Arbeitspausen haben	10,7	8,8	17,4	10,7
weniger Pausen, um früher Feierabend zu haben	4,1	3,8	6,0	2,4
mehr Jahresurlaub	28,2	28,0	33,2	18,7
Zeitpunkt und Aufteilung des Urlaubs selbst bestimmen können	16,3	16,7	15,8	13,5
keine Veränderungen an meiner Arbeitszeit, denn ich bin damit rundum zufrieden	42,7	41,2	32,4	61,0
Basis	1035	627	248	164

Abb. 12: Arbeitszeitänderungswünsche nach Geschlecht und normaler Arbeitszeit, in %

Neuere Untersuchungen zeigen, daß die Arbeitszeitgestaltung durchaus wichtig ist für eine hohe Arbeitsmoral. Dabei dürfte Arbeitszeitflexibilisierung mindestens ebenso wichtig sein wie eine Arbeitszeitverkürzung um jeden Preis, wenn man die relativ hohe Einschätzung von Sinn, Einkommen und vor allem Spaß an der Arbeit berücksichtigt (vgl. Abb. 13).

Frage: "Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Arbeitszufriedenheit im Beruf zu verbessern und die Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Was wäre für Sie persönlich der größte Anreiz dafür? Nennen Sie drei Bereiche, die für Sie selber wichtig sind."

Basis: Sonderauszählung von 958 Berufstätigen auf Basis einer Repräsentativbefragung von 2000 Personen ab 14 Jahren

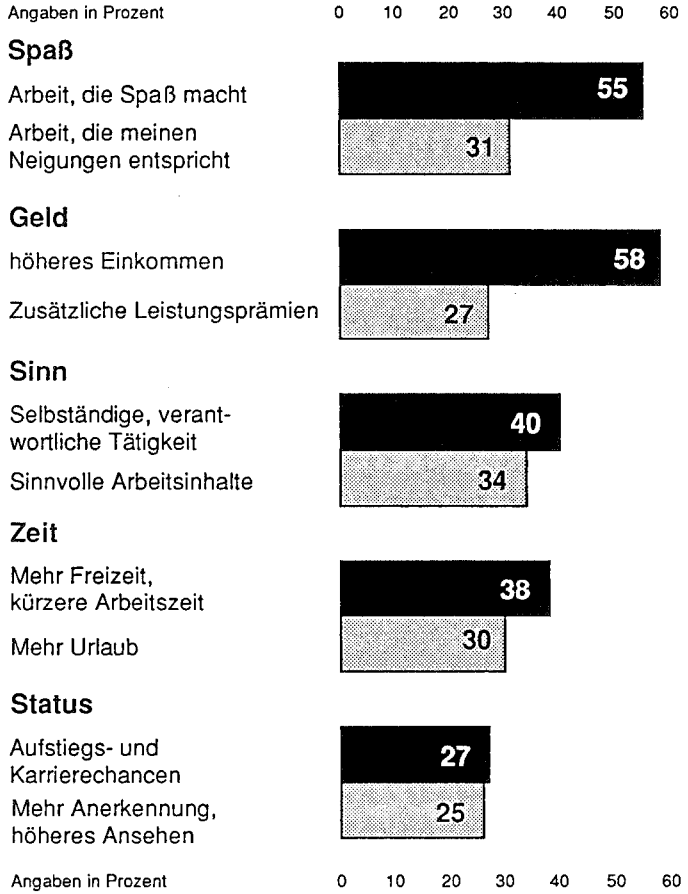

Abb. 13: Freizeitideale prägen eine neue Arbeitsmoral (Quelle: Opaschowski 1989, S.26)

Noch scheint die Welt bei den Führungskräften in Ordnung zu sein. Viele Untersuchungen zeigen, daß sie sich besonders stark mit ihrer Aufgabe identifizieren und überdurchschnittlich viel arbeiten. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob es mehr ist als ein Modethema, wenn in einschlägigen Magazinen von Jungmanagern berichtet wird, die Karriere und Familie besser miteinander verbinden wollen als ihre älteren Kollegen. Meist lautet das Fazit: Aber nur wenige schaffen es (Fox, 1991, S.62 ff.).

4. Personal- und tarifpolitische Gestaltungsfelder

Die in diesem Beitrag dargestellten Entwicklungen bezüglich Arbeitszeit und Wertewandel betreffen nicht nur den einzelnen Arbeitnehmer, sondern auch die Unternehmen und darüber hinaus die Gewerkschaften und die Arbeitgeberverbände. Selbst wenn unterschiedliche Positionen über den Verlauf, die Ursachen und die Auswirkungen des Wertewandels sowie über die Notwendigkeit unterschiedlicher Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung bestehen, müßte Einigkeit darin bestehen, daß ein Bedarf zum Handeln vorliegt.

4.1. Arbeitszeit und Wertewandel aus der Sicht der Tarifpartner

Arbeitszeit ist für die Gewerkschaften in erster Linie ein Mittel zur Arbeitsumverteilung, um das gravierende Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt zu mildern, wenn nicht gar zu beseitigen. Der Einstieg in die 35-Stunden-Woche ist gerade in diesem Zusammenhang zu sehen. Für die Arbeitgeberverbände ist Arbeitszeitverkürzung ein Kostenfaktor, den sie nur dann zu akzeptieren bereit sind, wenn entsprechende Produktivitätssteigerungen oder eine positive Unternehmensentwicklung ausgleichend wirken. Im Gegensatz zu den Gewerkschaften propagieren die Arbeitgeber zur Begegnung der Massenarbeitslosigkeit eher eine wachstumsfördernde, angebotsorientierte Wirtschaftspolitik.

Arbeitsmarktexperten, z.B. vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit halten jedoch für die nächsten Jahre eine mittlere Entwicklung des Wirtschaftswachstums (real etwa 2-3% p.a.) für wahrscheinlich und rechnen schon aus demographischen Gründen (Übergang der geburtenstarken Jahrgänge in die Erwerbsphase, nachhaltige Auswirkung des "Anti-Baby-Effektes" erst in den Neunziger Jahren) mit einer gravierenden Entspannung auf dem Arbeitsmarkt erst gegen Ende des Jahrhunderts. Auch die deutsche Einheit hat zunächst nichts an diesem Zusammenhang geändert.

Dies bedeutet insgesamt, daß nicht nur Wirtschaftswachstum, sondern auch eine Umverteilung der Arbeit in einem größeren Ausmaß notwendig ist, um zu nennenswerten Entlastungseffekten zu führen. Hier hängt es aber auch entscheidend davon ab, inwieweit auf die Forderung nach vollem Lohnausgleich bei einer Arbeitszeitverkürzung ein gewisser Verzicht ausgeübt wird. Die Auseinandersetzungen um die Verkürzung der Wochenarbeitszeit in den Achtziger Jahren haben jedenfalls gezeigt, daß Kompromisse erzielt wurden, bei denen zwar bei einer gewissen Lohnzurückhaltung sowohl Arbeitszeit verkürzt als auch Flexibilitätsspielräume ermöglicht wurden: eine ökonomisch tragfähige Lösung mit erkennbarer, aber doch auch begrenzter Auswirkung auf den Arbeitsmarkt.

Bedenklich ist an dieser Entwicklung die Gefahr einer Zwei-Klassen-Gesellschaft in Erwerbstätige und vom Arbeitsprozeß Ausgeschlossene. Vor diesem Hinter-

grund müßten die Tarifpartner stärker dazu bereit sein, auf die Vorstellungen der jeweils anderen Seite einzugehen. Hierzu zählen m.E. auch Arbeitszeitverkürzungen mit keinem oder begrenztem Lohnausgleich und die Erweiterung der Teilzeitarbeit, zumindest soweit es den Präferenzen der Arbeitnehmer entspricht.

Wenn sich die Leistung wieder lohnen soll (vgl. May, 1985, S.346), dann muß auch in verstärktem Maße Gelegenheit dazu geschaffen werden. Arbeiten zu können bleibt auch bei den Jüngeren ein wichtiger, durch Erziehung vermittelter Wert, der absolut gesehen nach wie vor bedeutend ist (vgl. Klipstein, Strümpel, 1985).

Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe der Tarifpartner, den Wandel der Wertvorstellungen hinsichtlich Arbeit und Arbeitszeit in entsprechende tarifpolitische Konzepte umzusetzen und den Grundsatz des Leistungsprinzips so fortzuschreiben, daß er auch zukünftigen Anforderungen entspricht.

4.2. Arbeitszeit und Wertewandel aus betrieblicher Sicht

Veränderungen der Werte und veränderten Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung kann aus betrieblicher Sicht u.a. dann entsprochen werden, wenn in den Tarifverträgen Öffnungsklauseln enthalten sind, welche betriebs- oder unternehmensspezifische Lösungen ermöglichen.

Damit besteht ein weites Gestaltungsfeld, das sich auf die Mitbestimmung im Unternehmen, im Betrieb, aber auch am Arbeitsplatz erstrecken kann. Darüber hinaus sind hier die Möglichkeiten der Organisationsentwicklung angesprochen, die insgesamt zum Ziel haben, die Interessen der Betroffenen über ihre aktive Beteiligung an Veränderungsprozessen mit den Belangen des Unternehmens zu verbinden (vgl. z.B. Wagner 1991).

Darüber hinaus bieten kooperative Führungskonzepte mit ihren Delegationsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräumen sowie Mitwirkungsformen z.B. bei der Zielfestlegung, die Voraussetzung dazu, Arbeit interessanter zu machen und mit mehr Sinn zu erfüllen. Konsequent weitergedacht, bedingt eine Erweiterung von Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten auch Gestaltungsfreiräume bei der Arbeitszeitgestaltung. Dies gilt grundsätzlich für den einzelnen Arbeitnehmer als auch für den Betriebsrat und das einzelne Unternehmen, wenn die Tarifverträge entsprechende Öffnungsmöglichkeiten zulassen und insofern die Möglichkeit geben, z.B. folgende Aspekte zu berücksichtigen (vgl. Wagner, 1985, S.259; Hamel, 1985, S.377 ff.):

- aufgabenbezogene Aspekte (spezifischer Personalbedarf, Ausbildungs- und Reservezeiten, Arbeitsmenge, Arbeitsqualität),

- technische Aspekte (z.B. Wartungs- und Überholungszeiten, Standzeiten, Wirkungsgrad, Kapazität),
- personelle Akzeptanz (bei Führungskräften, Mitarbeitern, Betriebsräten, Gewerkschaften),
- arbeitsrechtliche Aspekte (z.B. Tarifrecht, gesetzliche Rahmenbedingungen wie die Arbeitszeitordnung usw., Betriebsverfassungsrecht),
- organisatorische Umsetzbarkeit (z.B. Stellenteilbarkeit, regelmäßiger oder saisonaler Arbeitsanfall, Delegation, Stellvertretung, Verantwortung).

Im Rahmen des dabei entstehenden Gestaltungsfeldes mit z.T. gegenläufigen und z.T. übereinstimmenden Interessen sollte es ermöglicht werden, Arbeitsplätze so zu gestalten und zeitlich einzubinden, daß sich die "kommunikativen Tugenden" im Sinne von Schmidtchen optimal entfalten können und eine entsprechende Arbeitszufriedenheit begünstigt wird.

4.3. Arbeitszeit und Wertewandel als individuelles Problem

Bereits seit Maslow (vgl. Maslow, 1954) wird immer wieder betont, daß das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung zumindest in den westlichen Industriegesellschaften an Bedeutung zunimmt. Damit einher geht der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz sowie nach Selbstbesinnung durch mehr Freizeit (vgl. Krüger, 1986, S.22). Diese Entwicklung ist sicherlich u.a. abhängig vom Bildungsgrad, der Position im Unternehmen, vom Lebensalter und von der Dauer der Erwerbstätigkeit. Hinter diesen Variablen verbergen sich unterschiedliche Lebenserfahrungen und Lebenserwartungen. Die heute 65-Jährigen haben noch das totalitäre NS-Regime und den Zweiten Weltkrieg erlebt. Tatkräftig am Wirtschaftswunder beteiligt, stehen sie heute am Ende ihrer Erwerbstätigkeit. Fleiß, Disziplin, Anstrengung und materieller Wohlstand haben bei ihnen einen ungleich höheren Stellenwert als bei ihren jüngeren Kollegen. "Beliebteste" Form der Arbeitszeitverkürzung dürfte bei dem angesprochenen Personenkreis die Verkürzung der Lebensarbeitszeit sein. Auch der gleitende Übergang in den Ruhestand ist bislang, sofern er zu hinreichenden materiellen Bedingungen angeboten wurde, akzeptiert worden.

Auf der anderen Seite gibt es bei steigender Lebenserwartung viele Arbeitnehmer, die nicht früher in den Ruhestand gehen, sondern weiter arbeiten wollen. Insofern sollten die Formen der Lebensarbeitszeitverkürzung flexibel gehandhabt werden, daß sie vom jeweiligen Arbeitnehmer freiwillig und ohne sozialen Druck in Anspruch genommen werden.

Die heute 20-Jährigen sind in einer Zeit relativen Wohlstands zur Welt gekommen. Materielle Sicherheit war ihnen lange Zeit selbstverständlich, kann ihnen

jedoch jetzt beim Eintritt in das Erwerbsleben nicht immer in vollem Umfange gewährleistet werden. Bedenken gegen den Wert der Industriegesellschaft an sich und ökologisch motivierte Kritik ist in dieser Gruppe stärker als bei den 60-Jährigen vertreten.

Mit der Gruppe der heute über 40-Jährigen verbindet sie als mehr formale Gemeinsamkeit die Unsicherheit am Arbeitsplatz. Ansonsten haben letztere die Endphase des Aufbaus nach dem Kriege noch erlebt und eine Zeit relativ hoher Gehaltssteigerungen und insgesamt wohl befriedigender Aufstiegsmöglichkeiten in den 70er und 80er Jahren. Die Nützlichkeit "puritanischer" Tugenden kann diese Altersgruppe noch nachvollziehen. Entsprechendes gilt aber auch für die aufkommenden "kommunikativen" Tugenden.

Zwischen beiden Gruppen wird sich die Diskussion um Wertewandel und Arbeitszeit konkret in den Betrieben fortsetzen. Entscheidend wird hierbei sein, inwieweit für die Jüngeren hinreichende Arbeitsmöglichkeiten vorhanden sind und gezeigt werden kann, daß sich Leistung lohnt. Hierzu bedarf es u.a. auch kürzerer und z.T. flexibler Arbeitszeitformen bis hin zu "neuen" Beschäftigungsformen (z.B. geteilte Arbeitsverhältnisse, Mehrfachbeschäftigung, Werkverträge, Heimarbeit) (vgl. z.B. Then, 1986, S.39 ff.). Die Tarifparteien sind aufgerufen, sich dieser Herausforderung zu stellen und entsprechende Rahmenvereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen z.B. bezüglich der Gleichstellung von Teilzeit- und Vollzeitarbeit) abzuschließen. Grundsätzliche Ablehnung schützt die betroffenen Arbeitnehmer eher weniger. Schließlich sind es, wie zunehmend erkannt wird, nicht nur individuelle Präferenzen, an denen wir alle auf Dauer nicht vorbeigehen können.

Literaturverzeichnis:

BERTELSMANN-STIFTUNG, 1985: Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft, Gütersloh.

BERTELSMANN-STIFTUNG, 1988: Arbeitsmotivation und Führung, Gütersloh.

ENGFER, U. et al., 1984: Arbeitszeitsituation und Arbeitszeitverkürzung in der Sicht der Beschäftigten. In: Offe, C.: Arbeitsgesellschaft, Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt, New York, S.167 ff.

FOX, D., 1991: Die besten Jahre. In: Wirtschaftswoche Nr. 48 v. 22.11.1991, S.62 ff.

GERUM, E., 1981: Grundfragen der Arbeitsgestaltungspolitik, Stuttgart.

GLAUBRECHT, H., WAGNER, D., ZANDER, E., 1985: Die Verkürzung der Lebensarbeitszeit als personalpolitisches und personalwirtschaftliches Problem. In: Die Unternehmung, S.179 ff.

GLAUBRECHT, H., WAGNER, D., ZANDER, E., 1987: Arbeitszeit im Wandel, 3. Aufl., Freiburg i.Br.

GRAWERT, A., WAGNER, D., 1992: Sozialleistungsmanagement, München.

HAMEL, W., 1985: Flexibilisierung der Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Personalwirtschaft 10/85, S.377 ff.

HALLER, W., 1983: Neue Formen der Organisation von Arbeitszeit und Betriebszeit. In: Personalführung 1983, S.110 ff.

INGLEHART, R., 1981: Value Change in the Uncertain 1970's. In: Dlugos, G., Weiermair, K. (Hrsg.): Management under differing value systems. Berlin, New York, S.75 ff.

KATONA, G., STRÜMPEL, B., ZAHN, H., 1971: Zwei Wege zur Prosperität, Düsseldorf/Wien.

KLAGES, H., 1988: Wertedynamik: Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen, Zürich, Osnabrück.

KLIPSTEIN, M.v., STRÜMPEL, B. (Hrsg.), 1985: Gewandelte Werte - Erstarrte Strukturen, Bonn.

KRÜGER, W., 1986: Wertewandel in der Wirtschaft, kein Teufelswerk von Intellektuellen. In: DIE ZEIT v. 14.2.1986, S.22.

MASLOW, A.H., 1954: Motivation and Personality, New York.

MAY, H., 1985: Arbeitsteilung als Entfremdungssituation in der Industriegesellschaft von Emile Durkheim bis heute, Baden-Baden.

NOELLE-NEUMANN, E., STRÜMPEL, B., 1985: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?, 2. Aufl., München, Zürich.

OFFE, C., 1978: Arbeitsgesellschaft, Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt, New York.

OPASCHOWSKI, H.W., 1989: Wie arbeiten wir nach dem Jahr 2000?, Hamburg.

ROSENSTIEL, L.v., EINSIEDLER, H.E., STREICH, R.K., 1987: Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Stuttgart.

SCHMIDTCHEN, G., 1984: Neue Technik, neue Arbeitsmoral, Köln, 2. Aufl. 1986.

STAEHLE, W.H., 1992: Management, 5. Aufl., München.

STRÜMPEL, B., 1983: Alternativen zur Arbeitsgesellschaft. In: Wirtschaftsdienst 1983/1, S.22 f.

STRÜMPEL, B., 1985: Arbeitsmotivation im sozialen Wandel. In: Die Betriebswirtschaft 1985, S.42 ff.

THEN, W., 1986: Evolution eines Grundwertes. In: Management Wissen 1/86, S.39 ff.

WAGNER, D., 1985: Arbeitszeit und Organisation. Das Konzept der Arbeitszeitflexibilisierung aus organisatorischer Sicht. In: Zeitschrift für Organisation, S.257 ff.

WAGNER, D., 1986: Flexible Arbeitszeiten in der betrieblichen Praxis. In: Personal, S.316 ff.

WAGNER, D., 1991: Organisation, Führung und Personalmanagement, 2. Aufl., Freiburg i.Br.