

**Projekt:
Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation
(EAP)**

EAP-Diskussionspapier 9:

***Die Delegation von Unsicherheit –
Flexibilität und Flexibilitätsrisiken in
der Dienstleistungsarbeit***

***Steffen Lehndorff, Institut Arbeit und Technik/
Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen***

Beitrag zum Projektworkshop vom 6. – 7. November 2003

Einleitung

Die Vielfalt und Heterogenität des Dienstleistungssektors ist mit einer ebenso differenzierten Realität der Dienstleistungsarbeit verbunden. Wenn wir jedoch nach einem Wort suchen, mit dem für typisch gehaltene Anforderungen an die Arbeit an Kundenschnittstellen zusammengefasst werden können, dann gehört „Flexibilität“ sicherlich zu den ersten Kandidaten. Es handelt sich hier zwar zunächst um Anforderungen an die Dienstleistungsorganisationen, die aber von diesen Organisationen aus der Außenwelt in ihre Innenwelt übertragen werden. Im folgenden wird die Frage untersucht, welche Konsequenzen sich daraus für die Arbeitsbedingungen der in diesen Dienstleistungsorganisationen Beschäftigten ergeben.¹

Die Internalisierung externen Drucks

Die umfangreiche Literatur über die Flexibilität von Organisationen (vgl. die breiten Überblicke bei Blyton/Morris 1991 und jüngst bei Igalens et al. 2002) setzt sich seit langem theoretisch wie empirisch auch mit der Flexibilität des Personals auseinander. In diesem Zusammenhang wird häufig auf das einprägsame Modell der ‘flexible firm’ von Atkinson (1984) Bezug genommen. Genau genommen ist es ein Leitbild, mit dem den Unternehmen vorgeschlagen wird, sich an Veränderungen der Produkte und Produktionsmethoden mit Hilfe einer Kernbelegschaft anzupassen, whose „central characteristic ... is that their skills cannot readily be bought-in“ (ebenda: 29). Die Mengenschwankungen dagegen könnten am ehesten über zusätzliche Beschäftigtensegmente mit geringerer Bindung an den Betrieb aufgefangen werden. Es wird dabei vorausgesetzt, dass diese „Randbelegschaften“ aus befristet Beschäftigten und Teilzeitkräften zumeist über geringere, also leicht austauschbare Qualifikationen verfügen.

Auch wenn bis heute umstritten ist, wie weit die Personalpraxis diesem Modell tatsächlich folgt (vgl. Rainnie 1998), so war es doch zweifellos sinnvoll, zunächst einmal die Instrumente zu systematisieren, mit denen Unternehmen ihre Personalflexibilität erhöhen können. So gibt es ein breites Spektrum möglicher Kombinationen von Instrumenten der Personalflexibilität (Abbildung 1).

¹ Das vorliegende Papier beruht auf verschiedenen Forschungsprojekten zu Veränderungen der Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation in Dienstleistungstätigkeiten, die in den zurückliegenden Jahren am IAT durchgeführt wurden. Schwerpunkte waren der Einzelhandel (Kirsch et al. 1999; Voss-Dahm 2002 und 2003), Call Center (Bittner et al. 2002), IT-Dienstleistungen (Voss-Dahm 2001) und die Banken (Haipeter 2002). Die meisten dieser Projekte wurden gemeinsam mit PartnerInnen in anderen EU-Ländern bearbeitet, insbesondere im Rahmen des vom IAT geleiteten Kooperationsprojekts „New forms of employment and working time in the service economy“ im Auftrag der Europäischen Kommission mit Fallstudien in IT-Dienstleistungen, Banken, Krankenhäusern, häuslichen Pflegediensten und dem Einzelhandel (die einbezogenen Länder waren Finnland, Schweden, Dänemark, Großbritannien, Niederlande, Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien und Portugal). Zu weiteren Informationen vgl. [http://iat-info.iatge.de/Forschungsschwerpunkt Arbeitszeit und Arbeitsorganisation](http://iat-info.iatge.de/Forschungsschwerpunkt%20Arbeitszeit%20und%20Arbeitsorganisation) sowie einen Überblick über das EU-Projekt bei Mermet/Lehndorff (2001) und Bosch et al. (2001). Zum folgenden vgl., wenn keine weiteren Quellen angegeben werden, Bosch/Lehndorff (2004).

Abbildung 1: Instrumente zur Erhöhung der Personalflexibilität

	Quantitativ (numerisch)	Qualitativ (funktional)
Intern	Arbeitszeitorganisation: - variable Arbeitszeiten - Teilzeitarbeit	Work organisation incl. - multitasking, multiskilling - job enrichment, job rotation - delegation of responsibilities
Extern	Outsourcing von Arbeitszeit: - Befristungen - Leiharbeit - Fremdvergabe	- Outsourcing von Kompetenzen: - Fremdvergabe - Netzwerke

Quellen: Eigene Darstellung auf der Basis von Atkinson 1984, Gadrey et al. 1999, Merllié/Paoli 2001

Allerdings ist das Modell nur begrenzt dafür geeignet, die in der Realität beschrittenen Wege zur Erhöhung numerischer und funktionaler Flexibilität zu erklären. Unternehmen können sich bei der Steigerung der Personalflexibilität nicht einfach aus einem Werkzeugkasten bedienen. So kann, um ein Beispiel zu nennen, die zeitlich begrenzte Hineinnahme von Leiharbeitskräften oder befristet Beschäftigten in Teams qualifizierter Arbeitskräfte durchaus mehr Probleme schaffen als lösen. Um zu verstehen, wie es Unternehmen gelingen kann, externe Flexibilitätsanforderungen in Flexibilität des Personals umzuwandeln, muss man deshalb vor allem versuchen, Licht in die „black box“ der Arbeitsorganisation – einschließlich der Arbeitszeitorganisation – zu bringen. Erst die Arbeitsorganisation lässt unterschiedliche „Konfigurationen von Flexibilität“ entstehen (Gadrey et al. 1999). Die Elemente dieser Konfigurationen stehen in einem Gesamtzusammenhang, der sich in Wechselwirkung mit dem Umfeld des Unternehmens, insbesondere mit dem Arbeitsmarkt befindet. Konfigurationen von Flexibilität sind gestaltbar, und ihre Gestaltung folgt Leitbildern, denen „implizit oder explizit bestimmte Sichtweisen der Nutzung von Humanressourcen zugrunde liegen“ (Bosch 1995: 5).

Unterschiedliche Personalkonzepte, Strategien der Arbeitsorganisation und institutionelle Umfelder können zu sehr verschiedenen Flexibilitätskonfigurationen führen. Innerhalb dieser Vielfalt zeichnet sich jedoch eine wichtige Gemeinsamkeit ab. Beynon et al. (2002: 21) weisen darauf hin, dass „the distinction between the core and periphery has become increasingly blurred“. Diese Tendenz ist nicht auf Großbritannien beschränkt, und sie lässt sich im weitesten Sinne fassen als eine allmähliche Veränderung des Zusammenhangs von externer und interner Flexibilität: Bei der Organisation von Flexibilität werden die Grenzen zwischen „außen“ und „innen“ durchlässiger. Externe Flexibilität kann so etwas wie ein Einfallstor sein für die Verankerung eines neuen, marktgestützten Kontrollmodus von Dienstleistungsarbeit.

Am Beispiel des Outsourcing lässt sich dieser Zusammenhang gut zeigen. Die Praxis des Outsourcing macht uns zunächst auf einen wenig beachteten Sachverhalt aufmerksam. Die „Außenwelt“ aus der eine Organisation ihre externe Flexibilität gewinnt besteht häufiger aus anderen Organisationen als aus individuellen Arbeitskräften. Viele dieser Organisationen können sich wiederum auf externe Arbeitskräfte stützen, doch sind letztlich vor allem auf ihre eigenen internen Flexibilitätsreserven angewiesen. Kurz, die externe Flexibilität von Organisationen beruht in hohem Maße auf der

internen Flexibilität anderer Organisationen. Externe Flexibilität erhöht auf diese Weise den Druck auf die Erhöhung der internen Flexibilität von Dienstleistungsorganisationen.

Nehmen wir das Beispiel von Software-Dienstleistungen, wo Outsourcing als eine Form externer *funktionaler* Flexibilität besonders häufig anzutreffen ist (auch Atkinson hatte bereits – entgegen seiner generellen Definition von Stamm- und Randbelegschaft – diese Variante erwähnt). Verbreitete Praxis ist es, Spezialwissen, das nur gelegentlich benötigt wird, extern bei kleinen Firmen oder Selbständigen einzukaufen. Zwar ist diese Erscheinung am häufigsten in Großbritannien anzutreffen, wo das bis vor kurzem geltende Steuerrecht starke Anreize für Beschäftigte schuf, Dienstleistungen in Form wirtschaftlicher Selbständigkeit anzubieten. Doch ist sie als allgemeiner Trend auch in anderen Ländern zu beobachten, unabhängig davon, ob die Subauftragnehmer einzelne Selbständige oder größere Firmen sind. Diese Praxis wird in einigen Fällen so weit getrieben, dass Teams innerhalb eines IT-Unternehmens untereinander und mit externen Bewerbern um Aufträge konkurrieren.

Ein damit vergleichbares Vorgehen ist in einigen Großunternehmen des Einzelhandels anzutreffen, wenn das Vertreiben bestimmter Warengruppen an Konzessionäre innerhalb von Warenhäusern delegiert wird („shop in shop“). Die Aufträge bei dieser Art des Outsourcing werden an Spezialisten vergeben, und die Auftraggeber haben den Vorteil fester Mieteinnahmen an Stelle schwankender Umsätze (abgesehen von der Möglichkeit, wie auch bei anderen Formen des Outsourcing von Lohndifferenzialen zu profitieren). Zugleich wird damit innerhalb des auftraggebenden Unternehmens ein interner Wettbewerb installiert.

Auch bei der häuslichen Altenpflege bekommt Outsourcing eine zunehmende Bedeutung. Die Erhöhung der fachlichen Anforderungen in häuslichen Pflegediensten wird häufig mit einer verstärkten funktionalen Differenzierung begleitet, um Hilfsdienste (z.B. Kochen) von geringer entlohnten Arbeitskräften leisten zu lassen und die Arbeitskosten insgesamt zu begrenzen. Diese Abspaltung nicht-professioneller Hilfsdienste bietet dann eine Basis für das Outsourcing derartiger Leistungen, vorzugsweise an private Anbieter.

Auch dieser Trend ist in allen untersuchten Ländern zu beobachten. Dabei verschwimmen jedoch teilweise die Grenzen zwischen funktionaler und numerischer externer Flexibilität, wenn externe Subcontractors Pflegearbeiten am Abend und am Wochenende übertragen bekommen oder eine Leiharbeit-Agentur Pflegekräfte als Flexibilitätsreserve zur Verfügung stellt. Besonders ausgeprägt ist die Bedeutung externer Flexibilität nicht nur im britischen,² sondern auch im italienischen Pflegesystem: Während die kommunalen Pflegedienste noch vielfach die „alte Welt“ repräsentieren (familial basierte Altenpflege mit ergänzender professioneller Hilfe zu feststehenden Tageszeiten), gewinnen Non-Profit-Kooperativen als Alternative wachsende Bedeutung.³ Sie

² Private Anbieter von Pflegedienstleistungen bieten längere Servicezeiten, verlangen aber wegen niedrigerer Löhne nur zwei Drittel des Preises von öffentlichen Pflegediensten (Fagan/Nixon 2000).

³ Pflegedienste im öffentlichen Dienst bieten feste Arbeitszeiten, der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist hoch, beschäftigt werden nur italienische Staatsangehörige mit Berufsausbildung. In den Kooperativen dagegen sind viele Migrantinnen beschäftigt. Sie erbringen die Pflegedienstleistungen zu niedrigeren Löhnen als den von kommunalen Anbietern gezahlten, profitieren aber von den

beschäftigen auch Arbeitnehmerinnen ohne Berufsausbildung und zahlen niedrigere Löhne als der öffentliche Dienst; die Arbeitszeiten sind flexibel und nur die gearbeiteten Stunden werden bezahlt, wobei Wegezeiten zu den Klienten nicht als Teil der Arbeitszeit gewertet werden. Der Konkurrenzvorteil dieser Organisationen auf dem Markt für Pflegedienstleistungen ist offensichtlich, und ebenso offensichtlich ist der Anpassungsdruck, der daraus auf die Stammebelegschaften der kommunalen Pflegedienste entsteht.

Wenn Unternehmen Spezialwissen hinzukaufen und Zusatzaufgaben auslagern, kann dies zwar durchaus dazu dienen, die internen Prozesse in der auftraggebenden Organisation zu stabilisieren und vor Störungen zu schützen. Doch die empirischen Studien aus unseren Projekten legen einen anderen Schluss nahe: Gerade wegen der zunehmenden Verschränkung verschiedener Flexibilitätsinstrumente wird der Druck auf qualifizierte Kernbelegschaften größer, nicht allein zu intern-qualitativen, sondern auch zur intern-*quantitativen* Flexibilität den entscheidenden Beitrag zu leisten (die versteckte Botschaft lautet: „Was ihr könnt, können andere auch“).

Auf diese Weise werden Dienstleistungsorganisationen durch externe Flexibilität gewissermaßen „geöffnet“. Marktdruck und Konkurrenz können in das Innere von Organisationen hinein verlängert werden (Döhl et al. 2000). Dies gilt für Konkurrenz sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch auf dem Produktmarkt. Die Internalisierung von Märkten ist ein entscheidender Schlüssel zur Erhöhung der Personalflexibilität. Insofern bedeutet *Internalisierung* zugleich *Instrumentalisierung* von Märkten.

Doch internalisieren und instrumentalisieren können Organisationen nur das, was sie in der externen Welt als Möglichkeit oder Angebot vorfinden. Die konkreten Formen der Internalisierung von Märkten, ihre Folgen für die Beschäftigten, die Unternehmen und die Kunden hängen in hohem Maße davon ab, wie die betreffenden Produkt- und Arbeitsmärkte in einer Gesellschaft organisiert sind. Am Beispiel eines internationalen Vergleichs in der Bauindustrie haben Bosch und Philips (2003) kürzlich gezeigt, wie unterschiedlich die Länder mit den langfristigen Kosten des Bauens umgehen (dazu gehören die Ausbildung des Nachwuchses, die Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit, die Kompensation der Beschäftigten für die Instabilität der Branche, u.a.). In einigen Ländern werden derartige Kosten von den Unternehmen externalisiert, in anderen wird durch politische Entscheidungen dafür gesorgt, dass sie internalisiert werden und sich im Preis des Produkts ausdrücken. Man kann den Zusammenhang auch so zuspitzen: Je größere Möglichkeiten Unternehmen haben, Kosten zu externalisieren, desto stärker wird der Druck sein, der von der Internalisierung des Marktes auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in diesen Unternehmen ausgeht.

Auch die von uns untersuchten Dienstleistungsbranchen bieten Hinweise auf die Bedeutung der *Gestaltung* von Märkten für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Wenn z.B. versucht wird, Servicequalität zu schützen, dann ändert dies die Art der Konkurrenz, die in die Organisationen hineinstrahlt. Auch dies zeigt das Beispiel der Altenpflege. In Großbritannien sind kommerzielle Anbieter zwar beim „compulsory competitive tendering“ häufig gegenüber öffentlichen Anbietern im Vorteil, doch der Gesetzgeber schreibt seit kurzem vor, dass nicht der niedrigste Preis, sondern der „beste Wert“ Entscheidungskriterium bei Ausschreibungen sein muss, um einem Qualitätsver-

Weiterbildungsangebote der Kooperativen und nutzen die gesammelten Erfahrungen nicht selten als Sprungbrett in eine besser geschützte Position im öffentlichen Dienst (Degaspero/Villa 2001).

fall entgegenzuwirken (Akzentverschiebung von input- zu output-Orientierung). Das beste Beispiel für die Bedeutung von Qualitätsstandards auf Produkt- und Arbeitsmärkten sind allerdings die skandinavischen Länder und die Niederlande, wo zwar das Outsourcing an Private verbreitet ist, aber weitgehend auf die Zulieferung von Hilfsdiensten beschränkt ist, da der Staat die Anbieter von Pflegedienstleistungen hohen Qualitätsstandards unterwirft. So vergeben in Schweden die Kommunen Pflegeaufträge nur an Fachkräfte mit dreijähriger Ausbildung (Anxo/Nyman 2000).

Genau betrachtet ist dies durchaus keine Abschwächung des Marktprinzips, sondern entspricht der „Natur“ von Märkten. Märkte funktionieren nie voraussetzungslos. Sie sind soziale Konstruktionen, und die Art ihrer Regulierung entspringt einer gesellschaftspolitischen Entscheidung: „Eine Gesellschaft hat die Märkte, die sie sich gibt“ (Gadrey 2003: 144).

Wenn Dienstleistungsorganisationen Märkte internalisieren, bewegen sie sich deshalb in einer Wechselwirkung: Erstens versuchen sie, den Druck der Märkte für ihre Interessen zu nutzen, zweitens aber sind sie davon abhängig, welche gesellschaftliche Verfassung von Märkten sie vorfinden. Sie werden deshalb auch daran arbeiten, diese gesellschaftliche Verfassung zu beeinflussen – je nach den politischen Möglichkeiten, die sich im jeweiligen Land dafür bieten. Am Beispiel des Umgangs mit Flexibilitätsrisiken kann gezeigt werden, wie die Flexibilität von Organisationen zur Flexibilität der einzelnen Beschäftigten gemacht wird, einschließlich der Übertragung ungelöster Organisationsprobleme an die Beschäftigten, und wie diese Tendenz durch nationale Arbeitsmarktregime und industriellen Beziehungen modifiziert wird.

Flexibilitätsrisiken

Versucht man, die in den von uns untersuchten Dienstleistungsorganisationen zu beobachtenden Auswirkungen der Flexibilität auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auf den Punkt zu bringen, lassen sich drei große Risikobereiche identifizieren: Erstens die „Flexibilität zum Nulltarif“, zweitens die zeitliche Verfügbarkeit der einzelnen Beschäftigten für die Bedürfnisse der Dienstleistungsorganisation, und drittens die selbstorganisierte Intensivierung und Extensivierung der Arbeit.

Flexibilität zum „Nulltarif“

Insbesondere in sozialen Dienstleistungen finden sich viele Beispiele für eine Tendenz, die man als ein Syndrom der „Flexibilität zum Nulltarif“ bezeichnen kann. Während das Qualifikations- und Professionalitätsniveau der Arbeitskräfte steigt, werden die Zeiten, zu denen Dienstleistungen zu erbringen sind, weiter ausgedehnt. Angesichts der geringer werdenden finanziellen Ressourcen sozialer Dienstleistungsorganisationen kann sich eine immer größere Kluft zwischen den angebotenen und den von den Beschäftigten für akzeptabel gehaltenen Arbeitsbedingungen auftun. Die finanziellen Restriktionen können direkte Folge von Haushalts- und Zuwendungskürzungen sein, sie können sich aber auch indirekt aus dem Wirken von Konkurrenzmechanismen im Zusammenhang mit den Tendenzen zur Auslagerung von Leistungen ergeben. Die Professionalisierung und die mit ihr verbundenen Ansprüche der Beschäftigten kollidieren dann mit den Bedingungen, unter denen die Leistung zu erbringen ist.

So werden in den Krankenhäusern, für die der Rund-um-die-Uhr-Service und Schwankungen des Arbeitsanfalls immer schon typisch waren, die zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität heute in weitaus höherem Maße als bisher für die Beschäftigten spürbar und als Belastung erfahren, da im Zuge der Budgetrestriktionen ehemals vorhandene Personalressourcen eingespart werden. Schwankungen des Arbeitsanfalls innerhalb einer Organisationseinheit müssen deshalb von weniger Beschäftigten aufgefangen werden.

Demgegenüber sieht sich die häusliche Altenpflege neuen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen gegenüber, die in erster Linie aus der Akzentverschiebung von der stationären hin zur häuslichen Pflege erwachsen. In der Vergangenheit konnte ein großer Teil der Betreuungsdienstleistungen morgens bis in den frühen Nachmittag hinein erbracht werden. Vor allem in Italien ist das traditionelle System noch am stärksten präsent: Wenn die Familie die tragende Säule des Pflegesystems ist, dann kann sich externe Hilfe auf bestimmte fest definierte Tageszeiten beschränken, die sich zugleich mit der Tageseinteilung teilzeitarbeitender Frauen, die diese Dienstleistung erbringen, gut vereinbaren lassen. Je häufiger jedoch die von Externen geleistete häusliche Pflege ihren lediglich ergänzenden Charakter verliert und je intensiver der Betreuungs- und Pflegeaufwand für die in ihrer Wohnung zu besuchenden alten Menschen ist, desto größer wird die Notwendigkeit, professionelle häusliche Pflege auch abends und am Wochenende zu erbringen. Das herkömmliche System wird brüchig: Abend- und Wochenendarbeit wird zu Organisationen ausgelagert, die nicht den Regulierungen des öffentlichen Dienstes unterliegen (z.B. in Italien oder Großbritannien), alte vertragliche Festlegungen der Arbeitszeit werden aufgekündigt (z.B. in den Niederlanden), es werden Schichtdienst und Jahresarbeitszeiten eingeführt (z.B. in Finnland).

Nicht in allen Ländern gelingt es den Beschäftigten, Prämien für Schichtdienst und Jahresarbeitszeiten aufrecht zu erhalten. Teilweise werden bestehende vertragliche Festlegungen der Arbeitszeit entweder aufgekündigt oder dadurch zurückgedrängt, dass Neueinstellungen nur noch zu „neuen“ Bedingungen erfolgen (wie in Großbritannien). „Neu“ bedeutet dann, dass der erweiterte und flexiblere Zeitrahmen als selbstverständliche Voraussetzung dieser Dienstleistung gilt und keiner zusätzlichen Entlohnung bedarf. Jobqualität und Attraktivität dieser Tätigkeiten werden dadurch zusätzlich eingeschränkt. Vor allem in der Altenpflege entwickelt sich ein Zwiespalt zwischen professionellen Standards und den zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Ressourcen, der seinen Ausdruck in den sehr verbreiteten hohen Fluktuationsraten findet. In einigen Ländern kommt auch in den Krankenhäusern eine Tendenz zur Teilzeitarbeit unter qualifizierten Pflegekräften hinzu, die als eine individuelle Rückzugsbewegung interpretiert werden kann. Fluktuation und „Flucht in die Teilzeit“ verschärfen den verbreiteten Arbeitskräftemangel, der als Spitze des Eisbergs der Probleme in sozialen Dienstleistungen zu betrachten ist und der angesichts der Verschiebung in der Alterspyramide hochbrisant zu werden droht.

„Jederzeit zu Ihren Diensten“

Bei der Bewältigung zeitlicher Flexibilitätsanforderungen lassen sich Dienstleistungsorganisationen teilweise von einem Organisationsparadigma leiten, das man als „passive Flexibilität“ bezeichnen kann: Diese Organisationen sind vorrangig interessiert an der zeitlichen Verfügbarkeit ihrer Beschäftigten und streben an, die hohen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen auf die einzelnen Beschäftigten zu übertragen. Eine derartige

Praxis haben wir besonders deutlich im Einzelhandel angetroffen. Das wichtigste Hilfsmittel, das zu diesem Zweck eingesetzt wird, ist die Teilzeitarbeit.

Flexibilität, die sich auf zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten mit vorzugsweise kurzen und wechselnden Einsatzzeiten, zu teilweise unbequemen und möglicherweise variablen Zeiten gründet, bedarf allerdings eines entsprechenden Arbeitsangebots. Es sollte nicht unterstellt werden, dass Teilzeitarbeit per se flexibel sei. Frauen als die traditionelle Hauptzielgruppe von Einzelhandelsunternehmen auf dem Arbeitsmarkt stehen nicht mehr immer und überall unbegrenzt für wechselnde Einsatzzeiten zur Verfügung. Ganz im Gegenteil: Die meisten Frauen – und damit die meisten Teilzeit-Arbeitskräfte in der EU – bevorzugen Teilzeit, weil (oder solange) sie *nicht* flexibel ist. Der Sinn von Teilzeitarbeit aus ihrer Sicht ist es ja gerade, die Teilnahme am Erwerbsleben mit Haushaltsarbeit und vor allem Kinderbetreuung zu verbinden. Mit variablen Arbeitszeiten verträgt sich dies ohnehin nicht, aber auch regelmäßige Einsatzzeiten, die z.B. die Abendstunden oder das Wochenende einbeziehen, erfordern einen großen häuslichen Koordinierungsaufwand. Die Rekrutierung von Arbeitskräften für diese einfachen Dienstleistungen ist für die Unternehmen deshalb häufig komplizierter, als es zunächst aussehen mag; teilweise müssen erhebliche Managementkapazitäten kontinuierlich für diese Aufgabe bereitgestellt werden, teilweise sehen sich die Unternehmen für ihre Rekrutierungsstrategien nach neuen Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt um.

Vor allem in Ländern mit hoher Jugendarbeitslosigkeit und schwach entwickeltem Berufsbildungssystem sind es häufig junge Frauen, die für eine begrenzte Zeit zu einem Job im Einzelhandel bereit sind. In Portugal beispielsweise, einem Land mit extrem niedriger Teilzeitquote, hätten die großen Einzelhandelsunternehmen keinerlei Basis für ihre Teilzeitstrategie, wenn es nicht derartige Zwischen- oder Übergangsgruppen vor allem junger Menschen auf dem Arbeitsmarkt gäbe. In anderen Ländern sind Branchen wie der Einzelhandel oder auch Call Center zu einem wichtigen Beschäftigungsfeld für Schüler und Studenten geworden. Jugendliche, die sich noch in der Schul- oder Hochschulausbildung befinden, werden nach und nach zu einer wichtigen Arbeitsmarktreserve in Bereichen sogenannter „einfacher“ Dienstleistungen. Aber auch Schüler und Studenten sind in den meisten Fällen nicht auf Abruf verfügbar, sondern nur zu bestimmten, geplanten Einsatzzeiten. Die bloße zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten zu einem Hauptkriterium der Personalpraxis zu machen ist also prekär nicht allein für viele Beschäftigte, sondern teilweise auch für die Unternehmen.

Letztlich führt deshalb selbst im Einzelhandel kein Weg an der Notwendigkeit eines möglichst nicht zu kleinen stabilen Beschäftigtensegments vorbei. Diese „Ankerkräfte“ (Voss-Dahm/Lehndorff 2003) müssen sowohl funktional als auch zeitlich flexibel sein. Die Auswirkungen zeitlicher Flexibilitätsanforderungen auf die Arbeitsbedingungen dieser Beschäftigten können durch Gesetze oder Tarifverträge beeinflusst werden. In Dänemark und den Niederlanden (in diesen beiden Ländern waren 1999 lt. European Labour Force Survey rund 45% aller Einzelhandelsbeschäftigten jünger als 25 Jahre) geht der dort besonders hohe Anteil jugendlicher Teilzeitkräfte im Einzelhandel Hand in Hand mit einem besonders ausgeprägten tarifvertraglichen Schutz der „Ankerkräfte“ vor als zu hoch angesehenen Flexibilitätsanforderungen. In den Niederlanden dürfen Beschäftigte des Einzelhandels laut Tarifvertrag nicht verpflichtet werden, an mehr als drei Abenden pro Woche nach 18.00 Uhr zu arbeiten, in Dänemark sogar nur an zwei Abenden (Kirsch et al. 1999: 169; Boll 2000: 18). Abweichungen vom vereinbarten Einsatzplan müssen den Beschäftigten im niederländischen Einzelhandel eine Woche, in

Dänemark vier Wochen im voraus mitgeteilt werden. Immerhin rund drei Viertel der Beschäftigten gaben in einer Ende der 90er Jahre von den niederländischen Gewerkschaften durchgeführten Befragung an, dass diese tarifvertraglichen Regelungen in ihrem persönlichen Fall respektiert würden (Kirsch et al. 1999: 170).

Einige der untersuchten Einzelhandelsunternehmen versuchen, die „passive“ Flexibilität zu „aktivieren“. Sie verzichten auf marginale Teilzeit und übertragen die Organisation der Arbeitszeit mehr oder minder weitgehend an die Beschäftigten, wobei die für erforderlich gehaltenen Besetzungsstärken innerhalb der verschiedenen Zeitfenster vorgegeben werden. Die Erfahrungen zeigen, dass auf diese Weise Beschäftigung und Arbeitszeiten auch unter den Bedingungen hoher Teilzeitquoten und Flexibilitätsanforderungen stabilisiert werden können. Zumindest trifft dies zeitweise zu, denn die Medaille hat auch eine andere Seite: Die Beschäftigten werden durch die selbstorganisierte Arbeitszeitplanung unmittelbar mit den ökonomischen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit konfrontiert. Kein Vorgesetzter sagt ihnen, wann sie zu kommen haben, sie sehen selber, wann sie gebraucht werden (z.B. anhand elektronischer tools der Personaleinsatzplanung). Wenn gelegentlich das Personal nicht ausreicht, um die Einsatzzeiten abzudecken, finden die Beschäftigten selber und in Absprache untereinander eine Lösung (Voss-Dahm 2002). Doch wenn sich die Situationen des Personalmangels angesichts des harten Sparkurses in den großen Einzelhandelskonzernen häufen, dann kann dies zu noch größerer Unzufriedenheit führen als unter den alten Bedingungen (Lowden/Åkerstedt 2000). Die Beschäftigten geraten in einen Widerspruch: Die Verantwortung in der Arbeit wird erweitert, aber die zur Verfügung gestellten Ressourcen genügen nicht, um dieser Verantwortung gerecht zu werden. Von hier ist es nur ein Schritt zur selbst gemanagten Intensivierung der Arbeit, der wir uns abschließend zuwenden.

Selbstorganisierte Intensivierung und „Extensivierung“ der Arbeit

Die Zunahme von Stress ist Befund zahlreicher arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen (vgl. zuletzt den Third European Survey on Working Conditions; Merllié/Paoli 2001). Angesichts der quer über die Grenzen der Länder und Sektoren hinweg verbreiteten Managementrhetorik über den Wert eines „empowerment“ der Beschäftigten ist besonders bemerkenswert, dass ArbeitnehmerInnen verschiedenster Branchen über eine allmählich abnehmende Kontrolle der eigenen Arbeitsbedingungen berichten (definiert anhand der Kriterien „Kontrolle über die Reihenfolge der zu erledigenden Aufgaben, Methoden der Arbeit und Arbeitstempo“). Nach derselben Erhebung arbeiteten im Jahre 2000 23 % aller „service and sales workers“ in den EU-Ländern „continuously at very high speed“. Fünf Jahre vorher waren es erst 20 % gewesen. Die Fallstudien, auf denen das vorliegende Papier basiert, liefern zahlreiche Nahaufnahmen dieser Tendenz.

In vielen Tätigkeitsbereichen vollziehen sich die Beschleunigung und die Verdichtung der Arbeit unter der Bedingung einer feststehenden Betriebszeit. Die Öffnungszeiten eines Einzelhandelsgeschäfts oder die Schichtdauer in einem Krankenhaus sind wie ein Rahmen, innerhalb dessen die Arbeit intensiviert wird. Wie soeben gezeigt wurde, ist es hier am ehesten die Organisation der zeitlichen Flexibilität, also der Lage und Verteilung der Arbeitszeit, die in die Hände der Beschäftigten gelegt wird. In Arbeitszusammenhängen ohne geregelte Betriebszeiten und Arbeitszeiten dagegen ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch, dass die Arbeit sowohl intensiviert als auch „extensiviert“ wird. Aus verschiedenen Erhebungen ist bekannt, dass Beschäftigte desto häufiger über

hohe Arbeitsintensität berichten (anhand solcher Indikatoren wie hohes Tempo, knappe Termine und geringe zeitliche Spielräume, um die Aufgaben zu erledigen), je länger ihre übliche Arbeitszeit ist (Boisard et al. 2003: 19; Gerlmaier/Kastner 2003).

Diese Möglichkeit liegt vor allem unter Bedingungen von Projektarbeit oder ähnlichen Formen der Arbeitsorganisation nahe, wenn nur noch bestimmte Vorgaben abgesteckt sind (Servicezeiten, Projekttermine, mit Einzelnen oder Gruppen vereinbarte Ziele, usw.), die Frage aber, ob dies im Rahmen der vertraglichen Arbeitszeit zu schaffen ist, de facto zur Sache der Beschäftigten wird. Diese Form der Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts gelangt zu ihrer vollen Blüte in Systemen der „Vertrauensarbeitszeit“, mit denen wir uns an anderer Stelle ausführlich auseinandergesetzt haben (Haipeter et al. 2002). Die grundlegende Gemeinsamkeit mit den zuerst genannten Flexibilitätsrisiken bleibt: Die Bewältigung der zeitlichen Flexibilitätsanforderungen an das Unternehmen wird zur Angelegenheit der einzelnen Beschäftigten gemacht. Zeitliche Flexibilität des Unternehmens wird im Extremfall „1:1“ in zeitliche Flexibilität des Individuums übersetzt. Dies muss nicht immer, kann aber – je nach konkreten Bedingungen – zur selbstorganisierten Arbeitszeitverlängerung führen.

Unter restriktiven Rahmenbedingungen gehen für Beschäftigte der Gewinn an autonomer Arbeitsorganisation und besonders lange Arbeitszeiten Hand in Hand. Dieses Paradoxon lässt sich auf die zugespitzte Formel bringen, dass solche Beschäftigte nicht trotz ihrer Autonomie, sondern wegen ihrer Autonomie lange arbeiten. Für die Beschäftigten „entsteht der Zeitnotstand gerade durch den Abbau von äußerem Zwang“ (Kadritzke 2001: 4; Hervorhebung im Original).

Doch auch für die Unternehmen ist diese Situation auf Dauer nicht unproblematisch. Ungelöste Organisationsprobleme bleiben ungelöst, weil sie in der Arbeitszeitverlängerung ein Ventil finden, das für das Unternehmen zunächst kostenlos ist. Der Verzicht auf die Lösung von Organisationsproblemen kann aber auf mittlere und längere Sicht für ein Unternehmen zum Verhängnis werden.

Gegengewichte

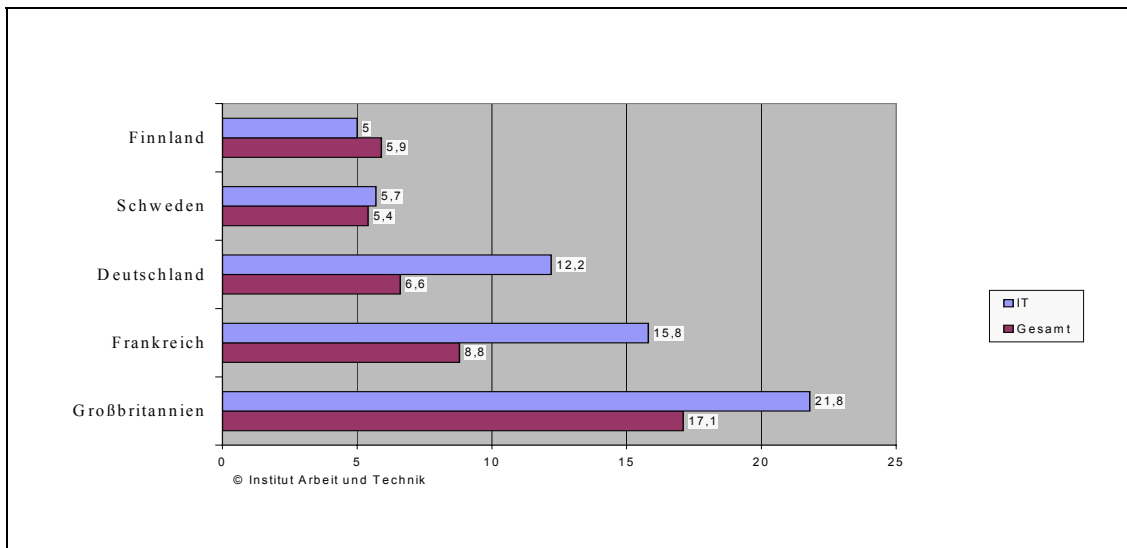
Die Faktoren, die den Tendenzen der Internalisierung von Markt- und Konkurrenzdruck und der Abwälzung ungelöster Organisationsprobleme auf die Beschäftigten entgegenwirken können, scheinen häufig eher aus dem gesellschaftlichen Umfeld von Dienstleistungsorganisationen zu kommen als aus dem Inneren der Organisationen (Lehndorff 2003). Ein Beispiel dafür ist das in einigen europäischen Ländern immer bedrohlicher werdende Problem des Arbeitskräftemangels in sozialen Dienstleistungen, das zu Gegenmaßnahmen zwingt. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Dezentralisierung der Arbeitsorganisation sowie die Gewährung größerer Möglichkeiten individueller Arbeitszeitgestaltung. Aus einigen Ländern wird über Initiativen für mehr „familienfreundliche Arbeitszeiten“ berichtet; im niederländischen Gesundheitswesen haben die Tarifparteien einen Branchenfonds gebildet, um durch bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten qualifizierte weibliche Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Doch die Skepsis überwiegt, dass derartige Bemühungen ohne eine grundlegende Korrektur des Lohnsystems erfolgreich sein werden. Die diesbezüglich umfassendsten Reformversuche werden aus Schweden und den Niederlanden berichtet (Plantenga/Remery 2000, Anxo/Nyman 2000b). Die niederländischen Tarifparteien einigten sich kürzlich auf eine Strukturreform der Lohngruppen an den Krankenhäusern, die zu einer Höhergruppie-

rung von rund einem Viertel aller Krankenschwestern führte. In dem jüngsten Rahmenvertrag für das schwedische Gesundheitswesen wurden höhere Anfangsgehälter sowie eine stärkere Staffelung der Gehälter nach Berufsjahren vereinbart.

Ein Gegengewicht zu der Dynamik der Arbeitszeitverlängerung in einigen Dienstleistungstätigkeiten sind unter bestimmten Voraussetzungen die gesetzliche oder tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung. Einen interessanten Hinweis liefert diesbezüglich die Studie über das niederländische Gesundheitswesen (Plantenga/Remery 2000: 6). Nach kontroversen öffentlichen Auseinandersetzungen wurden Mitte der 90er Jahre die notorisch langen Arbeitszeiten des medizinischen Personals an den Krankenhäusern einer gesetzlichen Höchst Arbeitszeit von 46 Wochenstunden unterworfen. Wie eine Evaluation der Wirkungen des Gesetzes zeigte, konnten die Arbeitszeiten der Krankenhausärzte tatsächlich reduziert werden, wenn auch nicht ganz auf das vom Gesetz vorgegebene Niveau. Eine wesentliche Rolle spielte dabei die gewachsene öffentliche Aufmerksamkeit für diese Problematik, die von der Debatte über das Gesetz ausgelöst wurde.

Ein anderes äußeres Gegengewicht zu vermeintlich in der „Natur“ des Arbeitsprozesses liegenden Tendenzen der Arbeitszeitverlängerung kann am Beispiel der IT-Branche beobachtet werden. Sie gilt als das Paradeferd für die Unvermeidbarkeit besonders langer Arbeitszeiten hochqualifizierter Beschäftigter, doch lange Arbeitszeiten haben in dieser Branche von Land zu Land eine ganz unterschiedlich starke Bedeutung. Finnland ist bekanntlich die Heimat weltweit führender Firmen in der IT-Branche. Es gehört zu den Ländern mit besonders hoher Tarifbindung, und selbst die IT-Dienstleistungen machen davon keine Ausnahme. Die Arbeitszeitstrukturen in der finnischen Gesellschaft sind ungewöhnlich egalitär (vgl. Julkunen/Nätti 1999). Die tatsächlichen Arbeitszeiten weichen nur wenig vom tarifvertraglichen Niveau ab. All dies wird von einem breiten Spektrum gesellschaftlicher Institutionen begünstigt, die insbesondere die egalitäre Arbeitszeitverteilung zwischen Männern und Frauen fördern (die Teilzeitquote von Frauen gehört zu den niedrigsten Europas). Selbst auf dem Höhepunkt des dot.com-Booms war dort die Diskrepanz zwischen den Arbeitszeiten in den IT-Dienstleistungen und dem Rest der Volkswirtschaft wesentlich geringer als in Deutschland und anderen EU-Ländern (Abbildung 2).

Abbildung 2: Anteil der abhängig Beschäftigten mit normaler Wochenarbeitszeit von über 48 Stunden, IT Dienstleistungen(NACE 72) und Gesamtwirtschaft (1999, in %)



Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe, eigene Auswertung

Wie Fallstudien bei finnischen IT-Dienstleistern gezeigt haben, gelten die tarifvertraglichen und gesellschaftlichen Arbeitszeitstandards zumindest in größeren Betrieben als selbstverständliche Voraussetzung für die Organisation der internen Prozesse, selbst unter harten Wettbewerbsbedingungen (Anttila/Nätti 2000). Praktisch schlägt sich das in einer Projektplanung nieder, die auch bei pauschal abgerechneten Projekten den effektiv zu erwartenden Aufwand realistisch zu beziffern versucht; dennoch anfallende Mehrarbeit wird bezahlt. Die gesellschaftliche Norm, die sich in den Tarifverträgen reflektiert, wirkt damit entlastend für die einzelnen Beschäftigten. Sengenbergers (2002) These, dass die „Hochleistungsökonomien in Nordeuropa“ zugleich im weltweiten Vergleich Spitzenpositionen in der Verankerung von „Standards der Partizipation, des Schutzes und der Förderung“ auch auf Unternehmensebene einnehmen, lässt sich durch derartige Fallstudien selbst in der IT-Branche belegen. Dies macht auf den wenig beachteten Zusammenhang aufmerksam, dass ein „Einfluss nationalstaatlicher Politik auf die Arbeitsorganisation notwendig und möglich“ ist (Flecker 2000: 445).

Schlussfolgerung

Das Ausmaß, in dem die Flexibilität der Organisation zum Problem der einzelnen Beschäftigten gemacht werden kann, wird von der Situation auf den nationalen Arbeitsmärkten, von der Arbeitsmarktregulierung und den industriellen Beziehungen beeinflusst. Zugleich ist die Hineinnahme des Marktes in die Steuerung von Dienstleistungsarbeit eine Form indirekter Steuerung und Kontrolle, der - insbesondere in sozialen Dienstleistungen – auch „indirekte Regulierung“ an die Seite gestellt werden kann. Dies zeigen die hier genannten Beispiele für die Wirkungen, die von Produktmarktregulierungen auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen ausgehen können. Insofern ist auch der Preis guter Dienstleistungen, und insbesondere guter sozialer Dienstleistungen, letztlich ein Politikum.

Literatur

- Anttila, Timo/Jouko Nätti (2000): IT services in Finland. University of Jyväskylä
- Anxo, D./Nyman, H. (2000a): Home Care for the Elderly in Sweden. Centre of European Labour Market Studies, Gothenburg
- Anxo, D./Nyman, H. (2000b): Swedish Health Report. Centre of European Labour Market Studies, Gothenburg
- Atkinson, J. (1984): Manpower Strategies for Flexible Organizations. In: Personnel Management, August: 28-31
- Beynon, Huw/Grimshaw, Damian/Rubery, Jill/Ward, Kevin (2002) : Managing Employment Change. The New Realities of Work. Oxford
- Bittner, Susanne/Schietinger, Marc/Weinkopf, Claudia (unter Mitarbeit von Christa Eberle und Jochen Schroth) (2002): Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität - Personalmanagement in Call Centern und im Handel. München und Mering
- Blyton, Paul/Morris, Jonathan (1991): A Flexible Future: Aspects of the Flexibility Debates and Some Unresolved Issues. In: Dies. (Hg.): A Flexible Future? Prospects for Employment and Organisation. Berlin/New York: 1-21
- Boisard, Pierre/Cartron, Damien/Gollac, Michel/Valeyre, Antoine (2003), Time and work: duration of work. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Boll, J. L. (2000): The retail trade in Denmark. The Danish National Institute of Social Research Copenhagen
- Bosch, Gerhard (1995), Flexibility and work organisation. Report of Expert Working Group. Luxemburg: European Commission, Directorate General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs
- Bosch, Gerhard/Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen/Voss-Dahm, Dorothea/Wagner, Alexandra (2001): Beschäftigungswandel in Dienstleistungen: Befunde aus fünf Branchen und zehn Ländern. Brüssel: Europ. Gewerkschaftsinst. (EGI). Bericht, Bd. 71. ISBN 2-930143-85-1
- Bosch, Gerhard/Philips, Peter, 2003: Introduction. In: Bosch, Gerhard/Philips, Peter (eds.): Building chaos: an international comparison of deregulation in the construction industry. London: Routledge, p. 1-23
- Bosch, Gerhard/Lehndorff, Steffen (Hrsg.) (2004), Working in the service sector - a tale from different worlds. London and New York (im Erscheinen)
- Csonka, A./Boll, J. L. (2000a): Home Care for the Elderly in Denmark. The Danish National Institute of Social Research Copenhagen
- Csonka, A./Boll, J. L. (2000b): IT services in Denmark. The Danish National Institute of Social Research Copenhagen
- Degasperi, P./Villa, P. (2000): Home Care for the Elderly in Italy. Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. WSI-Mitteilungen, Heft 1: 5-17
- Fagan, C./Nixon, D. (2000): Home Care for the Elderly in the UK. University of Manchester
- Flecker, Jörg (2000): Zwischen unerledigter Humanisierung und wettbewerbsorientierter Modernisierung: Zur politischen Gestaltung von Arbeitsorganisation. Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, Vol. 29, No. 4: 433-448
- Gadrey, J./Jany-Catrice, F./Ribault, T. (1999): France, Japon, Etats-Unis : l'emploi en détail. Essai de socio-économie comparative. Paris
- Gadrey, Jean (2003), New Economy, New Myth. London/New York
- Gerlmaier, A. & Kastner, M. (2003). Neue Formen selbstregulativ-flexibler Arbeit im IT-Bereich: Anforderungen, Ressourcenpotenziale und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität. In M. Kastner: Neue Selbstständigkeit in Organisationen - Selbstbestimmung, Selbstausschüttung, Selbsttäuschung? München (Hampp): 217-245
- Haipeter, Thomas, 2002: Innovation zwischen Markt und Partizipation: widersprüchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe. In: Zeitschrift für Soziologie 31, S. 125-137

- Haipeter, T./Lehndorff, S./Schilling, G./Voss-Dahm, D./Wagner, A. (2002): Vertrauensarbeitszeit – Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts. In: Leviathan, 30: 360-383.
- Igalens, Jacques/El Akremi, Assaad/Demery-Lebrun, Marc/Vicens, Christine (2002), La flexibilité dans le secteur aérospatial. Les Notes du LIRHE, Université des Sciences Sociales. Toulouse
- Julkunen, Raija, Jouko Nätti (1999), The Modernization of Working Times. Flexibility and Work Sharing in Finland. Jyväskylä
- Kadritzke, Ulf (2001): Manager unter Druck. Zum Zeitnotstand von Managern und anderen Sterblichen. <http://www.fhw-berlin.de/fhw2000/index.htm>
- Kirsch, Johannes/Klein, Martina/Lehndorff, Steffen/Voss-Dahm, Dorothea (1999): „Darf's etwas weniger sein?“ Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich. Berlin
- Lehndorff, Steffen (2003), The Long-Good-Bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. Industrielle Beziehungen, 10. Jg., Heft 2, S. 5-27
- Lowden, Arne/Åkerstedt, Torbjörn (2000): Introduction of self-selected work hours in retail work. Effects on work satisfaction, health and social life. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 5: 300-305
- Merllié, D./Paoli, P. (2001): Third European survey on working conditions 2000. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg
- Mermet, Emmanuel/Lehndorff, Steffen (eds.) (2001): New forms of employment and working time in the service economy (NESY): country case studies conducted in five service sectors; documents compiled for the Conference organised by the European Trade Union Institute (ETUI) and the Institut Arbeit und Technik (IAT), 26 and 27 April 2001, Brussels, Belgium. Brussels. European Trade Union Institute: Report, Vol. 69
- Plantenga, J./Remery, C. (2000): The Dutch Health Care Report. Institute of Economics, Utrecht
- Plantenga, J./Remery, C. (2001): IT services in the Netherlands. Institute of Economics, Utrecht
- Rainnie, Al (1998): The Inevitability of Flexibility? In: Work, Employment & Society, Vol. 12, No. 1: 161-167
- Sengenberger, Werner (2002), Globalization and Social Progress: The Role and Impact of International Labour Standards. A Report Prepared for the Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn
- Voss-Dahm, Dorothea (2000): IT services in Germany. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen
- Voss-Dahm, Dorothea (2002): Verkaufsarbeit im Einzelhandel - einfache Dienstleistungsarbeit? In: WSI-Mitteilungen 55, S. 498-504
- Voss-Dahm, Dorothea, 2003: Zwischen Kunden und Kennziffern: Leistungspolitik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels. In: Pohlmann, Markus/Sauer, Dieter/Trautwein-Kalms, Gudrun/Wagner, Alexandra (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit: auf dem Boden der Tatsachen; Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin: Ed. Sigma, S. 67-111
- Voss-Dahm, Dorothea/Lehndorff, Steffen, 2003: Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit: Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Nr. 2003-02