

Lehrstuhl für Soziologie

Informalisiertes Zeithandeln

Wechselwirkungen
zwischen betrieblichen Normen
und individuellen Selbstverständlichkeiten

Michael Bolte

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Philosophie
genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. U. Wengenroth

Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. R. Trinczek

2. Prof. Dr. H. J. Pongratz,

Ludwig-Maximilians-Universität München

Die Dissertation wurde am 11.01.2008 bei der Technischen Universität München
eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am 09.07.2008
angenommen.

Zusammenfassung

Empirisches Ergebnis dieser Arbeit ist eine Typenbildung individueller Formen der Zeitororganisation im Rahmen von hochflexiblen Arbeitszeitmodellen. Die Untersuchung basiert auf narrativen Leitfadeninterviews, die in der Werbe- und der IT-Branche mit Beschäftigten geführt wurden, die ihre Arbeitszeit selbstverantwortlich organisieren können. Als wichtige Rahmenbedingung für die Ausbildung einer individuellen Form der Zeitororganisation wird die Arbeitszeitkultur identifiziert, die mithilfe der Strukturierungstheorie (Giddens) als Summe von durch Routinen sich verfestigenden betrieblichen Normen bezüglich des ‚richtigen‘ Zeithandelns gefasst wird. Als Resultat dieser Rahmung lässt sich die Mehrheit der herausgearbeiteten Typen von Zeitororganisation nur in einer der beiden differenzierten Formen von Arbeitszeitkultur (Begrenzungskulturen oder Entgrenzungskulturen) vorfinden.

Das zentrale theoretische Ergebnis dieser Arbeit besteht im Konzept des ‚Informalisierten Zeithandelns‘, welches sich an das Informalisierungstheorem (Wouters) anlehnt und als eine Erweiterung des Konzepts des Zeithandelns (Jurczyk / Voß) konzipiert ist. Es beschreibt den ambivalenten Veränderungsprozess von individuellen Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Zeitororganisation als Wechselwirkung zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten bezüglich des ‚richtigen‘ Zeithandelns, anstatt von einer einseitigen Anpassung der Beschäftigten an die wechselnden betrieblichen Anforderungen auszugehen.

Abstract

A typology of individual forms of ‘time organization’ within the framework of high-flexible working hours is the central result of this work. It is grounded by guided interviews which are made with employees who work in the advertising- or IT-industry and are able to organize their work times on one’s own responsibility. The ‘working time-culture’ is identified as an important framework requirement for the employees to establish an individual form of ‘time organization’. It is defined as the sum of company norms concerning the ‘right’ time action (‘Zeithandeln’). According to the theory of structuration (Giddens) these norms are produced and reproduced by individual routines. As a result of this context the majority of the elaborated ‘forms of time organization’ can only be discovered either in ‘cultures of limitation’ (Begrenzungskulturen) or in ‘cultures of dislimitation’ (Entgrenzungskulturen).

The central theoretical result of this work is a concept of ‘informalized time acting’ which is based on the theory of informalization (Wouters) and conceived as an expansion of the ‘time acting concept’ (‘Konzept des Zeithandelns’; Jurczyk / Voß). It tries to explain the ambivalent process of change in possibilities and needs of individual time organization as a result of an interdependency of company norms and the individual matters of course concerning the ‘right’ way of ‘time acting’ instead of emanate from an one-sided adjustment of the employee skills to the changing company needs.

Inhalt

1	Einleitung – Neue Anforderungen erfordern neue Kompetenzen?	1
2	Subjektivierung von Arbeit	7
2.1	Normative Subjektivierung von Arbeit als Ergebnis des Wertewandels	9
2.2	Subjektivierung von Arbeit als Folge des Wandels von Betriebsstrukturen	11
3	Das Konzept der Alltäglichen Lebensführung	19
3.1	Theoretische Ursprünge	19
3.2	Alltägliche Lebensführung – Ein Arrangement der Arrangements	21
3.3	Individualisierung und Alltägliche Lebensführung	23
3.4	Empirische Ergebnisse zur Lebensführung	25
3.5	Reflexive Lebensführung als notwendige Anforderung	27
4	Arbeitszeitflexibilisierung als Faktor der Entgrenzung	29
4.1	Entgrenzung – Begriffsdefinition und Engführung des Konzepts	29
4.2	Bedeutungsverlust der Normalarbeitszeit als Faktor der Entgrenzung	31
5	Der Arbeitskraftunternehmer als theoretisch konstruiertes Konzept	41
5.1	Der Arbeitskraftunternehmer – Theoretische Leitlinien	42
5.2	Zwischenfazit – Der Arbeitskraftunternehmer als ideale Antwort auf die Veränderungen der Arbeitswelt	46
6	Zeithandeln – Reflexive und situative temporale Anpassung	49
6.1	Zeitliche Selbstkontrolle	51
6.2	Zeitliche Selbstökonomisierung	53
6.3	Zeitliche Selbstrationalisierung	55
6.4	Zeithandeln 1. und 2. Ordnung	56
6.5	Kritik am Konzept des Zeithandelns und Fragestellungen an die Empirie	60
7	Methode	64
7.1	Samplekriterien	65
7.2	Erhebungsmethode	70
7.3	Auswertung der Interviews	72
8	Arbeitszeitkultur als Rahmenbedingung	74
8.1	Arbeitszeitkultur als Summe der betrieblich geteilten Selbstverständlichkeiten	77
8.2	Institution und Struktur als integrative Ansätze innerhalb der Organisationstheorie	82
8.3	Mögliche Dimensionen bei der Analyse von Arbeitszeitkulturen	89
8.4	Begrenzungskulturen	96
8.5	Entgrenzungskulturen	108
8.6	Zwischenfazit – Arbeitszeitkulturen	118
9	Typen individueller Zeitorganisation	120
9.1	Die Überforderten – Freizeit ist das, was die Arbeit vom Tag übrig lässt	120
9.2	Die Karriereorientierten – Wie viel Arbeit passt in den Tag?	133
9.3	Die Uhrzeitorientierten – Ich gehe um 17 Uhr!	145

9.4	Die Balanceorientierten – Aktive Herstellung eines Gleichgewichts	152
9.5	Die Routinierten – Aktiv hergestellte Planbarkeit der Arbeitszeit	163
9.6	Die Freizeitorientierten – Freizeittermine strukturieren den Arbeitsalltag	174
9.7	Die Künstler – Situative Integration von Arbeit und Freizeit.	184
9.8	Zwischenfazit	197
10	Fazit	202
10.1	Typenspezifische Ergebnisse	203
10.2	Typenübergreifende Ergebnisse	224
11	Informalisiertes Zeithandeln – Ein Zeithandeln 2. Ordnung?	256
11.1	Nur die Künstler sind Arbeitskraftunternehmer?	257
11.2	Informalisiertes Zeithandeln	261
11.3	Aus dem stahlharten Gehäuse der Fremdkontrolle in den lockeren Griff der Kontextsteuerung?	274
12	Ausblick – Gewerkschaftliche Politik im entgrenzten Kapitalismus	277
13	Literatur	293
	Anhang	311

Abbildungen

Abbildung 1 – Merkmale von Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen.....	119
Abbildung 2 – Typen der Organisation von Zeit.....	199
Abbildung 3 – Pluralität der Arbeitstypen im „Schichtungsmodell“	265
Abbildung 4 – Schichtungsmodell der zeitlichen Tugenden.....	266

Tabellen

Tabelle 1 – Grundmodi der Arbeitskraftnutzung und Rationalisierung.....	8
Tabelle 2 – Alters- und Geschlechterverteilung	67
Tabelle 3 – Berufliche Position.....	68
Tabelle 4 – Ausbildungsniveau.....	69
Tabelle 5 – Vertragliche und reale Wochenarbeitszeit.....	70
Tabelle 6 – Ausgleich von Mehrarbeit.....	70
Tabelle 7 – Typenmerkmale.....	198

1 Einleitung - Neue Anforderungen erfordern neue Kompetenzen?

Wie und unter Wahrnehmung welcher Zwänge und Freiheiten organisieren Erwerbstätige ihre Zeit? Diese Frage nach den Formen der individuellen Zeitorganisation steht im Zentrum der vorliegenden Arbeit.

Die zeitlichen Anforderungen, vor allem aus dem Bereich der Arbeitswelt, haben sich für die Beschäftigten in den letzten Jahrzehnten entscheidend geändert. Diese Fragestellung erhält insbesondere deshalb neue Aktualität. Für den Fordismus typisch ist die gesellschaftliche Norm einer strikten Trennung von Arbeit und Freizeit¹ für einen Großteil der Erwerbstätigen. Eindeutig definierte und fremdbestimmte Arbeitszeiten verleihen hier dem (Arbeits-) Tag Struktur. Es ist zu jeder Zeit eindeutig bestimmt, ob gerade gearbeitet wird oder nicht. Die fordistische Organisationsform von Arbeit sieht vor, dass der Arbeitgeber² innerhalb der Arbeitszeit von seiner Weisungsbefugnis Gebrauch macht. Der Arbeitnehmer weiß zu jedem Zeitpunkt, was er zu tun hat und dass er in seinem Tun kontrolliert wird oder werden könnte. Im Gegenzug definiert die feste Arbeitszeit die Grenze dieser Weisungsbefugnis. In seiner Freizeit, nach Ablauf der Arbeitszeit, ist der Beschäftigte vom Willen und der Weisung des Arbeitgebers unabhängig.

Anders in der gegenwärtigen Phase des Postfordismus: Die fortschreitende Arbeitszeitflexibilisierung, Entgrenzung von Arbeit und Leben sowie Subjektivierung von Arbeit bilden dabei die gegenüber dem Fordismus neuen und ambivalenten Rahmenbedingungen, innerhalb derer die individuellen Formen der Zeitorganisation verwirklicht werden müssen. Den Beschäftigten ist es immer öfter weitgehend freigestellt, wann sie arbeiten. Was zählt, ist allein das marktwirtschaftlich nutzbare und zum richtigen Zeitpunkt vorliegende Ergebnis. Wie dieses Ergebnis erreicht wird, also insbesondere zu welchen Zeiten und unter Einsatz welcher Arbeitsdauer, ist in vielen Fällen nicht mehr relevant. Auf eine diesbezügliche Kontrolle verzichtet daher eine zunehmende Zahl von Unternehmen. Die Leistung der Beschäftigten wird stattdessen beispielsweise über das

¹ Zum Gebrauch der Begriffspaare Arbeit und Freizeit bzw. Arbeit und Leben vgl. Kap. 3.1

² Allein aus Gründen der formalen Vereinfachung wurde bei der Formulierung des folgenden Textes die männliche Sprachform verwandt. Die betreffenden Begriffe beziehen sich durchgängig sowohl auf Frauen als auch auf Männer.

Erreichen von Zielvereinbarungen oder anhand von Kennzahlensystemen bewertet. Zu beobachten ist ein Wechsel der betrieblichen Organisationsform von Arbeit: von der direkten Kontrolle zur indirekten Steuerung³.

Als Resultat müssen die Beschäftigten zunehmend selbst entscheiden, wann sie arbeiten und wann nicht. Das betrifft nicht nur die Zeiten, zu denen sie zur Arbeit erscheinen bzw. den Betrieb wieder verlassen. Auch während der Anwesenheit im Betrieb bzw. der Zeit nach offiziellem Feierabend können sich die Zeitverwendungslogiken vermischen oder entgrenzen. Online-Banking im Büro gehört genauso zum Alltag der Beschäftigten wie die Vorbereitung einer Präsentation von zu Hause aus am Wochenende. Die Koordination und Organisation der Arbeit in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht ist gegenüber dem Fordismus weniger vorstrukturiert. Die Beschäftigten haben mehr Möglichkeiten, ihren individuellen Arbeits- oder Zeitstil zu entwickeln. Private Interessen lassen sich durch die Zunahme an „Zeitautonomie“⁴ zumindest in der Theorie⁵ besser mit den Erfordernissen der Arbeit vereinbaren. Diese Logik der, vor allem in Kreisen von Unternehmensberatungen vielbeschworenen, ‚win-win-Situation‘ für Beschäftigte und Unternehmen findet sich schon in einem programmatischen Aufsatz von Teriet namens ‚Zeitsouveränität‘ durch flexible Arbeitszeit“⁶ aus dem Jahre 1976. Im „großartigen Experiment“ der Arbeitszeitflexibilisierung sah er „ein beträchtliches Reformpotential in Richtung einer ‚free-choice-society“⁷, das nicht zuletzt dazu beiträgt, den Beschäftigten eine, in heutiger Diktion, bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen zu ermöglichen.

Teriet übersah u. a. die Rahmenbedingungen abhängiger Beschäftigung. Er ging insbesondere von der Möglichkeit einer Wahlfreiheit der Beschäftigten unabhängig von betrieblichen Notwendigkeiten und marktwirtschaftlichen Überlegungen der Unternehmen aus. Diese Abhängigkeit der Arbeitszeit von den betrieblichen Rahmenbedingungen betonen dagegen Kritiker der fortschreitenden Arbeitszeitflexibilisierung. Sie weisen in Bezug auf die Möglichkeiten der Selbstorganisation von Arbeitszeiten auf die Gefahr der durch die betrieblichen Rahmenbedingungen erzwungenen Selbstausbeutung der Beschäftigten hin. In

³ Vgl. beispielsweise Sauer 2005 oder Kratzer/Sauer 2005.

⁴ Die Unmöglichkeit einer tatsächlich ‚autonomen‘ Organisation der eigenen Zeit durch die Beschäftigten erläutert Trinczek 2005.

⁵ Dass die Praxis nicht den Schilderungen der Unternehmensbroschüren zum Thema einer gesteigerten ‚work-life-balance‘ entsprechen muss, stellen beispielsweise Bauer et al. 2004, Munz 2005 und 2006 quantitativ anhand von repräsentativen Daten und Jürgens 2006, Böhm et al. 2004, Eberling et al. 2004, Ellguth/Promberger 2004 & 2007, Dombois et al. 2007 und Hielscher 2006 qualitativ dar, um nur einige zu nennen.

⁶ Teriet 1976.

⁷ Ebd., S. 16.

einem Vortrag⁸ bringt Peters die Tendenz zur fortschreitenden Arbeitszeitflexibilisierung mit einer Veränderung der Unternehmensorganisation in Verbindung, die er als Übergang vom ‚Modell Pistole‘ zum ‚Modell Krokodil‘ bezeichnet. Die Pistole symbolisiert in diesem Bild die Weisungs- und Sanktionsbefugnis des fordistischen Arbeitgebers. Innerhalb der fest definierten und kontrollierten Arbeitszeit hat der Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitnehmer Weisungsbefugnis. Kommt der Arbeitnehmer den Weisungen nicht nach, kann der Arbeitgeber ihm kündigen. Allerdings ist letzterer primär daran interessiert, dass der Beschäftigte seine Anweisungen ausführt, also nicht daran, ihn zu kündigen. Die Vermeidung der Sanktion Kündigung ist damit ein gemeinsames Interesse von Arbeitgeber und -nehmer. Im Beispiel von Peters geht der Beschäftigte damit auf Anweisung des Arbeitgebers von Punkt A nach Punkt B.

Anders im ‚Modell Krokodil‘: Dieses steht für die objektivierten Anforderungen des Marktes, mit denen die Beschäftigten nun direkt konfrontiert sind. Um nicht selbst zu verhungern, ist das Krokodil sehr wohl daran interessiert den Beschäftigten zu fressen, also die mit seinem Vorhandensein in Zusammenhang stehende Sanktion durchzusetzen. Die betrieblichen Rahmenbedingungen legt weiterhin der Arbeitgeber fest. Im Beispiel von Peters ist damit der ‚Fluchtweg‘ des Beschäftigten vor den Fängen des Krokodils vorgegeben. Im Ergebnis läuft er schneller und doch auf dem Weg (von Punkt A nach Punkt B), den der Arbeitgeber ihm vorgibt – und das alles aus eigenem Interesse.

Die gegenwärtig fortschreitende Arbeitszeitflexibilisierung hat für die Beschäftigten ambivalente Folgen. Sie stellt sich ihnen als Chance und gleichzeitig auch als Notwendigkeit, Anforderung oder gar Zumutung dar, abhängig von den privaten und betrieblichen Rahmenbedingungen und den individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten.

Rahmenbedingungen postfordistischer Arbeit

Eine der Gemeinsamkeiten der zahlreichen, inzwischen schwer zu differenzierenden Debatten zur Entgrenzung, Subjektivierung und Flexibilisierung von Arbeit ist die Schlussfolgerung, dass Beschäftigte zwar mit neuen Möglichkeiten ausgestattet, aber auch mit neuen Anforderungen konfrontiert werden, die nicht mehr nur durch Kompetenzen wie Disziplin, Pünktlichkeit, spezifische Fachkenntnis im jeweiligen Arbeitsgebiet etc. erfüllt werden können. Vielmehr wird in diesen Diskursen die Integration von Unbestimmtheit⁹ in vielen Gebieten als eine der zentralen neuen Anforderungen an abhängig Beschäftigte genannt. Im Fall der hier im Fokus stehenden individuellen Organisation von Zeit muss

⁸ Peters 2002.

⁹ Vgl. Kratzer et al. 2003.

aufgrund der zunehmenden Komplexität der Anforderungen eine möglichst durchgeplante Variante als Methode der Effektivitätssteigerung ebenso fehlschlagen wie zur Optimierung des aktiv hergestellten Verhältnisses von Arbeit und Freizeit. Integration von Unbestimmtheit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Beschäftigten Phasen der Unplanbarkeit bzw. Unbestimmtheit der Zeitverwendung aktiv in ihre spezifische Organisationsform von Zeit einbeziehen. Statt als eine negativ besetzte, möglichst zu vermeidende Lücke in der Zeitplanung zu gelten, die es zu bewältigen gilt, soll die Unbestimmtheit der Zeitverwendung in ihrer eigenen Wahrnehmung zu einer positiv besetzten Gestaltungsfreiheit werden, die einen typischen Teil ihres individuellen Zeitstils¹⁰ ausmacht. Nach diesem Zeitstil fragt die vorliegende Arbeit. Welche verschiedenen Formen der individuellen Zeitorganisation lassen sich vorfinden? Wovon hängen sie ab bzw. was beeinflusst sie in welche Richtung? Und welche neuen, postfordistischen Kompetenzen werden den Beschäftigten abverlangt?

Aufbau

Der erste Teil dieser Arbeit (Kapitel 2 bis 6) beschäftigt sich mit den Veränderungen der Organisation von Arbeit bzw. der daraus resultierenden Notwendigkeit zur Herausbildung von neuen Kompetenzen. Im folgenden Kapitel 2 wird das dieser Untersuchung zugrunde liegende Verständnis der Subjektivierung von Arbeit dargestellt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die, ambivalent zu betrachtende, Notwendigkeit zur Selbstorganisation des Arbeitsalltags in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht gelegt. Analog zur Arbeitszeitflexibilisierung lassen sich hier sowohl Chancen als auch Risiken für die Beschäftigten feststellen. Sie sehen sich erweiterten und schwerer zu überblickenden Notwendigkeiten gegenüber. Reichte es – überspitzt formuliert – im Fordismus noch aus, den Anweisungen des Vorgesetzten nachzukommen, muss die eigene Arbeitsleistung in der gegenwärtigen Phase nach marktlichen Gesichtspunkten selbst organisiert werden. Wie und auf welchem Wege die Arbeitsergebnisse erzielt werden, ist dabei nahezu ohne Belang, Hauptsache, sie lassen sich marktwirtschaftlich verwerten und liegen zum richtigen Zeitpunkt vor. Daneben gibt es für die Beschäftigten aber auch neue Möglichkeiten. Subjektivierung wird häufig mit der Entdeckung der sogenannten ‚soft-skills‘ durch die Unternehmen gleichgesetzt. Spontaneität, Kreativität etc. sollen nun nicht mehr durch einen möglichst hohen Grad an Standardisierung dem Arbeitsablauf ferngehalten werden, sondern werden im Gegenteil von den Unternehmen eingefordert. Für die Beschäftigten bedeutet das eine Steigerung der Gestaltungs- und auch der Selbstverwirklichungsmöglichkeiten in Bezug auf ihre Arbeit.

¹⁰ Vgl. Jurcyk/Voß 2000.

Das Kapitel 3 verlässt den engen Rahmen der Erwerbsarbeit bzw. der Arbeitszeit und fragt nach dem Verhältnis von Arbeit und Freizeit, was in Anlehnung an das Konzept der Alltäglichen Lebensführung als aktive Herstellungsleistung der Subjekte begriffen wird. Ähnlich wie für die Debatten um eine fortschreitende Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit beschrieben, werden auch für die Alltägliche Lebensführung neue Anforderungen dargestellt: die einer stärker reflexiven, im Sinne von bewusst organisierten Lebensführung.

Dem folgt ein Abschnitt, der sich mit der Arbeitszeitflexibilisierung beschäftigt, die als ein Faktor der Entgrenzung von Arbeit und Leben dargestellt wird (Kap. 4). Auch hier werden die Ambivalenzen herausgearbeitet, die zu einer neuen Form von Anforderungen, aber auch zu neuen Chancen und Möglichkeiten führen.

Mit dem Konzept des Arbeitskraftunternehmers beschäftigt sich das Kapitel 5. Dieser wird in seiner theoretischen Konstruktion als ideale Antwort auf die neuen Anforderungen der postfordistischen Organisation von Arbeit verstanden.

Das Kapitel 6 schließlich bildet den Abschluss des ersten Teils dieser Arbeit. Im Zentrum dieses Abschnitts steht das Konzept des Zeithandelns, das, als Differenzierung der Arbeitskraftunternehmerthese, die individuellen Kompetenzen benennt, die für eine gelungene Zeitorganisation innerhalb des Postfordismus notwendig erscheinen.

Um diesen neuen Anforderungen, Möglichkeiten und benötigten Kompetenzen auf die Spur zu kommen, wurden abhängig Beschäftigte aus zwei ‚Vorreiterbranchen‘¹¹ befragt: der Werbe- und der IT-Branche. Gemäß bisheriger empirischer Ergebnisse aus der Arbeitsforschung¹² stand zu vermuten, dass sich hier die beschriebenen Veränderungen mit besonderer Deutlichkeit abzeichnen würden. Die Samplekriterien und die Methode werden im Kapitel 7 beschrieben, bevor mit der Arbeitszeitkultur eine für diese Untersuchung wesentliche Rahmenbedingung definiert wird (Kap. 8).

Das zentrale empirische Ergebnis, eine Typenbildung der individuellen Formen von Zeitorganisation, wird in Kapitel 9 dargestellt. Anhand ausführlicher Fallbeschreibungen wird versucht, die jeweiligen Spezifika der verschiedenen Typen plastisch darzustellen, bevor sie zu einem Idealtypus verdichtet werden.

Das Kapitel 10 dient der Ergebnispräsentation, die in einen typenspezifischen (Kap. 10.1) und einen typenübergreifenden (Kap. 10.2) Abschnitt aufgeteilt wurde, bevor die Darstellung eines Informalisierten Zeithandelns (Kap. 11) sich an einer Erweiterung des für diese Arbeit zentralen Zeithandlungskonzepts versucht. Den Abschluss bildet schließlich das

¹¹ Zu den Kriterien der Sampleauswahl und der Methode vgl. Kap. 7.

¹² Vgl. beispielsweise Bauer et al. 2004, Groß/Schwarz 2007 und Dombois et al. 2007.

Kapitel 12, in dem auf der Basis der Ergebnisse ein Ausblick auf die Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Politik innerhalb des hochqualifizierten Dienstleistungssektors gewagt wird.

2 Subjektivierung von Arbeit

Unter dem Terminus der Subjektivierung von Arbeit werden im wissenschaftlichen Diskurs Tendenzen subsumiert, die für eine wachsende Bedeutung von Subjektivität bzw. der subjektiven Gestaltung der Arbeit durch die Beschäftigten sprechen. Moldaschl und Voß definieren den Trend zur zunehmenden Subjektivierung von Arbeit wie folgt:

„'Subjektivierung' meint also zunächst eine infolge betrieblicher Veränderungen tendenziell zunehmende Bedeutung von ‚subjektiven‘ Potentialen und Leistungen im Arbeitsprozess ...“¹³

Der Begriff der Subjektivierung wurde u. a. auch deshalb gewählt, weil sich die bisherige „Logik der fortschreitenden ‚Objektivierung‘ geradezu umzudrehen“¹⁴ scheint. Gemeint ist hier die Organisation der betrieblichen Binnenstruktur in einer Art und Weise, die mittels möglichst standardisierter Arbeitsabläufe versucht, die Subjektivität der Beschäftigten bzw. die Störwirkung, die ihr implizit zugeschrieben wird, zu minimieren. Moldaschl stellt die beiden Modi der Arbeitskraftnutzung wie folgt gegenüber:

¹³ Moldaschl/Voß 2003, S. 16.

¹⁴ Kratzer et al. 2003, S. 4.

Tabelle 1 – Grundmodi der Arbeitskraftnutzung und Rationalisierung¹⁵

Modi der Objektivierung	Modi der Subjektivierung
⇒ Ziel: Fungibilität, Berechenbarkeit	⇒ Ziel: High Involvement
⇒ Entsubjektivierung: ⇒ Bürokratie, Standardisierung	⇒ Kalkulierte Re-Subjektivierung: Ent-bürokratisierung, Entstandardisierung
⇒ Scheidung von Arbeitskraft und Person	⇒ Identität von Arbeitskraft und Person
⇒ Nutzung der Person als Arbeitskraft	⇒ Nutzung von Arbeitskraft als Person
⇒ Ausschluß der Subjektivität als Störfaktor	⇒ Anerkennung der Subjektivität als Ressource
⇒ Primat der Planung (Wissen)	⇒ Rückkehr der Improvisation (Erfahrung)
⇒ Führung (personal und kodifiziert, als Regelsysteme)	⇒ Kontextsteuerung (ökonomisch, anonymisiert)
⇒ Fremdkontrolle	⇒ Selbstbeherrschung
⇒ Leistungssteuerung durch Vorgaben, zentral ausgehandelt, auf Dauer gestellt	⇒ Leistungsvereinbarung prozedural und individualisiert (MbO)
⇒ Motivierung durch kalkulierte Anreizsysteme	⇒ Quasi-unternehmerische kontraktuelle Elemente (z. B. Ergebniskopplung)
Logiken: Organisieren, Standardisieren, Kodifizieren (Chiffre: <i>Macht</i>)	Logiken: Ökonomisieren, Individualisieren, Verflüssigen (Chiffre: <i>Markt</i>)

Der Diskurs über eine fortschreitende Subjektivierung von Arbeit wird im Wesentlichen auf zwei Ebenen geführt, die hier, der Argumentation von Kleemann et al.¹⁶ folgend, als die Ebenen der push- und pull-Faktoren identifiziert werden. Von Seiten der Individuen ist von einer Subjektivierung zu sprechen, wenn diese erhöhte subjektive Ansprüche an die Arbeit stellen, wie im Diskurs über den Wertewandel seit den 1970ern diagnostiziert wird. Die überwiegend fremdorganisierte Arbeitsumgebung jener Zeit erscheint im Lichte dieser Debatte nicht mehr zeitgemäß. Von Seiten der Individuen werden Anforderungen an die Betriebe gestellt, mehr individuelle Freiheiten zuzulassen (Kap. 2.1). Die Ebene der pull-Faktoren wird durch Umstrukturierungen auf Seiten der Betriebe gebildet. Veränderungen in diesem Bereich ergeben einen erhöhten Bedarf an subjektiven Leistungen, den diese nun von den Beschäftigten einfordern. Argumentiert wird häufig mit einem Zugriff der Unternehmen auf die ‚ganze Erwerbsperson‘. Von betrieblicher Seite verändert sich damit vor allem die Sichtweise auf die Subjektivität der Beschäftigten. War es in vergangenen

¹⁵ Moldaschl 2003, S. 32.

¹⁶ Vgl. Kleemann et al. 2003.

Zeiten vor allem ein Störpotential, das möglichst klein gehalten werden musste, erscheint die Subjektivität einer Person nun als das einzigartige und damit besonders wertvolle Potential, welches die Betriebe ausschöpfen sollten (Kap. 2.2).

Es soll an dieser Stelle nicht behauptet werden, dass sich die beschriebenen Veränderungen beider Ebenen quasi automatisch ergänzen. Wenn Umstrukturierungen in Betrieben einerseits einen erhöhten Bedarf an subjektiven Leistungen hervorbringen, ist damit noch nicht sichergestellt, dass dieser von den Beschäftigten auch geleistet wird bzw. geleistet werden kann. Andererseits scheinen die neuen Bedürfnisse der Beschäftigten nach mehr Verantwortung und Selbstentfaltung mit diesem erhöhten Bedarf zu harmonieren. Dennoch ist damit nicht gesagt, dass die Betriebe diesen Erwartungen ihrer Beschäftigten auch nachkommen. Es soll nicht behauptet werden, dass beide Prozesse unabhängig voneinander ablaufen, aber eine Deckungsgleichheit im Sinne einer sich automatisch herstellenden win-win-Situation soll übereinstimmend mit Kleemann et al.¹⁷ als zufällig angesehen werden.

2.1 Normative Subjektivierung von Arbeit als Ergebnis des Wertewandels

„Die kolonialisierte Lebenswelt scheint sich zu rächen und führt über die Ansprüche der Individuen ihre nicht befriedigten expressiven Bedürfnisse ins Zentrum des Systems zweckrationalen Handelns, in das Erwerbsarbeitssystem, ein und zwingt dieses zur Revision seiner Steuerungsprinzipien und zur Modifikation seiner Organisation...“¹⁸

Baethge dreht in seiner Argumentation bewusst die im Fachdiskurs dominierende Sichtweise auf die fortschreitende Subjektivierung von Erwerbsarbeit um. Statt von Bewältigungsstrategien der Beschäftigten zu sprechen, die von Seiten der Unternehmen mit größeren Autonomiespielräumen ausgestattet werden, um letztendlich als Subjekt und Objekt der Rationalisierung für eine Steigerung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit zu sorgen, sind es bei Baethge die Beschäftigten selbst, die die aktive Rolle bei den konstatierten Veränderungsprozessen innehaben. Seiner Meinung nach fordern insbesondere weibliche Beschäftigte aller Qualifikationsstufen bzw. jüngere und besser ausgebildete Angestellte beiderlei Geschlechts ihr Recht auf Selbstverwirklichung gegenüber den Betrieben ein. Diese Forderungen wechselwirken nun mit den oben schon angerissenen strukturellen Veränderungen der Betriebe. Diese Sichtweise steht der deterministischen Vorstellung einer einseitigen Wirkung der arbeitsweltlichen Strukturen auf die Beschäftigten

¹⁷ Vgl. ebd., S. 62, Fn. 6.

¹⁸ Baethge 1991, S. 18.

entgegen. Das Neue an der normativen Subjektivierung ist folglich der Einfluss, den die Beschäftigten auf die sie umgebenden Strukturen haben, indem sie durch eigensinniges Handeln versuchen, ihre Forderungen nach mehr Selbstverwirklichung durchzusetzen.

Nach Baethge ist die normative Subjektivierung insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass die Beschäftigten zunehmend persönliche Ansprüche an die Arbeit stellen und durchzusetzen versuchen, die über die Handlungsspielräume, die ihnen im fordistischen Arbeitsmodell zugestanden werden, weit hinausgehen. Die Beschäftigten, so Baethge weiter, wollen durch die aktive Einbringung ihrer Subjektivität eine Bestätigung ihrer Kompetenzen erfahren. Zu den in den Arbeitsalltag eingebrachten Fähigkeiten gehören damit nicht mehr nur berufsspezifische Fachkenntnisse. Vielmehr wollen sich die Beschäftigten als ‚ganze Person‘ mitsamt ihrer bisher eher in den Sphären der Familie oder Freizeit verorteten Emotionalität, Spontaneität, Kreativität etc. in die Arbeit einbringen. Damit, so Baethge weiter, verwischen „im subjektzentrierten Arbeitsverständnis [...] unter Umständen die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und nicht erwerbswirtschaftlichen Beschäftigungen.“¹⁹ Mit anderen Worten: Hier wird die funktionslogische Trennung der Bereiche Arbeit und Leben von Seiten der Beschäftigten in Frage gestellt. Mit Bezug auf die von Habermas formulierte „Kolonialisierung der Lebenswelt“²⁰ geht Baethge davon aus, dass Bedürfnisse, die in den Bereichen Familie und Freizeit unbefriedigt geblieben sind, nun ihrerseits in die weitgehend zweckrationale Sphäre des Arbeitsalltags eindringen. Mit dieser von den Beschäftigten selbst initiierten Aufweichung der reinen Zweckrationalität als Kennzeichen des alltäglichen Arbeitshandelns wird auch eine Veränderung der betrieblichen Steuerungsformen notwendig, „nicht zuletzt, um die produktiven Potenzen des individuellen Selbstdarstellungsinteresses rationalistisch einzufangen und sich verfügbar zu machen.“²¹ Insgesamt sieht Baethge bei einer wachsenden Zahl von Beschäftigten eine positive Konnotation der Erwerbsarbeit. Diese hat seiner Ansicht nach damit weiterhin eine wichtige Bedeutung für die individuelle Identitätskonstruktion, nur geht er, wie schon erwähnt, nicht von einer deterministischen Sichtweise aus. Vielmehr beziehen die Beschäftigten nun zunehmend „die Arbeit auf sich und nicht sich auf die Arbeit.“²² Daraus resultiert u. a. „eine hohe Sensibilität gegenüber rigiden Organisations- und Kommunikationsstrukturen und eine ausgeprägte Reflexivität, die ein individualistisches Interessen- und Handlungskonzept hervorbringt, mit dezidierten Ansprüchen an Selbstentfaltung und Selbstdarstellung in der Arbeit wie im Privatleben.“²³

¹⁹ Ebd., S. 17.

²⁰ Vgl. Habermas 1985.

²¹ Baethge 1991, S. 18.

²² Ebd., S. 10.

²³ Baethge 1994.

2.2 Subjektivierung von Arbeit als Folge des Wandels von Betriebsstrukturen

Mit der Betonung der normativen Subjektivierung, also der Veränderung der Arbeitswelt durch Anforderungen der Beschäftigten, gerät Baethge schnell in den Verdacht der Einseitigkeit innerhalb seiner Argumentation. Im aktuellen Diskurs über die Subjektivierung von Arbeit²⁴ wird diese zumeist als Veränderung der Anforderungen an die Beschäftigten infolge einer tendenziellen Abkehr vom Leitbild der tayloristischen Betriebsführung dargestellt. Die Unternehmen ersetzen Strategien der rigiden Kontrolle zunehmend durch indirekte Kontrollformen, wodurch den Beschäftigten mehr Selbstorganisation der alltäglichen Arbeit abverlangt würde.²⁵ So werden für die Beschäftigten zwar mehr Möglichkeiten zur Selbstorganisation des alltäglichen Arbeitshandelns geschaffen, gleichzeitig steigen aber auch die diesbezüglichen Anforderungen.

Diese posttayloristischen Arbeitsformen messen den Beschäftigten ein größeres Maß an Autonomie zu, verlangen ihnen aber gleichzeitig neue Kompetenzen ab. Befördert wurde dieser Umschwung nach übereinstimmender Meinung im Fachdiskurs primär durch die verschärfte Konkurrenzsituation, ausgelöst insbesondere durch die Globalisierung der Märkte. Diese erhöhte Konkurrenz schafft auf Seiten der Unternehmen die Notwendigkeit einer Produktivitätssteigerung bzw. einer Senkung der Kosten. Insbesondere wird das Leitbild der Massenproduktion vom Ideal des auf Marktschwankungen flexibel reagierenden ‚just-in-time‘-Produzenten abgelöst. Ziel der Betriebe ist demnach in diesem Kontext die Kostenreduktion durch Abbau von Verwaltungskosten. Hinzu kommt noch ein faktisches Problem, das jenseits der Zielrichtungen betrieblicher Restrukturierungsmaßnahmen liegt. Zu beobachten ist, dass der prozentuale Anteil der kreativen oder planerischen Arbeit gesellschaftlich gesehen zunimmt. Diese ist allerdings mit den traditionellen fordistischen Mitteln, also Stückzahlen, Akkorde bzw. kleinteilige Vorstrukturierung der Arbeit, nicht zu kontrollieren. Damit verändert sich nicht zuletzt die betriebliche Perspektive auf die Subjektivität der Individuen. Aus einem Störpotential, welches es nach tayloristischer Überzeugung zu minimieren galt, wurde das ‚individuell Besondere‘, welches es als Ressource für den Arbeitsprozess auszunutzen gilt. Stichworte sind hier z. B. Innovationsfähigkeit, Kreativität etc., die vormals durch die rigide Kontrolle des Arbeitsprozesses und der Tendenz zur Standardisierung desselben unterdrückt wurden.

²⁴ Zu ausführlichen Literaturangaben, auch zu den Anfängen der Subjektivierungsdebatte in der deutschsprachigen Soziologie vgl. Kleemann et al. 2003, S. 70.

²⁵ Das Problem der Transformation des Arbeitspotentials eines Beschäftigten in konkrete Arbeitsleistung wurde in der sogenannten ‚labour process debate‘ thematisiert. Für einen Überblick über diese Debatte, die vor allem in der englischen ‚industrial relations‘-Forschung geführt wurde, vgl. beispielhaft Hildebrandt/Seltz 1987.

Diese Ressourcen sollen nun gezielt freigelegt und betrieblich genutzt werden. Zudem ist es Aufgabe der Beschäftigten, den Abbau von Verwaltungsleistungen oder Leistungen bzgl. der Arbeitsstruktur zu kompensieren bzw. sogar zu optimieren.

Im folgenden Abschnitt werden nun die Umstrukturierungen auf betrieblicher Ebene dargestellt (Kap. 2.2.1). In diesem Rahmen wird insbesondere näher auf Formen der indirekten Steuerung eingegangen, die einen der Kernpunkte der mit der Subjektivierung in Zusammenhang gebrachten Umstrukturierungen auf der betrieblichen Ebene bilden. Dem folgt eine Beschreibung der Folgen, die diese Umstrukturierungen auf die alltägliche Arbeitsrealität der Beschäftigten haben. Im Mittelpunkt stehen hier die neuen Kompetenzen, die den Beschäftigten im Kontext der Organisation von Zeit abverlangt werden (Kap. 2.2.2).

2.2.1 Die Notwendigkeit zur Selbstorganisation des Arbeitsalltags - Umstrukturierungen auf betrieblicher Ebene

Auf betrieblicher Ebene geht die Tendenz zur Subjektivierung mit Umstrukturierungen vor allem der Steuerungsformen von Arbeit einher. Kern ist hier eine Tendenz, die Kratzer et al. als „neuen Modus der *Organisation von Unbestimmtheit*“²⁶ bezeichnen:

*„Anders als in der – idealtypisch betrachteten – fordistischen Unternehmensorganisation gilt somit nun nicht länger das Prinzip der weitgehenden Abschottung der Produktionsökonomie von der Marktökonomie und der Transformation externer (marktlicher) Unbestimmtheit in interne Bestimmtheit, sondern gerade das Gegenteil ist der Fall: Die Organisation ist nicht mehr auf die Organisation von Bestimmtheit getrimmt, die Unbestimmtheit marktlicher Anforderungen wird nicht nur explizit zugelassen, sondern selbst zum Organisationsprinzip. Nun wird betrieblich nicht mehr Bestimmtheit organisiert, sondern – überspitzt formuliert – Unbestimmtheit.“*²⁷

Statt einer Steuerung der individuellen Arbeit, die vor allem aus rigiden Kontrollen und kleinschrittigen Arbeitsvorgaben besteht, werden in den Betrieben zunehmend indirekte Formen eingesetzt, die auf die Festlegung der Kontextbedingungen von Arbeitserbringung abzielen. Das heißt im Einzelnen, dass von den Unternehmen weiterhin die für die individuelle Arbeit wichtigen Variablen wie technische Ausstattung, Personalvolumen, Investitionen etc. festgelegt werden, die einzelnen Mitarbeiter oder Teams darüber hinaus aber allein für ihren Markterfolg verantwortlich sind und auch daran gemessen werden, ob sie als Gruppe wirtschaftlich sind oder nicht. Neben den materiellen Rahmenbedingungen steuern die Unternehmen auch die Leistungsbemessung der Beschäftigten. Da deren Leistung überwiegend über das Erreichen von Zielvorgaben beurteilt wird, ist die Kontrolle dieser ein wichtiges Instrument der Steuerung individueller Leistungsverausgabung. Hinzu

²⁶ Kratzer et al. 2003, S. 6.

²⁷ Ebd.

kommt, dass diese Zielvorgaben in vielen Fällen allein von den Vorgesetzten festgesetzt werden, die Beschäftigten also nicht immer ein Mitsprache- bzw. Mitbestimmungsrecht bei der Definition von guter Leistung haben. Die Organisation des Arbeitsalltags wird mangels konkreter Arbeitsvorgaben zur Aufgabe der Beschäftigten selbst. Die Anforderungen des Marktes werden direkt an die Ebene der Beschäftigten weitergereicht, ohne dass eine (mittlere) Managementebene sie in konkrete Arbeitsanweisungen übersetzt, wie es – idealtypisch – noch im fordistischen Produktionsmodell der Norm entsprach. Moldaschl/Sauer sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Internalisierung des Marktes“²⁸ und beschreiben diese als das Eindringen von marktwirtschaftlichen Prinzipien in die bisher planwirtschaftlichen Binnenstrukturen der Unternehmen. Die bisherige, vertraute Grenze zwischen der Hierarchie des Unternehmens (,innen‘) und dem Markt und seinen Anforderungen (,außen‘) wird somit mehr und mehr durchlässig.

Auch betriebliche Umstrukturierungen, die einen Abbau von Hierarchiestufen vorsehen, sind in der Regel Indikatoren einer zunehmenden Subjektivierung von Arbeit. Diese hängen zudem eng mit der oben dargestellten Zunahme von indirekten Steuerungsformen zusammen. Der Abbau insbesondere mittlerer Managementstufen weist darauf hin, dass auch den Beschäftigten ohne Leitungsfunktion mehr Gestaltungsfreiheit innerhalb ihres Arbeitsalltags zugestanden wird. Von ihnen wird erwartet, Arbeitsaufgaben selbständig zu organisieren und ihre Leistungsverausgabung bzw. die des Teams oder der Abteilung den marktlichen Anforderungen anzupassen.

Weitere Indikatoren sind die Verbreitung neuer, autonomer Arbeitsformen wie Projekt- oder Teamarbeit. Kennzeichen ist auch hier das Fehlen einer kleinteiligen Arbeitsvorgabe, die zugunsten einer Rahmensteuerung verschwindet. Überspitzt formuliert wird das Leitbild des Unternehmens als Summe von planwirtschaftlich arbeitenden und ökonomisch zusammengehörigen Teilen von einem nur locker zusammengehörigen Konglomerat marktwirtschaftlich unabhängiger Unternehmensteile abgelöst. Diese sind nicht nur selbst für ihren wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich, sondern müssen sich zudem auf den unternehmensinternen Märkten beweisen. Beispiele dafür sind unternehmensinterne Stellen- oder Projektausschreibungen bzw. regelmäßige Rotation von Arbeitsaufgaben etc.

Schließlich tragen auch Arbeitszeitflexibilisierungen zur Subjektivierung von Arbeit bei. Hauptsächlich deshalb, weil damit zeitliche Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten eingeräumt werden, die wiederum mit der Notwendigkeit einher gehen, diese auch im Sinne der Unternehmen auszufüllen. Diesem Aspekt der betrieblich organisierten Arbeitszeitflexibilisierung widmet sich das Kapitel 4.2.2.

²⁸ Moldaschl/Sauer 2000.

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass vor allem die zunehmende Verbreitung von indirekten Steuerungsmodellen ein Indiz für die Subjektivierung von Arbeit auf der betrieblichen Ebene ist. Den gleichen Effekt einer Verschiebung von Entscheidungskompetenzen auf die Ebene der Mitarbeiter hat der Abbau von betrieblichen Hierarchieebenen. Auch die zunehmende Verbreitung von Gruppen- oder Projektarbeit und neuen Formen der flexiblen Arbeitszeit können in diesem Kontext als Indiz gelten. Alle diese Merkmale haben gemeinsam, dass sie den Beschäftigten ein größeres Maß an Selbstorganisation ihres Arbeitsalltags abverlangen. Damit bedeutet „Selbstorganisation [...] im Kern, dass die Bewältigung von Unbestimmtheit nun mehr und mehr zur Aufgabe der Beschäftigten (oder von Arbeitsgruppen) wird.“²⁹

2.2.2 Die Möglichkeit zur Selbstorganisation des Arbeitsalltags - Ambivalente Folgen der Umstrukturierungen auf der Ebene der Beschäftigten

Die oben beschriebenen Veränderungen der betrieblichen Organisation ziehen Veränderungen auf der Ebene der Beschäftigten nach sich. Die Ambivalenz dieses Prozesses wird deutlich, wenn zwischen neuen Möglichkeiten auf der einen und neuen Notwendigkeiten auf der anderen Seite unterschieden wird.

a) Möglichkeiten

Auf Seiten der Möglichkeiten sind vor allem erweiterte Handlungsspielräume der Beschäftigten zu nennen. Diese können wiederum nach Arbeitsinhalten und Arbeitsstrukturen unterschieden werden. Strukturell ergeben sich diese erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten vor allem durch die Zunahme von flexiblen Arbeitszeitmodellen bzw. den mit dem Abbau von Hierarchiestufen verbundenen erweiterten Verantwortungsbereich der Beschäftigten. Die Gestaltung der Arbeitszeit und, in einem weiteren Rahmen, die des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit fallen nun mehr und mehr in die Verantwortung der Beschäftigten selbst. Auf der Seite der Möglichkeiten kann man damit von einem erweiterten Spielraum für ‚eigensinnige‘ Formen der Zeitorganisation sprechen.

Auch auf der arbeitsinhaltlichen Ebene sind für die Beschäftigten neue Möglichkeiten gegeben. Insbesondere die Zunahme von indirekten, ergebnisorientierten Steuerungsformen in den Unternehmen ermöglicht den Beschäftigten mehr Raum zur Einbringung der ‚ganzen Person‘ und damit mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung bzw. -entfaltung, wie es auch schon im Abschnitt über die normative Subjektivierung angesprochen wurde. Insbesondere im Rahmen von ergebnisorientierten Steuerungsformen, in denen bewusst auf direkte, kleinschrittige Kontrolle der einzelnen Arbeitsschritte verzichtet wird, ist es den

²⁹ Kratzer et al. 2003, S. 6.

Beschäftigten selbst überlassen, auf welchem Weg sie das angestrebte Ziel erreichen. Mit der Möglichkeit, arbeitsinhaltlich eigene Wege zu gehen, steigt allerdings auch die Verantwortung für die Beschäftigten, die sich im Falle eines Scheiterns nicht mehr darauf berufen können, den vorgegebenen Arbeitsweg eingehalten zu haben.

Mit Bezug auf die dargestellte normative Subjektivierung kann man im Kontext der beschriebenen neuen Möglichkeiten von einem Zugewinn für die Beschäftigten sprechen, die mehr und mehr selbst den Prozess der individuellen Leistungsverausgabung gestalten können. Mit der Zunahme an individuellen Freiheitsgraden steigt auch die Möglichkeit der Beschäftigten, eine für sie selbst befriedigende Arbeitspraxis zu etablieren.

b) Notwendigkeiten

Als Kern der Subjektivierung wurde die Verschiebung der Integration von Unbestimmtheit von der betrieblichen auf die Ebene der Beschäftigten identifiziert. Dies führt neben größeren Gestaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten auch zu neuen Verantwortlichkeiten. Zentraler Punkt bei einer betrieblichen Reorganisation ist zumeist die Absicht der Unternehmen, flexibler auf Marktschwankungen reagieren zu können bzw. insgesamt effektiver und kostengünstiger zu arbeiten. Der starre Fordismus mit dem Prinzip der vorstrukturierten Arbeit ist damit in einigen Wirtschaftsbereichen an sein Ende gelangt. Wie beschrieben sind es gerade die hochqualifizierten Dienstleister, deren Kreativität und Spontaneität als Potenzial erkannt wird. Das Fehlen einer Vorstrukturierung von Arbeit bedeutet aber zwangsläufig auch, dass es nicht mehr der betrieblichen Norm entsprechen muss, die Arbeit in einer bestimmten Zeit abarbeiten zu können. Die Idee einer subjektivierten Arbeit, die sich an Marktschwankungen anpasst, bringt es ebenso mit sich, dass die Beschäftigten wechselnde Arbeitsmengen und -inhalte bewältigen müssen.

Die Veränderungen für die Beschäftigten, die als Möglichkeiten beschrieben wurden, können unter einem anderen Blickwinkel damit auch als Notwendigkeiten dargestellt werden, beispielsweise die durch zunehmende Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen erweiterten zeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Hintergrund ist hier insbesondere die gesteigerte Verantwortlichkeit der Beschäftigten für das Erreichen von betrieblichen Zielen. Die individuelle Organisation von Arbeitszeit, und damit auch von Freizeit, wird durch die beschriebenen Veränderungen auf der betrieblichen Ebene nicht nur in ihren Möglichkeiten erweitert. Die individuelle zeitliche Gestaltung wird voraussetzungsvoller. Besonders deutlich wird dies bei einer, überspitzt formulierten, Gegenüberstellung von starren und flexiblen Arbeitszeiten. Im ersten Fall ist die Arbeitszeit fremdbestimmt und die individuellen Freiheitsgrade sind damit, idealtypisch, sehr gering. Für die zugrunde liegende individuelle Organisationsleistung bzgl. der Arbeitszeit heißt das, wenn man von einer generellen Bereitschaft zu Mehrarbeit im Ausnahmefall einmal absieht,

dass die Sicherstellung von pünktlichem Kommen und Gehen für die Beschäftigten ausreicht, um in den Augen der Arbeitgeber gute Arbeit zu leisten. Die Erwartungen der Unternehmen an die Organisation von Zeit der Erwerbstätigen beziehen sich auf zeitliche Tugenden wie Pünktlichkeit, eine hohe Arbeitsgeschwindigkeit, Effizienz, die alleinige Konzentration auf die Arbeitsinhalte, also das Ausblenden von lebensweltlichen Elementen bzw. der Subjektivität der Beschäftigten etc. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Merkmale mit dem Begriff der zeitlichen Disziplinartugenden beschrieben. Idealerweise ist die Arbeitsmenge zudem von betrieblicher Seite aus so vorstrukturiert, dass sie in der vorgegebenen Zeit auch abgearbeitet werden kann.

Im Rahmen einer zeitlich flexibilisierten Arbeit stehen die zeitlichen Disziplinartugenden nicht mehr im Zentrum der arbeitgeberseitigen Erwartungen an eine gute Arbeit der Beschäftigten. Nun geht es eher darum, die Arbeitszeit den wechselnden Arbeitsmengen und -inhalten anzupassen. Das pünktliche Gehen gemäß der formal festgelegten Arbeitszeit führt so gegenteilig zu einer negativen Leistungsbewertung, wenn dadurch Arbeitsaufgaben nicht termingerecht fertig gestellt werden. Diese Termine werden zudem mehr und mehr von den Beschäftigten unter Berücksichtigung der betrieblichen Rahmenbedingungen selbst koordiniert. Diese Fähigkeiten, Arbeitsinhalte zu einem bestimmten Termin und unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten bearbeitet zu haben, stehen im Zentrum einer ergebnisorientierten Leistungsbewertung und werden im Rahmen dieser Arbeit als zeitliche Sekundärtugenden bezeichnet. Kernelement ist hier die Termintreue, also die marktwirtschaftlich erfolgreiche Fertigstellung eines Arbeitsschrittes oder eines Projektes zu einem festgelegten Zeitpunkt. Die dazu benötigte Arbeitszeit geht dabei nicht mehr zentral in die Leistungsbewertung ein.

Ähnliches gilt auf der arbeitsinhaltlichen Ebene. Wechselnde Arbeitsinhalte erfordern auch wechselnde bzw. erweiterte individuelle Kompetenzen. In anderen Worten: Die Arbeit wird sicherlich im Sinne der normativen Subjektivierung abwechslungsreicher, aber auch voraussetzungsvoller. Die Beschäftigten sehen sich der Notwendigkeit gegenüber, ihre beruflichen Fähigkeiten ständig weiterentwickeln bzw. der aktuellen Situation anpassen zu müssen. Die Wichtigkeit des ‚learning on the job‘ wird damit immens gesteigert. Hinzu kommt, dass die Abfolge der Arbeitsinhalte insbesondere, aber nicht nur, in Dienstleistungsbereichen mit direktem Kundenkontakt für die Beschäftigten wenig vorhersehbar ist. Für noch nicht dagewesene Problemstellungen gibt es keine Standardprozeduren auf die zurückgegriffen werden kann. Damit ist es für die Beschäftigten fast unmöglich, auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein bzw. sich das nötige Wissen schon vorher gezielt angeeignet zu haben. In Bezug auf die Integration von Unbestimmtheit kann nicht nur auf arbeitsinhaltlicher Ebene davon gesprochen werden, dass die

Beschäftigten über eine gewisse Selbstsicherheit verfügen müssen. Sie sollten der Überzeugung sein, in der jeweils aktuellen Situation auf die angemessene Art und Weise agieren zu können. Nur so kann die steigende Notwendigkeit einer Integration von Unbestimmtheit positiv verankert werden. Ohne das Selbstbewusstsein, situativ richtig reagieren zu können, muss die Unplanbarkeit der zeitlichen und inhaltlichen Arbeitsabläufe zwangsläufig als Bedrohung erscheinen.

Die Arbeitsleistung, die von den einzelnen Mitarbeitern verlangt wird, hat aus dieser Sichtweise gegenüber den fordistischen Zeiten eine neue Qualität erhalten. Überspitzt formuliert war es die Aufgabe der Beschäftigten, den klar definierten Anforderungen der Vorgesetzten nachzukommen und die Arbeit, die von anderen mit festen Terminvorgaben auf den eigenen Schreibtisch gelegt wurde, abzuarbeiten. Heute muss die Arbeit so organisiert werden, dass die Beschäftigten die konkreten Arbeitsaufgaben mit den Kunden direkt aushandeln und diese dann priorisieren, terminieren und schließlich unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten optimiert ausführen. Die eigenen Arbeitszeitwünsche müssen zudem an die aktuelle Arbeitsmenge angepasst und mit den Kollegen abgesprochen werden.

Allerdings findet dieser Wechsel der Führungsstruktur nicht in allen Bereichen der Wirtschaft statt. Vor allem im Produktionssektor wird teilweise von einer Re-Taylorisierung gesprochen. Aber auch bei den geringqualifizierten Beschäftigten im Dienstleistungsbereich lassen sich deutliche Tendenzen einer sich verschärfenden Kontrolle und einer Beschneidung von individuellen Freiheitsgraden feststellen. Vorreiter der posttayloristischen, subjektivierten Arbeitsformen sind primär die Bereiche, die in Zukunft an Wichtigkeit gewinnen werden, also etwa der qualifizierte Dienstleistungssektor. Zusammenfassend kann man festhalten, dass eine ökonomische Veränderung hier zu einer Veränderung der Kompetenzen führt, die von den Beschäftigten verlangt bzw. vorausgesetzt werden. Ob sich diese Anforderungen auch erfüllen lassen bzw. ob eine Deckungsgleichheit mit den oben beschriebenen Tendenzen einer durch den Wertewandel ausgelösten normativen Subjektivierung besteht, ist damit noch nicht beantwortet. Es soll noch einmal deutlich darauf hingewiesen werden, dass sich diese beiden Ebenen der Subjektivierung nicht automatisch ergänzen oder ausgleichen müssen.

2.2.3 Zwischenfazit - Subjektivierung als Notwendigkeit zur Integration von Unbestimmtheit

Bei der Darstellung der Subjektivierung von Arbeit sowohl auf der Ebene der Betriebe als auch auf der der Beschäftigten fällt auf, dass die beschriebenen Tendenzen im Kern die Anforderung der Integration von Unbestimmtheit durch die Beschäftigten selbst beinhalten. Mit dieser Verschiebung geht der zunehmende Abbau gerade von mittleren Managementebenen einher, die zuvor idealtypisch die Arbeitsaufgaben für die Beschäftigten vorstrukturiert und in konkrete Arbeitsanweisungen übersetzt haben. Hinzu kommt die weiter zunehmende Verbreitung von ergebnisorientierten Steuerungs- und Organisationsformen, die den Beschäftigten zwar mehr Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen, ihnen gleichzeitig aber auch mehr Verantwortung übertragen. Insbesondere der individuelle Weg zur Erreichung des festgelegten betrieblichen Arbeitsziels liegt zunehmend in der Hand der Beschäftigten selbst, die somit nicht nur ihre Arbeit erledigen, sondern diese auch auf arbeitsinhaltlicher und -struktureller Basis weitgehend selbst organisieren müssen. Hinzu kommt, dass auch die Arbeitsmenge nicht verlässlich bestimmt werden kann. Als Folge davon ist nicht immer sichergestellt, dass die anfallende Arbeit auch mit den aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen erledigt werden kann. Individuelle Anpassungen sind damit in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht dauerhaft notwendig. Zu den notwendigen Kompetenzen der Beschäftigten gehört damit auch, insbesondere in bestimmten Phasen die von außen einströmende Arbeit steuern und kanalisieren zu können. Wenn dies nicht möglich ist oder die notwendigen individuellen Kompetenzen fehlen, kann hingegen die physische und psychische Belastbarkeit der Beschäftigten auf die Probe gestellt werden.

Des Weiteren erhöhen sich die Anforderungen an die Beschäftigten auch um Fähigkeiten oder Kompetenzen, die vormals in der Regel nicht im Bereich der Erwerbsarbeit abgefragt wurden; zu nennen sind hier Spontaneität, Kreativität oder die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Arbeitsinhalten bzw. Arbeitszeit. Letzteres beinhaltet wiederum größere Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf das Verhältnis von Arbeit und Freizeit, da die normgerechte Arbeitszeit nicht mehr regelmäßig und planbar ist.

Mit diesem Verhältnis von Arbeit und Freizeit, seiner aktiven Herstellung und Stabilisierung bzw. den Anforderungen, die dazu den Beschäftigten abverlangt werden, beschäftigt sich das Konzept der Alltäglichen Lebensführung, dem sich das folgende Kapitel widmet.

3 Das Konzept der Alltäglichen Lebensführung

Das Verhältnis von Arbeit und Freizeit ist immer Resultat einer aktiven Herstellungsleistung der betreffenden Personen. So lautet eine der Grundannahmen dieser Arbeit, die dem Konzept der Alltäglichen Lebensführung entlehnt ist. Im Folgenden werden zuerst die theoretischen Ursprünge des Konzepts kurz geschildert (Kap. 3.1). Dem folgt eine Darstellung der Kernaussagen und der entsprechenden empirischen Ergebnisse der Projektgruppe (Kap. 3.2 - 3.4).

3.1 Theoretische Ursprünge

Aussagen über die Wurzeln des Konzepts lassen sich schon mit Bezug auf den Namen treffen. Die Betonung des Alltags legt nahe, dass es sich auf der einen Seite nicht primär um Untersuchungen des Besonderen oder Außergewöhnlichen handelt. Es geht stattdessen primär um das gewöhnliche Handeln, die Routine des Alltags. Alltagshandeln im Sinne von etablierten Routinen zeichnet sich gerade dadurch aus, dass das Aufmerksamkeitsniveau reduziert werden kann, man also Tätigkeiten ‚wie im Schlaf‘ beherrscht. Schließlich ist Alltag immer mit der Idee der Aktivität verbunden. Phasen der Reflexion oder auch der gezielten Muße passen einfach nicht in unser Bild des ‚grauen‘ Alltags.³⁰ Auf der anderen Seite gehen die im Kapitel über die Entgrenzung dargestellten gesellschaftlichen Wandlungen in das Konzept der Alltäglichen Lebensführung ein. Ein zentraler Punkt des Konzepts ist die These, dass eine Lebensführung, die allein auf übernommenen traditionellen Normen beruht, dem aktuellen gesellschaftlichen Umfeld in der großen Mehrzahl der Fälle nicht mehr angemessen ist. Eine Integration der Unbestimmtheit wird auch im Bereich der Lebensführung als Notwendigkeit angesehen. Damit steigt für die Individuen die Notwendigkeit, ihre Lebensführung und die zugrunde liegenden Normen und Werte fortlaufend der aktuellen Situation anzupassen. Ein strategisches ‚Durchplanen‘ der gesamten Lebensführung ist nicht mehr möglich. Auch auf dieser Ebene erhöhen sich die Freiheitsgrade der einzelnen Personen. Vergrößert hat sich aber ebenfalls die Menge an Entscheidungen, die zu treffen sind und für die Verantwortung übernommen werden muss.

³⁰ Eine ausführliche Auseinandersetzung des Alltagsbegriffs im Konzept der Alltäglichen Lebensführung bietet Voß 2000.

Der Begriff der Lebensführung geht auf die Arbeiten von Max Weber zurück, der ihn parallel zum ‚Lebensstil‘ als eine der Hauptkategorien seiner Arbeiten verwendete.³¹ Einschränkend muss gesagt werden, dass Weber keine klare Abgrenzung der Begriffe bietet. Im Rahmen des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung beschreibt Lebensführung die individuelle Koordination von Tätigkeiten in den verschiedenen Alltagssphären (Arbeit, Freizeit, Familie etc.) oder verkürzt das Verhältnis von ‚Arbeit und Leben‘ bzw. ‚Arbeit und Freizeit‘. Die Lebensführung bildet damit in dieser Sichtweise das Bindeglied zwischen Individuum und Gesellschaft und wird als von der Person zwar konstruiertes, aber dennoch durch die gesellschaftlichen Normen beeinflusstes Handlungssystem aufgefasst.

Wie oben schon kurz angedeutet, soll der Alltag von Personen als Abfolge von Tätigkeiten verstanden werden, die mehr oder weniger Arbeitscharakter haben und sich in verschiedenen sozialen Bereichen und an verschiedenen Orten abspielen. Überwunden werden soll insbesondere die bis dato geltende Arbeitsteilung innerhalb der Soziologie, die den jeweiligen ‚Bindestrichsoziologien‘ die alleinige Zuständigkeit in den jeweiligen Lebensbereichen der Individuen zumisst und damit in den komplementären Bereichen geradezu blind ist. Diesem umfassenden Anspruch ist es geschuldet, dass „der Gegenstand des Projekts unter der Hand ‚explodierte‘ und eine Breite und Komplexität annahm, die nur mühsam zu bewältigen war.“³² Im Sinne einer explorativen Forschungsstrategie wurde und wird sowohl auf der Ebene der allgemeinen soziologischen Theorie als auch auf einer empirischen Ebene gearbeitet, die sich wechselseitig befruchten.

Theoretischer Ausgangspunkt für das Konzept der Alltäglichen Lebensführung ist die Kritik an der vereinfachten Gegenüberstellung von Arbeit und Leben bzw. Arbeit und Freizeit in der wissenschaftlichen Praxis. Gegen diese Wortpaare wird eingewandt, dass der mit Freizeit betitelte Bereich gerade eben nicht (nur) mit freier Zeit gefüllt war und ist bzw. sich in dem der Arbeit gegenübergestellten Begriff des Lebens unterschiedlichste Formen der Betätigung subsumieren lassen. Leben war und ist damit eben nicht frei von Arbeit. So werden nicht zuletzt die sozialen Aspekte der Erwerbsarbeit stärker in den Vordergrund gerückt, die auch einen Teil des individuellen Lebens ausmachen. Ein stärkerer Kritikpunkt, der zuerst in der feministischen Theoriebildung³³ geäußert wurde, ist hingegen, dass sich das Verhältnis von Arbeit und Leben für die Geschlechter verschieden darstellt. Begriffe wie Reproduktions- oder Familienarbeit betonen die Notwendigkeit einer Ausweitung des vormals nur auf die Erwerbssphäre ausgerichteten Arbeitsbegriffs. Im Rahmen dieser Arbeit

³¹ Vgl. beispielsweise Weber 1986, Voß 1995, S. 29f.

³² Voß 1995, S. 27.

³³ Aus der Vielzahl der diesbezüglichen Veröffentlichungen sei hier stellvertretend an eine der ersten empirischen Studien zu diesem Thema erinnert: Becker-Schmidt 1980 bzw. in längerer Form: Becker-Schmidt 1982.

werden die beiden Wortpaare synonym benutzt. Die Begriffe ‚Leben‘ oder ‚Freizeit‘ sind dabei alleinig als Abgrenzung zur Erwerbsarbeit gedacht, stellen also den Bereich der individuellen Lebensführung dar, der frei von Erwerbsarbeit ist. Reproduktions- oder Familienarbeit sind ausdrücklich Teil der Bereiche ‚Freizeit‘ oder ‚Leben‘.

3.2 Alltägliche Lebensführung - Ein Arrangement der Arrangements

Im Analysefokus des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung steht vordringlich die Abfolge und das Verhältnis der alltäglichen Tätigkeiten zueinander. Dies unterscheidet es z. B. von der Biographieforschung, die sich zum Ziel gesetzt hat, das ‚ganze Leben‘ zu untersuchen. Dort wird das Leben allerdings in seiner Länge betrachtet, während das Konzept der Alltäglichen Lebensführung eher die gesamte Breite analysiert. „Thema ist damit die Synchronie des Lebens: das, was ‚tagaus-tagein‘ oder ‚jeden Tag immer wieder‘ [geschieht], die sprichwörtliche ‚Tretmühle des Alltags‘.“³⁴ Untersucht werden auf diese Weise nicht vordringlich die Sinngebung oder Deutungsmuster bzw. die Zielsetzungen der einzelnen Personen. Von Interesse sind vielmehr das Stabile, die Routinen und Automatismen.

Weiterhin ist es nicht die quantitativ bestimmbare Abfolge von Tätigkeiten des Alltags, wie zum Beispiel in der Zeitbudgetforschung, sondern die Struktur der Tätigkeiten, die untersucht wird. Die Forscher gehen dabei von der Grundannahme aus, dass zwischen diesen Strukturen und den betroffenen Individuen eine Wechselwirkung besteht. Gesucht wird „nach den Aktionen und Reaktionen von Individuen in und gegenüber diesen Strukturen und nach der dadurch erfolgenden Beeinflussung dieser Strukturen.“³⁵ Das Verhältnis der verschiedenen Alltagssphären (Familie, Beruf, Freizeit etc.) ist dabei von besonderem Interesse, also wie eine Person die vorhandenen Ressourcen auf die genannten Bereiche verteilt und damit versucht, den verschiedenen Anforderungen auf spezifische Weise gerecht zu werden. In den einzelnen Sphären wird untersucht, wie sich eine Person mit den jeweils spezifischen Anforderungen arrangiert und diese wiederum zu einem Gesamtarrangement integriert. Voß spricht daher von einem „Arrangement der einzelnen Arrangements“³⁶ als Untersuchungsgegenstand des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung.

³⁴ Vgl. Voß 1995, S. 12.

³⁵ Bolte 1997.

³⁶ Voß 1995, S. 15.

Die Lebensführung als solche wird als komplexes Handlungssystem verstanden, welches zwischen Individuum und sozialer Umwelt vermittelt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich Individuen nicht über isolierte Einzeltätigkeiten auf ihre Umwelt beziehen, sondern über ein System von Handlungen, eben dem System Lebensführung. Die Struktur dieses Systems wird dabei von der Verteilung der Tätigkeiten in den einzelnen Lebenssphären gebildet. Damit wird deutlich, dass die Lebensführung kein gesellschaftliches Subsystem oder nur ein System von Tätigkeiten von verschiedenen Menschen ist, sondern untrennbar mit einer Person verbunden, mit der es aber nicht identisch ist.

Eine Grundannahme des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung lautet, dass Lebensführung immer ein aktiver Herstellungsprozess des Einzelnen ist. Man ‚hat‘ also nicht automatisch eine Lebensführung, sondern konstruiert sie tagtäglich neu. Die Individuen stabilisieren sie durch Aufrechterhaltung von individuellen Routinen, verteidigen diese evtl. gegen neu entstandene Anforderungen oder passen sie diesen an etc. Selbst bei Personen mit sehr geringen Freiheitsgraden, beispielsweise im Rahmen eines sehr traditionellen persönlichen Umfelds, ist die Herstellung und Erhaltung einer individuellen Lebensführung immer eine aktive Leistung der Person. Diese ist allerdings nicht mit einer bewussten oder reflexiven Lebensführung gleichzusetzen. Gerade durch die Betonung der Automatismen und Routinen sollte deutlich geworden sein, dass Lebensführung zwar immer eine aktive Tätigkeit ist, aber nicht notwendig eine reflexive, bewusste oder strategische. Das Konzept der Alltäglichen Lebensführung legt dabei nicht zugrunde, dass sich die Individuen völlig autonom in ihrer Lebensführung entfalten können. Der möglichen Kritik des Subjektivismus halten die maßgeblichen Autoren entgegen, dass die individuellen Ausprägungen der Lebensführung natürlich auch gesellschaftlich geprägt sind, aber eben nicht determiniert. Das Konzept der Alltäglichen Lebensführung betont dagegen die aktive, individuelle Konstruktionsleistung einer Lebensführung, die als Handlungssystem zwischen Subjekt und Gesellschaft vermittelt. Mit dem diagnostizierten Wandel der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen sich auch die Formen der Lebensführung anpassen. Die Angemessenheit einer allein auf tradierten Routinen basierenden Form der Lebensführung wird damit in Frage gestellt.

In Bezug auf die Vergesellschaftung von Lebensführung sehen die Forscher drei Ebenen. Erstens sprechen sie von den objektiven Anforderungen bzw. Verhältnissen, auf die die Individuen reagieren bzw. mit denen sie sich arrangieren sollten. Hinzu kommen zweitens soziokulturelle Einflüsse wie gesellschaftliche Normen, Deutungsmuster etc. Schließlich sehen die Forscher drittens die Individuen nicht als vereinzelte Subjekte, die über ihre Handlungsmuster autonom entscheiden können. Vielmehr ist es gerade das nähere soziale

Umfeld, also vor allem die Familie, auf die bei der Ausformung der Lebensführung Rücksicht genommen werden muss. Aber auch hier betonen sie die Wechselwirkung von Rücksichtnahme und aktiver Gestaltung.

Es wird deutlich, dass es sich beim Konzept der Alltäglichen Lebensführung nicht um eine theoretische Schule im eigentlichen Sinne handelt. Wie Bolte³⁷ im Rückblick feststellte, war der Ausbau des Konzepts zu einer tragfähigen Theorie nie das Ziel. Vielmehr ist es eine spezifische Perspektive auf einen Gegenstand, der sich dennoch nicht auf eine empirische oder theoretische Zugangsweise festlegt. Nicht zuletzt diese Flexibilität wurde oft als Beliebigkeit kritisiert. Im Rahmen dieser Arbeit wird insbesondere die These übernommen, dass Lebensführung immer das Resultat eines aktiven Herstellungsprozesses ist. Zudem wird sie als überindividuelles Handlungssystem betrachtet, das zwischen der Gesellschaft und ihren Anforderungen auf der einen und den Subjekten auf der anderen Seite vermittelt. So werden schließlich individuelle Routinen etabliert, die das Grundgerüst von Lebensführung bilden und denen ‚automatisch‘ gefolgt wird, sofern sich die Anforderungen nicht gravierend ändern.

Gerade in den letzten beiden Absätzen des vorangegangenen Abschnitts ist deutlich geworden, dass die Entwicklungsthesen zur gesteigerten Optionalität der individuellen Lebensführung deutliche Parallelen zu entsprechenden Teilen der Individualisierungsthese von Beck³⁸ aufweisen. Dieser wirft einen differenzierteren Blick auf die soziale Einbindung der Subjekte innerhalb einer Gesellschaft.

3.3 Individualisierung und Alltägliche Lebensführung

Die von Beck diagnostizierte Tendenz zur Individualisierung vollzieht sich seiner Meinung nach auf drei Ebenen. Wie schon beim Konzept der Alltäglichen Lebensführung angeklungen, geht auch Beck von einer für die individualisierten Subjekte zentralen Ambivalenz zwischen der Freisetzung aus starren, vormals handlungsleitenden Traditionen einerseits und einer Institutionalisierung andererseits aus. Aus der Sicherheit, dass sich die Lebensführung quasi automatisch ergibt, wird damit die Notwendigkeit, Entscheidungen treffen zu müssen. Beck beschreibt diese Entzauberungsdimension mit dem *„Verlust von traditionellen Sicherheiten* im Hinblick auf Handlungswissen, Glauben und leitende Normen“³⁹. Diesem, wie Beck es nennt, Stabilitätsverlust geht auf der Freisetzungsdimension der Individualisierung eine *„Herauslösung* aus historisch

³⁷ Vgl. Bolte 1997.

³⁸ Vgl. zu den Grundlagen Beck 1986. Zur Bezugnahme der Projektgruppe Alltägliche Lebensführung auf die Individualisierungsthese vgl. Jurczyk/Voß 1995.

³⁹ Beck 1986, S. 206.

vorgegebenen Sozialformen und -bindungen⁴⁰ voraus. Die Individuen werden durch den Verlust der traditionellen Normen vor eine neue Entscheidungsvielfalt gestellt. Dennoch sieht Beck keine Tendenz der Vereinzelung bzw. Atomisierung der Subjekte oder der Beliebigkeit der resultierenden Lebensstile. Statt dessen diagnostiziert er auf der Kontroll- oder Reintegrationsdimension eine „neue Art der sozialen Einbindung“⁴¹, die gleichzeitig für eine Standardisierung dieser scheinbar beliebigen Entscheidungen sorgt. Grundlage sowohl der Individualisierung als auch der folgenden Standardisierung sind seiner Meinung nach dieselben Medien.

„An die Stelle traditionaler Bindungen und Sozialformen (soziale Klasse, Kleinfamilie) treten sekundäre Instanzen und Institutionen, die den Lebenslauf des Einzelnen prägen und ihn gegenläufig zu der individuellen Verfügung, die sich als Bewusstseinsform durchsetzt, zum Spielball von Moden, Verhältnissen, Konjunkturen und Märkten machen.“⁴²

Zur Beschreibung der Notwendigkeit, den eigenen Lebenslauf aus quasi institutionell vorgefertigten und standardisierten Versatzstücken alleinverantwortlich herstellen zu müssen, greift er in Anlehnung an Gross⁴³ auf den Begriff der Bastelmentalität zurück. Damit ist das Individuum zwar freier als in einer eher traditionellen Gesellschaft, in der der Lebenslauf qua Herkunft mit nur wenigen Freiheitsgraden tendenziell vorgegeben war. Dennoch ist nicht alles möglich, da dies die vorgefertigten Versatzstücke nicht erlauben. Zudem trägt das Individuum nun selbst die Verantwortung für nicht wahrgenommene Chancen, falsche Entscheidungen etc. In Becks Worten heißt das für die Gestaltung des eigenen Lebenslaufes:

„[Es] nehmen die Bereiche ab, in denen gemeinsam verfaßtes Handeln das eigene Leben affiziert, und es nehmen die Zwänge zu, den eigenen Lebenslauf selbst zu gestalten, und zwar auch und gerade dort, wo er nichts als das Produkt der Verhältnisse ist.“⁴⁴

Die gesteigerte Anforderung eines individuellen Umgangs mit Unbestimmtheit, wie er sich in der Verantwortungsverschiebung vom Kollektiv hin zum Individuum im obigen Abschnitt dargestellt hat, kann als ergänzender Blickwinkel auf die individuelle Lebensführung angesehen werden. Sie sollte den Blick dafür schärfen, dass der individuelle Umgang mit Unbestimmtheit zu einer der zentralen Kompetenzen innerhalb der heutigen Gesellschaft erhoben wird. Dies wird noch einmal durch die im nächsten Abschnitt dargestellte Typenbildung von Lebensführungen deutlich.

⁴⁰ Ebd..

⁴¹ Ebd..

⁴² Ebd., S. 211.

⁴³ Vgl. Gross 1985.

⁴⁴ Beck 1986, S. 216.

3.4 Empirische Ergebnisse zur Lebensführung

Anfang der 1990er Jahre beendete die ‚Projektgruppe Alltägliche Lebensführung‘ eine breit angelegte empirische Studie, die drei basale Idealtypen von Lebensführung zum Ergebnis hatte.⁴⁵ Untersucht wurden dabei die Lebensführungsmuster von Beschäftigten aus den verschiedensten Branchen und mit den unterschiedlichsten sozialen Umfeldern. Ziel der Untersuchung war es, die aufgrund von modernisierungstheoretischen Überlegungen vermutete steigende Rationalisierung der Lebensführung empirisch nachzuweisen. Als Vergleichsfolie diente der von Weber für die calvinistischen Unternehmer konstruierte Idealtypus der methodischen Lebensführung. Die von den Forschern vorgefundenen Formen der Lebensführung spiegeln noch einmal in anschaulicher Weise die notwendigen Anpassungsleistungen der Individuen wider, die durch die gesellschaftlichen Veränderungen ausgelöst werden. Daher werden sie an dieser Stelle knapp dargestellt.

a) Die traditionale Lebensführung

Bei diesem Typus, der empirisch vor allem bei Industriearbeitern und Verkäuferinnen im ländlichen Raum vorgekommen ist, bestimmten vor allem die eingespielten und damit automatisierten Routinen den Alltag. Es herrschte eine innere Logik der Lebensführung vor, die von fraglosen Selbstverständlichkeiten geprägt war. Diese Normen wurden von der sozialen Umwelt vermittelt und in der Regel von Generation zu Generation weitergegeben. „Was ein ‚ordentliches‘ und ‚gutes‘ Leben ist, ist klar und verbindlich vorgegeben.“⁴⁶ Ziel der Lebensführung war die Erhaltung des bisher Erreichten. In der Regel bestand bei den Individuen eine Zufriedenheit mit den etablierten Routinen, die den Anforderungen der verschiedenen Sphären angepasst waren und stabilisiert werden sollten. Trotz des hohen Grades an Selbstverständlichkeit sehen die Forscher der Projektgruppe die Lebensführung dieses Typus als aktive Konstruktionsleistung an. Es ließen sich Teile des Alltags finden, die rational durchgeplant wurden. Im Unterschied zu der noch heute im Entgrenzungsdiskurs postulierten Tendenz zur Rationalisierung der gesamten Lebensumstände mit dem Ziel einer kontinuierlichen und systematischen Weiterentwicklung, geht es bei der traditionellen Lebensführung darum, das Gewohnte möglichst weiterführen zu können. Von einer Rationalisierung im engen Sinne einer kontinuierlichen Effizienzsteigerung kann in diesem Fall nicht gesprochen werden.

⁴⁵ Vgl. Projektgruppe Alltägliche Lebensführung 1995.

⁴⁶ Jurczyk/Voß 1995, S. 379.

b) Die strategische Lebensführung

Der Typus der strategischen Lebensführung kommt dem von Weber für die nach der Prädestinationslehre lebenden calvinistischen Unternehmer konstruierten methodischen Lebensführung am nächsten. Die Forschergruppe fand dieses Muster der Lebensführung am ehesten bei Journalisten bzw. höher qualifizierten technischen Angestellten. Die starke Korrelation mit höheren Anforderungen sowohl aus dem Arbeits- als auch aus den anderen Lebensbereichen war deutlich. Auch in anderen Berufsgruppen fanden sich Züge der strategischen Lebensführung, allerdings vermehrt dort, wo moderne Einflüsse, z. B. in Form von städtischen Milieus oder qualifizierter Bildung, auf eher traditionale Formen der Lebensführung trafen. Kennzeichnendes Merkmal der strategischen Lebensführung war ihre Zielgerichtetheit. Es wurde versucht, möglichst alle Bedingungen des Lebens gezielt zu kalkulieren und zu beherrschen und damit einen spezifischen Lebensentwurf zu verfolgen. Zudem haben die Forscher die Tendenz einer kontinuierlichen Optimierung des Alltags festgestellt. Hier kamen, im Unterschied zur traditionellen Lebensführung, z. B. dezidierte Zeitpläne als organisatorische bzw. sonstige technische Hilfsmittel mit dem Ziel einer Effizienzsteigerung zum Einsatz. Die Abgrenzung der verschiedenen Lebenssphären voneinander, vor allem die der Arbeit von allen anderen, wurde dabei als bewusstes Hilfsmittel eingesetzt, also beibehalten und betont. Das dominierende Motiv der strategischen Lebensführung ist eine strikte „Punkt-zu-Punkt-Steuerung des Alltags“⁴⁷, mit der die Komplexität der Randbedingungen reduziert werden soll. Mit anderen Worten soll eine möglichst hohe Planbarkeit der Handlungsabläufe hergestellt werden, damit die individuellen Ziele mit größtmöglicher Sicherheit erreicht werden können. Nachteile sehen die Forscher hier in der mangelnden Flexibilität einer solchen Strategie der Komplexitätsreduktion. Vor allem, wenn die Rahmenbedingungen ein gewisses Maß an Komplexität überschreiten, wie bei den Journalisten aus dem zugrunde liegenden Sample, muss eine solche Strategie scheitern, da konkrete Planungen unmöglich und Berechnungen immer umfangreicher und damit ineffizienter werden.

c) Die situative Lebensführung

Die situative Lebensführung zeichnete sich wie die strategische dadurch aus, dass Handlungen zielgerichtet gesteuert wurden. Dennoch sprengt die von der Forschergruppe empirisch vor allem bei der Gruppe der Journalisten nachgewiesene situative Lebensführung den Rahmen der von Weber postulierten Rationalisierung. Der Unterschied zum in der strategischen Lebensführung dominierenden Motiv des zweckrationalen Handelns war die fehlende Bestimmtheit der Mittel. Die situative Lebensführung zeichnete sich durch einen offenen Umgang mit Unbestimmtheit aus. Es wurde nicht versucht, ein möglichst hohes

⁴⁷ Ebd., S. 381.

Maß an Planungssicherheit herzustellen, sondern die Unbestimmtheit wurde schlicht mit in die Planung integriert. Statt auf gesicherte Werte und Normen, wie bei der traditionellen, oder auf rigide Organisation und Vorausplanung, wie bei der strategischen, zu vertrauen, baute die situative Lebensführung primär auf dem Vertrauen der handelnden Person zu sich selbst und ihren Fähigkeiten zum Meistern der jeweiligen Situation auf.

Im Rahmen des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung ist die situative Lebensführung die Form des Arrangements, die den Anforderungen einer fortschreitenden Flexibilisierung bzw. Individualisierung am Ehesten entspricht. Eine Zielgerichtetheit in Bezug auf Rationalität und Effizienzsteigerung wird der situativen Lebensführung nicht abgesprochen, „im Gegenteil, diese Form von Lebensführungen ist hochgradig auf Effektivität des Alltags hin angelegt und wirkt von allen Formen der Alltagsgestaltung als besonders leistungsfähig und ‚modern‘.“⁴⁸ Nach Meinung der Forschergruppe wird gerade die situative Lebensführung in Anbetracht der gesellschaftlichen und auch auf die Arbeit bezogenen Flexibilisierungs- bzw. Individualisierungstendenzen eine wachsende historische Bedeutung bekommen.

3.5 Reflexive Lebensführung als notwendige Anforderung

Die Forscher der Projektgruppe kommen zu dem Schluss, dass sich gegenüber dem Fordismus geänderte Anforderungen an eine den gesellschaftlichen Wandlungstendenzen angepasste Lebensführung vor allem in zwei Dimensionen feststellen lassen: „*Produktivität (als Herstellungsleistung)* und *Reflexivität (als intentionalem Bewußtseinsakt)* als zunehmend notwendige Bedingungen zur Bewältigung des Alltags.“⁴⁹ Die Integration der Unbestimmtheit bzw. eine „reflexive Lebensführung“⁵⁰ wird auch hier als Anforderung formuliert, um die Erosion der gesellschaftlichen Normen zu kompensieren.

Bezogen auf das dargestellte Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit lässt sich daraus schließen, dass die spezifische Form der Zeitorganisation, hier gefasst als Teil der Alltäglichen Lebensführung, von den Individuen bewusst wandelbar gehalten werden muss, um sich den wechselnden Erfordernissen anpassen zu können. Zudem verlieren traditionale gesellschaftliche Normen zunehmend an Bedeutung in Bezug auf ihre Funktion als Handlungsanweisung. Die Lebensführung als Ganzes ist durch das soziale Umfeld nicht mehr in dem Maße vorgeschrieben, wie noch zu Zeiten des Fordismus. Für das Individuum hat das zur Folge, dass zunehmend zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten, unter

⁴⁸ Ebd.

⁴⁹ Ebd., S. 405.

⁵⁰ So der Titel eines Sammelbandes, der sich mit Voraussetzungen und Folgen flexibler Arbeit auseinandersetzt. Hildebrandt/Linne 2000.

Berücksichtigung der individuellen Anforderungen aus den verschiedenen Lebensbereichen, situativ ausgewählt werden muss. Die Lebensführung wird damit weniger ‚automatisch‘ und erfordert mehr bewusste oder überlegte Entscheidungen des Einzelnen, um den Alltag in einer sich wandelnden Umwelt angemessen organisieren zu können. Die Kompetenz einer situativen Entscheidungsfähigkeit wird wachsende Bedeutung erhalten. Insbesondere für den in dieser Untersuchung interessanten Bereich der hochqualifizierten Dienstleistungsarbeit scheint die traditionale Lebensführung mit ihren starren Routinen und dem Ziel einer Erhaltung des Gewohnten nicht mehr angemessen zu sein. Auch der Versuch einer, ob der schnellen Veränderungen immer komplexer werdenden, umfassenden Kalkulation aller Eventualitäten des Alltags, der typisch für die strategische Lebensführung ist, verspricht in dieser Sichtweise wenig Erfolg. Stattdessen wird dafür plädiert, dass der offene Umgang mit Unplanbarkeit, der die situative Lebensführung auszeichnet, immer mehr zur notwendigen Anforderung insbesondere innerhalb von entgrenzten Arbeitsverhältnissen wird.

Kernpunkt ist auch im Konzept der Alltäglichen Lebensführung die Anforderung einer Integration von Unbestimmtheit. Unbestimmt sind in diesem Fall sowohl die Mittel zur Verfolgung individueller Interessen aus den Bereichen Arbeit und Freizeit als auch die individuelle Form der Balance beider Bereiche. Wichtig für die vorliegende Untersuchung ist, dass im Zuge der fortschreitenden Entgrenzung die vormals festgefügt Normen einer Trennung von Arbeit und Freizeit erodieren. Insbesondere das angestrebte Verhältnis der beiden Bereiche muss von den Individuen selbst aktiv und reflexiv hergestellt werden.

4 Arbeitszeitflexibilisierung als Faktor der Entgrenzung

Schon die Überschrift macht deutlich, dass in diesem Abschnitt zwei Themengebiete behandelt werden, die sich teilweise überschneiden. Das macht zum einen eine Definition der benutzten Begriffe Entgrenzung und Arbeitszeitflexibilisierung notwendig und zum anderen eine Engführung ihrer Tragweite im Rahmen dieser Arbeit (Kap. 4.1). In diesem Kapitel sollen die eher abstrakt geschilderten Annahmen und Ergebnisse des Subjektivierungsdiskurses präzisiert und konkretisiert werden. Die bereits beschriebenen Veränderungen werden am Beispiel der Arbeitszeit noch einmal nachgezeichnet: In Kap. 4.2.1 auf tariflicher Ebene und in den Kapiteln 4.2.2 und 4.2.3 auf betrieblicher und der Ebene der Beschäftigten.

4.1 Entgrenzung - Begriffsdefinition und Engführung des Konzepts

Mit Voß soll Entgrenzung im Rahmen dieser Arbeit definiert werden als

„sozialer Prozeß [...], in dem unter bestimmten historischen Bedingungen entstandene soziale Strukturen der regulierenden Begrenzung von sozialen Vorgängen ganz oder partiell erodieren bzw. bewußt aufgelöst werden. Folge ist zumindest vorübergehend eine Phase der Öffnung gesellschaftlicher Möglichkeiten mit neuen Chancen und Risiken.“⁵¹

Das Entgrenzungskonzept⁵² bzw. die hierin unter anderem diagnostizierte Entgrenzung von Arbeit und Leben ist in den letzten Jahren gerade in der Arbeits- und Industriesoziologie breit rezipiert und diskutiert worden. Als Kritik an der zu großen Offenheit des Entgrenzungsbegriffs bezeichnete beispielsweise Gerst⁵³ die Entgrenzung als ‚catch-all-Begriff‘. Hintergrund dieser großen Offenheit ist die Tatsache, dass ca. ab Mitte der 1990er Jahre die Entgrenzung in verschiedenen wissenschaftlichen Kontexten in die Diskussion über die Entwicklung von Arbeit eingeführt wurde.⁵⁴ Das Entgrenzungskonzept entwickelte sich zum integrativen Element der verschiedenen, vor allem in den 1980er Jahren erarbeiteten Konzepte im Rahmen der Arbeits- und Industriesoziologie, die sich mit der

⁵¹ Voß 1998, S. 474.

⁵² Vgl. grundlegend insbesondere Voß 1998 und Minssen 2006, S. 149-180. Einen differenzierteren Überblick geben Gottschall 2003 und Arbeitsgruppe SubArO 2005, zum Fachdiskurs vgl. insbesondere Hielscher 2000.

⁵³ Vgl. Gerst 2003.

⁵⁴ Vgl. auch bezüglich Literaturangaben insbesondere Kratzer/Sauer 2003.

Entwicklung von Arbeit bzw. den beobachteten Veränderungstendenzen befassten. Zu nennen sind hier insbesondere „Das Ende der Arbeitsgesellschaft“⁵⁵ bzw. das „Ende der Arbeitsteilung“⁵⁶, die „systemische Rationalisierung“⁵⁷ und die „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“⁵⁸. Diese generelle Offenheit ist ambivalent zu betrachten. Trotz der schon erwähnten Kritik der Beliebigkeit bzw. zumindest der mangelnden Differenziertheit des Entgrenzungsbegriffs wird in dieser Arbeit übereinstimmend mit Faust et al.⁵⁹ die Meinung vertreten, dass die spezifische Zugangsweise des Entgrenzungskonzepts die Vielfalt der unterschiedlichen Entwicklungstendenzen als gerichtet interpretiert. Zudem bringt das Entgrenzungskonzept eine historische Sichtweise in die Diskussion ein, die auf gesamtgesellschaftliche Veränderungsprozesse hinweist und damit weit über den Bereich der Erwerbsarbeit hinausgeht. Weiterhin wird Entgrenzung als ergebnisoffener Prozess aufgefasst, was dieses Konzept beispielsweise von Beschreibungen eines sich bereits verfestigt habenden Neuen unterscheidet.⁶⁰ Die Betonung der Prozesshaftigkeit von Entgrenzung weist darauf hin, dass zum einen Altes mit Neuem koexistent sein kann und zum anderen weder das letztendliche Ergebnis eines Prozesses feststeht, noch, ob es überhaupt ein Ende der Veränderungen gibt.

Der Begriff der Entgrenzung ist nicht zuletzt deshalb in die Kritik geraten, weil sich scheinbar alles entgrenzt. Auf der Ebene der Beschäftigten entgrenzen sich die Sphären von Arbeit und Leben bzw. Beruf und Familie, die Entgrenzung der Erwerbsarbeit vollzieht sich auf der räumlichen, zeitlichen und arbeitsorganisatorischen Ebene. Auf betrieblicher Ebene lösen sich die Grenzen der Unternehmen auf (Stichwort: virtuelle Unternehmen) und innerbetrieblich spricht man von einer „Internalisierung des Marktes“⁶¹, also einer Erosion der die Beschäftigten vor den Marktanforderungen schützenden Unternehmensgrenzen. Dies sind nur einige Bereiche, die mit Hilfe der spezifischen Sichtweise der Entgrenzung betrachtet werden. Da der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit die individuelle Organisationsform von Zeit ist und daher die Entgrenzung von Arbeit und Leben nur in einem Teilgebiet, eben dem der Zeit, berührt, wird an dieser Stelle darauf verzichtet, näher auf diejenigen Teile des Entgrenzungskonzeptes einzugehen, die nicht die zeitliche Organisation tangieren.

⁵⁵ Matthes 1983.

⁵⁶ Kern/Schumann 1984.

⁵⁷ Altmann et al. 1986.

⁵⁸ Mückenberger 1986.

⁵⁹ Vgl. Faust et al. 2000.

⁶⁰ Vgl. beispielsweise Wolf/Mayer-Ahuja 2002.

⁶¹ Moldaschl/Sauer 2000.

4.2 Bedeutungsverlust der Normalarbeitszeit als Faktor der Entgrenzung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde Entgrenzung als Erosion von begrenzenden Strukturen definiert. In Bezug auf die Arbeitszeitflexibilisierung ist die zugrunde liegende begrenzende Struktur die so genannte Normalarbeitszeit, die oftmals sehr eng als regelmäßige, einschichtige, am Tage in der Zeit zwischen Montag und Freitag abzuleistende Vollzeitarbeit von festgelegter Dauer definiert wird.⁶² Der Begriff der Normalarbeitszeit wird im Rahmen dieser Arbeit als Kontrastfolie für die Veränderungen in Bezug auf die Arbeitszeitorganisation genutzt. Von der empirischen Basis her ist diese Untersuchung eine Momentaufnahme, da die Interviews nur innerhalb eines kurzen Zeitraums geführt wurden und zudem kein besonderer Fokus auf einer biographischen Perspektive lag. Normalarbeitszeit in dieser engen Definition als Kontrastfolie zu benutzen, würde die Unterschiede zu stark betonen, da sich Abweichungen schon lange etabliert haben. Normalarbeitszeit wird stattdessen als historisch-veränderliche Norm begriffen. Zeitlicher Ausgangspunkt einer angemessenen Definition von Normalarbeitszeit als Kontrastfolie ist der Standard der 1980er Jahre vor Abschluss des Tarifvertrags in der Metall- und Druckindustrie, der 1985 in Kraft trat und als Meilenstein der Veränderungen in Bezug auf die Arbeitszeitflexibilisierung zu begreifen ist (vgl. den folgenden Abschnitt 4.2.1). Daher soll die Definition im Rahmen dieser Arbeit u. a. um Wechselschichtmodelle erweitert werden, in denen die Variation der Arbeitszeit in regelmäßigen und daher planbaren Zyklen erfolgt. Ebenso wird die Zeitspanne der Arbeitserledigung erweitert, da beispielsweise im großen Bereich des Einzelhandels der Samstag ein normaler, also vor allem zuschlagfreier Arbeitstag ist. Auch Gleitzeitmodelle mit aus heutiger Sicht geringen Freiheitsgraden stellten zu dieser Zeit schon eine etablierte Norm dar. Das primäre Merkmal der Normalarbeitszeit im Rahmen dieser Untersuchung liegt damit in der relativen Regelmäßigkeit und Planbarkeit von Arbeitszeit. Hinzu kommt, dass die Normalarbeitszeit für die Beschäftigten in der Regel durch betriebliche Vorgaben strukturiert ist, die Freiheitsgrade für eine individuelle Ausgestaltung also sehr gering sind.

Arbeitszeitflexibilisierung kann man als Abweichung von der Normalarbeitszeit definieren. Diese Abweichung kann sowohl die Dauer, die Lage als auch die Verteilung der Arbeitszeit betreffen. Ein grundlegendes Merkmal aktueller betrieblicher Strategien der Arbeitszeitflexibilisierung ist zudem die Unregelmäßigkeit der individuellen Arbeitszeit, deren konkrete Festlegung sich oft an der aktuellen und nicht vorhersehbaren Arbeitsmenge orientiert, und damit ihre individuelle Unplanbarkeit.

⁶² Vgl. beispielsweise Seifert 2004, S. 2.

Unter diesem Aspekt sind der Verlust der Prägekraft des Normalarbeitsverhältnisses und auch die fortschreitende Flexibilisierung der Arbeitszeit Merkmale einer zeitlichen Entgrenzung der Erwerbsarbeit. In den folgenden Textabschnitten wird die Arbeitszeitflexibilisierung auf verschiedenen Ebenen dargestellt.

4.2.1 Arbeitszeitflexibilisierung auf Tarifebene

Bis in die 1980er Jahre hinein war Arbeitszeitflexibilisierung mit der Einführung von Gleitzeit nahezu gleichzusetzen. Die Erosion der Normalarbeitszeit begann spätestens mit dem Tarifabschluss der Metall- und Druckindustrie im Jahr 1984. Der mit dem sogenannten Leber-Kompromiss beendete, etwa sechswöchige Arbeitskampf um die 35-Stunden-Woche brachte neben der Dauer der Wochenarbeitszeit und der Entlohnung ein drittes Thema in die Tarifstreitigkeiten: das der Arbeitszeitflexibilisierung aufgrund von Effektivitätsgesichtspunkten. Diese war schon seit der Industrialisierung ein virulentes Thema bei Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und -nehmern, aber es war dieser Tarifvertrag, der erstmals einen Passus zur Flexibilisierung der Arbeitszeit enthielt. Als Gründe für die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen wurden von Arbeitgeberseite vor allem der verschärfte Wettbewerb, die Anpassung der Produktionsleistung an Marktschwankungen, die Auslastung von kostenintensiven Produktionsanlagen und die Kompensation von Arbeitszeitverkürzungen angeführt. Dieser mit dem Leber-Kompromiss beendete erste ‚flexible‘ Tarifvertrag schrieb beispielsweise eine Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden vor, die aber lediglich im Durchschnitt erreicht werden musste. Die konkrete Wochenarbeitszeit konnte zwischen 37 und 40 Stunden liegen, wurde auf der betrieblichen Ebene festgelegt und konnte je nach Auftragslage variiert werden.

Der Anfang der tariflichen Öffnung für betriebliche Regelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung war damit gemacht. Schon in den 1980er Jahren wurde von deutschen Arbeits- und Industriesoziologen ein Trend zur „Dezentralisierung tarifpolitischer Regelungskompetenz“⁶³ erkannt. Die Arbeitszeitregelungen in den Tarifverträgen wurden zunehmend weniger konkret, es wurden nur noch die groben Rahmenbedingungen festgelegt. Die konkrete Ausgestaltung war damit Aufgabe der betrieblichen Akteure. In Bezug auf die tarifpolitische Regelungskompetenz wurde daher auch von einem Trend zur Verbetrieblichung gesprochen.⁶⁴ Mit der Wirtschaftskrise Mitte der 1990er Jahre verschärfte sich der Druck auf die Unternehmen, ihre Konkurrenzfähigkeit auf den globalen Märkten zu verbessern. „Offensichtlich hatten die Unternehmen die Flexibilisierung in der Konjunkturkrise 1993/94 als ein Instrument zur Rationalisierung und Kostensenkung neu

⁶³ Bosch et al. 1999, S. 17. Vgl. ebd. zu weiterführenden Literaturangaben.

⁶⁴ Vgl. beispielsweise Schmidt/Trinczek 1988.

entdeckt.“⁶⁵ Mit Herrmann et al. kann man ab dieser Zeit von einer „forcierten Arbeitszeitflexibilisierung“⁶⁶ sprechen. Neben einer fortschreitenden Tariffucht lässt sich ein Trend zur Ausschöpfung der tariflichen Öffnungsklauseln seitens der Unternehmen feststellen.

Ein Meilenstein der Erosion der Normalarbeitszeit und sozusagen der Anfang der forcierten Arbeitszeitflexibilisierung ist der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung bei VW in Wolfsburg, der am 01.01.1994 in Kraft trat und unter dem Stichwort der atmenden Fabrik viel öffentliche Beachtung fand. Kernpunkt dieses Tarifabschlusses war eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 28,8 Stunden ohne Lohnausgleich. Diese Zahl bezieht sich wieder auf die durchschnittliche Wochenarbeitszeit innerhalb eines Jahres. Im Gegenzug wurde von Unternehmensseite auf Kündigungen verzichtet. In der betrieblichen Ausgestaltung dieser Rahmenrichtlinien wurden zeitweise über 130 verschiedene Arbeitszeitregelungen praktiziert.⁶⁷ Die Verhandlungen über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit führten die Betriebsparteien. In der Praxis wurden die Arbeitszeiten den Auftragsschwankungen und Marktrhythmen angepasst. Die Normierungsfunktion einer einheitlichen Wochenarbeitszeit wurde dabei weitgehend aufgegeben bzw. diese wurde zu einer reinen Durchschnittsgröße im Jahresverlauf und war damit lediglich für die monatliche Entlohnung relevant.

Diese Entwicklungen in der betrieblichen Strategie der Arbeitszeitflexibilisierung sprechen im Zusammenhang mit Veränderungen der tarif- und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen für einen Trend der Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft. Der tarifliche Schutz der Arbeitskraft wird zunehmend zurückgenommen. Zudem läuteten die tariflichen Öffnungsklauseln zur Flexibilisierung der Arbeitszeit das Ende der homogenen Arbeitszeiten auf betrieblicher bzw. Branchenebene ein. War es im Fordismus noch üblich, dass ganze Belegschaften oder zumindest alle Beschäftigten innerhalb einer Schicht einheitliche Arbeitszeiten hatten, löste sich diese Einheitlichkeit mit der forcierten Arbeitszeitflexibilisierung nach und nach auf. Die ‚Normalität‘ dieses Teils der Normalarbeitszeit wurde und wird spätestens seit dieser Zeit stark in Frage gestellt.⁶⁸

⁶⁵ Hielscher 2006, S. 79.

⁶⁶ Herrmann et al. 1999.

⁶⁷ Vgl. Jürgens et al. 1998, S. 91.

⁶⁸ Zu statistischen Daten bzgl. der Verbreitung von atypischen Beschäftigungsverhältnissen vgl. insbesondere Bauer et al. 2004, Groß/Schwarz 2007, Groß et al. 2007 und Seifert 2007.

4.2.2 Arbeitszeitflexibilisierung auf betrieblicher Ebene

„Flexible Arbeitszeitgestaltung, auch darauf verweisen die empirischen Forschungsbefunde, geht durchgängig auf die Initiative der Unternehmen zurück. Auch wenn andere gesellschaftliche Faktoren wie die steigende Erwerbsquote der Frauen, Wertewandel, stärker individualisierte Lebensformen und Ähnliches als Hintergrund der Arbeitszeitflexibilisierung eine nicht unwesentliche Rolle spielen, so bleiben als maßgebliche Einflussgrößen doch die Strategien von Unternehmen, in denen Arbeitszeitflexibilisierung ein zentrales Mittel zur Bewältigung veränderter Marktanforderungen wird.“⁶⁹

Das betriebliche Interesse an Arbeitszeitflexibilisierungen wird in der Regel mit drei Zielen der Unternehmen in Verbindung gebracht:

- Einer Verbesserung der betrieblichen Möglichkeiten, sich an Marktschwankungen anzupassen und damit die Senkung von Folgekosten, insbesondere in den Bereichen Logistik und Lagerhaltung;
- eine Senkung der Personalkosten im Bereich der flexiblen Arbeitszeit, durch Wegfall von Zuschlägen für phasenweise Mehrarbeit bzw. für Arbeit in ‚unsocial hours‘ und
- einer Ausdehnung der Betriebsnutzungs- und Dienstleistungszeiten, die eine schnellere Amortisierung der teuren Maschinen zur Folge hat.⁷⁰

Ab Mitte der 1960er Jahre wurde die Schichtarbeit erheblich ausgebaut und auch die Variation der Arbeitszeit über Mehrarbeit und Teilzeitverträge wurde schon praktiziert. Ein Blick in die jüngere Geschichte zeigt, dass anfangs auch andere Gründe zur Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen beigetragen haben. Die erste bekannt gewordene Gleitzeitregelung gab es in Deutschland 1967 unter dem Namen „Ottobrunner Modell“ bei der Firma Bölkow (später Teil von Messerschmidt-Bölkow-Blohm bzw. EADS).⁷¹ Die Einführung geschah allerdings wegen keinem der oben kurz angerissenen Gründe, sondern folgte anderen Überlegungen. So war bei der expandierenden Firma die einzige Zufahrtsstraße regelmäßig zu Beginn und zum Ende der Schicht überlastet. Mit der neu eingeführten Regelung zum zeitverschobenen Beginn und Ende der Arbeit sollten vor allem verkehrstechnische Probleme gelöst werden.

Heute wird Zeit für die Unternehmen zu einem immer entscheidenderen Wettbewerbsfaktor. Ein wichtiges Merkmal für die Konkurrenzfähigkeit auf den globalen Märkten ist die Fähigkeit der Unternehmen, sich auf wechselnde Marktsituationen einstellen zu können. Deutlich wird dies in Konzepten wie der ‚just in time‘-Produktion oder der ‚atmenden

⁶⁹ Kratzer/Sauer 2005, S. 245f.

⁷⁰ Vgl. Eberling et al. 2004, S. 25ff.

⁷¹ Zum Ottobrunner Modell vgl. Necati 2005.

Fabrik⁷². Im Fordismus wurde diese Anpassungsleistung vor allem durch angeordnete und damit in der Regel zuschlagpflichtige Mehrarbeit und den Auf- und Abbau von Belegschaften realisiert. Ziel der aktuellen Unternehmensstrategien ist eine kostenneutrale Anpassung der Produktions- bzw. Arbeitsleistung an Marktschwankungen. Zu diesem Zweck sind es nicht mehr die mittleren Managementebenen, die diese Anpassungsleistungen vollbringen, sondern die Beschäftigten selbst in Form von (teil-)autonomen Arbeitsgruppen, Projektteams oder Ähnlichem. Die für die Unternehmen nicht zuletzt mit Kosten verbundene Anpassungsarbeit wird in flexibilisierten Arbeitszeitmodellen vermehrt von den Beschäftigten selbst verrichtet. Hinzu kommt, dass mit dem Wegfall einer Hierarchieebene der Anpassungsprozess idealtypisch schneller verläuft und besser an die alltägliche Auftragsituation angepasst ist.

Einen weiteren Kostenvorteil für die Unternehmen entsteht idealtypisch durch den Verzicht auf Massenlagerung im Produktionssektor. Die Idee des ‚just-in-time‘-Produzenten setzt eine hochflexible Produktionsorganisation voraus, die eingehende Aufträge in einer angemessenen Zeit abarbeiten kann. Es wird nicht mehr ‚auf Vorrat‘ produziert und in Auftragsflauten durch die Unternehmen gelagert. Statt dessen beginnt die Produktion idealtypisch sofort nach Auftragseingang und die fertigen Produkte werden ohne zwischenzeitliche Lagerung dem Kunden geliefert.

So spricht beispielsweise der BMW-Konzern in seinem Geschäftsbericht 2005 von mehr als 300 verschiedenen Arbeitszeitmodellen für die ca. 100.000 Beschäftigten weltweit, um „Kapazitätsanforderungen aktiv [zu] steuern, die sich beispielsweise aus Anlaufsituationen oder durch modellzyklusbedingte Nachfrageschwankungen ergeben.“⁷³ In Relation zur angeordneten Mehrarbeit, die in der Regel mit einer Zuschlagspflicht einher geht, sinken demnach für die Betriebe die Personalkosten, auch wenn komplexe Zeitkontenmodelle einen erhöhten Verwaltungsaufwand nach sich ziehen können. Selbstorganisierte Anpassung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten ist dagegen in den seltensten Fällen mit der Zahlung eines Zuschlags verbunden. Schließlich sind diese dafür verantwortlich, dass der wechselnde Arbeitsanfall in einer angemessenen Zeit erledigt wird.

Ein Interesse der Unternehmen besteht zudem in einer Verlängerung von Betriebs- oder Produktionszeiten und damit einer Vergrößerung der Produktion bzw. einer besseren Auslastung des Maschinenparks. Außerhalb des Produktionssektors wird so beispielsweise die Kundenerreichbarkeit in Dienstleistungsbereichen verlängert. Es wird in der Regel versucht, dies über eine Entkoppelung der Betriebs- und der individuellen Arbeitszeiten zu erreichen. Spezifisch für die verschiedenen Arbeitszeitmodelle ist, dass sich die

⁷² Vgl. Hartz 1996.

⁷³ BMW Group 2005.

Arbeitszeiten der Beschäftigten diversifizieren. Beispiele für diese Arbeitszeitmodelle sind Gleitzeitregelungen, flexible Schichtarbeit, Arbeitszeitkontenmodelle und als ‚Spitze des Eisbergs‘ die Vertrauensarbeitszeit.

Wie schon im Kap. 2.2 beschrieben, gehen die Betriebe zunehmend dazu über, die Arbeitsleistung der Beschäftigten indirekt zu steuern. In Bezug auf die Arbeitszeit bedeutet das insbesondere, dass die Unterscheidung von produktiver und unproduktiver Zeit von ihnen selbst gefällt werden muss. Parallel zur steigenden Bedeutung von Zeit und ihrer Ökonomie für die Unternehmen selbst wird die Zeit als Maß der individuellen Leistung zunehmend unwichtiger.⁷⁴ In Bezug auf die individuelle Leistungsfähigkeit werden in indirekten Steuerungsmodellen zunehmend die Arbeitsergebnisse der Beschäftigten beurteilt und nicht mehr die dazu benötigte Arbeitszeit. Aus einer hierarchisch-zentralistischen Steuerungsform der Arbeitszeit ist damit eine dezentrale Steuerung der Arbeitsleistung der Beschäftigten geworden, wobei Letztere zudem einen wachsenden Teil dieser Organisationsleistung selbst übernehmen müssen.

Kratzer/Sauer⁷⁵ beschreiben die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeiten auf betrieblicher Ebene mit einer Transformation der vorherrschenden Zeitökonomie. Der Fordismus ist ihrer Meinung nach gekennzeichnet durch die „Bewirtschaftung der Zeitmenge, das heißt des Arbeitsaufwandes.“⁷⁶ Das Ziel der betrieblichen Arbeitsorganisation in der Zeit des Fordismus war eine Verkleinerung des Arbeitsaufwandes und damit eine Erhöhung der Arbeitseffektivität und damit auch der Produktivität des Betriebes. Innerhalb einer festgelegten Dauer, der starren Arbeitszeit, wurden auf diese Weise beispielsweise mehr Produkte hergestellt. Das typische Mittel war das der Rationalisierung, ein für die Beschäftigten positiver Effekt war die Arbeitszeitverkürzung. Die Beschäftigten gaben in dieser Zeit den vermittels der Gewerkschaften geführten Kampf um die Gestaltung der Arbeitszeit zugunsten eines Kampfes um deren Grenzen auf. Mit zunehmender zeitlicher Rationalisierung wurden die verbliebenen lebensweltlichen Elemente mehr und mehr aus der Arbeitszeit verdrängt. Die Stechuhr symbolisierte damit die Grenze zwischen einem selbst- und einem fremdorganisierten zeitlichen Areal, also der Arbeitszeit und der Freizeit.⁷⁷

Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit markiert für Kratzer/Sauer einen Wechsel der Logik innerhalb der betrieblichen Zeitökonomie. Die lineare Logik des Fordismus wird zugunsten einer synchronen Logik des flexibilisierten Kapitalismus verdrängt. Das Ziel

⁷⁴ Vgl. Kratzer/Sauer 2005.

⁷⁵ Kratzer/Sauer 2007.

⁷⁶ Ebd., S. 176.

⁷⁷ Zur historischen Entwicklung der zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit vgl. Jürgens/Voß 2007.

dieser neuen Form der Zeitökonomie ist die Bewirtschaftung des richtigen Zeitpunktes für ein marktbewertetes Ergebnis, die Zeitmenge tritt somit in den Hintergrund. Kennzeichnendes Mittel der Unternehmen ist für Kratzer/Sauer der Versuch, „Beschleunigung durch Gleichzeitigkeit herzustellen.“⁷⁸ Die Arbeitsgeschwindigkeit und -menge und der richtige Zeitpunkt der Arbeitserledigung werden durch marktliche Prinzipien vorgegeben und damit objektiviert. Zu diesen objektiven systemischen Faktoren gehören damit zunehmend auch die betrieblichen Rahmenbedingungen der Arbeitserledigung, also Personalstruktur, Budget und nicht zuletzt auch die Unternehmensleitung selbst bzw. ihre Vertreter.

Die Möglichkeit zur Selbstorganisation der Arbeitszeit für die Beschäftigten setzt an einer Stelle an, die zunehmend unwichtiger in Bezug auf die Leistungsbewertung wird. Diese ‚Freiheit‘ der Beschäftigten wird damit mehr und mehr „nutzlos bzw. verkehrt sich sogar in ihr Gegenteil“⁷⁹. Für die Unternehmen stellt die Flexibilisierung von Arbeitszeiten bzw. der Verzicht auf ihre Kontrolle lediglich eine Transformation von Herrschaft dar. Aus der personalen Herrschaft vermittelt einer direkten Kontrolle der individuellen Arbeitsleistung wird eine systemische Herrschaft. Laut Kratzer/Sauer folgt daraus, dass

*„die neue Autonomie der Beschäftigten [...] die Freiheit [ist], sich selbst in Auseinandersetzung mit systemischen Anforderungen zu steuern, aus eigenem Willen zum richtigen Ergebnis zu kommen. Die Strafe ist dann nicht mehr die Sanktion, die der Herrschaft zur Verfügung steht, sondern der eigene Misserfolg.“*⁸⁰

4.2.3 Arbeitszeitflexibilisierung auf der Ebene der Beschäftigten

In diesem Abschnitt steht die alltägliche Organisation der Arbeitszeit der Beschäftigten im Mittelpunkt. Wie schon im Abschnitt zur Subjektivierung auf abstrakterem Niveau angesprochen, werden auf der einen Seite in der gegenwärtigen Phase der fortschreitenden Flexibilisierung von Arbeitszeiten mehr Anforderungen an die Beschäftigten in Bezug auf die Organisation von Zeit gestellt. Auf der anderen Seite haben sie mehr Möglichkeiten, die Arbeitszeit an ihre individuellen Interessen anzupassen.

a) Notwendigkeiten

Flexibilisierung von Arbeitszeiten bedeutet in der betrieblichen Praxis für die Beschäftigten die Notwendigkeit, Lage, Dauer und Verteilung ihrer Arbeitszeiten den wechselnden marktlichen Erfordernissen anpassen zu müssen. In Bezug auf Lage und Dauer der Arbeitszeit sind es vor allem die individuellen Anfangs- und Endzeiten, die die

⁷⁸ Kratzer/Sauer 2007, S. 177.

⁷⁹ Ebd.

⁸⁰ Ebd.

Beschäftigten zunehmend selbst festlegen bzw. der wechselnden Arbeitsmenge anpassen müssen. Insbesondere im Zusammenhang mit dem im letzten Abschnitt erwähnten Vorhandensein von verschiedenen Arbeitszeitmodellen innerhalb eines Betriebes wird deutlich, dass von einer kollektiv festgesetzten Normalarbeitszeit nicht mehr gesprochen werden kann. Die tarifliche Regelungsebene der Arbeitszeit hat nicht nur zugunsten der betrieblichen, auf der die Rahmenbedingungen gesteuert werden, an Bedeutung verloren, sondern zunehmend auch zugunsten der Beschäftigtenebene. Denn die letztendliche Entscheidung darüber, wann genau die Arbeit begonnen und beendet wird, treffen die Beschäftigten in Abhängigkeit der jeweils aktuellen Arbeitsmenge selbst. Gleiches gilt für die Verteilung der Arbeitszeit innerhalb der Arbeitswoche bzw. des Jahres. Ob an Wochenenden gearbeitet wird oder der geplante Urlaub genommen werden kann, ist vor allem, aber nicht ausschließlich im Dienstleistungssektor von den höherqualifizierten Beschäftigten mehr und mehr selbst zu entscheiden bzw. direkt von der Auftragslage abhängig. Zuschlagpflichtige Mehrarbeit fällt bei Modellen dieser Art natürlich nicht an. Vielmehr ist hier die Variabilität in einem solchen Maß zur Norm erhoben, dass eine Normalarbeitszeit in vielen Fällen gar nicht mehr angegeben werden kann.

Eine individuelle Anpassung der Arbeitsleistung an wechselnde Arbeitsmengen muss aber nicht nur über die Ausweitung bzw. Verkürzung der Arbeitszeit erfolgen. Auch die Arbeitsintensität kann und sollte von den Beschäftigten variiert werden. Auf hektische Phasen der hohen Arbeitslast, in denen lange und schnell gearbeitet werden muss, also beispielsweise den Endphasen im jeweiligen Projekt, folgen idealtypisch wiederum Zeiten der geringen Arbeitslast, in denen man es ‚ruhiger angehen lassen‘ kann und sollte, damit die Arbeitsfähigkeit auch langfristig erhalten bleibt. Ein unternehmerischer bzw. nachhaltiger Umgang mit der Arbeitskraft schließt damit auch die Anpassung der Arbeitsgeschwindigkeit bzw. -intensität ein.

In diesem Zusammenhang soll noch einmal auf die systematische Überlastung von Beschäftigten innerhalb von Unternehmen eingegangen werden, die, ob ‚freiwillig‘ oder unter dem Druck einer starken Konkurrenz, nur über sehr knappe Personalressourcen verfügen. Für die Beschäftigten in diesen Betrieben entsteht somit ein „Flexibilisierungsparadox“⁸¹. Auf der einen Seite verfügen sie im Rahmen von flexibilisierten Anwesenheitsregelungen innerhalb der Betriebe zumindest formal über mehr Freiheitsgrade zur individuellen Anpassung ihrer Arbeitszeit an die privaten Anforderungen. Auf der anderen Seite zwingt die dauerhaft hohe Arbeitsbelastung sie, ihre Arbeitszeit derart zu organisieren bzw. auszuweiten, dass sie ihre Aufgaben überhaupt bewältigen können. Diese Mitarbeiter sind daher bestrebt, ihre Arbeitsleistung beständig zu optimieren bzw.

⁸¹ Hielscher/Hildebrandt 1999.

gezwungen, ihre Arbeitszeit immer weiter auszudehnen. Von zeitlichen Freiräumen, Gestaltungsmöglichkeiten oder gar Arbeitszeitsouveränität kann in diesen Fällen daher keine Rede sein. Damit wird gleichzeitig die angesprochene Notwendigkeit zum verantwortungsvollen bzw. nachhaltigen Umgang mit der eigenen Arbeitskraft ad absurdum geführt.

b) Möglichkeiten

Dennoch eröffnen flexible Arbeitszeitmodelle den Beschäftigten zumindest formal neue Möglichkeiten der Zeitverwendung. Sofern es die aktuelle Arbeitssituation zulässt, sind im Rahmen der flexiblen Arbeitszeitmodelle mehr Anpassungsmöglichkeiten für die Beschäftigten gemäß ihrer subjektiven Vorlieben bzw. der privaten Notwendigkeiten möglich. Beispielsweise können selbstbestimmte Anfangs- und Endzeiten natürlich dazu beitragen, die viel beschworene Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, z. B. indem die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten den Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen anpassen oder bei besonderen Gelegenheiten wie Krankheit der Kinder etc. spontaner reagieren können. Wesentliche Rahmenbedingungen stellen die Normen der betrieblichen Arbeitszeitkultur dar, denen sich das Kapitel 8 ausführlich widmen wird. Zudem beschränken oder eröffnen die betrieblichen Strukturen – also insbesondere die personelle und finanzielle Ausstattung der jeweiligen Abteilung – die Freiheitsgrade der Beschäftigten.

Aus der Sicht der Beschäftigten ergibt sich idealtypisch aus einer Flexibilisierung der Arbeitszeit, die über eine Zunahme der Selbstverantwortung bzw. Selbstorganisation von Zeit realisiert wird, die Möglichkeit der Anpassung von Arbeitszeit an familiäre oder freizeitliche Interessen. Durch eine gesteigerte Ergebnisorientierung in der Leistungsbemessung der Unternehmen wird die für die Erreichung eines Ergebnisses benötigte Zeit unwichtiger. Zentrales Leistungskriterium ist das marktwirtschaftlich verwertbare Ergebnis zur richtigen Zeit. Die Anwesenheit in der Firma, die genauen Anfangs- und Endzeiten, die Länge der Pausen, die Arbeitsgeschwindigkeit etc. werden bei einer streng ergebnisorientierten Leistungsbemessung zweitrangig und zudem in der betrieblichen Praxis zunehmend weniger direkt kontrolliert. Der ‚eigensinnigen‘ Anpassung der Arbeitszeit an individuelle Präferenzen steht damit der Arbeitgeber nicht mehr (direkt) im Weg. Die letztendliche Gewichtung von privaten und betrieblichen Interessen nimmt in dieser Sichtweise allein der Beschäftigte vor bzw. muss diese Entscheidung lediglich vor sich selbst rechtfertigen. Jürgens⁸² weist in diesem Zusammenhang zurecht darauf hin, dass die Norm einer Ökonomisierung von sozialer Zeit bereits von den Beschäftigten internalisiert ist. Kommt nun die beschriebene Verschiebung des Konflikts zwischen privaten und betrieblichen Interessen hinzu, wird aus einer Ökonomisierung der sozialen

⁸² Jürgens 2007.

Zeitverwendung eine des subjektiven Zeiterlebens. Die bereits angesprochene Transformation der subjektiven Wahrnehmung von Misserfolgen – von der strukturellen Überforderung zum individuellen Scheitern – wird durch diesen Prozess noch verstärkt.

Trotz dieser Ambivalenz bleibt auf der Seite der Möglichkeiten festzuhalten, dass die Anpassung der Arbeitszeit und auch der Arbeitsintensität an persönliche Präferenzen durch Arbeitszeitflexibilisierung zunehmen kann. Formale Begrenzungen der individuellen Freiheitsgrade fallen zugunsten einer Ergebnisorientierung zunehmend weg, die mit neuen Möglichkeiten der selbstverantwortlichen Arbeitsorganisation der Beschäftigten einher geht. Wenn die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen der Unternehmen den Beschäftigten auch in der Praxis erlauben, die formal gewährten Freiheitsgrade bzgl. einer ‚eigensinnigen‘ Variation der Arbeitszeit gemäß privater Interessen zu nutzen, können auch die Beschäftigten von flexiblen Arbeitszeitmodellen profitieren.

Aus dem Vorgegangenen sollte deutlich geworden sein, dass in der Regel von den Beschäftigten eine den betrieblichen Interessen angemessene Form von Zeitorganisation erwartet wird. Eine Gleichwertigkeit von betrieblichen und privaten Interessen kann, zumindest von Seiten der Unternehmen, kaum angenommen werden. Stattdessen ordnet sich die Organisation von Zeit zumeist den betrieblichen Belangen unter⁸³. Die viel zitierte ‚win-win-Situation‘ des Flexibilisierungsgewinns für Unternehmen und Beschäftigte kann nur dann zustande kommen, wenn die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten zum Wohle des Unternehmens und gemäß der marktlichen Erfordernisse organisieren bzw. optimieren und gleichzeitig dadurch mehr Freiheiten in Bezug auf die Verfolgung ihrer privaten oder familiären Interessen genießen können. Dies setzt u. a. eine moderate Arbeitsmenge und eine ausreichende Personalstruktur voraus, die wiederum den betrieblichen Bestrebungen einer stetigen Steigerung der Konkurrenzfähigkeit auf den sich globalisierenden Märkten entgegensteht.⁸⁴ Letzteres spricht für die Unternehmen dafür, die Arbeitsmenge möglichst hoch zu halten und die Belegschaft gleichzeitig möglichst knapp zu bemessen.

Genau wie schon bei den Beschreibungen zur Subjektivierung von Arbeit sind die Tendenzen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit ambivalent zu betrachten. Auch hier stehen neue Möglichkeiten der Beschäftigten zur individuellen Ausgestaltung der Arbeitszeit neuen Notwendigkeiten gegenüber, die Zeiten gemäß betrieblicher Interessen zu gestalten.

⁸³ Jürgens weist darauf hin, dass das Primat der betrieblichen Interessen vielfach auch in Betriebsvereinbarungen explizit festgeschrieben wird. Vgl. Jürgens 2007, S. 170.

⁸⁴ Eine detaillierte, auf einer repräsentativen Umfrage beruhende Analyse der Faktoren, die zu einer Steigerung Freiheitsgrade in Bezug auf die Organisation der Arbeitszeit führen können gibt Munz 2005 und 2006.

5 Der Arbeitskraftunternehmer als theoretisch konstruiertes Konzept

In den letzten beiden Kapiteln wurden die Veränderungen der Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit unter den Stichworten der Subjektivierung und Entgrenzung dargestellt. Voß/Pongratz nahmen diese Veränderungen zum Ausgangspunkt, um einen neuen Leittypus des abhängig Beschäftigten zu postulieren. Anfangs waren diese Postulate, die unter dem Begriff des Arbeitskraftunternehmers seit Ende der 90er Jahre im Fachdiskurs breit rezipiert und auch diskutiert worden sind, rein theoretische Konstruktionen. In der Theorie war der Arbeitskraftunternehmer die ideale Antwort auf die diagnostizierten Veränderungen der Arbeitswelt.⁸⁵ Spätere empirische Untersuchungen führten zu einer differenzierten Darstellung der empirisch vorgefundenen, für den Arbeitskraftunternehmer typischen Merkmale bei den Beschäftigten.⁸⁶ Zentral für den ‚Arbeitskraftefolgsunternehmer‘ ist dabei, dass er die in den letzten Kapiteln beschriebene Ambivalenz von neuen Möglichkeiten auf der einen und neuen Anforderungen und Notwendigkeiten auf der anderen Seite erfolgreich für sich nutzen kann. Es wird im Rahmen dieser Arbeit die These vertreten, dass diese Kompetenzen auch Auswirkungen auf die individuelle Organisation von Zeit haben. Die bei Pongratz/Voß vorgenommene Differenzierung in ‚Erfolgsunternehmer ihrer Arbeitskraft‘⁸⁷ und ‚Arbeitskraft-Tagelöhnern‘⁸⁸, die paradigmatisch für die Gewinner und Verlierer dieser Veränderungen von Erwerbsarbeit stehen, sollte sich also auch in den mehr oder weniger Erfolg versprechenden oder zumindest angemessenen Formen der individuellen Organisation von Zeit wieder finden lassen.

Im Folgenden werden zunächst die allgemeinen Kernkompetenzen des Arbeitskraftunternehmers dargestellt.

⁸⁵ So lautet auch einer der Hauptkritikpunkte am Konstrukt des Arbeitskraftunternehmers. Vgl. Matuschek et al. 2005 und Gerst 2005.

⁸⁶ Pongratz/Voß 2003.

⁸⁷ Ebd., S. 243.

⁸⁸ Pongratz/Voß 2000, S. 238.

5.1 Der Arbeitskraftunternehmer - Theoretische Leitlinien

„Der Arbeitskraftunternehmer“⁸⁹ ist das Postulat eines neuen Typus von Arbeitskraft, der mit gesellschaftlichen Veränderungen hin zu einem posttayloristischen oder auch flexibilisierten Kapitalismus in Beziehung gesetzt wird. Damit löst er nach Meinung der Autoren mittelfristig den verberuflichten Arbeitnehmer ab, den sie der Phase des Taylorismus bzw. Fordismus zuordnen. Dieser zeichnet sich in diesem Kontext dadurch aus, dass er in fremdorganisierten Arbeitsumgebungen vor allem Anweisungen ausführt. Ziel dieser Fremdorganisation war die Standardisierung der ausgeführten Arbeitsleistungen und damit eine Minimierung der Subjektivität der Beschäftigten.⁹⁰

Ausgangspunkt für das Konstrukt des Arbeitskraftunternehmers ist die Veränderung des betrieblichen Kontroll- bzw. Überwachungsmodus hin zu mehr indirekter Kontrolle. Durch eine derartige Verschiebung des Transformationsproblems werden Anforderungen in einer neuen Qualität an die Beschäftigten gestellt. Primär im Bereich der Selbstorganisation der eigenen Arbeit werden hier neue Kompetenzen abverlangt. War der Kern der konkreten Arbeitstätigkeit des verberuflichten Arbeitnehmers noch die passive Ausführung von Anordnungen innerhalb einer fremdorganisierten und standardisierten Arbeitsumgebung, wird nun dem Arbeitskraftunternehmer ein unternehmerischer Umgang mit der eigenen Arbeitskraft abverlangt. Den Autoren zufolge lassen sich die neuen Anforderungen in drei Ebenen unterteilen, die im Folgenden näher erläutert werden.

⁸⁹ So der gleichnamige, grundlegende Text von Voß/Pongratz 1998.

⁹⁰ Auch in der Phase des Taylorismus hat es Anforderungen an die Beschäftigten gegeben, die sich heute unter dem Stichwort Subjektivierung fassen ließen. Zu dieser Zeit entsprachen diese Anforderungen allerdings nicht den gesellschaftlichen Normalitätsvorstellungen abhängiger Beschäftigung.

5.1.1 Selbstkontrolle

Die Anforderungen, die bezüglich der Selbstkontrolle an die Arbeitskraftunternehmer gestellt werden, lassen sich als eine neue Qualität der Transformation der eigenen Arbeitsfähigkeit beschreiben. Im Sinne des von Braverman⁹¹ herausgearbeiteten Transformationproblems ist es nun vermehrt Aufgabe des Beschäftigten selbst, für die Umwandlung von Arbeitspotential in manifeste Arbeitsleistung zu sorgen. Damit geht einher, dass die Beschäftigten sich selbst und ihre Arbeitstätigkeit überwachen bzw. nach Möglichkeiten suchen, die Arbeit effizienter und damit für das Unternehmen profitabler zu gestalten. Zum Vorteil des Unternehmens wird so aus dem Rohstoff Arbeitskraft ein schon „veredeltes Halbfertigprodukt“.⁹² Diese Fähigkeiten werden zudem zunehmend von den Unternehmen durch eine Art „Vorkontrolle“⁹³ sichergestellt. Ausgangspunkt sind hier Managementstrategien, die auf eine direkte Kontrolle des Arbeitsprozesses verzichten. Ziel dieser Externalisierung der Kontrollfunktion ist die Erschließung von neuen individuellen Leistungspotentialen und nicht zuletzt auch die Verringerung von Kontrollaufwand und damit zudem von Kosten. Die Kontrolle der Beschäftigten erfolgt heute in bestimmten Branchen vermehrt über indirekte Steuerungsmechanismen. Der Wechsel weg von einer Zeit- und hin zu einer Ergebnisorientierung der betreffenden Managementinstrumente hängt eng damit zusammen.

Die geforderte Selbstkontrolle des Arbeitsprozesses vollzieht sich auf mehreren Ebenen. Zu nennen wäre hier, im Anschluss an den genannten Wechsel der Steuerungsmechanismen, zuerst die Notwendigkeit zur Selbstorganisation der Arbeitszeit. Dieser Punkt wird im Abschnitt über das Konzept des Zeithandelns (Kap. 6) noch ausführlich diskutiert werden.

Für die Selbstkontrolle kann zusammengefasst werden, dass mit einer Vorkontrolle der Unternehmen in Bezug auf die Selbststeuerungskompetenzen der Beschäftigten eine neue Qualität der Anforderungen an die Beschäftigten etabliert wird. Die Externalisierung des Transformationsproblems bewirkt bei den Unternehmen eine Reduzierung des Kontrollaufwands einerseits und soll andererseits für einen erweiterten Zugriff auf individuelle Arbeitskraftpotentiale sorgen. Auf Seiten der Beschäftigten ist dagegen die Ambivalenz zwischen der erweiterten Möglichkeit zur Selbstausbeutung und der erhöhten Optionalität bzw. Selbstverantwortung hervorzuheben.

⁹¹ Vgl. Braverman 1977.

⁹² Voß/Pongratz 1998, S. 140.

⁹³ Ebd.

5.1.2 Selbstökonomisierung

Mit der Tendenz zur vermehrten Selbstökonomisierung ändert sich das Verhältnis der Beschäftigten zur eigenen Arbeitskraft. Diese muss zunehmend aktiv produziert und weiterentwickelt werden. Die Beschäftigten sind gezwungen, mit der einzigen ihnen zur Verfügung stehenden ‚Ware‘, eben ihrer Arbeitskraft, gemäß der unternehmerischen Logik zu ‚handeln‘. Aus einer noch für den verberuflichten Arbeitnehmer typischen eher reaktiven Arbeitskraftverausgabung wird damit die Notwendigkeit einer aktiven und strategischen Entwicklung der eigenen Arbeitsfähigkeit. Dies ist nach Meinung der Autoren „eine ‚Produktion der Produktion‘ (nicht durch den Betrieb, sondern) durch die Produzenten selbst“⁹⁴ nach Maßgabe einer individuellen Produktionsökonomie. So müssen die Beschäftigten z. B. eigenständig für Fortbildungen sorgen und sich auch die Zeit dafür selbst erarbeiten. Die Notwendigkeit der Selbstökonomisierung der Arbeitskraft, wie die Autoren sie darstellen, erfordert insbesondere eine ständige Pflege und Weiterentwicklung der Arbeitsfähigkeit. Die Phase des Lernens, die sich beim verberuflichten Arbeitnehmer vor allem vor dem Berufseinstieg verorten ließ, weitet sich auf die gesamte Zeit der Berufstätigkeit aus. Der „vollständigen (reellen) Selbstunterwerfung unter ökonomische Zwecke“⁹⁵ steht allerdings auch ein Hang zum Eigensinn gegenüber. So entspricht es sicherlich der Marktlogik, nach Ausschöpfung der Fortbildungs- oder Karrieremöglichkeiten das Unternehmen zu wechseln, insbesondere dann, wenn der Beschäftigte zu dem Schluss kommt, sich im aktuellen Unternehmen unter Wert zu verkaufen. Ein ‚Arbeitskraftefolgsunternehmer‘ muss damit nicht immer ein Gewinn für die Unternehmen sein. Die Möglichkeiten eines Arbeitnehmers, ein Unternehmen in diesem Sinne ‚auszunutzen‘, sind allerdings aufgrund des unternehmerischen Machtübergewichts unter Bedingungen des freien Marktes eher klein. Dennoch gehört es zu den Anforderungen an die Beschäftigten, hier eine Balance zwischen Arbeitsplatzsicherheit und schneller Karriere zu finden. Die Erweiterung der Optionalität, wie sie die Individualisierungsthese nahe legt, macht auch hier eine individuelle Entscheidung nötig, deren Folgen jeweils selbst getragen werden müssen. So kann z. B. Arbeitslosigkeit die Chancen für eine neue Anstellung umso stärker schmälern, je länger sie anhält. Der Wechsel der Anstellung kann im Gegensatz dazu ebenso einen beruflichen Aufstieg markieren, der die zuvor erlittene Arbeitslosigkeit nachträglich rechtfertigt.

Ein weiteres Merkmal der Selbstökonomisierung hängt eng mit dem bisher Gesagten zusammen. Auf betrieblicher Ebene erfordern die Flexibilisierungen der Arbeitsstrukturen, dass die Beschäftigten die Nachfrage nach ihrer individuellen Arbeitsfähigkeit selbst

⁹⁴ Voß/Pongratz 1998, S. 142.

⁹⁵ Ebd., S. 143.

herstellen müssen, statt passiv auf deren Abruf zu warten. Dies konnotiert mit einer weiteren Flexibilisierung der betrieblichen Strukturen hin zu einer Aufwertung von innerbetrieblichen Märkten, abzulesen z. B. an einer weiteren Verbreitung von Profit-Center-Strukturen oder Ausschreibungen, an denen sich innerbetriebliche Abteilungen ebenso beteiligen wie außerbetriebliche Konkurrenten. Die eigene Arbeitskraft wird vermehrt unter den Zwang gestellt, profitabel zu sein. Zumindest in der Theorie ist damit auch ein wachsender Zwang für die Unternehmen verbunden, ihren profitablen Mitarbeitern ein besseres Umfeld zu bieten, als dies die Konkurrenten tun würden. Wie schon oben erwähnt, stellt es nicht mehr die Norm dar, ein ganzes Berufsleben lang bei einem Arbeitgeber zu bleiben, wie es noch Teil der Normalbiographie des verberuflichten Arbeitnehmers war. Die neu gewonnene Freiheit ist jedoch ambivalent zu betrachten, da sie auch das Risiko einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen bzw. die Arbeitslosigkeit beinhalten kann.⁹⁶

5.1.3 Selbstrationalisierung

Die Tendenz zur Selbstrationalisierung betrifft die Ebene der Lebensführung. Wie schon in den Ausführungen zur reflexiven Lebensführung angesprochen, ist die zunehmende Notwendigkeit zur aktiven und strategischen Gestaltung des Lebenslaufes als geschichtlich relativ neue Anforderung zu werten. Für den Arbeitskraftunternehmer sehen die Autoren die Tendenz, die Lebensführung zunehmend der Marktlogik zu unterwerfen. Diese „wird als Folge der erweiterten Ökonomisierung immer mehr eine aktiv zweckgerichtete, letztlich alle Lebensbereiche umfassende sowie alle individuellen Ressourcen gezielt nutzende *systematische Organisation des gesamten Lebenszusammenhangs*.“⁹⁷ Der verberuflichte Arbeitnehmer zeichnete sich in diesem Zusammenhang vor allem durch eine eher „naturwüchsige“⁹⁸ Lebensweise aus. Idealtypisch wurde hier die Trennung von Arbeit und Freizeit als auch funktionslogisch getrennten Bereichen aufrechterhalten. Die Lebensweise des verberuflichten Arbeitnehmers war nach Meinung der Autoren zentral auf Erholung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ausgerichtet. Sie stand im Zentrum der Lebensführung. Eine solche, durch wenige starre Routinen strukturierte Lebensführung ist hingegen für den Arbeitskraftunternehmer nicht mehr ausreichend. Hier sehen Voß/Pongratz die

⁹⁶ An dieser Stelle kann eingewandt werden, dass es zu Zeiten der Industrialisierung ebenso ‚normal‘ war, häufig die Anstellung zu wechseln, teilweise aufgrund besserer Bezahlung. Dem ist entgegenzusetzen, dass es sich hier um eine ‚Vermarktung‘ der Arbeitskraft auf einer qualitativ anderen Stufe handelt und das Leitmotiv die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und damit die Erhöhung des Tauschwertes der eigenen Arbeitskraft ist.

⁹⁷ Ebd., S. 143.

Der theoretischen Konstruktion des Typus Arbeitskraftunternehmer als ‚optimale Antwort‘ auf die neuen Anforderungen ist es hier geschuldet, dass idealtypisch von einer alleinigen Ausrichtung auf die berufliche Karriere ausgegangen wird. Von einem Streben nach ‚Balance von Arbeit und Leben‘ wird in dieser ursprünglichen Fassung der Arbeitskraftunternehmerthese ausdrücklich nicht ausgegangen.

⁹⁸ Ebd.

Notwendigkeit, eine strategische und zielgerichtete Lebensführung zu entwickeln, die das berufliche Weiterkommen ins Zentrum stellt. Das bedeutet weiterhin, dass eine Logik der Effizienzmaximierung, die beim verberuflichten Arbeitnehmer noch auf den Bereich Arbeit beschränkt war, nun auch den Freizeitbereich durchdringen kann und muss. Eine gelungene Durchorganisierung des eigenen Lebens schließt damit alle einer Person zugänglichen Ressourcen ein, und seien es Kontakte, die vormals ausschließlich dem Bereich Freizeit zuzuordnen waren, wie z. B. Freunde, Verwandte etc.

Eine andere Entwicklung hängt ebenfalls mit diesem Kontext zusammen. Der lebenslange Arbeitsplatz stellt nicht mehr die Norm dar. Mehrere Wechsel der Arbeitsstelle innerhalb eines Berufslebens sind heute gesellschaftliche Normalität. Durch diese wachsende Unsicherheit entsteht zunehmend die Notwendigkeit, mehrere Tätigkeiten zu einer Existenz sichernden Mischung zusammenzustellen. Der mögliche Verlust eines Arbeitsplatzes wird auf diese Weise eher kompensierbar. Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Lebensführung sagen, dass ein eher passiver, traditionell-normgesteuerter Alltag, wie er für den verberuflichten Arbeitnehmer noch typisch war, den aktuellen Anforderungen, die an Arbeitskraftunternehmer gestellt werden, nicht gerecht wird. Wie schon im Abschnitt über die Alltägliche Lebensführung (Kap.3) angesprochen, ist es die Aufgabe der Beschäftigten, aktiver, zielgerichteter und bewusster aus den vorhandenen Handlungsmöglichkeiten auszuwählen. Auf die durch Erosion gesellschaftlicher Normen entstandene Unsicherheit muss nicht nur reagiert, sie muss zum eigenen Vorteil genutzt bzw. im Sinne einer reflexiven Lebensführung integriert werden.

5.2 Zwischenfazit - Der Arbeitskraftunternehmer als ideale Antwort auf die Veränderungen der Arbeitswelt

Die obige Darstellung der neuen Kompetenzen des Arbeitskraftunternehmers beruht primär auf der anfänglich rein theoretischen Konstruktion eines neuen Leittypus der Arbeitskraft. In einer neueren empirischen Untersuchung⁹⁹ haben Pongratz/Voß ihre These der vollständigen Ablösung des verberuflichten Arbeitnehmers durch den Arbeitskraftunternehmer zugunsten einer postulierten „dauerhaften *Pluralität der Arbeitskrafttypen*“¹⁰⁰ relativiert.¹⁰¹

Nach Meinung der Autoren müsse „sich noch erweisen [...], für welche Aufgaben und in welchen Erwerbsbereichen sich welcher Typus behauptet.“¹⁰² Dennoch wird in der vorliegenden Arbeit die Meinung vertreten, dass gerade in den untersuchten Bereichen der

⁹⁹ Pongratz/Voß 2003.

¹⁰⁰ Ebd, S. 241.

¹⁰¹ Vgl. auch Abbildung 3 – Pluralität der Arbeitskrafttypen im „Schichtungsmodell“, S. 265.

¹⁰² Pongratz/Voß 2003, S. 242.

Werbe- und der IT-Branche, die als Vorreiter für die Entgrenzung von Arbeit gelten, damit zu rechnen ist, dass der Arbeitskraftunternehmer als progressive Form der Arbeitskraftverausgabung den Anforderungen dieser hochgradig entgrenzten Arbeitsumgebungen eher entspricht als der verberuflichte Arbeitnehmer.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird daher die Arbeitshypothese aufgestellt, dass gerade die Beschäftigten, die in Bezug auf ihre Kompetenzen dem Leitbild des Arbeitskraftunternehmers entsprechen, sich mit den entgrenzten Arbeitsbedingungen am Besten arrangieren können. Dies sollte sich demnach sowohl in der beruflichen Laufbahn als auch in der persönlichen Zufriedenheit mit dem individuellen Arrangement von Arbeits- und Freizeit, auf dessen Untersuchung der Fokus dieser Arbeit liegt, erkennen lassen.

Aus der empirischen Untersuchung zum Arbeitskraftunternehmer resultiert ein zentrales Differenzierungskriterium, das diese Annahme stützt. Zur Abgrenzung von Arbeitskraftunternehmer und verberuflichtem Arbeitnehmer verwenden die Autoren die Begriffe Strukturvertrauen und Strukturierungsbereitschaft. Das Wortpaar beschreibt „die Art der *Bezugnahme auf institutionalisierte Regelungsstrukturen der Erwerbsarbeit*“¹⁰³. Das Merkmal des Strukturvertrauens wird dem verberuflichten Arbeitnehmer zugerechnet, die Strukturierungsbereitschaft dem Arbeitskraftunternehmer. Ersteres trifft dann zu, wenn sich Beschäftigte auf den vorgegebenen Strukturrahmen verlassen. Für die in dieser Untersuchung im Vordergrund stehende Arbeitszeit wäre das gleichbedeutend mit einer Organisation von Arbeitszeit, die sich vollständig an den Regeln, egal ob vordringlich formal oder informell, ausrichtet. Strukturierungsbereitschaft hingegen zeichnet sich durch eine Initiative zur Gestaltung aus. Auf die Arbeitszeit bezogen kann man von einem Verhalten sprechen, das über die Regeln des entsprechenden Betriebes hinausweist und ggf. sogar zu einer entscheidenden Änderung der informellen Regeln beiträgt. Die Autoren weisen allerdings darauf hin, dass Strukturvertrauen nicht gleichbedeutend mit Konformität oder passivem Erwerbsverhalten sein muss. Umgekehrt ist die Strukturierungsbereitschaft nicht zwangsläufig mit besonderem Einfallsreichtum, eigensinnigem Verhalten oder eben aktivem Erwerbsverhalten gleichzusetzen. Auch eine innerbetriebliche Karriere auf ‚vorgefertigter‘ Laufbahn kann den Beschäftigten einiges an Flexibilität und persönlichem Einsatz abverlangen, nur bleibt sie eben innerhalb der institutionalisierten Grenzen. Umgekehrt muss eine individuelle Strukturierungsleistung nicht immer mit einem großen persönlichen Energieaufwand einher gehen. Sie kann auch die logische Folge der Umstände sein und sich nahezu automatisch ergeben.

¹⁰³ Pongratz/Voß 2004, S. 127.

Das Konzept des Zeithandelns, dem sich der folgende Abschnitt widmet, hängt theoretisch eng mit der Arbeitskraftunternehmerthese zusammen und fokussiert insbesondere auf die geforderten neuen Kompetenzen bezüglich einer individuellen Organisation von Zeit. Es lässt sich daher als weitere Differenzierung oder Ausgestaltung der Arbeitskraftunternehmerthese beschreiben.

6 Zeithandeln - Reflexive und situative temporale Anpassung

Das im Folgenden dargestellte Konzept des Zeithandelns stellt eine spezifische Form der individuellen Organisation von Zeit als idealtypisch für den Arbeitskraftunternehmer dar, die sich vor allem durch eine reflexive und situative Anpassung der Zeitverwendung auszeichnet. Es orientiert sich wiederum an den vorgestellten drei Merkmalsebenen der Arbeitskraftunternehmerthese: Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung. Die Betrachtung der notwendigen Kompetenzen fokussiert im Gegensatz zur Arbeitskraftunternehmerthese nicht primär auf die Arbeitswelt, sondern bezieht von vornherein das Verhältnis von Arbeit und Freizeit mit ein. Damit stellt das Konzept des Zeithandelns unter anderem auch ein Bindeglied zwischen der Arbeitskraftunternehmerthese und dem Konzept der Alltäglichen Lebensführung dar.

Ein früher zentraler Text trägt folgerichtig den Titel „Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers“¹⁰⁴. Die geänderten Rahmenbedingungen der Leistungsverausgabung der Beschäftigten, die zuvor unter den Stichworten der Flexibilisierung von Arbeitszeit bzw. der Subjektivierung oder Entgrenzung von Arbeit und Leben dargestellt wurden, greift das Konzept auf, indem es die auf die Zeit bezogenen Anforderungen, Konsequenzen und Folgen dieser Veränderungen in den Fokus nimmt. Kernthese des Konzeptes ist, dass der Arbeitskraftunternehmer sich einer neuen Art von Anforderungen an das individuelle Zeithandeln ausgesetzt sieht, die sich als reflexive und situative Anpassungsnotwendigkeit an immer kontingenter werdende Zeitverwendungslogiken in ineinander verschwimmenden bzw. entgrenzten Bereichen von Erwerbsarbeit und Freizeit darstellen. Wieder steht damit die Integration bzw. Bewältigung von Unbestimmtheit im Vordergrund oder, mit den Worten von Böhle, die Notwendigkeit, „Unvorhergesehenes nicht als ‚Anomalie‘, sondern eher als Normalität zu begreifen und sich darauf einzustellen.“¹⁰⁵

Der von Jurczyk/Voß verwendete Zeitbegriff ist den auf die Zeit bezogenen Überlegungen von Elias¹⁰⁶ entlehnt. Dieser kritisierte die von ihm konstatierte Tendenz, die Zeit als objektives, das heißt in diesem Fall: von der Gesellschaft unabhängig existierendes,

¹⁰⁴ Jurczyk/Voß 2000.

¹⁰⁵ Böhle 1999.

¹⁰⁶ Elias 1988.

verdinglichtes ‚Etwas‘ anzusehen. Vielmehr stellt er die Zeit als gesellschaftlich geschaffenes Orientierungsmittel dar. Grundlegend dafür ist die menschliche Fähigkeit, Ereignisse in einen zeitlichen Ablauf einzuordnen, d. h. äußere Ereignisse mit einem inneren Zeitablauf zu synchronisieren. Das Wort ‚timing‘, das im Englischen auch in der Verbform benutzt werden kann, kommt seiner Meinung nach dieser Fähigkeit des Aufeinanderbeziehens von zeitlich getrennten Ereignissen am nächsten.¹⁰⁷ Elias betont damit eine subjektive Tätigkeit, im Gegensatz zur seiner Meinung nach in der heutigen deutschen Gesellschaft weiter verbreiteten abstrakt-verdinglichten Form des Wortes ‚Zeit‘.

Diese Verwendung des Zeitbegriffs fügt sich nahtlos in das Konzept der Alltäglichen Lebensführung ein. Auch hier liegt der Fokus auf der subjektiven Leistung des Einzelnen, die insbesondere im ‚Arrangieren der Arrangements‘ innerhalb der einzelnen Lebensbereiche liegt, die zusammengenommen die Lebensführung bilden. Parallel dazu geht das Zeithandeln von einer stärkeren Notwendigkeit aus, die individuelle Form der Zeitverwendung aktiv und reflexiv zu organisieren. In anderen Worten: Es geht nicht darum, einfach nur mehr Zeit mit Arbeit verbringen zu müssen. Vielmehr sind es die einzelnen Beschäftigten selbst, die aufgrund ihrer individuellen Zeitordnung entscheiden müssen, welche Form der Zeitverwendung ihren Interessen am besten entspricht bzw. den Anforderungen am ehesten gerecht wird. Diese individuelle Zeitordnung ist wiederum das Ergebnis ihrer jeweiligen Arrangements mit den Anforderungen aus den einzelnen Lebensbereichen.

Das Zeithandeln ist ein eher junges Konzept, das sich aber allmählich auch in der empirischen Sozialforschung durchsetzt, wenn auch bisher nur in der qualitativen. Als Beispiele für Untersuchungen in der jüngsten Zeit, die mit diesem Konzept argumentiert haben, seien stellvertretend die Veröffentlichungen von Hielscher¹⁰⁸ und Eberling et al.¹⁰⁹ genannt bzw. die theoretischen Texte von Jürgens¹¹⁰ und Jurczyk¹¹¹.

Der Dreiteilung anhand der Merkmale des Arbeitskraftunternehmers – Selbstkontrolle, Selbstrationalisierung und Selbstökonomisierung – soll auch in dieser Darstellung, mit dem besonderen Fokus auf die Organisation von Zeit, entsprochen werden (Kap. 6.1 - 6.3). Den Abschluss des Kapitels bildet nach dem Zwischenfazit eine Kritik am dargestellten Konzept (Kap. 6.4).

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 8.

¹⁰⁸ Hielscher 2006, S. 35.

¹⁰⁹ Eberling et al. 2004.

¹¹⁰ Jürgens 2003.

¹¹¹ Jurczyk 1997.

6.1 Zeitliche Selbstkontrolle

Wie schon im vorangegangenen Kapitel ausführlich dargelegt, zeichnet sich der Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers unter anderem durch die Fähigkeit zur Selbstkontrolle seiner Leistungsverausgabung aus. Für die zeitliche Organisation bedeutet das, dass er drei Ebenen der zeitlichen Organisation von Arbeit mit in seine individuelle Zeitordnung integrieren muss: zum ersten die Arbeitszeit als solche, also Lage, Dauer und Verteilung der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit, zum zweiten den Rahmen der betrieblichen Organisation von Zeit, markiert durch Betriebslauf- oder Öffnungszeiten bzw. formalen Vorgaben zum erlaubten Rahmen der individuellen Arbeitszeiten, und schließlich die Mikrozeit des Arbeitshandelns, also die Anordnung von Arbeitsschritten innerhalb der täglichen Arbeitszeit.

Idealtypisch zeichnet sich der Fordismus in diesem Kontext vor allem dadurch aus, dass eine rigide zeitliche Fremdkontrolle auf allen drei Ebenen vorliegt. Der einzelne Beschäftigte muss daher (nur) den konkret formulierten Erwartungen an seine Anwesenheit bzw. an eine möglichst effektive Arbeitstätigkeit nachkommen. Jurczyk/Voß weisen zu Recht darauf hin, dass die Anforderungen an Pünktlichkeit und Arbeitsdisziplin für die Arbeiter zu Beginn der Industrialisierung schwer zu verstehen und auch schwer zu befolgen waren.¹¹² Inzwischen gehören diese Disziplinartugenden zu den selbstverständlichen Basiskompetenzen der Beschäftigten, werden jedoch nicht mehr den gesteigerten Anforderungen einer entgrenzten Arbeitsumwelt gerecht.

Wie oben beschrieben, lässt sich die Flexibilisierung von Arbeitszeiten auf betrieblicher Ebene unter anderem durch die Öffnung der vormals starren Arbeitszeitregelungen beschreiben. Die Beschäftigten müssen diese formalen Freiräume nun durch Alltagspraxis mit Leben füllen und damit im Sinne der Strukturierungstheorie von Giddens stabilisieren. Mit einem sehr ähnlichen Hintergrund spricht Maurer¹¹³ in diesem Fall von Zeitinstitutionen, die dann entstehen, wenn sich durch alltägliche Routinen Normen bezüglich der Zeitverwendung verfestigen. Beispiele dafür sind der feste, arbeitsfreie Feierabend im Fordismus, das arbeitsfreie Wochenende oder auch der gesicherte Urlaub. Sind bei Maurer damit vor allem Zeitinstitutionen auf gesellschaftlicher Basis gemeint, beschäftigt sich das Kapitel über Arbeitszeitkulturen näher mit diesem Phänomen auf betrieblicher Ebene (vgl. Kap. 8). Wenn im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Zeitinstitutionen gesprochen wird,

¹¹² Vgl. Jurczyk/Voß 2000, S. 174.

¹¹³ Vgl. Maurer 1992.

so sind damit im Sinne Maurers Kristallisationspunkte von etablierten zeitlichen Routinen gemeint. Diese können sowohl auf der gesellschaftlichen, betrieblichen oder individuellen Ebene liegen.

Für die konkrete Arbeitszeitgestaltung bedeutet das auf der Ebene der täglichen Zeitorganisation vor allem, dass die Beschäftigten Anfang und Ende des Arbeitstages festlegen müssen. In diese Entscheidung sollten idealerweise – aus der Sicht der Beschäftigten – nicht nur betriebliche, sondern auch private Belange hineinspielen, im Sinne der Alltäglichen Lebensführung also ein individuelles Arrangement der Anforderungen aus beiden Bereichen. Bezüglich der zweiten angeführten Ebene der Betriebslauf- bzw. Öffnungszeiten etc. lässt sich festhalten, dass hier eine Kontinuierisierung zu verzeichnen ist. Die Unternehmen streben beispielsweise immer längere Maschinenlaufzeiten bei gleichzeitig stetig verkürzten Reaktionszeiten für die Produktion an. Analoges gilt für die Dienstleistungsbranchen. Für die Beschäftigten bedeutet das, dass sich vor allem der Rahmen der zeitlichen Verfügbarkeit ändert. War es im Fordismus nur in Ausnahmefällen möglich, am Wochenende und speziell am Sonntag zu arbeiten, ist es heute vielfach zumindest eine Option. Ähnliches kann für den arbeitsfreien Urlaub gelten. Dem Arbeiten an sieben Tagen pro Woche steht vor allem in den Dienstleistungsbereichen kaum noch etwas im Wege. Nicht nur Sauer¹¹⁴ spricht daher auch von einer Re-Kommodifizierung der Arbeitskraft, die vor allem durch eine neue Unmittelbarkeit des Marktes ausgelöst wird.

Auf der Mikroebene des Arbeitshandelns machen sich, wie schon erwähnt, die Veränderungen vor allem durch das Wegfallen einer rigiden Fremdkontrolle der einzelnen Arbeitsschritte bemerkbar. Entsprechend es im Fordismus noch den Normen, dass die Arbeit der einzelnen Beschäftigten in einem hohen Maß vorstrukturiert war, sind es heute die Beschäftigten selbst, die entscheiden müssen, wann und in welcher Reihenfolge ein Arbeitsschritt auszuführen ist. Hinzu kommt auch hier die unmittelbare marktliche Einbindung der einzelnen Beschäftigten. Vielfach treffen sie selbst die terminlichen Vereinbarungen mit ihren Kunden und sind selbstverständlich auch selbst für die Einhaltung dieser Termine und überdies für den Markterfolg ihrer Arbeit bzw. der des Teams oder der Abteilung verantwortlich. In diesem Bereich wird am deutlichsten, dass in solcherart flexiblen Arbeitsverhältnissen die alleinige Fachkenntnis im jeweiligen Arbeitsgebiet nicht mehr ausreicht, sondern dass hier Qualitäten des Zeitmanagements¹¹⁵ zur Basiskompetenz der Beschäftigten gehören, die mehr und mehr selbstverständlich vorausgesetzt werden.

¹¹⁴ Vgl. Sauer 2003.

¹¹⁵ Zeitmanagement erscheint in seiner Bedeutung der Organisation von Zeit allein nach betrieblichen Gesichtspunkten, wie sie hier für die Arbeitszeit dargestellt wurde, als der passende Begriff. Zeithandeln setzt dagegen immer auch die Berücksichtigung der Anforderungen aus den anderen Lebensbereichen voraus, ob ihnen nun nachgegangen werden kann oder nicht.

Für die zeitliche Selbstkontrolle der Beschäftigten kann damit in den Worten von Jurczyk/Voß folgender zentraler Prozess festgehalten werden:

„Was sowohl in der ersten Industrialisierungsphase wie auch in der Hochindustrialisierung des 20. Jahrhunderts zeitliche Selbstbeherrschung war (und sicherlich von den Betroffenen als schwierige Leistung empfunden wurde), erscheint nun, angesichts des sich abzeichnenden zeitlichen Disziplinierungs- oder Selbstkontrollschubs, als Phasen primär extensiver, eher eindimensional passiver zeitlicher Selbstkontrolle, während sich jetzt eine Phase mit komplexen Anforderungen an ein aktive temporale Selbstunterwerfung Arbeitender durchzusetzen scheint.“¹¹⁶

6.2 Zeitliche Selbstökonomisierung

Die zeitlichen Aspekte der Selbstökonomisierung des Arbeitskraftunternehmers beschreiben das Verhältnis der Beschäftigten zu ihrer Arbeitskraft als ‚Ware‘. War es im Fordismus noch idealtypisch so, dass der Warencharakter der Arbeitskraft nur sporadisch in den Vordergrund trat, eben während der Jobsuche oder vereinzelt bei Gehaltsgesprächen, wird für den Arbeitskraftunternehmer postuliert, dass er in Bezug auf die Entwicklung und Vermarktung seiner Arbeitskraft ein umfassend strategisch handelnder Akteur sei. Auf die Zeitorganisation der Beschäftigten bezogen kann man auf der Ebene der Lebenszeit der Beschäftigten von einer Kontinuierung des Verkaufs der Ware Arbeitskraft sprechen. Nicht mehr nur am Anfang der Berufslaufbahn wird der eigene Wert für das Unternehmen ausgehandelt, in dem man sein Berufsleben verbringen wird. Vielmehr zeichnet sich der Arbeitskraftunternehmer unter anderem dadurch aus, dass er kontinuierlich während seiner gesamten Berufslaufbahn versucht, seinen ‚Marktwert‘ zu optimieren und dieses auch zu demonstrieren. Das geschieht sowohl auf außerbetrieblichen als auch auf innerbetrieblichen Märkten. Die Steigerung des eigenen Marktwertes wird vor allem durch fortlaufende Aus- und Weiterbildung vorangetrieben, die immer weniger von den Unternehmen zentral organisiert oder angeboten wird. Statt dessen sind es auch hier die Beschäftigten selbst, die für ihre Weiterbildung sorgen. Die nötigen zeitlichen Freiräume müssen sie dem verdichteten Arbeits- bzw. Familienalltag abringen und die Bildungszeiten gezielt so organisieren, dass sie mit betrieblichen ‚Flauten‘ zusammenfallen. Insgesamt wird die Weiterbildung tendenziell zu einem Stück Freizeit der Beschäftigten bzw. lässt sich, im Gegensatz zur Form der bezahlten Fortbildung, nicht mehr eindeutig der Arbeitszeit zuordnen. Aus dieser Perspektive ist die schwindende Festlegung von beruflicher Fortbildung als Arbeitszeit ein weiteres Beispiel für die fortschreitende Entgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit. Kennzeichnend dafür ist die Notwendigkeit für die Beschäftigten,

¹¹⁶ Jurczyk/Voß 2000, S. 174.

die Zuordnung von Fortbildungszeiten zu den Bereichen Arbeit oder Freizeit für sich selbst zu definieren und diese vor allem mit den betrieblichen und privaten Rahmenbedingungen zu arrangieren.

In eine ähnliche Richtung zielt die Thematik des kontinuierlichen Lernens während des Arbeitsalltags selbst. Als Beispiel soll an dieser Stelle die Möglichkeit eines Erziehungsurlaubs dienen. Vor allem, aber nicht nur in der schnelllebigen Dienstleistungsbranche ist beispielsweise die Entwicklung von Computerprogrammen, die den Beschäftigten als alltägliche Werkzeuge dienen, in einem halben Jahr so weit vorangeschritten, dass ein nahtloser Einstieg in das Berufsleben nicht mehr möglich scheint. Damit verbunden ist vor allem eine anfängliche Minderung der Arbeitseffizienz, da der Umgang mit den neuen Programmen erst wieder erlernt werden muss. Bei den Beschäftigten ist dies oft gleichbedeutend mit einer Abwertung des eigenen Marktwertes bzw. mit drastisch eingeschränkten Aussichten auf dem Arbeitsmarkt. Diese Notwendigkeit, ständig auf dem aktuellen Stand der Technik zu sein, bringt es mit sich, dass dafür innerhalb des Arbeitsalltags zeitliche Nischen gezielt genutzt bzw. diese Aufgaben zu Hause in der Freizeit erledigt werden müssen. Gerade die weiblichen Beschäftigten müssen sich damit noch stärker als im Fordismus zwischen beruflicher Karriere und Familienplanung entscheiden, da bei ihnen noch immer die hauptsächliche Verantwortung für die Kindererziehung liegt.¹¹⁷

Damit ist es auch auf der Ebene der zeitlichen Selbstrationalisierung notwendig, seine Zeitorganisation bzw. seine Arbeitsgeschwindigkeit reflexiv auf die jeweilige Situation einzustellen. Hinzu kommt in einer längerfristigen Perspektive, dass die Entwicklung und Sicherung bzw. Steigerung des Marktwertes der eigenen Arbeitskraft nicht mehr nur in dezidierten Phasen des Berufslebens, also vor allem am Anfang und in Phasen der (drohenden) Arbeitslosigkeit, in den Vordergrund tritt, sondern kontinuierlich während der gesamten Berufslaufbahn.

Als weitere Ebene der Zeitökonomie kommt hinzu, dass die Zeitkompetenzen der Beschäftigten selbst zunehmend zur von den Unternehmen nachgefragten Ware werden. Neben den Fachkenntnissen auf dem jeweiligen Gebiet gehört Zeitkompetenz selbst zu den Anforderungen an den Arbeitskraftunternehmer. Ein Indiz für diese Behauptung ist u. a. die ständig wachsende Branche der Zeitmanagementberater bzw. die Anzahl der

¹¹⁷ Auf ein bemerkenswertes Ergebnis kommen hier Sellach et al. in ihrer Auswertung der Zeitbudgetstudie des Statistischen Bundesamtes: So verlängern Männer in einem Haushalt mit Kindern ihre Zeiten der Erwerbstätigkeit um durchschnittlich 37 Minuten täglich, d. h. in Haushalten ohne Kinder arbeiten Männer signifikant kürzer. Die ‚neuen Väter‘, die sich aktiv in die Kindeserziehung und auch -betreuung einbringen wollen, haben offensichtlich (noch) nicht den Status des gesellschaftlichen Leitbildes erreicht. Vgl. Sellach et al. 2006, S. 91.

diesbezüglichen Ratgeber in Buch- oder Softwareform. In dieselbe Richtung geht die zu beobachtende Tendenz, innerhalb des individuellen Lebenslaufs Leerzeiten, also Zeiten ohne möglichst prestigeträchtige Anstellung, zu vermeiden. In einem fortlaufend auf Steigerung der eigenen Fähigkeiten und des eigenen Marktwertes angelegten Lebenslauf sehen demnach die Unternehmen tendenziell auch die Kompetenz des Beschäftigten, seine Lebenszeit rationell einzusetzen.

Mit Bezug zum Begriff der Entgrenzung kann auch in diesem Kontext festgestellt werden, dass sich die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend auflösen bzw. deren konkrete Ausgestaltung mehr und mehr in die Verantwortung der Beschäftigten selbst gelegt wird. Die vormals fremdorganisierte Arbeitszeit präsentierte sich als abgeschlossener Raum zur Leistungsverausgabung von konventionell Beschäftigten und erfüllte nicht zuletzt auch eine Schutzfunktion gegenüber einer entgrenzten zeitlichen Vereinnahmung der Beschäftigten durch die Unternehmen. Mit den Veränderungen hin zu einer zunehmenden Anforderung an zeitliche Selbstökonomisierung „mündet die bisher eher extensive und damit zeitlich eingeschränkte ökonomische Vernutzung des Lebens in einen offenen Pfad fortschreitender und damit auch *zeitlich schrankenloser Intensivierung der wirtschaftlichen Verwertung des Lebens* Arbeitender ein.“¹¹⁸

6.3 Zeitliche Selbstrationalisierung

Mit der für den Arbeitskraftunternehmer postulierten Tendenz zur zeitlichen Selbstrationalisierung verlässt das Konzept den Rahmen der Erwerbsarbeit. Der Blick richtet sich nun nicht mehr nur implizit auf das Verhältnis von Arbeit und Leben bzw. Arbeit und Freizeit. Die mit der zeitlichen Selbstrationalisierung in engem Zusammenhang stehende Verbetrieblichung der Lebensführung stellt die Ausweitung der dargestellten Anforderungen an Selbstkontrolle und -ökonomisierung dar. Als Gründe für diese Veränderungen in der Anforderungsebene bzgl. der Lebensführung sehen die Autoren neben den schon beschriebenen Tendenzen zur Entgrenzung die leibliche und soziale Eingebundenheit der Arbeitskraft. Diese ist nicht als begrenzter ‚Erwerbskörper‘ bzw. als Arbeitsmonade zu betrachten, sondern ist immer Teil einer ‚ganzen Person‘, deren leiblicher Körper im Erwerbs- und im Freizeitbereich derselbe ist. Ebenso ist die Erwerbstätigkeit Teil des übergreifenden Lebenszusammenhangs einer Person und wirkt damit in den privaten Bereich hinein, wie auch dieser in die Erwerbsarbeit hineinspielt.

¹¹⁸ Jurczyk/Voß 2000, S. 182.

Die Tendenzen der Entgrenzung stellen neuartige Anforderungen an den Einzelnen, insbesondere an eine „gezielte zeitliche Koordination und damit eine temporale Rationalisierung der Beziehung verschiedener Zeiten einer Person.“¹¹⁹ Als korrelierendes Verhalten des Arbeitskraftunternehmers nehmen die Autoren daher eine „alle Lebensbereiche umfassende sowie alle individuellen Ressourcen gezielt nutzende systematische Durchgestaltung des gesamten alltäglichen Lebenszusammenhangs auf Basis rationaler Verfahren“¹²⁰ an.

Die daraus resultierenden Anforderungen an die Beschäftigten auf der zeitlichen Ebene machen Jurczyk/Voß mit dem Begriff des Zeithandelns deutlich, der in der empirischen Auswertung der vorliegenden Arbeit eine zentrale Rolle spielt. Daher wird das Zeithandeln im folgenden Abschnitt noch einmal, auch als Fazit des Vorhergegangenen, ausführlicher dargestellt.

6.4 Zeithandeln 1. und 2. Ordnung

Jurczyk/Voß unterscheiden zwischen einem Zeithandeln 1. und 2. Ordnung. Ersteres bringen sie mit der Phase des Fordismus in Zusammenhang. Es stellt also das zeitliche Verhalten dar, das aus den betrieblichen und familiären Anforderungen resultiert und den gesellschaftlichen Normen diesbezüglich entspricht. Das Zeithandeln 2. Ordnung ist demgegenüber den geänderten Arbeitsbedingungen des Postfordismus angepasst.

6.4.1 Zeithandeln 1. Ordnung

Als Zeithandeln 1. Ordnung wird diejenige Form der Organisation von Zeit bezeichnet, die am Beginn der Industrialisierung die entstehende Gruppe der urbanen Fabrikarbeiter vor neue Herausforderungen stellte, innerhalb der Phase des Fordismus von den Beschäftigten vollständig internalisiert wurde und heute eine selbstverständlich vorauszusetzende Kompetenz bildet. Kernkompetenzen in diesem Kontext sind damit vor allem die Pünktlichkeit des Arbeitsbeginns bzw. -endes, aber auch die Fähigkeit, sich ganz auf eine von anderen vorstrukturierte Aufgabe zu konzentrieren und eben nicht die Erfahrungen aller Lebensbereiche zur Erfüllung einer Aufgabe einzubringen. Es geht hier darum, die verschiedenen zeitlichen Strukturen der getrennten Lebensbereiche aneinanderreihen zu können. Eine derartige Organisation von Zeit könnte man daher problemlos mithilfe eines eindimensionalen Zeitstrahls darstellen, der lückenlos mit deutlich voneinander unterscheidbaren Zeitblöcken gefüllt ist.

¹¹⁹ Ebd., S. 185.

¹²⁰ Ebd., S. 183, Hervorhebung im Original.

Diese Zeitblöcke sind zwar in ihrer Länge, d. h. in der Dauer, und ihrer Lage variabel, überlagern sich aber nicht. Es ist immer deutlich erkennbar, welche Form der Zeitverwendung die aktuelle ist: Arbeitszeit, Freizeit, Familienzeit etc. Der Grad der Variabilität oder Flexibilität hält sich zudem in Relation zu heutigen Formen der Flexibilisierung deutlich in Grenzen. Der Fordismus zeichnet sich ja gerade durch starre, fremdorganisierte und damit planbare Arbeitszeiten aus, auch wenn es, gerade für höher qualifizierte Angestellte, schon in dieser Phase selbstverständlich war und immer noch ist, eine hohe Arbeitsbelastung durch angeordnete oder freiwillige Mehrarbeit zu kompensieren. Im Unterschied zu postfordistischen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung werden diese Abweichungen von der Norm als Ausnahmen angesehen, die zwar mehr oder weniger freiwillig gemacht werden, aber eben nicht die Normalität widerspiegeln. Die starren Arbeitszeiten stellen somit eine Grenze hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten dar, da sie außerhalb dieser Zeiten ‚normalerweise‘ nicht für betriebliche Zwecke zur Verfügung stehen. Auch in Ausnahmesituationen, wie der angeordneten Mehrarbeit innerhalb besonders arbeitsreicher Phasen, haben die Zeitinstitutionen des Normalarbeitsverhältnisses im allgemeinen Bestand. Das heißt, dass Arbeit am Wochenende bzw. der Abbruch des Urlaubs selten vorkommen und als Ausnahme statt als Norm betrachtet werden.

Die inzwischen weit verbreiteten Formen der Zeitorganisation im Rahmen von idealtypischen Gleitzeitmodellen können in diesem Kontext als Zeithandeln 1. Ordnung angesehen werden, auch wenn es gegenüber der idealtypisch für den Fordismus beschriebenen Form des Zeithandelns einige Unterschiede gibt. Insbesondere sind in diesem Zusammenhang die Wahlmöglichkeiten der Beschäftigten in Bezug auf den Anfang und das Ende der täglichen Arbeitszeit zu nennen. Zu beachten ist allerdings, dass im Rahmen dieser im Kontext dieser Untersuchung schon fast restriktiv zu nennenden Arbeitszeitmodelle die Beschäftigten verhältnismäßig wenig Freiheitsgrade in Bezug auf ihre Zeitorganisation haben. Mehrheitlich wird ein schmaler Zeitkorridor definiert, innerhalb dessen der Anfang der täglichen Arbeitszeit frei gewählt werden kann. Der Rahmen für die Ausgleichszeiten, d. h. der Zeitraum, innerhalb dessen die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit durchschnittlich abgeleistet bzw. Unter- oder Überstunden ausgeglichen werden müssen, ist in der Regel sehr knapp. Selbstverständlich für diese Arbeitszeitmodelle ist insbesondere, dass die Anwesenheitszeiten der Beschäftigten zentral erfasst und dokumentiert werden. Eine Erosion der Grenzen von Zeitverwendungslogiken bzw. die Notwendigkeit einer situativen Anpassung derselben ist in diesem Fall nicht zu erkennen. Zu allen Zeiten ist für die Beschäftigten klar definiert, ob sie einer Erwerbsarbeit nachgehen oder nicht. Allerdings sind die erweiterten Möglichkeiten der Anpassung von Lage und teilweise auch Dauer der Arbeitszeit zu erkennen. Wie noch in der Empirie differenzierter beschrieben wird, zeichnen

sich diese Arbeitszeitmodelle bzw. die entsprechenden Begrenzungskulturen vor allem dadurch aus, dass eine individuelle Begrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten den betrieblichen Normalitätsvorstellungen entspricht.¹²¹ Die Möglichkeit, lediglich die Anfangs- und Endzeiten des Arbeitstages in einem kleinen Rahmen selbst bestimmen zu können, erscheint im Gegensatz zu der für entgrenzte Arbeitsverhältnisse konstatierten Anforderung einer erweiterten Selbstorganisation von Arbeitszeit als restriktive Fremdbestimmung. Zudem wird der Anspruch der Unternehmen in Bezug auf die zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten im allgemeinen durch die Gleitzeitregelungen begrenzt. Die oben schon angesprochenen Zeitinstitutionen haben auch im Rahmen von Gleitzeitregelungen Bestand.

Die für ein Gleitzeitsystem typische Form des Zeithandelns stellt dennoch eine Erweiterung des Zeithandelns 1. Ordnung dar, wie sie idealtypisch für den Fordismus beschrieben wurde. Zwar gibt es im Vergleich mit entgrenzten Arbeitszeitformen nur geringe zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten, aber auch in diesem eher engen Rahmen kann nicht mehr von einer vollständig fremdorganisierten Arbeitszeit bzw. einem festen und regelmäßigen Rhythmus gesprochen werden, in dem sich Arbeit und Freizeit abwechseln. Jenseits dieser Abweichung von einer starren Zeiteinteilung lässt sich dennoch keine Notwendigkeit einer situativen oder reflexiven Anpassung der Zeitverwendungslogiken durch die Beschäftigten finden. Das Zeithandeln 1. Ordnung zeichnet sich primär durch ein Form der Zeitorganisation aus, die automatisch bzw. selbstverständlich und zumeist unhinterfragt von den Beschäftigten ausgeübt wird. Hielscher spricht in diesem Zusammenhang von einer tagtäglichen, unbemerkten Synchronisierungsleistung¹²², die im Kontext des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit vor allem auf den gesellschaftlich etablierten Zeitinstitutionen des Normalarbeitsverhältnisses beruht.

6.4.2 Zeithandeln 2. Ordnung

Als Zeitordnung 2. Ordnung wird hingegen eine Form der Zeitorganisation bezeichnet, die den veränderten Bedingungen einer mehr und mehr entgrenzten Umwelt angemessen ist. Nicht nur im Erwerbsleben reichen zeitliche ‚Disziplinartugenden‘, also vor allem Pünktlichkeit und zielstrebiges Abarbeiten, nicht mehr aus, um den zeitlichen Anforderungen gerecht zu werden bzw. die den Beschäftigten zugestandenen zeitlichen Freiräume gestalten zu können. Kennzeichen der Entgrenzung ist es ja gerade, dass sich die Grenzen der vormals festen Zeitblöcke auflösen. Es ist nicht immer unterscheidbar, ob es sich bei der aktuellen Zeit um Arbeitszeit, Freizeit oder um eine Mischform aus beidem

¹²¹ Vgl. das Kapitel Arbeitszeitkulturen zum Unterschied zwischen formalen und informellen Normen bzw. Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen (Kap. 8).

¹²² Vgl. Hielscher 2006, S. 35.

handelt. Eine für das Zeithandeln 2. Ordnung typische grafische Darstellung von Zeitorganisation wäre beispielsweise ein Gantt-Diagramm. Kennzeichnend ist hier, dass sich die zeitlichen Areale von Arbeit und Freizeit überschneiden bzw. gegenseitig durchdringen können. Insbesondere deren genaue Dauer und Lage ist nicht immer klar definiert, aber dennoch hängen sie voneinander ab. Damit ist zwar eine gewisse Strukturierung vorgegeben, die letztendliche Ausführung kann aber dennoch flexibel gehandhabt werden.

Diese einfache Gegenüberstellung von eindimensionaler und zweidimensionaler Zeitorganisation hat natürlich ihre Grenzen. Insbesondere nicht darstellbar sind die flexiblen äußeren Einflüsse, auf die es situativ zu reagieren gilt bzw. die in Form einer antizipierten Unsicherheit in den individuellen Zeitstil integriert sind. Den zentralen Unterschied zwischen einem Zeithandeln 1. und 2. Ordnung stellen Jurczyk und Voß wie folgt dar:

„Die Erosion der tradierten sozialen Zeitordnungen und eines bislang entsprechend eher reaktiven und vorbewußten Zeithandelns markiert damit zugleich den Übergang zu einer wachsenden Anforderung an eine aktiv und zunehmend reflexiv kontrollierte, also manifeste zeitbasierte Konstruktion jeglichen Handelns und dazu an die Gestaltung eines umfassenden zeitlichen Handlungszusammenhangs im Alltag.“¹²³

Kernpunkt ist damit die schon in den vorigen Abschnitten angesprochene Integration von Unbestimmtheit. Nach Meinung der Autoren ist es den zeitlichen Anforderungen nicht mehr angemessen, sowohl im Berufs- wie auch im Privatleben auf unerwartete Störungen im geplanten Tagesablauf nur zu reagieren. Vielmehr muss die zeitliche Unbestimmtheit selbst Teil der Zeitorganisation des erfolgreichen Arbeitskraftunternehmers werden, sollte also in der individuellen Zeitplanung nicht mehr als ‚Störfaktor‘ auftauchen, sondern positiv integriert werden. Zu der Unbestimmtheit, die im Gegensatz zum Fordismus in neuer Qualität bewältigt werden muss, gehört vor allem die Erosion der Zeitinstitutionen der Normalarbeitszeit. So ist es beispielsweise in immer mehr Bereichen nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel, dass am Wochenende gearbeitet wird bzw. Beschäftigte die Urlaubsplanung individuell den betrieblichen Interessen und damit der Auftragslage untergeordnen.

Des Weiteren ergeben sich Unterschiede zwischen beiden Ordnungen des Zeithandelns durch die verschiedenen Steuerungsformen des Handelns. Das Zeithandeln 1. Ordnung kann, wie noch im Kapitel über die Arbeitszeitkulturen mit Bezug auf die Strukturierungstheorie von Giddens ausgeführt wird (vgl. Kap.8), durch ein eher latentes und vor- bzw. unbewusst gesteuertes Handeln identifiziert werden. Kernstücke des Handelns sind hier die alltäglichen Routinen, denen unhinterfragt, automatisch gefolgt wird, solange sie sich den äußeren Anforderungen als angemessen erweisen. Im Fordismus, der sich durch

¹²³ Jurczyk/Voß 2000, S. 193.

starre und planbare Anforderungen auszeichnet, war diese Form der Handlungssteuerung in den meisten Situationen ausreichend. Aber auch eine reflexive Steuerung des Zeithandelns würde unter diesen Bedingungen im Sinne der ‚strategischen Lebensführung‘ einen ‚one best way‘ zum Ziel haben. Nahe liegend wäre der Versuch, die Zeit möglichst genau voranzuplanen, um die Effizienz der Zeitverwendung zu maximieren. Mit Bezug auf die Theorie der Reflexiven Modernisierung¹²⁴ kann also von einer Form der Handlungssteuerung gesprochen werden, die mit der ersten Moderne in Verbindung gebracht werden kann. Der zweiten oder reflexiven Moderne entspricht dagegen eine reflexive Form des Zeithandelns, welche hier als Zeithandeln 2. Ordnung bezeichnet wird. Statt auf der Suche nach dem ‚one best way‘ zu sein, ist das Ziel dieser Form des Zeithandelns vielmehr die positive Integration der Unbestimmtheit. Es wird gar nicht mehr versucht, die Zeitverwendung möglichst genau durchzuplanen. Statt dessen wird die situative Entscheidung über die konkrete Zeitverwendung von vornherein in die Planung mit einbezogen. Das setzt natürlich ein großes Zutrauen in die eigenen Kompetenzen voraus, insbesondere in die Fähigkeit, spontan die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Die individuelle Gestaltung bzw. Integration der zeitlichen Unbestimmtheit ist damit das Merkmal eines jeden individuellen Zeitstils von Arbeitskraftunternehmern. Das Zeithandeln 1. Ordnung, das typisch für den verberuflichten Arbeitnehmer des Fordismus ist, zeichnet sich im Gegensatz dazu durch den Versuch einer Bewältigung dieser Unsicherheit durch das Festhalten an ‚überkommenen‘ Zeitinstitutionen der Normalarbeitszeit aus. In anderen Worten wird die Erosion der zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit tendenziell als Bedrohung wahrgenommen. Der ‚Arbeitskraftefolgsunternehmer‘ treibt die Entgrenzung von Arbeit und Leben statt dessen aktiv voran bzw. nimmt sie als Herausforderung und Erweiterung der individuellen Möglichkeiten wahr. Jurczyk und Voß sprechen in diesem Kontext davon, dass ein „aktives und bewußtes *Zeiten der Zeiten*“¹²⁵ erforderlich sei und benutzen damit eine Formulierung von Elias, der vorschlug mit dem Verb ‚zeiten‘ die Handlung des Synchronisierens von verschiedenen Handlungsabläufen zu bezeichnen.¹²⁶

6.5 Kritik am Konzept des Zeithandelns und Fragestellungen an die Empirie

Das Konzept des Zeithandelns präsentiert sich als Bindeglied zwischen der Theorie des Arbeitskraftunternehmers und dem Konzept der Alltäglichen Lebensführung. Im theoretischen Aufbau nähert es sich stark an den Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers an

¹²⁴ Vgl. grundlegend Beck 1986.

¹²⁵ Jurczyk/Voß 2000, S. 193.

¹²⁶ Vgl. Elias 1988, S. 8.

und übernimmt damit auch dessen sehr starke Ausrichtung auf die Logik des Erwerbsbereichs, obwohl die aktive Herstellung einer Balance zwischen Arbeit und Leben ein konstitutiver Teil des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung ist. Für die Organisation von Zeit bedeutet das, dass die für den Arbeitskraftunternehmer postulierte Verbetrieblichung der Lebensführung zu einer Unterordnung immer größerer Teile der Zeitorganisation unter die Marktlogik führt. Eigensinniges Verhalten der Beschäftigten bei gleichzeitigem individuell wahrgenommenen Erfolg im Berufsleben erscheint in diesem Licht schwerer realisierbar als empirische Studien dies vermuten lassen. Zudem wird diese Ausweitung des Geltungsbereichs der Marktlogik insofern dem Entgrenzungsbegriff nicht gerecht, als dass dieser auch ein Eindringen von Elementen des Privatlebens in den Erwerbsbereich einschließt. Dieses Einbringen kann sich aber nicht nur auf die marktliche Nutzung von Kreativpotentialen der Beschäftigten beschränken. Vielmehr ist auch das ‚privat sein in der Firma‘ Teil der Entgrenzung von Arbeit und Leben. Die Anpassung der Arbeitsintensität an betriebliche Erfordernisse kann damit eine gezielte Senkung derselben durch die Beschäftigten bedeuten, allerdings nur dann, wenn es die betrieblichen Erfordernisse zulassen. Das Konzept des Zeithandelns als Differenzierung der Arbeitskraftunternehmerthese verbleibt zu sehr im Bereich der Arbeit bzw. der damit verbundenen Logik der rationalen, marktlich gesteuerten Zeitverwendung. Abhilfe könnte hier eine striktere Einbeziehung der Prämissen der Alltäglichen Lebensführung schaffen, die nicht von vornherein von einer Ausbreitung der auf die Arbeitserfordernisse ausgerichteten Logik der Zeitverwendung ausgeht, sondern die individuelle Leistung des Arrangements mit und von verschiedenen Zeitinteressen stärker betont.

Ein zweiter Kritikpunkt ist eng mit dem Begriff der Entgrenzung verbunden. Innerhalb des Konzepts des Zeithandelns werden zwei Arten von Zeithandeln einander gegenübergestellt. Es wird zu sehr der Anschein eines ‚entweder-oder‘ erweckt. Vielmehr sollte aber die Ambivalenz und Prozesshaftigkeit der Veränderungen, also das ‚sowohl-als auch‘ herausgestellt und zudem den Wechselwirkungen zwischen individuellen Kompetenzen der Beschäftigten auf der einen Seite und den betrieblichen Rahmenbedingungen auf der anderen Seite mehr Beachtung geschenkt werden. Die beschriebenen Formen des Zeithandelns 1. und 2. Ordnung stellen diskrete Zustände eines ergebnisoffenen Prozesses dar, der durch Wechselwirkungen von Veränderungen – auf der individuellen Ebene – der Kompetenzen Beschäftigter und – auf der strukturellen Ebene – der betrieblichen Arbeitsorganisation vorangetrieben wird.

Die Betonung der Notwendigkeit einer reflexiven, in diesem Zusammenhang im Sinne einer aktiven und überlegten, Zeitorganisation vernachlässigt zudem die Funktion von Routinen zur Komplexitätsreduktion der tägliche Zeitorganisation, die auch in der postulierten,

idealen Form der Zeitverwendung des Arbeitskraftunternehmers eine wichtige Rolle spielen. Der Möglichkeit einer Neuetablierung von Zeitinstitutionen in einer veränderten Form wird im Konzept des Zeithandelns kaum Raum eingeräumt. Statt dessen wird von einer weitergehenden Auflösung von gesellschaftlich akzeptierten Normen zur Zeitverwendung ausgegangen. Das Konzept geht also von einer Entwicklung der Rahmenbedingungen aus, in der individuelle Routinen nachhaltig abgewertet werden, da sie den Veränderungen der Umwelt nicht angemessen erscheinen. Im Rahmen dieser Arbeit wird statt dessen von der These ausgegangen, dass sich die auf den individuellen und kollektiven Routinen basierenden Normen der Zeitverwendung stets nur in kleinen Schritten verändern und wieder verfestigen. Das schließt mit ein, dass sich die Normen und Regeln der Zeitverwendung in einer Form verändern, in der sich das jeweils Neue nur auf der Basis des jeweils Alten entwickeln kann. Auf die konkreten Formen der Zeitorganisation bezogen bedeutet das, dass scheinbar veraltete Tugenden wie Pünktlichkeit, Zeitdisziplin etc. nicht etwa obsolet geworden sind, sondern weiterhin in den neuen Formen, wie dem für den Arbeitskraftunternehmer typischen Zeithandeln 2. Ordnung, eine Rolle spielen, wenn auch keine primäre.

Für diese Arbeit soll das Konzept des Zeithandelns insofern vor allem mit dem Fokus der aktiven Herstellung eines Verhältnisses zwischen Arbeit und Freizeit durch die Beschäftigten benutzt werden. Für die Analyse der empirischen Daten ist es insofern zentral, als dass die gefundenen Formen der Zeitverwendung in einem ersten Schritt nach einem Zeithandeln 1. bzw. 2. Ordnung unterschieden werden. Weiterhin werden die vorgefundenen Formen der individuellen Zeitorganisation, die einem Zeithandeln 1. Ordnung zuzuordnen sind, gemäß des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit weiter differenziert. Es wird die These aufgestellt, dass ein Zeithandeln 1. Ordnung auch in beruflichen Rahmenbedingungen, die als entgrenzt bezeichnet werden können, den an die Beschäftigten gestellten Anforderungen genügen kann. Die aktive Herstellung eines individuellen Zeitstils kann sich zu großen Teilen in der Etablierung und Durchsetzung von persönlichen Zeitinstitutionen erschöpfen, an denen sich die individuelle Organisation von Zeit orientiert. Das Ergebnis wäre eine zeitliche Strukturierung des Alltags, die sich auf Routinen der Zeitverwendung stützt, denen ebenso wie im idealtypisch dargestellten Fordismus eher automatisch und unreflektiert gefolgt wird. Der Unterschied zur typischen Form der Zeitorganisation des Fordismus liegt in der individuellen Auswahl von Zeitinstitutionen bzw. in der Durchsetzung oder Verteidigung ihrer Geltung innerhalb der jeweils relevanten Umwelt. Die Notwendigkeit einer kontinuierlich reflexiven Zeitorganisation, wie sie das Konzept des Zeithandelns postuliert, wird in Frage gestellt, die Notwendigkeit der Etablierung eines persönlichen Zeitstils dagegen nicht. Die Thesen aus dem Konzept des Zeithandelns legen nahe, dass eine

entsprechende Zeithandlungskompetenz Voraussetzung für den beruflichen Erfolg bzw. die Zufriedenheit mit der Organisation von Zeit ist. Die entsprechenden Aussagen der Beschäftigten finden ebenfalls in der Auswertung Beachtung.

Die unter den Stichworten der Subjektivierung bzw. Entgrenzung dargestellten Fachdiskurse rücken eine neue Notwendigkeit zur Integration von Unbestimmtheit in den Vordergrund. Im Rahmen dieser Arbeit wird dagegen die These aufgestellt, dass insbesondere von Beschäftigten, die seit Beginn ihrer Berufslaufbahn ihre Arbeitszeit und ihre Arbeitsinhalte selbst organisieren, kaum ‚neue‘ Anforderungen wahrgenommen werden. Statt dessen decken die am Anfang der Berufslaufbahn erlernten Normen oder Selbstverständlichkeiten, deren Summe innerbetrieblich die Basis der Arbeitszeitkultur bildet, auch die aktuellen Anforderungen an eine individuelle Selbstorganisation von Zeit ab. Diese These unterstützt die im Fachdiskurs auftauchende Argumentation, dass sich vor allem die empirische Basis von gehobenen Anforderungen an die Beschäftigten ändert. Im eigentlichen Sinne neue Anforderungen treten aus der Sicht der aktuell Beschäftigten dagegen nicht oder nur kaum auf.

7 Methode

Ziel dieser Arbeit ist eine Analyse der verschiedenen Formen von Zeitorganisation abhängig Beschäftigter, die innerhalb von flexiblen Arbeitszeitmodellen über ihre Arbeitszeit ‚verfügen‘ können. Besondere Aufmerksamkeit liegt auf dem individuell angestrebten bzw. realisierten Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Zentrale empirische Quelle sind leitfadengestützte qualitative Einzelinterviews mit Beschäftigten aus zwei Vorreiterbranchen¹²⁷ der Arbeitszeitflexibilisierung: der Werbe- und der IT-Branche. Eine ‚typisch industriesoziologische‘ Herangehensweise in Form einer Betriebsfallstudie hätte zur Folge gehabt, dass eine wesentlich geringere Spannweite von betrieblichen Rahmenbedingungen, insbesondere Arbeitszeitkulturen, in die Typenbildung eingegangen wäre. Die Zahl der zu führenden Interviews wäre mit dem Ansatz von Betriebsfallstudien für eine Dissertation, die nicht aus einem laufenden Projekt heraus erfolgt, zu hoch gewesen, um sie in der geforderten Zeit zu absolvieren.

Eine zweite mögliche Herangehensweise wäre eine anthropologische gewesen. Mit Hilfe von ausgedehnten teilnehmenden Beobachtungen innerhalb verschiedener Betrieben wäre es möglich gewesen, die Unternehmens- bzw. Arbeitszeitkultur differenzierter zu bestimmen als dies in dieser Arbeit schließlich geschehen ist. Doch auch bei dieser Zugangsweise wäre der zeitliche Aufwand sehr groß gewesen, schließlich ersetzen die teilnehmenden Beobachtungen in keiner Weise die Interviews mit Beschäftigten, die also dennoch zu führen gewesen wären. Ebenso wäre eine starke Fokussierung auf den Erwerbsbereich unvermeidlich gewesen, der Bereich der Freizeit wäre damit unterbelichtet geblieben.

Der letztendlich gewählte empirische Zugang ergab sich schließlich durch einen Zufall. Mir lagen anonymisierte Beschäftigteninterviews eines anderen Projektes¹²⁸ (Münchner Vertrauensarbeitszeitstudie) mit sehr ähnlichem Thema vor, die vor der eigentlichen Feldphase ausgewertet wurden. Hinzu kommt, dass damit ein Leitfaden vorlag, der lediglich der speziellen Fragestellung dieser Untersuchung angepasst werden musste, um eine

¹²⁷ Vgl. zu bisherigen empirischen Ergebnissen über die branchenspezifische Verbreitung von Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung insbesondere Bauer et al. 2004, Groß/Schwarz 2007, Groß et al. 2007 und Seifert 2007. Zur Ausstrahlung dieser Vorreitergruppen auf andere Beschäftigtenbereiche vgl. beispielsweise Haipeter/Lehndorff 2007, S. 183.

¹²⁸ Vielen Dank an Sabine Böhm, Christa Herrmann und Rainer Trinczek, denen ich die anonymisierten Interviews der Vertrauensarbeitszeitstudie verdanke, welche mir geholfen haben, einen differenzierteren Überblick über die ‚Untiefen‘ dieses Problembereichs zu bekommen, als mir dies ansonsten möglich gewesen wäre. Die Ergebnisse der Studie sind in Böhm et al. 2004 veröffentlicht.

Vergleichbarkeit der selbst geführten Interviews mit den bereits vorhandenen herbeizuführen. So ist es im Vergleich zu anderen Studien gelungen, mit wenigen Interviews zu einem differenzierten Einblick in das Thema der aktiven Herstellung eines individuellen Verhältnisses von Arbeit und Freizeit zu gelangen und ein Gefühl dafür zu bekommen, wann alle möglichen Fälle innerhalb des Samples aufgetaucht sind. Für den empirischen Hauptteil, die Fallbeschreibungen und die anschließende Typenbildung, wurden dennoch ausschließlich die von mir selbst geführten Interviews benutzt, da bei diesen auch die Informationen vor lagen, die sich aus den Transkripten nicht erschließen, wie z. B. die Besonderheiten der Interviewsituation, die genauere Kenntnis der Umgebungsbedingungen und der Vorgeschichte der Gespräche. Zudem konnte in den eigenen Interviews genauer auf die hier im Zentrum stehende Fragestellung eingegangen werden. Die individuellen Nachfragen während der Interviews unterschieden sich naturgemäß von denen der Münchner Vertrauensarbeitszeitstudie. Auch das ist schließlich ein Grund, warum die Fallbeschreibungen nicht auf diese Quellen ausgedehnt wurden. So hilfreich sie waren, zeigte sich am Ende doch, dass sich ihre Funktion für diese Untersuchung in einer Art Background erschöpfte, der half, die anfangs sehr unstrukturiert erscheinende Menge der empirischen Daten in eine sinnvolle Ordnung zu bringen. Für die Typenbildung gingen sie schließlich doch zu weit am Thema dieser Untersuchung vorbei. Daher wird im Folgenden nur von den Interviews als empirischer Basis dieser Arbeit die Rede sein, die von mir selbst geführt wurden. Ohne die Quellen der Vertrauensarbeitszeitstudie, die schon vorher zur Verfügung standen, wären aber einige eigene Interviews mehr notwendig gewesen, um die Arbeit in der gleichen Weise abzuschließen, wie es jetzt geschehen ist.

7.1 Samplekriterien

Ein Ziel dieser Arbeit besteht darin, neue Anforderungsqualitäten der zeitlichen Alltagsorganisation abhängig Beschäftigter zu untersuchen. Daher lag es nahe, die Interviewpartner in Vorreiterbranchen der Arbeitszeitflexibilisierung zu suchen. Ausgewählt wurden schließlich die als schnelllebig und dynamisch geltende Werbebranche, hier ausschließlich kleinere und mittlere Betriebe aus dem Bereich der Printmedien, und die vor allem in Bezug auf die Unternehmenskulturen als progressiv geltende IT-Industrie.¹²⁹ Bei den IT-Unternehmen sind sowohl kleinere ‚Softwareschmieden‘ vertreten als auch klassische Elektronikkonzerne, die sich in den letzten Jahrzehnten stärker dem Bereich IT zugewandt haben. Den dritten Block innerhalb der IT-Unternehmen bilden auf IT-Dienstleistungen spezialisierte (Abteilungen von) Unternehmensberatungen. In diesem Bereich wurden nur Beschäftigte befragt, die dem Kernbereich IT zuzuordnen waren, also

¹²⁹ Vgl. insbesondere die Arbeiten von Boes und Menez/Springer 2003.

Programmierer etc. Die Gruppe der sonstigen Mitarbeiter innerhalb dieser Unternehmensberatungen wurde nicht befragt. Der Bereich der Multimedia-Agenturen wurde bewusst ausgespart, da in diesem Fall eine Abgrenzung zwischen den Branchen zusätzlich erschwert würde. Um eine möglichst große Variation des Samples in Bezug auf die noch zu beschreibenden Samplekriterien zu erlangen, wurde auf den Betriebsfallstudienansatz gänzlich verzichtet. Dieser wäre gerade in den kleinen Unternehmen der Werbebranche auch nicht immer anwendbar gewesen. So stammen die Befragten in der Regel aus unterschiedlichen Unternehmen. Nur in wenigen Ausnahmefällen sind mehrere Beschäftigte innerhalb eines Unternehmens befragt worden. Ein Nachteil dieses Zugangs ist, dass die Daten zur einfachen Differenzierung der jeweiligen Unternehmenskulturen lediglich aus Interviews mit nur einem Beschäftigten pro Betrieb gewonnen wurden. Eine differenzierte Unterscheidung oder eine vollständige Typisierung von Unternehmenskulturen ist auf diese Art nicht möglich, für die im Fokus stehende Fragestellung aber auch nicht zwingend notwendig.

Das gemeinsame Merkmal aller Befragten ist, dass sie ihre Arbeitszeiten eigenständig organisieren können, also vor allem ihre täglichen Anfangs- und Endzeiten, aber auch die Lage der Arbeitszeit innerhalb der Woche etc. selbst bestimmen. Zudem strukturieren sie ihre Arbeit selbst, d. h. sie unterliegen keiner direkten, kleinteiligen Kontrolle einzelner Arbeitsschritte durch ihre Vorgesetzten oder Kollegen. Schließlich sollen in dieser Arbeit ‚neue‘ Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeiten der Beschäftigten untersucht werden. Die oben geschilderten Rahmenbedingungen stellen das Mindestmaß an individuellen Freiheitsgraden in Bezug auf die selbstorganisierte Arbeitszeitgestaltung dar.

Die Zugehörigkeit zu den gewünschten Branchen wurde zum einen über die konkrete Tätigkeit bestimmt und zum anderen über die Selbsteinschätzung der Befragten. Beispielsweise wurde so eine Programmiererin zum Sample gezählt, obwohl sie in einem Betrieb arbeitet, der als ausgegliederter IT-Dienstleister sehr eng an seinen einzigen Auftraggeber und ehemaligen Mutterkonzern, eine Versicherung, gebunden ist. Die daraus resultierende Unternehmenskultur ist sicherlich eine Mischform zwischen typischen ‚Versicherungs-‘ und ‚IT-Kulturen‘. Die Selbsteinschätzung der Mitarbeiterin und ihre geschilderten Arbeitsinhalte sprechen dagegen sehr für eine Verortung innerhalb des Bereiches IT. Auf der anderen Seite wurde beispielsweise eine Buchhalterin zur Werbebranche gezählt, da ihre Selbsteinschätzung und auch die Anstellung in einer Werbeagentur dafür sprachen. Die sehr branchenunspezifischen Arbeitsinhalte wurden in diesem Fall vernachlässigt.

Die Altersverteilung (vgl. Tabelle 2) entspricht dem Bild der jungen Branchen.¹³⁰ Es ergab sich eine Häufung der Alterskohorte von 30-40 Jahren, insbesondere auch deshalb, weil Wert darauf gelegt wurde, keine Berufsanfänger zu interviewen. Diese, so die These, haben (noch) nicht das nötige ‚Standing‘ im Unternehmen, um sich zeitliche Freiheiten herausnehmen zu können. Erfahrene Beschäftigte werden es sich dagegen eher erlauben können, ihre Freiräume bzgl. der Zeitorganisation auszureizen, ohne Angst haben zu müssen, ihre berufliche Karriere bzw. die aktuelle Anstellung zu gefährden. Sie haben das ‚Austesten der Grenzen‘ schon hinter sich und können über diesen Prozess berichten bzw. müssen sich nicht durch Demonstration eines besonderen zeitlichen Engagements beweisen.

Tabelle 2 – Alters- und Geschlechterverteilung

Alter	Werbebranche	IT-Branche
20-30 J. (davon ♀)	1 (1)	2 (1)
30-40 J. (davon ♀)	7 (5)	8 (2)
40-50 J. (davon ♀)	2 (2)	3 (2)
> 50 J. (davon ♀)	1 (0)	0 (0)
Insgesamt (davon ♀)	11 (8)	12 (5)

Möglichst hohe Variation wurde bei den Merkmalen berufliche Position (vgl. Tabelle 3) und Geschlecht angestrebt und auch erreicht. Besonderheiten ergaben sich bei der Betriebsgröße. Hier wurden in der Werbebranche vor allem Betriebe von kleiner bzw. mittlerer Größe besucht, die sich hauptsächlich, in Bezug auf die angebotenen Dienstleistungen, dem Bereich der Printmedien zuordnen ließen. Dabei wurde von der These ausgegangen, dass sich in der als kreativ und progressiv geltenden Agenturszene in besonderem Maße atypische Formen des Zeithandelns vorfinden lassen. Der größte besuchte Betrieb der Werbebranche hat weniger als 100 Mitarbeiter.¹³¹ In diesem Segment sind Betriebsräte eher unüblich. Keiner der Befragten, die bisher ausschließlich in diesem Bereich beschäftigt waren, hat je in einem Betrieb mit Betriebsrat gearbeitet. Kleinere Betriebe aus den Bereichen IT, Werbung und Multimedia beschreiben Henninger/Mayer-Ahuja in ihrer Expertise zu den Hamburger „Creative Industries“ als „weitgehend betriebsratsfreie Zone“¹³². Ähnliches berichtete die Gewerkschaft ver.di. Als Antwort auf eine entsprechende

¹³⁰ Das gilt vor allem für die Werbebranche. Für den Beruf des Designers ermittelt die Bundesagentur für Arbeit einen Anteil von 41% der unter 35jährigen an der Gesamtheit abhängig beschäftigter Designer. Der Mittelwert aller Berufe liegt dagegen nur bei 14%. Hinzu kommt, dass der in dieser Arbeit im Fokus stehende Agentursektor wiederum durch jüngere Beschäftigte gekennzeichnet ist, als beispielsweise Marketingabteilungen von größeren Konzernen etc. Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007, S. 27.

¹³¹ Die Rahmendaten zu den betreffenden Unternehmen wurden nicht systematisch erhoben. Die Lücken, die sich nach einem Interview ergaben, konnten problemlos über eine Recherche der betreffenden Homepages bzw. durch Informationsmaterial oder Imagebroschüren der Firmen gefüllt werden.

¹³² Henninger/Mayer-Ahuja 2005.

Anfrage an den entsprechenden Fachbereich des ver.di Landesbezirks Bayern wurde bekundet, dass innerhalb Münchens keine Werbeagentur mit Betriebsrat bekannt sei und auch bundesweit nur einige wenige große Agenturen Betriebsräte hätten.¹³³ In der IT-Branche hatten dagegen acht der zwölf besuchten Unternehmen einen Betriebsrat. In diesen Betrieben waren die Arbeitszeiten der befragten Beschäftigten deutlich kürzer als die der Beschäftigten aus den verbleibenden Unternehmen ohne Betriebsrat. In der IT-Branche war auch die Betriebsgröße heterogener als in der Werbebranche, sie reichte von Kleinunternehmen mit weniger als 20 bis hin zu Großkonzernen mit mehreren 100.000 Mitarbeitern.

Tabelle 3 – Berufliche Position

Berufliche Position	Werbebranche	IT-Branche
Ohne Personalverantwortung (davon ♀)	5 (3)	5 (2)
Mit geringer Personalverantwortung (davon ♀)	5 (5)	4 (2)
Mit abteilungsübergreifender Personalverantwortung (davon ♀)	1 (0)	2 (1)

Es war nicht möglich, einen entsprechenden Anteil von Beschäftigten mit Kindern zu interviewen (Werbebranche: 3 (1), IT-Branche: 2 (0) Beschäftigte mit Kindern, lediglich zwei Kinder jünger als sechs Jahre). Insbesondere weibliche Beschäftigte aus der Werbebranche, die ihre kleinen Kinder tagsüber selbst betreuen, konnten nicht gefunden bzw. zu einem Interview bewegt werden. Wenn die Beschäftigten Kinder hatten, die einer Tagesbetreuung bedürfen, waren dies zum einen stets Männer und zum anderen wurden die Kinder tagsüber von der jeweiligen Ehefrau versorgt. Die Befragten aus der Werbebranche konnten in der Mehrzahl keine ihnen aus ihrer Berufspraxis bekannten Beispiele nennen, in denen Beschäftigte über längere Zeit die Kinderbetreuung und das alltägliche Berufsleben erfolgreich vereinbart hätten. Sollte dies, wie es in zwei Agenturen berichtet wurde, versucht worden sein, so wurde der Versuch bereits nach kurzer Zeit abgebrochen und die Beschäftigten haben entweder die Branche gewechselt, arbeiteten seitdem als Alleinselbständige oder schieden ganz aus dem Berufsleben aus. Das Resultat war jeweils die Auflösung des bis dato aktuellen Arbeitsverhältnisses. Die einzige Ausnahme betraf eine Agenturbesitzerin, die allerdings sehr kurze Zeit nach der Geburt ihrer ersten Tochter verständlicherweise nicht für ein Interview zu gewinnen war. In der IT-Branche war es ebenfalls nicht möglich, weibliche Beschäftigte mit Kindern zu interviewen, auch wenn die subjektiven Einschätzungen bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in dieser

¹³³ Bei den Alleinselbständigen ist die Situation ähnlich. Nach Schätzungen von Betzelt sind nur ca. 6% der alleinselbständigen Designer im Berufsverband oder der Gewerkschaft organisiert. Vgl. Betzelt 2006, S. 29, Fn. 61.

Branche positiver ausfielen. Die interviewten Frauen dieser Branche haben sich durchgängig für eine Karriere und gegen Kinder entschieden oder hegen erst für die Zukunft den Wunsch einer Familiengründung.

Durchgängig hoch waren die Ausbildungsniveaus der Befragten (vgl. Tabelle 4). Hier ist der empirisch belegte Trend erkennbar, dass die Anforderung der Selbstorganisation von Arbeitszeiten eher die hochqualifizierten Angestellten bzw. die Beschäftigten in höheren beruflichen Positionen betrifft.¹³⁴

Tabelle 4 – Ausbildungsniveau

Ausbildungsniveau	Werbebranche	IT-Branche
Lehre mit Abitur (davon ♀)	6 (3)	5 (1)
Berufsfremdes Studium (davon ♀)	2 (2)	2 (1)
Berufsspezifisches Studium (davon ♀)	3 (3)	5 (3)

Im Bereich IT sind branchentypisch mehr Beschäftigte mit einem abgeschlossenen Studium vertreten. Die vertretenen Studiengänge beschränken sich allerdings nicht auf Informatik bzw. die verwandten Naturwissenschaften wie Mathematik oder Physik, auch Psychologie und andere Geisteswissenschaften sind vertreten. Bei Absolventen der letzteren Studiengänge handelt es sich ausnahmslos um Quereinsteiger aus den ‚Boomjahren‘ der Branche Mitte/Ende der 1990er Jahre.

Die Tabelle bezüglich der Arbeitszeiten (vgl. Tabelle 5) gibt die Daten wieder, die in den Interviews als vertragliche vereinbarte und als reale Wochenarbeitszeiten genannt wurden. Hier ist bereits erkennbar, dass in den besuchten Unternehmen der Werbebranche, bei ähnlichen Vertragsbedingungen, im Durchschnitt länger gearbeitet wird, auch wenn der Spitzenwert von angegebenen 65 Wochenstunden von einem Teamleiter eines IT-Unternehmens stammt. Bei den Außertariflich Beschäftigten ging die Wochenstundenzahl in die Übersicht mit ein, die in den Verträgen als Norm eingetragen ist. Auch bei der Möglichkeit des Ausgleichs von geleisteter Mehrarbeit (vgl. Tabelle 6) ist ein Trend zu erkennen. Nur eine Person in der Werbebranche gab an, zumindest formal alle geleisteten Überstunden ausgleichen zu können, in der IT-Branche ist diese Gruppe in der Mehrheit.

¹³⁴ Vgl. das Kapitel 4 zur Flexibilisierung.

Tabelle 5 – Vertragliche und reale Wochenarbeitszeit

Wochenarbeitszeit vertraglich / real	Werbebranche	IT-Branche
< 35 Std. / Teilzeit (davon ♀)	2** (2) / 0 (0)	2 (1) / 1* (1)
35 – 40 Std. (davon ♀)	7 (5) / 2** (2)	9 (4) / 3 (1)
41 – 45 Std. (davon ♀)	2 (1) / 1 (0)	1 (0) / 5 (3)
46 – 50 Std. (davon ♀)	0 (0) / 0 (0)	0 (0) / 1 (0)
51 – 55 Std. (davon ♀)	0 (0) / 6 (5)	0 (0) / 1 (0)
> 55 Std. (davon ♀)	0 (0) / 2 (1)	0 (0) / 1 (0)
Mittelwert	38,91 / 50,18	38,0 / 43,18

* Teilzeitmitarbeiterin mit vertraglich vereinbarten 27 Wochenstunden, die sie in der Regel einhält.

** Teilzeitmitarbeiterinnen mit vertraglich vereinbarten 32 Wochenstunden, reale durchschnittliche Arbeitszeit liegt, mit starken Schwankungen, bei ca. 36 - 45 Wochenstunden.

Tabelle 6 – Ausgleich von Mehrarbeit

Mehrarbeit ausgleichbar?	Werbebranche	IT-Branche
Ja / Freizeit oder Bezahlung (davon ♀)	1 (0)	7 (3)
Bis zu 10 Std./Monat inkl. (davon ♀)	4 (4)	0 (0)
Bis zu 20 Std./Monat inkl. (davon ♀)	1(1)	0 (0)
Nein / alles inklusive (davon ♀)	5 (3)	5 (2)

7.2 Erhebungsmethode

Da diese Untersuchung die Analyse auch der informellen betrieblichen Normen und deren Grenzen zum Ziel hat, verbot sich der klassische Zugang über die Unternehmensleitung oder den Betriebsrat fast von selbst. Ziel ist es ja gerade, auch die Praktiken einzufangen, die sich im halblegalen oder gar illegalen Bereich bewegen, so zum Beispiel dauerhafte Verletzungen von Arbeitszeitgesetzen, die die tägliche oder wöchentliche Höchstarbeitszeit betreffen. Zudem war es ein wichtiger Punkt innerhalb der Untersuchung, inwiefern Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zur Leistung ‚antreiben‘. Hier stand bei einem Betriebszugang über das Management zu befürchten, mit einer Vorauswahl an Mitarbeitern konfrontiert zu werden.

Die Auswahl der Branchen machte den Zugang zu möglichen Interviewpartnern sehr leicht. Diese meldeten sich auf Interviewanfragen meinerseits innerhalb von Internetforen. Die Termine und die Nachfragen von Seiten der Interviewpartner wurden entsprechend zumeist über E-Mail abgehandelt. Auf diesem Weg wurden die Interviewpartner außerdem darüber unterrichtet, dass die Interviews aufgenommen, transkribiert, anonymisiert und möglicherweise in Auszügen veröffentlicht werden. Auch wurden sie darüber informiert,

dass für ihre Aussagen die Geheimhaltungspflicht gilt und, das war einigen Interviewpartnern sehr wichtig, dass ihre Vorgesetzten das Interview nicht zu lesen bekommen bzw. nicht davon in Kenntnis gesetzt werden, dass ein Interview geführt wurde. Auf Wunsch konnten die Befragten schon während des Interviews die Namen der Firma bzw. der beteiligten Personen ändern. Von dieser Möglichkeit machte eine Person Gebrauch, so dass auch mir der Name des betreffenden Unternehmens nicht bekannt ist.

Diese dezentrale Zugangsweise, die weder Unternehmensleitung noch Betriebsrat einband, hatte den Vorteil, dass eine Vorauswahl jeglicher Art durch diese Gruppen von vornherein ausgeschlossen werden konnte. Hinzu kamen die Interviewpartner selbst, die teilweise wiederum Kollegen für ein mögliches Interview vermittelten. Auf diese Weise wurden in zwei Fällen mehrere Beschäftigte aus einem Betrieb interviewt. Die Interviews fanden nach Wahl der Befragten entweder bei ihnen zu Hause, an ihrem Arbeitsplatz, in meinem Büro oder an einem neutralen öffentlichen Ort, also beispielsweise einem Café oder einem ruhigen Lokal statt. Die Dauer der Interviews lag zwischen einer und ca. drei Stunden, der Durchschnitt lag etwa bei eindreiviertel bis zwei Stunden. Direkt nach den Interviews wurden Gedächtnisprotokolle bzgl. der Besonderheiten des Interviews, den Nachsätzen der Interviewpartner, die nicht mehr aufgenommen wurden, etc. angefertigt. Auch diese flossen in die Auswertung ein.

Als Erhebungsinstrument bot sich das problemzentrierte Leitfadeninterview an. Der Interviewleitfaden¹³⁵ wurde an den der Vertrauensarbeitszeitstudie¹³⁶ von Böhm et al. angelehnt, um eine Vergleichbarkeit zwischen diesen und den selbst erhobenen Interviews herzustellen, konzentrierte sich aber aufgrund des differenten Analysefokus mehr auf die subjektiven Einschätzungen der Befragten. Auch wurden die nicht zur Fragestellung bzw. zum Sample passenden Themenbereiche nicht übernommen. So nahmen die subjektiven Wahrnehmungen von Kontrolle und Möglichkeiten der individuellen Zeitorganisation großen Raum innerhalb des ersten Interviewteils ein. Darüber hinaus wurden die formalen Regelungen zur Arbeitszeit, die daraus resultierenden informellen Praktiken und die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der zeitlichen Situation erhoben. Den zweiten Teil des Interviews nahm der Freizeitbereich ein, der mit der Frage nach der individuellen Menge und Definition von Freizeit begann. Neben allgemeinen Fragen nach der Zeitverwendung innerhalb der Freizeit lag ein besonderer Fokus auf den klassischen Zeitinstitutionen des Fordismus, also vor allem den erwerbsarbeitsfreien Abendstunden, dem Wochenende und dem Urlaub.

¹³⁵ Siehe Anlage.

¹³⁶ Vgl. Böhm et al. 2004, S. 247ff.

Der Leitfaden wurde nicht strikt ‚abgehandelt‘, sondern es wurde im Gegenteil darauf geachtet, dass möglichst der Interviewpartner die Gesprächsführung bestimmt. So wurde Platz für ausführliche Narrationen geschaffen, die von den Beschäftigten selbst strukturiert und hierarchisiert wurden. Der Leitfaden erfüllte für das Interview nur die Funktion einer Gedankenstütze und enthielt daher keine konkreten Fragen, sondern lediglich Stichpunkte, um nicht den Anschein einer Standardisierung der Befragung aufkommen zu lassen.

7.3 Auswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviews erfolgte in mehreren Schritten, ausgehend vom Rohmaterial, d. h. den Audioaufzeichnungen der Gespräche bzw. der Gedächtnisprotokolle, die kurz nach den Interviews angefertigt wurden.

- a) Transkription
- b) Kodierung / fallinterner Vergleich
- c) Erstellung von Fallbeschreibungen
- d) Fallübergreifender Vergleich innerhalb der einzelnen Themenblöcke / Kategorien
- e) Typologisierung

a) Transkription

Die Interviews wurden mit einer Ausnahme – im dreistündigen Interview ließen sich unwichtigere Stellen finden, die paraphrasiert wurden – komplett transkribiert. Durch den explorativen Charakter der Studie konnten die Interviewthemen erst gegen Ende der Feldphase endgültig gewichtet werden. Eine nur teilweise Interpretation des Interviewmaterials hätte diese Entscheidung ohne genügendes Vorwissen vorweggenommen. Bei der Transkription wurde auf eine genaue Wiedergabe des Tonmaterials im Sinne der dokumentarischen Methode¹³⁷ verzichtet. Die Dauer der Sprechpausen, nonverbale Äußerungen, starke Dialekte etc. wurden nicht transkribiert. Des Weiteren wurde in Zitationen aus den Interviews die Sprache zugunsten einer größeren Lesbarkeit ‚geglättet‘: Wortdopplungen, unvollendete Satzanfänge etc. wurden nicht wiedergegeben. Diese Auslassungen wurden in den Zitaten durch Auslassungszeichen („[...]“) markiert.

b) Kodierung / fallinterner Vergleich

Die Interviewtranskripte wurden in das qualitative Textanalyseprogramm MaxQDA übertragen und dort kodiert, d. h. einzelnen Themenabschnitten wurden, zumeist aus dem Interviewtext gewählte, ‚Überschriften‘ zugeordnet, die wiederum in einem nächsten Schritt

¹³⁷ Vgl. beispielsweise Bohnsack 2003.

zu stärker theoretisch-abstrakt benannten Kategorien zusammengefasst wurden. Die Kategorien ergaben sich dabei aus dem empirischen Material. Die sechzehn Codes ‚Pausen‘, ‚Arbeitsbeginn‘, ‚Arbeitsende‘, ‚Überstundenausgleich‘ etc. sind beispielsweise zu der Kategorie ‚Arbeitszeitgestaltung‘ zusammengefasst worden. Bei Leitfadeninterviews ergibt es sich von selbst, dass der Leitfaden eine erste Orientierungshilfe bei der Unterteilung der Interviews in Themenblöcke darstellt. Die differenziertere Ausarbeitung der Codes bzw. der Kategorien und die Verfeinerung des Leitfadens mit wachsender Anzahl von geführten bzw. ausgewerteten Interviews ging hier Hand in Hand.

c) Erstellung von Fallbeschreibungen

Anhand des zum jeweiligen Zeitpunkt resultierenden Kategorienschemas wurden detaillierte Fallbeschreibungen der als besonders prägnant erachteten Fälle erstellt. Mit der Auswertung wurde also schon während der Feldphase begonnen.

d) Fallübergreifender Vergleich

Als weiterer Schritt der Auswertung des empirischen Material wurden die einzelnen Kategorien fallübergreifend verglichen. Innerhalb dieser Kategorien oder Dimensionen wurden Typologien gebildet, d. h. das Interviewmaterial wurde u. a. noch einmal stark verdichtet und ähnliche fallspezifische Merkmale wurden zu dimensional Typen zusammengefasst.

e) Typologisierung

Die Ergebnisse des vorherigen Schrittes, also die verschiedenen dimensional Typen, wurden in einem letzten Schritt im Kontext der gesamten Interviews miteinander verglichen. Wiederkehrende Merkmalkombinationen in den relevanten Analysedimensionen wurden schließlich zu dimensionsübergreifenden Idealtypen verdichtet, die das zentrale Ergebnis dieser Arbeit bilden.

Die Auswertung von empirischem Material stellt sich in der Praxis oft als ‚black box‘ dar. Der eigentliche Hauptteil der Auswertungsarbeit, die Interpretation der Interviewaussagen bzw. das Herausfiltern des Wichtigen, entzieht sich der Verschriftlichung in einem strukturierten Text. Die oben ausgeführte Abfolge von Arbeitsschritten stellt damit nur eine textliche Annäherung an die Praxis dar. Sie wurde mehrfach durchbrochen, die Abfolge geändert, es wurde wieder von vorn angefangen, oder einzelne Schritte überschritten sich.

8 Arbeitszeitkultur als Rahmenbedingung

In den bisherigen Kapiteln wurden die überbetrieblichen Veränderungen in Bezug auf die Organisation von Arbeit unter den Stichworten der Entgrenzung von Arbeit und Leben bzw. der Subjektivierung von Arbeit dargestellt. Des Weiteren wurde im direkt vorangegangenen Kapitel die Samplestruktur dieser Untersuchung vorgestellt. Bei den hochqualifizierten Dienstleistern aus den Vorreiterbranchen Werbung und IT kann man vermuten, dass sich die dargestellten Veränderungstendenzen besonders deutlich vorfinden lassen. Bevor allerdings anhand von ausführlichen Fallbeschreibungen die konkreten Praxisformen der Zeitorganisation dargestellt werden, verfolgt dieses Kapitel das Ziel, eine weitere wichtige Rahmenbedingung in den Kontext dieser Untersuchung einzubringen. In der Auswertung der Interviews hat sich herausgestellt, dass die innerbetrieblichen Normalitätsvorstellungen in Bezug auf ein ‚richtiges‘ Zeithandeln einen großen Einfluss auf die endgültige Ausformung des individuellen Zeithandelns hat. Die Summe dieser Normen bzw. Normalitätsvorstellungen wird im Rahmen dieser Arbeit als Arbeitszeitkultur¹³⁸ subsumiert.

In den folgenden Abschnitten wird daher zuerst das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis des Begriffs Arbeitszeitkultur dargelegt (Kap. 8.1). Unter Rückgriff auf die Strukturierungstheorie von Giddens wird die Arbeitszeitkultur als eine durch das routinierte Verhalten der Beschäftigten rekursiv gefestigte überindividuelle Struktur aufgefasst (Kap.8.2). Dem folgt in Kap. 8.3 eine sich aus der Empirie ergebende zwar einfache, aber für diesen Kontext ausreichende Differenzierung in zwei Arten von Arbeitszeitkulturen, die in dieser Arbeit als Begrenzungskultur (Kap.8.4) und Entgrenzungskultur (Kap. 8.5) bezeichnet werden. Maßgeblich für diese Unterscheidung, wie auch im Namen deutlich wird, ist die jeweilige betriebliche Normalitätsvorstellung bezüglich der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten, die sich in den dominanten Arbeitszeitpraktiken innerhalb der jeweiligen Betriebe widerspiegelt.

Die erste in der Empirie vorgefundene Form von Arbeitszeitkultur wird als Begrenzungskultur bezeichnet. Kennzeichnend ist, dass die zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten gemäß der betrieblichen Normalitätsvorstellungen prinzipiell begrenzt ist. In der Empirie wurden zwei Formen der Festlegung dieses zeitlichen Areals der normgerechten

¹³⁸ Die Begriffe Organisationskultur und Unternehmenskultur werden synonym verwendet. Arbeitszeitkultur bezeichnet hier die Anteile der Organisationskultur, die auf die Arbeitszeit bzw. das ‚richtige‘ Zeithandeln bezogen sind.

Verfügbarkeit vorgefunden. Somit lässt sich innerhalb der Begrenzungskulturen eine weitere Unterscheidung zwischen formalen und informellen Formen treffen. In ‚formalen Begrenzungskulturen‘ stellt die vertraglich vereinbarte oder die betrieblich übliche Arbeitszeit die Norm dar. Die Orientierung an dieser Normalarbeitszeit ist eine betrieblich akzeptierte Verhaltensweise. Die Gestaltung der Arbeitszeit kann hier auf der gesicherten Basis eines extern vorstrukturierten Arbeitstages oder einer Arbeitswoche erfolgen.

Bei den informellen Begrenzungskulturen ist es dagegen weitgehend unabhängig von den formalen Arbeitszeitregelungen in die Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter gestellt, ihre Arbeitszeit je nach Arbeitsmenge und persönlichen Interessen zu begrenzen. Kern dieser Form der Arbeitszeitkultur ist eine gegenseitige Kompetenzunterstellung der Beschäftigten. So liegt es in der Selbstverantwortung der Mitarbeiter, ihre Arbeitszeiten selbst festzulegen. Die individuelle Begrenzung der Arbeitszeit gilt im Gegensatz zur Entgrenzungskultur aber als akzeptiertes Verhalten, widerspricht also nicht der Norm der Selbstverantwortlichkeit. Bei von der betrieblichen Norm abweichenden Arbeitszeiten wird typischerweise davon ausgegangen, dass der betreffende Mitarbeiter ‚schon weiß, was er tut‘. Zentrales Kennzeichen ist hier die Toleranz gegenüber heterogenem Zeithandeln der Beschäftigten. Eine Homogenität der Arbeitszeiten wird in diesen Betrieben nicht angestrebt.

Entgrenzungskulturen zeichnen sich dagegen in diesem Kontext primär dadurch aus, dass die betriebliche Normalitätsvorstellung eine grundsätzliche zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten voraussetzt. In Zeiten der hohen Arbeitsbelastung wird der Arbeitstag damit praktisch nur durch die physische und psychische Leistungsfähigkeit begrenzt, da es für alle Beteiligten selbstverständlich ist, dass die betrieblichen Interessen Vorrang vor den privaten haben. Dies führt in der Regel zu Anwesenheitszeiten der Beschäftigten, die die jeweils individualvertraglich festgelegten Zeiten bei Weitem überschreiten. Hier ist es für die Beschäftigten notwendig, der Tendenz zu extensiven Arbeitszeiten je nach persönlichem Interesse entgegenzutreten, sofern sie daran interessiert sind, eine von der jeweiligen betrieblichen Norm abweichende Balance von Arbeit und Freizeit herzustellen. Kurz gefasst müssen sie eine persönliche Begrenzungsstrategie¹³⁹ entwickeln, um der dieser Kultur inhärenten Tendenz zur Vereinnahmung der ganzen Person, hier vor allem für den Kontext Zeit, so entgegenzutreten, dass sich die individuellen Präferenzen in Bezug auf das Verhältnis von Arbeit und Freizeit verwirklichen lassen.

Diese Unterschiede haben unter anderem zur Folge, dass Beschäftigte je nach Arbeitszeitkultur unterschiedliche Anstrengungen unternehmen müssen, um ein und das gleiche Ziel zu erreichen. Ein kurzes Beispiel soll diesen Sachverhalt verdeutlichen: Das Ziel eines Beschäftigten ist es, Arbeit und Freizeit möglichst zu trennen. Seine

¹³⁹ Vgl. beispielhaft Wolf/Mayer-Ahuja 2002.

Idealvorstellung konstruiert sich aus jeweils starren und damit planbaren zeitlichen Arealen für die Bereiche Arbeit und Freizeit. In einer Begrenzungskultur, in der die formalen Anwesenheitsregelungen den Kern der Arbeitszeitkultur ausmachen, wird es ihm leicht fallen, seine Arbeitszeit sehr regelmäßig zu organisieren, so dass die von ihm gewünschten festen zeitlichen Bereiche für Arbeit und Freizeit das Resultat sind. Diese Verhaltensweise wird keinerlei Sanktionen nach sich ziehen, da sie gemäß der formalen Regelungen erlaubt ist und idealtypisch sozusagen den Mainstream der im Betrieb vorherrschenden Verhaltensweisen trifft. In Entgrenzungskulturen besteht dagegen typischerweise die Norm, die Arbeitszeit der jeweiligen Arbeitsmenge anzupassen. Hier ist es mit anderen Worten nicht die feste Uhrzeit, die das Ende des Arbeitstages einläutet, sondern die Bearbeitung des letzten dringenden Auftrags. In einer solchen Arbeitsumgebung um 17 Uhr ‚den Stift fallen zu lassen‘ würde eine Verletzung der Norm darstellen, auch wenn die offizielle Arbeitszeit beendet wäre. Die gleiche Verhaltensweise, die in der Begrenzungskultur problemlos zum gewünschten Ziel geführt hätte, würde in der Entgrenzungskultur auf Unverständnis bei den Kollegen stoßen und von den Beschäftigten selbst für undenkbar gehalten und nicht in dieser Form praktiziert werden. Um das Ziel der festen zeitlichen Blöcke für Arbeit und Freizeit zu erreichen, sind in dieser Art von Arbeitszeitkultur sehr große Anstrengungen vonnöten. Kern der Anwesenheitsnorm ist hier die Erledigung der jeweilig wechselnden Arbeitsmenge, die die Notwendigkeit einer flexiblen Zeitorganisation zum Resultat hat. Die variierende Arbeitsmenge muss jeden Tag aufs Neue so organisiert werden, dass die Beendigung der Arbeit zu einem festen Zeitpunkt möglich ist. Die Erreichung des erstrebten Verhältnisses von Arbeit und Freizeit ist damit in diesem vereinfachten Beispiel in Entgrenzungskulturen weitaus voraussetzungsvoller als in Begrenzungskulturen.

Es ist deutlich geworden, dass die verschiedenen Arbeitszeitkulturen unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen für die Beschäftigten bilden. Die Unterscheidung in Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen wird daher als Kontextvariable in das Ergebnis dieser Arbeit, die Typenbildung der Organisationsformen von Zeit, eingehen. Der folgende Abschnitt wird sich der Definition von Arbeitszeitkultur im Rahmen dieser Arbeit widmen. Den Anfang macht dabei ein kurzer Abriss der zwei Hauptstränge der Organisationsforschung, die zu verschiedenen Definitionen von Arbeitszeitkultur kommen. Die vor allem in den Wirtschaftswissenschaften beheimatete strukturalistische Sichtweise der Arbeitszeitkultur wird im Kapitel 8.1.1 beschrieben. Dem folgt die beinahe gegensätzliche Definition aus der interaktionistischen Organisationsforschung, wie sie im Kapitel 8.1.2 nachgezeichnet wird. Den Abschluss dieser theoretischen Definition von Arbeitszeitkultur macht dann das Kapitel 8.2, in dem mit Hilfe des Begriffs der Institution

von Berger/Luckmann¹⁴⁰ die Wechselwirkungen von Strukturen und individuellen Handlungen in den Mittelpunkt gestellt werden bzw. anhand der Strukturationstheorie von Giddens die Arbeitszeitkultur als Struktur dargestellt wird, die sowohl ermöglichenden als auch einschränkenden Einfluss auf das Handeln der Beschäftigten ausübt.

8.1 Arbeitszeitkultur als Summe der betrieblich geteilten Selbstverständlichkeiten

Die Veränderungen der Arbeitswelt, die in der aktuellen Diskussion unter dem Begriff der Entgrenzung bzw. der Subjektivierung von Arbeit subsumiert werden (vgl. Kap.2 und 4), sorgen für eine Verschiebung der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit von den formalen Arbeitszeitregelungen zu den informellen Normen. Im Rahmen dieser Entwicklung der Organisationsforschung gewinnt die Organisationskultur an Bedeutung, da ihr in allen Zweigen der Forschung ein Einfluss auf das Handeln der Beschäftigten zugeschrieben wird. Gemäß einer Definition von Schein meint der Begriff der Organisationskultur in einer ersten Näherung

„a pattern of shared basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adoption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“¹⁴¹

In anderen Worten kann man von einer gemeinsamen, selbstverständlichen Überzeugung von ‚richtigem‘ Verhalten sprechen. Auf den jeweiligen Betrieb bezogen wird in dieser Arbeit der Begriff der ‚betrieblichen Normalitätsvorstellung‘ synonym benutzt.

In der Organisationsforschung lassen sich zwei diametral entgegengesetzte Richtungen unterscheiden, die hier als strukturalistisch und interaktionistisch bezeichnet werden.¹⁴² Grundlegend für diese Unterscheidung ist dabei das zugrunde liegende Menschenbild, wie es insbesondere auf die Beschäftigten angewandt wird. Als strukturalistisch werden die Richtungen der Organisationskulturforschung bezeichnet, die das Handeln der Beschäftigten als von der Unternehmenskultur determiniert ansehen, als interaktionistisch diejenigen, die der Organisation als solches eine gewachsene Kultur zuschreiben, die in der Interaktion der Organisationsmitglieder entsteht.¹⁴³ Prägnant formuliert hat insbesondere Smircich¹⁴⁴ die Verschiedenheiten von interaktionistischen und strukturalistischen Betrachtungsweisen, wenn er von einem Unterschied zwischen Kultur als ‚internal variable‘ oder ‚root metaphor‘

¹⁴⁰ Vgl. Berger/Luckmann 2007.

¹⁴¹ Schein 1985, S. 9.

¹⁴² Für einen Überblick über die Geschichte der Unternehmenskulturforschung vgl. auch Mense-Petermann 2006, Gmür 1993 und Brinkmann 2002.

spricht. Diese Zweiteilung wird in diesem Abschnitt übernommen. Die Sichtweise der Kultur als ‚internal variable‘ entspricht dabei der strukturalistischen und ‚root metaphor‘ entsprechend der interaktionistischen Richtung innerhalb der Organisationskulturforschung.

8.1.1 Strukturalistische Ansätze der Organisationskulturforschung aus der Praxis von Unternehmensberatungen

Die Auffassung der so genannten ‚new management thinkers‘, Unternehmenskultur sei vom Management gezielt veränderbar, entspricht der Sichtweise von Kultur als ‚internal variable‘ bzw. geht von der Annahme aus, ein Unternehmen ‚habe‘ eine Kultur, die das Verhalten der Beschäftigten weitgehend determiniert. Da der strukturalistischen Sichtweise in dieser Untersuchung nicht gefolgt wird, werden nur die Grundzüge dargestellt und es wird nicht auf die aktuellen Ausprägungen dieser Theorierichtung eingegangen. Die im Folgenden angeführten Autoren sind zur Gänze in der freien Wirtschaft zu verorten, d. h. sie entstammen zumeist führenden Unternehmensberatungen. Der Ursprung dieser Überzeugung ist in den USA der frühen 1980er Jahre zu suchen. In dieser Zeit entwickelte sich Japan zu einer ernsthaften wirtschaftlichen Konkurrenz für die USA. Als maßgeblich für diesen Erfolg wird die überlegene Unternehmenskultur angesehen, die nach Meinung der Autoren auf „superior Asian values“¹⁴⁵ beruht. Diese werden vor allem durch die in Relation zu den USA wesentlich höhere Loyalität der japanischen Arbeitnehmer belegt, welche sich durch eine besonders hohe Identifikation der einzelnen Beschäftigten mit ihren Firmen ausdrückt. Japanische Unternehmenskulturen werden zudem als besonders homogen und harmonisch stereotypisiert. Die Interessen der Beschäftigten bzw. deren Familien ordnen sich nach Meinung der maßgeblichen Autoren den Interessen der Firma selbstverständlich unter. Im Gegenzug misst ‚die‘ japanische Unternehmensphilosophie den Interessen der Arbeitnehmer einen hohen Wert zu, was zum Teil zu Lasten der Interessen anderer Gruppen gehen kann, z. B. der Anteilseigner. So bekundet das Prinzip der lebenslangen Anstellung schließlich auch die Loyalität des Betriebes gegenüber dem Beschäftigten und muss damit nicht immer einen betrieblichen Nutzen zur Folge haben.

¹⁴³ Gmür weist zurecht darauf hin, dass die hier als strukturalistisch bezeichneten Auffassungen der ‚new management thinkers‘ eigentlich zu den interaktionistischen Sichtweisen gezählt werden müssten, da eine Gruppe von Individuen (Management) die Organisationsstrukturen gezielt beeinflusst oder dies zumindest versucht. Wichtiger erscheint hier jedoch das zugrunde liegende Menschenbild der maßgeblichen Autoren, die eine Determiniertheit des Handelns der Beschäftigten durch die strukturellen Einflüsse der Unternehmenskultur als gegeben ansehen. Vgl. Gmür 1993.

¹⁴⁴ Vgl. Smircich 1983.

¹⁴⁵ Deal/Kennedy 1982.

Im Gegensatz dazu werden in Amerika Werte wie Heterogenität und Individualität positiv bewertet. Da eine technische Überlegenheit Japans nicht festgestellt werden kann, wird die starke japanische Unternehmenskultur als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor identifiziert. Anfang der 1980er tauchten die ersten Publikationen auf, die mithilfe spezieller Managementstrategien die typisch amerikanischen Unternehmenskulturen ‚japanisieren‘ wollten.¹⁴⁶ Allen diesen praktischen Anleitungen gemein ist die Entdeckung der ‚soft facts‘. Es soll eine Kultur geschaffen werden, die zum einen gemeinschaftsstiftend und loyalitätsfördernd wirkt und zum anderen bisher brachliegende Potentiale der Beschäftigten aktiviert. Ziel der verschiedenen Methoden ist die Schaffung einer starken Kultur, die eine vereinheitlichende Wirkung auf die Handlungen der Beschäftigten hat. Die als homogen und harmonisch angesehene japanische Unternehmenskultur soll also kopiert oder nachgeahmt werden. Angestrebt wird eine Art Optimalkultur, die die größtmögliche Einheitlichkeit von unternehmensförderlichen Werten garantiert.¹⁴⁷ Peters/Waterman drücken dies auf eine sehr radikale Weise aus: „The excellent companies are marked by very strong cultures, so strong that you either buy into their norms or get out.“¹⁴⁸ Während Pascale/Athos dies durch die Übernahme von japanischen Methoden erreichen will, versucht Ouchi amerikanische Kulturen quasi zu ‚japanisieren‘, so dass eine Erfolg versprechende Mischform entsteht. Peters/Waterman nehmen sich dagegen exzellente amerikanische Unternehmen zum Vorbild.

Erreicht werden soll diese Kulturveränderung vor allem durch eine angepasste Personalauswahl und deren werteorientierte Einführung in den Betrieb, bzw. durch Weiterbildung aller Beschäftigten, die so auf veränderte Werte und Unternehmensphilosophien eingeschworen werden sollen. Hinzu kommen von den Unternehmen zur Motivationsförderung gezielt veranstaltete Events, die zudem den Gemeinschaftssinn der Mitarbeiter fördern sollen. Gemeint sind damit sowohl die ritualisierten Feierlichkeiten zur Würdigung von besonderen Leistungen einzelner Beschäftigter (Stichwort: Mitarbeiter des Monats) als auch Events für ganze Belegschaften wie Weihnachtsfeiern, Betriebsausflüge etc.

Es kann festgehalten werden, dass der strukturalistische Zweig der Organisationskulturforschung vor allem in den USA, genauer in amerikanischen Unternehmensberatungen, seine Wurzeln hat. Diese Sichtweise baut auf der These auf, ein Unternehmen ‚habe‘ eine gezielt veränder- bzw. produzierbare Kultur, die das Verhalten der Beschäftigten weitgehend determiniert. Damit wird weitgehend der Standpunkt der

¹⁴⁶ Neben den schon genannten vor allem Ouchi 1981 und Pascale/Athos 1984.

¹⁴⁷ Vgl. Brinkmann 2002.

¹⁴⁸ Peters/Waterman 1982, S.77.

Unternehmensleitung übernommen. Gegenläufige Sichtweisen der Beschäftigten werden in dieser Theorierichtung als Widerstand gegen die dominante Unternehmenskultur wahrgenommen, den es zu minimieren gilt. Die Analyse der Unternehmenskultur setzt auf der Ebene der Organisation bzw. nimmt einen Blick von oben ein. Ziel der strukturalistisch orientierten Organisationsforschung ist die gezielte Beeinflussung von Organisationskultur und die Vorhersage von Handlungsmustern der Beschäftigten z. B. im Falle von Unternehmensfusionen, in denen verschiedenartige Unternehmenskulturen als mögliche Ursache von negativen Effekten angesehen werden, die es, möglichst im Vorfeld, zu minimieren gilt.

Es gibt viele Versuche, die verschiedenen Richtungen der Organisationsforschung zu klassifizieren.¹⁴⁹ Die oben beschriebene strukturalistisch orientierte Richtung der ‚new management thinkers‘ geht von einer grundsätzlichen Möglichkeit der gezielten Veränderung und Optimierung einer Organisationskultur aus. An diesem Ansatz wird u. a. kritisiert, dass er die Idealvorstellungen der herrschenden Gruppe, also der Manager und Unternehmer, widerspiegelt. Dadurch würde der falsche Anschein der Harmonie und der Humanität erweckt. Zudem hänge dieser Zweig der Organisationsforschung dem „Mythos der objektiven Existenz von organisationalen Phänomenen“¹⁵⁰ an und vernachlässige die subjektiven Orientierungen der Beschäftigten. Insbesondere diese Kritikpunkte sind es, die von den Vertretern der interpretativen Organisationsforschung formuliert werden und denen in einer anderen Ausrichtung des Fachgebiets begegnet wird.

8.1.2 Das interpretative Paradigma in der Organisationsforschung

Die Sichtweise der Unternehmenskultur als ‚root metaphor‘ beinhaltet die Annahme, ein Unternehmen ‚sei‘ eine Kultur. Diese Denkrichtung ist eher dem theoretisch-sozialwissenschaftlichen Sektor zuzuordnen. Die maßgeblichen Autoren geben daher auch keine Anleitungen, wie eine Kultur zu optimieren sein könnte, sondern bemühen sich primär um einen erklärenden Ansatz. Mögliche Ansatzpunkte für eine gezielte Intervention stehen hier deutlich im Hintergrund, wenn sie nicht gleich ganz ausgeschlossen werden.¹⁵¹

¹⁴⁹ Gmür zeichnet die verschiedenen Versuche nach und kommt auch zu einer eigenen Differenzierung. Er unterscheidet zum einen zwischen strukturalistischen und interaktionistischen Theorien und zum anderen zwischen Ordnungs- und Konflikttheorien als den Zustandstheorien und zudem Prozesstheorien. Damit erhält er zwölf verschiedene Ausprägungen der Organisationstheorie! Da in dieser Arbeit die Strukturierungstheorie den theoretischen Rahmen bietet, sollen hier nur die strukturalistischen und die interaktionistischen Theorien betrachtet werden, die Giddens mit der Strukturierungstheorie prozessorientiert zu verbinden sucht. Vgl. Gmür 1993.

¹⁵⁰ Gmür 1993, S. 55.

¹⁵¹ Zur Möglichkeit einer gezielten Steuerbarkeit des Wandels einer Unternehmenskultur, also einem Change-Management, vgl. auch Pongratz/Trinczek 2005.

Die Grundlagen der interpretativen Forschungsrichtung können beim symbolischen Interaktionismus verortet werden, der maßgeblich von Mead¹⁵² begründet und von Blumer¹⁵³ ausgearbeitet wurde. Die erste Grundannahme des symbolischen Interaktionismus lautet bekanntlich, dass Menschen Dingen¹⁵⁴ gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die diese Dinge für sie haben. Diese Bedeutungen, so die zweite Grundannahme, gehen aus der Interaktion verschiedener Personen hervor. Der symbolische Interaktionismus grenzt sich auf der einen Seite davon ab, den Dingen einen inhärenten, sozusagen objektiven Sinn zuzuschreiben. Auf der anderen Seite erfolgt eine Abgrenzung gegenüber der Auffassung, dass die Bedeutung eines Dinges allein in der individuellen Psyche eines Menschen verortet ist. Der Fokus auf die Interaktion als Produktionsstätte von Sinn betont die gesellschaftliche Setzung, d. h. die Geschichtlichkeit oder Veränderbarkeit von Dingen bzw. deren Bedeutungen. Darauf bezieht sich schließlich die dritte Grundannahme, dass Menschen Bedeutungen nicht anwenden, sondern sie je nach Kontext stets neu interpretieren und damit (re)produzieren.

Auf die Organisationsforschung bezogen, schließt sich somit eine Betrachtung der Organisation nach rein zweckrationalen Maßstäben, wie sie Weber¹⁵⁵ vorschlägt, an. Weber betrachtet eine Organisation als Instrument zur Verfolgung von festgelegten Zielen. Die Handlung der beteiligten Personen ergibt sich hier aus der zweckrationalen Logik. Die Arbeiter sind daran interessiert, für möglichst wenig Arbeit und damit auch möglichst wenig im Unternehmen zu verbringender Zeit möglichst viel Lohn zu erhalten. Daraus resultiert für die Arbeitgeber zwangsläufig eine Strategie der Kontrolle, der Hierarchisierung, kurz: von Befehl und Gehorsam. Aus dem marktwirtschaftlichen Ziel der Unternehmen kann man laut Weber direkt auf die Strukturen und Prozesse in der Organisation schließen, die das Handeln der Beteiligten determiniert.

Im Fokus der Aufmerksamkeit steht nicht mehr die Analyse einer konsistenten und produzierbaren Organisationskultur, sondern die des Entstehens und der Veränderung von Sinngehalten auf Basis von Interaktionen der Organisationsmitglieder. Neben der phänomenologischen Ausrichtung der Organisationsforschung, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird, ist es vor allem die von Garfinkel¹⁵⁶ maßgeblich entwickelte Ethnomethodologie, die die Überlegungen des symbolischen Interaktionismus in die Organisationsforschung einbringt. Aus der Kritik der bisherigen strukturalistischen

¹⁵² Vgl. insbesondere Mead 1968.

¹⁵³ Vgl. insbesondere Blumer 1973.

¹⁵⁴ Der Begriff ‚Dinge‘ umfasst hier sowohl materielle Gegenstände, immaterielle Dinge, wie Überzeugungen, Ideen etc. als auch soziale, wie Personen bzw. Personengruppen.

¹⁵⁵ Vgl. insbesondere Weber 1972.

¹⁵⁶ Vgl. Garfinkel 1967.

Organisationsforschung, der von Seiten der Ethnomethodologen vorgeworfen wird, die Kontextabhängigkeit der von ihnen gebrauchten Begrifflichkeiten nicht wahrzunehmen, sondern ihnen damit zu Unrecht eine universelle Bedeutung zuzuschreiben¹⁵⁷, wird eine stärker akteurzentrierte Perspektive entwickelt. Organisationskultur ist in diesem Kontext das, worauf sich die Beschäftigten verständigen und nicht das, was die ‚Macher‘ der Kultur beabsichtigen.

Die phänomenologisch orientierte Wissenssoziologie nach Berger/Luckmann verspricht, den Bogen zwischen den rein interaktionistischen und den rein strukturalistischen Theorierichtungen zu schlagen. Dem Begriff der Institution, der dieser Forschungsrichtung entnommen ist, wird sich der nächste Abschnitt widmen. Zur Ethnomethodologie kann an dieser Stelle noch gesagt werden, dass sie in ihrer radikalen Hinwendung zur Interaktion innerhalb der Organisationsforschung stets eine Außenseiterrolle eingenommen hat. Auch heute sind Forschungsvorhaben mit ethnomethodologischer Ausrichtung in der Arbeits- oder Industriosozologie selten. Beispiele wären die Arbeiten der Amerikaner Czarniawska¹⁵⁸ oder Boje¹⁵⁹, die sich mit Erzählungen (narrations) in Organisationen beschäftigen, oder die ‚workplace studies‘¹⁶⁰.

8.2 Institution und Struktur als integrative Ansätze innerhalb der Organisationstheorie

„Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution [...]“¹⁶¹

Die Wissenssoziologie von Berger/Luckmann stellt einen integrativen Ansatz dar, der die Wechselwirkung zwischen Struktur und Handlung in den Vordergrund hebt. Auch hier ist die Interaktion der zentrale Produktionsort von (zunächst subjektivem) Sinn. Im Gegensatz zu Garfinkel sehen Berger und Luckmann aber die Möglichkeit einer Objektivierung des in der Interaktion produzierten Sinns. Diese Produktion von Institutionen in der Interaktion geschieht über die Habitualisierung von eingeübten Tätigkeiten, also der Etablierung von Routinen, die wiederum von anderen reziprok typisiert werden.¹⁶² Zur wechselseitigen

¹⁵⁷ Bittner macht dies deutlich, indem er nachzuweisen versucht, dass Webers Verständnis von Effizienz unmöglich von allen Mitgliedern einer Organisation geteilt werden kann. Da das von Weber postulierte zweckrationale Verhalten weitgehend auf dem Versuch beruht, möglichst effizient zu handeln, kann das Handeln der Organisationsmitglieder also nicht einheitlich rational sein. Vgl. Bittner 1965.

¹⁵⁸ Czarniawska 1997.

¹⁵⁹ Boje 1991.

¹⁶⁰ Für einen Überblick vgl. Knoblauch/Heath 1999.

¹⁶¹ Berger/Luckmann 2007, S.58.

¹⁶² Vgl. auch Böhm et al. 2004, S.32.

Typisierung kann es dabei nur kommen, wenn Personen über eine bestimmte Zeitperiode gemeinsam interagieren, also z. B. innerhalb eines Unternehmens zusammen arbeiten. Diese Institutionen haben eine handlungsanleitende Funktion und werden als Wissensfundus bzgl. eines ‚richtigen‘ Verhaltens weitergegeben. Damit können oder müssen sich Personen bei der Bewältigung einer neuen Situation, d. h. einer in dieser Form noch nicht da gewesenen Interaktion, an diesem Wissensfundus orientieren. Gleiches gilt für neu hinzugekommene Gruppenmitglieder. Die Weitergabe von Teilen dieses Wissensfundus hat für die bereits etablierten Mitglieder einer Gruppe zudem die Funktion, dieses Wissen erneut zu bekräftigen, die Institution also weiter zu objektivieren. In den Worten von Berger/Luckmann, bezogen auf ein Beispiel, in dem Eltern Wissen an ihre Kinder weitergeben:

„Der Prozeß der Weitergabe bekräftigt nur den elterlichen Wirklichkeitssinn, und sei es nur, weil man, wenn man oft genug sagt: ‚So macht man das‘, schließlich selbst daran glaubt.“¹⁶³

Unternehmens- oder Organisationskultur bezeichnet in diesem Kontext den Strukturrahmen, den die Beschäftigten eines Unternehmens durch ihre Handlungen, die an dieser Kultur orientiert sind, wiederum reproduzieren. Auf der Ebene der Organisationskultur bedeutet das, dass Personen sowohl auf der Basis der individuellen Erfahrung interagieren als auch im Rahmen der Möglichkeiten, die die kollektiv innerhalb der Organisation geteilten Werte und Normen festlegen. Im Vorgriff auf den nächsten Abschnitt, der sich mit der Strukturierungstheorie beschäftigt, kann festgehalten werden, dass Organisationskultur im Sinne von Berger/Luckmann sowohl einen ermöglichenden als auch einen einschränkenden Einfluss auf die Handlungsalternativen der Beschäftigten hat. In Abgrenzung zur Ethnomethodologie haben diese Institutionen in Form von überindividuellen Strukturen auch über die spezielle Interaktion hinaus Bestand. Sie bilden die für eine Organisationskultur spezifischen Normen und Werte bzw. die kollektiv geteilte Auffassung des ‚richtigen Handelns‘ in einer spezifischen Situation. Im Gegensatz zu den rein strukturalistischen bzw. interaktionistischen Theorien steht hier die Wechselwirkung von Struktur und Interaktion im Vordergrund bzw. die Frage, wie sich in Interaktion produzierter Sinn in eine überindividuelle Struktur wandelt bzw. objektiviert.

In einer ähnlichen Theorietradition steht beispielsweise auch der Begriff der Retention bei Weick¹⁶⁴, der die Trägheit einer bisher erfolgreich angewandten Handlungsalternative beschreibt. Wenn keine negativen Erfahrungen mit einer Handlungsform gemacht werden, wird man sie in ähnlichen Situationen wiederholen. In Anlehnung an die

¹⁶³ Berger/Luckmann 2007, S.64.

¹⁶⁴ Vgl. Weick 1985.

Strukturationstheorie von Giddens schlägt Mense-Petermann¹⁶⁵ den Begriff der Praktik vor, um unternehmenstypische Muster oder Ordnungen von Routinehandlungen¹⁶⁶ zu beschreiben. Sie rekurriert insbesondere auf Swidler, der Praktiken wie folgt definiert:

*„Practices can be the routines of individual actors [...] they know so well as to be able to improvise spontaneously without second thought [...]. Practices can also be trans-personal, imbedded in the routines organisations use to process people and things, in the taken-for-granted criteria that separate one category of person or event from another.“*¹⁶⁷

Die Anschlussfähigkeit der Strukturationstheorie liegt auf der Hand.¹⁶⁸ Diese bildet den hauptsächlichlichen theoretischen Rahmen für die Definition der Organisationskultur im Rahmen dieser Arbeit und wird daher ausführlicher dargestellt.

8.2.1 Strukturationstheorie als Analyserahmen

Zentrale Aufmerksamkeit wird im Folgenden auf die von Giddens so genannte Dualität der Struktur und die Differenzierung von praktischem und diskursivem Bewusstsein gelegt. Insbesondere letztere wird in den folgenden Absätzen mit dem Konzept einer Arbeitszeitkultur in Verbindung gebracht. Ziel ist es, die These von Giddens nachzuzeichnen, nach der Routinen einen Großteil der Alltagshandlungen ausmachen und zudem allein vom praktischen Bewusstsein gesteuert werden. Im Folgenden soll gezeigt werden, dass die impliziten Normen der Arbeitszeitkulturen individuell im praktischen Bewusstsein verankert sind. Daraus folgt, dass viele Aspekte der individuellen Zeitorganisation den Beschäftigten unmittelbar während ihres Handelns nicht bewusst sind.

Der Ursprung der Theorie der Strukturierung liegt in Giddens Versuch, die Kluft zwischen interaktionistischen und strukturalistischen Theorien zu überwinden. Seiner Meinung nach erklären interpretative und hermeneutische Ansätze die Handlungen von Subjekten aus sich heraus und damit quasi kontextfrei. Was bei den interaktionistischen Theorierichtungen vernachlässigt wird, übernimmt im Funktionalismus oder Strukturalismus die alleinige Erklärungsfunktion des menschlichen Handelns. Dort sind es die Strukturzwänge, die das subjektive Handeln determinieren. Giddens geht dagegen von einer Dualität der Struktur aus. In Abgrenzung zu den rein interaktionistischen Erklärungen bezieht er eine Beeinflussung von subjektivem Handeln durch gesellschaftliche Strukturen ausdrücklich mit ein. Diese eröffnen eine Auswahl an Handlungsmöglichkeiten, aus denen das Individuum auswählen kann und muss. Zudem grenzt sich Giddens gegenüber

¹⁶⁵ Mense-Petermann 2006.

¹⁶⁶ Vgl. Schatzki 2001, S. 2.

¹⁶⁷ Swidler 2001, S. 74f.

¹⁶⁸ Für eine Anschlussfähigkeit der Strukturationstheorie sprechen sich beispielsweise Mense-Petermann 2006, Herrmann 2005, Ortman 1995 und Ortman et al. 1997 aus.

strukturalistischen Denkrichtungen ab, die das individuelle Handeln als alleiniges Ergebnis von strukturellen Einflüssen auffassen. „Struktur darf nicht mit Zwang gleichgesetzt werden, sie schränkt Handeln nicht nur ein, sie ermöglicht es auch.“¹⁶⁹ Individuelle Handlungen sind laut Giddens nicht frei von strukturellen Einflüssen, aber von diesen nicht vollständig determiniert, d. h. das Individuum hat zu jeder Zeit eine bestimmte Menge an Handlungsmöglichkeiten.

Strukturen sind in diesem Kontext überindividuell, d. h. sie sind zu umfassend wirkmächtig, als dass sie von einzelnen Individuen gezielt beeinflusst werden könnten. Die Dualität der Struktur bezeichnet die Auffassung von Giddens, dass Struktur sowohl Medium als auch Ergebnis von Handlungen ist. Die Folgen von Handlungen werden auf diese Weise zu den Bedingungen von Folgehandlungen; das ist der Kern dessen, was Giddens als den rekursiven Prozess der Strukturierung bezeichnet. Somit grenzt er sich von der Auffassung ab, Strukturen seien den Subjekten äußerlich bzw. objektiv. Sie werden im Kontext der Strukturierungstheorie zwar prinzipiell als veränderbar beschrieben, haben aber dennoch einen überindividuellen Charakter. Innerlich sind sie hingegen, da die Subjekte ihr Handeln durch die Kenntnis des ‚richtigen‘ Verhaltens danach ausrichten.

Als soziale Akteure sind die Handelnden ‚hoch-,gebildet‘ im Hinblick auf jenes Wissen, das sie für die Produktion und Reproduktion von alltäglicher sozialer Begegnungen in Anschlag bringen.¹⁷⁰ Giddens unterscheidet hier zwischen einem praktischen, einem diskursiven Bewusstsein und dem Unbewussten. Der Großteil des Wissens über das ‚richtige‘ Verhalten in gesellschaftlichen Situationen ist dem praktischen Bewusstsein zuzurechnen. Man könnte es als implizites Wissen über das Handeln in gesellschaftlichen Kontexten bezeichnen. Handelnde können zwar über die Absichten dieser Art von Handlungen Auskunft geben, wenn man sie fragt, sind sich derer während des Tuns aber nicht bewusst. Giddens selbst definiert es wie folgt:

„Was die Handelnden über ihr Handeln und die entsprechenden Handlungsgründe wissen – ihre Bewußtheit (knowledgeability) als Handelnde – ist ihnen weitgehend in der Form des praktischen Bewußtseins präsent. Dieses praktische Bewußtsein (practical consciousness) umfasst all das, was Handelnde stillschweigend darüber wissen, wie in den Kontexten des gesellschaftlichen Lebens zu verfahren ist, ohne dass sie in der Lage sein müßten, all dem einen direkten diskursiven Ausdruck zu verleihen.“¹⁷¹

¹⁶⁹ Giddens 1997, S. 78.

¹⁷⁰ Ebd., S. 73.

¹⁷¹ Ebd., S. 36.

Akteure sind bei Giddens damit stets kompetent im Sinne einer Kenntnis der grundlegenden Regeln über das ‚richtige‘ Verhalten in der jeweiligen Situation, intentional, da sie die Absicht ihres Tuns auf Nachfrage hin darlegen können und schließlich reflexiv, da „sie auf den fortlaufenden Prozess des gesellschaftlichen Lebens steuernden Einfluss nehmen.“¹⁷²

Das praktische Bewusstsein grenzt Giddens auf der einen Seite gegen das Unbewusste ab, wo er verdrängte Motivationsanteile verortet. Motivationen werden seiner Ansicht nach vor allem dann handlungsmächtig, wenn von den eingeübten Routinen, die für eine Stabilisierung der Strukturen sorgen, abgewichen wird. Die Definition des Unbewussten übernimmt er im Wesentlichen von Freud.¹⁷³ Für die Steuerung des Alltagshandelns haben die Motivationen damit so gut wie keine Bedeutung. Bezüglich der Funktion der Motivationen für die Handlungssteuerung bezieht sich Giddens auf Schütz, wenn er davon spricht, dass diese für die Gesamtpläne bzw. die ‚Entwürfe‘ zuständig sind.¹⁷⁴ Innerhalb dieser übergeordneten Ziele oder Lebensplanungen verortet Giddens das Alltagshandeln, welches wiederum anderen Steuerungsmechanismen gehorcht, eben der Steuerung durch das diskursive oder praktische Bewusstsein.

Auf der anderen Seite grenzt er das praktische vom diskursiven Bewusstsein ab. Während ersteres für die sozusagen stillschweigende Steuerung des Verhaltens sorgt, bezeichnet das diskursive Bewusstsein Sachverhalte, die man während des Handelns ‚vor Augen hat‘ oder in Worte fassen kann.

„In diesem Zusammenhang muss der Handelnde darüber ‚nachdenken‘, was er tut, damit diese Tätigkeit ‚bewußt‘ ausgeführt werden kann. In dieser Bedeutungsvariante heißt ‚Bewußtsein‘, daß jemand imstande ist, eine kohärente Darstellung seiner Handlung und seiner Beweggründe zu geben.“¹⁷⁵

Während das Unbewusste, oder wie er an anderer Stelle schreibt: das „grundlegende [...] Sicherheitssystem“¹⁷⁶, in diesem Kontext Motivationen enthalten kann, die verdrängt und damit eben unbewusst sind, wird dem diskursiven Bewusstsein die Steuerung des ‚bewussten Handelns‘ zugeschrieben. In der Freudschen Diktion entspricht das diskursive Bewusstsein den bewussten Ich-Inhalten, während dem praktischen Bewusstsein vorbewusste Ich- bzw. Überich-Inhalte zuzurechnen sind. Beides ist auch bei Giddens vom Unbewussten abgegrenzt.

¹⁷² Ebd., S. 53.

¹⁷³ Vgl. ebd., S. 57.

¹⁷⁴ Vgl. ebd., Schütz 1932.

¹⁷⁵ Ebd., S. 95. Hervorhebungen im Original.

¹⁷⁶ Ebd., S. 92.

Dem praktischen Bewusstsein als reflexivem Steuerungsmoment individueller Handlungen kommt insofern eine zentrale Bedeutung in der Theorie der Strukturierung zu, als dass diese Form der Steuerung zur Entstehung von Routinen führen kann. Diese sind die Grundlage für Produktion und Reproduktion von Strukturen. „Routinen sind konstitutiv sowohl für die kontinuierliche Reproduktion der Persönlichkeitsstrukturen [...], wie auch für die sozialen Institutionen; Institutionen sind solche nämlich nur Kraft ihrer Reproduktion.“¹⁷⁷

Im Folgenden werden die beschriebenen Überlegungen der Strukturationstheorie mit dem Konzept der Arbeitszeitkultur in Zusammenhang gebracht. Es soll gezeigt werden, dass Arbeitszeitkulturen im Sinne der Strukturationstheorie als Strukturen aufgefasst werden können, die das Arbeitszeithandeln der Beschäftigten auf eine begrenzte Anzahl von Handlungsmöglichkeiten einschränken, diese begrenzte Handlungsautonomie aber auch erst ermöglichen. Analog zu den Überlegungen von Giddens werden in dieser Arbeit die Arbeitszeitkulturen nicht als starre Setzungen aufgefasst, die ‚von oben‘ produziert oder zielgerichtet verändert werden können.

8.2.2 Die Rolle des praktischen Bewusstseins bei normgerechtem Verhalten innerhalb einer Arbeitszeitkultur

In Abschnitt 8.1 wurde von der Arbeitszeitkultur als einer Summe von Basisannahmen gesprochen, die von den jeweiligen Organisationsmitgliedern geteilt bzw. individuell verschieden gedeutet werden. Diese sind konstitutiv für den spezifischen Umgang mit Problemen oder Arbeitserfordernissen innerhalb einer Organisation bzw. eines ihrer Teile. Nach Schein¹⁷⁸ werden diese Basisannahmen von den Beschäftigten als betriebliche Normen des ‚richtigen‘ Verhaltens wahrgenommen. Kennzeichnend für diese Normen ist, dass das entsprechende Verhalten in der Regel unhinterfragt ausgeführt bzw. neuen Beschäftigten als normgerecht nahe gelegt wird.

Mit Giddens lässt sich ein großer Teil des Arbeitsalltags als vom praktischen Bewusstsein gesteuert ansehen. Die Arbeitszeitkultur stellt den institutionellen Rahmen dar, in dem sich das individuelle Arbeitszeithandeln außerhalb von Krisenzeiten bewegt. Von großer Wichtigkeit sind hier eingespielte Routinen, die sich als den Arbeitsanfordernissen angemessen erwiesen haben. Die Handlungssteuerung innerhalb dieser Routinen erfolgt nach Giddens durch das praktische Bewusstsein, ist also eher vorbewusst. Nur wenn sich diese Routinen oder die in der Arbeitszeitkultur vorgesehenen Handlungsmöglichkeiten als den aktuellen Erfordernissen nicht angemessen erweisen, stellen die Beschäftigten die routinisierten Handlungen in Frage. Im Kontext dieser Arbeit soll in den Fällen von einer

¹⁷⁷ Ebd., S. 111f, Auslassung von M.B.

¹⁷⁸ Vgl. Schein 1985, S. 9.

Krise gesprochen werden, in denen bewusst über alternative Handlungsmöglichkeiten nachgedacht wird, nach Giddens also das diskursive Bewusstsein maßgeblich an der Steuerung der Handlung beteiligt ist. Der Begriff der Krise wird damit abweichend vom sonstigen Gebrauch wertneutral verwendet, schließlich können die Gründe für eine Unangemessenheit der eingespielten Routinen auch positiver Natur sein.

Es soll an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich betont werden, dass der in dieser Untersuchung verwendete Begriff der Arbeitszeitkultur nicht gleichbedeutend mit der offiziellen Unternehmenskultur ist, wie sie beispielsweise in Imagebroschüren kommuniziert wird. Vielmehr ergibt sich eine spezifische Kultur innerhalb einer noch nicht näher bestimmten Gruppe von Beschäftigten durch Übereinstimmungen der jeweiligen Grundannahmen im Sinne Scheins. Dies entspricht der Sichtweise von Unternehmenskultur als ‚root metaphor‘. Selbstverständlich erfolgt die gruppenspezifische Aushandlung der Übereinstimmungen aus einer bestimmten Ausgangsposition heraus, die vor allem durch schon bestehende kulturelle Institutionen innerhalb der Arbeitsumwelt bzw. durch die umgebenden gesellschaftlichen Kulturen bestimmt ist.

Ein Ausnahmefall, in dem nur auf gesellschaftliche und nicht auf bestehende betriebliche Normen zurückgegriffen wird, wäre eine Firmenneugründung. Beispielhaft konnte ab Mitte der 1990er Jahre verfolgt werden, wie viele kleine Internetfirmen während des ‚Dotcom-Booms‘ ihre jeweils spezielle Form des Zusammenarbeitens völlig neu organisieren konnten. Noch heute wird dieses spezifische Leitbild einer Unternehmenskultur, die von Boes et al. treffend als „kommunitaristisch“¹⁷⁹ bezeichnet wurde, als Vorbild für die gesamte Branche betrachtet. Interessant ist in diesem Kontext vor allem, dass in diesen Unternehmen eine Kultur neu entstehen konnte und nicht auf bereits Vorhandenem aufbaute bzw. sich die Beschäftigten von der vorhandenen ‚old economy‘ und ihren Grundsätzen ausdrücklich distanzieren wollten. Der Kern dieses Leitbildes ist die direkte Kommunikation der Beschäftigten und eine Ablehnung von Hierarchien. Auf diese Art sollen mögliche Probleme diskursiv gelöst werden, wobei allein die Güte der Argumente über die Lösung des Problems entscheidet und nicht die Position in der betrieblichen Hierarchie. In der dieser Arbeit zugrunde liegenden Empirie fand sich dieses Bild des mündigen und für sich selbst eintretenden Beschäftigten¹⁸⁰ wieder, auch dann, wenn betriebliche Hierarchien längst Realität und die Betriebe inzwischen so groß geworden sind, dass eine Kommunikation aller Beschäftigten untereinander nicht mehr möglich ist. Letzteres zeigt zum einen die Trägheit

¹⁷⁹ Boes et al. 2005.

¹⁸⁰ Vgl. grundlegend Heidenreich/Töpsch 1998. Zur anhaltenden Relevanz des Selbstvertretungsanspruchs in Unternehmen der Neuen Medien vgl. Abel/Ittermann 2006.

dieser Idealbilder, die trotz teilweise stark veränderten Arbeitsumgebungen weiterhin auf das individuelle Verhalten einwirken, und andererseits die Komplexität der Einflüsse auf eine Unternehmenskultur bzw. der individuellen Interpretationen der sie bildenden Normen.

In Bezug auf die individuelle Organisation von Zeit kann man vereinfacht von einer handlungsvereinheitlichenden Tendenz sprechen, die einer spezifischen Arbeitszeitkultur inhärent ist und die Beschäftigten dazu bringen soll, sich ‚richtig‘ zu verhalten. Diese auf die Arbeitszeit bezogene Tendenz bildet die Grundlage der Differenzierung von Arbeitszeitkulturen, wie sie hier vorgenommen wird. Im Kontext dieser Arbeit soll zwischen Begrenzungskulturen und Entgrenzungskulturen unterschieden werden. Dem Folgenden vorausgreifend, lässt sich der Unterschied darin festmachen, dass ein unreflektiertes Folgen der der Arbeitszeitkultur inhärenten Auffassung von ‚richtigem‘ Arbeitszeitverhalten in einer Entgrenzungskultur zu einer Organisationsform von Zeit führt, die die Bedingungen einer zeitlichen Entgrenzung erfüllt, wie sie in Kapitel 4.1 dargelegt worden sind. Die auf die Organisation von Arbeitszeit bezogenen Normen in Entgrenzungskulturen zeichnen sich also insbesondere durch das Primat der betrieblichen gegenüber den privaten Interessen aus. In Begrenzungskulturen führt ein entsprechendes Verhalten dagegen zu einer Arbeitszeit, die den bekannten, in den formalen Regeln oder informellen Normen festgelegten Rahmen nicht sprengt. Im den folgenden beiden Abschnitten werden die Spezifika dieser beiden Arten von Arbeitszeitkultur anhand von empirischen Beispielen dargestellt.

8.3 Mögliche Dimensionen bei der Analyse von Arbeitszeitkulturen

Kern der Unterscheidung von Arbeitszeitkulturen in die zwei Formen Begrenzungs- und Entgrenzungskultur ist im Wesentlichen die die Anwesenheitszeit betreffende betriebliche Normalitätsvorstellung und die daraus resultierenden tatsächlichen Anwesenheitszeiten der Beschäftigten. Dies betrifft vor allem die Dauer der normalen Anwesenheits- oder Arbeitszeit, aber auch ihre Lage und Verteilung. In diesem Abschnitt soll das im Rahmen der vorliegenden Arbeit entscheidende Differenzkriterium näher dargestellt werden. Zudem werden noch weitere Subdimensionen vorgestellt, die ebenfalls Einfluss auf die individuellen Organisationsformen von Zeit haben und damit auch Differenzen von Arbeitszeitkulturen markieren können.

8.3.1 Grundlegende Unterscheidung in Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen anhand der dominanten Arbeitszeitpraktiken

Das zentrale Differenzkriterium der verschiedenen Arbeitszeitkulturen bildet die jeweils dominanten Arbeitszeitpraktik. Damit soll im Rahmen dieser Arbeit die tatsächliche Anwesenheitszeit in Bezug auf Dauer, Lage und Verteilung bezeichnet werden, die sich

wiederum zu großen Teilen aus den betrieblichen Normalitätsvorstellungen ergibt. In anderen Worten ist die zentrale Frage: Wann und wie lange arbeiten die Beschäftigten tatsächlich und welche Arbeitszeit halten sie für selbstverständlich? Die folgenden Beschreibungen aus der Empirie werden zeigen, dass die Arbeitszeit der Beschäftigten in Entgrenzungskulturen signifikant länger ist als die in Begrenzungskulturen. Natürlich leisten auch die Beschäftigten in letzteren Mehrarbeit, zum Teil in erheblichem Maße. Sie nehmen die Mehrarbeit allerdings als Ausnahme wahr und streben einen Ausgleich für diese nicht der Normalität entsprechenden Leistungsverausgabung an, entweder also einen Freizeitausgleich oder eine separate Vergütung der zusätzlich zum Normalmaß geleisteten Arbeit. Demgegenüber gelten den Beschäftigten in Entgrenzungskulturen Zeiten als Ausnahme, in denen sie ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit einhalten. Unterschiede in den dominanten Arbeitszeitpraktiken zwischen den verschiedenen Kulturformen müssen somit nicht immer und dauerhaft auftauchen. So kann es in abgegrenzten zeitlichen Arealen durchaus vorkommen, dass sich die Arbeitszeitpraktiken der Beschäftigten in Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen gleichen, die Normalitätsvorstellungen in Bezug auf diese Arbeitszeiten aber nicht.

In der Empirie hat sich gezeigt, dass es gerade die Beschäftigten in Entgrenzungskulturen sind, die die gesetzlich vorgeschriebenen Höchstgrenzen selbstverständlich missachten. Dies bezieht sich insbesondere auf die nach den Arbeitszeitgesetzen vorgeschriebene Höchstarbeitsdauer von 10 Stunden pro Arbeitstag bzw. auf die Wochenarbeitszeitgrenze von 48 Stunden, die allerdings allen Befragten bekannt war.

8.3.2 Weitergehende Unterscheidungsmerkmale von Arbeitszeitkulturen

Die oben geschilderte Unterscheidung von Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen gibt die für diese Untersuchung wichtigste Differenz auf der Ebene der dominanten Arbeitszeitpraktiken der Beschäftigten wieder. Aber auch auf anderen Ebenen lassen sich Unterschiede dieser beiden Kulturformen festmachen. Schon an dieser Stelle soll allerdings festgehalten werden, dass die obige Zuordnung zu einer Arbeitszeitpraktik das zentrale Merkmal der jeweiligen Kultur im Kontext dieser Arbeit darstellt. Die im Folgenden geschilderten Analyseebenen orientieren sich an der Darstellung von Herrmann¹⁸¹ und stellen eher eine ergänzende Beschreibung dar, die der differenzierteren Darstellung der jeweiligen Kultur dient.

¹⁸¹ Vgl. Herrmann 2005, S. 171ff. bzw. Böhm et al. 2004, S. 209ff.

8.3.2.1 Homogenität vs. Vielfalt

Als erstes sei die handlungsvereinheitlichende Tendenz der zugrunde liegenden Normen genannt. Mit anderen Worten: Ist ein möglichst einheitliches Verhalten der Beschäftigten intendiert bzw. wird eine Erwartungshaltung in dieser Form kommuniziert oder wird vielmehr die Vielfalt von Handlungsmustern gefördert? Diese Ebene kann alle Ausprägungen der individuellen Organisation von Zeit betreffen, also insbesondere Dauer und Lage der Arbeitszeiten. In der Empirie war die Zeit des Arbeitsbeginns der Beschäftigten ein oft genannter Punkt. Insbesondere bei objektiven Arbeitserfordernissen wie Kundenansprechbarkeit der einzelnen Beschäftigten etc. wurde eine von der Norm abweichende Arbeitszeit verhältnismäßig wenig toleriert. Es ließen sich aber auch von diesen objektiven Erfordernissen unabhängige Tendenzen der Toleranz bzw. Intoleranz gegenüber unüblichen Zeitpraktiken feststellen. Der Grad der akzeptierten Abweichung von der betrieblich kommunizierten Norm bzw. die festgestellte Tendenz zu homogenem bzw. vielfältigem Verhalten kann damit ebenfalls als Unterscheidungsmerkmal für Arbeitszeitkulturen gelten.

8.3.2.2 Legitime Gründe für die Abweichung von der Norm

Diese Ebene beschreibt die möglichen ‚Entschuldigungen‘, die für ein von der betrieblichen Norm abweichendes Zeitverhalten akzeptiert werden. So hat die dieser Untersuchung zugrunde liegende Empirie beispielsweise gezeigt, dass in ausgeprägten Entgrenzungskulturen das Primat der betrieblichen gegenüber den privaten Interessen sehr stark verankert ist. Die Folge davon ist u. a., dass an die besagten ‚Entschuldigungen‘ hohe Anforderungen zu stellen sind. Die reine Verfolgung von privaten Interessen jenseits von Notfällen, wie Ämter- und Arztbesuche etc. oder auch echten Notfällen, also Unfällen, akuten Krankheiten oder Todesfällen, wird in diesen Betrieben regelmäßig nicht als legitimer Grund für eine Beschränkung der zeitlichen Verfügbarkeit angesehen. Hinzu kommt, dass in einer Kultur, die nach der obigen Unterscheidung ein möglichst homogenes Verhalten anstrebt, sicherlich höhere Anforderungen an die individuellen Gründe für eine Abweichung von den zeitlichen Normen gestellt werden, als in eher zeitliche Vielfalt fördernden Kulturen.

8.3.2.3 Individuelle vs. kollektive Aushandlung

Die Ebene der Aushandlungen ist ebenso ein wichtiges Indiz für die Differenzierung in Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen. Finden diese auf der kollektiven oder auf der individuellen Ebene statt bzw. welche Akteure sind daran beteiligt? Ist eher von einer diskursiven Aushandlung oder von einer externen Festsetzung der Anwesenheitsnormen die Rede? Insbesondere hier hat sich in der Empirie herauskristallisiert, dass in

Entgrenzungskulturen oft die unterschiedlichsten Vertragsformen innerhalb eines Betriebes oder einer Abteilung anzutreffen waren und die Beschäftigten die Vertragsdetails der direkten Kollegen nicht kannten. Die genaue formale Ausprägung des Arbeitsverhältnisses war damit allein dem Verhandlungsgeschick des jeweiligen Beschäftigten bzw. seines Vorgesetzten überlassen.

Beim Gegenpol, der kollektiven Aushandlung, werden typischerweise tarifvertragliche Regelungen übernommen. Dies hat nicht selten zur Folge, dass alle Beschäftigten einer Abteilung oder einer betrieblichen Hierarchiestufe in Bezug auf die wesentlichen Inhalte gleichlautende Verträge haben und dies zudem auch allen bekannt ist. Aber auch neben den Vertragsverhandlungen lässt sich ein spezifisches Selbstverständnis des mündigen Beschäftigten feststellen, das in einigen Betrieben kommuniziert wird. Diese Beschäftigten distanzieren sich deutlich von einer betrieblichen Praxis, in der es z. B. eines Betriebsrates bedarf, der die Rechte der Beschäftigten vertritt. In den betreffenden Betrieben ist es hingegen selbstverständlich, dass jeder Beschäftigte in Bezug auf die Durchsetzung seiner Wünsche oder Rechte für sich selbst verantwortlich ist.

8.3.2.4 Kontrolle und Leistungsbewertung

Als letzte Ebene sei hier die der Kontrolle der Arbeitszeit genannt. Neben der Frage nach einer Zeiterfassung spielen auch Formen von direkter oder indirekter Kontrolle durch Vorgesetzte oder Kollegen eine Rolle. Insbesondere in streng formalen Begrenzungskulturen ist eine Zeiterfassung unvermeidlich, da die erfassten Arbeitszeiten mit den formalen Vorgaben, die die Grundlage der Zeitorganisation bilden, abgeglichen werden müssen. Die Erfassung dieser Zeiten wird dennoch von den Beschäftigten weniger als Kontrolle, sondern vielmehr als Schutz vor Überbelastung kommuniziert. In anderen Betrieben ist es genau das Fehlen dieser Zeiterfassung, das betriebsintern mit einer Steigerung der individuellen Freiheit gleichgesetzt wird. Schließlich bleibt die Frage nach der Beurteilung von Leistung. Ist die Bewertung eines Beschäftigten an seine Anwesenheitszeiten bzw. allgemeiner an seine Art der zeitlichen Organisation der Arbeitstätigkeiten gekoppelt oder zählt allein das Ergebnis?

Die in der empirischen Auswertung und der Typenbildung angewandte Unterscheidung zwischen Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen erhebt nicht den Anspruch einer differenzierten Darstellung aller möglichen Unternehmens- bzw. Arbeitszeitkulturen. Sie ist stattdessen der Empirie angepasst bzw. ergab sich aus den erhobenen Daten. Einen interdisziplinären Überblick über die Versuche, Unternehmenskulturen vollständig zu typisieren geben beispielsweise Eichmann et al.¹⁸²

¹⁸² Eichmann et al. 2006, S. 38ff.

8.3.3 Machtverteilung und Generationenlagerung als nicht berücksichtigte Merkmale von Arbeitszeitkulturen

Die im vorigen Kapitel angeführten Merkmale von Arbeitszeitkulturen werden zur Differenzierung der empirisch vorgefundenen Arbeitszeitkulturen herangezogen. Andere wichtige Unterscheidungskriterien ließen sich aufgrund des gewählten empirischen Zugangs mangels geeigneter Daten nicht anwenden. Sowohl eine Unterscheidung nach einer speziellen Generationenlagerung der Beschäftigtengruppen als auch eine differenziertere Analyse der innerbetrieblichen Machtbeziehungen hätten jeweils andere empirische Zugangsarten notwendig gemacht. Insbesondere der Feldzugang über Betriebsfallstudien erscheint für die Analyse der Machtbeziehungen Erfolg versprechend. Die angestrebte breite Streuung von betrieblichen Rahmenbedingungen, also auch von Unternehmens- und Arbeitszeitkulturen, schloss diese Art des Zugangs allerdings aus.¹⁸³ Daher werden an dieser Stelle die Merkmale Macht und Generationenlagerung der Arbeitszeitkulturen nur kurz dargestellt.¹⁸⁴

Die spezifische Art von Unternehmenskultur in der ‚new economy‘ kann mit Mannheim als Indiz für eine „Generationseinheit“¹⁸⁵ gewertet werden. Er beschreibt mit diesem Merkmal einer Generation die Übereinstimmung in den subjektiven Orientierungs- und Handlungsmustern der Mitglieder. Mit Bosch kann geschlossen werden, dass eine neue Generation von Beschäftigten innerhalb eines jeden Betriebes wiederum eine spezifisch neue Zugangsweise zu den unternehmenskulturellen Normen entwickelt und nicht zuletzt damit für eine Weiterentwicklung und Aktualisierung der Kulturen sorgt.¹⁸⁶ Schon Mannheim unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen den Kulturelementen, die durch die historischen Veränderungen in der Generationenabfolge fraglich geworden sind und deshalb „rationalisiert, reflexiv-gemacht“¹⁸⁷ werden müssen und denen, die in der veränderten Umwelt noch adäquat erscheinen und daher übernommen werden können.¹⁸⁸ Die Abfolge der Generationen sorgt für eine stetige Veränderung der betrieblichen Normen und damit auch der Arbeitszeitkulturen und ist nicht zuletzt ein Beleg für die Historizität derselben.

¹⁸³ Zur Wahl des empirischen Zugangs vgl. Kap. 7.

¹⁸⁴ Für differenziertere Ausführungen vgl. insbesondere Bosch 1997 und Herrmann 2005.

¹⁸⁵ Vgl. Mannheim 1928.

¹⁸⁶ Vgl. Bosch 1997, S. 57.

¹⁸⁷ Mannheim 1928, S. 178.

¹⁸⁸ Aufgrund der empirischen Konzeption dieser Arbeit als Momentaufnahme und der Schwierigkeiten, gerade in der Werbung ältere Beschäftigte zu finden, wurden Daten zu diesem Kontext nicht systematisch erhoben und gehen daher auch nicht in die Auswertung mit ein.

Ein ähnliches Beispiel für die Veränderung von Unternehmenskulturen ist ein Betriebswechsel von Beschäftigten. Der neu in die Gruppe kommende Beschäftigte muss die herrschenden betrieblichen Normen erst lernen. Dies fordert insbesondere eine bewusste Handlungssteuerung, da entsprechende Routinen ja noch nicht etabliert sein können. Weiterhin ist es möglich, dass die noch aus der vorherigen Anstellung stammenden Handlungsmuster einen besseren Erfolg oder einen alternativen Handlungsweg versprechen und somit die betrieblichen Routinen der neuen Firma implizit infrage stellen. Das erfordert wiederum einen Vergleich der Handlungsmöglichkeiten von den Beschäftigten der Firma, die also ihre bisherigen Routinen bewusst hinterfragen (sollten). Neue Beschäftigte können damit für eine Veränderung in den bisher unreflektierten Normen der Arbeitszeitkultur sorgen, müssen allerdings in der Regel einen Großteil der Inhalte einer betrieblichen Kultur neu lernen und übernehmen. Empirisch interessant sind Beschäftigte nach einem noch nicht lange zurückliegenden Wechsel des Arbeitgebers aber vor allem deshalb, weil noch keine vom praktischen Bewusstsein gesteuerten Routinen etabliert wurden, sondern das Handeln in einem größeren Maße reflektiert wird.

Sowohl die Generationenlagerung als auch die Frage nach neuen Beschäftigten innerhalb von etablierten kulturellen Strukturen verweisen auf ein weiteres Merkmal nicht nur von Unternehmenskulturen: das des Machtungleichgewichts gerade innerhalb von betrieblichen Kontexten.

„Denn wenn das menschliche Subjekt innerhalb von Produktions- und Sinnverhältnissen steht, dann steht es zugleich in sehr komplexen Machtverhältnissen.“¹⁸⁹

In der klassischen Industriesoziologie herrschte der Ansatz vor, aus dem gesellschaftlichen Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit auch auf gegensätzliche Interessen der Kapitalvertreter auf der einen und der Interessenvertreter der Beschäftigten und nicht zuletzt der Beschäftigten selbst auf der anderen Seite zu schließen. Es wurde allerdings gleichzeitig postuliert, dass die Interessen der jeweiligen Gruppen mehr oder weniger homogen seien. Dass dies der komplexeren Realität innerhalb eines flexibilisierten Kapitalismus nicht gerecht wird, bemerkt beispielsweise Trinczek:

„Die so genannten ‚objektiven‘ Interessenlagen und -konstellationen sind nicht nur hochgradig komplex, sondern auch in sich widersprüchlich, so dass sich jede deterministische Ableitungslogik – von der ‚objektiven‘ Interessenlage unvermittelt zu konkreten Orientierungen oder gar: zu konkretem Handeln – verbietet.“¹⁹⁰

¹⁸⁹ Foucault 1987, S. 243.

¹⁹⁰ Trinczek 2004, S. 187.

In neueren mikropolitischen Ansätzen herrscht die Auffassung vor, dass auch innerhalb der sich gegenüberstehenden Gruppen differenzierte Interessen und Machtressourcen vorherrschen können. Mit Bezug auf Friedberg¹⁹¹ führt Herrmann¹⁹² aus, dass dieser Ansatz insbesondere die bisher postulierten Grenzen von formalen und informellen Handlungsnormen in Organisationen als überbetont entlarvt. Damit geht einher, dass in den neueren Theorien ein relationaler Machtbegriff benutzt wird, der in einer Interaktion auch dem schwächeren Part ein gewisses Quantum an Macht zugesteht. Aus der eher statischen, grundsätzlichen Machtasymmetrie von Kapital und Arbeit der klassischen Industriesoziologie wird ein dynamischer, relationaler Machtbegriff. Crozier/Friedberg¹⁹³ definieren Macht in Organisationen zusammenfassend als Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen.

Gerade in Bezug auf Unternehmens- oder speziell Arbeitszeitkultur lässt sich Macht als mehr oder weniger große Möglichkeit der Beeinflussung dieser eigentlich überindividuellen Struktur fassen. Aber selbst wenn man die Unternehmenskultur als individuell nicht steuerbaren Prozess auffasst, wie es hier getan wird, kann doch auch in diesem Kontext von einer „katalytischen oder hemmenden Funktion [gesprochen werden]. Sie bedeutet eine größere Chance zum Veto bei der Routinisierung und Habitualisierung sozialer Praktiken.“¹⁹⁴ Damit ist Macht bzw. ein Machtungleichgewicht in die formalen und informellen Normen eingelassen, die letztlich Bestandteile der Unternehmenskultur sind. Wie auch die Normen selbst hat der Machtbegriff sowohl strukturelle oder objektivierte Anteile, ist also ‚geronnene‘ Macht, als auch dynamisch aushandelbare, die im betrieblichen Alltag durch Festhalten an der Routine verfestigt und durch Abweichen verflüssigt oder verändert werden können.

Für das Machtgefälle innerhalb der untersuchten Betriebe gilt das Gleiche wie für die Generationenfrage. Der empirische Zugang erfolgte aufgrund der angestrebten möglichst breiten Streuung der Beschäftigten in Bezug auf die individuellen Formen von Zeitorganisation nicht in der Form einer Betriebsfallstudie, die für die Erhebung der notwendigen Daten in Bezug auf die betriebsspezifische Verteilung von Macht notwendig gewesen wäre. Sowohl die Generationenfrage als auch die spezifische Machtverteilung gehen damit nicht systematisch mit in die Typenbildung ein und werden daher nur

¹⁹¹ Vgl. Friedberg 1995.

¹⁹² Vgl. Herrmann 2005, S. 17ff.

¹⁹³ Vgl. Crozier/Friedberg 1979.

¹⁹⁴ Bosch 1997, S. 44.

kursorisch dargestellt. Die folgenden Unterkapitel beschäftigen sich mit den für die vorliegende Untersuchung relevanten Formen von Arbeitszeitkultur, den Begrenzungskulturen und den Entgrenzungskulturen.

8.4 Begrenzungskulturen

Wie bereits angesprochen, liegt das kennzeichnende Merkmal der Begrenzungskulturen auf der Ebene der dominanten Arbeitszeitpraktiken der Beschäftigten. In der Empirie hat sich gezeigt, dass die Beschäftigten hier die formal festgelegten oder innerbetrieblich als Norm kommunizierten Arbeitszeiten im Wesentlichen einhalten. Teilweise geschieht dies in einer mittelfristigen Perspektive. Die generelle Bereitschaft der durchgängig hochqualifizierten Beschäftigten dieses Samples, Mehrarbeit zu leisten, wenn die aktuelle Arbeitssituation dies erfordert, ist von dieser Form der Arbeitszeitpraxis nicht eingeschränkt. Wie im Folgenden noch zu sehen sein wird, liegt der entscheidende Unterschied in der Wahrnehmung von Mehrarbeit als Ausnahme, die eines Ausgleichs bedarf. Den Beschäftigten ist in diesem Fall bewusst, dass sie sich mit ihren aktuellen Arbeitszeiten außerhalb der betrieblichen Norm bewegen, auch wenn dies, wie es im Sample durchgängig der Fall ist, in ihrer eigenen Verantwortung liegt. Die erwartete Verfügbarkeit der Beschäftigten wird damit durch ein zeitliches Areal definiert, das mehr oder weniger große Flexibilitätspuffer haben kann. Wie in den Fallbeschreibungen noch deutlich werden wird, ist im Sample eine starr von außen festgelegte Arbeitszeit im Sinne eines ‚9to5-jobs‘ nicht vorgekommen. Für die befragten Beschäftigten liegt es in der eigenen Verantwortung, Anfang und vor allem Ende der täglichen Arbeitszeit je nach Arbeitsmenge selbst festzulegen. In den Begrenzungskulturen stellte sich das erwartete Areal der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten als Fixum heraus, an das die Arbeitsmenge bei Bedarf angepasst werden muss.

In den folgenden Abschnitten werden zuerst die gemeinsamen Merkmale der Begrenzungskulturen anhand der beschriebenen Ebenen dargestellt. Dem folgt eine ausführliche Darstellung von zwei verschiedenen Ausprägungen von Begrenzungskulturen anhand von Fallbeispielen aus der Empirie, die sich jedoch beide klar von Entgrenzungskulturen abgrenzen lassen.

8.4.1 Dominante Arbeitszeitpraktiken

Wie schon erwähnt, ist die Ebene der dominanten Arbeitszeitpraktiken der Beschäftigten in den jeweiligen Unternehmen das zentrale Differenzkriterium von Arbeitszeitkulturen im Kontext dieser Untersuchung. Begrenzungskulturen zeichnen sich demnach insbesondere dadurch aus, dass die tatsächlich abgeleisteten Arbeitszeiten der Beschäftigten durch eine betriebliche Norm begrenzt werden. Wie im Folgenden noch dargestellt wird, muss diese

Norm nicht zwingend der formal, also z. B. individual- oder tarifvertraglich festgelegten Arbeitszeit entsprechen. Allgemeiner kann man von einer Begrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten unabhängig von der aktuellen Arbeitsmenge sprechen. Insbesondere ist es für Beschäftigte in Begrenzungskulturen selbstverständlich, dass Zeitinstitutionen aus dem Bereich Freizeit, also z. B. ein planmäßiges Arbeitsende und das arbeitsfreie Wochenende bzw. der arbeitsfreie Urlaub, im Allgemeinen vor dem betrieblichen Zugriff geschützt sind. Dies ist nicht gleichbedeutend mit einer von außen festgelegten, starren Arbeitszeit. Auch diese Beschäftigten passen ihre individuelle Arbeitszeit selbstverständlich an die aktuelle Arbeitsmenge an. Wie noch gezeigt werden wird, ergeben sich in Bezug auf die Entgrenzungskulturen aber zwei wichtige Unterschiede. Zum einen werden insbesondere Verlängerungen der Arbeitszeit als nicht der Norm entsprechend und damit als Ausnahme wahrgenommen. Es ergibt sich zum anderen, dass den Beschäftigten ein Ausgleich für diese besondere Belastung zusteht. Dieser Ausgleich ist in allen betreffenden Betrieben auch von den formalen Arbeitszeitregelungen vorgesehen. In einer mittelfristigen Perspektive – je nach Betrieb sind hier zeitliche Areale von einigen Wochen bis hin zu mehreren Monaten maßgeblich – halten die Beschäftigten ihre festgelegte Arbeitszeit im Wesentlichen ein.

Ausgeprägte Begrenzungskulturen kommen nur im Bereich der IT-Branche vor.¹⁹⁵ Der Ausgleichszeitraum für die geleistete Mehrarbeit, die in allen Fällen betrieblich erfasst wird, unterscheidet sich allerdings erheblich. In allen Fällen liegt die konkrete Ausgestaltung des Ausgleichszeitraums in der Verantwortung der Beschäftigten selbst. Teilweise ist eine Höchstgrenze in den betrieblichen Arbeitszeitregelungen festgelegt. Der individuelle Umgang mit der Mehrarbeit bezieht sich allerdings in keinem der Fälle auf eine formale Regelung. Vielmehr werden private Präferenzen für den jeweiligen Umgang mit Mehrarbeit in den Interviews angegeben. Das arbeitsfreie Wochenende ist bei allen Beschäftigten eine gesicherte freie Zeit, ebenso wie der Urlaub, dessen Lage in der Regel nur mit den direkten Kollegen ausgehandelt werden muss.

¹⁹⁵ In einem Fall kann man auch in der Werbebranche vom Vorhandensein von Merkmalen einer Begrenzungskultur sprechen. Die betreffenden zwei Mitarbeiterinnen haben in einer kleinen Designagentur einen 4-Tagesvertrag durchgesetzt. Die Voraussetzung der akzeptierten Begrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit ist damit erfüllt. Allerdings ist diese Agentur dennoch als Sonderfall zu betrachten, denn in der Wahrnehmung der Kollegen, so wie die Beschäftigten es in den Interviews geschildert haben, wird dieser Teilzeitvertrag als Sonderrecht für zwei erfahrene und leistungsstarke Mitarbeiterinnen betrachtet. Hinzu kommt, dass der gewonnene freie Tag mindestens einmal im Monat als Flexibilitätspuffer ‚geopfert‘ wird und von regelmäßigen oder planbaren Arbeitszeiten an den sonstigen Tagen nicht gesprochen werden kann. Statt dessen ist die Arbeitszeit auch hier allein von der aktuellen Arbeitsmenge abhängig. ‚Gewonnen‘ haben diese Beschäftigten damit ein gesichert arbeitsfreies Wochenende, welches sie als großen Luxus betrachten. Alle anderen Aspekte der Arbeitszeitkultur in dieser Agentur deuten eher auf eine Entgrenzungskultur hin. Zudem sind die beiden interviewten Mitarbeiterinnen die einzigen, die einen 4-Tagesvertrag haben. Alle anderen arbeiten unter den typischen ‚Agenturbedingungen‘ einer entgrenzten Arbeitszeit.

8.4.2 Homogenität vs. Vielfalt

Auf dieser Ebene, die den zulässigen Grad der legitimen Abweichung von der Norm beschreibt, lassen sich Begrenzungskulturen nicht eindeutig verorten. Es ist insofern eher von einer erwarteten Homogenität zu sprechen, da die Beschäftigten zumindest mittelfristig ihre festgelegten Arbeitszeiten einhalten. Wie noch in den folgenden Abschnitten dargestellt werden wird, lassen sich die Begrenzungskulturen in formale und informelle Kulturen differenzieren. Bei den formalen Kulturen wird auch in der alltäglichen Organisation von Zeit Homogenität angestrebt. Bei den informellen Kulturen werden dagegen vielfältige Organisationsmuster alltäglicher Arbeitszeit eher akzeptiert. Aber auch bei letzteren kommen sehr regelmäßige, alltägliche Arbeitszeiten vor und stoßen nicht auf betrieblichen Widerstand. In Bezug auf die Dauer der Arbeitszeiten sind die Gestaltungsspielräume der Beschäftigten stets durch ein Maximum begrenzt, das durch die formalen Regeln oder die informelle Norm definiert ist. In Relation zu den Entgrenzungskulturen kann von einer Tendenz zu homogenen Arbeitszeiten gesprochen werden. Das ist allerdings nicht gleichbedeutend mit einer Arbeitszeitpraxis, die mit dem Begriff des Normalarbeitstags in Verbindung gebracht werden kann.

In Begrenzungskulturen passen die Beschäftigten, ebenso wie in Entgrenzungskulturen, ihre Arbeitszeit der aktuellen Arbeitsmenge und teilweise auch den privaten Präferenzen an. Die vorherrschende Arbeitszeitregelung ist eine Gleitzeit ohne Kernzeit. Den Beschäftigten ist es damit zumindest freigestellt, wann sie mit der Arbeit beginnen bzw. sie beenden. Im Vergleich zu anderen Regelungen im Sample ist sie als restriktive Arbeitszeitregelung zu werten. Eine Kernzeit kam insbesondere dann vor, wenn die Ansprechbarkeit einer Abteilung aus objektiven Gründen gewährleistet sein musste, so z. B. bei der Serviceabteilung eines Softwareunternehmens, deren Aufgabe hauptsächlich den telefonischen Kundensupport beinhaltet. Die konkreten Arbeitszeiten der einzelnen Beschäftigten werden hier teamintern festgelegt. Unterschiedliche Anfangszeiten innerhalb eines Teams, je nach persönlicher Präferenz, sind an der Tagesordnung und von allen Beschäftigten akzeptiert. Die Aushandlung geschieht zudem solange ohne Einfluss von Vorgesetzten, wie die Ansprechbarkeit der jeweiligen Gruppe nicht gefährdet ist bzw. keine Kundenbeschwerden eintreffen. Laut Aussagen des Interviewpartners hat es in dieser Hinsicht in der Firma bisher keine größeren Probleme gegeben.

Festhalten lässt sich, dass in Begrenzungskulturen eher homogene Arbeitszeiten angestrebt werden. Homogenität kann insbesondere auf der Ebene der Dauer der Arbeitszeiten festgestellt werden, die sich in einer mittelfristigen Perspektive mit den zumeist individualvertraglich festgelegten Arbeitszeiten decken. Bezüglich der Lage der Arbeitszeit lässt sich dagegen keine so deutliche Tendenz ausmachen. Die Tatsache, dass alle

Beschäftigten das Wochenende und den Urlaub als gesichert arbeitsfrei betrachten, spricht aber auch hier in Relation zu Entgrenzungskulturen eher für eine Tendenz zur Homogenität. Die diesbezüglichen Unterschiede innerhalb der Begrenzungskulturen werden in einem späteren Abschnitt thematisiert (vgl. 8.4.6).

8.4.3 Legitime Gründe für die Abweichung von der Norm

Persönliche Präferenzen oder die geplante Verfolgung von Freizeitinteressen können in Begrenzungskulturen legitime Gründe für eine Abweichung von der zeitlichen Norm sein. Allerdings gilt bei allen Beschäftigten des Samples, also auch in den Begrenzungskulturen, dass in Ausnahmefällen ein besonderes betriebliches Interesse den Vorrang gegenüber individuellen privaten Interessen erhält. Allerdings sind an diese Ausnahmen, im Gegensatz zur Situation in Entgrenzungskulturen, besonders hohe Anforderungen zu stellen. Des Öfteren wird in den Interviews der Begriff des betrieblichen Notfalls genannt, um die Besonderheit der Situation deutlich zu machen, die notwendig ist, damit individuell den betrieblichen Interessen Vorrang vor den privaten eingeräumt werden kann. Beispiele sind hier vor allem technische Pannen und zum Teil auch Endphasen von zeitlich engen Projekten, in denen die Freizeit kurzfristig zurücktreten muss. Solange es im Rahmen der verschiedenen formalen Arbeitszeitregelungen erlaubt ist, können die Beschäftigten in Begrenzungskulturen privaten Interessen nachgehen und diese auch ihre Arbeitszeitgestaltung beeinflussen lassen. Voraussetzung ist natürlich, dass die geforderten Aufgaben erledigt werden. In diesem Rahmen haben die Beschäftigten eine Art voraussetzungslosen Gestaltungsspielraum. Im Konfliktfall ist, im Gegensatz zur Situation in Entgrenzungskulturen, auch das Pochen auf Arbeitnehmerrechte bzw. die direkte Bezugnahme auf Arbeitszeitregelungen, beispielsweise in der Diskussion mit dem Vorgesetzten und den Kollegen, möglich.

8.4.4 Individuelle vs. kollektive Aushandlung

Auf dieser Ebene ergeben sich relativ klare Unterschiede zwischen den Kulturformen. In den Begrenzungskulturen orientieren sich die Beschäftigten in Bezug auf die individuelle Organisation von Arbeitszeit zumeist¹⁹⁶ an formalen Regelungen, die kollektiv ausgehandelt werden. Auch in den Fällen, in denen individualvertraglich heterogene Regelungen innerhalb eines Betriebes oder einer Abteilung existieren, sind den direkten Kollegen die Regelungen des Einzelnen immer bekannt. In diesen seltenen Fällen wird zumeist eine Art von Abteilungskompromiss gefunden, so dass im Konfliktfall die Abteilung als geschlossene Gruppe auftreten kann. Zudem unterscheiden sich die individuellen Verträge innerhalb einer Hierarchieebene verhältnismäßig wenig. Typisch sind hier betriebliche

¹⁹⁶ Zur Differenzierung von formalen und informellen Begrenzungskulturen vgl. das folgende Kapitel 8.4.6.

Änderungen der Standardverträge. So können innerhalb einer Abteilung durchaus verschiedenartige Verträge existieren. Die Unterschiede bezüglich der Wochenarbeitszeit betragen aber lediglich zwei bis maximal vier Stunden, wenn man dezidierte Teilzeitverträge bei dieser Betrachtung ausblendet. Unterschiede in der Vertragsgestaltung ergeben sich somit nicht aufgrund des mehr oder weniger vorhandenen individuellen Verhandlungsgeschicks, sondern nur aufgrund des Eintrittsdatums in das Unternehmen. Ausnahmen sind natürlich insbesondere in den höheren Hierarchieebenen möglich. Aber auch hier sind die vertraglichen Regelungen verhältnismäßig nah an denen der anderen Beschäftigten bzw. es entspricht der geltenden Norm, dass die außertariflich beschäftigten leitenden Angestellten ihre Arbeitszeit individuell begrenzen, selbst wenn dies individualvertraglich nicht explizit vorgesehen ist.

8.4.5 Kontrolle und Leistungsbewertung

Wie schon oben dargestellt, werden in allen Begrenzungskulturen des Samples die Arbeitszeiten der Beschäftigten erfasst, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. Die Bandbreite reicht hier von der Erfassung der Zeiten aus Gründen der Rechnungsstellung bis hin zur regulären Erfassung zur Führung der jeweiligen Arbeitszeitkonten. Zudem kommen sowohl Formen der zentralen betrieblichen Zeiterfassung mithilfe von Stempelkarten vor als auch die individuelle Erfassung am eigenen PC. Im Rahmen der in diesem Sample als eher restriktiv geltenden Gleitzeitregelungen mit einer vorgeschriebenen Kernzeit, in denen die Zeiterfassung stets auf betrieblicher Basis mithilfe einer Stempelkarte realisiert wird, nehmen die Beschäftigten diese tendenziell nicht als Kontrolle wahr. Vielmehr steht der Schutz der Beschäftigten vor einem unbeschränkten betrieblichen Zugriff auf ihre zeitliche Verfügbarkeit im Vordergrund der Wahrnehmung. Auch in den Betrieben, in denen die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten selbst am PC eintragen, wird dieses nicht als Kontrolle gewertet. In der überwiegenden Mehrheit waren diese dennoch der Meinung, dass die jeweiligen Vorgesetzten über ihre durchschnittliche Arbeitszeit informiert wären und merken würden, wenn sie diese gravierend veränderten. Als Gründe hierfür werden vor allem die räumliche Nähe bzw. das direkte Zusammenarbeiten mit dem Vorgesetzten oder regelmäßig stattfindende Meetings, in denen über das Fortschreiten der jeweiligen Projekte berichtet wird, genannt. Auch bei den befragten Beschäftigten mit Personalverantwortung spielt die direkte Kontrolle der Arbeitszeiten im Alltag so gut wie keine Rolle. Dennoch sind sie einhellig der Meinung, über den Stand der Projekte ihrer Teams hinreichend informiert zu sein. Die Notwendigkeit und die ausgeübte Praxis einer direkten Kontrolle der Arbeitszeiten wird in Abrede gestellt.

Die Leistungsbewertung ist insofern an die Arbeitszeit gekoppelt, als dass eine normgemäße Anwesenheit der Beschäftigten vorausgesetzt wird. In Betrieben mit einer Form der Begrenzungskultur, die homogene Arbeitszeiten der Beschäftigten fördert, werden vor allem die Fachkenntnis der Beschäftigten und insbesondere die Effektivität als Leistungskriterien herangezogen. Schließlich scheidet die Arbeitszeit als Differenzkriterium aus, wenn alle Beschäftigten zu sehr ähnlichen Zeiten arbeiten. Nicht überraschend ist zudem, dass es einen Zusammenhang zwischen der Betonung der Fähigkeiten des Zeitmanagements und den individuellen zeitlichen Gestaltungsspielräumen der Beschäftigten gibt. Je größer letztere sind, desto mehr geht das Zeitmanagement mit in die Leistungsbewertung ein. Merkmalen wie Termintreue, Verlässlichkeit etc. wird in diesem Umfeld eine größere Bedeutung beigemessen. Im direkten Vergleich mit Entgrenzungskulturen stehen aber eindeutig die Arbeitseffektivität und die Fachkenntnis der Beschäftigten im Mittelpunkt der Leistungsbewertung. Die zeitlichen Disziplinartugenden, also vor allem der pünktliche Arbeitsbeginn etc., wurden in keinem der Betriebe als Leistungsmerkmal herangezogen. Das individuelle Zeitmanagement betreffende Fähigkeiten zielen hingegen eindeutig darauf ab, die gewährten zeitlichen Freiräume aktiv und sinnvoll gestalten zu können.

Zusammenfassend lässt sich damit für Begrenzungskulturen feststellen, dass ein Erfüllen oder Einhalten der zeitlichen Norm als dominante Arbeitszeitpraxis der Beschäftigten das zentrale Merkmal ist. Dies ist nicht mit der viel gescholtenen Minutenmentalität oder einer starren Arbeitszeit der Beschäftigten gleichzusetzen. Gemäß ihres Professionalitätsverständnisses sind die durchweg hochqualifizierten Beschäftigten dieses Samples durchgängig dazu bereit, Mehrarbeit auch in größerem Rahmen abzuleisten, wenn dringende betriebliche Situationen dies erfordern. Im Selbstverständnis der Beschäftigten ist dies jedoch als Ausnahme anzusehen, die zudem eines Ausgleichs bedarf. In einer mittelfristigen Perspektive ist die Anwesenheitszeit als die fixe Größe zu betrachten, der die Arbeitsmenge angepasst werden sollte, wenn hier ein Ungleichgewicht deutlich wird.

8.4.6 Formale und informelle Begrenzungskulturen

Wie oben beschrieben, besteht in Begrenzungskulturen die grundsätzliche Übereinkunft, dass es als legitimes Verhalten anzusehen ist, wenn Beschäftigte den unternehmerischen Zugriff auf ihre zeitliche Verfügbarkeit individuell begrenzen. Damit ist aber noch keine Aussage darüber getroffen, auf welcher Basis diese Begrenzung stattfindet. Wie im folgenden Abschnitt zu zeigen sein wird, ist der Bezug auf formale Arbeitszeitregelungen nur eine mögliche Form der Begrenzung, wenn auch die in der Empirie am weitesten verbreitete. In diesem Fall bildet das in der Regel kollektiv ausgehandelte Arbeitszeitmodell den Rahmen, in dem die Beschäftigten ihre Arbeitszeit gestalten können. Je nach Beschäftigtem und konkreter Arbeitssituation kann eine solche Organisation sowohl primär

an Freizeitinteressen als auch an Arbeitsinhalten orientiert sein. Der Bezug aller Beschäftigten auf die gleichen Regeln sorgt, wie oben beschrieben, damit für ein Mindestmaß an Homogenität der Arbeitszeiten. Eine Zeiterfassung ist hier grundsätzlich erforderlich, da in der Regel Zeitkonten geführt werden, auf die sowohl von den Beschäftigten als auch von Seiten des Unternehmens Bezug genommen wird. In den Interviews wurde von den Beschäftigten in diesen Kulturen bewusst mit den Regeln und Grenzen des jeweiligen Arbeitszeitmodells argumentiert. Auch bei Konflikten z. B. mit Vorgesetzten werden diese Regelungen in der Diskussion angeführt. Die Zeiterfassung wird demzufolge von den Beschäftigten weniger als Kontrolle wahrgenommen, sondern vielmehr als Notwendigkeit, die mit einer Schutzfunktion der Arbeitszeitkonten einher geht. Die meist eher offenen Gleitzeitmodelle lassen den Beschäftigten ihrer Meinung nach hinreichend Freiheiten zur individuellen Organisation ihrer Arbeitszeiten.

Wenn der oben beschriebene, grundsätzliche Konsens über die Legitimität einer Begrenzung der individuellen Arbeitszeiten besteht, soll von Begrenzungskulturen gesprochen werden. Wenn aber die formalen Regelungen nicht die Basis für diese Begrenzung bilden, werden diese Arbeitszeitkulturen im Kontext dieser Arbeit als informell bezeichnet.¹⁹⁷ In der Empirie hat sich gezeigt, dass es Aufgabe der jeweiligen Arbeitsgruppen ist, diesen grundsätzlichen Konsens in konkrete Alltagspraxis zu überführen. Kennzeichnendes Merkmal ist es hier, dass formale Regelungen in der alltäglichen Praxis der Beschäftigten keine hervorgehobene Rolle spielen, die dominanten Praxisformen aber dennoch deutlich auf eine Begrenzung hinweisen. Innerhalb eines Unternehmens kann es damit zu verschiedenen Formen der konkreten Ausgestaltung von Arbeitszeitpraktiken kommen, denen aber dennoch die grundsätzliche Tendenz zur Begrenzung der individuellen Arbeitszeiten gemein ist. In größerem Maße als dies in den formalen Kulturen der Fall ist, sind die konkreten Ausformungen der Arbeitszeiten hier Ergebnis eines Einigungsprozesses unter den zusammenarbeitenden Beschäftigten. Die individuelle Komponente der Aushandlung wird stärker betont. In den Interviews zeigt sich dies vor allem daran, dass statt der Regeln des Arbeitszeitmodells vor allem Kompromisse bzw. Aushandlungsprozesse mit anderen Beschäftigten im Vordergrund der Erzählungen stehen. Auch werden häufig Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen deutlich gemacht, die auf unterschiedliche Präferenzen der Beteiligten zurückgeführt werden bzw. auf unterschiedliche Arbeitsanforderungen.

Im Folgenden sollen nun zwei Fallbeispiele die Unterschiede von formalen und informellen Begrenzungskulturen verdeutlichen.

¹⁹⁷ Zur Funktion des Betriebsrats als 'Anker' der Wirkmächtigkeit formaler Regelungen im betrieblichen Alltag vgl. Ellguth/Promberger 2007, S. 212.

8.4.6.1 Formale Begrenzungskulturen

Hier sind es die formalen Arbeitszeitregelungen, die die Norm des ‚richtigen‘ Zeithandelns konstituieren. Das typische Beispiel ist sicherlich der Normalarbeitstag, d. h. die extern festgelegte, für die Beschäftigten verlässliche und planbare, weil regelmäßige Arbeitszeit. Auch in der Empirie dieser Untersuchung, die sich ja auf Beschäftigte beschränkte, die sich ihren zeitlichen Arbeitsalltag zumindest insofern selbst organisieren, als dass sie Arbeitsanfang und Arbeitsende selbst festlegen, nahmen formale Begrenzungskulturen großen Raum ein. Am Beispiel von Frau Engl sollen die Besonderheiten der formalen Begrenzungskulturen verdeutlicht werden. Da eine ausführliche Fallbeschreibung im Kapitel 9.3 den Typus der Uhrzeitorientierten beschreibt, wird hier nur kurz auf die Besonderheiten der Arbeitszeitkultur eingegangen.

In diesem Betrieb aus der Versicherungsbranche ist die Geltung der formalen Arbeitszeitregelungen auch im informellen Umgang der Beschäftigten untereinander fest verankert. Die Organisation der Arbeitszeiten folgt den Uhrzeiten, nahezu unabhängig von der aktuellen Arbeitsmenge. Die Beschäftigten halten typischerweise eine eingespielte individuelle Routine ein. Das Ergebnis sind sehr regelmäßige, aber jeweils leicht verschiedene Arbeitszeiten der einzelnen Beschäftigten. Die üblichen Arbeitszeiten sind den direkten Mitarbeitern einer Abteilung natürlich bekannt. Die folgende Antwort Frau Engls auf meine Frage nach Widerständen aus der Belegschaft bei der Durchsetzung ihrer sehr regelmäßigen individuellen Arbeitszeit mag dies verdeutlichen:

„Frau Engl: Nee, also Ärger gab es nicht, dass... ich weiß auch gar nicht, ob das schon mal vorgekommen ist, dass mir dann quasi noch jemand über den Weg gelaufen ist, der gerade vorher angerufen hat. Aber wenn, dann würde der nicht sagen, „Was fällt dir ein, dass du jetzt gehst?“, sondern „Tut mir leid, dass ich so spät noch störe. Du bist gerade am Gehen, vielleicht geht es noch.“ Also das ist dann die... der Ton, ja.“

Die Selbstverständlichkeit des pünktlichen Arbeitsendes ist insofern besonders beachtenswert, als dass Frau Engl als Teamleiterin außertariflich beschäftigt ist, also laut Arbeitsvertrag keinen Anspruch auf Ausgleich etwaiger Mehrarbeit hat. In Bezug auf das ‚richtige‘ Zeithandeln beschreibt sie eine hierarchieabhängige Differenzierung. Die ‚einfachen‘ Angestellten sind angehalten, evtl. geleistete Überstunden möglichst zeitnah in Freizeit auszugleichen. Von den Teamleitern wird darauf geachtet, dass diese Angestellten keine Überstunden horten bzw. die Arbeitslast so verteilt wird, dass sie in der jeweiligen vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu schaffen ist. Das folgende Zitat macht die Erwartungshaltung von Frau Engl in ihrer Rolle als Teamleiterin gegenüber den Teammitgliedern deutlich:

„Frau Engl: ...das Ziel ist eben, dass die Leute halt schon kontinuierlich da sind, dass sie Überstunden nur dann machen wenn es auch nötig ist und dass wenn er mal zwei, drei Tage... also 30 Überstunden angefallen sind, dass man dann eben auch schon mal zwei Tage frei nimmt, weil das soll ja nicht dazu dienen, dass man sich noch drei Wochen Urlaub anspart sozusagen, ja. Die Leute sollen ja, und das ist auch für die Arbeit wichtig, dass die möglichst kontinuierlich auch hier sind. Und nicht dann drei Wochen am Stück ausfallen, weil sie jetzt 300 Überstunden haben, ja. Und da sind die Teamleiter einfach angehalten, zu gucken, dass sich das nicht so [...] weit summiert. Und Gegenmaßnahmen ergreifen wenn man sieht, dass jemand völlig überlastet ist. Der macht jetzt 50 Überstunden im Monat, dass man dann eben eingreift und sagt, okay der braucht Unterstützung. Also da sind dann wieder die Teamleiter zuständig, ja.“

Die Erwartungshaltung an ein ‚richtiges‘ Zeithandeln wird auf Teamleitererebene ebenso offen kommuniziert. Hier werden, bei einer vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit von 40 Stunden, zehn Überstunden im Monat erwartet. Allerdings sind die Teamleiter dazu angehalten, selbst dafür zu sorgen, dass sie nicht mehr arbeiten oder arbeiten müssen. Dennoch ist es auch hier primär die Uhrzeit, die das Ende des Arbeitstages festlegt.

„Frau Engl: Genau, ich beantworte dann auch keine Mails mehr um die Uhrzeit. Wenn jemand um 5 Uhr was will, muss er damit rechnen, dass ich schon weg bin, weil wenn ich um 8 Uhr anfangen, dann kann es ja sein, dass ich um halb 5 gehe und da beschwert sich auch keiner, ja.“

Zwar werden die Anwesenheitszeiten der leitenden Angestellten, die diese selbst am PC erfassen, den jeweiligen Vorgesetzten vorgelegt, aber kontrolliert fühlt sich Frau Engl deswegen nicht. Kritik oder nur Anmerkungen ihres Vorgesetzten zu ihrer Anwesenheitszeit sind bei ihr noch nicht vorgekommen. Auch von anderen hat sie noch nicht gehört, dass Arbeitszeit generell ein Thema wäre. Ausnahmen sind hier Phasen besonderer Arbeitsbelastung, die in diesem Betrieb in der Regel gut vorhersehbar sind und nur wenige Wochen dauern. Sollte sich bei Einzelnen ein Dauerzustand der Überbelastung einstellen, ist es das von allen angestrebte Ziel, die Aufgaben so umzuverteilen, dass alle mit ihrer normalen Arbeitszeit auskommen und keine zu große Menge an Mehrarbeit ableisten müssen. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, in diesem Sample vor allem in der Werbebranche, gilt hier der Grundsatz, dass die Arbeitsmenge der Einzelnen an eine festgelegte Arbeitszeit angepasst wird. Die gegensätzliche Auffassung wäre, dass der einzelne Beschäftigte dafür Sorge zu tragen hat, seine Aufgaben zu erledigen, egal wie lange es dauert. Einschränkend ist anzumerken, dass eine Umverteilung von Arbeitsinhalten nur dann eine Möglichkeit darstellt, wenn genügend Personal vorhanden ist.

Somit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die zugrunde liegende Arbeitszeitregelung oberste Richtlinie in den formalen Begrenzungskulturen ist. Sie begrenzt allerdings auch die Gestaltungsspielräume der Beschäftigten in Bezug auf die

Arbeitszeit. Mit Giddens kann die jeweilige Arbeitszeitregelung als überindividuelle Struktur dargestellt werden, die den Beschäftigten eine Ausgestaltung der Arbeitszeiten erst ermöglicht, aber auch klar die Grenzen darlegt. Gravierende Veränderungen dieser Struktur sind nur auf der Basis von kollektiven Beschlüssen möglich. Diese werden in der Regel erst dann angestrebt, wenn die aktuelle Arbeitszeitregelung als nicht mehr angemessen wahrgenommen wird.

8.4.6.2 Informelle Begrenzungskulturen

In diesen Kulturen sind es gerade nicht primär die formalen Regelungen, auf die sich die Beschäftigten bei der Organisation ihrer jeweiligen Arbeitszeit berufen oder berufen können. Kennzeichnendes Merkmal ist auch hier eine betriebliche Normalitätsvorstellung, die eine individuelle Begrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten als legitimes Verhalten ausdrücklich vorsieht. Der Vielfalt der möglichen Zeitorganisationen sind hier allerdings im Vergleich zu den formalen Kulturen weniger enge Grenzen gesetzt. Die konkrete Ausformung der legitimen Begrenzung ist Aufgabe des jeweiligen Teams oder der Abteilung.

Auch die informellen Kulturen sollen anhand eines konkreten Falles aus der Empirie verdeutlicht werden. Herr Thimm arbeitet als Programmierer in einem mittelständischen Betrieb im Rahmen einer Gleitzeitregelung ohne Kernzeit. Für sein spezielles Aufgabengebiet ist er der einzige Ansprechpartner innerhalb der Firma, so dass er nur sehr wenig von der Arbeit seiner ausschließlich männlichen Kollegen abhängig ist. Die Arbeitszeiten innerhalb der Abteilung sind sich ähnlich, vor allem bezüglich der Dauer. Die Anfangs- und Endzeiten des Arbeitstages variieren hingegen. Dies wird von den Mitarbeitern innerhalb der Abteilung toleriert und nicht zuletzt auch vom Abteilungsleiter ausdrücklich gefördert:

„Herr Thimm: ...da ist jeder 100%ig akzeptiert von den Kollegen und auch die Chefs, also die möchten nicht nur tolerieren. Ich möchte fast sagen, die fördern das.

I: Wie tun die das?

Herr Thimm: Also mein jetziger Laborleiter, der hat einen Mitarbeiter in seinem Projekt. [...] Der kommt [...] eben um elf, der bewusste, und der sagt halt, na ja, der hat halt abends immer sein Hoch und dafür. Kommt er halt morgens später und wenn er abends so [unverständlich] ist, dann soll er das auch machen. Der respektiert das.“

Seine eigenen Arbeitszeiten sind den Aussagen im Interview zufolge allein von der Tagesform abhängig. Insbesondere die Festsetzung des Arbeitsendes orientiert sich an dem Zeitpunkt, an dem er das Gefühl hat, seine Konzentration lasse nach.

„Herr Thimm: ...die Motivation lässt nach, die Konzentration lässt nach, man macht Fehler womöglich. Das weiß man. Das ist jedem schon mal passiert, dass er nicht konzentriert war und [...] bei manchen Vorgängen ist es so, wenn du einen Fehler machst, ist die Korrektur des Fehlers erheblich zeitaufwendiger, als wie wenn man [...] es gleich richtig gemacht hätte, ja. Und drum, ja, gehe ich halt, bevor ich Fehler mache.“

Hier wird deutlich, dass Herr Thimm an einem normalen Arbeitstag das Arbeitsende unabhängig von Uhrzeit und aktueller Arbeitsmenge festsetzt. („Herr Thimm: Da sehe ich keinen großen Unterschied zwischen sieben und neun Stunden.“) Einzige Ausnahme von dieser Praxis sind Kundenbesuche. Hier richtet sich der Beginn des Arbeitstages nach den Anforderungen des Kunden. Zu Ende ist dieser spezielle Arbeitstag, wenn die entwickelte Software erfolgreich beim Kunden implementiert ist. Kundenbesuche gehören bei Herrn Thimm aber zu den seltenen Ausnahmen. Die zumeist weitaus längeren Arbeitstage – Reisezeit gilt in diesem Unternehmen zu 100% als Arbeitszeit – werden von ihm akzeptiert. Zwar gibt es eine Gleitzeitregelung, aber er richtet seine Arbeitszeiten nicht danach aus. Er konnte im Interview auf Nachfrage nicht angeben, wie hoch sein aktuelles Gleitzeitguthaben ist. Von einer strategischen Planung der Arbeitszeit, z. B. um mit Hilfe von Gleitzeitguthaben den Urlaub oder Wochenenden zu verlängern, kann bei Herrn Thimm daher in keiner Weise gesprochen werden. Vielmehr gleicht er die vor allem durch Kundenbesuche anfallende Mehrarbeit eher nach Gefühl aus.

Wie schon dargestellt, ist die konkrete Ausgestaltung der legitimen Freiräume ein Ergebnis der grundsätzlichen Übereinstimmung der Kollegen in den betreffenden Punkten. Deutlich wird dies insbesondere in der Interaktion mit dem schon erwähnten Vorgesetzten, der für diese Abteilung die Personalverantwortung innehat. Herr Thimm beschreibt diesen Laborleiter als karrierebewusst und bestrebt, die Beschäftigten zu mehr zeitlichem Engagement zu motivieren, während die Kollegen der Abteilung die „Bequemlichkeit oder [...] begrenzte Leistungsfähigkeit“ gegen diesen Versuch des erweiterten zeitlichen Zugriffs verteidigen.

„Herr Thimm: ...ja, es wird halt schon mal 'ne Erwartungshaltung [mehr zu arbeiten; M.B.] geäußert, aber nachdem ja die Kollegen ähnlich denken wie ich und auch ähnlich handeln wie ich, ist jetzt nicht schwierig, sich dagegen zu wehren.“

Als Resultat dieses Kompromisses liegt die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeiten in der Verantwortung dieser Abteilung. Auch in Bezug auf ausgedehnte Pausen etc. sind relativ große Freiräume gegeben. Im Interview erzählte Herr Thimm, dass er mit einigen Kollegen aus der Abteilung mittags zum Baden an einen See gefahren ist. Wie lange dies genau gedauert hat, konnte er nicht mehr sagen, aber die normale halbe Stunde Mittagspause haben sie sehr weit überzogen. Eine besonderen Grund für eine Abweichung von der

sonstigen Regelmäßigkeit braucht man in diesem Unternehmen augenscheinlich nicht. Allerdings ist eine solche Art von zeitlicher Arbeitsorganisation sehr voraussetzungsvoll. Insbesondere dann, wenn die Arbeit nicht ganz so differenziert verteilt ist wie im Fall von Herrn Thimm, andere also direkt von der eigenen Arbeit abhängig sind bzw. direkt zusammenarbeiten. Kernpunkt ist vor allem eine Kultur des Vertrauens, oder anders ausgedrückt, eine gegenseitige Kompetenzunterstellung. Zentral ist in diesem Kontext die Annahme der Kollegen, dass ein Beschäftigter, der beispielsweise früher als normal geht, ‚schon weiß, was er tut‘ und dass seine individuelle Organisation des Arbeitstages mit seinen aktuellen Aufgaben und mit denen der von seiner Arbeit abhängigen Kollegen vereinbar ist. Neben dieser Atmosphäre des Vertrauens besteht auch die Notwendigkeit einer funktionierenden Kommunikation zumindest zwischen den Beschäftigten, deren Arbeitsinhalte voneinander abhängig sind.

Kern der informellen Begrenzungskulturen ist der Konsens innerhalb einer Arbeitsgruppe, d. h. einem Team oder einer Abteilung, der den Rahmen für eine individuelle Gestaltung der Arbeitszeiten definiert. Dieser Konsens übernimmt somit die Rolle, die in formalen Kulturen die Arbeitszeitmodelle spielen. Wie im obigen Beispiel dargestellt, muss sich eine solche Kultur nicht über ein gesamtes Unternehmen erstrecken. Das gemeinsame Merkmal einer Unternehmenskultur wäre in diesem Fall der Konsens über eine grundsätzliche Begrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit, deren Rahmen je nach Arbeitsgruppe und Arbeitsaufgaben unterschiedlich ausgehandelt werden kann. Die konkreten Ausgestaltungen können auf der Ebene eines Unternehmens variieren und es werden sich im Vergleich mit den formalen Kulturen eher Veränderungen ergeben. So bedarf es z. B. bei neuen Projekten bzw. neu zusammengestellten Projektteams einer Diskussion über die Arbeitszeiten. Die Interviews belegen, dass insbesondere in ständig wechselnden Projekten die individuellen Arbeitszeiten stets auf neuen Kompromissen mit anderen Projektmitarbeitern bzw. Kunden basieren. Da die individuellen Präferenzen der Beschäftigten mit eingebracht werden und auch übergeordnete Faktoren eine Rolle spielen, z. B. generelle Öffnungs- oder Bürozeiten, ähneln sich die Arbeitszeiten in den verschiedenen Projekten eines Unternehmens zwar, gleichen sich aber nicht.

Wie die folgenden Ausführungen über die Entgrenzungskulturen noch zeigen werden, sind diese den informellen Begrenzungskulturen sehr ähnlich. Zentraler Unterschied ist, dass in den Begrenzungskulturen die zeitliche Normalitätsvorstellung eine individuelle Begrenzung der Arbeitszeit bzw. eine Beeinflussung durch private Interessen ausdrücklich zulässt. Ähnlich wie in diesem Abschnitt steht auch in Entgrenzungskulturen das Prinzip der Selbstverantwortlichkeit der Beschäftigten bzw. der jeweiligen Arbeitsgruppe im Mittelpunkt.

8.5 Entgrenzungskulturen

Schon der Begriff der Entgrenzung legt nahe, dass bei dieser Art von Kulturen der betriebliche Zugriff auf das Arbeitspotential der Beschäftigten in zeitlicher Hinsicht nicht begrenzt ist. Die typische Form der vertraglichen Regelung ist ein ‚all-inclusive‘-Vertrag, bei dem sämtliche evtl. aufgetretene Mehrarbeit mit dem monatlichen Gehalt abgegolten wird. In anderen Worten ist eine Auszahlung oder ein Freizeitausgleich der anfallenden Mehrarbeit nicht vorgesehen. In einigen Betrieben werden die formalen Regelungen auch schlicht missachtet. Hier ist es typischerweise so, dass vertraglich eine bestimmte Wochenarbeitszeit vorgesehen ist, die Mehrarbeit aber – meist ab einer gewissen Grenze – verfällt. Freizeitausgleich wäre hier formal immer dann möglich, wenn es die aktuelle Arbeitsmenge zulässt. Diese Entscheidung ist dem einzelnen Mitarbeiter überlassen, der jedoch angesichts der oft dauerhaft hohen Arbeitsmenge wenig Wahlmöglichkeiten hat. Im Gegensatz zu den Begrenzungskulturen wird hier von den Beschäftigten erwartet, dass sie ihre Arbeitszeit der Arbeitsmenge anpassen. Die Arbeit wird beendet, „wenn es fertig ist.“ So lautet zumindest die Antwort von Frau Keller, einer Teamleiterin und Kundenberaterin in einer Lithoanstalt, auf meine Frage, wann sie die Arbeit beendet. Eine Begrenzung der individuellen zeitlichen Verfügbarkeit über den Rahmen hinaus, den die Arbeitsmenge vorgibt, ist in Entgrenzungskulturen kein legitimes Verhalten. Wie in den Fallbeispielen zu sehen sein wird, ist diese Aufgabenorientierung bei den Beschäftigten in Entgrenzungskulturen eine unhinterfragte Selbstverständlichkeit.

8.5.1 Dominante Arbeitszeitpraktiken

Kern von Entgrenzungskulturen ist das unbedingte Primat von betrieblichen Interessen gegenüber privaten und der damit verbundene, umfassend mögliche Zugriff auf die Zeit der Beschäftigten. Die vorgefundenen Arbeitszeitpraktiken in den untersuchten Entgrenzungskulturen machen schnell deutlich, dass formale Regelungen dem nicht zugrunde liegen können. Hier wird in besonderen Phasen der hohen Arbeitsbelastung oder auch dauerhaft gegen Regelungen aus den Arbeitszeitgesetzen verstoßen. Tägliche Arbeitszeiten von über zehn Stunden und seltener Wochenarbeitszeiten von über 60 Stunden kommen bei allen Beschäftigten vor. Wie schon in den informellen Begrenzungskulturen ist die Festsetzung von Arbeitsanfang und -ende in der Regel allein in die Verantwortung der Mitarbeiter gestellt. Für den Arbeitsanfang existiert in einigen Betrieben eine Art Richtzeit, die allerdings eher als Orientierungshilfe gilt und z. B. mit der festen Anfangszeit einer Produktionsschicht nicht zu vergleichen ist. Insbesondere das Arbeitsende variiert sehr stark. Ebenso wird in der Regel von den Beschäftigten selbst entschieden, ob Wochenendarbeit notwendig ist oder nicht. Äußere Einflüsse, wie z. B. kurzfristige Kundenwünsche, in

Zusammenhang mit den jeweils spezifischen betrieblichen Rahmenbedingungen lassen den Beschäftigten oft nur wenig andere Möglichkeiten. In allen betreffenden Unternehmen ist die Arbeit an beiden Tagen des Wochenendes möglich und diese Möglichkeit wird auch regelmäßig von wechselnd großen Beschäftigtengruppen wahrgenommen.

Ebenso auf der Ebene des Urlaubs macht sich der erweiterte Zugriff der betrieblichen Interessen bemerkbar. Im Urlaub sind insbesondere die in der betrieblichen Hierarchie höhergestellten Beschäftigten typischerweise für die Betriebe bzw. ihre Unterebenen oder Teams über das mitgenommene Firmenhandy erreichbar. Darüber hinaus ist die maximale Urlaubslänge oftmals gemäß informeller Normen begrenzt, da aufgrund dauerhaft hoher Arbeitsmenge bzw. mangelhafter Personaldecke der Betriebe eine Urlaubsvertretung nicht das gesamte Aufgabenspektrum der Beschäftigten abdecken kann. Innerhalb des Urlaubs häuft sich fast zwangsläufig unerledigte Arbeit an, die es direkt nach dem Urlaub, zumeist mithilfe von überdurchschnittlich langen Arbeitswochen, abzarbeiten gilt. Der gleichen Logik folgend der Urlaub vorbereitet werden, damit innerhalb dieser Zeit auf die betreffende Person verzichtet werden kann. Auch diese Vorbereitung ist mit Mehrarbeit verbunden. Diese Beschäftigten sind übermäßig ‚urlaubsreif‘, wenn sie ihren Urlaub beginnen und nach Beendigung desselben schnell wieder überlastet. In den Interviews wurde für ein solches Szenario als maximal mögliche Urlaubslänge mehrfach zwei Wochen angegeben. Entgrenzungskulturen sind zudem die einzigen im Sample, in denen Beschäftigte aus dem Urlaub zurückgerufen wurden.

Deutlich wird der Vorrang der betrieblichen Interessen vor den privaten insbesondere bei Frau Klaus. Sie ist Mitte 40, alleinerziehende Mutter einer 15jährigen Tochter und verbringt ihre Freizeit am Liebsten beim Sport mit ihrem Freund oder mit ihrer Tochter. Sie arbeitet seit sechs Jahren als Teamleiterin / Kundenbetreuerin in einer Lithoanstalt. Damit ist sie sowohl für die Präsentation der Ergebnisse als auch insbesondere für die Koordination der Produktion zuständig. Das Team, welches Frau Klaus leitet, arbeitet ausschließlich für einen Großkunden in der Katalogproduktion. Die Monate vor Erscheinen der beiden Jahreskataloge (Sommer / Winter) werden betriebsintern als Saison bezeichnet und zeichnen sich durch sehr lange Arbeitszeiten aus. In dieser Zeit ist eine Wochenarbeitszeit von über 60 Stunden keine Seltenheit und Arbeit an jedem zweiten, in den letzten Wochen der Saison an jedem Wochenende die Regel. Sie hat als Teamleiterin einen Vertrag, der 20 Überstunden im Monat bei einem 42-Wochenstundenvertrag mit einschließt. Die Aushandlung des Vertrags ist in dieser Firma Sache des Einzelnen. Von der Geschäftsführung wird die ‚all-inclusive‘-Lösung bevorzugt, bei der die Mehrarbeit mit dem Gehalt abgegolten ist. Daneben gibt es in der Firma 37-, 40-, 42- und 48-Stundenverträge. Auch der Urlaubsanspruch ist das Resultat des individuellen Verhandlungsgeschicks beim

Einstellungsgespräch. Die Rahmenzeiten für die Urlaubsentnahme sind in diesem Unternehmen vorgeschrieben, d. h. innerhalb der Hauptgeschäftszeiten darf keiner der Beschäftigten Urlaub nehmen.

Da Frau Klaus fast ausschließlich für einen Kunden arbeitet, unterscheiden sich die Arbeitszeiten innerhalb und außerhalb der jeweiligen Saison erheblich. Außerhalb, also zwischen den beiden Katalogen, beschäftigt sich das Team vor allem mit kleineren Aufträgen für den gleichen Kunden (Werbebeilagen etc.) und der Rechnungsstellung für die abgelaufene Saison. Diese Zeiträume sind nach Aussage von Frau Klaus nur wenige Wochen lang. In ihnen sollte zudem ein Teil des Jahresurlaubs genommen werden. Für den Sommer beziffert sie diese Zeit auf ca. acht Wochen, in denen sie drei Wochen im Urlaub war. Diesen hat sie mit einem Teil der Überstunden, die innerhalb der letzten Saison angefallen waren, verlängert. Wenn die Arbeitsmenge dem nicht entgegensteht, entspricht dieses Vorgehen der betrieblichen Norm. Eine Verlängerung des Urlaubs ist natürlich nur in den Zeiten möglich, in denen Urlaub genommen werden darf, also in den wenigen Wochen zwischen den Hauptgeschäftszeiten. Alle anderen Teammitglieder haben in dieser Zeit ebenfalls einen Teil ihres Urlaubs genommen, so dass eine völlig freie Planung nicht möglich war, denn das Team musste auch in dieser Zeit dem Kunden zur Verfügung stehen. In der restlichen Zeit hielt sie ihre 42 Wochenstunden im Wesentlichen ein und hat nur wenige Überstunden gemacht, die aufgrund von spontanen Kundenwünschen angefallen sind.

Innerhalb der Saison unterscheiden sich die Arbeitszeiten von Frau Klaus erheblich von denen außerhalb. Je nach Dringlichkeit der Termine verschiebt sich ihre Anfangszeit von normalerweise zwischen 8 und 9 Uhr auf 7 Uhr. Das Ende des Arbeitstags ist völlig von der Arbeitsmenge bzw. der Dringlichkeit der Termine abhängig. Im Interview gab sie an, in Extremsituationen schon bis 24 Uhr im Unternehmen gewesen zu sein. Ihre Funktion als Teamleiterin macht es in ihren Augen zudem notwendig, dass sie bei nahezu allen ‚Nachtschichten‘ der Teammitglieder anwesend ist. Ihrer Meinung nach gehört es zu ihren Pflichten als Verantwortliche, in diesen hektischen Phasen im Büro zu sein, auch wenn sie in der handwerklichen Arbeit der Produktion nicht mitarbeitet. Das folgende Zitat macht diese Position deutlich:

„Frau Klaus: ...ich bleibe schon in den meisten Fällen auf jeden Fall, weil ich im Prinzip auch die Verantwortung mit habe und ich kann die einfach... das ist einfach nicht meine Art, ich kann nicht meinen Leuten sagen, hier macht mal [Lachen]. Das und das muss gemacht werden und dann.... und ich gehe nach Hause, das geht einfach nicht.“

Innerhalb der Saison beziffert sie ihre Wochenarbeitszeit mit 60-70 Stunden. Frau Klaus sieht keine Möglichkeit, ihre Überstunden komplett in Freizeit auszugleichen, da die Arbeitsmenge dafür dauerhaft zu hoch ist bzw. die Zeiten, in denen ein Abbau der Überstunden möglich wäre, zu kurz. So hat sie für sich entschieden, dass ab 150 Überstunden auf dem Konto alles darüber hinaus Gehende automatisch ausbezahlt wird. Die genaue Anzahl, ab der die Stunden ausbezahlt werden ist von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden, aber einen Teil der Überstunden lassen sich alle Beschäftigten mit den entsprechenden Verträgen ausbezahlen. Die mögliche Ausbezahlung von Überstunden sieht Frau Klaus als Luxus an und führt es auf ihren schon länger bestehenden Vertrag zurück. In den neuen Verträgen für Kundenberater werden die Überstunden mit dem Gehalt abgegolten. Auch Frau Klaus ist schon mehrfach angeboten worden, auf ein solchen Vertrag zu wechseln.

Die tatsächlich anfallenden Arbeitszeiten der Beschäftigten in Entgrenzungskulturen sind mit Abstand die höchsten im Sample. Auch dauerhafte bzw. regelmäßige Verstöße gegen die Arbeitszeitgesetze sind in diesen Unternehmen keine Seltenheit. Insbesondere bei der Festsetzung des Arbeitsendes ist festzustellen, dass es in der Regel allein die betrieblichen Interessen sind, die hier berücksichtigt werden. In anderen Worten gehen die Beschäftigten dann nach Hause, wenn die dringendste Arbeit getan ist. Für alle Befragten innerhalb dieser Art von Arbeitszeitkultur ist es ihren eigenen Aussagen zufolge undenkbar, jeden Tag um eine bestimmte Uhrzeit die Firma zu verlassen. Die Variation der alltäglichen Arbeitsdauer je nach Arbeitsmenge und auch die dauerhaft langen Arbeitstage gehören zu den unhinterfragten Selbstverständlichkeiten, die den Kern dieser Kulturen ausmachen.

8.5.2 Homogenität vs. Vielfalt

Über die Selbstverantwortlichkeit für die Arbeitsbedingungen entsteht zwangsläufig eine Vielfalt der Zeitorganisationen, zumindest auf der vertraglichen Ebene. In der Praxis, insbesondere in Phasen der hohen Arbeitsbelastung, gleichen sich die Arbeitszeiten dennoch weitgehend, da der unbedingte Vorrang der betrieblichen Interessen eine homogenisierende Wirkung auf die Zeitorganisation der Beschäftigten ausübt. Das Zurückstellen von privaten Interessen entspricht der jeweiligen betrieblichen Norm. Die hohe Arbeitsmenge oder das Fehlen von Personal für durchgängige Vertretungsregelungen wird von allen Beschäftigten als objektiver Faktor wahrgenommen, der für sie nicht zu ändern und daher auch nicht verhandelbar ist. Nur in Phasen der akuten Überbelastung wird der Mangel an Personal diskutiert. In den Interviews mit Beschäftigten aus kleineren Betrieben häuften sich allerdings Aussagen, die eine vorsichtige Einstellungspolitik befürworteten, um damit einer Kultur des ‚hire and fire‘ entgegenzuwirken. Die praktische Organisation der Arbeitszeit ist in allen Betrieben mit einer Entgrenzungskultur in der Verantwortung der Beschäftigten

selbst. Diese formale Freiheit wird allerdings durch den in den informellen Normen festgesetzten Vorrang der betrieblichen Interessen konterkariert. Die damit einhergehende, sehr weitgehende zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten sorgt für die Nicht-Planbarkeit der eigenen Arbeitszeit und somit auch der eigenen Freizeit. In Phasen, in denen die Arbeitsbelastung weniger hoch ist, können individuelle Stile ausgebildet werden. Diese werden in allen betreffenden Unternehmen solange toleriert, wie die objektiven Arbeitserfordernisse – Erreichbarkeit für Kunden, Termintreue etc. – erfüllt werden. In Phasen hoher Arbeitsbelastung bleibt hingegen für die Beschäftigten kaum noch Raum für eine individuelle Arbeitszeitorganisation. Schilderungen von typischen Arbeitstagen in diesen Phasen ergaben stets ein ähnliches Bild: So früh anfangen, wie es der eigene Schlafrhythmus zulässt und möglichst effektiv arbeiten, bis man entweder nicht mehr kann oder die dringlichsten Termine abgearbeitet sind. Doch auch dann wird sämtliche zur Verfügung stehende Freizeit zur Regeneration der Arbeitskraft genutzt. Eine sehr deutliche Wortwahl verwendet hier Frau Keller in ihrer Antwort auf die Frage, wie viele Stunden Freizeit sie an einem Wochentag zur Verfügung hat:

„Frau Keller: Och, wenn Zombienights sind, also dann ist es Null, dann... also Zombienights sind für mich Situationen: Arbeiten, nach Hause fahren, Schlafen, Arbeiten.“

Die Möglichkeit einer Organisation der Arbeitszeit nach individuellen Präferenzen ist in diesen Fällen nicht mehr gegeben, obwohl sie formal erlaubt wäre. In Relation zu den Begrenzungskulturen kann dennoch von einer Tendenz zur Vielfalt gesprochen werden, da zum einen die vertraglichen Regelungen stärker individualisiert sind und zum anderen die Phasen der hohen zeitlichen Belastung nicht dauerhaft sein müssen. Die beschriebene homogenisierende Wirkung kann damit nicht als Merkmal der Entgrenzungskulturen an sich gewertet werden. Hinzu kommt schließlich, dass im Vergleich mit den formalen Begrenzungskulturen die dominanten Arbeitszeitpraktiken der Beschäftigten in Entgrenzungskulturen deutlich größere Unterschiede aufweisen.

8.5.3 Legitime Gründe für die Abweichung von der Norm

Der Logik des Vorrangs betrieblicher Interessen folgen auch die legitimierten Gründe, diese zeitlichen Normen zu verletzen. Als ‚Entschuldigung‘ für eine Abweichung von dieser Norm kommen nur besondere Situationen in Betracht. In den Interviews wurden hier insbesondere Besuche beim Arzt, Termine auf Ämtern, Geburtstagsjubiläen in der Familie oder Hochzeiten genannt. Bei den Beschäftigten mit Kindern kamen noch Krankheiten bei diesen hinzu. Es wird erwartet, dass die weniger dringenden privaten Interessen, so z. B. die Pflege des Freundeskreises, das Bedürfnis nach ‚Zeit für sich selbst‘ oder auch das ‚richtige‘ Auskurieren einer Krankheit, zurückgestellt werden. Als weiterer akzeptierter Grund für

eine Abweichung von der Norm ist in vielen Interviews die körperliche oder geistige Erschöpfung genannt worden. Alle Befragten konnten Beispiele aus der eigenen Firma geben, in denen Beschäftigte wegen Überarbeitung den Arbeitstag vor Beendigung der Arbeit abbrechen mussten und teilweise auch danach krank geschrieben waren. Ein weiteres Indiz für das Zurückstellen der privaten Interessen ist, dass mehrfach in den Interviews berichtet wurde, Partnerschaften seien wegen der nicht planbaren Arbeitszeiten zerbrochen.

Eine in allen Entgrenzungskulturen akzeptierte Form der Kompensation von überlangen Arbeitszeiten ist das Einbringen von Privatem in das Arbeitsleben. Gerade bei den Interviews aus der Werbebranche wurde oft darauf hingewiesen, dass nicht die ganze Anwesenheitszeit möglichst effektiv gearbeitet wird. Stattdessen ist der Tag, sofern es die Arbeitsmenge zulässt, häufig von ‚Freizeitslots‘ durchbrochen. Zu dieser Zeit sind die Beschäftigten zwar in der Firma anwesend, ihre Tätigkeiten (Surfen im Internet, Telefonieren, Plaudern mit Kollegen etc.) lassen sich aber eher der Freizeit zuordnen.

In die gleiche Richtung weisende Aussagen lassen sich in allen betreffenden Interviews finden. Die gute oder freundschaftliche Stimmung, die Gelegenheit, auch im Büro mal ‚abzuschalten‘ und die Arbeit auszublenden, ist für die Beschäftigten eine wichtige Möglichkeit, die teilweise enormen zeitlichen Belastungen abzumildern. Nur bei Beschäftigten in Entgrenzungskulturen treten in den Interviews Aussagen auf, wonach nicht immer klar zu entscheiden sei, ob gerade gearbeitet wird oder nicht. Zumeist betrifft das die Arbeitszeit, wenn also Privates in den Arbeitsalltag eingebracht wird, so z. B. das private Gespräch mit anderen Mitarbeitern, das Telefonieren mit Freunden und das Surfen im Internet, bei dem sich private und betriebliche Interessen mischen. Aber auch umgekehrt dringen Arbeitsinhalte in die Freizeit ein. Dies geschieht zum Teil unfreiwillig, so z. B. wenn die Beschäftigten nach dem Verlassen der Firma einfach eine bestimmte Zeit brauchen, um mit der Arbeit für den Tag abzuschließen. Diese Zeit reicht von wenigen Augenblicken bis hin zu einer Dauer von regelmäßig über einer Stunde. Insbesondere dieser lange Zeitraum wird ausdrücklich der Arbeit zugerechnet und als große Belastung wahrgenommen, da er eine sinnvolle Freizeitgestaltung zeitlich noch weiter einschränkt. Die Beschäftigten forcieren teilweise selbst die Tendenz der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, in dem sie Aufgaben von zu Hause aus erledigen und diese in ihre Freizeit integrieren. Es sind zumeist komplexere Aufgabenstellungen, die in der Wahrnehmung dieser Beschäftigten in der alltäglichen Hektik des Büros nur schlecht bearbeitet werden können. Die Bearbeitung dieser Aufgaben geschieht damit zusätzlich zum Alltagsgeschäft und nicht anstatt desselben. Diese Beschäftigten sehen in der Bearbeitung bestimmter Arbeitsaufgaben außerhalb des Firmenalltags ihre einzige Möglichkeit, diese überhaupt zu erledigen. Die aktiv voran getriebene Entgrenzung durch eine Beschäftigung mit

Arbeitsinhalten in der eigentlichen Freizeit außerhalb der Firma geschieht damit unfreiwillig. Die Vermischung der Zeitverwendungslogiken steht in krassem Gegensatz zum Leitbild des effektiven, aber zeitlich begrenzten Arbeitens, wie es zumeist in den formalen Begrenzungskulturen vorherrscht.

8.5.4 Individuelle vs. kollektive Aushandlung

Die am Beispiel von Frau Klaus schon beschriebene individuelle Aushandlung der Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses, also Länge der Wochenarbeitszeit, des Urlaubs und natürlich Höhe und Art der Bezahlung, lässt sich auf die anderen Entgrenzungskulturen im Sample übertragen, wenn auch nicht immer in diesem Ausmaß. Insbesondere die Länge des Urlaubs ist in vielen Unternehmen anhand von formalen Regeln organisiert, die in diesem Fall praktische Anwendung finden. Verschiedene Vertragsarten bei den Beschäftigten einer Abteilung sind allerdings keine Seltenheit mehr und insbesondere in Entgrenzungskulturen die überwiegende Mehrheit. Falls einheitliche Verträge vorliegen, sind es zumeist ‚all-inclusive‘-Verträge. Die Lohn- oder Gehaltshöhen der Kollegen auf gleicher Hierarchiestufe sind keinem der Befragten bekannt.

Vertretungsorgane für die kollektiven Rechte der Beschäftigten, also zum Beispiel ein Betriebsrat oder eine vergleichbare alternative Form der Arbeitnehmervertretung, sind in den betreffenden Betrieben durchgängig nicht vorhanden. Die Beschäftigten in diesen Unternehmen haben auch nicht den Wunsch, ihre Rechte durch ein solches Gremium vertreten zu lassen. Das kommunizierte Leitbild ist das des sich selbst vertretenden, ‚mündigen‘ Beschäftigten. Hinzu kommen die betont flachen Hierarchien, die das Vertreten von formalen Arbeitnehmerrechten gegenüber einem Vorgesetzten zusätzlich erschweren. Statt dessen wird auf informellem Wege, beispielsweise beim Kaffee oder der Zigarette auf dem Flur, das Gespräch gesucht, wenn sich die Gelegenheit gerade ergibt. Alle Befragten sind der Meinung, dass es eines Gremiums, welches ihre Interessen vertritt, nicht bedarf. Sie fühlen sich damit übereinstimmend in der Lage, ‚für sich selber zu sorgen‘. Dazu passt auch die Selbstverständlichkeit, mit der in einigen der Entgrenzungskulturen die Arbeitszeitgesetze verletzt werden. Im Interview erzählte Frau Lutz von einem der ersten Gespräche mit ihrem neuen Abteilungsleiter, in dem dieses Thema zur Sprache kam:

„Frau Lutz: ...es gibt ja diese Regelung, dass man offiziell nicht mehr als zehn Stunden arbeiten darf und wir haben da halt so unsere workarounds, was wir machen, wenn es halt doch mal vorkommt. Also wenn wir durchgezogen haben, dann hat man halt abends, hups, vergessen... vergessen durchzuziehen und hat am nächsten Tag 'ne andere Zeit angegeben oder so [...] Und da hat er halt nur gemeint, so ja, also das ist so. Wir dürfen nicht mehr als zehn Stunden arbeiten und er wird sich dazu auch nicht äußern, weil er das nicht darf. [...] Idealerweise sollen wir nicht über zehn Stunden arbeiten, aber ich denke, dass

jeder weiß, realistisch ist es, dass es mal vorkommt. Und manchmal ist man ja auch einfach mal selber schuld. Es darf halt einfach nur keine offizielle Regelung geben und ich denke, jeder hat so seinen workaround gefunden.“

Auch in den anderen Interviews ist eindeutig, dass die gesetzliche Beschränkung auf zehn Arbeitsstunden am Tag bei der individuellen Organisation der Arbeitszeit keine Rolle spielt. Wenn die betrieblichen Interessen dies erfordern, wird auch dauerhaft gegen diese gesetzlichen Regelungen verstoßen, ohne dass es eines besonderen betrieblichen Druckes bedarf. Die gesetzliche Regelung war allen Beschäftigten im Kern bekannt, Einfluss auf die Organisation der Arbeitszeit hatte sie bei keinem von ihnen.

8.5.5 Kontrolle und Leistungsbegriff

Wie schon in den obigen Abschnitten deutlich geworden ist, würde eine direkte Kontrolle der Anwesenheitszeiten durch Vorgesetzte in Entgrenzungskulturen auf Widerstand der Beschäftigten stoßen. In den Interviews werden insbesondere Stempelkarten zur Zeiterfassung in Verbindung mit starren Arbeitszeiten als Stereotypen der direkten Kontrolle genannt und durchweg sehr negativ bewertet. Insbesondere bei den Beschäftigten der Werbebranche ist oftmals in den Interviews die Rede davon, dass das Fehlen dieser Formen der Arbeitszeitkontrolle Teil einer Branchenkultur sei. Das ist allerdings nicht gleichbedeutend mit einem Fehlen jeglicher Kontrollform. Indirekt sind Teamleiter oder andere leitende Angestellte immer über den Fortschritt der jeweiligen Projekte unterrichtet und können mittelbar auf die Anwesenheitszeiten der betreffenden Beschäftigten schließen. Hinzu kommen regelmäßige Meetings und Bewertungsgespräche. Für die Bemessung der Leistungsfähigkeit werden neben Fachkenntnissen übereinstimmend Eigenschaften wie Termintreue, zeitliche Verbindlichkeit etc. genannt, die auf die termingerechte Vorlage eines Arbeitsergebnisses und die Fähigkeit, die Arbeitsorganisation wechselnden Erfordernissen anzupassen, abzielen. Wie dieses Ergebnis genau zustande gekommen ist, also vor allem unter Einsatz welcher Arbeitsdauer, wird in keinem der Interviews als relevant dargestellt. Frau Klaus antwortete auf die Frage nach Anwesenheitskontrolle durch ihren Vorgesetzten Herrn Rot wie folgt:

„Frau Klaus: Also was ich tue oder wie viel ich tue am Tag, das [...] interessiert ihn relativ [...] wenig. Das heißt, es muss ein bestimmter Umsatz irgendwo erbracht werden. [...] Wie viel Zeit du daran verbringst, das ist glaube ich ... interessiert ihn weniger.“

Dennoch weiß ihr Vorgesetzter, wie viel sie im Monat arbeitet, da ihr Vertrag eine Zeiterfassung erfordert. Diese ist auch für die Rechnungsstellung erforderlich, daher ist die Zeiterfassung für alle Mitarbeiter obligatorisch. Ihre Überstundenabrechnungen laufen über Herrn Rot, der diese ‚pro forma‘ genehmigen muss und ihre Anwesenheitszeiten zumindest zur Kenntnis nehmen könnte. Eine zweite Ebene ist die soziale Kontrolle durch die

Mitglieder ihres Teams. Leitfigur ist hier nicht allein die Erledigung der eigenen Aufgaben, sondern primär die gerechte Verteilung der Arbeitsaufgaben auf das Team. Das zieht zumindest ähnliche Arbeitsdauern nach sich. Beschäftigte, die weniger zeitliches Engagement als alle anderen an den Tag legten, würden allein durch die räumliche Nähe der Arbeitsplätze sehr schnell bemerkt werden. Frau Klaus sieht es als ihre Aufgabe an, zusätzlich als Teamleiterin dafür zu sorgen, dass niemand wesentlich weniger anwesend ist als der Durchschnitt und übt damit natürlich selbst eine Form der Kontrolle über ihr Team aus. In Bezug auf eine, inzwischen u. a. aus diesem Grund entlassene Kollegin, die regelmäßig nicht ‚freiwillig‘ am Wochenende arbeiten wollte, sagte sie im Interview:

„Frau Klaus: ...sie wird immer schon wieder gefragt. Also in dem Fall bin ich auch penetrant, weil es kann auch nicht sein, dass immer nur einzelne bestimmte Leute immer reinkommen müssen und sagen, ja gut, ich habe wieder Zeit. Ich komme wieder. Sondern wenn, dann müssen wir alle das auf die breiten Schultern einfach verteilen. Und das versuchen wir eigentlich auch schon so. Wochenenden, wenn es wirklich notwendig ist, dass wir das abwechselnd machen oder dass man das so sich aufteilt, dass jeder ein bisschen was macht und dann ist es für alle einfacher.“

Es ist eine in den Interviews oft vertretene Auffassung, dass die Arbeitszeit in Entgrenzungskulturen davon abhängig ist, wie viel Verantwortung der Einzelne trägt. Deutlich geworden ist dies schon im obigen Abschnitt bei Frau Klaus, die als für das Team Verantwortliche in Krisenzeiten erst dann geht, wenn die Arbeit des Teams getan ist. Gleiches kommt bei Frau Keller zum Tragen, die auf die Frage, warum ihr Vorgesetzter ihrer Meinung nach mehr als sie selbst arbeitet, antwortete: „Es ist sein Laden. Es ist seine Verantwortung.“ Auch sie bleibt im Büro, wenn in ihrem Team kurzfristig zusätzliche Arbeit anfällt:

„Frau Keller: Ich bin aber auch der Ansicht, dass wenn ich dazu gezwungen bin, 'nem andern Teammitglied sozusagen zu 'ner monströsen Schicht zu verurteilen, so 'ne Nachtschicht zu machen oder ein Wochenende, dass ich dann auch da bin.“

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine direkte Kontrolle der Anwesenheitszeiten nicht mit den Normen von Entgrenzungskulturen vereinbar ist und in der übergroßen Mehrheit von den Beschäftigten auch nicht gewünscht wird. Das Leitbild der Selbstverantwortung der Beschäftigten für ihre eigenen Arbeitszeiten spricht dem entgegen. Dennoch erfolgt eine Kontrolle der Anwesenheitszeiten durch indirekte, ergebnisorientierte Formen, die von den Beschäftigten aber nicht als solche wahrgenommen werden. Zwar kann man auf der einen Seite zumindest teilweise von einer Entkoppelung von Anwesenheitsdauer und Leistungsbegriff sprechen. Auf der anderen Seite hängt die Beurteilung der individuellen Leistungsfähigkeit aber sehr wohl mit der individuellen

Fähigkeit ab, den eigenen Arbeitstag zu organisieren. Erwartet wird damit nicht mehr eine reine zeitliche Diszipliniertheit, sondern die Fähigkeit, die Zeit sinnvoll und effektiv zu gestalten bzw. den wechselnden Erfordernissen anzupassen.

8.5.6 Entgrenzungskulturen als typisches Merkmal des untersuchten Segments der Werbebranche

Die oben geschilderten Merkmale der Entgrenzungskulturen zielen sehr stark auf die Werbebranche mit ihren speziellen Bedingungen ab, da diese Art der Unternehmenskultur in der dieser Arbeit zugrunde liegenden Empirie in der großen Mehrheit in dieser Branche auftaucht. Teile davon, wie z. B. das Prinzip der Selbstverantwortung für die zeitliche Organisation der eigenen Projekte, die Selbstverständlichkeit des Vorrangs der betrieblichen vor den privaten Interessen, aber auch die selbstverständliche Vermischung von Arbeit und Privatleben, kann man nach Aussagen in den betreffenden Interviews als Teile einer Branchenkultur bezeichnen. Viele von den in den Interviews genannten Selbstverständlichkeiten, die eine Unternehmenskultur ausmachen, werden von den Beschäftigten in ähnlicher Weise auf die gesamte Werbebranche bezogen.

Als typisch für Entgrenzungskulturen in der IT-Branche können einige abweichende Merkmale genannt werden, die in der Empirie vorkommen. Hauptgrund für ausufernde Arbeitszeiten ist hier nicht ausschließlich die aktuelle Arbeitsmenge, sondern teilweise auch eine intensive intrinsische Motivation, die sich aus der fachlichen Herausforderung der Arbeit speist.¹⁹⁸ Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen, für das Herr Habermann arbeitet. Hier wird das Leitbild des Spezialisten kommuniziert. Auf meine Frage, was für ihn Leistungsbereitschaft sei, antwortete er:

„Herr Habermann: Hmm, das ist im IT-Bereich wahrscheinlich was ganz besonderes. Das heißt eigentlich für mich, dass jemand in der Lage ist, sich mit 'nem Problem von A bis Z zu beschäftigen. Weil du hast halt sehr häufig Probleme, die nicht so ganz easy sind oder es ist irgendwas, was eigentlich tun sollte und dann doch nicht funktioniert und oftmals das wahnsinnig viel Aufwand kostet, bis du an 'nem Ziel ankommst. Und ich verstehe eigentlich immer drunter, der leistungsbereit ist, zumindest in der IT-Branche, dass er sich durch ein Problem durchbeißen kann. Der sich schon hin und wieder mal Hilfe holen kann, wenn er mal gar nicht weiter kommt, aber in der Lage zu sein, ein Problem zu erkennen, zumindest hinschauen zu können, wo das Problem liegen könnte und sich dann irgendwelche Lösungen zu suchen und das wirklich durchbeißt. Und dann halt auch mal wirklich zwölf Stunden am Computer sitzt, wenn es gar nicht anders geht.“

¹⁹⁸ Damit soll selbstverständlich nicht ausgedrückt werden, dass die Mitarbeiter in der Werbebranche nicht motiviert sind. Allerdings trägt diese intrinsische Motivation hier eher dazu bei, die langen Arbeitstage bewältigen zu können, und verlängert sie nicht noch zusätzlich.

Resultat dieses Leitbildes ist eine direkte Kopplung von Anwesenheitsdauer und Leistungsbegriff. Ein pünktliches Verlassen des Büros wird so mit einer inneren Kündigung gleichgesetzt. In diesem Unternehmen kommt hinzu, dass erbrachte besondere Leistungen regelmäßig von der Geschäftsleitung entwertet bzw. als Norm angesehen werden, so dass für die karriereorientierten Beschäftigten eine Dynamik der ständigen Leistungsoptimierung entsteht.

Zusammengefasst lässt sich für beide Branchen feststellen, dass sich Entgrenzungskulturen insbesondere durch einen erweiterten zeitlichen Zugriff auf das Arbeitskraftpotential der Beschäftigten auszeichnen und auf informellen Normen beruhen. Die Normalarbeitszeit auszeichnende Zeitinstitutionen, wie gesicherter Urlaub, planbares Arbeitsende und das arbeitsfreie Wochenende, haben entscheidend an Geltung verloren. Das Resultat sind sehr ausufernde Arbeitszeiten, in einigen Unternehmen dauerhaft, in anderen nur in besonderen Phasen der hohen Arbeitsbelastung. Hohes Gewicht hat das Leitbild des ‚mündigen‘, eigenverantwortlich seine Rechte vertretenden Beschäftigten. Individuelle Zeitstile werden toleriert, wenn dadurch die termingerechten Arbeitsergebnisse nicht gefährdet werden. Vor allem in der Werbebranche kommt hinzu, dass die Vermischung von Arbeit und Freizeit ein akzeptiertes Verhalten darstellt und von den Beschäftigten als wichtiges Mittel zur Kompensation der teilweise ausufernden Arbeitszeiten genutzt wird. Gerade bei einer hohen Arbeitsbelastung können Entgrenzungskulturen einen starken Zwang in Richtung eines entsprechenden Verhaltens ausüben. Leitbild ist hier eine gerechte Verteilung der Arbeit innerhalb eines Teams oder einer Abteilung bzw. das Zeigen von Engagement oder Verantwortlichkeit. An die Gründe für eine Abweichung von diesen zeitlichen Normen werden daher hohe Anforderungen gestellt. Das geht soweit, dass für die Mehrheit der betreffenden Beschäftigten die Arbeit nicht mit der Erziehung von Kindern vereinbar ist und teilweise einschneidende Beeinträchtigungen des Privatlebens als unvermeidlich erachtet werden.

8.6 Zwischenfazit - Arbeitszeitkulturen

In diesem Kapitel wurde eine Differenzierung von Arbeitszeitkulturen primär aufgrund von Merkmalen auf der Ebene der dominanten Arbeitszeitpraktiken vorgenommen. Es werden Begrenzungs- von Entgrenzungskulturen unterschieden. Die folgende Darstellung fasst die Merkmale der verschiedenen Kulturen noch einmal überblicksartig zusammen.

Abbildung 1 – Merkmale von Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen

	Begrenzungskulturen		Entgrenzungskulturen
	Formal	Informell	
Dominante Arbeitszeitpraxis	Begrenzte zeitliche Verfügbarkeit		Uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit
Legitime Gründe zur Verletzung der zeitlichen Norm	Formale Arbeitnehmerrechte / Arbeitszeitregelungen	Keine (gegenseitige Kompetenzunterstellung)	„private Notfälle“
Individuelle vs. kollektive Aushandlung	Kollektiv	(Eher) kollektiv	Individuell
Kontrolle	Keine Kontrollwahrnehmung (Schutzfunktion)	Keine Kontrollwahrnehmung (Selbstverantwortung)	Indirekte Kontrollwahrnehmung (Selbstverantwortung)
Leistungsbemessung	Effektivität		Termintreue / zeitliche Organisationsfähigkeiten

Das Ziel dieser Studie ist eine Typologie der Formen von Zeitorganisation abhängig Beschäftigter. Die jeweilige Arbeitszeitkultur ist nur eine von vielen Kontextvariablen, wenn auch eine sehr wichtige. Diese verschiedenen Arten von Kultur haben insbesondere in der Form Einfluss, den Beschäftigten bei der Verfolgung ihrer Zeitinteressen mehr oder weniger Hindernisse in den Weg zu stellen oder Energie abzuverlangen. In dieser Untersuchung steht das Verhältnis von Arbeit und Freizeit im Mittelpunkt. Es wird angenommen, dass die Beschäftigten ein Interesse haben, auf eine Idealvorstellung dieses Verhältnisses hinzuarbeiten. Je nach Arbeitszeitkultur werden ihnen dabei verschiedenartige Kompromisse abverlangt.

9 Typen individueller Zeitorganisation

Im Folgenden werden die ausgearbeiteten Typen näher dargestellt. Den Anfang der jeweiligen Abschnitte macht die ausführliche Beschreibung eines beispielhaften Falls. Dem folgt ein Abschnitt, der die Gemeinsamkeiten eines Typus herausarbeitet. Die Fallbeispiele stammen vollständig aus der selbst durchgeführten Empirie. Für die Verallgemeinerung der Typenmerkmale wurde zudem, soweit möglich, auf die Transkripte der Vertrauensarbeitszeitstudie von Böhm et al.¹⁹⁹ zurückgegriffen, ohne diese ob ihrer differenten Ausrichtung explizit zu erwähnen. Die Abschnitte betreffend der verallgemeinerten Merkmale der einzelnen Typen sind jeweils in die Organisation von Arbeitszeit und die von Freizeit unterteilt.

9.1 Die Überforderten - Freizeit ist das, was die Arbeit vom Tag übrig lässt

Bei diesem Typus lässt sich das von Hielscher/Hildebrandt so genannte „Flexibilisierungsparadox“²⁰⁰ wiederfinden. Trotz formal vorhandener erheblicher Freiheiten in der Zeitorganisation der Arbeit sehen sich die Beschäftigten vor dem Problem, die dauerhaft hohe Arbeitsmenge als solche bewältigen zu müssen. Die für alle Beschäftigten selbstverständlichen Leistungsanforderungen sehen eine Bewältigung der Arbeit unabhängig von der Arbeitszeit vor. In anderen Worten: „Tut, was ihr wollt, aber seid profitabel!“²⁰¹ Der Typus der Überforderten ließ sich nur in Entgrenzungskulturen vorfinden.

9.1.1 Frau Keller - „Es ist fast immer zu viel.“

Frau Keller ist Ende 30, Single und arbeitet seit ca. viereinhalb Jahren als Teamleiterin und Kontakterin (Kundenbetreuerin) im Bereich Verpackungsdesign einer Lithoanstalt. In die Werbebranche ist sie als Quereinsteigerin gekommen. Vorher hat sie in Militärgeschichte promoviert und wegen der schlechten Verdienst- und Beschäftigungsmöglichkeiten in der Geschichtswissenschaft die Branche gewechselt. Dass sie nun in einer Agentur arbeitet, hat sich dabei eher zufällig durch persönliche Kontakte ergeben.

¹⁹⁹ Vgl. Böhm et al. 2004.

²⁰⁰ Hielscher/Hildebrandt 1999, S. 79.

²⁰¹ Böhm 1999.

Als Teamleiterin gilt für sie ein Arbeitsvertrag, bei dem alle Arbeitsstunden mit dem Gehalt abgegolten sind. Offiziell hat sie eine 40-Stunden-Woche, arbeitet tatsächlich aber im Durchschnitt ca. 60 Stunden. Die dauerhaft hohe zeitliche Arbeitsbelastung ist ihrer Meinung nach der Arbeitsmenge und ihrer Verantwortlichkeit für die Arbeit ihres Teams geschuldet. Zwar versucht sie, ihre betriebliche Anwesenheit zu begrenzen, die Einhaltung ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit hält sie aber für nicht realistisch. Ihre Wunscharbeitszeit, deren Durchsetzung sie selbst in der jetzigen Anstellung als „utopisch“ erachtet, stellt die ihrer Meinung nach üblichen Anforderungen ihrer Branche in Rechnung. Sie liegt mit 50 Wochenstunden bei erwerbsarbeitsfreiem Wochenende weit über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit von 40 Wochenstunden.

Zeitliche Flexibilität ist ihrer Einschätzung nach eine selbstverständliche Anforderung an die Beschäftigten der ganzen Branche, die damit ihre Anwesenheitszeit in der Firma an die Arbeitsmenge bzw. an die Kundenwünsche anpassen müssen. Als Kontakterin ist sie die erste Ansprechpartnerin für die Kunden ihrer Projekte und muss deren Wünsche für ihr Produktionsteam koordinieren und weitergeben. Zudem trägt sie als Vorgesetzte die Personalverantwortung für ihr Team. In ihren eigenen Worten „gewährleistet [sie], dass die Arschkarte gleichmäßig unter den Leuten verteilt wird“, da die Arbeitszeit bei allen dauerhaft weit über 40 Wochenstunden beträgt.

Ihr Arbeitsbeginn ist relativ unflexibel. Das Team fängt real und auch gemäß der formalen Regeln ca. um 8:30 Uhr an zu arbeiten. Da sie die Arbeit des Teams koordinieren muss, beginnt sie regelmäßig eine halbe Stunde früher, „wenn [sie] aus dem Bett [kommt]“. Das Arbeitsende bemisst sich allein nach dem aktuellen Arbeitsanfall. Die offizielle Regelung sieht 18 Uhr als Ende der bezahlten Arbeitszeit vor. Die Frage nach der Festsetzung des Arbeitsendes beantwortete sie lapidar mit: „Wenn es fertig ist.“ An normalen Tagen liegt das Arbeitsende damit zwischen 19 und 20 Uhr, und „es gibt Verlierertage und das sind eigentlich Donnerstage und Freitage, die Entdeckung des Wochenendes.“

Um das obige Zitat zu verstehen, ist an dieser Stelle ein kleiner Exkurs über eine, etwas vereinfachte, typische Produktionskette in dieser Branche nötig. An erster Stelle steht natürlich der Hersteller, der sein Produkt bewerben möchte. Dieser schreibt einen Etat aus, der die gesamten Kosten beispielsweise bis zum gedruckten Exemplar einer Werbebeilage decken soll. Die größten Teile dieses Etats gehen an die Druckerei und die ausführende Werbeagentur. Letztere liefert nun Daten – also Texte, Fotos, Grafiken etc. – und Vorschriften, wie die Daten zusammengeführt werden sollen – sogenannte Layouts – in diesem Fall an die Druckvorstufe einer Lithoanstalt, die diese Daten zusammenführt und in eine für die Druckerei verarbeitbare Form bringt. Vom Etat her ist dieser Schritt das kleinste Glied in der Kette. Die Beschäftigten in der Druckvorstufe sind auf der einen Seite

Dienstleister gegenüber der Werbeagentur und dem eigentlichen Auftraggeber und müssen dementsprechend auf Kundenwünsche eingehen, also sich vor allem flexibel gegenüber Terminverschiebungen und Änderungen in letzter Minute zeigen. Auf der anderen Seite kann das Verschieben eines Drucktermins, vor allem bei großen Auflagen, nicht unerhebliche Kosten verursachen. Wenn eine Werbeagentur also abgesprochene Zeitpläne (Deadlines) nicht einhält, ist es die Aufgabe der Lithoanstalt, die Zeit bis zum Drucktermin aufzuholen. Gleiches gilt für falsch gelieferte Daten, Satzfehler etc. Die „Entdeckung des Wochenendes“ meint in diesem Fall die oft von Beschäftigten aus diesem Bereich gemachte Erfahrung, dass das Wochenende ‚überraschend‘ kommt. Am Donnerstag sind es also gar nicht mehr vier Arbeitstage bis zum Drucktermin am Montag, obwohl sie gebraucht werden würden. Das Material wird am Donnerstag oder Freitag, oftmals abends, von der Agentur geschickt und muss Montag an die Druckerei ausgeliefert werden, sodass Wochenendarbeit unvermeidbar wird. Um Komplikationen zu vermeiden, ist es in der Firma von Frau Keller die Regel, dass aus jedem Bereich immer, d. h. innerhalb der Woche zu den Bürozeiten, mindestens eine Person verfügbar ist. Während der Bürozeiten hat das für die Teammitarbeiter schlimmstenfalls zur Folge, dass eine Pause verschoben werden muss, weil die betreffende Person die Erreichbarkeit der Abteilung sicherstellen muss. Darüber hinaus sorgt die Unplanbarkeit der Kundenwünsche für wechselnde Teammitglieder dafür, dass sie ihre Arbeitszeiten auf den Abend oder das Wochenende ausdehnen müssen.

Frau Keller, als Verantwortliche für den reibungslosen Ablauf des Produktionsprozesses, ist an jeder Form dieser Ausweitung der Arbeitszeiten beteiligt. Sie muss in ihren Pausen, zum Teil auch nach Verlassen der Firma und am Wochenende über das Diensthandy erreichbar sein, um bei Problemen den Mehraufwand und den zusätzlichen Personaleinsatz zu koordinieren. Als Häufigkeit der Wochenendarbeit gab sie im Interview einmal im Monat an. Ob, wann und wie lange sie am Wochenende arbeitet, ist formal allein ihre Entscheidung, in der Praxis aber vor allem von der Arbeitsmenge, den wechselnden Kundenwünschen und den Auslieferungsterminen abhängig.

Bei der Festsetzung des Arbeitsendes spielt bei Frau Keller das Team eine entscheidende Rolle. Als Personalverantwortliche sah und sieht sie sich in der Fürsorgepflicht. Auf die Arbeitszeit bezogen bedeutet das: Wenn nicht viel zu tun ist, achtet sie darauf, dass die Teammitglieder frühzeitig gehen. Seit einiger Zeit hat sie mit ihrem Team den „Deal“ abgeschlossen, dass auch sie in Phasen hoher Arbeitsbelastung nach Hause geschickt wird, wenn dieses der Meinung ist, ihre Leistungsgrenze sei erreicht. In dem Fall wird ihr Arbeitsende vom Team, bzw. mittelbar von ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit, festgelegt, das damit eine kollektive Schutzfunktion wahrnimmt. Regelungen beispielsweise aus dem

Arbeitszeitgesetz (max. 10 Stunden täglich bzw. 60 Stunden wöchentlich) werden in dieser Firma nicht nur in Ausnahmefällen, sondern regelmäßig gebrochen, obwohl sie allen Mitarbeitern bekannt sind.

In Bezug auf das Verlassen der Firma vor dem offiziellen Arbeitsende um 18 Uhr existieren verschiedene Meinungen. Ihr Vorgesetzter, der gleichzeitig Geschäftsführer der Agentur ist und im gleichen Büro sitzt, schickt die Mitglieder seines Teams auch in den seltenen Phasen weniger Aufträge nicht vorzeitig nach Hause bzw. toleriert das frühe Verlassen der Arbeitsstätte nicht. Auf die Anwesenheitszeit bezogen arbeitet er nach Meinung von Frau Keller noch mehr als sie selbst. Er verlässt die Firma so gut wie nie vor 18 Uhr. Da sie aber für ihre Projekte allein verantwortlich ist, toleriert er ihren Führungs- bzw. auch ihren Zeitstil. Einschränkend muss gesagt werden, dass die Tage, an denen Frau Keller vor 18 Uhr die Firma verlässt, auch sehr selten sind und sie sich regelmäßig dafür rechtfertigen muss, wenn sie jemanden nach Hause schickt. Insbesondere in diesem Punkt hält sie ihren Vorgesetzten für „von der Haltung her nicht diskussionsfähig“, da sämtliche Beschäftigten dieser Firma mehr als die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ableisten und diese Mehrarbeit nicht honoriert wird.

Der Gegenpart zu dieser negativ bewerteten Norm der generellen zeitlichen Verfügbarkeit ist die Atmosphäre im Team, welche Frau Keller wie folgt beschreibt:

„Frau Keller: ...das ist 'ne kleine eingeschworene Truppe, ja irgendwie so, das hat so ein bisschen Musketiercharme.

I: Also das Klima im Team ist gut?

Frau Keller: Ja. Das ist toll! Das ist auch einer der Gründe, weswegen das, glaube ich, funktioniert. Also in diesem Zeitdruck, in diesem Stress und in diesem Arbeitszeitrahmen, den du hast, trotzdem durchzuhalten, weil du einfach Spaß dabei hast zwischendurch.“

Zwischen ihr und ihrem Vorgesetzten hat sich im Laufe der Jahre eine Art Kompromiss herausgebildet, den sie als eine Mischung aus „Streitkultur und Akzeptanz“ beschreibt. Zentraler Aspekt bei der Festsetzung von Arbeitszeiten, also sowohl ihrer eigenen als auch der von anderen, ist für Frau Keller die Verantwortung. Daher hält sie es auch für richtig, dass ihr Vorgesetzter mehr als sie arbeitet und sie wiederum mehr als ihr Team. Wenn sie z. B. einen Kollegen zu einer „Nachtschicht verurteilt“, gebietet es für sie die Verantwortung, dass sie selbst auch bleibt, obwohl sie mit der konkreten Arbeit in der Produktion wenig zu tun hat.

Auch bezüglich der Trennung von Arbeit und Privatleben ist es diese Art von Verantwortungsbewusstsein, welches dafür sorgt, dass die Arbeitsinhalte sie noch in der Freizeit beschäftigen. Sie bezeichnet es als „eine meiner größten Schwächen, dass ich noch

üben muss, beim Job noch ... oder in der Freizeit noch schneller abzuschalten.“ In Phasen hoher Arbeitsbelastung begleitet sie die Arbeit gedanklich noch weit in die Freizeit hinein. Sie braucht regelmäßig ca. eine Stunde, bis sie zur Ruhe gekommen bzw. „wieder kommunikationsfähig“ ist.

Während der Anwesenheitszeit in der Firma verbieten sich zeitintensive private Handlungen schlicht aus Zeitmangel. Die Arbeitszeit wird vor allem nach Effektivitätsgesichtspunkten organisiert. Die von ihr als Musketiercharme bezeichnete Atmosphäre innerhalb des Teams hat keine negativen Auswirkungen auf die Effizienz der Arbeit, sondern bezeichnet vor allem den freundschaftlichen Umgang der Beschäftigten untereinander. Die Möglichkeit der Kompensation von langen Arbeitszeiten durch das Einbringen von Elementen des Privatlebens ist in diesem Unternehmen nur eingeschränkt gegeben.

Die 60 Wochenstunden, die sie im Durchschnitt arbeitet, sind ihr zu viel. Wie beschrieben hält sie allerdings die Durchsetzung ihrer Wunscharbeitszeit, 50 Wochenstunden bei regelmäßig freiem Wochenende, für nicht durchsetzbar. Teilzeitarbeit ist in ihrer Firma nach einem gescheiterten Versuch nicht mehr möglich. Die betreffende Kollegin ‚nutzte‘ ihre zeitlichen Freiheiten Frau Keller zufolge ‚aus‘, d. h. an ihren freien Tagen blieb sie auch bei betrieblichem Bedarf tatsächlich zu Hause, was zu Problemen geführt hat, da für ihre Projekte an diesen Tagen kein Ansprechpartner existierte. Zudem war sie des Öfteren an ‚Brückentagen‘ krank. Inzwischen arbeitet sie nicht mehr in dem Unternehmen. Die offensichtliche Verletzung der Norm einer generellen zeitlichen Verfügbarkeit in Entgrenzungskulturen und das Prinzip der Teilzeitarbeit schließen sich nach Meinung von Frau Keller gegenseitig aus.

Mit ihrer Situation hat sich Frau Keller mehr oder weniger arrangiert, vor allem unter der Voraussetzung, dass die jetzige Anstellung nicht dauerhaft sein wird. Für sich selbst hat sie beschlossen, mittelfristig die Branche zu wechseln, da sie sich den Arbeitszeiten langfristig nicht gewachsen fühlt. In Bezug auf die neue Branche oder den Zeitplan des Berufswechsels hat sie aber keine genauen Vorstellungen.

Unter diesen Vorzeichen ist auch die Arbeitszufriedenheit zu sehen, die sie seit dem „Deal“ mit ihrem Team wieder als hoch bezeichnet. Wichtiger als die Arbeitszeit ist bezüglich ihrer Arbeitszufriedenheit die „Freiheit im Job“, also die Möglichkeit, ihr Arbeitsfeld selbstverantwortlich organisieren zu können und für ihre Entscheidungen die Verantwortung zu tragen. Ihre hohe Zufriedenheit mit der aktuellen Situation ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass sie sich von ihrem Vorgesetzten nicht überwacht fühlt bzw. der Meinung ist, dass er ihr zu Recht Vertrauen entgegen bringt.

Bezüglich der Freizeitgestaltung ist bei Frau Keller zentral, dass ein großer Teil der Zeit zur Regeneration gebraucht wird. Innerhalb einer Woche bezifferte sie im Interview ihre aktive Freizeitgestaltung mit ca. vier bis sechs Stunden, das Wochenende eingeschlossen. An Wochentagen ist es oft so, dass „die tödlichen Erdstrahlen [ihres] Sofas“ sie treffen, sie also dort den Abend vor dem Fernseher verbringt. Zum einen ist sie mit dieser Art der Freizeitgestaltung sehr unzufrieden, zum anderen reicht aber die Kraft nicht für eine aktivere Verwendung dieser Zeit.

Bei Terminkonflikten verschiebt sie nahezu immer den Freizeittermin. Allerdings muss eingeschränkt werden, dass sie keine Termine eingeht, die vor 19 oder 20 Uhr liegen. Von einer Nutzung zeitlicher Freiräume innerhalb eines flexiblen Arbeitszeitmodells kann in diesem Fall also nur mit sehr großen Einschränkungen gesprochen werden. Zudem kommt in den sehr seltenen Fällen, in denen sie vor ihren Teammitgliedern geht, noch ein schlechtes Gewissen hinzu, weil sie Aufgaben delegieren muss und damit andere an ihrer Stelle länger bleiben. Die Deadlines werden in diesem Fall als nicht verhandelbarer Sachzwang wahrgenommen. Es müssen daher schon besondere Termine sein, die sie zum ‚früher Gehen‘ – im Sinne eines Verlassens des Büros, bevor alle dringenden Aufgaben erledigt sind, nicht zwangsläufig vor 18 Uhr – bewegen können. Im Interview nannte sie Termine, die sie wegen der Arbeit schon zweimal abgesagt hatte, oder einen „Roten Alarm“ von guten Freunden als mögliche Gründe.

Wie schon durch die Darstellung der alltäglichen Zeitorganisation absehbar geworden ist, sieht sie die Möglichkeit der Wahrnehmung von festen Terminen in der Freizeit nicht, „weil du immer davon ausgehen kannst, wenn ich mir abends was vornehme, rauscht mir da was rein“. Zeitinstitutionen im Sinne von festen freien Zeiten finden sich nur am Wochenende und auch dort nur mit Einschränkungen, da sie ca. einmal im Monat am Wochenende arbeitet. Der Samstag ist tagsüber in der Regel für den Haushalt reserviert, da sie in der Woche dafür keine Zeit und Kraft hat. Abends steht dann die aktive Freizeitgestaltung im Sinne von Freunde treffen, Theater, Kino, Kneipe etc. auf dem Programm. Der Sonntag ist hingegen vor allem dem Telefon gewidmet, „damit man weiß, wo die Leute stehen, sonst verlierst du die“. Bezüglich der Arbeitszeit ist sie der Meinung, dass sie vor allem innerhalb der Woche auf die Freunde keine Rücksicht nehmen kann, die Arbeit also Priorität genießt bzw. ob der Unplanbarkeit der Arbeitsmenge genießen muss. Die Tatsache, dass ihre letzte Beziehung genau aus diesem Grund gescheitert ist, belegt den Einfluss, den die Unsicherheit der Zeitplanung auf ihr Privatleben hat.

Die Freizeitgestaltung passt sich der Ausgestaltung von Arbeitszeit an. Sie ist insofern von Routine geprägt, als dass Frau Keller verbindliche Termine nicht vor 19 Uhr eingeht und diese auch danach nicht immer einhalten kann. Als Konsequenz wird die Pflege von sozialen Kontakten oder die aktive Freizeitgestaltung in der Regel auf das Wochenende verlagert – wenn sie nicht arbeiten muss.

Mit ihrer Balance zwischen Arbeit und Freizeit ist Frau Keller mit Einschränkungen zufrieden. Diese Einschränkungen beziehen sich vor allem auf die von ihr als in der Branche üblich wahrgenommene Priorisierung der betrieblichen Arbeitsinteressen gegenüber den individuellen Freizeitinteressen. Sie ist der Meinung, dass ihre Arbeitszeiten bezogen auf Branche und Position normal sind, sie sich also auch nach einem evtl. Jobwechsel wieder in einer ähnlichen Situation befinden würde. In einer mittelfristigen Perspektive hat sie ihre Arbeitszeitsituation akzeptiert, beharrte aber im Interview mehrfach darauf, dass sie ihre Zukunft nicht in der Werbebranche sieht, da sie langfristig dem Stress nicht gewachsen sei.

9.1.2 Gemeinsame Merkmale der Überforderten

Zentrales Merkmal dieses Typus ist, dass die gesamte zeitliche Organisation der Lebensführung auf Arbeitszeit basiert. Die betrieblichen Interessen besitzen sowohl nach Einschätzung der Beschäftigten selbst als auch nach der der Kollegen und der Arbeitgeber bzw. der jeweiligen Vorgesetzten Priorität vor den privaten. Die von allen Beteiligten geteilte Verhaltensnorm bzgl. der zeitlichen Anwesenheit im Unternehmen schreibt ein ‚Arbeiten, bis es fertig ist‘ vor. Die dauerhaft hohe Arbeitsmenge zwingt die Beschäftigten zu einer Bewältigungsstrategie, damit zumindest noch ein Rest Freizeit gegen die hohen zeitlichen Anforderungen der Arbeitssphäre verteidigt werden kann. In den konkreten Fällen ist die Arbeitszeit zudem nicht planbar. Vor allem infolge der individuellen Verantwortung für die zeitnahe Erfüllung von Kundenwünschen ist es für die Beschäftigten morgens zumeist nicht absehbar, wann der Arbeitstag abends enden wird. Die Freizeitplanung wird somit erschwert bzw. regelmäßige Termine werden nahezu verunmöglicht. Hinzu kommt, dass ein Einbringen von Elementen des Privatlebens zur Kompensation der langen Arbeitszeiten nur in Phasen möglich ist, in denen die Arbeitsmenge verhältnismäßig niedrig ist.

Sämtliche Beschäftigte dieses Typus kommen aus der Werbebranche. Bezüglich des Alters lassen sich keine Aussagen treffen. Sie sind mehrheitlich weiblich. Vertreten sind sowohl Singles als auch in Partnerschaft lebende Beschäftigte. Eine Beschäftigte ist allein erziehende Mutter einer schulpflichtigen Tochter, die damit allerdings keine Tagesbetreuung mehr benötigt, alle anderen haben keine Kinder. Ebenso unterschiedlich sind die Hierarchiestufen. Von einer Abteilungsleiterin über mehrere Teamleiterinnen bis hin zu einem Mitarbeiter ohne besondere Verantwortlichkeiten für die Arbeit von anderen sind alle

Hierarchiestufen innerhalb dieses Typus vorhanden. Allerdings ist festzustellen, dass alle Beschäftigten ein auffallend großes Verantwortungsbewusstsein für ihre Arbeit an den Tag legen. So klagen sämtliche Beschäftigten z. B. darüber, dass Probleme aus der Arbeitswelt sie mitunter auch ungewollt in ihrer Freizeit beschäftigen. Es herrscht die Sichtweise der Arbeit als Aufgabe vor. Sie wird dementsprechend nicht als festgelegte Zeitdauer aufgefasst, in der die Anweisungen der Vorgesetzten zu befolgen sind. Die Anpassung der Arbeitszeit an die betrieblichen Erfordernisse ist für alle Überforderten selbstverständlich. Damit einher geht ein über weite Phasen spürbarer Zeitdruck.

9.1.2.1 Organisation der Arbeitszeit

In Bezug auf die tägliche Arbeitsdauer haben alle Beschäftigten in einem gewissen Rahmen freie Hand. Einen klassischen ‚9to5-Job‘ hat keiner von ihnen. Bei einigen ist der Arbeitsanfang in gewissem Maße vorgeschrieben, allerdings wird diese Vorgabe von den Beschäftigten eher als Orientierungshilfe denn als fest vorgeschriebene Anfangszeit interpretiert. Als Beispiel für eigentlich formale Regelungen bzgl. des Arbeitsbeginns sei hier die Aussage einer Grafikerin zu diesem Thema zitiert.

„Frau Wolf: Also unsere persönliche Flexibilität ist ja das, ich bin ja auch so ein Kaffeetrinker morgens, d. h. wir sitzen da von neun bis halb zehn erstmal in der Gruppe zusammen und hauen uns dann erstmal Koffein rein und die erste oder zweite Zigarette des Tages und sind noch mal privat, um ein bisschen in Schwung zu kommen. Und dann geht der Tag eigentlich erst richtig los. [...] Eigentlich ist denen das wurscht, wann wir anfangen, Hauptsache wir schaffen unsere Arbeit und Hauptsache wir kriegen unsere acht Stunden [, die dem Kunden in Rechnung gestellt werden können; M. B.] Minimum voll. Und wenn es mehr wird, mein Gott, dann ist es halt so.“

Das Arbeitsende hingegen wird selbstbestimmt festgelegt und ist primär von der aktuellen Arbeitsmenge abhängig. Die vertraglich festgelegte Arbeitszeit wird von allen Beschäftigten regelmäßig überschritten. Alle fühlen sich für ihre Projekte verantwortlich und richten ihr Arbeitsende komplett nach der vorhandenen Arbeitsmenge aus, die eigenständig hierarchisiert und terminiert wird. Eine zeitliche Verfügbarkeit über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus ist für alle Beschäftigten Teil der in der Branche üblichen Anforderungen an die Arbeitnehmer. Die Schwankungen des Arbeitsendes innerhalb einer Woche bzw. je nach Saison sind teilweise erheblich. In Phasen großer Arbeitsbelastung sind Arbeitstage bis in die Nacht hinein keine Seltenheit. Mehrheitlich ist es zudem so, dass diese Verschiebungen des Arbeitsendes für die Beschäftigten nicht absehbar und damit auch nicht planbar sind. So muss beispielsweise oftmals die am Tag zuvor getroffene Verabredung für den Abend ausfallen, da spontane Kundenwünsche den Arbeitstag auf eine Art und Weise verlängern können, die für die Beschäftigten nicht vorhersehbar ist. Extrembeispiele dieser Art sind allerdings eher selten. Die Unplanbarkeit des Arbeitsendes bzw. ein gewisser

Spielraum bei der genauen Festlegung von ca. zwei Stunden im Durchschnitt werden von den Beschäftigten als Normalität angesehen. Bei der wöchentlichen Arbeitsdauer verhält es sich ähnlich. Allerdings können die Beschäftigten diese Schwankungen gemäß ihrer Aussagen in den Interviews besser einschätzen als die der täglichen Arbeitszeit, da es sich hier eher um saisonale Schwankungen handelt, deren Regelmäßigkeit den Beschäftigten bekannt ist. Auch bei neuen und umfangreichen Aufträgen können die Beschäftigten absehen, für wie lange und in welchem Umfang sie mehr als die durchschnittliche Stundenzahl arbeiten müssen. Die Schwankungen der wöchentlichen Arbeitszeit sind planbarer als die der täglichen Arbeitszeit und werden von den Beschäftigten eher akzeptiert, insbesondere dann, wenn die formalen Arbeitszeitregelungen eine Zeiterfassung und die Möglichkeit vorsehen, Mehrarbeit durch Freizeit auszugleichen. Von den hier vertretenen sechs Fällen trifft dies auf zwei zu, allerdings mit einigen Einschränkungen.

Im ersten Fall, einer Teamleiterin in einer Lithoanstalt, die ihre schulpflichtige Tochter allein erzieht, sind 20 Überstunden im Monat bei einer formalen 42-Stunden-Woche mit dem Gehalt abgegolten. Zudem besteht hier die Möglichkeit, sich die Mehrarbeit ausbezahlen zu lassen. Sie hat sich dafür entschieden, dass ab der 150. Überstunde automatisch ausbezahlt wird. Außerhalb der in dieser Firma klar definierten Saison gleicht sie die angesammelten Überstunden durch Freizeitentnahme aus. Dass diese nicht ebenso innerhalb der Saison entnommen werden können, versteht sich ihrer Meinung nach von selbst. Im zweiten Fall, einem Mitarbeiter ohne Personalverantwortung in der Druckvorstufe, gibt es nur formal die Möglichkeit, Mehrarbeit durch Freizeit auszugleichen. Im Alltag häuften sich die Überstunden soweit an, dass Herr Schuhmacher schon im Interview ankündigte, aus diesem Grund die Stellung zu kündigen.

Die Arbeitszeitkultur der jeweiligen Betriebe entspricht den Merkmalen von Entgrenzungskulturen und zeichnet sich vor allem durch den offen von den Vorgesetzten ausgesprochenen Grundsatz der Priorisierung von Arbeit gegenüber Freizeitinteressen aus. Das folgende Zitat ist die Antwort einer Grafikdesignerin auf die Frage nach einer möglichen Vereinbarkeit von Arbeit in einer Agentur und Kindererziehung. Es macht die Tragweite und auch die Normierungstendenz einer solchen Kultur auf der individuellen Verhaltensebene deutlich.

„Frau Wolf: Die Frauen, die sich entschieden haben ein Kind zu bekommen, waren draußen. [...] Was du verfolgen konntest irgendwie durch alle Positionen hinweg in den Agenturen, also auch [...] wenn du ganz offensichtlich deine Prioritäten verschiebst in Freizeit, wo du auch nichts dran ändern kannst und da ist Kind ja das beste Beispiel.“

Von den Beschäftigten wird erwartet, die jeweils aktuelle Arbeitsmenge zu bewältigen, ‚koste es was es wolle‘. Die Möglichkeit, die zeitliche Organisation der Arbeitszeit an formalen Regeln oder Normalarbeitszeiten auszurichten, ist für diese Beschäftigten nicht gegeben. Die Entwertung der formalen Regeln kann im Zusammenhang mit einer dünnen Personaldecke bzw. einer außergewöhnlich guten Auftragslage eine entgrenzte Arbeitszeit bzw. ein „Arbeiten ohne Ende“²⁰² unvermeidlich machen.

Der Betriebsleiter einer Reproanstalt drückt die auf die Anwesenheitszeit bezogenen Anforderungen an sich und seine Untergebenen wie folgt aus:

„Herr Rot: Nein, ich habe natürlich einen Vertrag, wo sämtliche Mehrleistungen pauschal mit dem Gehalt abgegolten sind. Das gilt für den einen oder anderen Kundenbetreuer hier auch, wird auch dazu führen, dass es zukünftig, also bei allen neuen Kundenbetreuern sowieso nur dieses Modell noch gibt, dass die Arbeitszeit pauschal abgegolten ist, weil man solche Tätigkeiten schon nicht nur als Job sehen kann, sondern man muss sie wirklich als Aufgabenstellung an sich selbst auch sehen. Also es gibt [...] 'ne bestimmte Aufgabe, nämlich den Kunden zufrieden zu stellen, den Kunden auszubauen vom Umsatz und ... da muss man dann da sein, wenn man da sein muss und wenn der Kunde es verlangt, dass man da ist.“

Es wird deutlich, dass die Anforderungen an die Beschäftigten, die zumindest in dieser Firma laut Aussage des Betriebsleiters auch in Bewerbungsgesprächen offen dargelegt werden, strikt aufgabenbezogen definiert sind. Auf formale Regelungen bzgl. der täglichen Anwesenheit können die Beschäftigten bei dieser Aufgabenstellung nicht Bezug nehmen. In diesem konkreten Beispiel wird es von den Beschäftigten als ‚Luxus‘ gewertet, dass die geleistete Mehrarbeit zumindest mittelfristig – d. h. außerhalb der Saison, wenn es im betrieblichen Interesse liegt, dass die Beschäftigten Minusstunden machen bzw. Mehrarbeit abbauen – durch Freizeit ausgeglichen werden kann. Wie das Zitat belegt, wird auch hier in Zukunft zu einem größeren Teil auf sog. „Agenturverträge“²⁰³ umgestellt, bei denen die Mehrarbeit mit dem Gehalt abgegolten ist und Minusstunden in der Regel nicht vorgesehen sind.

„Augen auf bei der Berufswahl.“ Diese Antwort von Frau Keller auf meine Frage nach der Zufriedenheit in Bezug auf die Arbeitszeit macht die Geltung der informellen Regeln einer Arbeitszeitkultur, hier bezogen auf die gesamte Branche, deutlich. Allerdings ist von den Befragten niemand von der Arbeitszeitsituation in der Werbebranche überrascht gewesen.

²⁰² Pickhaus et al. 2001.

²⁰³ Ich verwende hier bewusst nicht den Terminus des ‚AT‘, also des außertariflich Beschäftigten, da dieser Begriff eine Vergütung über dem Normalniveau des Betriebes impliziert, was bei diesen Beschäftigten nicht der Fall ist. Zudem zeigte sich der „Agenturvertrag“ in den Interviews als feststehender Begriff.

Mit einer Ausnahme haben alle nach einer Ausbildung oder einem Studium in dieser Branche ihre berufliche Karriere begonnen und haben schon zu diesem Zeitpunkt die zeitlichen Belastungen als Teil des Berufs akzeptiert.

Zusammenfassend lässt sich bezüglich der Arbeitszufriedenheit feststellen, dass die Arbeitszeit erst dann eine Rolle spielt, wenn sie in der individuellen Wahrnehmung die Balance zwischen Arbeit und Freizeit in einem derartigen Maße beeinflusst, dass für die Freizeit keine Kraft mehr übrig ist, damit also kein „soziales Gegenleben“ mehr aufrecht erhalten werden kann. Bei diesen Beschäftigten wird zumindest an Wochentagen die Freizeit komplett zur Regeneration benutzt. Dem Haushalt zugehörige Tätigkeiten wie z. B. Aufräumen, Putzen oder Einkaufen werden zu großen Teilen auf das Wochenende verschoben und verkürzt damit die Zeit, die für eine aktivere Freizeitgestaltung zur Verfügung steht. In den Fällen, in denen die Freizeit nicht komplett für Regenerationszwecke eingesetzt werden muss, spielt die Arbeitszeit für die Zufriedenheit nur eine untergeordnete Rolle und wird als selbstverständlich hingenommen. Dies kann man als Indiz dafür werten, dass die selbstverständlichen Normen der hier branchenüblichen Arbeitszeitkulturen erst in einer Krise infrage gestellt werden. Die Möglichkeit der Selbstorganisation der Arbeit – sowohl bzgl. Dauer und Lage als auch des Arbeitsinhalts – wiegen in der Wahrnehmung der Interviewten die zeitliche Belastung über die vertraglich vereinbarte Zeit hinaus mehr als auf.

9.1.2.2 Organisation der Freizeit

Die Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Organisation von Arbeitszeit lassen sich auch auf den Freizeitbereich übertragen. Feste Freizeitermine gehen die Beschäftigten an Wochentagen nicht oder nur sehr selten ein. Die Nichtplanbarkeit der Arbeitszeit und ihre gleichzeitige Priorisierung gegenüber privaten Terminen lässt regelmäßige feste Termine aus dem Bereich der Freizeit in ihrer Wahrnehmung zur Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit werden. Statt der Zeitplanung im Sinne einer Zeitinstitution Struktur zu verleihen, werden solcherart feste Termine aus Sicht der Beschäftigten eher zu einer weiteren zeitlichen Belastung bzw. zu einer Verpflichtung mehr, die sie in ihr Zeitarrangement integrieren müssen. Die Gefahr, feste Freizeitermine nicht einhalten zu können, sehen die Beschäftigten als zu groß an. Hinzu kommt, dass der Erholungswert der Freizeit durch den zeitlichen Stress, den die Einhaltung der Freizeitermine in bestimmten Phasen mit sich bringt, erheblich verringert wird. Neben der zeitlichen Organisation kommt insbesondere bei diesen Beschäftigten noch die Unplanbarkeit der individuellen Energie hinzu. Feste Freizeitermine können laut der Interviews auch daran scheitern, dass die Beschäftigten einfach keine Lust oder Kraft mehr haben, das Haus zu verlassen, wenn sie

erst einmal dort angekommen sind. Nur in diesem Typus wurde eine solche Abhängigkeit der Verfolgung von Freizeitterminen von der persönlichen Befindlichkeit in den Interviews thematisiert.

Zeitinstitution im Sinne einer regelmäßig wiederkehrenden, gesichert arbeitsfreien Zeit ist bei allen Beschäftigten dieses Typus der Urlaub. Ebenso gab es bei allen aber schon Probleme, den Urlaub in der geplanten Zeit auch zu bekommen. Aus dem Urlaub zurückgeholt wurde noch niemand. Das Wochenende hat dagegen seinen Status als gesicherte freie Zeit zum Teil eingebüßt. Alle Beschäftigten haben schon in der aktuellen Firma am Wochenende gearbeitet, einige tun dies aufgrund der dauerhaft großen Arbeitsmenge regelmäßig. Allerdings ist in der überwiegenden Mehrzahl dennoch ein Bruch zu erkennen. Die Arbeit am Wochenende ist durchweg anders organisiert als in der Woche. So verschieben sich die Anfangszeiten in aller Regel nach hinten. Zudem wird von allen darauf geachtet, möglichst nicht an beiden Tagen des Wochenendes zu arbeiten. Sollte dies dennoch notwendig werden – was bei einigen bereits vorgekommen ist – wird es durchweg negativ als besondere Belastung interpretiert. Ansonsten wird die Arbeit am Wochenende nur dann abgeleistet, wenn die Arbeitsmenge keine andere Wahl lässt. Durchweg wird allerdings das effektivere Arbeiten herausgehoben, da in der Regel der normale Kundenverkehr fehlt und damit unterbrechungsfrei abgearbeitet werden kann. Die Entscheidung, wann Wochenendarbeit abgeleistet wird, treffen alle Beschäftigten dieses Typus selbst und akzeptieren dies so lange als notwendiges Übel, wie es nicht regelmäßig auftritt. In den Interviews weisen die Beschäftigten deutlich darauf hin, dass Wochenendarbeit nur dann akzeptiert wird, wenn sie aus eigenem Antrieb ab und zu bei großer Arbeitsmenge abgeleistet wird. Arbeit am Wochenende, die von Vorgesetzten angeordnet würde oder sehr regelmäßig große Teile des Wochenendes einnahme, würde dagegen als Belastung angesehen.

Die allgemeine Zufriedenheit mit der Organisation von Zeit hängt stark davon ab, wie viel Kraft und Zeit noch für eine aktive Freizeitgestaltung bleibt, die über die bloße Regeneration hinausgeht. Keine Übereinstimmungen gibt es hingegen bei der Frage, ob während der Freizeit von zu Hause aus gearbeitet wird. Bei einigen Beschäftigten stellt sich die Frage gar nicht erst, da die nötige technische Ausrüstung zu Hause nicht vorhanden ist. Zwar lässt sich die Tendenz ablesen, dass die sowieso schon knapp bemessene Freizeit von der Arbeit abgegrenzt werden soll, aber in einem Fall wird das Arbeiten von zu Hause aus Effektivitätsgründen vorgezogen. Auf meine Frage nach Arbeit am Wochenende bzw. Arbeit von zu Hause aus antwortete die Kontakterin einer auf Pharmaprodukte spezialisierten Werbeagentur:

„Frau Vogel: Ab und zu, in letzter Zeit häufig leider, also kurz, aber ich habe relativ oft einfach was mit nach Hause genommen und dann zu Hause bearbeitet, weil ich ...

I: Freiwillig?

Frau Vogel: Ja, klar, ich meine also, es hat mir jetzt niemand die Pistole auf die Brust gesetzt, aber andersrum hätte ich es einfach abends machen müssen oder eben früh morgens. Weil das waren dann so Sachen, wie Positionierung oder Konzepte schreiben. Die schreiben sich eben nicht irgendwie in 'ner halben Stunde und die schreiben sich vor allem nicht zwischendurch. Also ich fange mal an, dann kommt was anderes dazwischen, dann fange ich noch mal an. Das geht irgendwie dann nicht, also nicht für mich. Und was ich eben selten habe, ist Ruhe, mal 'ne Stunde ohne Störung zu arbeiten.“

Die Arbeit während der eigentlich freien Zeit am Abend oder am Wochenende wird dann akzeptiert, wenn die als objektiv wahrgenommenen, also unveränderlichen äußeren Umstände, insbesondere die Arbeitsmenge, es erfordern. Von selbst organisierter bzw. freiwilliger Mehrarbeit, wie sie bei den Karriereorientierten noch dargestellt wird, kann dagegen in keinem Fall gesprochen werden. Im Gegenteil versuchen alle Beschäftigten, die Arbeitszeit möglichst kurz bzw. die Anzahl der Stunden über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit möglichst klein zu halten, um wenigstens noch etwas Freizeit zu haben.

Für diesen Typus lässt sich damit festhalten, dass das Kernziel der Beschäftigten darin besteht, die dauerhaft hohe Arbeitslast zu bewältigen. Die Unplanbarkeit der täglichen Arbeitszeit, die sich allein nach der Arbeitsmenge bzw. den teilweise spontanen Kundenwünschen richtet, macht eine strategische Zeitorganisation von vornherein unmöglich. Von zeitlicher Gestaltungsfreiheit kann nur in den Phasen gesprochen werden, in denen eine unterdurchschnittliche Arbeitslast vorherrscht, und auch hier nur in Betrieben, in denen ein ‚frühes‘ oder ‚pünktliches‘ Beenden der Arbeit als akzeptiertes Verhalten gilt. Freizeitinteressen sind innerhalb der jeweiligen Arbeitszeitkulturen und gemäß der individuellen Normalitätsvorstellungen den betrieblichen Interessen klar untergeordnet. Als Motto könnte man daher formulieren: ‚Freizeit ist das, was die Arbeit übrig lässt.‘ Das Ergebnis dieser Art von Zeitgestaltung sind Arbeitszeiten, die in allen Fällen weit über der vertraglich vereinbarten Zeit, wenn es denn eine gibt, von zumeist 40 Wochenstunden liegen. Die Selbstverständlichkeit dieser Priorisierung der betrieblichen Interessen wird insbesondere dadurch deutlich, dass diese Beschäftigten mit ihrer Arbeitszeitsituation in der knappen Mehrheit zufrieden sind. Als alleinigen Grund für einen Wechsel der Anstellung gibt keiner der Beschäftigten die Arbeitszeit an. Arbeitsinhaltliche Gründe oder Probleme mit Vorgesetzten oder Kollegen werden hier als der übliche Grund für einen vom Beschäftigten ausgehenden Wechsel angegeben.

9.2 Die Karriereorientierten - Wie viel Arbeit passt in den Tag?

Bei den Karriereorientierten finden sich die von Pongratz/Voß²⁰⁴ für den Arbeitskraftunternehmer postulierten Anforderungen an eine Selbstrationalisierung des gesamten Lebenszusammenhangs in Reinform. Das zentrale Merkmal der Karriereorientierten lässt sich daher mit einem Zitat als „eine zweckgerichtete, alle individuellen Ressourcen gezielt nutzende Durchgestaltung des gesamten Lebenszusammenhangs, der in neuer Qualität systematisch auf den Erwerb ausgerichtet wird“²⁰⁵ zusammenfassen. Alle Karriereorientierten insistierten in den Interviews allerdings darauf, dass sie diese Fokussierung auf ihr berufliches Fortkommen nur mittelfristig beibehalten wollen. Die Karriereorientierten arbeiten sowohl in Begrenzungs- als auch in Entgrenzungskulturen.

9.2.1 Herr Reichert - Karriere durch Leistungsdemonstration

Herr Reichert ist Mitte 20 und seit sieben Jahren im Support für eine große, global agierende Softwarefirma tätig, in der er auch als IT-Systemkaufmann ausgebildet wurde. Seine Verlobte lebt noch in der gemeinsamen Heimatstadt, ein Umzug ist mittelfristig geplant.

Seine Beförderung zum Teamleiter liegt zum Zeitpunkt des Interviews erst wenige Monate zurück. Ausschlaggebend für diesen beruflichen Aufstieg waren vor allem seine sehr langen Anwesenheitszeiten während einer gerade überstandenen innerbetrieblichen Krise, die von den Vorgesetzten nach Aussagen von Herrn Reichert mit der Fähigkeit Verantwortung übernehmen zu können gleichgesetzt wurden. Ob Beschäftigte Kinder zu versorgen haben, wird nach Wahrnehmung von Herrn Reichert in diesem Kontext des zeitlichen Engagements nicht berücksichtigt. Dass Beschäftigte mit Kindern damit evtl. objektiv gar nicht in der Lage sind, die gleichen Arbeitszeiten zu realisieren, wird nicht als Kriterium der Leistungsbewertung in Rechnung gestellt.

Seine formalen Arbeitszeitregelungen sehen eine Erfassung der Arbeitszeit bei einer vertraglich vereinbarten 40-Stunden-Woche vor. 120 Überstunden im Jahr sind laut Vertrag mit dem Gehalt abgegolten, darüber hinaus sind Überstunden offiziell verboten. Das heißt in diesem Fall in der betrieblichen Praxis, dass die Beschäftigten zwar zum Teil dieses Quantum wesentlich überschreiten, aber kein formales Recht auf Ausgleich haben. Freizeitausgleich oder Bonuszahlungen aufgrund von Mehrarbeit werden von den

²⁰⁴ Vgl. stellvertretend Pongratz/Voß 2003.

²⁰⁵ Ebd., S. 25.

Vorgesetzten eher willkürlich als Belohnung vergeben. Bezogen auf die Arbeitszeitkultur bzw. die Leistungsbewertung gibt das folgende Zitat über Herrn Reicherts primäre Motivation Aufschluss:

„Herr Reichert: Es gibt einen Großteil der Leute, die wirklich um 17 Uhr dann auch gehen, die pünktlich gehen. Aber diese Leute, das muss man auch ganz klar dann sagen, haben auch keine Chance, mal nach oben zu kommen oder irgendwelche weiterführenden Aufgaben zu bekommen, sich zu beweisen in irgendeiner Form.“

Länger in der Firma anwesend zu sein, als es vertraglich vereinbart ist, wird in seiner Wahrnehmung von den Vorgesetzten als Leistungsdemonstration gewertet. Sein auf die Anwesenheitszeit bezogenes Verhalten stellt damit eine bewusste Strategie der Absetzung von der Norm dar, die der Karriere dienlich sein soll und auch schon war. Einen ‚Dienst nach Vorschrift‘, bezogen in diesem Kontext vor allem auf das zeitliche Engagement, sehen die informellen Regeln der Firma nur für die untersten Hierarchieebenen als akzeptierte Verhaltensweise an. Die Leistungsbewertung orientiert sich bei diesen ‚einfachen‘ Beschäftigten weniger an Eigeninitiative und (zeitlichem) Engagement, sondern vielmehr an Effizienzkriterien und Disziplin. Zudem wird hier die Leistungserbringung direkt von den Vorgesetzten überwacht. Ab Teamleiterebene ist eine indirekte Leistungskontrolle über Zielvereinbarungen installiert. In diesem Fall muss die Arbeitszeitkultur in Hierarchiebereiche unterteilt werden. Beschäftigte, die in der betrieblichen Hierarchie die Teamleiterebene oder Höheres erreicht haben oder erreichen wollen, sehen sich mit zeitlich entgrenzten betrieblichen Normalitätsvorstellungen konfrontiert. Für die unteren Hierarchieebenen lässt sich aus den Aussagen von Herrn Reichert dagegen auf eine nahezu tayloristische bzw. re-taylorisierte Organisation der Arbeit schließen. Der Arbeitsalltag dieser Beschäftigten zeichnet sich vor allem durch eine kleinteilige Vorstrukturierung und Überwachung der einzelnen Arbeitsschritte aus. Ein zeitlicher ‚Dienst nach Vorschrift‘ ist hier eine durchaus akzeptierte Verhaltensweise und innerbetrieblich ein Indiz dafür, dass der betreffende Beschäftigte nicht ‚nach oben‘ strebt. Die für den Arbeitsalltag von Herrn Reichert kennzeichnenden Merkmale einer zeitlichen Entgrenzungskultur lassen sich demnach nur für die Beschäftigten ab der Teamleiterebene feststellen.

Für die konkrete Ausgestaltung seiner Arbeitszeiten bedeutet das, dass Herr Reichert gemäß der formalen Regelung um 8 Uhr seine Arbeit beginnt. Den Vormittag verbringt er mit Schreibtischarbeit. Die Mittagspause, eine Stunde, in der er regelmäßig nicht arbeitet, teilt auch den Arbeitstag. Der Nachmittag ist meist mit Meetings angefüllt. Erst gegen Ende des offiziellen Arbeitstages, „wenn dann das Büro leerer wird“, arbeitet er seiner Ansicht nach wieder effektiv. Das konkrete Arbeitsende wird primär von der Arbeitsmenge bestimmt. Allerdings ist er regelmäßig länger als die im Arbeitsvertrag vorgeschriebenen acht Stunden

im Betrieb. Die formalen Regeln sind eher restriktiv und schreiben eine feste Arbeitszeit vor. Von einer Nutzung zeitlicher Gestaltungsmöglichkeiten kann also nur in dem Sinne gesprochen werden, als Herr Reichert von seiner Freiheit Gebrauch macht, mehr zu arbeiten. Dass er vor 17 Uhr das Unternehmen verlässt, was einem 8-Stunden-Tag entsprechen würde, kommt sehr selten vor, nur dann, wenn ein Arztbesuch oder ähnliches ansteht.

Zeitlich flexibel ist Herr Reichert damit vor allem in Bezug auf eine Ausweitung der zeitlichen Verfügbarkeit für das Unternehmen. Sowohl ein früherer Arbeitsbeginn als auch ein späteres Arbeitsende sind für ihn in Phasen hoher Arbeitsbelastung selbstverständliche Verhaltensweisen. Die Entscheidung, ob eine Ausweitung der Arbeitszeit notwendig ist, trifft er dabei selbst. Herr Reichert schätzt seine wöchentliche Arbeitszeit auf ca. 60 Stunden, als Spitzenbelastung gibt er ca. 70 Stunden an. Seine genaue Arbeitszeit war ihm trotz betrieblich organisierter Zeiterfassung und zusätzlichen Stundenzetteln zum Zeitpunkt des Interviews nicht bekannt. Wie schon erwähnt, wird in dieser Firma Mehrarbeit nur teilweise ausgeglichen.

Für seine jetzige Tätigkeit ist Herr Reichert vor sieben Jahren in eine von seinem Herkunftsort weit entfernte Großstadt gezogen. Seine Partnerin wohnt noch in der gemeinsamen Heimatstadt. Bis zum mittelfristig geplanten Umzug führen sie eine Wochenendbeziehung und sehen sich ca. zweimal im Monat. Dem Zusammenleben sieht Herr Reichert mit gemischten Gefühlen entgegen. Einerseits freut er sich darauf, mit seiner Partnerin zusammen zu wohnen. Andererseits sieht er die Gefahr, dass sie ihn in seinem zeitlichen Engagement bremsen könnte. Die Tatsache, dass sie noch nicht in der gleichen Stadt wohnen, nimmt er in Bezug auf die aktuelle Phase des beruflichen Aufstiegs als Vorteil wahr, kann er sich doch nur so voll auf seine beruflichen Ziele konzentrieren.

Der Umzug und das zeitliche Engagement in der Firma sind auch dafür verantwortlich, dass er außerhalb der Firma noch sehr wenige Menschen kennen gelernt hat, mit denen er seine Freizeit verbringen kann. Eigenen Aussagen zufolge verbringt er seine Freizeit innerhalb der Woche für sich, wenn ihn Kollegen nicht von der Arbeit ‚losreißen‘. Damit ist der Arbeitsplatz zentraler Ort der sozialen Kontakte, was den vom Betrieb unabhängigen Freizeitbereich zusätzlich abwertet. Das folgende Zitat macht die Priorität des Bereichs Arbeit deutlich.

„Herr Reichert: Ich freue mich eigentlich schon, wenn [...] das Wochenende vorbei ist. Klar denke ich, oohh noch 'ne Woche irgendwie zu Hause oder so. Aber auf der anderen Seite, wenn es dann Montag wieder los geht, dann wenn man dann Projekte wieder angehen kann. Das macht mir schon Spaß.“

Die Wochenenden ohne seine Partnerin verbringt er laut Interview hauptsächlich mit Schlafen. Soziale Kontakte außerhalb des Kollegenkreises sind eher selten. Die Wochenenden mit der Partnerin werden zusammen verbracht und sind die einzige als positiv wahrgenommene, vollständig arbeitsfreie Form der Zeitverwendung. Auch im Urlaub ruft er regelmäßig im Unternehmen an, um als Teamleiter für sein Team zur Verfügung zu stehen. Hier freut sich Herr Reichert nach einer gewissen Zeit wieder auf den Arbeitsalltag. Sonstige feste Termine aus dem Freizeitbereich hat er „von [sich] geworfen“, da er sie eher als belastende Verpflichtung angesehen hat. In seinem Fall waren dies Mitgliedschaften in Sportvereinen und die damit verbundene Verpflichtung einer regelmäßigen Anwesenheit beim Training.

Die Nutzung von zeitlichen Freiheiten beschränkt sich bei Herrn Reichert auf eine der seltenen Entnahmen von ganzen freien Tagen zur Verlängerung eines Wochenendes, das er mit seiner Partnerin verbringt. Einen ganzen Tag nicht im Unternehmen zu sein, bereitet arbeitsorganisatorisch wenig Probleme, wenn er diese Freizeitentnahmen schon weit im Voraus plant. Von einem kompletten Freizeitausgleich seiner Mehrarbeit kann man in diesem Fall aber nicht sprechen. Herr Reichert hat zwar keinen genauen Vergleich zwischen der Freizeitentnahme dieser ganzen Tage und der Menge der Mehrarbeit gezogen, aber keinen Zweifel daran gelassen, dass die Menge der Mehrarbeit die Menge der Freizeitentnahme wesentlich übersteigt.

Das Ziel, Karriere zu machen, steht bei Herrn Reichert für eine aktive Strategie der Zeitverwendung, die sich in einem individuellen Zeitstil manifestiert. Eine von außen betrachtet ausgewogene Balance von Arbeit und Freizeit wird nicht angestrebt bzw. ist in der subjektiven Wahrnehmung schon vorhanden, obwohl die auf die Arbeit bezogenen Tätigkeiten fast den ganzen Tag einnehmen. Die Verteilung von Arbeit und Freizeit spiegelt die individuelle aktuelle Interessenlage wider. Die Arbeitszufriedenheit ist hoch, solange die Karriereziele in der geplanten Zeit erreicht werden. Die real abgeleistete Arbeitszeit hat so gut wie keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Herr Reichert wies im Interview allerdings mehrere Male darauf hin, dass er diese Art von Arbeitszeitverhalten nur mittelfristig verfolgen will. Sobald der Umzug seiner Partnerin realisiert ist, möchte er sein zeitliches Engagement erheblich begrenzen. Gleichzeitig schränkt er diese Zielrichtung wieder ein, indem er seine Karriereziele als weiterhin wichtig darstellt. Diese lassen sich seiner Einschätzung nach ausschließlich über das beschriebene große zeitliche Engagement erreichen. Eine differenzierte Vorstellung, wie zeitliche Begrenzung und Erreichung von Karrierezielen in Zukunft gleichzeitig möglich sein sollen, hat er nicht.

9.2.2 Gemeinsame Merkmale der Karriereorientierten

Zentraler Aspekt bei diesen Beschäftigten ist die Motivation, eine betriebliche Karriere zu verfolgen, die zu einer aktiven Strukturierung der gesamten individuellen Zeit nach Maßgabe der beruflichen Interessen führt. So verwenden die Karriereorientierten einen großen Teil ihrer Freizeit für Tätigkeiten, die der beruflichen Karriere dienlich sind oder sein sollen. Dies können sowohl freiwillige und damit teilweise nicht erfasste oder vergütete Arbeiten für die jeweilige Firma von zu Hause aus sein als auch Fortbildungen bzw. sogar Studiengänge, die den beruflichen Aufstieg beschleunigen sollen. Die am häufigsten vertretene Strategie ist aber die enorme Ausweitung der Betriebsanwesenheitszeiten, die als eine Leistungsdemonstration wahrgenommen werden soll und in der Regel von den Vorgesetzten auch so wahrgenommen wird. Alle Beschäftigten betonen die Mittelfristigkeit der aktuellen Form der Zeitorganisation, die sie lediglich bis zum Erreichen spezifische Karriereziele beibehalten wollen. Ein konkrete Vorstellung, welche Folgen eine Begrenzung der individuellen zeitlichen Verfügbarkeit nach sich ziehen könnte, hat keiner von ihnen.

Fast alle Beschäftigten dieses Typus arbeiten in der IT-Branche. Einzige Ausnahme ist hier Frau Jensch, die als ehemalige Mitarbeiterin der Werbebranche sozusagen als ‚Aussteigerin‘ interviewt wurde und nun in der Gastronomie arbeitet. Alle anderen Beschäftigten sind männlich, noch am Anfang ihrer Karriere und zwischen Mitte 20 und Mitte 30. Zwei der drei Beschäftigten sind studierte Informatiker, der letzte, wie in der Fallbeschreibung bereits erwähnt, hat eine Ausbildung in diesem Bereich abgeschlossen. Alle leben in festen Beziehungen, sind aber nicht verheiratet. Nur einer von ihnen lebt mit seiner Partnerin zusammen. Die beiden anderen führen Wochenendbeziehungen, da sie für ihre jetzige Anstellung umgezogen sind.

9.2.2.1 Organisation der Arbeitszeit

Alle Beschäftigten geben an, bei der Festsetzung des Arbeitsendes nicht auf die Uhr zu sehen. Gemeint ist, dass das Arbeitsende nur in Abhängigkeit von der Arbeitsmenge festgelegt wird und damit von der Uhrzeit bzw. von der Dauer der Anwesenheit in der Firma unabhängig ist. Bei näherer Betrachtung ist aber festzustellen, dass die formalen Regelungen zur Arbeitszeit zumindest als Orientierungshilfe betrachtet werden, da sie eine Mindestnorm festlegen. Mit einer Ausnahme (Herr Habermann) ist bei allen Beschäftigten die wöchentliche Arbeitszeit vertraglich vereinbart. Bei Herrn Habermann wird die Arbeitszeit mittelbar dadurch festgelegt, dass die gesamte Abteilung in einem gewissen Zeitrahmen erreichbar und handlungsfähig sein muss. Die genaue Ausgestaltung der einzelnen Anwesenheitszeiten ist dem Team überlassen, genaue Regelungen oder Pläne existieren hier nicht. Bei Herrn Habermann löst dies Unmut aus, da es so passieren kann, dass er ungeplant der Letzte in der Abteilung ist und somit evtl. länger bleiben muss als

ursprünglich gedacht. Es ist schon vorgekommen, dass er als Erster gekommen ist und als Letzter die Firma verließ, da kurz vor Ende der Servicezeit noch ein Kundenproblem auftrat, dass ihn noch mehrere Stunden beschäftigte.

Die formal festgelegten Mindestanwesenheitszeiten werden von allen Beschäftigten regelmäßig im Sinne einer Leistungsdemonstration überschritten. Dazu passt, dass die Anwesenheitszeit in allen Firmen erfasst wird. In einem Fall konnte die Mehrarbeit zum Zeitpunkt des Interviews ausgezahlt werden. Kurz nach dem Interview mit Herrn Claudius wurde diese Möglichkeit abgeschafft. Der Ausgleich durch Freizeit ist in diesem Unternehmen nur formal möglich. Die Arbeitsmenge und die informelle Norm, einen Teil der Überstunden verfallen zu lassen, erschweren den Ausgleich der geleisteten Mehrarbeit durch Freizeit erheblich. Bei allen anderen Karriereorientierten wird die Mehrarbeit nicht zusätzlich vergütet.

Im Hinblick auf die vorgefundenen Arbeitszeitkulturen lässt sich festhalten, dass sich Karriereorientierte sowohl in Begrenzungs- als auch in Entgrenzungskulturen vorfinden lassen. Kennzeichnend ist bei diesen Beschäftigten, dass sie sich durch Leistungsdemonstrationen gegenüber den Vorgesetzten von den Kollegen absetzen wollen. Eine Anerkennung dafür, mehr als andere zu leisten, ist im Rahmen beider Formen von Arbeitszeitkultur möglich. In Begrenzungskulturen verfolgen die Beschäftigten damit eine bewusste Strategie der Übererfüllung von zeitlichen Normen²⁰⁶, während es in Entgrenzungskulturen eher die Anzahl und Güte der Arbeitsergebnisse sind, die zur positiven Leistungsbewertung herangezogen werden. Zu diesem Zweck haben die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten allerdings auch stark ausgeweitet.

In der Empirie lässt sich nur ein Beschäftigter finden, der die Zeit des Arbeitsanfangs variiert. Allerdings konnte auch in diesem Fall eine normale Anfangszeit angegeben werden, von der nur in besonderen Fällen abgewichen wird. Bei Herrn Habermann geben aber keine unmittelbar arbeitsspezifischen Gründe den Ausschlag zur Variation des Arbeitsanfangs:

„Herr Habermann: Ja, das ist jetzt ein bisschen unabhängig vom Arbeitgeber, das muss man ehrlich sagen. Das war jetzt nicht so, dass ich dazu gezwungen war. Es war nur so, dass ich in letzter Zeit mal hin und wieder schlecht geschlafen habe und mir dachte, bevor ich zu Hause rum liege und gar nichts mache oder irgendwie halt nur sinnlose Dinge mache, fahre ich in die Arbeit und mache irgendwas fertig von den Sachen, die ich eh schon angefangen habe oder ich wo ich eh was machen muss.“

²⁰⁶ An dieser Stelle ist eine betriebliche Sanktion eben dieser Verhaltensweise sicherlich denkbar, wurde aber nur in Ansätzen innerhalb von ausgeprägten formalen Begrenzungskulturen vorgefunden. Vgl. dazu den folgenden Abschnitt über die Uhrzeitorientierten.

Bei den anderen Karriereorientierten gibt es einen betrieblich festgelegten Zeitpunkt oder zumindest einen Zeitrahmen, in dem der Arbeitsanfang liegen sollte bzw. so genannte Servicezeiten, in denen die Abteilung erreichbar sein muss. In diesen Fällen sind die konkreten Anwesenheitszeiten vom Team selbst organisiert. Aber auch hier muss festgehalten werden, dass es sich eher um Orientierungshilfen handelt. Wenn dadurch kein festgelegter Termin, beispielsweise ein Meeting, verpasst wird, ist es auch in diesen Firmen nicht relevant, ob die Arbeit genau zum vereinbarten Zeitpunkt begonnen wird oder eine halbe Stunde früher oder später. Voraussetzung ist, dass die Beschäftigten mit ihren Projekten nicht im Rückstand sind. Wie oben erwähnt, wird das Arbeitsende mittelbar von der vertraglich festgelegten Arbeitszeit bestimmt, die im Sinne einer Leistungsdemonstration regelmäßig überschritten wird. Die konkrete Festlegung des Arbeitsendes erfolgt zumeist über die Arbeitsmenge. Es ist festzustellen, dass alle Beschäftigten der Arbeitszeit keine allzu große Bedeutung zumessen. Dass viel gearbeitet wird, ist der aktiven Verfolgung von Karrierezielen geschuldet und die konkrete Festlegung der Arbeitsdauer liegt bei allen Karriereorientierten in der eigenen Verantwortung. Die lange Arbeitszeit wird somit als Preis gesehen, den man für den beruflichen Aufstieg bezahlen muss. Dieser Tausch wird von den Beschäftigten solange akzeptiert, wie die angestrebten beruflichen Ziele erreicht werden. Hinzu kommt, dass abgesehen von Phasen der extremen Arbeitsbelastung Arbeit nicht explizit als Belastung bzw. als Mittel zum Zweck gesehen wird. Vielmehr ist bei den IT-Mitarbeitern eine sehr starke intrinsische Motivation feststellbar, die den als Herausforderung angesehenen komplexen Arbeitsinhalten geschuldet ist und somit zudem die Arbeitszeit verlängert.

Besonders deutlich wird dies an Herrn Habermann. Das Wichtigste an seiner Arbeit ist ihm die ständige inhaltliche Herausforderung. Wenn er mit einem besonders komplexen Problem beschäftigt ist, vergisst er regelrecht die Zeit. In einem anderen Interview tauchte der hier zutreffende Begriff des Flow-Gefühls auf, der auf den Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi zurück geht.²⁰⁷ Dieser beschreibt einen Zustand, in dem man völlig in einer Tätigkeit aufgeht und darüber die Zeit vergisst. So beschreibt Herr Habermann den Spaß an der Arbeit, bzw. genauer: den Spaß an der Herausforderung, als seine Hauptmotivation und nicht die gewünschte Karriere. Letztere ist in diesem Blickwinkel der Versuch, ständig mit neuartigen Arbeitsgebieten und damit auch mit neuen Herausforderungen konfrontiert zu werden. Folgerichtig wird die überlange Arbeitszeit für ihn erst dann (mittelbar) zu einem Problem, wenn die dadurch erbrachte zusätzliche Leistung nicht anerkannt wird und somit zur Normalität bzw. zur Routine wird oder werden soll.

²⁰⁷ Vgl. beispielhaft Csikszentmihalyi 1985.

Unter diesem Gesichtspunkt verwundert es nicht, dass keiner der Beschäftigten die zeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten, die die jeweiligen formalen Anwesenheitsregeln bieten, für die Verfolgung von Freizeitinteressen nutzt. Private Interessen so wichtig zu nehmen, dass sie die Organisation der Arbeitszeit berühren, ist für alle Beschäftigten nur in Ausnahmefällen akzeptabel. Dies wären die bekannten Fälle wie Arzttermine, Handwerkerbesuche, Termine auf Ämtern etc., die allen Befragten so wichtig waren, dass sie die Arbeitszeit beeinflussen konnten. Bezüglich der Flexibilität lässt sich dementsprechend feststellen, dass diese in erster Linie in der Verlängerung der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten für die Unternehmen zu sehen ist. Ein Ausgleich zwischen betrieblichen und privaten Interessen findet dagegen nicht statt.

Die Arbeitszeit stellt sich für alle Beschäftigten als relativ planbar dar. Kundenkontakt in einer Form wie oben für die Werbebranche beschrieben hat keiner von ihnen. Dennoch sind alle für ihre Projekte verantwortlich, so dass sich die Arbeitszeiten mittelfristig mit den Projektphasen verändern. Alle Beschäftigten beschreiben einen freundschaftlichen innerbetrieblichen Umgang, welcher auch ein wichtiges Merkmal in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit darstellt. Die Vermischung von privatem und dienstlichem Tun während der Anwesenheitszeit im Unternehmen wird nur von einigen Beschäftigten als Kompensation für die langen Arbeitszeiten gesehen. Ein gemeinsames Merkmal dieses Typus stellt diese Sichtweise daher nicht dar.

In Bezug auf die Arbeitszeitkultur lassen sich die betreffenden Unternehmen bzw. Abteilungen in zwei Gruppen aufteilen. Zum einen arbeiten zwei der Karriereorientierten in einem Umfeld, in dem Uhrzeit keine Relevanz hat. Die formalen Regelungen sind unterschiedlich. Bei Herrn Claudius ist eine 40-Stunden-Woche vertraglich vereinbart, Mehrarbeit konnte ca. bis zum Interviewzeitpunkt sowohl durch Geld als auch durch Freizeit ausgeglichen werden.²⁰⁸ Die Arbeitszeiten, sowie in einem gewissen Rahmen auch die Arbeitsmenge, können von den Mitarbeitern selbst organisiert werden. Mehrarbeit wird in dieser Abteilung als normgerecht angenommen und nach Angaben von Herrn Claudius von den Mitarbeitern erwartet. Die Arbeitsmenge kann insofern von den einzelnen Mitarbeitern mitbestimmt werden, als in dieser Abteilung nur in wechselnden Projekten gearbeitet und die personelle Besetzung der Projekte von den ebenso stets wechselnden Projektleitern selbst organisiert wird. Der Vorgesetzte greift nur dann ein, wenn bei den von den Mitarbeitern auszufüllenden Zeiterfassungsbögen festgestellt wird, dass die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit nicht erreicht wird. Bei Herrn Claudius ist dies noch nicht vorgekommen und auch für seine Kollegen war ihm zum Zeitpunkt des Interviews nichts

²⁰⁸ Ich habe zwei Beschäftigte aus dieser Abteilung interviewt. In der Zeit zwischen den Interviews wurde die Möglichkeit, sich Mehrarbeit auszahlen zu lassen, abgeschafft.

derartiges bekannt. Die Festlegung auf eine konkrete Anzahl der Projekte, in denen die Einzelnen mitarbeiten, und auch der letztendlichen Stundenzahl ist somit eine individuelle Entscheidung. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit schwankt bei Herrn Claudius zwischen 45 und 50 Stunden in normalen Wochen. In Hochzeiten oder bei nahendem Projektende sind weitaus höhere Stundenzahlen üblich. Auf der Abteilungsebene ist die Arbeitsmenge allerdings nicht verhandelbar. Es gilt das Motto, dass Aufträge nicht abgelehnt werden. Wenn die abteilungsweite Auftragslage also gut ist, müssen alle länger arbeiten, die Mehrarbeit wird, so gut es geht, vom Team selbst koordiniert und auf alle Mitarbeiter gleichmäßig verteilt. Diese Verteilung erfolgt nur auf informellen Wegen, die Vorgesetzten greifen auch hier nicht ein.

Die Leistungsbemessung in dieser Abteilung, die unternehmensintern als eine Art Sprungbrett für die betriebliche Karriere gilt, erfolgt über Menge und Größe der bearbeiteten Projekte. Ein größeres zeitliches Engagement hat in der Regel auch die Erledigung von zahlenmäßig mehr Projekten und damit schließlich eine bessere Leistungsbeurteilung zur Folge. Herr Claudius beschreibt den abteilungsinternen Umgang miteinander als sehr freundschaftlich. Die im Durchschnitt mit unter 40 Jahren eher jungen Mitarbeiter helfen einander auch projektübergreifend in schwierigen Phasen. Der Kontakt zu Kollegen ist zudem nicht nur auf den Arbeitsort und die Arbeitszeit beschränkt. Private Unterhaltungen etc. sind zudem auch während der Arbeitszeit an der Tagesordnung. Zusammenfassend beschreibt Herr Claudius die Atmosphäre als „kreativ“, vor allem dadurch bedingt, dass in den meisten Projekten Personen aus verschiedenen Fachrichtungen, also Designer, Psychologen und Informatiker, zusammen arbeiteten. Der Zusammenhang von Selbstorganisation der Arbeitszeit und Leistungsbemessung über die Anzahl der abgewickelten Projekte schafft eine Atmosphäre des dauerhaften Leistungsdrucks. Beide aus dieser Abteilung interviewten Beschäftigten bestätigten, dass dauerhaft ein hoher Zeit- und Leistungsdruck spürbar ist. Kompensiert wird dies allerdings durch den sehr kollegialen und freundschaftlichen Umgang der Kollegen miteinander.

Wie bereits in der Fallbeschreibung ausgeführt, ist die Arbeitszeitkultur bei Herrn Reichert vor allem durch formale Regelungen geprägt. Bei großer Arbeitsmenge wird auch hier die Bereitschaft zur Mehrarbeit als selbstverständlich vorausgesetzt. Zeitliches Engagement wird mit Leistungsbereitschaft gleichgesetzt. Herr Reichert arbeitete in einer betrieblichen Krise mehrere Monate trotz Krankheit weit über 60 Wochenstunden bis die betrieblichen Lage sich normalisierte. Dieser Einsatz wurde mit einer Beförderung zum Teamleiter honoriert. Das Einhalten der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit gilt nur dann als akzeptable Verhaltensweise, wenn die Arbeitsmenge dies zulässt. Auch in diesem Unternehmen wird den betrieblichen Belangen Vorrang vor den privaten Interessen eingeräumt. Nach Angaben

von Herrn Reichert teilen alle Beschäftigten seines Teams diesen Konsens. Dass die mindestens zu erfüllenden Arbeitszeitstandards strikt reglementiert sind und auf eine Disziplinierung der Beschäftigten seitens der Unternehmensführung abgezielt wird, belegt das folgende Zitat.

„Herr Reichert: Es gab auch schon diverse Abmahnungen für diverse Geschichten, weil halt einige Leute einfach der Meinung sind, dass die Strukturen, wie sie bisher halt waren, ohne diese Teamleiter und so familiär wie das halt früher war, weiterhin da sind oder dass sie halt so eine Position im Unternehmen haben, dass sie unentbehrlich sind. Und ich bin auch der Meinung, dass man solchen Leuten irgendwann zeigen muss, dass es so nicht ist und dass es so nicht richtig ist, wie sie sich verhalten. Dass sie halt irgendwie so 'ne Gockelposition haben, kommen und gehen wann sie wollen und sich halt die Rosinen aus dem ganzen Zeug halt immer rauspicken und der Müll bleibt für die anderen übrig. Und solchen Leuten muss man dann halt auch Einhalt gebieten, also das sehe ich genau so. Also da gibt es noch wirklich knallharte... und da gibt es auch, da wird auch kein Unterschied gemacht zwischen... wie lange der dabei ist, wie alt der ist oder ob er Kinder hat, ob nicht. Das ist halt dann egal, also es geht dann wirklich dadrum, dass unter dem Verhalten dieser Personen wirklich das gesamte Team oder vielleicht sogar die gesamte Abteilung leidet und da muss man dann auch schon hart dabei, mit Gesprächen, richtig ernsthaften Gesprächen und ggf. auch 'ne Abmahnung.“

Die einzig akzeptierten Verhaltensalternativen sind somit das Einhalten der Regeln – für die Beschäftigten, die ihre Stellung sichern wollen – bzw. das Übertreffen der Mindeststandards, wenn ein beruflicher Aufstieg angestrebt wird. Das private Umfeld, z. B. aus der Kinderbetreuung resultierende Verpflichtungen, spielen bei der Leistungsbeurteilung in diesem Unternehmen im Allgemeinen und speziell in der Leistungsbewertung durch Herrn Reichert keine Rolle.

Die Arbeitszufriedenheit der Karriereorientierten bemisst sich fast ausschließlich an der Anerkennung ihrer Leistungen und damit dem Erreichen ihrer Karriereziele. Sollte dies der Fall sein, spielt die Arbeitszeit für die Arbeitszufriedenheit keine Rolle. Vielmehr ist sie gezielt eingesetztes Mittel zum Zweck. Zudem wird in den Interviews mit den männlichen Beschäftigten dieses Typus deutlich, dass sie die Fähigkeit, viel arbeiten zu können, als positives Persönlichkeitsmerkmal einschätzen. Das folgende Zitat von Herrn Habermann ist in dieser Hinsicht typisch: „...ich bin halt jemand, der unheimlich viel arbeiten kann. [...] Das ist nicht gewürdigt worden.“ Die Wichtigkeit der Anerkennung der individuellen Leistungsbereitschaft durch Vorgesetzte wird vor allem bei Herrn Habermann deutlich, der nach der Übernahme des Unternehmens in dem er arbeitet, nach eigenen Angaben mit einer neuen Unternehmenskultur konfrontiert ist. Während in der alten Firma nur

Hochqualifizierte gearbeitet haben, die ihre Leistungen gegenseitig anerkannten, wird seinen Angaben zufolge nun versucht, „das Maximum aus den Leuten rauszuholen, aber [...] nicht auf vernünftige Weise, sondern ausbeuterisch“.

Im Einzelnen wird seine Leistung von den neuen Vorgesetzten nicht mehr anerkannt, sondern vielmehr als selbstverständlich hingenommen. Dies verdeutlichte er im Interview an einem Beispiel: Er hat trotz Krankheit ein schwieriges Konzept von zu Hause aus fertig gestellt. Ein höherer Vorgesetzter hat nun diesen Einsatz sowohl von der inhaltlichen als auch von der Seite des Engagements als selbstverständlich hingenommen und nicht speziell gewürdigt. Herr Habermann ist hingegen der Meinung, dass zum einen der arbeitsinhaltliche Anspruch und zum anderen die Tatsache, dass er trotz Krankheit von zu Hause aus weiter gearbeitet hat, eine Besonderheit in der Firma darstellt, die einer gesonderten Würdigung bedarf. Statt dessen hat ihm sein Vorgesetzter klargemacht, dass mit einer Beförderung in nächster Zeit nicht zu rechnen sei. Spätestens dieses Gespräch hatte die innere Kündigung zur Folge. Unmittelbar danach hat er sich für eine Fortbildung in Projektmanagement angemeldet und bewirbt sich nun in anderen Unternehmen.

9.2.2.2 Organisation der Freizeit

Wie oben erwähnt, räumen alle Karriereorientierten den beruflichen Interessen Vorrang vor den privaten ein. Zudem verwenden sie zumindest einen Teil der Freizeit für ihre jeweilige Karriere, sei es, indem sie gezielt mehr als vertraglich vereinbart arbeiten oder aber durch die Inanspruchnahme von Weiterbildungsmaßnahmen. Daraus resultiert insbesondere, dass eine ‚Verteidigung‘ von Freizeitinteressen in einem den Arbeitsinteressen gleichwertigen Rahmen von keinem dieser Beschäftigten beabsichtigt ist. Vielmehr kann man im Sinne des erfolgreichen Arbeitskraftunternehmers an dieser Stelle von einer Verbetrieblichung der gesamten Lebensführung sprechen.²⁰⁹ So ist nicht nur während der Arbeitszeit die berufliche Karriere die zentrale Handlungsmotivation, sondern auch während der arbeitsfreien Zeit. Das primäre Ziel der Zeitverwendung in beiden Bereichen ist damit die Steigerung des Marktwerts der ‚Ware‘ Arbeitskraft.

Zeitinstitutionen aus dem Bereich Freizeit im Sinne von regelmäßig wiederkehrenden Terminen innerhalb der Arbeitswoche gibt es bei den Befragten dieses Typus nicht. Alle karriereorientierten IT-Beschäftigten sprechen sich aus Gründen der persönlichen Vorlieben gegen feste Termine in der Freizeit aus und haben aufgrund der formalen Regeln ein arbeitsfreies Wochenende. Bei den beiden Beschäftigten, die eine Wochenendbeziehung führen, deren Partnerin also nicht in der gleichen Stadt wohnt und die sie nur am Wochenende sehen, füllt das gemeinsame Wochenende mit der Partnerin teilweise die

²⁰⁹ Vgl. beispielsweise Pongratz/Voß 2004.

Funktion einer Zeitinstitution aus. Bei Herrn Claudius war die Partnerin zum Zeitpunkt des Interviews mitten in einer Fortbildung und musste daher auch am Wochenende für Prüfungen lernen. Diese Zeit hat er gezielt für die Arbeit am Laptop genutzt. Der einzige Luxus, den er sich an diesen Wochenenden gönnte, war, dass er ein bis zwei Stunden später als sonst am Montag im Unternehmen erschien. Die Reisezeit zwischen dem Wohnort der Partnerin und seinem eigenen wurde allerdings bereits am Laptop verbracht und nicht als Arbeitszeit verbucht.

Herr Habermann, der mit seiner Partnerin zusammen lebt, gab im Interview an, dass er zwar auch in der Freizeit viel Zeit auf betriebliche Probleme verwendet, dies aber rein aus Interesse tut. Die Arbeit an besonders komplexen Problemen bereitet ihm Spaß. Er hat eigenen Angaben zufolge das Hobby zum Beruf gemacht. Dennoch besucht er gezielt Fortbildungen, die ihm Zugang zur Managementebene verschaffen sollen. Dass er dann weniger Zeit mit komplexen Softwareproblemen und mehr mit administrativen Aufgaben verbringen wird, nimmt er im Sinne einer neuen Herausforderung gerne in Kauf.

Die arbeitsfreie Zeit innerhalb der Woche verbringen Herr Claudius und Herr Reichert, also die beiden Beschäftigten, die für die Anstellung umgezogen sind, eher allein. Der Betrieb ist bei beiden das alleinige Zentrum der sozialen Kontakte. Wenn sich direkt nach der Arbeit keine Verabredung mit Kollegen ergibt, wird der Feierabend meist allein zu Hause verbracht. Konkrete Beschäftigungen oder Hobbys konnten beide nicht nennen, die Zeit wird mehr oder weniger ‚rumgebracht‘.

Bei Herrn Habermann stellt sich die Situation ein wenig anders dar. Im Interview legte er großen Wert darauf, dass er über ein Netz von sozialen Kontakten verfügt, welches er auch pflegt und wofür er Zeit aufwendet. Das Treffen mit Freunden bzw. das Leben in einer Beziehung genießt er. Auf die Frage, welchen zeitlichen Bereich er priorisiert, gibt er jedoch an, dass die Arbeit deutlich wichtiger ist und er deshalb bewusst mehr Zeit darauf verwendet.

Die Verfolgung von Karrierezielen dominiert das Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Solange Karriereziele in der geplanten Zeit erreicht werden, wird die darauf verwendete Zeit als lohnender Einsatz gewertet. Wenn die Ziele hingegen nicht erreicht werden, wie z. B. bei Herrn Habermann, wird die lange Arbeitszeit als Belastung angesehen.

Für die Karriereorientierten lässt sich zusammenfassend feststellen, dass nahezu der gesamte Lebenszusammenhang aktiv darauf ausgerichtet wird, berufliche Ziele zu erreichen. Daher verwundert es nicht, dass die Beschäftigten in diesem Sample verhältnismäßig jung und noch nicht am Ende der Karriereleiter angekommen sind. Besonders die männlichen Beschäftigten bewerten die Fähigkeit, viel arbeiten zu können,

also ihre Belastbarkeit oder Leistungsfähigkeit, als positives Persönlichkeitsmerkmal. Familiäre oder ähnliche Verpflichtungen, die sie bei der Verfolgung ihrer beruflichen Ziele bremsen, würden in diesem Lebensabschnitt als Belastung angesehen werden. Ein gleichwertiges Verhältnis von Arbeit und Freizeit wird von diesem Beschäftigten zum Zeitpunkt des Interviews nicht angestrebt bzw. ist dann schon erreicht, wenn sich die eingesetzte Zeit im Erreichen der beruflichen Ziele bezahlt macht. Für die mittelfristige Zukunft planen alle Karriereorientierten eine teilweise radikale Begrenzung ihres zeitlichen Engagements, wenn ihre beruflichen Ziele erreicht sind.

9.3 Die Uhrzeitorientierten - Ich gehe um 17 Uhr!

Bei diesem Typus handelt es sich um Beschäftigte, die Anfang und Ende des Arbeitstages primär anhand der Uhrzeit bestimmen. Mehrarbeit ist für diese hochqualifizierten Beschäftigten zwar immer dann selbstverständlich, wenn eine betriebliche Ausnahmesituation vorliegt, diese sind im betrieblichen Alltag aber eher selten. Die Arbeitszeiten sind damit im Vergleich zu den anderen Beschäftigten dieses Samples sehr regelmäßig und planbar und kommen dem ‚Normalarbeitstag‘ in dieser Untersuchung am nächsten. Der Typus der Uhrzeitorientierten ließ sich nur innerhalb von Begrenzungskulturen vorfinden.

9.3.1 Frau Engl - Unterteilung der Woche in flexible und unflexible Tage

Frau Engl ist Anfang 40, in einer festen Partnerschaft lebend und kinderlos. Sie arbeitet als Teamleiterin bei einem IT-Dienstleister, der ausschließlich für einen Versicherungskonzern arbeitet. Die Bereiche Kundenakquisition, Vertrieb etc. spielen damit in ihrem betrieblichen Alltag keine Rolle. Sie arbeitet als studierte Informatikerin hauptsächlich im Datenbanksupport, ist also für den reibungslosen Betrieb von Teilen der Hard- und Software des Unternehmens bzw. der Versicherung zuständig.

Ihre Arbeit stellt sich ihr in sehr großen Teilen als planbar dar. Ausnahmen sind, wie bei allen anderen Beschäftigten im Rahmen dieser Untersuchung, technische Pannen, die aber sehr selten auftreten. Die Arbeitsmenge ist allerdings auch in diesem Unternehmen nicht sehr regelmäßig, sondern kann teilweise erheblich variieren. Ihre Arbeitszeit passt Frau Engl dem an, achtet aber darauf, in diesen Phasen nicht mehr als zehn Stunden am Tag zu arbeiten. Ausgeglichen wird die Mehrarbeit nicht, weder in Geld noch in Freizeit. Die betriebliche Zeiterfassung erfolgt individuell am eigenen Computer.

Die Besonderheit bei Frau Engl ist, dass sie gegenüber den Kolleginnen und Kollegen eine Unterteilung der Arbeitswoche in flexible und unflexible Tage etabliert hat. Diese richtet sich nach regelmäßigen Freizeitterminen.

„Frau Engl: Es gibt Tage, wo ich genau weiß, heute will ich um fünf gehen. Z. B. immer mittwochs, weil ich da abends noch einen Volkshochschulkurs mache. Da weiß ich also, mittwochs will ich immer um fünf gehen. Freitags achte ich immer drauf, dass ich spätestens um vier gehe. Das klappt nicht immer, aber ich nehme es mir vor, einfach weil normalerweise in der Woche schon viele Stunden aufgelaufen sind und dann ist z.B. so montags, da mache ich abends open end, weil da habe ich anschließend meinen Stammtisch. Der geht um halb acht los und da gehe ich hier von der Arbeit aus hin und dann ist es mir egal, ob ich vorher noch eine Stunde durch die Stadt gehe und was einkaufe oder ob ich dann wirklich direkt von der Arbeit dahin gehe, weil es halt so lang geworden ist.“

Den Beschäftigten ist freigestellt, wann genau sie anfangen. Frau Engl hat als Teamleiterin keine festgelegten Anwesenheitszeiten. Innerhalb der Teams wird in einem Gleitzeitsystem ohne Kernzeit gearbeitet. Dass man sich bei der Organisation der Arbeitszeit auf die formalen Regelungen bezieht, entspricht in dieser ausgeprägten formalen Begrenzungskultur auch den informellen Normen des Unternehmens. Das ‚richtige‘ Verhalten bemisst sich so einerseits an der Aufgabenerfüllung und andererseits an der Dauer der Anwesenheit. Dass die den jeweiligen Beschäftigten übertragenen Aufgaben erfüllt werden, ist ein Maßstab für gute Arbeit. In diesem Betrieb wird allerdings offen kommuniziert, dass von Teamleitern mindestens zehn Überstunden im Monat erwartet werden, obwohl diese nicht extra vergütet bzw. in Freizeit ausgeglichen werden können und nicht im Arbeitsvertrag stehen.

Ihr Arbeitsbeginn liegt je nach Tagesform zwischen 8 und 9 Uhr. Der für diese Firma relativ frühe Beginn liegt sowohl in ihrer Vorliebe für das frühe Aufstehen bzw. in der Tatsache, dass ihr Partner ebenso zu dieser Zeit aufsteht, als auch in objektiven Arbeitsnotwendigkeiten begründet. Wenn die Rechnersysteme noch nicht ausgelastet sind, lässt sich die Software einfacher administrieren. Ob sie diese Arbeiten abends oder morgens erledigt, ist ihr freigestellt.

Das Arbeitsende ist, abgesehen von den im obigen Zitat erwähnten flexiblen Tagen, sehr regelmäßig um 17 Uhr. Ausschlaggebend ist hier die Uhrzeit. Wenn also um diese Zeit nichts terminlich Dringendes mehr ansteht, beendet Frau Engl den Arbeitstag. Schwankungen in der Arbeitsmenge werden vor allem über den Montag aufgefangen, zumindest soweit, dass das Arbeitsende am Mittwoch und Freitag gesichert erscheint. An den restlichen Tagen erfolgt die Festsetzung des Arbeitsendes sowohl aufgrund der geplanten Freizeittermine als auch aufgrund der Arbeitsmenge, die miteinander abgewogen werden. Am Wochenende arbeitet sie nie, obwohl es ihr zumindest samstags freigestellt wäre. Der Sonntag ist dagegen gemäß der formalen Regeln ein freier Tag. Allerdings ist es in dieser Firma üblich, am Wochenende nicht zu arbeiten und die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit einzuhalten und regelmäßig zu gestalten, wie das folgende Zitat belegt.

„Frau Engl:... es ist halt nicht gewünscht, dass jemand sage mal 50 Überstunden macht und dann die ganze Woche frei nimmt. Das Ziel ist eben, dass die Leute halt schon kontinuierlich da sind, dass sie Überstunden nur dann machen wenn es auch nötig ist und dass wenn er mal zwei, drei Tage also 30 Überstunden angefallen sind, dass man dann eben auch schon mal zwei Tage frei nimmt, weil das soll ja nicht dazu dienen, dass man sich noch drei Wochen Urlaub anspart sozusagen, ja. Die Leute sollen ja, und das ist auch für die Arbeit wichtig, dass die möglichst kontinuierlich auch hier sind. Und nicht dann drei Wochen am Stück ausfallen, weil sie jetzt 300 Überstunden haben, ja.“

Eine strategische Nutzung des Gleitzeitkontos, wie es beim Typus der Freizeitorientierten noch beschrieben werden wird, entspricht bei den Beschäftigten auf Teamebene ebenfalls nicht der Arbeitszeitkultur. Gefordert wird eine regelmäßige und dauerhafte Anwesenheit mit möglichst kurzen Unterbrechungen. Eine Verlängerung des Urlaubs mit Hilfe von angesparter Mehrarbeit ist in diesem Unternehmen nicht erwünscht. Mit ihrer individuellen Art und Weise, sich ihre Arbeitszeit einzuteilen, folgt Frau Engl somit den informellen Regeln der Arbeitszeitkultur.

Die Arbeitsmenge ist ihrer Meinung nach im Wesentlichen planbar. Falls Schwankungen auftreten sollten, sind sie vorhersagbar, so dass die Beschäftigten sich, auch was die Freizeitplanung angeht, darauf einstellen können. Notfälle, technische Pannen, Terminverschiebungen oder kurzfristig Veränderungen der Kundenwünsche, die die Zeitplanung zunichte machen könnten, sind sehr selten.

Ihr eigener Zeitstil beruht auf den Möglichkeiten, die das Arbeitszeitsystem ihr bietet. Allerdings muss auch erwähnt werden, dass dies, im Gegensatz zu den meisten anderen Fällen, in dieser Art von Arbeitszeitkultur ohne Widerstände gelingt. Bei der Durchsetzung eines festen Arbeitsendes an einigen Tagen rennt sie, salopp formuliert, offene Türen ein.

Nach negativen beruflichen Erfahrungen in ihrer Meinung nach typischen IT-Betrieben trennt Frau Engl Arbeit und Freizeit bewusst strikt. In ihren letzten Anstellungen hatte sie wesentlich längere Arbeitszeiten, die durch die Vermischung von Arbeit und Privatleben kompensiert werden sollten. In ihren Worten: „Da wird die Firma die Familie.“ Da sie damals am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stand und ihre Leistungsbereitschaft beweisen wollte, hat sie sich diesen Erwartungen gefügt. Das ging soweit, dass sie sich privat einen Server gekauft und ihn zu Hause aufgestellt hat, um sich an den Wochenenden praktisch fortzubilden. Dieses Engagement bezeichnet sie in der Rückschau allerdings als bewusst platziert und hat es als sehr belastend wahrgenommen. Zudem haben sich, da sie sich als sehr erfahrene Mitarbeiterin nicht mehr beweisen muss, ihre Prioritäten mehr in Richtung Privatleben verschoben. Aus einem Gefühl des ‚nie wieder‘ achtet sie aber dennoch darauf, die Bereiche Arbeit und Freizeit strikt zu trennen.

Die Verrichtung von privaten Tätigkeiten während der Arbeitszeit als Kompensation für überlange Arbeitszeiten entbehrt hier der Notwendigkeit. So lehnt Frau Engl es auch ab, private Dinge in dieser Zeit zu tun. Selbst das Surfen im Internet oder die Erledigung von Bankgeschäften werden als Pausenzeit notiert. Als Richtlinie für eine positive Leistungsbewertung wird hier das effektive und konzentrierte Arbeiten gesehen.

Frau Engl ist mit ihrer Arbeit und der Arbeitszeit sehr zufrieden. Überwiegenden Anteil daran hat, dass sie ihre anspruchsvolle Arbeit im Rahmen einer begrenzenden Arbeitszeitkultur ausführen kann, welche also nicht der typischerweise eher entgrenzenden Form der Arbeitszeitkultur entspricht, die sie mit der „Firma als Familie“ beschrieben hat. Kennzeichnend für diese Art von Kultur sind ihrer Meinung nach vor allem überlange Arbeitszeiten und die Tendenz, die Arbeit als den Lebensmittelpunkt zu sehen und alles andere dafür zurückzustellen. Das Einbringen von Privatem in den Betrieb bzw. in die dann längere Anwesenheitszeit kompensiert ihrer Meinung nach nicht die typischerweise sehr langen Arbeitszeiten in ihrer Branche. Auch hält sie private Kontakte zu Kollegen und Kolleginnen nicht für unabdingbar. Diese seien zwar angenehm, aber nicht Voraussetzung, um in einem Betrieb arbeiten zu können. Eine distanziert kollegiale und damit effektivere Arbeitsatmosphäre entspricht mehr ihren Vorstellungen. Ihre Stellung hat sie folgerichtig auch nach diesen Gesichtspunkt gewählt. Ihre Wunschanstellung wäre ein ‚9to5‘-Job, aber die Arbeitsbedingungen, unter denen sie aktuell arbeitet, hält sie für ausgesprochen gut im Vergleich zu den in der Branche üblichen.

Die Freizeit gestaltet Frau Engl sowohl nach festen Terminen als auch spontan, unterschieden je nach Wochentag. Besondere Zeiten der Regeneration werden nicht benötigt. Die Zeitinstitutionen, die die Freizeit strukturieren, sind auf der einen Seite diese festen Termine, auf der anderen Seite der relativ gut planbare Feierabend und das regelmäßig arbeitsfreie Wochenende. Die gewünschten Urlaubstermine mussten in der aktuellen Anstellung noch nie verschoben werden. Für unvorhergesehene Termine werden die Arbeitszeiten im Rahmen der Möglichkeiten des Arbeitszeitmodells variiert. So ließ sich eine regelmäßige ärztliche Behandlung, die zweimal die Woche um 15 Uhr stattfand, ohne Probleme realisieren. Das Variieren der Arbeitszeit nach ‚Lust und Laune‘ oder ein strategisches Verwalten des Gleitzeitkontos lehnt sie im Einklang mit den informellen Regeln des Unternehmens ab. Die Arbeitszeitkultur kommt ihrer persönlichen Vorliebe nach einem regelmäßigen, planbaren Arbeitstag damit sehr entgegen, was großen Einfluss auf ihre grundsätzliche Zufriedenheit mit der Freizeitplanung hat. Eine aktive Durchsetzung eines individuellen Zeitstils ist hier somit gar nicht notwendig, da schon bei der Auswahl der Beschäftigung primär auf eine passende Ausgestaltung der Arbeitszeit Wert gelegt wurde. Das eher reaktive ‚Mitschwimmen mit dem Strom der Arbeitszeitkultur‘ ist hier kein

Zeichen von Passivität, Hilflosigkeit oder mangelndem Durchsetzungsvermögen, sondern eher von fehlender Notwendigkeit etwas zu ändern und damit einer weitgehenden Passung der Zeitinstitutionen aus den Bereichen Arbeit und Freizeit.

Diese Quintessenz der Organisation von Arbeitszeit belegt auch das folgende Zitat:

„Frau Engl: Aber eigentlich ist es hier auch üblich, um fünf zu gehen. Also ich falle halt damit auch nicht auf. Also wenn ich abends um sechs gehe, dann ist hier alles dunkel und da laufen noch zwei Leute rum und ansonsten ist alles wie ausgestorben. Also es ist einfach so der normale Betriebsrhythmus hier.“

Die Zufriedenheit mit der Freizeitgestaltung ist vor allem davon abhängig, ob ausreichend Zeit vorhanden ist bzw. ob die festen Termine, die die Freizeit primär strukturieren, eingehalten werden können. Da sich die Arbeitszeit von Frau Engl sehr planbar und in gewissen Teilen sehr regelmäßig gestaltet, ist dies auch zumeist der Fall. Folgerichtig ist sie mit der zeitlichen Komponente ihrer Lebenswelt sehr zufrieden. Ihre Freizeitgestaltung beschrieb sie im Interview als einen Mix aus fixen wöchentlichen Terminen (Montag und Mittwoch) und spontaner Freizeitgestaltung, wie Besuche im Fitnessstudio, ins Kino gehen etc. Die strukturierende Funktion einer Zeitinstitution kann hier den fixen Terminen zugeschrieben werden, deren Einhaltung Frau Engl laut Interview sehr wichtig ist. Bei der spontanen Freizeitgestaltung ist sie dagegen eher bereit, terminliche Kompromisse einzugehen. Die im Wesentlichen sehr regelmäßig organisierte Arbeitszeit macht dies aber selten notwendig. Zum Abschluss des Interviews betonte sie noch einmal, dass betriebliche Termine nicht von vornherein wichtiger sind als private. Auch wenn ein Verbleiben in der Firma notwendig wäre, kann Frau Engl individuell private Verpflichtungen priorisieren. Das gilt selbstverständlich nicht für betriebliche Notfälle wie den Ausfall von technischen Anlagen etc.

Im Interview stellt Frau Engl als Fazit deutlich heraus, dass sie die regelmäßige und nicht zu lange Arbeitszeit im Rahmen einer Begrenzungskultur im Zusammenhang mit herausfordernden und komplexen Arbeitsinhalten sehr genießt und beides zu gleichen Teilen zu ihrer hohen Arbeitszufriedenheit beiträgt. Dass nicht allen Freizeitinteressen nachgegangen werden kann, belegt die Tatsache, dass Frau Engl das regelmäßige Singen im Chor aus Zeitmangel aufgegeben hat. Ursache hierfür ist ihrer Meinung nach allerdings die grundsätzliche Belastung, die eine Vollzeitanstellung mit sich bringt. Eine andere Organisation von Arbeitszeit hätte ihrer Meinung nach hier keine Abhilfe geschaffen.

Übermäßige Belastungen, die die Arbeitszufriedenheit negativ beeinflussen, verspürt sie eher bei den Arbeitsinhalten. So betraute sie ihr Vorgesetzter aus Personalmangel mit einer sehr verantwortungsvollen Aufgabe aus dem Bereich Projektmanagement, der sie sich nicht gewachsen fühlte. Die Folge dieser inhaltlichen Überforderung war zum einen eine längere

Arbeitszeit, da sie nicht mehr so konzentriert und effektiv arbeiten konnte. Zum anderen manifestierte sich der Stress sehr schnell in gravierenden gesundheitlichen Problemen. Als Konsequenz begrenzte Frau Engl allerdings nicht die Arbeitszeit, sondern vermied sie überfordernde Arbeitsinhalte, insbesondere Projektleitungen. Die gesundheitlichen Probleme stellen sich seitdem auch in Phasen der hohen Arbeitsbelastung nicht mehr ein. Die Arbeitszufriedenheit ist wieder sehr hoch.

9.3.2 Gemeinsame Merkmale der Uhrzeitorientierten

Zentrales Merkmal beim Typus der Uhrzeitorientierten ist die verhaltensmäßige Bezugnahme auf formale Regeln bzgl. der Anwesenheit, die sich mit den individuellen Vorlieben der Beschäftigten größtenteils decken. Daher ist es auch verständlich, dass sich die Beschäftigten, auf die die Merkmale dieses Typus passen, nur in Unternehmen finden lassen, in denen eine ausgeprägte formale Begrenzungskultur etabliert ist. Das pünktliche Verlassen der Arbeitsstelle gemäß der formalen Regelungen ist in diesen Unternehmen auch im Fundus der informellen Regeln fest verankert. Karriereambitionen, die durch Leistungsdemonstrationen mittels überlanger Arbeitszeiten verfolgt werden, lassen sich bei den hier versammelten Beschäftigten nicht (mehr) finden. Alle sind in einem Alter, in dem sie sich nicht mehr auf diese Art beweisen müssen. Grundlegende Karriereziele haben sie schon erreicht bzw. nie angestrebt. Die Beschäftigten verteilen sich demnach auch auf alle Hierarchiestufen, sind aber durchweg älter als 40 Jahre und der Beruf steht nicht (mehr) im Mittelpunkt, wird aber dennoch als wichtig angesehen. Eine rein instrumentalistische Sichtweise – Beruf = Geldverdienen – lässt sich dagegen nicht feststellen.

Der Typus des Uhrzeitorientierten kommt dem am nächsten, was Pongratz/Voß in ihren Texten zum Arbeitskraftunternehmer als verberuflichte Arbeitnehmer bezeichnen. Eher umgangssprachlich könnte man in Bezug auf das betriebliche Umfeld von einem ‚9to5‘-Job sprechen, auch wenn dies nicht buchstäblich zutrifft, da die betreffenden Mitarbeiter einige Freiheitsgrade mehr bei der Organisation ihrer Arbeitszeit zur Verfügung haben. Primäre Zeitinstitutionen ergeben sich aus den formalen Regelungen auf betrieblicher Ebene, die eingehalten werden. Die Arbeitszeit in gewissen Grenzen dem Arbeitsanfall anzupassen, ist bei diesen Beschäftigten selbstverständlich. So sind bei den hochqualifizierten Mitarbeitern keine vorgeschriebenen Anfangs- und Endzeiten vorgesehen, sondern es kann von einer Selbstorganisation der Arbeitszeit gesprochen werden, selbst wenn die tägliche Arbeitsdauer zumindest mittelfristig im Durchschnitt festgelegt ist. Alle Uhrzeitorientierten halten Anwesenheitsvorschriften mit festen Anfangs- und Endzeiten für unzeitgemäß. Typische Arbeitszeitregelung ist die Gleitzeit mit betrieblich organisierter Zeiterfassung.

9.3.2.1 Organisation der Arbeitszeit

Wie schon in der Fallbeschreibung von Frau Engl angeklungen, sind die Bereiche Arbeit und Freizeit strikt getrennt. Arbeit in der Freizeit, also abends oder am Wochenende, wird kategorisch vermieden. Ebenso aber wird das Einbringen von lebensweltlichen Dingen in die Arbeitswelt zur Kompensation von überlangen Arbeitszeiten auch in Zeiten der hohen Arbeitsbelastung abgelehnt. Der Planbarkeit von Arbeitszeit wird allgemein ein hohes Gewicht zugemessen. Wichtigste Zeitinstitutionen der individuellen Lebenswelt sind neben evtl. vorkommenden fixen Terminen aus der Freizeit der Arbeitsanfang und vor allem der Feierabend, die sehr regelmäßig sind. Sowohl die Organisation der Arbeit selbst, also der Arbeitsinhalte, der Abfolge etc., als auch die Freizeitorganisation stützen sich primär auf diese Zeitinstitutionen. Aus dem Bereich Freizeit oder Familie können zusätzliche Zeitinstitutionen stammen, also zum Beispiel die Notwendigkeiten der Kinderbetreuung.

Die Arbeitszeitkultur im jeweiligen Betrieb spielt bei der Ausgestaltung der Arbeitszeiten eine sehr große Rolle, da sie mittels der formalen Regeln die Norm vorgibt, an der sich die Beschäftigten orientieren können. Der Typus der Uhrzeitorientierten kommt daher nur in Begrenzungskulturen vor. Nicht zufällig stammt das hier näher ausgeführte Fallbeispiel von einem Dienstleister einer großen Versicherung, der sich mit den Arbeitszeiten stark an denen des ehemaligen Mutterkonzerns orientiert. Frau Engl betonte mehrfach, dass dies für die Branche sehr untypisch sei und sie regelmäßige Arbeitszeiten bei gleichwohl herausfordernden Inhalten in der IT-Branche als Luxus empfinde und sehr genieße. Dem Selbstverständnis dieser Beschäftigten entspricht es dennoch, die Arbeitszeiten gemäß des Arbeitsanfalls selbstorganisiert zu variieren. Der Grad der Flexibilität bzw. vor allem die Menge der Mehrarbeit in Spitzenzeiten erreicht aber bei Weitem nicht die Größenordnungen, die bei den Karriereorientierten bzw. den Überforderten teilweise Dauerzustand sind.

Die Arbeitszufriedenheit bemisst sich zu gleichen Teilen aus Planbarkeit bzw. Regelmäßigkeit und Begrenztheit der Arbeitszeit, aber auch aus herausfordernden Arbeitsinhalten. Eine regelmäßige Arbeitszeit und Karriereambitionen schließen sich insbesondere dann nicht aus, wenn die formalen oder informellen Regeln des Unternehmens das Vielarbeiten als Leistungsdemonstration nicht zulassen. Genau wie bei den Vielarbeitern kann also auch hier die fachliche Herausforderung, der Spaß an der eigenen Leistungsfähigkeit etc. eine starke Arbeitsmotivation sein, die zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit beiträgt.

9.3.2.2 Organisation der Freizeit

Bei der zeitlichen Organisation von Freizeit lassen sich keine Gemeinsamkeiten feststellen. Es obliegt hier den persönlichen Präferenzen, wie die durch die regelmäßige Arbeitszeit natürlich auch planbare Freizeit ausgefüllt wird. Die grundsätzliche Möglichkeit, feste Freizeittermine einzuhalten, sehen alle Beschäftigten dieses Typus. Sowohl eine strikte Durchstrukturierung mittels fester Vereinstermine als auch völlige Terminfreiheit lassen sich finden. Bedingt durch das Alter hat sich bei den meisten allerdings eine Routine entwickelt, der in der Regel gefolgt wird. Auch bei einem Fehlen von festen Terminen kann von einer spontanen Freizeitgestaltung bezüglich der Inhalte nicht gesprochen werden. Die Art der vordringlich gewünschten Freizeitverwendung, z. B. Zeit mit der Familie zu verbringen, steht bei allen fest und kann im Wesentlichen realisiert werden.

Die Trennung von Arbeit und Freizeit wird von allen Uhrzeitorientierten als Selbstverständlichkeit wahrgenommen, obwohl Beschreibungen zu finden sind, nach denen in der Vergangenheit die individuellen Interessen und damit auch die zeitlichen Areale mehr zugunsten der Arbeit verteilt wurden. Dass die aktuelle zeitliche Organisation der Lebenswelt aufrechterhalten werden kann, daran zweifelt keiner der Beschäftigten. Die Zufriedenheit mit der Freizeitgestaltung hängt vor allem von inhaltlichen Gesichtspunkten ab, die individuell verschieden sind. Die Balance zwischen Arbeit und Freizeit wird von allen Beteiligten als gut beschrieben und nicht mehr problematisiert.

Der Typus der Uhrzeitorientierten kommt den Beschreibungen der Normalarbeitszeit bzw. des verberuflichten Arbeitnehmers am nächsten. Die Arbeitszeit zeichnet sich vor allem durch ihre Planbarkeit und relative Regelmäßigkeit innerhalb von Begrenzungskulturen aus, für hochqualifizierte Beschäftigte in den untersuchten Bereichen eine Seltenheit. Demzufolge sind sich alle Beschäftigten dieses Typus der Besonderheit ihrer Arbeitszeitsituation bewusst und haben zum Teil ihre aktuellen Anstellungen auch nach diesem Gesichtspunkt ausgewählt. Die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitsituation ist folgerichtig durchgängig hoch.

9.4 Die Balanceorientierten - Aktive Herstellung eines Gleichgewichts

Kennzeichnendes Merkmal der Balanceorientierten ist ihre individuelle Vorstellung eines idealen Verhältnisses von Arbeit und Freizeit, das sie mitunter auch gegen die Normen der jeweiligen Arbeitszeitkultur bzw. gegen Bedenken der Vorgesetzten und Kollegen durchzusetzen versuchen. Private und betriebliche Belange werden hier in der individuellen Wahrnehmung ähnlich wichtig genommen. Die Balanceorientierten lassen sich nicht

eindeutig einer bestimmten Form von Arbeitszeitkultur zuordnen. Sowohl in Begrenzungs- als auch in Entgrenzungskulturen lassen sich Strategien der Balanceorientierung unter gewissen Vorzeichen realisieren.

9.4.1 Frau Lutz - Gegen den Strom schwimmen

Frau Lutz arbeitet in einer internen IT-Consultingabteilung eines großen, global agierenden Elektronikonzerns. Sie ist Mitte 30 und seit 6 Jahren mit einem Programmierer, der nicht im gleichen Unternehmen arbeitet, verheiratet. Kinder hat das Paar noch nicht, sie sind allerdings für die nächsten Jahre geplant. Nach der Geburt will Frau Lutz nach einem halben Jahr Stillpause als Teilzeitkraft wieder in ihre jetzige Stellung zurückkehren und sich die Erziehung mit ihrem Ehemann teilen, der dafür ebenfalls in Teilzeit wechseln würde. Beide halten diesen Wechsel in ihren jetzigen Firmen für möglich.

Die Beschäftigten in der Abteilung von Frau Lutz arbeiten jeweils in mehreren Projekten gleichzeitig. Ihre Arbeitszeit erfassen sie selbst am PC und zwar auf die jeweiligen Projekte verteilt. Die Zeiterfassungen liefern damit die Grundlage für die Rechnungsstellung. Das Arbeitszeitmodell heißt im unternehmensinternen Sprachgebrauch Vertrauensgleitzeit. Diese zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es weder Kernzeiten gibt, in denen die Mitarbeiter anwesend sein müssen, noch Rahmenzeiten, in denen die Plus- oder Minusstunden ausgeglichen werden müssen. Eine Einschränkung der zeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten ist der Sonntag, der nach den formalen Regeln gesichert arbeitsfrei ist. Arbeit am Samstag ist dagegen möglich, muss aber von Betriebsrat genehmigt werden und ist damit sehr selten. Der Betriebsrat hat in diesem großen Unternehmen, welches aus dem Bereich der Produktion von elektronischen Geräten stammt, eine lange Tradition. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist demgemäß hoch, vor allem bei den Beschäftigten in der Produktion. Im Bereich von Frau Lutz, Forschung und Entwicklung, wird der Betriebsrat dagegen nicht als Interessenvertretung der durchgängig hochqualifizierten Mitarbeiter wahrgenommen. Es herrscht hier die Meinung vor, sich selbst besser vertreten zu können. Der Abteilung steht ein Abteilungsleiter vor, der auf die alltägliche Arbeit seiner Untergebenen keinen Einfluss hat. Eine hierarchische Abstufung unterhalb der Position des Abteilungsleiter existiert bei den Festangestellten nicht.

Ihre Arbeitszeiten kann Frau Lutz selbstverantwortlich je nach Projektphase und aktueller Arbeitsmenge festlegen. Da sie einen relativ langen Arbeitsweg hat – sie braucht jeweils eine $\frac{3}{4}$ -Stunde für den Hin- und Rückweg mit öffentlichen Verkehrsmitteln – bevorzugt sie einen frühen Arbeitsbeginn. In der familiären Routine hat das zeitlich festgelegte gemeinsame Frühstück einen festen Platz und nimmt damit den Status einer Zeitinstitution ein. Der Arbeitsbeginn ergibt sich daraus, dass sie und ihr Mann nach dem Frühstück immer

die gleiche Bahn nehmen, um in die jeweiligen Betriebe zu kommen. Das Arbeitsende legt Frau Lutz gemäß der aktuellen Arbeitsmenge fest. Verschiebungen des planmäßigen Arbeitsendes um 17 Uhr sind die Regel. Bei nahendem Projektende, insbesondere am Tag vor Präsentationen, arbeitet sie regelmäßig bis spät am Abend oder sogar bis in die Nacht. In Phasen normaler oder niedriger Arbeitsbelastung versucht sie, ihren 35-Stunden-Vertrag einzuhalten bzw. zuvor gemachte Mehrarbeit abzubauen. Weniger als die geforderten 35 Stunden in der Woche arbeitet sie im längerfristigen Durchschnitt nie; sie baut also auch in diesen Phasen keine so genannten Minusstunden auf.

Die Arbeitszeitkultur der Abteilung ist mit denen in typischen Werbeagenturen vergleichbar, zählt damit also zu den Entgrenzungskulturen. Lange Anwesenheitszeiten, weit über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit (35-Stunden-Woche) hinaus, sind die Norm, obwohl das Unternehmen einen Betriebsrat hat.²¹⁰ Im Selbstverständnis dieser Abteilung, die durchgängig mit Beschäftigten besetzt ist, die zumindest einen Hochschulabschluss haben, hat der Betriebsrat für den beruflichen Alltag keine Bedeutung. Bei Problemen, insbesondere mit der Arbeitszeit, ist das informelle Gespräch mit dem Vorgesetzten die bevorzugte Lösungsstrategie, die allerdings sehr selten als notwendig angesehen wird. Die Organisation der Arbeitszeit bzw. die Anpassung an die ständig wechselnden Projekte ist nach Wahrnehmung der Beschäftigten dieser Abteilung Angelegenheit jedes Einzelnen. Die Vermischung von Arbeit und Privatem bzw. das sehr lockere und freundschaftliche Klima in der Abteilung werden als Kompensation dafür angesehen. Die Mehrarbeit wird erfasst und konnte in der Vergangenheit formal durch Freizeit, wenn es mit den laufenden Projekten vereinbar war, oder Geld ausgeglichen werden. Die Möglichkeit der bezahlten Mehrarbeit wurde in der Zeit zwischen den Interviews mit Frau Lutz und Herrn Claudius²¹¹, die beide in der gleichen Abteilung arbeiten, abgeschafft. Frau Lutz steht dem eher wertneutral gegenüber, da es ihrem Zeitstil entspricht, die Mehrarbeit in Freizeit auszugleichen. Die dauerhaft hohe Menge der Projekte machte einen kompletten Freizeitausgleich in der Vergangenheit jedoch unmöglich, so dass auch sie sich einen Teil der Mehrarbeit auszahlen ließ. Die Abschaffung dieser Möglichkeit sieht sie im Gegensatz zu Herrn Claudius, der sich den Großteil seiner Mehrarbeit hat auszahlen lassen, als Anreiz, die betriebliche Zeitorganisation weiter in Richtung einer Verringerung der Mehrarbeit zu optimieren. Die Anzahl und das Budget der absolvierten Projekte sind neben der Kundenzufriedenheit das zentrale Messinstrument von Leistung. Ein Ausgleich der Mehrarbeit komplett durch Freizeit kann damit am Jahresende einen Nachteil bei den Zielvereinbarungsgesprächen darstellen.

²¹⁰ Zum Einfluss der Existenz eines Betriebsrats auf die Wochenarbeitszeiten vgl. Ellguth/Promberger 2007.

²¹¹ Vgl. die Beschreibungen beim Typus der Karriereorientierten.

Frau Lutz steht in diesem Fall der Arbeitszeitkultur ambivalent gegenüber. Auf der einen Seite genießt sie die lockere und freundschaftliche Stimmung in der Abteilung und ist mit den Arbeitsinhalten und insbesondere der Selbstorganisation der Arbeit sehr zufrieden. Auf der anderen Seite liegt es nicht in ihrem Interesse, so viel Zeit im Unternehmen zu verbringen. Im Interview erzählte sie aus ihrer Probezeit, in der sie der herrschenden Tendenz zu überlanger Anwesenheit auch in Phasen folgte, in denen angesichts der Arbeitsmenge eigentlich kein Anlass dazu bestand. Erst ihr Mann sensibilisierte sie für dieses Thema und ist in ihren Worten ihr „Aufpasser“.

„Frau Lutz: ...also gerade wenn man Angst hat, dass es ein paar zu viele [Beschäftigte in der Abteilung; M. B.] sind, möchte man nicht durch Abwesenheit irgendwie auffallen. Aber er hat dann irgendwie mir auch so bisschen ins Gewissen geredet und gemeint, so, du kannst hier nicht Überstunden machen, wofür deine Firma zahlen muss [...]. Wenn du nix zu tun hast, dann schau, dass du deine Zeit sinnvoll verbringst. Schau, dass du wieder Projekte kriegst, aber mache um Gottes Willen keine Überstunden. Da dachte ich mir, da hat er Recht.“

Bezüglich der Festsetzung des Arbeitsendes spielt ihr Mann eine entscheidende Rolle. Kurz vor dem regulären Arbeitsende ruft er regelmäßig bei ihr an, um ein gemeinsames Arbeitsende bzw. eine gemeinsame Bahnfahrt zu verabreden. Sofern beide einen normalen Arbeitstag haben, gehen sie bzgl. des Arbeitsendes einen Kompromiss ein, um gemeinsam den Heimweg anzutreten. Wenn Frau Lutz viel zu tun hat, also länger als ihr Mann arbeitet, übernimmt dieser eine begrenzende Funktion, der sie allerdings ambivalent gegenübersteht. Einerseits unterstützt er sie damit in ihrem Versuch, die Freizeit nicht zu kurz kommen zu lassen. Andererseits bremst er sie auch in den Phasen, in denen sie keine andere Wahl hat und es ihr Spaß macht. Sie versucht dagegen nicht, ihn zu einem früheren oder gemeinsamen Arbeitsende zu überreden, wenn ihr Mann länger als sie arbeitet.

Weitergehende Karrierepläne hat sie keine. Ihre Ziele liegen eher im privaten Bereich. Ihrer Meinung nach ist ihr Kinderwunsch mit der Arbeit in dieser Abteilung vereinbar. Sie ist der Auffassung, dass sie ihre Arbeitszeit auf eine 4-Tage-Woche reduzieren kann. Ihr Mann hatte schon zum Zeitpunkt des Interviews diese Arbeitszeitregelung. Damit soll eine möglichst gerechte Teilung der Kinderbetreuung sichergestellt werden. Frau Lutz nimmt die Arbeitszeitkultur als lange Arbeitszeiten begünstigend, also eher entgrenzt wahr und versucht, diese zu beeinflussen.

„Frau Lutz: ...ich versuche auch dahin zu wirken, dass man so ein Klima hier hat, wo das irgendwie auch okay ist. Also man MUSS nicht 50 Stunden in der Woche arbeiten. Es gibt auch Freizeit, d. h. wenn irgendwie jemand erzählt, so ‚Hey, ich nehme mir morgen zwei Tage frei.‘ Dann wird der [unverständlich] verstärkt. ‚Ja super mache das. Das finde ich klasse, echt.‘ Und es gibt so ein

paar Leute: die [Name] auch oder der [Name]. Die legen da auch Wert drauf. Das sind auch Leute, die wirklich mindestens einmal im Jahr ihren langen Urlaub machen, so vier Wochen oder so, so MEINE Fraktion. ²¹²

Neben dieser gezielten Einwirkung auf die Arbeitszeitkultur in ihrer unmittelbaren Umgebung versucht sie, möglichst nur mit Kollegen in Projekten zu arbeiten, die in ihrer Wahrnehmung nicht unter die Gruppe der „workaholics“ fallen. Ziel dieser Strategie ist es, die Herstellung einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit als akzeptierte Verhaltensweise zu etablieren. In der aktuellen Arbeitszeitkultur ist dies so nicht vorgesehen. Die bedeutendste Differenz zwischen ihrem Verhalten und dem der Kollegen besteht in der Wahrnehmung und Ausnutzung von zeitlichen Wahlmöglichkeiten, die das formale Arbeitszeitsystem ausdrücklich vorsieht, die informellen Normen dagegen nicht.

Bei der Organisation von Freizeit legt Frau Lutz großen Wert darauf, dass ausreichend Zeit für die Verfolgung von Freizeitinteressen verfügbar ist. Als negative Kontrastfolie beschreibt sie, wie schon beim Typus der Überforderten als ‚Zombienights‘ aufgetaucht, Tage, an denen nach dem späten Feierabend mangels Energie und Zeit keine aktive Freizeitgestaltung mehr möglich ist. Für die regelmäßige Hausarbeit, die von ihr und ihrem Mann im Gegensatz zur Gartenarbeit eher ungern erledigt wird, haben sie eine Putzfrau eingestellt, um die Menge der gemeinsamen freien Zeit zu vergrößern. Den wöchentlichen Einkauf erledigt der Ehemann freitags, da er, bedingt durch seine 4-Tage-Woche, dann seinen freien Tag hat. Wichtig ist für Frau Lutz vor allem, dass sie genug Zeit zur Regeneration hat. Ein Tag am Wochenende ist z. B. regelmäßig damit verplant, nichts zu machen, keine Termine zu haben, in den Tag hinein zu leben. Aktivere Tätigkeiten, Treffen mit Freunden, Ausgehen etc., werden auf den anderen Tag gelegt, ebenso wie größere Anschaffungen. Auch innerhalb der Woche achtet Frau Lutz auf ausreichend große zeitliche Areale zur Regeneration. Eine typische Freizeitaktivität innerhalb der Woche ist z. B. der allabendliche Besuch des „Heimkinos“. Dennoch ist die Woche vor allem dadurch geprägt, dass das Paar für sich bleibt, die Abende möglichst ruhig verbringt und Termine vermeidet. Oder in den Worten von Frau Lutz:

„Frau Lutz: Aber im Moment gucke ich einfach Star Trek Voyager jeden Abend noch 'ne Folge. [...] Ähm ja und dann fällt man halt meistens irgendwie ins Bett und dass man so Qualitätszeit miteinander verbringt, das ist meistens dann am Wochenende.“

²¹² Die in Kapitalen geschriebene Worte geben besonders betonte Passagen wieder.

Ein wichtiger Zeitpunkt ihrer Freizeitplanung ist der Freitagmorgen. Das gemeinsame Frühstück mit dem Ehemann genießt bei Frau Lutz einen hohen Stellenwert und wird vehement der Freizeit zugeordnet. Dementsprechend nimmt sich das Paar auch an Tagen, an denen sie beide arbeiten, mindestens eine Stunde Zeit zum gemeinsamen Frühstück inkl. Zeitungslektüre etc.

„Frau Lutz: Aber was ich vor allen Dingen dran schätze, ist, dass man da noch so unverbraucht ist und dann wirklich miteinander reden kann, während nach der Arbeit ist es halt meistens einfach nur so, äh man kotzt sich aus und erzählt irgendwas aus der Arbeit oder keine Ahnung. Morgens ist es echt... das ist eine qualitativ hochwertige Unterhaltung, die man da hat. Und das finde ich sehr schön.“

An Freitagen wird das Frühstück regelmäßig noch weiter ausgedehnt. Es wird zur festen Zeitinstitution, da auch in Phasen der hohen Arbeitsbelastung eher das Arbeitsende nach hinten geschoben, das Frühstück am Freitagmorgen aber nicht verschoben oder verkürzt wird.

9.4.2 Gemeinsame Merkmale der Balanceorientierten

Die Balanceorientierten zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie aktiv versuchen, eine individuelle Balance zwischen Arbeit und Freizeit herzustellen. Die formalen oder informellen Normen entsprechen nicht oder nicht vollständig den individuellen Präferenzen, wie bei den Uhrzeitorientierten. Die jeweiligen Arbeitszeitkulturen sind ‚offener‘, d. h. sie zielen weniger auf eine Harmonisierung des Verhaltens der Beschäftigten ab. In diesem Sample traf das sowohl auf eher informelle Begrenzungskulturen als auch auf eher ‚gemäßigte‘ Entgrenzungskulturen zu. Zudem werden die sich bietenden Wahlmöglichkeiten von den Beschäftigten zu Gunsten dieser Balance gezielt genutzt, zum Teil gegen innerbetrieblichen Widerstand der Vorgesetzten oder Kollegen.

Die Beschäftigten dieses Typs sind überwiegend in der IT-Branche zu finden, aber auch zwei Grafikdesignerinnen aus der Werbebranche, Frau Wolf und Frau Stamm, gehören zu dieser Gruppe. Als Reaktion auf überlange Arbeitszeiten haben sie nach mehreren Wechseln der Anstellung und langen Verhandlungen mit den Vorgesetzten als Erste im betreffenden Betrieb eine 4-Tage-Woche durchgesetzt. Sie arbeiten beide in der gleichen Agentur, sind Mitte bis Ende 30 und haben, um ihre eigenen Worte zu verwenden, im Vergleich zu früher eine „verschobene Prioritätenliste“, d. h. sie müssen sich nicht mehr beweisen und befanden sich zu diesem Zeitpunkt nicht zuletzt schon in einer Gehaltsklasse, in der sie sich eine 4-Tage-Woche auch leisten konnten. Beide leben in einer festen Partnerschaft, sind aber

kinderlos und halten zudem die Kinderbetreuung mit der Arbeit in der Werbebranche für unvereinbar. Bezüglich ihres weiteren Lebens- bzw. Karrierewegs sind sie beide noch unentschlossen.

Die Beschäftigten aus der IT-Branche kommen aus allen Altersstufen, sind aber eher in den unteren oder mittleren betrieblichen Hierarchiestufen zu finden. Die Geschlechter sind nahezu gleich verteilt. Kinder hat einer der Beschäftigten. Diese leben allerdings nicht in seinem Haushalt. Auch von den Arbeitsinhalten und der -organisation her gibt es kaum Gemeinsamkeiten. Sowohl projektförmige Arbeit in wechselnden Teams als auch distinkte Arbeitsgebiete mit festen Zuständigkeiten sind vertreten.

9.4.2.1 Organisation der Arbeitszeit

Bei der Festsetzung des Arbeitsanfangs und vor allem des Arbeitsendes spielt die Uhrzeit bei diesen Beschäftigten zumindest eine Rolle. Bis auf Frau Lutz und die beiden Grafikdesignerinnen arbeiten alle Beschäftigten in einem Gleitzeitsystem mit der Möglichkeit des Freizeitausgleichs von Mehrarbeit, der von allen auch strategisch genutzt wird, um beispielsweise Urlaube oder Wochenenden zu verlängern. Wie oben schon erwähnt, haben es die beiden Grafikdesignerinnen geschafft, ihre wöchentliche Arbeitszeit durch einen für diese Branche untypischen Vier-Tages-Vertrag zu begrenzen. Die Tage, an denen sie arbeiten, gleichen allerdings in allen Punkten den Beschreibungen der zeitlichen Arbeitsorganisation in der Werbebranche, wie sie beim Typus der Überarbeiteten beschrieben wurden. Das Arbeitsende wird allein von der Arbeitsmenge und den Kundenwünschen bestimmt, die es beträchtlich nach hinten verschieben können und teilweise nicht vorhersehbar sind. Zudem arbeiten beide in Phasen der hohen Arbeitsbelastung auch an ihrem eigentlich freien Wochentag. Wann dies nötig ist, bestimmen sie selbst. Die Unplanbarkeit der täglichen Arbeitszeit wird von beiden als Sachzwang angesehen, der ihrer Meinung nach von allen Beteiligten in der Werbebranche akzeptiert wird. Die von ihrem neuen Geschäftsführer avancierten Möglichkeiten z. B. des ‚früher Gehens‘ nutzen sie bewusst nicht, da mit ihren Kunden die Übereinkunft besteht, in gewissen Geschäftszeiten erreichbar zu sein. Vor Ende dieser Geschäftszeiten den Betrieb zu verlassen, würde in ihren Augen nur bedeuten, dass im Zweifelsfall andere für sie länger bleiben würden („schlechtes Gewissen“). Zudem ist die Situation, dass sie ihre Zeit mangels Arbeit nur ‚absitzen‘, noch nie vorgekommen.

Wie in der Fallbeschreibung erwähnt, arbeitet Frau Lutz in einem Gleitzeitsystem, das formal die Möglichkeit bietet, Mehrarbeit in Freizeit auszugleichen. Soweit es die Arbeitsmenge zulässt, versucht sie einen möglichst großen Teil der Mehrarbeit durch Freizeit auszugleichen. Ihre Praxis, das möglichst konsequent zu tun, entspricht nicht den informellen Regeln der Arbeitszeitkultur in der Abteilung. Das versucht sie bewusst zu

ändern. Bei den anderen Beschäftigten entspricht es der informellen Norm der jeweiligen Betriebe, die Anwesenheitszeit nach der Uhrzeit auszurichten. Die jeweiligen Arbeitszeitkonten werden von allen strategisch genutzt, d. h. vor allem, dass hier Freizeitinteressen Einfluss auf die Organisation von Arbeitszeit haben. Genauso selbstverständlich ist es aber auch hier, dass in Zeiten hoher Arbeitsbelastung private Interessen zurückgestellt werden bzw. das Arbeitsende soweit nach hinten verlagert wird, bis die dringlichen betrieblichen Belange geregelt sind. Die Ausgleichszeiträume sind bei den Beschäftigten allerdings verschieden. Sie reichen vom zeitnahen Freizeitausgleich möglichst innerhalb einer Woche bei Frau Pauli, einer Teamassistentin in der IT, bis hin zu Frau Chors, die als Consultant bei einer Unternehmensberatung arbeitet und sich zum Zeitpunkt des Interviews nach einem ausufernden Projekt auf mehrere Monate Urlaub freute.

Der Typus des Balanceorientierten kommt sowohl in Entgrenzungs- als auch in Begrenzungskulturen vor. Die jeweiligen Arbeitszeitkulturen haben aber Einfluss auf die Anstrengungen, die die Beschäftigten unternehmen müssen, um ihre privaten Interessen verfolgen zu können. In der Agentur der beiden Grafikdesignerinnen nehmen diese eine Sonderstellung ein, da sie die Einzigen mit einem Vier-Tages-Vertrag sind. Beide sind nach einem Wechsel des Arbeitgebers wieder in die angestammte Agentur zurück gewechselt, allerdings unter der Bedingung eines solchen Vertrages. Gemäß ihrer Antworten im Interview wäre ein solcher Vertrag nicht zustande gekommen, wenn beide nicht bei ihrem Arbeitgeber als erfahrene und gute Mitarbeiterinnen bekannt gewesen wären. Dieser Weg steht damit nicht allen Beschäftigten offen, vor allem nicht Neueinsteigern bzw. Berufsanfängern und ist somit als Sonderfall zu sehen. Nichtsdestotrotz mussten diese beiden Mitarbeiterinnen einige Anstrengungen unternehmen, um ihr ‚eigensinniges‘ Verhalten gegenüber den informellen Regeln der Arbeitszeitkultur durchzusetzen. Schon bei der Wiedereinstellung wurde vereinbart, dass am formal freien Tag in Phasen hoher Arbeitsbelastung gearbeitet werden sollte. Diese Zeit wird allerdings als Mehrarbeit gesondert, aber ohne Zuschläge entlohnt. Während der sonstigen Arbeitstage ist der Arbeitsbeginn relativ regelmäßig, wobei die offizielle Festlegung desselben eher als Orientierungshilfe zu verstehen ist. Das Arbeitsende bemisst sich bei ihnen in Übereinstimmung mit den informellen Regeln der Agentur in Abhängigkeit der Arbeitsmenge. Sie arbeiten jedoch mindestens bis zum Ende der Geschäftszeit, also so lange, wie mit Kundenanrufen gerechnet werden kann. Weiterhin entspricht es ihrer Meinung nach den Erwartungen ihres Geschäftsführers, täglich auf acht kundenabrechenbare Stunden zu kommen.

Das Arbeitsende kann damit erheblich variieren. Arbeitstage bis in die Nacht hinein sind keine Seltenheit. Allerdings übernimmt hier der formal freie Tag die Aufgabe des Flexibilitätspuffers, so dass das Wochenende gesichert erwerbsarbeitsfrei ist. Auch in Phasen hoher Arbeitsbelastung reicht der zusätzlich gearbeitete, eigentlich freie Tag aus, um die Schwankungen in der Arbeitsmenge zu bewältigen. Den Beschreibungen von Frau Wolf und Frau Stamm nach zu urteilen, handelt es sich hier um eine Entgrenzungskultur, in der die beiden allerdings eine Sonderstellung einnehmen, da sie mit ihrem ‚eigensinnigen‘ Verhalten gegen die geltenden Normen verstoßen.

Die anderen Beschäftigten dieses Typus, auf die bisher nicht näher eingegangen wurde, arbeiten in Begrenzungskulturen, in denen die individuelle Arbeitszeit gemäß der formalen oder informellen Regeln festgelegt wird bzw. sich an diesen orientiert. Die strategische Nutzung des Gleitzeitkontos ist auch hier akzeptiert. Bei allen Balanceorientierten ist es so, dass dringende betriebliche Interessen sie dazu veranlassen, private Termine zu verschieben. Die Anwesenheitszeiten der Beschäftigten werden gemäß der jeweiligen Abhängigkeiten untereinander synchronisiert. Diese Notwendigkeit nehmen alle Beteiligten als selbstverständlich hin.

Eine Ausnahme innerhalb des Typus der Balanceorientierten stellt Frau Chors dar, da sie den Ausgleich von Arbeit und Freizeit aufgrund eines ausufernden Projektes in einem größeren zeitlichen Rahmen realisieren muss. Frau Chors arbeitet für eine auf IT-Dienstleistungen spezialisierten Unternehmensberatung innerhalb eines kleinen, aber langfristigen Projektes. Der Zeitrahmen dieses Projektes wurde durch zusätzliche Aufträge des Kunden immer wieder erweitert, so dass sich die Gesamtlaufzeit zum Zeitpunkt des Interviews auf über zwei Jahre summierte; geplant war ursprünglich weniger als die Hälfte der Zeit. Für Frau Chors, eine studierte Informatikerin, ist es das erste große Projekt als Leiterin eines Teilteams innerhalb dieser Unternehmensberatung. Ihre Aufgaben schließen insbesondere die Koordination der eigentlichen Programmierarbeit mit ein, die von ‚ihrem‘ Team erledigt wird. Dieses befindet sich aus Kostengründen allerdings nicht in Deutschland, sondern in Tschechien. Mindestens einmal im Monat reist sie für einige Tage dorthin, um sich mit der Arbeit der Programmierer vor Ort zu beschäftigen bzw. Kommunikations- und Koordinationsaufgaben wahrzunehmen. Länge, Zeitpunkt und Notwendigkeit dieser Besuche liegen allein in ihrer Verantwortung. Das Team, dem auch sie selbst angehört und das beim Kunden seinen eigentlichen Arbeitsort hat, besteht nur aus drei Personen, von denen eine, der offizielle Leiter des Gesamtprojekts und damit auch der direkte Vorgesetzte von Frau Chors, ausschließlich Aufgaben des Projektmanagements übernimmt. An dieser Stelle liegt auch der begrenzende Faktor ihrer sehr weitgehenden zeitlichen Gestaltungsfreiheit, da in diesem Projekt alle geleisteten Stunden in das Projektbudget

eingerechnet werden. Überstunden bedeuten damit nicht nur eine höhere zeitliche Belastung für Frau Chors, sondern auch, dass das Projekt nicht mit seinem Budget auskommen würde, da der übergreifende zeitliche Ablauf des Projekts durch die Projektplanung festgelegt ist; damit ist also vorgegeben, wann welcher ‚Meilenstein‘ erreicht werden soll. Die Projektplanung geht dabei von Normalarbeitstagen aus. Durch die immer wieder erfolgten Verlängerungen bzw. Erweiterungen des Projekts im Zusammenhang mit technischen und inhaltlichen Problemen ist es trotzdem zu, im Vergleich zu anderen Beschäftigten des Samples, moderater Mehrarbeit gekommen. Ein Ausufern des zeitlichen Engagements wurde hier vom Projektmanagement bzw. von Budgetüberlegungen verhindert. Der kontinuierliche Zeitdruck machte hingegen die planmäßige Entnahme von Urlaub in diesem Fall unmöglich, so dass zum Zeitpunkt des Interviews eine individuelle Regelung mit dem Mutterkonzern bereits ausgehandelt war. Diese sieht vor, dass nach Beendigung des Projekts voraussichtlich einige Monate nach dem Interview der gesamte Urlaub, der sich in der Projektphase angesammelt hat, auf einmal genommen werden kann. Frau Chors sagte dazu im Interview, dass eine mehrmonatige Fernreise mit ihrem Lebensgefährten, der im gleichen Projekt arbeitet, das konkrete Ziel dieses Handelns war und im Rückblick nur auf diese Weise realisiert werden konnte.

Die Zufriedenheit mit der zeitlichen Gestaltung der Arbeit hängt bei diesen Beschäftigten primär davon ab, ob private Interessen, die in der individuellen Wahrnehmung an Wichtigkeit mit betrieblichen Interessen vergleichbar sind, verfolgt werden können. Bei den hochqualifizierten Beschäftigten wird es als ‚Luxus‘ wahrgenommen, dass in den jeweiligen Unternehmen formale Regelungen die individuellen Anwesenheitszeiten mitbestimmen. Die Kombination von herausfordernden Arbeitsinhalten und nicht (völlig) entgrenzten Arbeitszeiten schätzen alle Beschäftigten sehr und nehmen sie als Besonderheit wahr.

9.4.2.2 Organisation der Freizeit

Gemeinsam ist allen Balanceorientierten, dass sie die jeweiligen privaten Interessen wichtig genug nehmen, um sie im Zweifel auch gegen betriebliche Interessen zu verteidigen. Wie oben bereits beschrieben, müssen zu diesem Zweck je nach Arbeitszeitkultur verschieden große Anstrengungen unternommen werden. Die Freizeit ist bei allen mit spezifischen Inhalten gefüllt, die die Wichtigkeit der Freizeit erst ausmachen. Familiäre Fürsorgeaufgaben hat allerdings keiner von ihnen. Die Nutzung nahezu der gesamten Freizeit zur reinen Regeneration, wie von den Überarbeiteten beschrieben, findet hier ebenso wenig statt wie das reine Verstreichenlassen von Zeit, welches Teile der Karriereorientierten geschildert haben. Die konkrete Nutzung der Freizeit ist selbstverständlich von den individuellen Präferenzen bzw. Interessen und Notwendigkeiten abhängig. Sie reicht von Arbeiten am und im Einfamilienhaus über parteipolitische Arbeit

bis hin zu regelmäßigen Besuchen eines Fitnessstudios oder dem bewussten Nichtstun. Wenn die Art der Freizeitnutzung regelmäßige Termine notwendig macht, werden diese eingehalten und nehmen den Status von Zeitinstitutionen ein. Auch der in seiner Flexibilität planbare Feierabend nimmt diesen Status ein, kann er doch größtenteils den privaten Interessen angepasst werden. Zudem ist bei allen Beschäftigten dieses Typs das Wochenende regelmäßig arbeitsfrei und kann damit als Zeitinstitution aufgefasst werden.

In Phasen der hohen Arbeitsbelastung, in unvorhergesehenen Situationen etc. stellen die Beschäftigten die Freizeitinteressen hinter die betrieblichen Interessen zurück. Dies geschieht allerdings in dem Wissen, dass die im Betrieb verbrachte Zeit erfasst und angerechnet wird. Bis auf die Grafikdesignerinnen, Frau Wolf und Frau Stamm, wird die Mehrarbeit zumindest teilweise in Freizeit ausgeglichen. Die Arbeit während der eigentlich arbeitsfreien Zeit stellt damit keinen Übergriff der Arbeitssphäre dar, der unter allen Umständen verhindert werden muss. Im sicheren Wissen, dass die zusätzlich gearbeitete Zeit in Freizeit ausgeglichen werden kann, wird die Mehrarbeit nicht so schnell zur zusätzlichen Belastung, sondern eher zu einem Vorwegnehmen von Arbeit.

Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der zeitlichen Organisation von Freizeit basiert vor allem darauf, dass genug Zeit für die Verfolgung von privaten Interessen vorhanden ist bzw. feste Termine konfliktfrei eingehalten werden können. Die zeitliche Perspektive, also ob die bei allen anfallende Mehrarbeit kurz-, mittel- oder erst langfristig in Freizeit ausgeglichen werden kann, ist dabei sekundär. Auch die Frage, ob genau an diesem oder jenem Nachmittag um eine bestimmte Zeit die Arbeit beendet werden kann, ist eher unwichtig. Die Freizeit wird als tendenziell unstrukturiertes bzw. mit nur wenigen Zeitinstitutionen versehenes Areal begriffen, das in bestimmten Grenzen flexibel ist. Eine starr strukturierte Freizeitgestaltung, wie sie etwa bei der Mitgliedschaft in Vereinen mit mehreren fixen Terminen in der Woche auftritt, hatte keiner der Beschäftigten dieses Typs. Auch hatte niemand von ihnen kleinere Kinder, die eine Tagesbetreuung benötigen und so fast zwangsläufig für ein starres Alltagskorsett sorgen. So ist es auch nicht verwunderlich, dass von diesen Beschäftigten einzig Frau Lutz eher unzufrieden mit der zeitlichen Organisation der Freizeit war. Sie bemängelte, dass es in ihrem Unternehmen nicht gesichert ist, dass die Mehrarbeit zur Gänze in Freizeit ausgeglichen werden kann. Die arbeitsorganisatorischen Freiheiten, die sie im Unternehmen genießt, und die inhaltliche Herausforderung der Arbeit wiegen ihrer Meinung nach dieses Manko auf. Die anderen Beschäftigten sind mit der Gestaltbarkeit der arbeitsfreien Zeit zufrieden. Frau Wolf und Frau Stamm sprechen sogar von „Dankbarkeit“, da sie die Einzigen sind, die in diesem Betrieb in Teilzeit arbeiten.

9.5 Die Routinierten - Aktiv hergestellte Planbarkeit der Arbeitszeit

Bei den Routinierten handelt es sich durchweg um erfahrene und / oder höhergestellte Beschäftigte in Entgrenzungskulturen. Sie müssen sich nicht mehr beweisen bzw. haben im Betrieb schon einen gewissen Status erreicht. Die Arbeit ist bei diesen Personen nicht (mehr) Lebensmittelpunkt, die Prioritäten haben sich verschoben. Die zeitliche Organisation der Lebenssphäre wird durch einige wenige Zeitinstitutionen bestimmt, die dem Bereich Freizeit / Familie zuzuordnen sind. Die Einhaltung dieser zumeist festen Termine strukturiert daher ebenfalls die Organisation von Arbeitszeit. Diese Routinen werden gegen die hohen Flexibilitätsanforderungen, die an diese Beschäftigten gestellt werden, verteidigt, oft gegen die herrschende Arbeitszeitkultur. So wird ersichtlich, warum nur erfahrene Beschäftigte diesem Typus zuzuordnen sind. Sie alle lehnen sich quasi gegen die informellen Regeln der jeweiligen Betriebe auf, um Interessen zu verfolgen, die außerhalb der Arbeitssphäre liegen. Demzufolge können es nur Beschäftigte sein, die sich in ihren Abteilungen ‚etwas erlauben‘ können. Das Ergebnis ist ein zeitlich dichtes Alltagskorsett, bei dem kaum Raum für Flexibilität bleibt und das von außen betrachtet starr wirkt, obwohl es individuell ständig neu hergestellt werden muss.²¹³

9.5.1 Frau Müller - Auf der Suche nach neuen Herausforderungen

Frau Müller, Mitte 40, mit festem Partner und kinderlos, ist studierte Informatikerin und als Teamleiterin bei einem großen, wirtschaftlich prosperierenden Consultingunternehmen angestellt, das sich auf IT-Dienstleistungen und Softwareentwicklung spezialisiert hat. In das Unternehmen eingetreten ist sie vor zehn Jahren. Seit ca. einem Jahr hat sie ihre Arbeitszeit auf 27 Stunden in der Woche reduziert, da sie neben ihrer Anstellung noch ein Architekturstudium absolviert. Die Durchsetzung der kürzeren Wunscharbeitszeit hat insbesondere aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit und ihres Status als sehr leistungsfähige Mitarbeiterin problemlos funktioniert.²¹⁴ Ungeachtet der kürzeren Arbeitszeit wird sie im kommenden Jahr in eine interne Abteilung versetzt und gleichzeitig zu deren Leiterin befördert. Auf diese Weise wird sie als Teilzeitkraft Personalverantwortung übernehmen und ist damit im Unternehmen nicht die erste. Auch ihre Vorgängerin auf dem Posten, den sie dann bekleiden wird, hat einen Teilzeitvertrag. Die kürzere Wochenarbeitszeit geht aus der Sicht ihrer Vorgesetzten nicht mit einer mangelnden Leistungsfähigkeit einher.

²¹³ Gerade für Beschäftigte mit Kindern, die noch Tagesbetreuung brauchen, erscheint diese Konstellation von fixen Terminen, die gegen Flexibilitätsanforderungen verteidigt werden müssen, idealtypisch. Über die Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf ist in den letzten Jahren sehr viel geschrieben worden, so dass hier bewusst auf eine Fallbeschreibung eingegangen wird, in der die Notwendigkeiten der Kinderbetreuung nicht das zeitliche Korsett bilden, um das herum die restlichen Tätigkeiten organisiert werden müssen.

Als formale Arbeitszeitregelung gilt in diesem Unternehmen eine Gleitzeit. An die vorgeschriebene Kernzeit halten sich in der Praxis nicht alle Beschäftigten. Wie auch schon bei anderen Typenbeschreibungen dargestellt, kann diese formale Regelung eher als Orientierungshilfe angesehen werden. Die Möglichkeit, Mehrarbeit in Freizeit oder Geld auszugleichen, ist in diesem Betrieb von der jeweiligen Hierarchiestufe abhängig. In der Vergangenheit, als Mitarbeiterin auf einem der unteren Karrierelevel, hat Frau Müller regelmäßig von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, ihre geleistete Mehrarbeit im Rahmen eines Gleitzeitkontos in Freizeit auszugleichen. Seit der letzten Beförderung ist diese Möglichkeit nicht mehr gegeben. Stattdessen muss sie selbst innerhalb eines Monats für den Ausgleich ihrer Mehrarbeit sorgen. Die Überstundensalden verfallen an jedem Monatsanfang. Da der Ausgleich je nach Arbeitsmenge bzw. Projektphase nicht immer möglich ist, verfallen vor allem bei den Vollzeitkräften viele Überstunden. Auf der Hierarchiestufe von Frau Müller ist eine Auszahlung nicht mehr möglich. Faktisch kann man von einem AT-Vertrag sprechen, der die Mehrarbeit mit einschließt. Die Arbeitszeit der Beschäftigten wird auf allen Hierarchiestufen von diesen selbst am PC erfasst.

Die Arbeit als IT-Consultant ist in dieser Firma durchgehend projektförmig. Zudem wird überwiegend in den Räumlichkeiten des jeweiligen Kunden gearbeitet. Größere Reisezeiten hat Frau Müller nicht, da sich der zum Zeitpunkt des Interviews aktuelle Kunde in der gleichen Stadt befindet. Durch die Beförderung in eine interne Abteilung wird sie nur noch im Unternehmen arbeiten. Diese Abteilung entwickelt Software für das eigene Unternehmen. Die Aufträge sind in der Regel weniger zeitkritisch, so dass eine gewisse Planbarkeit der Arbeitszeit gewährleistet ist bzw. eine Person mit Teilzeitvertrag hier eine leitende Funktion übernehmen kann. Insbesondere in Endphasen der Projekte wird in diesem Unternehmen eine zeitliche Verfügbarkeit über die vertraglich vereinbarte Zeit hinaus vorausgesetzt. Wenn das eigene Unternehmen der einzige Kunde ist, mildert sich der Zeitdruck nach Meinung von Frau Müller jedoch erheblich. Dennoch ist die Versetzung

²¹⁴ Frau Müller arbeitet im Rahmen einer Begrenzungskultur und ist in diesem Punkt ein sehr untypisches Beispiel für den Typus der Routinierten. Alle anderen Routinierten arbeiten innerhalb von Entgrenzungskulturen und der Typus ist auch dementsprechend angelegt. Sie wurde dennoch als Fallbeispiel ausgewählt, weil ihr Alltag durch eine große zeitliche Verbindlichkeit in einem Umfeld geprägt ist, das diese Verbindlichkeit in der Regel nicht zulässt. Die spezifische Leistung von Frau Müller ist es, die zeitlichen Verpflichtungen von Studium und Anstellung ‚unter einen Hut zu bringen‘, ohne dass ein Bereich darunter gravierend zu leiden hat. Im Zusammenspiel sind die Anforderungen dieser beiden Bereiche mit den Merkmalen einer betrieblichen Entgrenzungskultur vergleichbar. Spezifisch bei Frau Müller ist, dass der Bereich Studium weder dem Bereich Freizeit noch dem Bereich Arbeit zuzuordnen ist. Das Etablieren von zeitlichen Routinen zur Verfolgung von Studien- und Arbeitsinteressen und die dazu notwendigen Anpassungs- und Organisationsleistungen sind im Falle von Frau Müller besonders deutlich und entsprechen in ihrer Struktur der typischen Problematik, vor der die Routinierten stehen. Daher wurde sie trotz der Tatsache, dass sie innerhalb einer Begrenzungskultur arbeitet, als ‚typisches‘ Fallbeispiel ausgewählt.

bzw. Beförderung als ein Aufstieg zu sehen. Er geht sowohl mit einer Erhöhung des Karrierelevels als auch mit einer höheren Bezahlung bzw. mehr Verantwortung, unter anderem Personalverantwortung, einher.

Frau Müllers wöchentliche und alltägliche Organisationsformen von Arbeitszeit hängen in erster Linie davon ab, ob sie sich gerade im Semester oder in der vorlesungsfreien Zeit befindet. Ist ersteres der Fall, unterschreitet sie zumeist die geforderten 27 Stunden in der Woche und gleicht die Differenz mit Urlaub aus, da sie sonst den Anforderungen des Studiums nicht gerecht werden würde. Der während des Semesters aus dieser Praxis resultierende Zeitplan ist das Ergebnis umfassender Anpassungsleistungen, und er ist vor allem ‚voll‘. Ihre Universitätsveranstaltungen hat Frau Müller insbesondere danach ausgesucht, ob sie sich auf den Vormittag legen lassen. In der Woche ist sie von Montag bis Donnerstag je bis 13 Uhr in der Universität, danach im Unternehmen, wo sie je nach Dringlichkeit der Termine zwischen 18 und 19 Uhr mit der Arbeit aufhört. Den Freitag arbeitet sie ganztags im Unternehmen. Die Termine an der Universität decken gerade die dort geforderte Mindeststundenzahl ab. Übungsgruppen und ähnliches erledigt sie am Abend bzw. am Wochenende. Die alltägliche Nacharbeitung der Vorlesungen erfolgt noch abends am gleichen Tag. Die Zeitplanung orientiert sich an den Universitätsveranstaltungen, die bekanntlich je nach Semester unterschiedlich ausfallen. Alle halbe Jahre wechselt dementsprechend auch ihre Arbeitszeitorganisation. So war sie im Semester vor dem Interview einen Tag überhaupt nicht im Betrieb. Voraussetzung für die freie Einteilung ihrer Arbeitszeit war und ist allerdings, dass ihr zum Zeitpunkt des Interviews einziger Kunde damit einverstanden ist. Vor Projektbeginn wurde das Thema daher angesprochen, und der Kunde hat sich einverstanden erklärt, dass Frau Müller im Semester ca. 20 Stunden und außerhalb des Semesters und der Prüfungszeiten ca. 30 Stunden in der Woche dem Kunden zur Verfügung steht.

Außerhalb des Semesters arbeitet sie deutlich mehr. Ihr Arbeitsbeginn ist dann zwischen 8 und 9 Uhr am Morgen. Das Arbeitsende wird je nach Arbeitsmenge festgelegt. Im Durchschnitt arbeitet sie während dieser Zeit mehr als die geforderten 27 Stunden in der Woche. Die Mehrarbeit während dieses Zeitraums lässt sie verfallen. Eine Verrechnung mit den Minusstunden während des Semesters, die sie ja mit Urlaub verrechnen muss, sieht das Arbeitszeitsystem nicht vor. Mehrarbeit, die nicht innerhalb des Ausgleichszeitraums ausgeglichen wird, verfällt. Die Struktur ihrer Zeitorganisation lässt schon erahnen, dass für Flexibilität kaum Platz ist. In den sehr seltenen Fällen, in denen ihre längere Anwesenheit im Unternehmen notwendig ist, genießen die betrieblichen Interessen gegenüber dem Studium Priorität. Dies kommt allerdings so selten vor, dass diese Terminkonflikte dem Studienerfolg nicht entgegenstehen. Schwankungen in der Arbeitsmenge versucht sie, mit

Hilfe eines sehr strikten Zeitmanagements auszugleichen. Sie plant die Aufgaben der jeweiligen Woche mit Hilfe einer Exceltabelle. Die so von ihr selbst vorgegebene zeitliche Struktur hält sie in der Regel ein. Bei Abweichungen von ihrer Planung – wenn sie entweder zu früh mit den Aufgaben fertig ist oder zum geplanten Zeitpunkt noch nicht das Tagessoll erfüllt hat – ist es wieder entscheidend, ob sie sich inner- oder außerhalb der Vorlesungszeit befindet. Während des Semesters versucht sie, die Arbeitsmenge zu begrenzen. Das gelingt ihr so effektiv, dass sie teilweise Aufgaben vom folgenden Tag vorzieht, damit die 27 Wochenstunden mit Arbeit gefüllt werden können, sie also ‚ohne Not‘ keine Minusstunden macht. Letztere toleriert sie ausschließlich in Phasen, in denen besondere Studienleistungen anstehen.

Außerhalb des Semesters ist Frau Müller, bezogen auf ihre zeitliche Verfügbarkeit, wesentlich flexibler, in Absprache mit dem Kunden ist in diesen Zeiten auch die Aufgabenlast höher. Betriebliche Interessen gehen also zu dieser Zeit vor. Daher ist sie länger als die geforderten 27 Stunden in der Woche in der Firma anwesend, muss die Mehrarbeit aber gemäß der formalen Regelungen zu Monatsende verfallen lassen. Da sich diese Zeit nicht negativ auf ihr Studium auswirkt und die Zeiteinteilung in diesem Punkt ihre Entscheidung ist, ist das Verfallenlassen der Überstunden für Frau Müller kein negativer Kritikpunkt.

Eine Besonderheit bei Frau Müller ist die Vermischung von betrieblichen und privaten Tätigkeiten am Arbeitsplatz. Die formalen und informellen Normen des Unternehmens sehen es ausdrücklich vor, dass die technische Infrastruktur am Arbeitsplatz auch für private Aktivitäten genutzt werden kann. Für die Erfassung der Arbeitszeiten heißt das, dass die Mitarbeiter gehalten sind, Zeiten, die sie mit privaten Verrichtungen füllen, als Pausenzeiten zu erfassen. Frau Müller gestaltet diese Vermischung derart, dass sie nach Erledigung der Arbeit weiter im Büro für das Studium arbeitet. Pragmatischer Hauptgrund hierfür ist, dass sie zu Hause über keinen Internetanschluss verfügt, die Onlinerecherche für das Studium dort also gar nicht möglich wäre. So kann es vorkommen, dass sie beispielsweise um 19 Uhr offiziell das Arbeitsende in ihrem PC vermerkt, aber bis 21 Uhr in ihrem Büro ist und für das Studium arbeitet. Die Bereitstellung der Infrastruktur geht allerdings noch weiter. An einigen Wochenenden ist sie mit ihrer Lerngruppe ins Unternehmen gefahren und hat architektonische Modelle im Konferenzraum gebaut, da dort sehr viel Platz zur Verfügung steht. Den Raum hat sie dabei offiziell zur privaten Nutzung geblockt. Diese Möglichkeit der privaten Nutzung hat mit der Einschränkung, dass betriebliche Termine in jedem Fall vorgehen, die gleiche Wirkung wie eine Reservierung für ein firmeninternes Meeting. Ein Vermischen der Tätigkeiten innerhalb der Arbeitszeit oder das Arbeiten für die Firma von zu Hause aus kommt für Frau Müller dagegen nicht in Frage. Innerhalb der Arbeitszeit ist es

ihr Ziel, so effektiv wie möglich zu arbeiten, damit sie ihren jederzeit vollen Terminplan einhalten kann. Je schneller sie mit der Arbeit fertig ist, desto mehr kann sie für das Studium arbeiten. Allein der selbst aufgebaute permanente Zeitdruck sorgt dafür, dass Frau Müller versucht, gewonnene Zeit in das Studium zu reinvestieren. Die bei ihr zu beobachtende Leistungsverdichtung ist damit nicht auf eine darauf ausgerichtete Arbeitszeitkultur zurückzuführen.

Frau Müller sieht sich selbst als hochqualifizierte Spezialistin, auch ihrem Vorgesetzten gegenüber. Die offizielle Firmenphilosophie des Unternehmens verstärkt diese Selbsteinschätzung beispielsweise dadurch, dass nur Bewerber mit exzellenten Studienabschlüssen überhaupt eine Chance auf ein Vorstellungsgespräch haben. Als primäres Leistungsmerkmal gilt Frau Müller die fachliche Qualität der Arbeitsergebnisse. ‚Soft-Skills‘ wie Teamfähigkeit, Verhalten beim Kundenkontakt etc. subsumiert sie unter ‚Bauchgefühl‘. Zwar werden die Bewerber bei den Einstellungsgesprächen auch nach der wahrscheinlichen Teamfähigkeit bewertet, bei der alltäglichen Arbeit sind diese ‚Soft-Skills‘ aber eher sekundär. Wie oben angesprochen, kommt bei Frau Müller zu den positiven Merkmalen der eigenen Leistungseinschätzung noch ihre hohe Arbeitsgeschwindigkeit hinzu. Die zeitliche Verfügbarkeit hat ihrer Meinung nach auch aus der Sicht der Firma keinen Einfluss auf die Leistungsbewertung der Mitarbeiter. Diese Auffassung sieht sie u. a. dadurch bestätigt, dass Teilzeitmitarbeiter auch Führungspositionen im Unternehmen einnehmen bzw. sie selbst nach ihrem Wechsel in Teilzeit befördert wurde. Allein bei den Kunden sieht sie Einschränkungen. So hat sie in ihrer Funktion als Teamleiterin die Erfahrung gemacht, dass Teilzeitmitarbeiter Kunden gegenüber schlechter zu vermitteln sind. Für sie als Projektleiterin ist es dagegen nur ein logistisches Problem. Mit dem richtigen Projektmanagement sollte es egal sein, ob auf einem Projekt acht Vollzeitmitarbeiter arbeiten oder sechzehn Mitarbeiter halbtags. Wenn das Projekt in Schieflage gerät, erwartet sie allerdings von allen eine Ausweitung der zeitlichen Verfügbarkeit, soweit ihnen das irgend möglich ist. Dass diese bei jedem unterschiedlich ist, erkennt sie ausdrücklich an. Sie selbst ist schließlich auch nicht im gleichen Ausmaß zeitlich verfügbar, wie ein beliebiger Vollzeitmitarbeiter. Dieses wurde ihr zum Zeitpunkt des Interviews noch nie zum Vorwurf gemacht. Projekte, die in eine zeitliche Schieflage geraten, sind, gemäß Frau Müller, in diesem Unternehmen allerdings verhältnismäßig selten.

Die oben angesprochene Selbsteinschätzung gegenüber ihren Vorgesetzten trägt auch zu ihrem Verständnis von eigenständigem Arbeiten bei. So hat sie einen ehemaligen Vorgesetzten z. B. regelmäßig aus den Teambüros geworfen, weil er ihrer Meinung nach die Beschäftigten vom Arbeiten abgehalten hat. Dieser Vorgesetzte zeichnete sich zudem durch sehr lange Anwesenheitszeiten aus, galt deswegen aber nicht als Leistungsträger. Auch die

Toleranz, die von Unternehmensseite gegenüber unüblichen Arbeitszeiten an den Tag gelegt wird, verstärkt den Eindruck von Selbstorganisation der Arbeit seitens der Mitarbeiter. So beschreibt Frau Müller im Interview die Arbeitszeiten eines Kollegen, der in der Regel zwischen 11 und 12 Uhr am Vormittag mit der Arbeit beginnt. Solange dieses Arbeitszeitverhalten nicht zu Problemen oder Beschwerden beim Kunden führt, wird es unternehmensseitig akzeptiert, obwohl formal in der Arbeitszeitregelung eine Kernzeit vorgesehen ist, die einem solchen Arbeitsbeginn entgegensteht.

Frau Müllers strikter Zeitplanung ist es zu verdanken, dass Konflikte zwischen Arbeits- und Studienterminen so gut wie nie auftreten. Treffen im Rahmen des Studiums finden in der Regel am Wochenende oder an den Vormittagen statt, an denen sie an der Universität ist. Die Abende innerhalb der Woche verbringt sie zumeist mit Lernen zu Hause. Mit ihrer Zeitplanung war Frau Müller zum Zeitpunkt des Interviews grundsätzlich zufrieden, weil sie es mit nur wenigen Ausnahmen schaffte, betriebliche und Studieninteressen zu vereinbaren. Wie im Folgenden zu sehen sein wird, nimmt die eigentliche Freizeitgestaltung in ihrer Zeitplanung nur sehr wenig Platz ein. Die Menge der Freizeit innerhalb der Arbeitswoche beziffert sie mit ca. einer Stunde am Tag. Freizeit ist für sie zum Beispiel der Luxus, nicht mit dem Bus in den Betrieb zu fahren, sondern bei schönem Wetter zu Fuß zu gehen. Ansonsten verbringt sie ihre Freizeit in der Woche vor allem damit, Bücher zu lesen, die weder mit Architektur noch mit Informatik zu tun haben. Auch zum Fernseher hat sie ein eindeutiges Verhältnis. Sie bezeichnet ihn passend als „Zeitdieb“ und hat ihn folgerichtig abgeschafft, als sie ihre jetzige Anstellung antrat.

Die Wochenenden stellen insofern eine Besonderheit dar, als sie an einem Nachmittag ihren Partner trifft. Dieser ist zwar bei der gleichen Firma angestellt, arbeitet aber als Berater und ist dauerhaft vier bis fünf Tage die Woche nicht in der gleichen Stadt. Ein typisches Treffen der beiden beschreibt sie folgendermaßen:

„Frau Müller: Ja ich meine, am Wochenende sehen heißt, dass sich ein paar Stunden sehen. Das heißt nicht, das ganze Wochenende. Also das heißt ja wirklich ... das sind ein paar Stunden und den Rest wird was für die Uni gemacht. Und er bastelt halt irgendwelche Folien dann für die Arbeit.“

Ähnlich wie ihr Partner unterstützt sie auch die Familie bzw. der Bekanntenkreis, der sich ausschließlich über die Firma rekrutiert, in ihrem Streben, möglichst viel und effektiv zu arbeiten. Beschwerden, dass sie zur Pflege ihrer sozialen Kontakte nicht ausreichend Zeit aufwendet, werden im Fall von Frau Müller nicht geäußert. Im Gegenteil würde sie sich selbst von ihrem Partner distanzieren, wenn dieser ihr Zeitmanagement in Frage stellte. Als Abschlussstatement sagte sie:

„...solange ich gesund bin, kann mich an der Arbeit nichts hindern.“

In ihrer Lebens- bzw. Zeitplanung ist sie darauf ausgerichtet, ständig Neues zu lernen bzw. sich neuen Herausforderungen zu stellen. Dies war auch der Grund, warum sie mit einem Studium begonnen hat, das nichts mit dem aktuellen Beruf zu tun hat. Ambitionen, das Berufsfeld zu wechseln, hat sie nicht. Zufrieden mit ihren Lebensumständen ist sie daher vor allem dann, wenn sich von den Arbeits- oder Lerninhalten her keine Routine abzeichnet. Dass bei einer solchen Interessenlage nur wenig Zeit für Freunde oder Familie bleibt, ist dabei der bewusst in Kauf genommene Preis für die ständig neue Herausforderung.

9.5.2 Gemeinsame Merkmale der Routinierten

Die zentrale Gemeinsamkeit dieses Typus ist, dass aktiv Routinen etabliert werden, die auf die individuellen zeitlichen Interessen zugeschnitten sind. Die Durchsetzung dieser Routinen erfolgt zudem oftmals gegen die informellen Normen der entgrenzten Arbeitszeitkulturen, die eine zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus vorsehen. Das Fallbeispiel von Frau Müller zeigt, dass der Typus der Routinierten auch in Begrenzungskulturen vorkommen kann. Der typische dauerhafte Zeitdruck und die beständige Anforderung, den Alltag so umzugestalten, dass die wichtigsten Zeitinstitutionen Bestand haben, entsteht hier durch die zeitliche ‚Doppelbelastung‘ durch Arbeit und Studium. Das Ergebnis stellt sich für alle Routinierten als zeitliches Alltagskorsett dar, das sich um einige wenige Zeitinstitutionen herum strukturiert und das für die von den Unternehmen geforderte zeitliche Flexibilität kaum Raum lässt.

Dieser Typus besteht nur aus Mitarbeitern, die sich nicht mehr in der Lebensphase der beruflichen Orientierung befinden und sich im Berufsleben nicht mehr beweisen müssen. Die Prioritäten haben sich im Laufe der Berufsjahre verschoben. Zeitinstitutionen aus dem Bereich Freizeit oder Familie sind neu der individuellen Zeitorganisation hinzugefügt worden, z. B. ausgelöst durch die Geburt einer Tochter bei Herrn Rot. Er ist Anfang 30, verheiratet und Bereichsleiter in einer Lithoanstalt. In der betrieblichen Hierarchie rangiert er damit direkt unter dem Besitzer des Unternehmens. Im Interview stellte er dar, dass er, bevor seine Tochter geboren wurde, weit mehr als die ca. 60 Wochenstunden gearbeitet hat, die er heute ableistet. Heute unterbricht er seinen Arbeitstag, um seine Tochter ins Bett bringen zu können. Herr Adam dagegen ist in der Abteilung Druckvorstufe einer großen Lithoanstalt angestellt und musste zum Zeitpunkt des Interviews noch ca. ein Jahr bis zur Rente arbeiten. In dieser Firma ist er mit einigem Abstand der Älteste und auch der, der am längsten dort angestellt ist. In den 20 Jahren seiner Betriebszugehörigkeit hat sich bei ihm eine zeitliche Routine etabliert, die aufgrund seiner besonderen Stellung in der Firma keiner in Frage stellt.

9.5.2.1 Organisation der Arbeitszeit

Mindestens der Arbeitsanfang oder das -ende ist sehr regelmäßig, obwohl alle Routinierten unter Bedingungen arbeiten, die vergleichbar sind mit denen, die andere Beschäftigte dieses Samples als nicht planbar bzgl. der Arbeitsmenge angesehen haben. Zusammen mit der Tatsache, dass alle hier vertretenen Beschäftigten schon sehr erfahren in ihrer Stellung sind, wird die besondere Leistung dieser Gruppe deutlich. Vorherrschend ist eine Selbstsicherheit, die Arbeitszeit trotz wechselnder Arbeitsmenge an die individuellen Wünsche anpassen zu können. Diese Kompetenz ist offenbar zu einem großen Teil der Erfahrung geschuldet, da sie bei jüngeren oder unerfahreneren Beschäftigten nicht gefunden werden kann. Dazu kann z. B. das eigensinnige Verschieben von Terminen oder auch das Delegieren von Arbeitsaufgaben gehören. Eine individuelle Durchsetzungsfähigkeit bei Konflikten und die herausgehobene Stellung in der Unternehmenshierarchie tun ein Übriges.

Die starren Termine aus dem Freizeitbereich setzen der Flexibilität der Beschäftigten Grenzen. Bei Frau Müller war zu sehen, dass ihre Entscheidung zur Teilzeitarbeit eine arbeitsinhaltliche Einschränkung zur Folge hatte. Sie ist aus Sicht des Unternehmens nicht mehr in allen Bereichen einsetzbar. Auch Herr Rot musste seine Arbeitsorganisation nach der Geburt seiner Tochter umstellen. Das zeitlich regelmäßige Verlassen des Büros kompensiert er durch abendliches Arbeiten von zu Hause aus. Zu diesem Zweck muss er die Reihenfolge seiner Arbeiten umstellen, da sich nicht jede Art von Arbeit außerhalb des Büros erledigen lässt. Die aus der Geburt seiner Tochter resultierenden zeitlichen Verpflichtungen, denen er auf der einen Seite gerne nachkommt, nimmt Herr Rot auf der anderen Seite als empfindliche Einschränkung seiner beruflichen Leistungsfähigkeit wahr.

Alle Routinierten arbeiten nach formalen Arbeitszeitregeln, die einen Ausgleich der Mehrarbeit in Geld nicht zulassen. Herr Rot ist als Bereichsleiter außertariflich beschäftigt, die Mehrarbeit ist mit dem Gehalt abgegolten, ein Freizeitausgleich ist also nicht vorgesehen. Es ist in seine eigene Entscheidungsbefugnis gestellt, wie viel er arbeitet. Vertragliche Grundlage ist bei ihm eine 42-Stunden-Woche, die er noch nie eingehalten hat. Allerdings arbeitet er auch nicht darauf hin, diese Stundenzahl nicht zu überschreiten. Als wünschenswert sieht Herr Rot es an, an Wochenenden und am Abend von zu Hause aus nicht mehr arbeiten zu müssen. Die, in Relation zur vertraglich vereinbarten, lange Arbeitszeit im Unternehmen nimmt er dagegen nicht als Belastung wahr.

Bei Herrn Adam haben sich die Arbeitszeiten im Laufe der inzwischen 20 Betriebsjahre eingespielt. Zudem ist er von den Arbeitsinhalten her sehr autark, d. h. nur in sehr geringem Maße von der Arbeit anderer abhängig. Als Besonderheit ist es zu sehen, dass Herr Adam die Erfassung der Arbeitszeit und damit auch den Ausgleich von evtl. geleisteter Mehrarbeit ablehnt, obwohl die formalen Arbeitszeitregeln die Möglichkeit dafür böten. Wie er selbst

sagt, ist er mit dem Unternehmen „ein bisschen verheiratet“. Gemeint ist, dass er für seinen Aufgabenbereich eine sehr hohe Verantwortlichkeit zeigt. Seinen Arbeitsbereich organisiert er nahezu für sich und trägt seiner Meinung nach auch die alleinige Verantwortung für den Arbeitserfolg und seine Arbeitszeiten, die sehr regelmäßig sind. Mehrarbeit in einer Größenordnung von über fünf Stunden in der Woche kommt bei ihm so gut wie nie vor. Schwankungen in der Arbeitsmenge bzw. Terminprobleme gleicht Herr Adam durch das Delegieren von Arbeitsaufgaben oder das Verschieben von Kundenterminen aus. Insbesondere letzteres schließen alle anderen Interviewten in vergleichbarer Position grundsätzlich aus. Herr Adams Meinung nach sind seine sehr regelmäßigen Arbeitszeiten vor allem der sehr großen Berufserfahrung geschuldet: Im Gegensatz zu jüngeren Kollegen könne er besser einschätzen, wie viel Zeit er für einzelne Arbeitsschritte benötigt. Des Weiteren hilft ihm dieser Überblick bei der Planung der Kundentermine, die ebenfalls in seine Verantwortung fällt.

Dennoch wird im Interview eine große Souveränität Herr Adams in Bezug auf die zeitliche Planung und Koordination der Arbeitsinhalte deutlich. Für andere Beschäftigte in seiner Position kommt ein einmal vereinbarter Termin einem Sachzwang gleich, der nicht mehr diskutier- oder veränderbar ist. Zudem schreiben in vielen Agenturen formale oder informelle Verhaltensnormen vor, dass personelle Engpässe oder Terminschwierigkeiten nicht nach außen getragen werden sollen, um ein Firmenimage der Leistungsfähigkeit nicht zu schädigen. Der ebenfalls interviewte und in der gleichen Firma arbeitende Herr Schuhmacher bestätigte, dass Kundentermine ‚offiziell‘ nicht verhandelbar seien. Herr Adam setzt sich, seiner besonderen Stellung als erfahrener Mitarbeiter bewusst, darüber hinweg.

Freizeitinteressen sind bei diesen Mitarbeitern das begrenzende Merkmal in einer zumeist entgrenzten Arbeitszeitkultur. Es lässt sich feststellen, dass alle Mitarbeiter von sich aus aktiv werden mussten, um die von ihnen gewünschten Arbeitszeiten entweder auf formalem Wege, wie bei Frau Müller, oder durch Etablierung einer Alltagsroutine durchsetzen zu können. Sie arbeiten in einem Umfeld, in dem es als selbstverständlich gilt, dass ein Mitarbeiter auf einer hohen Hierarchiestufe bzw. mit einem großen Erfahrungsschatz, wie bei Herrn Adam, für seine Arbeitszeiten selbst verantwortlich ist. Zeitliche Verfügbarkeit über die vertraglich vereinbarte Anwesenheitszeit hinaus entspricht sowohl den Normen der Arbeitszeitkultur als auch den Selbstverständlichkeiten der Beschäftigten. Allerdings setzen die Beschäftigten dieses Typs ihre eigenen, aus dem privaten Bereich stammenden Zeitinstitutionen Kollegen und Vorgesetzten gegenüber als wichtig durch. Die zeitliche Verfügbarkeit ist bei den Routinierten daher optional in dem Sinne, dass bei möglichen zeitlichen Konflikten insbesondere mit den fixen Zeitinstitutionen der vermeintliche

betriebliche Notfall nicht automatisch Vorrang erhält. Kindererziehung ist hier der klassische Fall, in dem auch private Interessen als Einschränkung der zeitlichen Verfügbarkeit gelten. Insbesondere in der Werbebranche, aber auch in den Entgrenzungskulturen der IT-Branche müssen diese Verletzungen der unbegrenzten zeitlichen Verfügbarkeitsnorm aktiv als legitim durchgesetzt werden. Nicht umsonst arbeiten sehr wenige junge Eltern, die selbst die Erziehungsarbeit leisten, in diesen Branchen. Speziell junge Frauen, die keine Führungsposition bekleiden, entscheiden sich hier entweder für Kinder oder für den Beruf, da sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als nicht gegeben bzw. die Anforderungen an die zeitliche Verfügbarkeit als zu hoch ansehen.

Zur Leistung lässt sich zusammenfassen, dass sie bei den Beschäftigten dieses Typs vordringlich über die Ergebnisse bemessen wird. Wenn diese den Anforderungen entsprechen, ist es ohne Belang, wie viel Zeit die betreffende Person darauf verwendet hat. Als Ausnahme muss in diesem Punkt Herr Rot gelten, der seine langen Arbeitszeiten auch als Leistungsdemonstration gegenüber seinem Vorgesetzten bzw. diese für einen leitenden Angestellten als selbstverständlich ansieht. Auf die Frage, ob sein Vorgesetzter von seinen regelmäßigen Arbeitsstunden von zu Hause aus wisse, antwortete er: „Ich Sorge schon dafür, dass er diese Information immer mal wieder bekommt.“ Seiner Meinung nach wirkte sich eine geringere Arbeitszeit negativ auf die Beurteilung seiner Leistung aus. Die Tatsache, dass er regelmäßig um 19 Uhr zu Hause seine Tochter ins Bett bringt, sieht er selbst als Einschränkung seiner Arbeitsleistung. Im Interview sagte er dazu, dass sich seine Interessen mit Eintritt in die neue Lebensphase ‚Eltern‘ verschoben hätten. Die Zeiteinteilung wird der neuen Interessenlage angepasst.

Die Zufriedenheit mit seiner Arbeitszeitsituation hängt bei Herrn Rot überwiegend davon ab, ob er für die Familie noch ausreichend Zeit hat, wenn alle Arbeitsaufgaben erfüllt sind. Dementsprechend unzufrieden war er zum Zeitpunkt des Interviews. Er hatte es noch nicht geschafft, einen Stellvertreter aus den eigenen Reihen aufzubauen, der ihm Aufgaben abnehmen kann, da er nun weniger Zeit hat als vor der Geburt seiner Tochter. Die konkrete Arbeitsmenge ist dabei ohne Belang. Interessen neben Familie und Arbeit spielen hier eine sehr untergeordnete Rolle. Ähnlich sieht es bei Frau Müller aus, die dann zufrieden mit ihrer Zeitplanung ist, wenn sie die Arbeitsaufgaben erfüllt und dabei noch genügend Zeit für das Studium bleibt. Auch hier passen private Interessen nur noch in kleinstem Maße in den Kalender. Bei Herrn Adam schließlich ist die Zeit des aktiven Durchsetzens seiner Zeitinstitutionen so gut wie vorbei. Durch seine langen Dienstjahre hat sich eine feste Routine etabliert, die auch von Kollegen und Vorgesetzten vor allem deshalb nicht mehr angezweifelt wird, weil Herr Adam es schafft, seine Arbeitsaufgaben zu erfüllen und

trotzdem eine feste zeitliche Routine einzuhalten. Die selten vorkommenden Schwankungen in der Arbeitszeit sieht er als selbstverschuldet bzw. als zum Job gehörend an. Seine grundsätzliche Zufriedenheit mit der Zeitplanung berühren sie daher nicht.

9.5.2.2 Organisation der Freizeit

Gemeinsames Merkmal bei der zeitlichen Gestaltung der Freizeit bzw. der Zeit mit der Familie ist die Tatsache, dass freizeitliche oder familiäre Interessen bzgl. der Priorität mit der Arbeitszeit konkurrieren. Die Beschäftigten befinden sich alle in einer Lebensphase, in der der Arbeit nicht mehr alleiniger Vorrang eingeräumt wird. Da die Beschäftigten in Entgrenzungskulturen arbeiten oder durch nicht nur der Freizeit zuzuordnende Interessen zeitlich sehr stark gefordert sind und eine hohe Verantwortlichkeit für ihre Arbeitsinhalte zeigen, wenden sie immer noch sehr viel Zeit für die Arbeit auf, aber eben weniger als vor der Geburt der Tochter oder dem Beginn des Studiums. Eine Ausnahme bildet Herr Adam, bei dem keine einschneidende Veränderung festzustellen ist, sondern ein linearer Prozess, wobei im Laufe der Jahre die Arbeit zur zeitlichen Routine wurde und die Herausforderungen nun zunehmend im privaten Bereich zu suchen sind. Gemeinsam ist allen ebenso, dass der Terminplan in der Regel sehr voll ist. Zeit für Flexibilität oder Spontaneität ist nur in den seltensten Fällen, zumeist am Wochenende, gegeben. Interessen kann damit nur nachgegangen werden, wenn sie einen festen Termin erhalten. Als Beispiel soll das folgende Zitat von Herrn Rot dienen.

„Herr Rot: Also ich gucke schon, dass ich einmal pro Woche z. B. zum Sport gehe abends. Das ist ein persönlicher Entwicklungsprozess gewesen, mir das zu gestatten, aber ich habe es jetzt durchgesetzt bei mir. Ich mache es jetzt, einmal pro Woche, fester Tag, feste Uhrzeit und ... es sei denn, es gibt einen extrem wichtigen Kundentermin außerhalb [...]. Gut, das ist eben dann nicht möglich, aber ansonsten ziehe ich das durch.“

Vorher beschreibt er im Interview, dass er sich den Sport in der Vergangenheit regelmäßig nur locker vorgenommen hatte. In diesen Fällen kamen ihm immer wieder Arbeitstermine dazwischen, die aus der jeweils aktuellen Perspektive wichtiger waren, da der Sport ja zu jeder anderen Zeit nachgeholt werden konnte. Auch bei den anderen Routinierten ist es so, dass die jeweiligen arbeitsfreien Zeiten mit festen Nutzungsarten gefüllt werden. Eine spontane Freizeitgestaltung nach Lust und Laune findet nicht statt. Die Zufriedenheit mit der gesamten Zeitgestaltung ist bei den Beschäftigten dann gegeben, wenn sie ihre Zeit in dem Maße auf die jeweiligen Bereiche verlagern können, wie es der Interessenlage entspricht. Die konkrete Dauer der Arbeitszeit spielt in diesem Zusammenhang keine Rolle, wenn die fixen Termine aus dem Bereich Freizeit eingehalten werden können. Insgesamt haben sich diese Beschäftigten eine feste, routinierte Zeitstruktur aufgebaut, die sie, mit einigen Abstrichen bei Herrn Rot, aufrechterhalten wollen.

9.6 Die Freizeitorientierten - Freizeittermine strukturieren den Arbeitsalltag

Bei diesen Beschäftigten beiderlei Geschlechts, die alle aus der IT-Branche kommen, im Rahmen von formalen Begrenzungskulturen arbeiten und auf den eher unteren Stufen der betrieblichen Hierarchie anzusiedeln sind, ist die Freizeit der Bereich, der das Zeithandeln eindeutig bestimmt. Feste Freizeittermine werden mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit eingehalten und auch die individuellen Ziele liegen eher im privaten Bereich. Zentraler Aspekt ist, dass private Interessen durch Ausnutzung von zeitlichen Wahlmöglichkeiten, die die jeweiligen Arbeitszeitmodelle bieten, verfolgt werden. Im Gegensatz zu anderen Typen ist hier keine besondere Legitimation zum früheren Verlassen der Firma notwendig. Auch spontane Verhaltensweisen, so z. B. zu gehen, um das schöne Wetter zu genießen, sind möglich. Alle Beschäftigten nutzen strategisch die zeitlichen Wahlmöglichkeiten, die die Arbeitszeitmodelle ihnen bieten.

9.6.1 Herr Berger - Der Betriebsrat. Verfolgung von privaten Interessen durch strategische Ausnutzung der formalen Regeln

Herr Berger ist Mitte 30 und arbeitet seit ca. acht Jahren in einem Softwareunternehmen, das spezielle Bankensoftware herstellt. Mehrere Jahre davon war er Betriebsratsvorsitzender. Er ist erst wenige Wochen vor dem Interview abgewählt worden. Herr Berger lebt allein und ist kinderlos. Zentrales Thema des Gespräches war der Interessengegensatz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Er vertritt den Standpunkt, dass es dem Interesse eines jeden Beschäftigten entspricht bzw. entsprechen sollte, auf der Basis von kollektiv ausgehandelten Regeln seine Interessen so gut es geht zu vertreten.

Durch Herr Bergers Ausscheiden aus dem Betriebsrat hat sich sein Arbeitsalltag insofern geändert, als er in eine andere Abteilung, die sich erst im Aufbau befindet, versetzt worden ist. Ein routinierter zeitlicher Alltag hat sich noch nicht etabliert. Seine Arbeit ist zudem von einem für diese Firma auffallenden Mangel an Meetings gekennzeichnet. Er kann sich seine Zeit noch relativ autark einteilen. Die Arbeitsinhalte sind überwiegend kommunikativer Art. Als Mitarbeiter in einer Abteilung, die die Inbetriebnahme von Software koordinieren soll, hat er vornehmlich organisatorische Aufgaben. Das eigentliche Programmieren von Software fällt nicht mehr in seinen Bereich.

Noch zu seiner Zeit als Betriebsrat wurde auf dessen Bestreben ein neues Arbeitszeitmodell installiert, um den in der Firma herrschenden Problemen mit überlangen Arbeitszeiten Herr zu werden. Gewählt wurde ein Gleitzeitmodell ohne Kernzeit. Die Arbeitszeit wird zentral erfasst, Mehrarbeit kann nur noch in Freizeit ausgeglichen werden. Bei Über- oder Unterschreitung der Grenzen (Ampelkonto) werden vom Arbeitgeber Sanktionen –

Zwangsurlaub oder Gehaltskürzungen – eingeleitet. Zudem kann die Arbeit nur in einer Rahmenzeit abgeleistet werden, die zwischen 6 und 20 Uhr an Wochentagen liegt; die Wochenenden sind damit immer arbeitsfrei. Herr Berger hat sich in seiner Funktion als Betriebsrat eindeutig gegen das auch zur Diskussion stehende Modell der Vertrauensarbeitszeit ausgesprochen. Im Interview sagte er dazu:

„Herr Berger: ... also wir haben natürlich auch darüber diskutiert, ob dieses Modell für uns tragbar wäre. Wir sind, sowohl Arbeitgeber als auch wir, zu dem Schluss gekommen: nein. Von unserer Seite her: Wenn Arbeitszeit bei uns das große Kernproblem ist, also entartete, entfesselte Arbeitszeit, dann kann die Lösung für dieses Problem nicht Vertrauensarbeitszeit sein. Das würde das ja eher noch unterstützen, weil Kontrollmechanismen wegfallen. Und deswegen kam das für uns Betriebsräte eigentlich nie in Frage ...“

Zu sehen ist deutlich, dass für Herrn Berger, im Gegensatz zur übergroßen Mehrheit der Interviewten im Sample, die Wichtigkeit der Selbstorganisation der Arbeitszeiten hinter der Schutzfunktion kollektiver Kontrolle zurücksteht. Bei der folgenden Schilderung der sehr flexiblen Festlegung der individuellen Arbeitszeiten wird deutlich werden, dass eine Selbststeuerung seiner Meinung nach nur da sinnvoll ist, wo sie sich auf der Basis eines gesicherten Vertrauens in die Schutzfunktion der kollektiven Interessenvertretung entfalten kann.

Herr Berger ist in seiner Arbeitszeitgestaltung sehr flexibel und spontan. Die Organisation der Arbeitszeit wird auf der Basis des Arbeitszeitmodells privaten Interessen untergeordnet. Konkret heißt das, dass der Arbeitsbeginn zwischen 7 und 10 Uhr liegt, je nach dem, ob private Termine ein frühes Arbeitsende notwendig machen bzw. das Stundenguthaben auf dem Gleitzeitkonto aufgebaut werden soll oder nicht. Das folgende Zitat stellt eine typische Festlegung des Arbeitsendes dar.

„Herr Berger: ... also wenn man das jetzt, diesen Entscheidungsprozess, der dazu führt, wann beende ich meine Arbeit, programmieren wollte, dann wäre das ein extrem komplexes Programm. [...] Also was spielt da an Kriterien rein? Einmal die Uhrzeit, zweitens was mache ich abends, was habe ich noch geplant, drittens bin ich noch motiviert oder habe ich keinen Bock mehr auf gut Deutsch, dann gehe ich eher, viertens wie ist das Wetter, fünftens habe ich noch Dinge zu erledigen, die ich jetzt halt mal noch zu Ende machen muss oder kann ich jetzt gerade so 'ne Zäsur, so einen Schnitt machen und sagen, ich kann jetzt auch morgen weitermachen. Ja und so dieses ganze, wenn man das alles in einen Topf wirft und dann einmal durch die Mühle dreht, dann kommt unten das Arbeitszeitende raus.“

Zeitinstitutionen, die die Organisation der Arbeitszeit beeinflussen, sind damit fast ausschließlich im Bereich der Freizeit zu suchen. Die Festlegung konkreter Zeiten von Arbeitsbeginn und -ende ordnet sich diesen unter, sofern es das Arbeitszeitmodell erlaubt. Zudem arbeitet Herr Berger einmal in der Woche in Telearbeit, also mit einem von der

Firma zur Verfügung gestellten Notebook von zu Hause aus. Dies ist in der Firma Normalität. Seinen Angaben zufolge arbeiten ca. $\frac{1}{3}$ der Mitarbeiter mindestens einen Tag auf diese Art. Durch die fehlende Anfahrtszeit empfindet er diese Form der Arbeit als angenehm. Sinnvoll sind an diesen Tagen für ihn allerdings nur konzeptionelle Arbeiten, die sehr wenig Kommunikation mit anderen notwendig machen. An der Telearbeit schätzt er zudem die noch weitergehende Flexibilität bzgl. der Arbeitszeit. Diese Tage sind des Öfteren von längeren Unterbrechungen geprägt – so z. B. von Ämtergängen, Einkäufen zu untypischen Zeiten etc.

Durch seine erst kurz zurückliegende Versetzung in eine neu aufgebaute Abteilung und der damit zusammenhängenden geringen Menge an festen Terminen, Meetings etc. ist seine Arbeit sehr gut planbar. Da es sich um eine Stabsstelle handelt und sein direkter Vorgesetzter in der betrieblichen Hierarchie sehr hoch steht und sehr wenig im Gebäude ist, kann er sich seine Arbeitszeit weitgehend selbst organisieren. Rücksichtnahmen bzw. Kommunikationserfordernisse mit anderen Beschäftigten können dabei nahezu ausgeklammert werden.

Die weitgehenden Freiräume, die ihm das Arbeitszeitmodell bietet, werden von Herrn Berger wahrgenommen und ausgenutzt. Gründe, um früher zu gehen, müssen seiner Ansicht nach nicht besonders wichtig sein und dürfen betrieblichen Erfordernissen entgegenstehen. Besonders stolz ist er, dass dieser Grundsatz auch in der noch von ihm mit ausgehandelten Betriebsvereinbarung zum neuen Arbeitszeitmodell zu finden ist. Die folgenden Zitate beziehen sich auf die Festlegung des Arbeitsanfangs und -endes und machen deutlich, dass bei seiner Planung der Arbeitszeit betriebliche Interessen oder die aktuelle Arbeitsmenge so gut wie keine Rolle spielen.

„Herr Berger: ... ich schaue, wann ich abends private Termine habe [...] oder ob ich mir z. B. jetzt auch ein bisschen Zeit aufbauen möchte. Darf ich zwar meinem Arbeitgeber nicht sagen, der hört das gar nicht gerne, wenn jetzt vielleicht gerade mal nicht so viel zu tun ist, ich aber geplant habe, frei Haus Gleitzeit zu machen zu irgendeinem bestimmten Zeitpunkt und möchte da gerne einfach ein Polster mir erarbeiten ... Also ich persönlich bin da sehr frei, weil ich bin ungebunden, habe keine Familie oder so [...] ich komme manchmal um zehn in die Arbeit und manchmal um sieben, ja?“

„Herr Berger: ... also jetzt z. B. es läuft gerade die Tour de France, ich verfolge das sehr gerne, ich bin dann auch schon mal um halb drei gegangen, damit ich dann so die Entscheidungen in den Bergen dann zu Hause anschauen kann. Das ist der Vorteil auch von dem Arbeitszeitmodell dann.“

Die Bereiche Arbeit und Freizeit werden sowohl von den Inhalten als auch von den Zeiten her strikt getrennt. Einzige Ausnahme bildet der Freitag, an dem er von zu Hause aus arbeitet und die zeitlichen Abfolgen eher vermischt. Aber auch bei der Telearbeit ist es

immer genau unterscheidbar, ob er gerade arbeitet oder nicht. Der Logik des Interessengegensatzes folgend ist die Arbeitszeit vom Arbeitgeber eingekauft und damit hat dieser, nach Meinung von Herrn Berger, das Recht auf die ausschließliche Konzentration des Beschäftigten auf die Arbeitsaufgabe. In der Freizeit hingegen zahlt der Arbeitgeber nicht, daher wird nicht gearbeitet.

Seine Arbeitszufriedenheit ist bezogen auf die Arbeitszeit sehr hoch, da er sie fast ausschließlich nach seinen freizeitlichen Präferenzen organisieren kann. Seiner Meinung nach ist das sehr freizügige Arbeitszeitmodell primär dafür verantwortlich. Seinen individuellen Zeitstil nach privaten Maßstäben muss er zum Teil in der Firma verteidigen, z. B. gegenüber Vorgesetzten, was ihm allerdings keine Probleme bereitet, da er sich ihnen gegenüber im Recht fühlt und als ehemaliger Betriebsrat über die notwendigen kommunikativen Fähigkeiten verfügt.

Nach seinem Ausscheiden aus dem Betriebsrat hat Herr Berger sich deutlich von seinen Arbeitsinhalten distanziert, was sich auch auf die Organisation der Arbeitszeit auswirkt. Das folgende Zitat ist die Antwort auf die Frage, ob seine 39-Stunden-Woche der Arbeitsmenge angemessen ist.

„Herr Berger: Also beim Betriebsrat ist es sogar, je nach dem, was gerade so ansteht, da ist es zeitlich sogar manchmal knapp geworden und da habe ich dann auch so ein bisschen Probleme gehabt, weil ich bin wirklich überzeugter Betriebsrat gewesen, da stehe ich voll dahinter und da kann ich nicht sagen, da lasse ich jetzt den Griffel fallen, ja? Aber den Profit von anderen zu vergrößern, da stehe ich nicht unbedingt voll dahinter.“

Herr Bergers persönliche Ziele liegen, nach dem Ausscheiden aus dem Betriebsrat, ausschließlich im Freizeitbereich. Er geht in seiner Freizeit vielfältigen Interessen nach, von Parteipolitik bis Bergwandern, die alle Zeit und Energie kosten. Eine Karriereorientierung im beruflichen Bereich weist er entschieden von sich. Vielmehr würde er im Beruf lieber „kürzer treten“, damit für die Freizeit noch genügend Energie und Zeit zur Verfügung stehen.

Daher verwundert es nicht, dass er in Bezug auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit keine Konflikte sieht. Die Wahrnehmung von festen Terminen bereitet ihm keine Schwierigkeiten. Dass der einzige feste Termin innerhalb der Freizeit das sonntägliche Wandern ist, hat dagegen eher etwas mit einer persönlichen Vorliebe für spontane Freizeitgestaltung zu tun. Trotz oder gerade wegen der vielfältigen Interessen ist die zeitliche Organisation der Freizeit sehr variabel. Die Zufriedenheit ist bezogen auf die Möglichkeiten, die ihm das Arbeitszeitmodell bietet, sehr hoch. Einziger Kritikpunkt bei

ihm wäre, dass er einfach zu viele Interessen hat, die er verfolgen möchte. Wenn es also zu terminlichen Konflikten kommt, so sind es meist Freizeitermine, die untereinander kollidieren und nicht etwa mit Terminen aus dem beruflichen Leben.

Zusammenfasst könnte man sagen, Herr Berger entfaltet die Selbstorganisation von Arbeitszeit, die nach den formalen Regelungen in seinem Unternehmen möglich ist, auf der Basis eines gesicherten Wissens und Vertrauens auf seine Rechte als Arbeitnehmer. Angesichts des Interessengegensatzes zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hält er es für selbstverständlich, dass letztere möglichst versuchen, sich im Rahmen der von den Tarifparteien ausgehandelten Regeln das Arbeitsleben so angenehm wie möglich zu machen. Ein schlechtes Gewissen, z. B. wenn bei einem frühen Arbeitsende seinerseits ein anderer seine Arbeit tun muss, kennt er nicht. Seiner Auffassung nach hat der Arbeitgeber für eine ausreichende Personaldecke zu sorgen, damit keiner der Beschäftigten mehr arbeiten muss als vertraglich vereinbart. Trotzdem ist auch Herr Berger durchaus bereit, in bestimmten Situationen Mehrarbeit zu leisten. Allerdings ist dies aus seiner Sicht nur dann möglich, wenn keine privaten Termine dem entgegenstehen. Zumeist sind es bei Herrn Berger sogar die geplanten Freizeitermine, die, vermittelt des dafür benötigten Guthabens auf dem Gleitzeitkonto, die Menge der Mehrarbeit bestimmen. Damit wird die Organisation der Arbeitszeit vollständig den privaten Interessen untergeordnet.

9.6.2 Gemeinsame Merkmale der Freizeitorientierten

Die freizeitorientierten Beschäftigten kommen alle aus IT-Branche und arbeiten in formalen Begrenzungskulturen. Auf der Basis eines gesicherten Vertrauens in die formalen Regeln entwickeln sie einen eigenen Zeitstil, um aus ihrer Sicht das Beste aus der Situation zu machen. Der Interessengegensatz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer spielt in ihren Überlegungen nur insofern eine Rolle, als sich das betriebliche Interesse bei der konkreten Zeitplanung im Normalfall den privaten Interessen unterordnet. Alle haben, im sampleinternen Vergleich, ein eher instrumentalistisches Arbeitsverständnis. Die Arbeit ist also primär eine Tätigkeit zur Finanzierung des Lebensunterhalts, wenn sie dann auch noch Spaß macht, umso besser.

Die Freizeitorientierten sind mehrheitlich männlich und im Altersbereich zwischen Mitte 30 und Mitte 40. Ihre Karriere ist also noch nicht zu Ende, sie sind aber auch keine Berufsanfänger mehr, die sich beweisen müssen. Vielmehr ist der weitere berufliche Weg durch klare betriebliche Hierarchien vorgeplant. Es herrscht ein sehr moderates Karrierestreben vor, das eher auf Erhalt des bisher erworbenen Status ausgerichtet ist. Wie der Name des Typus schon nahe legt, will keiner der Freizeitorientierten berufliche Karriere um jeden Preis machen.

9.6.2.1 Organisation der Arbeitszeit

Ausgangspunkte zur Festsetzung der Arbeitszeiten sind bei allen Beschäftigten dieses Typs die formalen Regeln des jeweiligen Arbeitszeitsystems. Alle haben die Möglichkeit, eventuell geleistete Mehrarbeit in Freizeit auszugleichen. Eine Auszahlung ist dagegen bei keinem vorgesehen. Ihre und auch die Arbeitszeitdauer der Kollegen richtet sich nach formalen bzw. informellen Regeln im jeweiligen Betrieb. So existiert zwar formal die Möglichkeit der Selbstorganisation der Arbeitszeit, im betrieblichen Alltag gibt es aber eine klar definierte Erwartungshaltung an die Beschäftigten. So arbeitet beispielsweise Herr Thade, der einzige Beamte im Sample, formal in einem sehr freien Arbeitszeitmodell, einer Gleitzeit ohne Kern- oder Rahmenzeit und auch ohne Beschränkungen der Anwesenheitsdauer. Dennoch wird die Anwesenheitszeit der Beamten von Seiten des Amtes erfasst und Mehrarbeit garantiert in Freizeit ausgeglichen. Andere Möglichkeiten sieht das Arbeitszeitsystem nicht vor. Von Leben erfüllt wird dieses System allerdings erst durch die alltägliche Praxis, d. h. durch die Tatsache, dass den Mitarbeitern jetzt und in Zukunft auch real die Möglichkeit eingeräumt wird, Freizeit zu entnehmen. Wie bei anderen Beschäftigten dieses Samples dargelegt, die dauerhaft und ohne reale Chance auf einen vollständigen Ausgleich Mehrarbeit ableisten, reicht die formale Möglichkeit allein nicht aus.

Bei Herrn Thade sind keine festen Zeitinstitutionen aus dem Bereich Arbeit vorhanden. Als Abteilungsleiter vornehmlich mit planerischen Aufgaben betraut, ist er von der alltäglichen Arbeit seiner Kollegen weitgehend unabhängig. Das folgende Zitat macht deutlich, dass eine Varianz in der täglichen Anwesenheitszeit für Herrn Thade völlig selbstverständlich ist und keines außergewöhnlichen Anlasses bedarf:

„I: Wann kommen und gehen Sie denn?“

Herr Thade: Zwischen 7:30 Uhr und 11:00 Uhr und ich gehe zwischen 16:00 Uhr und 21:00 Uhr. Und das ist jeden Tag anders.

I: Woran liegt das?“

Herr Thade: Persönliche Lust und Laune.

I: Also tatsächlich morgens, ach ...

Herr Thade: So nach dem Motto: Ich drehe mich morgens im Bett um und, was weiß ich, ich bin nicht ausgeschlafen. Dann bleibe ich halt noch 'ne Stunde liegen. Das hat dann u. a. damit zu tun, neulich hat meine Frau eine alte Dschungelbuch-CD wieder rausgekratmt und konnte nicht aufhören das Ding zu hören, bis es nachts um halb zwei war. Entsprechend wenig Lust hatte ich, morgens um sechs aufzustehen. Na ja gut, dann kommen wir halt mal später. [...]

Ich meine, wenn ich natürlich um zehn einen Termin habe, dann sollte ich vielleicht um zehn auch mal in der Arbeit sein.“

Auf die konkrete Dauer der Anwesenheit wirken neben Tagesform und objektiven Arbeitsnotwendigkeiten vor allem auch strategische Überlegungen ein. Herr Thade hat den Kontostand seines Gleitzeitkontos immer im Blick und beeinflusst diesen bewusst so, dass privaten Interessen, die eine Zeitentnahme von diesem Konto erfordern, immer nachgegangen werden kann.

Eine andere Variante der Freizeitorientierung verfolgt Herr Thimm. Er geht weniger planvoll und strategisch vor, sondern richtet seine Anwesenheitszeiten vollständig nach seiner Konzentrationsfähigkeit aus. Seiner Meinung nach ist dies auch im betrieblichen Interesse, da er dann die Firma verlässt, wenn seiner Einschätzung nach die Aufmerksamkeit nachlässt. Mit dieser Praxis arbeitet er innerhalb einer Woche ohne besondere Termine ca. die geforderten 40 Stunden. Seine Arbeit als Softwareentwickler macht allerdings von Zeit zu Zeit Dienstreisen oder Kundenbesuche zur Inbetriebnahme der Software notwendig. Da insbesondere die Reisezeiten im Inland in dieser Firma vollständig als Arbeitszeit angerechnet werden, ist die Anhäufung von Überstunden für Herrn Thimm eine übliche Situation, auch wenn im Vergleich zu anderen Beschäftigten dieses Samples die Menge an Mehrarbeit sehr gering ist. Die Freizeitentnahmen von Herrn Thimm erfolgen fast ausschließlich nach spontanen Maßstäben. Nach Aussagen im Interview geht er beispielsweise mit Kollegen in den Biergarten, wenn er ein sehr komplexes und langwieriges Problem gelöst hat oder bei sehr gutem Wetter zum Schwimmen an den nahe gelegenen See. Da sich bei Herrn Thimm die zeitlich ausgedehnten Freizeitaktivitäten auf das Wochenende beschränken, betrachtet er den Ausgleich von Mehrarbeit als zusätzlichen Luxus neben der sonstigen, gesichert freien Zeit.

Bei allen Freizeitorientierten ist das Wochenende gesichert arbeitsfrei. Zwar könnte Herr Thade am Wochenende arbeiten. Seitdem Wochenendarbeit aber nur noch mit 1,5facher Freizeit ausgeglichen wird, werden auch Servicearbeiten, die vorher sinnvollerweise auf das Wochenende gelegt worden sind, innerhalb der Woche erledigt. Der planmäßige Feierabend und das Wochenende erfüllen damit die Funktion von Zeitinstitutionen für die Organisation des Arbeitstages oder der Arbeitswoche. Das Gleiche gilt für den Urlaub in der Jahresperspektive. Alle Beschäftigten dieses Typus wurden noch nie aus dem Urlaub zurückgeholt oder telefonisch mit betrieblichen Dingen konfrontiert. Ebenso wie die Beschäftigten versuchen, die Freizeit arbeitsfrei zu halten, lehnen sie die Vermischung von betrieblichem und privatem Tun während der Arbeitszeit ab. Als Merkmal einer guten Arbeitsleistung geben alle neben der fachlichen Kenntnis das effektive Arbeiten an. Das Einbringen von Elementen der privaten Lebenswelt zur Kompensation von überlangen betrieblichen Anwesenheitszeiten entbehrt bei diesen Beschäftigten der Notwendigkeit, da sie die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit einhalten.

Alle Beschäftigten dieses Typus arbeiten im Rahmen von Begrenzungskulturen. Die vertraglich vereinbarte oder informell kommunizierte Arbeitszeit²¹⁵ ist die Grundlage der Arbeitszeitplanung der Beschäftigten im Unternehmen. Dazu gehört bei den Beschäftigten dieses Typs, dass die Arbeitszeit erfasst wird und die Möglichkeiten zum Freizeitausgleich von den Beschäftigten standardmäßig genutzt werden. Erst auf der gesicherten Basis der formalen Regeln können sich hier die teilweise hochflexiblen Arbeitszeitmuster entwickeln, da erst die Sicherheit des Ausgleichs von bereits abgeleiteter Mehrarbeit eine über den kurzfristigen Zeithorizont hinausgehende Planung ermöglicht. Ein weiteres gemeinsames Merkmal ist die betriebliche Toleranz gegenüber von der Norm abweichenden Zeitrhythmen einzelner Mitarbeiter. Einzige Bedingung bei der Festsetzung der Arbeitszeiten ist nach Aussagen in den Interviews die Einhaltung von bereits vereinbarten Terminen. Eine ständige, gesicherte Ansprechbarkeit wird dagegen von den Beschäftigten dieses Typs nicht gefordert. Gearbeitet wird also nach dem Motto: ‚Wenn es heute nicht klappt, dann rede ich eben morgen mit dem Kollegen und mache derweil etwas anderes.‘ In den Interviews betonen die Beschäftigten allerdings, dass dies nur in längerfristigen Produktions- bzw. Projektzyklen möglich ist. Wenn die Notwendigkeit einer kurzfristigen Reaktion, z. B. auf spontane Kundenwünsche, gegeben ist, ist eine derartige Arbeitsweise nicht möglich.

Die Anerkennung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit bringt es zudem mit sich, dass die Profilierung über lange Arbeitszeiten zumindest nicht der einzige Weg der Leistungsdemonstration ist, wenn es nicht gar im Betrieb als vollständig ‚verpönt‘ gilt. Mit Ausnahme des verbeamteten Herrn Thade haben allerdings alle Beschäftigten typenübergreifend von Kollegen beim jetzigen oder früheren Arbeitgeber berichtet, die wesentlich mehr Überstunden machen und sich davon mehr Geld bzw. einen Karriereschub versprechen.

Entsprechend anders gestalten sich die formellen und informellen Normen bei Herrn Thade. Die Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter seiner Behörde werden über eine Stempelkarte am Eingang erfasst. Änderungen der automatisiert erhobenen Zeiten, z. B. dadurch bedingt, dass nicht an allen möglichen Einsatzorten von Herrn Thade Zeiterfassungsterminals installiert sind, sind mit einem erheblichen bürokratischen Aufwand verbunden. Mehrarbeit kann und muss durch Freizeit ausgeglichen werden. Eine Auszahlung der mehr geleisteten Arbeit ist bei den Beamten ebenso wenig möglich wie ein Verfallen des Zeitguthabens.

²¹⁵ Wie in der Fallbeschreibung von Frau Engl beschrieben, müssen die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten nicht immer den von den Beschäftigten erwarteten entsprechen. Wenn allerdings offen eine Zahl kommuniziert wird, wie dies bei der Teamleiterin Frau Engl der Fall ist, von der man zehn Überstunden im Monat erwartet, kann sich die gleiche Situation einer relativen Planungssicherheit ergeben.

Den zentralen Unterschied zu Unternehmen in der freien Wirtschaft sieht Herr Thade in der lebenslangen Gewissheit der Beamten, die Anstellung zu behalten. Im folgenden Zitat drückt er dies in seinen Worten aus.

„Herr Thade: Der andere sagt, oh ich muss rödeln, rödeln, rödeln, weil ich nicht weiß, dass mein Arbeitsplatz morgen noch da ist. Bei uns ist 'ne ganz andere Denke. Der ist morgen noch da, der ist auch noch übermorgen da, der ist über-übermorgen noch da. Das muss ich mir irgendwo einteilen. Und dann muss ich mir auch eine Basis schaffen, dass ich das längerfristig aushalte, d. h. ich muss auch an der Gestaltung des Arbeitsumfeldes teilnehmen oder Einfluss drauf nehmen, wie das Rechenzentrum ist, wie diese Prozessabläufe sind. Weil sonst macht es ein anderer für mich und dann ist das nicht so, wie es mir taugt. Dass der Rechner eingebaut und verwaltet und betrieben werden muss, ist ja unstrittig. Aber er kann es auf die harte oder auf die ... auf die angenehme oder auf die unangenehme Tour haben. Der Mensch hat es halt gerne bequem.“

Eine individuelle Strategie der permanenten Leistungsverdichtung, wie sie für andere Arbeitsumgebungen sinnvoll sein könnte, sieht Herr Thade bei Beamten nicht als adäquat an. Insbesondere die Karriereverläufe werden nicht so sehr durch die individuellen Leistungen der Beschäftigten bestimmt, sondern nach dem Senioritätsprinzip durch die Menge der Dienstjahre. Dadurch herrscht in diesem Arbeitsumfeld seiner Meinung nach weniger Konkurrenzdenken als in Betrieben der freien Wirtschaft, in denen die Kollegen eher versuchen würden, sich gegenseitig auszustechen. In einer Behörde dagegen ist die Arbeitsmenge von anderen Faktoren abhängig und vor allem ist es nicht unbedingt erwünscht, dass die Arbeitsmenge größer wird, da sie nicht mit mehr Aufträgen bzw. mehr Umsatz gleichgesetzt werden kann. Zentrale Motivation der Beamten ist es nach Meinung von Herrn Thade daher, sich längerfristig und so angenehm wie möglich in der Arbeitsumgebung einzurichten.

Besonders bemerkenswert ist hier, dass das Kommen und Gehen nach ‚Lust und Laune‘ gerade in einer von außen als sehr hierarchisch wahrgenommenen Arbeitsumgebung gemäß der informellen Regeln keine Schwierigkeiten bereitet. Es ist allerdings noch einmal darauf hinzuweisen, dass die fehlende Arbeitsabhängigkeit von Kollegen Grundvoraussetzung für eine solche zeitliche Arbeitsorganisation ist.

Wie die Namensgebung des Typus der Freizeitorientierten vermuten lässt, ist die Zufriedenheit mit der Gestaltung der Arbeitszeit primär davon abhängig, ob sie so organisiert werden kann, dass möglichst viele private Interessen verfolgt werden können. Für die Arbeitszufriedenheit allgemein ist es aber von nicht zu vernachlässigender Wichtigkeit, dass die Beschäftigten Anerkennung für die geleistete Arbeit erhalten. Ein Leben ohne Arbeit, z. B. nach einem Lottogewinn, kann sich keiner der Freizeitorientierten

vorstellen. Den Unterschied zwischen der arbeitsinhaltlichen Herausforderung, wie sie z. B. bei einigen Karriereorientierten festzustellen ist, und der hier gemeinten Anerkennung macht das folgende Zitat deutlich.

„Herr Thimm: ... ich wüsste auch, dass ich nicht gänzlich auf Arbeit verzichten könnte. Man braucht's für das Ego, um sich zu bestätigen. Nicht um sich zu verwirklichen, sondern um ... man braucht irgendwas, wo man ein bisschen wichtig ist, wo man gebraucht wird, wo man seine Erfolgserlebnisse hat, wo man einfach so seine Kraft rauszieht und sagt, na ja, dafür bin ich hier.“

Die meisten Freizeitorientierten wollen die jetzige Arbeitszeit beibehalten, nur einige würden in diesem Fall der finanziellen Unabhängigkeit eine Teilzeitanstellung anstreben. Mit der aktuellen Arbeitssituation sind alle sehr zufrieden und heben insbesondere hervor, dass sie die Einhaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit in der IT-Branche als Luxus empfinden, den sie nicht missen möchten.

9.6.2.2 Organisation der Freizeit

Bei der zeitlichen Organisation der Freizeit lassen sich bei den freizeitorientierten Beschäftigten, abhängig von den persönlichen Präferenzen, sowohl spontane oder flexible als auch sehr regelmäßige Muster feststellen. Die Muster spiegeln sich natürlich in der jeweiligen Organisation der Arbeitszeit wider. Wenn jeden Montag ein privater Termin eingehalten werden soll, sollte jeden Montag um eine bestimmte Zeit das Büro verlassen werden. Wenn die Freizeit eher situativ oder spontan organisiert wird oder längere bzw. terminlich gebundene Freizeitaktivitäten nur am Wochenende stattfinden, betrifft es die Organisation der Freizeit nicht, ob an einem bestimmten Tag innerhalb der Woche länger gearbeitet wird. Wie oben erwähnt, lehnen alle Freizeitorientierten das Arbeiten während der Freizeit ebenso ab wie das Einbringen von Privatem in den Betrieb. Sie erhalten die strikte inhaltliche Trennung der beiden Bereiche jederzeit aufrecht. Eine wichtige Zeitinstitution ist demzufolge das Arbeitsende, da es die Zäsur zwischen Arbeit und Freizeit bildet. Analog verhält es sich beim Wochenende und beim Urlaub. Wenn die individuellen Präferenzen feste Termine notwendig machen, werden sie von den freizeitorientierten Beschäftigten selbstverständlich eingehalten. Den Vorrang privater Termine gegenüber zeitlich nicht kritischen betrieblichen Interessen macht noch einmal das folgende Zitat von Herrn Thimm deutlich, das eine Antwort auf die Frage gibt, ob er private Termine verschieben würde, wenn sie mit betrieblichen konfliktieren.

„Herr Thimm: Das lasse ich nicht zu. Da sind mir meine Freunde zu wichtig, als dass ich die da enttäusche auf diese Art.“

Die Nutzung der Freizeit ist gemäß der individuellen Präferenzen sehr unterschiedlich. Gemeinsam ist den Beschäftigten dieses Typs nur, dass die Freizeit nicht überwiegend für die Regeneration der Arbeitskraft gebraucht wird. Vielmehr existieren bei allen

Freizeitorientierten private Interessen, deren Wichtigkeit sich mit den betrieblichen Interessen messen kann. Zufriedenheit mit der gesamten Zeitplanung stellt sich dann ein, wenn diesen privaten Interessen in einem individuell genügenden Maße gefolgt werden kann.

9.7 Die Künstler - Situative Integration von Arbeit und Freizeit.

Bei den Beschäftigten dieses Typus steht die Verteilung der individuellen zeitlichen Ressourcen auf die Bereiche Arbeit und Freizeit ständig zur Disposition und wird situativ angepasst. Eine Priorisierung von Freizeit- oder Arbeitsinteressen ist dabei nicht eindeutig auszumachen. Zentrales Element ist die enorme Flexibilität der Zeitverwendung, gravierende Schwankungen der jeweiligen Arbeitsmenge können so ausgeglichen werden. Im Sample traten die Künstler nur im Rahmen von Entgrenzungskulturen auf. Dennoch gelang es ihnen, den Freizeitinteressen auch gegen die Tendenz dieser Kulturen, immer größere Teile des Tages zumindest optional zu beanspruchen, Raum in der individuellen Zeitverwendung einzuräumen. Die Arbeitsorganisation wird dergestalt umorganisiert, dass auch zeitintensivere Freizeitaktivitäten durchgeführt werden können. Gemeinsam ist diesen Beschäftigten, dass Termine aus beiden Bereichen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit eingehalten bzw. kreativ angepasst werden. Wie noch zu zeigen ist, verlieren dabei vor allem die Zeitinstitutionen Feierabend, Wochenende und zum Teil auch Urlaub gravierend an Bedeutung. Hinzu kommt, dass die Abfolge ‚Aufstehen – Arbeiten – Freizeit haben‘ nicht mehr in allen Fällen zutreffen muss. Da sich der Typus der Künstler am weitesten von der fordistischen Norm der Zeitverwendung entfernt, folgen zwei ausführliche Fallbeschreibungen. Diese unterscheiden sich vor allem darin, dass sie an verschiedenen Zeitinstitutionen festhalten. Während bei Frau Born zu vielen Zeiten die Bereiche Arbeit und Freizeit noch unterscheidbar sind, kann bei Herrn Ludwig von einer aktiv voran getriebenen Entgrenzung gesprochen werden. Innerhalb einer Woche lassen sich nur noch wenige zeitliche Areale finden, in denen die Zuordnung zu den Bereichen Arbeit oder Freizeit eindeutig ist.

9.7.1 Frau Born - Bedeutungsverlust von Wochenende und Feierabend

Frau Born ist Anfang 30, in fester Partnerschaft lebend und kinderlos. Sie arbeitet in einer Eventagentur als Teamleiterin. Seit Gründung der Agentur ist sie dort beschäftigt. Sie identifiziert sich stark mit ihrer Arbeit. Ihre durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit beträgt ca. 55 Stunden. Die vertraglich vereinbarte Zeit wusste sie im Interview nicht, was auf die geringe Bedeutung dieser Zahl hinweist. Zeiterfassung gibt es in dieser Agentur

nicht. Damit ist auch die Kontrolle der Einhaltung einer vorgeschriebenen Stundenzahl oder gar der betrieblich regulierte Ausgleich von Mehrarbeit in Freizeit bzw. das Ausbezahlen derselben nicht möglich.

Für Frau Born stehen die Bereiche Freizeit und Arbeit ständig zur Disposition und werden situativ der jeweiligen Arbeitsmenge angepasst. Einzig der Arbeitsbeginn, der aus arbeitsorganisatorischen Gründen regelmäßig vor dem ihres Teams liegt, ist eher routiniert. Der Rest des Tages wird mit Aktivitäten gefüllt, die nicht immer eindeutig zuzuordnen sind.

„Frau Born: ... in dem Tag gibt es hier auch immer so ein Gefühl von Freizeit. [...] Beispielsweise die Mittagspause ist für mich Freizeit. Selbst das Telefonat mit 'ner Freundin, wenn ich da mal im Büro sitze, das ist für mich auch 'ne schöne, freie, tolle Zeit. Also das ist für mich überhaupt keine Arbeit, in dem Sinne. Also ich habe nie das Gefühl, so ich bin jetzt bei der Arbeit und dann ist Freizeit, sondern das gleitet so über.“

Obwohl Frau Born natürlich einen großen Prozentsatz des Tages in der Firma mit Arbeit verbringt, gibt es laut ihren Angaben doch immer wieder mehr oder weniger lange Freizeitpausen, die sowohl mit privatem Surfen im Internet oder privaten Telefonaten als auch mit mehrstündigen Treffen mit Freunden im Lokal angefüllt sein können. Die normale Tagesabfolge Arbeit – Arbeitsende – Freizeit wird in diesem Fall zumindest aufgeweicht. Die in Bezug auf die Erwerbsarbeit ‚verlorene‘ Zeit holt sie dabei auch am Wochenende, genauer am Sonntag, nach, der dadurch den Status des arbeitsfreien Tages verliert. Das gesicherte arbeitsfreie Wochenende besteht für sie nur aus dem Samstag, der tatsächlich nur in Notfällen bzw. bei Events, die selbst zu besuchen sie zu vermeiden sucht, mit Arbeit gefüllt wird. Aber auch diese Entscheidung trifft sie selbst. Eine angeordnete Wochenendarbeit würde sie dagegen als Belastung wahrnehmen.

Die Nutzung der zeitlichen Freiheiten, die das Arbeitszeitmodell vorsieht, bewegt sich in diesem Fall auf zwei Ebenen. Zum einen kompensiert Frau Born die lange Anwesenheitszeit in der Agentur, indem sie private Verrichtungen selbstverständlich in die Anwesenheitszeit integriert. Wie das folgende Zitat deutlich zeigt, ist das ihrer Meinung nach für die Werbebranche üblich, auf jeden Fall aber in ihrer Agentur ein normales Verhalten.

„Frau Born: Also das Klischee sagt ja, dass man hier besonders ... also in der Werbebranche besonders viel arbeitet und insofern recht wenig Raum für Freizeit bleibt oder aber, man transferiert die freie bzw. die private Zeit auch in den Beruf, was ja bei uns gang und gäbe ist. Was ich auch völlig in Ordnung finde ... heißt also, dass man private Aktivitäten durchaus vom Arbeitsplatz verrichtet, sage ich mal, ob es E-mailen ist, ob es Kontakte mit Freunden aufrechterhalten, ob es Bankgeschäfte machen, das ist ja völlig normal, dass man das auch in der Arbeitszeit macht. Auch bei uns gibt es da überhaupt keinerlei Beschränkung.“

Auf einer anderen Ebene legt Frau Born sehr viel Wert auf eine in ihren Augen ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Sie ist der Meinung, dass diese individuell unterschiedlich gestaltet werden kann. Demzufolge muss jeder Beschäftigte seine individuelle Balance, auch gegen die zeitlichen Verfügbarkeitsnormen der typischen Agenturkulturen, selbst herstellen. Dieses funktioniert ihrer Meinung nach nur durch eigensinnige Begrenzung der Arbeitsmenge. Wenn man sozusagen ohne Gegenwehr der von ihr wahrgenommenen Tendenz in der Werbebranche im Allgemeinen und ihrer Agentur im Speziellen folgt, hat man dauerhaft überlange Arbeitszeiten und damit mittelbar auch den Verschleiß der Arbeitskraft als Ergebnis. Eine kollektive Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen, also Betriebsrat oder Gewerkschaften, lehnt sie dagegen als Bevormundung und unangemessene Vereinheitlichung von unterschiedlichen individuellen Präferenzen ab.

Für ihre Agentur beschreibt Frau Born eine sehr ausgeprägte Form einer Entgrenzungskultur, in der die Bewertung von langen Anwesenheitszeiten als Leistungsdemonstration von der Geschäftsleitung vorgelebt wird. Als Beispiel gibt sie das Verhalten einer Gesellschafterin an, die an einem für sie freien Tag von zu Hause aus arbeitete und dieses ihrer Assistentin in der Agentur auch via E-Mail mitteilte. Frau Born hingegen wusste nicht, dass ihre Vorgesetzte frei hatte und rief bei deren Assistentin an. Sie bekam die Auskunft, dass ihre Vorgesetzte frei habe, sie sie aber natürlich zu Hause anrufen könne. Frau Born hat in dieser Situation nicht angerufen. Für sie war dies eine symbolische Handlung, die sie missbilligt. Die Begrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit, dazu gehört in diesem Fall vor allem das ‚Freimachen‘ an einem freien Tag, ist für sie eine der Grundvoraussetzungen für ein längerfristiges Engagement in der Agenturlandschaft. Dass ihre Vorgesetzte hier offensichtlich als Vorbild aufgetreten ist, legt nahe, dass diese die Notwendigkeit dieser Art von Begrenzung weder für sich noch für ihre Beschäftigten wahrnimmt.

Diese Einschätzung sieht Frau Born darüber hinaus darin bestätigt, dass die individuellen Anwesenheitszeiten von anderen, sowohl von Beschäftigten als auch von der Geschäftsleitung, deutlich wahrgenommen und kommentiert werden. Ihr direkter Vorgesetzter, der gleichzeitig geschäftsführender Gesellschafter der Agentur ist, hat ihrer Meinung nach die Anwesenheitszeiten und damit ebenfalls den Fortschritt ihrer Projekte „sehr, sehr genau im Blick“. Die Beschäftigten nehmen die Anwesenheitszeiten ihrer Kollegen ebenso wahr. Bei von der betrieblichen Norm abweichendem Arbeitsanfang oder -ende manifestiert sich diese interne Kontrolle durch mehr oder weniger abwertende Bemerkungen derer, die noch bleiben oder schon länger da sind. Für sich selbst teilt Frau Born die Leistungskultur in der Agentur nicht. Die individuellen Anwesenheitszeiten sind

für sie Ergebnis von mehr oder weniger gutem Aushandeln der eigenen Arbeitsmenge und nicht zuletzt der individuellen Effektivität bzw. Fähigkeit zur Selbstorganisation. Eine (über-)lange Anwesenheitszeit ist damit, genau im Gegensatz zur beschriebenen Leistungskultur, eher das Ergebnis einer schlechten Strukturierung der eigenen Arbeit oder einer langsamen Arbeitsgeschwindigkeit.

Demgegenüber ist die schnelle Abfolge und die teilweise Überschneidung von Projekten für Frau Born ein Abgrenzungsmerkmal von Agenturen gegenüber ‚normalen‘ Unternehmen, die ihrer Meinung nach Aufträge eher nacheinander abarbeiten würden. Trotz des in Agenturen entstehenden höheren Stresses empfindet sie dennoch durch die ebenfalls höhere Zahl der Projekte eine größere Befriedigung. Zentrale Leistungsmerkmale sind für sie die Termintreue bzw. die Fähigkeit, Verantwortung übernehmen zu können. Frau Born stellte sich selbst im Interview als karriereorientiert dar. Allerdings hegen sie und ihr Partner einen Kinderwunsch, den sie mit der Arbeit in einer Agentur als nicht vereinbar ansehen. Ihre berufliche Zukunft sieht sie daher in einer höheren Stellung in einem mittelständischen Unternehmen.

Zentrales Thema des Interviews war die Fähigkeit zur Selbstbegrenzung, die nach Meinung von Frau Born erlernbar ist. Für sich selbst beschreibt sie dieses Lernen als Prozess, der durch eine Phase der zu hohen Arbeitsbelastung ausgelöst wurde. Direkter Auslöser war zu dieser Zeit die Einsicht, dass eine große Diskrepanz zwischen Arbeits- und Privatleben herrschte, in ihrem Fall ausgelöst durch mangelnden Kontakt mit ihrem engsten sozialen Umfeld. Ihre Reaktion war eine Kündigung, die sich aber im Nachhinein eher als ein Neuverhandeln der Arbeitsbedingungen herausstellte, da ihr Vorgesetzter die Kündigung nicht akzeptierte. Resultat war eine Verkleinerung ihres Aufgabenbereichs und damit einhergehend eine erhebliche Verkürzung ihrer Arbeitszeit. Die Situation hielt ca. ein Jahr an, bis sie mit der Beförderung zur Teamleiterin wieder einen neuen und größeren Aufgabenbereich bekam. Ihre Arbeitszeit hat sich demzufolge erheblich verlängert und befindet sich bis heute bei ca. 55 Stunden in der Woche. Sie selbst ist allerdings der Meinung, dass alle Beschäftigten in dieser Branche diesen Lernprozess der Selbstbegrenzung durchlaufen müssen. Für sich selbst sieht sie dies als abgeschlossen an, da sie jetzt in ihrem neuen Aufgabenbereich auch einmal ‚Nein‘ sagen kann, d. h. Projekte nicht übernimmt, wenn durch sie das individuell wahrgenommene Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben gefährdet wäre.

Eng verbunden mit der Fähigkeit zur Selbstbegrenzung der Arbeitszeit ist auch die der Selbstorganisation der Arbeit. Dies spiegelt sich in ihrer Meinung wider, dass Beschäftigte in der Agentur „auch den Mund aufmachen“ müssen, wenn es Probleme gibt. Oder anders ausgedrückt: „Also Hand heben ist ganz gut, wenn man nicht mehr kann.“ Sie

veranschaulicht diese Meinung am Beispiel einer inzwischen ehemaligen Kollegin, die dieses eben nicht getan hat, als sie versuchte, ein in Zeitverzug gekommenes Projekt allein zu fertigzustellen und damit scheiterte. Nach Meinung von Frau Born hätte das Projekt allerdings durch frühzeitige Kommunikation ohne weiteres noch auf die rechte Bahn gebracht werden können. Kommunikation, Teamfähigkeit und nicht zuletzt die Fähigkeit, um Hilfe bitten zu können, sind ihrer Meinung nach unverzichtbare Qualitäten für Beschäftigte in Agenturen.

Die Besonderheit bei Frau Born ist, dass die ihr zugewiesene Arbeitsmenge nicht als Sachzwang wahrgenommen wird. Stattdessen gelang es ihr, durch eine Kündigungsdrohung ihre Arbeitsmenge – konkret: die Anzahl der zu betreuenden Kunden – zu verringern. Die Tatsache, dass die Androhung einer Kündigung zu diesem Zweck notwendig war, belegt die das Verhalten normierende Tendenz der informellen Normen, die eine eigensinnige Reduzierung der Arbeitsmenge, selbst aufgrund individueller Überarbeitung, nicht vorsehen. Durch diese Verringerung haben sich sowohl ihre Arbeitszufriedenheit als auch ihre Motivation eigenen Angaben zufolge massiv gesteigert. Mit der aktuellen durchschnittlichen 55-Stunden-Woche hat sie ihre individuelle Balance zwischen Arbeit und Freizeit z. Zt. hergestellt. Falls sich ihr Kinderwunsch allerdings erfüllen sollte, sieht sie diese hohe zeitliche Arbeitsbelastung als nicht mehr tragbar an. Eine 40-Stunden-Woche ist ihrer Meinung in der Werbebranche allgemein nicht durchsetzbar. Die Kindererziehung würde damit ihrer Meinung nach einen Wechsel der Branche bzw. ein Verlassen der Agenturlandschaft notwendig werden lassen.

Die Arbeitszufriedenheit bemisst sich bei Frau Born zu großen Teilen am Umgang der Kollegen untereinander bzw. dem Umgang von Vorgesetzten und Kollegen. In ihrer jetzigen Agentur bewertet sie diesen als sehr gut. Dazu gehört nicht zuletzt die Tatsache, dass Arbeit selbstverantwortlich organisiert werden soll, damit also nicht direkt kontrolliert wird. Ihrer Ansicht nach ist es ihr vor allem dadurch möglich, ihrem eigenen Arbeitsstil zu folgen. Solange dies der Fall ist, sie zudem weiterhin Verantwortung übernehmen kann und die Arbeitszeit nicht aus der individuellen Balance gerät, ist es für ihre Arbeitszufriedenheit nicht relevant, ob sie nun 40 oder 55 Stunden in der Woche arbeitet.

Frau Borns Freizeitplanung außerhalb der Agentur lässt sich zweiteilen. Innerhalb der Woche bevorzugt sie ruhige Abende mit ihrem Partner. Das Wochenende, also vor allem der Samstag, ist dann eher dem Treffen von Freunden bzw. dem Ausgehen etc. gewidmet. Über die ganze Zeit achtet sie darauf, in der Natur zu sein, d. h. in diesem Fall tägliche Spaziergänge innerhalb der Woche mit ihrem Partner und längere Ausflüge am Wochenende. Die Zufriedenheit mit ihrer Freizeitgestaltung ist hoch, die Einschränkungen, die ein Vollzeitverhältnis mit sich bringt, werden wahrgenommen, aber als

unvermeidlich akzeptiert. Insgesamt ist sie nicht der Meinung, dass sie etwas versäumt. Als einzige Zeitinstitution im Bereich Freizeit lässt sich der allabendliche Spaziergang mit ihrem Partner nennen, der eine Zäsur im Tagesablauf darstellt, da nach diesem Zeitpunkt nicht mehr gearbeitet wird, und gleichzeitig der Regeneration dient.

Wie schon in den oberen Abschnitten angeklungen, ist Frau Born in ihrer Freizeitplanung sehr flexibel. Freizeit ist für sie nicht nur die Zeit, die vor und nach dem Arbeitstag noch übrig bleibt. Vielmehr kann die Freizeit in den Arbeitsbereich eindringen, was die teilweise sehr langen Arbeitszeiten aus Sicht von Frau Born zum Teil kompensiert. Die allabendliche Zeit mit dem Partner nimmt insofern eine Sonderstellung ein, als sie den Endpunkt des Arbeitstages und damit ebenso das Ende der Uneindeutigkeit der Zeitverwendung markiert. Innerhalb der Freizeit, die sie außerhalb der Agentur verbringt, arbeitet sie nicht. Ihr Tagesablauf lässt sich also in eine längere Mischphase in der Agentur und eine reine Freizeitphase außerhalb der Agentur aufteilen. Der klassische Feierabend verschiebt sich hier nach hinten, da typische Freizeitaktivitäten wie das Treffen von Freunden, die nichts mit dem Beruflichen zu tun haben, auch in die eigentliche Arbeitszeit fallen können. Zufrieden mit der zeitlichen Gestaltung ihrer Freizeit ist sie, wenn sie ihren Freizeitinteressen und vor allem der Pflege ihrer sozialen Kontakte im gewünschten Maß nachkommen kann. Zum Zeitpunkt des Interviews sah sie den für sie wichtigen Prozess der Selbstbegrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit als abgeschlossen an. Die Bereiche Arbeit und Freizeit sind ihrer Meinung nach ausbalanciert.

9.7.2 Herr Ludwig - Das Verschwinden von Feierabend, Wochenende und Urlaub

Der Bedeutungsverlust der Zeitinstitutionen Wochenende und Feierabend wird bei Herrn Ludwig, verheiratet, Mitte 30 und seit kurzem Vater des ersten Kindes²¹⁶, bewusst noch weiter getrieben. Als Verantwortlicher für die IT-Infrastruktur und darüber hinaus für die Kundenakquisition einer Patentagentur genießt Herr Ludwig seinen Angaben im Interview zufolge inhaltliche und vor allem zeitliche „Narrenfreiheit“. Diese zeitliche Gestaltungsfreiheit ist im Laufe seiner Betriebszugehörigkeit gewachsen, da er als unregelmäßig erscheinender freier Mitarbeiter in der Agentur angefangen hat und diesen Tagesrhythmus nur wenig veränderte.

²¹⁶ Zum Zeitpunkt des Interviews war seine erste Tochter erst wenige Wochen alt. Die Beschreibung des zeitlichen Alltags bezieht sich damit auf die Zeit vor der Geburt.

Laut formaler Regelung bezieht er ein festes Gehalt, unabhängig von der Arbeitszeit. Der Vertrag wurde allerdings nie schriftlich fixiert, sondern ist eine mündliche Absprache, die das Ende der freien Tätigkeit und den Anfang der Festanstellung markiert. Den auf die Arbeitszeit bezogenen Vertragsinhalt beschreibt Herr Ludwig auf die folgende Weise:

„Herr Ludwig: ... wir hatten damals so eine Art Rahmenvertrag, der aber auch eher handschlagartig ... wo ich gemeint habe, ich stehe 4 Tage die Woche der Firma zur Verfügung, teile die Zeit frei ein und habe halt einen Tag als Beispiel noch übrig, wo ich meine freien Projekte machen kann. Und das ist halt so gleitend, d. h. ich könnte ... also das ist jetzt wieder die charakterliche Sache. Ich bin natürlich bemüht, sowohl von der Leistung, wie der Arbeitszeit, ungefähr das zu erfüllen, was rein theoretisch so gang ... so Norm wäre.

I: Was ist die Norm?

Herr Ludwig: Du, so wie ich es halt so aus meiner Arbeitszeit kenne, halt von früher als Angestellter, dass du halt sieben, acht Stunden am Tag im Schnitt arbeitest. Das bedeutet halt für mich, bei einer 4-Tage-Woche dann, 28 Stunden. Das ist, sage ich mal, das, was ich mich intern verpflichtet fühle, für die Firma zu investieren. Dass ich teilweise deutlich mehr mache, ist keine Frage, weil muss ich machen, wenn es das Geschäft verlangt. Ich kann nicht sagen, so die Zeit ist jetzt vorbei. Der Server läuft nicht ... geht nicht. Auf der anderen Seite kann es auch mal vorkommen, dass z. B. mal wunderschönes Wetter ist und ein paar [unverständlich] Projekte sind, dass ich halt sage, du die Woche schaut es bei mir schlecht aus. Ich bin jetzt nur drei Tage da und bin den Rest halt irgendwie daheim und schau, dass ich es zwischendurch halt irgendwie reinbringe.“

Die ursprünglich ausgehandelte 4-Tage-Woche stellt den individuellen Orientierungsrahmen für die abzuleistende Arbeitszeit dar. Ohne dass es bei der Aushandlung der Arbeitsbedingungen aufgetaucht ist, geht Herr Ludwig von einem 7- bis 8-Stunden-Tag, also annähernd dem Normalarbeitstag aus. Diesen interpretiert er allerdings, wie noch zu sehen sein wird, sehr frei. In einer mittelfristigen Perspektive stellen die angegebenen 28 Stunden in der Woche den Mindeststandard dar, den er ableistet. Insgesamt sieht er seine Anstellung aber eindeutig aufgabenbezogen. Das wird auch aus dem folgenden Zitat klar, welches die Antwort auf die Frage darstellt, für welche Arbeitszeit er bezahlt wird:

„Herr Ludwig: Ich werde für keine Stunden ... ich werde einfach bezahlt. Ich kriege jeden Monat das gleiche Geld.“

Die einzige relativ feste Zeitinstitution in seinem Tagesablauf ist ein Büroblock von durchschnittlich fünf Stunden täglich, die er ohne Pause durcharbeitet. Die Anfangszeit, die sich im Laufe der Zeit eingespielt hat, ist ca. 9 Uhr. Bei besonderen Anlässen, z. B. einem wichtigen Kundentermin am Morgen, verschiebt er aber auch den Arbeitsbeginn. Die exakte Dauer der Arbeitszeit im Büro richtet sich ausschließlich nach den anfallenden Aufgaben. Wenn diese erledigt sind, verlässt er das Büro. In seinen Arbeitsinhalten ist er sehr autark.

Als Leiter der Abteilung IT, die mit ihm drei Mitarbeiter umfasst, beschränkt sich der Absprachebedarf mit den Kollegen darauf, deren Arbeit zu kontrollieren und zu koordinieren. Mit dieser Art von Tätigkeit ist dann auch der Büroblock gefüllt. In dieser Zeit ist er zudem regelmäßig für Kunden erreichbar. Der Hauptteil der Arbeit einer Patentagentur, eben die Patentrecherche für Firmenkunden, wird von ihm und seinem Vorgesetzten, der gleichzeitig auch Besitzer der Agentur ist, geleistet. Beide erledigen die Arbeit von zu Hause. Sein Vorgesetzter ist damit noch weniger in der Firma als er selbst. Ihre tägliche Kommunikation erfolgt ausschließlich über das Telefon. Dies geschieht allerdings ohne Rücksicht auf Uhrzeit und Wochentag. Die die gesamte Woche umfassende Erreichbarkeit rund um die Uhr ist für Herrn Ludwig der Preis, den er für die zeitliche Narrenfreiheit bezahlen muss und auch gerne bezahlt.

Bezüglich der Arbeitszeitkultur ist Herr Ludwig in einer besonderen Situation, da er durch die dauerhafte Abwesenheit seines Vorgesetzten, der fast ausschließlich von zu Hause aus arbeitet, innerhalb der Firma keinen Vorgesetzten hat. Zudem ist der Bereich IT räumlich von der restlichen Firma getrennt. Die kleine IT-Abteilung arbeitet in einem anderen Flügel des Firmengebäudes und hat somit keinen regelmäßigen Kontakt zu anderen Abteilungen, solange die technischen Einrichtungen keine Probleme aufwerfen. Die sonstige Arbeit der Abteilung, hauptsächlich Entwicklung von spezialisierter Software bzw. Support, kann völlig autark erledigt werden. Es besteht also keine Notwendigkeit für eine regelmäßige Kommunikation mit Kollegen der anderen Abteilungen. Alle Mitarbeiter innerhalb dieser Abteilung haben mit einer Anstellung als freie Mitarbeiter, zum Teil noch als Studierende, angefangen. Eine regelmäßige Anwesenheitspflicht wurde im Gegensatz zu den anderen Abteilungen der Firma hier nie etabliert. Die Anwesenheitszeiten richten sich ganz nach persönlichen Präferenzen bzw. objektiven Arbeitsanforderungen. Dennoch ist der individuelle Zeitstil, den Herr Ludwig etabliert hat, als der am weitesten vom Normalarbeitstag entfernte zu betrachten. Seine Kollegen, durchweg männlich, halten zumindest die räumliche Trennung von Arbeit und Freizeit aufrecht, d. h. vor allem, sie arbeiten nicht von zu Hause. Bezogen auf die zeitliche Organisation lässt sich feststellen, dass auch seine direkten Kollegen sich durchweg am Normalarbeitstag orientieren, obwohl sie nahezu die gleichen Voraussetzungen haben wie Herr Ludwig.

Die Arbeit, die nicht im Büro erledigt wird, wird in den Familienalltag integriert. Ein dezidierter Feierabend fehlt hier völlig, denn der Computer läuft noch, wenn Herr Ludwig schon im Bett liegt und ist erster Anlaufpunkt beim Aufstehen. Dennoch beschreibt er, dass diese Art von Arbeit quasi nebenbei erledigt werden kann.

„Herr Ludwig: ... ich probiere halt eben, wieder diese blöden Beispiele, kurz im Internet Listen generieren, durchschauen, Download starten, in die Kundendatenbank mal reinschauen und irgendwelche Prozesse dort starten.“

Das sind eher so Sachen, wo du zehn, viertel Stunde Vorlauf hast, dann läuft es wieder 'ne halbe Stunde oder Stunde und dann schaust du mal kurz, ob es geklappt hat, und dann machst du den nächsten Schritt. Also das kann man immer so integrieren.“

In Bezug auf die Zeitinstitutionen gibt es zwischen den Bereichen Arbeit und Freizeit keine Konflikte. Der Büroblock wird bei der Freizeitgestaltung ebenso ausgespart wie der immer freie Mittwochnachmittag bzw. der Montagvormittag, die für das Hobby bzw. die Familie reserviert sind, bei der Arbeitszeitgestaltung. Allein in dieser Zeit ist er, gemäß einer informellen Absprache, auch für seinen Vorgesetzten nur in Ausnahmefällen erreichbar. Da seine Tochter zum Zeitpunkt des Interviews erst wenige Wochen alt war, hatte sich hier noch keine Routine eingespielt. Die Kinderbetreuung wird in großen Teilen durch seine Frau, die nach einem halbjährigen Erziehungsurlaub wieder in den Beruf einsteigen wird, und die Großeltern übernommen. Herr Ludwig legt großen Wert darauf, sich aktiv an der Kindererziehung zu beteiligen. Die Schaffung von zusätzlichen zeitlichen Freiräumen hält er für möglich. Problematischer ist hier seiner Meinung nach die Vermischung von Arbeit und Privatem zu Hause, die ihn davon abhält, dem Privatleben die volle Aufmerksamkeit zu widmen. Zum Zeitpunkt des Interviews war die Situation allerdings noch so neu, dass über einen routinierten privaten Alltag mit Kind noch keine Aussagen getroffen werden konnten.

Neben der Durchdringung des privaten Alltags mit Arbeitsinhalten wird die Arbeitsorganisation regelmäßig und gravierend von Freizeitinteressen tangiert. Innerhalb der Woche werden so ein Vor- und ein Nachmittag für private Interessen freigehalten. Dass dieses Verhalten nicht im Einklang mit der Arbeitszeitkultur steht, Herr Ludwig es aber individuell durchgesetzt hat, belegt die Antwort auf die Frage, wie bei einem technischen Problem mit dem freien Nachmittag verfahren wird.

„Herr Ludwig: Dann bin ich abgetaucht und nicht erreichbar. Also das ... das kann ja mal sein, dass man nicht erreichbar ist. Ich hüte mich davor, bewusst allerdings, zu sagen, was ich tue, wenn ich nicht da bin. Hat den Hintergrund, dass plötzlich nämlich sonst so Wertigkeiten entstehen können. Jemand sagt, ja wie kann der Freizeithobbys jetzt gerade nachgehen, wo doch hier die Arbeit sich auf dem Tisch stapelt. So weiß aber keiner, bin ich beim Arzt, bin ich beim Kunden, habe ich ein anderes wichtiges Projekt und ich habe ... Hintergrund: Ich muss ein gutes Gewissen dabei haben und die Arbeitsleistung erfüllen und mein Chef muss glücklich sein. Das sind so die einzigen Kriterien, die ich da bei der Geschichte habe.“

Somit hat die ständige Erreichbarkeit individuell gesetzte Grenzen. Allerdings sind die Zeiträume der Nicht-Erreichbarkeit im Vergleich zu denen der anderen Interviewten sehr kurz. Seine von ihm hergestellte Balance zwischen Arbeit und Freizeit besteht aus einem Tauschgeschäft zwischen ‚zeitlicher Narrenfreiheit‘ und Erreichbarkeit für seinen Vorgesetzten rund um die Uhr, die auch vor dem Urlaub nicht halt macht. Das Firmenhandy

ist dauerhaft angeschaltet, und es ist schon vorgekommen, dass einige Urlaubstage am Mobiltelefon mit Problemlösungen verbracht werden mussten. Dennoch oder gerade deswegen ist seine Arbeitszufriedenheit hoch, das Tauschgeschäft aus seiner Sicht also gelungen.

Wie im obigen Zitat schon angeklungen, ist sich Herr Ludwig seiner Sonderstellung im Betrieb bewusst. Kompromisse muss er seiner Ansicht nach nur mit seinem Vorgesetzten schließen, da Kommunikations- bzw. Abstimmungsnotwendigkeiten mit sonstigen Beschäftigten nicht gegeben sind. Dieser verhält sich bzgl. der Anwesenheit in der Firma jedoch ähnlich, so dass in diesem Fall kaum Konflikte auftreten können. Die Arbeitszeitkultur innerhalb der Firma wird zu einem großen Teil von den sonstigen Beschäftigten bestimmt, die sich sämtlich an einem Normalarbeitstag orientieren. Durch seine andersartige Aufgabenstellung sieht sich Herr Ludwig daran nicht gebunden. Die Tatsache, dass er seine Freizeitgestaltung an seinen ‚freien‘ Tagen nicht preisgibt, belegt jedoch, dass er sich des Verletzens der informellen Regeln durchaus bewusst ist.

Mit seiner Freizeitgestaltung ist bzw. war Herr Ludwig mit einigen Einschränkungen zufrieden. Negativ bewertet er die Tatsache, dass er keinen definierten Feierabend hat, also keinen Zeitpunkt, an dem die Arbeit des Tages eindeutig beendet ist. Wie schon oben erwähnt, wiegt die ‚zeitliche Narrenfreiheit‘, die eine enorme Flexibilität ermöglicht, dies seiner Ansicht nach mehr als auf. Ein anderer Punkt, der damit allerdings eng zusammenhängt, ist die für ihn neue Situation als Familienvater. Die Vermischung von Arbeit und Freizeit im Alltag zu Hause macht es seiner Meinung nach unmöglich, dem Kind seine ganze Aufmerksamkeit zu schenken. Seine Absicht ist es daher, den Arbeitstag zu ‚normalisieren‘. Er möchte größere Teile der Arbeit vom Büro aus erledigen, da er dort größere Ruhe genießt. Das Ziel dieser geplanten Umstellung ist für Herrn Ludwig, zu Hause mehr reine Freizeit zu haben. Seiner Meinung nach ist der Zeitstil, den er während seiner beruflichen Karriere etabliert hat, der neuen Situation als Familienvater nicht mehr angemessen.²¹⁷

9.7.3 Gemeinsame Merkmale der Künstler

Zentrales Merkmal der Künstler ist die situative Anpassung der Zeitverwendungslogik, die mit einer Erosion der gesellschaftlich verankerten Zeitinstitutionen (fester) Feierabend, Normalarbeitstag, Wochenende und teilweise auch Urlaub einhergeht. Auffallend ist jedoch,

²¹⁷ Ein sich zufällig ergebendes Gespräch mit Herrn Ludwig ca. 6 Monate nach dem Interview bestätigte, dass dieser nun möglichst viele Arbeitsinhalte im Büro erledigt. Dies war zu einem großen Teil allerdings auch technischen und personellen Problemen innerhalb der Agentur geschuldet, denen er sich nur vor Ort widmen konnte. Ob die Anforderungen der ständigen Erreichbarkeit weiterhin gegeben waren, ließ sich nicht klären.

dass diesem Typus nur Beschäftigte zugeordnet werden konnten, die (noch) frei von familiären oder vergleichbaren Verpflichtungen sind. Wie bei Herrn Ludwig dargestellt, sollte sich nach der Geburt der Tochter seiner Meinung nach die Arbeitszeit planvoller und ‚entmischerter‘ gestalten. Kritikpunkt war seiner Meinung nach, dass das Einbringen von Arbeitsinhalten in das häusliche Privatleben ihn nie Feierabend haben ließ. Die alleinige Beschäftigung mit seiner Familie war deshalb nicht gesichert.

9.7.3.1 Organisation der Arbeitszeit

Bezüglich des Arbeitsanfangs konnten alle Beschäftigten eine ‚normale‘ Anfangszeit in den Interviews nennen. Diese ist in allen Fällen objektiven Arbeitserfordernissen geschuldet, also z. B. Anforderungen an die Erreichbarkeit für Kollegen und Kunden. Arbeitsende, -dauer und -intensität werden dagegen je nach betrieblichen und privaten Interessen variiert. Festzuhalten bleibt allerdings, dass keiner der Beschäftigten die vertraglich festgelegte Wochenarbeitszeit bzw. die betriebliche Normarbeitszeit unterschreitet. Die Möglichkeit eines ‚Ausnutzens‘ von freien Arbeitszeitmodellen zuungunsten der Unternehmen trifft damit, wie bei allen anderen Beschäftigten des Samples, auch hier nicht zu. Die jeweiligen Arbeitsmengen werden zu einem großen Teil durch die Beschäftigten selbst gesteuert, die jeweils einer Abteilung oder einem Team vorstehen. Die Arbeitsbereiche zeichnen sich zudem durch eine relativ kleine Menge von Abstimmungsnotwendigkeiten mit Kollegen oder Vorgesetzten aus, die eine Anwesenheit beider Parteien in den jeweiligen Büros notwendig machen würde. Ziel der spezifischen, in den Betrieben ‚aus dem Rahmen fallenden‘ Formen der Zeitorganisation ist jedoch einheitlich eine möglichst individuelle Anpassung an die jeweiligen Interessenlagen von Beruf und Privatleben.

Auffallend ist weiterhin, dass die Form der Zeitorganisation der Künstler im Vergleich zu den anderen Typen wenig auf Routinen basiert, wie es schon die dargestellte situative Anpassungsleistung betont. Allein der Arbeitsanfang ist in gewissem Maße routiniert, aber auch hier finden Anpassungsleistungen vergleichbar häufig statt. Insbesondere bei Herrn Ludwig ist die jeweilige Ausformung der alltäglichen Zeitverwendung in hohem Maße eine bewusste Gestaltungsleistung, die vor allem auf die Beibehaltung der weitgehenden zeitlichen Autonomie abzielt. Deutlich wird dies insbesondere daran, dass er Kollegen und Vorgesetzte im Unklaren darüber lässt, was er tut, wenn er nicht im Unternehmen ist. Dass er seine Aufgaben im Wesentlichen von zu Hause aus erledigt und darüber hinaus viel bei Kunden ist, ist dagegen im Unternehmen bekannt. Neben der Erledigung seiner Aufgaben sind seine Arbeitsleistung und insbesondere seine dafür aufgewendete Zeitmenge sowohl für Kollegen als auch für Vorgesetzte damit nicht kontrollierbar. Einschränkend muss allerdings eingewandt werden, dass sein Vorgesetzter, der selbst fast ausschließlich außerhalb der Firma arbeitet, auch nicht den Versuch unternimmt, ihn zu kontrollieren.

Die Beschäftigten arbeiten alle im Rahmen von Entgrenzungskulturen. Die Leistungsbemessung ist dementsprechend, ebenso wie die grundsätzliche Form der individuellen Zeitorganisation, aufgabenabhängig. Spezielles Merkmal der Künstler ist, dass sie es geschafft haben, individuelle Zeitinstitutionen gegen die Normen der generellen zeitlichen Verfügbarkeit zu etablieren, ohne dadurch größere zeitliche Bereiche von dieser Verfügbarkeit auszunehmen. Hinzu kommt eine aktiv vorangetriebene Vermischung von Arbeit und Privatleben, die eine situative Anpassung der Zeitorganisation zu nahezu jedem Zeitpunkt möglich macht.

In den Fallbeschreibungen wurde dies in zwei gegensätzlichen Richtungen dargestellt. Bei Frau Born ist es das Büro, in dem sich die Logik der Zeitverwendung nicht immer eindeutig festlegen lässt. Die Anwesenheitsdauer im Unternehmen ist dementsprechend lang. Nach dem Verlassen des Büros, also während ihrer Freizeit, lehnt sie es dagegen ab, sich mit Arbeitsinhalten zu beschäftigen. Eine indifferente Zeitverwendung lässt sich bei Herrn Ludwig dagegen in der Freizeit feststellen. Für ihn ist das Büro der Ort, an dem er ausschließlich arbeitet. Der Versuch einer ständigen Steigerung der Arbeitseffektivität hat, seinen Aussagen im Interview zufolge, allein den Zweck, die Zeit im Büro so kurz wie möglich zu halten. Im Gegenzug lässt sich bei Herrn Ludwig kein Arbeitsende feststellen. Nahezu die gesamte Zeit außerhalb des Büros ist durch die Vermischung von Arbeit und Freizeit gekennzeichnet.

Es lässt sich anhand des empirischen Materials nicht entscheiden, ob die Möglichkeit der Durchsetzung eines individuellen Zeitstils zu größeren Teilen der ‚Toleranz‘ der Arbeitszeitkulturen gegenüber unüblichen Formen der Zeitorganisation oder aber der individuellen Durchsetzungsfähigkeit der Beschäftigten geschuldet ist. Anteil an der aktuellen Situation zum Zeitpunkt des Interviews haben sicherlich beide Faktoren.

Die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitsituation ist bei den hier dargestellten Beschäftigten außerordentlich hoch. Die zeitliche und inhaltliche ‚Narrenfreiheit‘ wird von ihnen höher geschätzt als die Möglichkeit, an einem bestimmten Zeitpunkt gesichert mit der Arbeit aufhören zu können. Die hohen Wochenstundenzahlen werden als ‚Preis für die Freiheit‘ akzeptiert.

9.7.3.2 Organisation der Freizeit

Wie schon die Arbeitszeit sind auch die Freizeitermine weitgehend flexibel. Kennzeichnend ist auch bei der Organisation von Freizeit das Etablieren eines individuellen Zeitstils, der sich nicht ausschließlich an den gesellschaftlich genormten Zeitinstitutionen wie arbeitsfreies Wochenende etc. Orientiert. Arbeit und Freizeit sind innerhalb großer zeitlicher Bereiche nicht zu trennen, so dass vollständig arbeitsfreie Zeiten nicht den Hauptteil der Freizeit ausmachen.

Die zeitlichen Wahlmöglichkeiten, die ihnen die jeweiligen Arbeitszeitmodelle bieten, werden von den Künstlern wahrgenommen und zur Verfolgung der individuellen Präferenzen teilweise über die betriebliche Normalitätsvorstellung hinaus erweitert. Es ist schon dargestellt worden, dass eine durchgängige Trennung der Bereiche Arbeit und Freizeit von den Beschäftigten selbst nicht angestrebt wird. Die Tendenz innerhalb von Entgrenzungskulturen, eine allgemeine zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten über den Normalarbeitstag hinaus zu fordern, wird hier von den Beschäftigten selbst noch aktiv verstärkt. Als Ergebnis entstehen Zeiträume, in denen nicht mehr eindeutig zwischen Arbeit und Freizeit zu unterscheiden ist. Hinzu kommt eine starke räumliche Entgrenzung. Wie beschrieben, ist es bei Frau Born nicht räumlich spezifiziert, wo sie ihre Freizeit verbringt. Das kann zu großen Teilen auch im Büro während der eigentlichen Arbeitszeit passieren. Ebenso undifferenziert ist es bei Herrn Ludwig, der versucht, einen möglichst großen Teil der Arbeit von zu Hause aus zu erledigen. Die Zeit zu Hause ist damit nur zu sehr wenigen Zeitpunkten ‚reine‘ Freizeit. Der Großteil der Zeit enthält dagegen Arbeitsanteile, die in den familiären Alltag integriert werden.

Für die zeitliche Organisation von Freizeit kann damit zusammengefasst werden, dass auch hier eine flexible und situativ angepasste Zeitverwendung vorherrscht. Wenn feste, regelmäßige Termine eingegangen werden, wird der Arbeitsalltag dem angepasst, was, wie schon bei den Routinierten ausführlich beschrieben, hoch voraussetzungsvoll ist. Große Teile der Freizeit sind allerdings bei den Künstlern nicht vollständig frei von Anteilen aus dem Bereich Arbeit. Die Trennung von Arbeit und Freizeit, die ein wichtiges Merkmal des fordistischen Arbeitsmodells ausmacht, ist hier zu großen Teilen aufgehoben bzw. wird nicht angestrebt.

Einschränkend muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass von einer Praktikabilität dieser speziellen Form von Lebensführung bzw. Zeitverwendung nur für bestimmte Gruppen gesprochen werden kann. Insbesondere Beschäftigte, die sich beispielsweise aus Gründen der Kinderbetreuung regelmäßig an festen Terminen orientieren müssten, könnten diese Form der Zeitverwendung schon prinzipbedingt nicht praktizieren, da es unflexible Zeitinstitutionen wären, die in diesem Fall die Zeitorganisation strukturieren. Von einer

‚offenen‘ oder ‚situativen‘ Form der Zeitverwendung kann dagegen nur gesprochen werden, wenn das Ergebnis nicht schon von vornherein feststeht. Zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten können daher nicht nur in den Arbeitszeitmodellen gesucht werden, sondern sollten auch im Privatleben vorhanden sein, damit tatsächlich von einer situativen zeitlichen Anpassung an jeweils wechselnde Anforderungen gesprochen werden kann. Es wird daher die These vertreten, dass die für die Künstler beschriebene Form der Zeitorganisation auch in näherer Zukunft nur für Personen realisierbar bleibt, die in Bezug auf ihr Privatleben wenige zeitliche Verpflichtungen haben.

9.8 Zwischenfazit

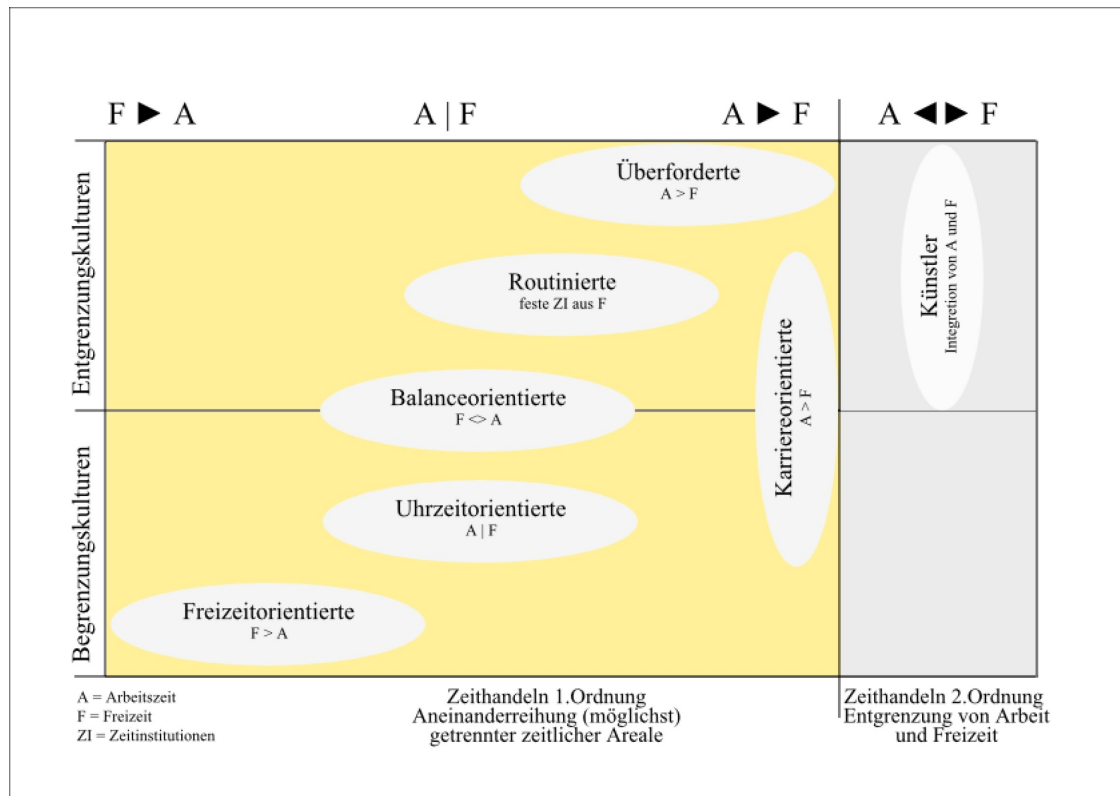
Im vorangegangenen Abschnitt wurden die vorgefundenen Typen ausführlich anhand von Fallbeschreibungen und der Darstellung der gemeinsamen Merkmale beschrieben. Die nachfolgende Tabelle fasst die wichtigsten Merkmale der Typen noch einmal in aller Kürze zusammen.

Tabelle 7 – Typenmerkmale

	Ziel	Arbeitszeitkultur	Verhältnis A/F	Freizeit	Arbeitszeit	Kompensation von langen Arbeitszeiten
Überforderte	Bewältigung unplanbarer Arbeitszeiten	Entgrenzungs-/ Agenturkulturen	A bestimmt F	Keine regelmäßigen Termine (Belastung)	Unplanbar, lang	Einbringen von Privatem, ,kreative' Arbeitsatmosphäre
Karriereorientierte	Verfolgung von Karrierezielen	Beide	A bestimmt F	Keine regelmäßigen Termine (Belastung)	Eher planbar, lang	Keine Zeitlich begrenzte Perspektive (Durchhalten), evtl. finanzieller Ausgleich
Uhrzeitorientierte	Getrennte zeitliche Bereiche A/F	Begrenzungskulturen	A getrennt von F	Regelmäßige Termine	Sehr planbar	Keine Formaler Ausgleich von Mehrarbeit
Freizeitorientierte	Beeinflussung der Arbeitszeit durch Freizeitinteressen	Begrenzungskulturen	F bestimmt A	Flexible und regelmäßige Termine	Planbar, aber flexibel gehalten	Keine Formaler Ausgleich von Mehrarbeit
Routinierte	Etablierung zeitlicher Routinen zur Verfolgung von basalen Freizeitinteressen	Entgrenzungskulturen	Wechselseitige Beeinflussung	Basale, wenige Termine	Nur mit hoher zeitlicher Souveränität planbar	Keine bzw. evtl. finanzieller Ausgleich
Balanceorientierte	Balance bei wechselseitiger Beeinflussung von A und F	'Zwischenraum' – gemäßigte Entgrenzungskulturen bzw. informelle Begrenzungskulturen	Wechselseitige Beeinflussung	Flexible Termine	Eher planbar, aber flexibel gehalten	Keine Formaler Ausgleich von Mehrarbeit
Künstler	Integration der Unbestimmtheit	Entgrenzungskulturen	Integration/Vermischung von A und F	Sehr flexibel, wenig feste Termine	Sehr flexibel	Einbringen von Privatem, informeller Ausgleich von Mehrarbeit („Freiheiten nehmen“)

Die folgende Grafik stellt die Typen im Rahmen der Unterscheidung eines Zeithandelns 1. und 2. Ordnung dar. Zudem wird auch das Vorkommen der Typen gemäß der Differenzierung der Rahmenbedingungen in Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen berücksichtigt.

Abbildung 2 – Typen der Organisation von Zeit



Unschwer zu erkennen ist, dass nur der Typus der Künstler die Merkmale eines Zeithandelns 2. Ordnung aufweist. Zentral für diese Eingruppierung ist vor allem, dass nur hier eine situative Zeitverwendung vorgefunden werden konnte. Die Unbestimmtheit der Zeitverwendung wird von den Künstlern in ihre spezielle Form der Zeitorganisation integriert, während es bei den anderen Typen eher darum geht, sie zu minimieren bzw. in Bezug auf die Logik der Zeitverwendung entmischte Areale zu schaffen. Hinzu kommt, dass sich die Künstler von den basalen Zeitinstitutionen des Fordismus am weitesten entfernen. Die individuelle Entscheidung, die zentralen gesellschaftlich akzeptierten Zeitinstitutionen (Feierabend, Wochenende und Urlaub) zu übernehmen oder eben nicht bzw. sie nach individuellen Präferenzen ‚umzuinterpretieren‘, stellen Merkmale eines ‚persönlichen Zeitstils‘ dar, wie ihn Jurczyk/Voß²¹⁸ als das zentrale Kriterium eines Zeithandelns 2. Ordnung ansehen.

²¹⁸ Jurczyk/Voß 2000, S.193.

Alle anderen Typen halten die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit mehr oder weniger weit aufrecht. Selbst die Karriereorientierten, die zusammen mit den Künstlern einem erfolgreichen Arbeitskraftunternehmer am nächsten kommen, orientieren sich an der funktionalen Trennung, indem sie demonstrativ den zeitlichen Bereich der Arbeit ausdehnen, um damit die individuelle berufliche Karriere voranzutreiben. Von einer Integration von zeitlicher Unbestimmtheit bzw. einer situativen Form der Zeitverwendung kann nicht die Rede sein, wenn von vornherein schon feststeht, dass der Bereich Arbeit immer Priorität genießt.

Ähnliches gilt für die Überforderten, deren auf die Zeit bezogenes Hauptziel nur sein kann, sich ‚erwerbsarbeitsfreie Inseln‘ zu schaffen, damit ein soziales Gegenleben bzw. die Möglichkeit zur Regeneration der Arbeitskraft gegeben ist. Während der Arbeitszeit ist die Logik der Zeitverwendung dagegen nicht eindeutig vorgegeben, da das Einbringen von lebensweltlichen Elementen in den Arbeitsalltag eine akzeptierte Form der Kompensation von teilweise überlangen Arbeitszeiten ist. Die Herausforderung bei den Überforderten besteht in der Hauptsache darin, den großen und dauerhaften Druck, der über die betrieblichen Rahmenbedingungen ausgeübt wird, zu bewältigen. Für aktive Gestaltungsleistungen im Sinne des Konzepts des Zeithandelns bleibt hier buchstäblich zu wenig Zeit.

Für alle anderen Typen ist die Beibehaltung von verschiedenen Logiken der Zeitverwendung deutlicher. Während die Routinierten versuchen, bestimmte Zeitinstitutionen aus dem Bereich der Freizeit gegen betrieblichen Zugriff zu schützen, bewegen sich die Balanceorientierten eher auf dem gesicherten Terrain einer Arbeitszeitkultur, die die individuelle Begrenzung der Arbeitszeit zulässt. Beide Typen stehen auffallend komplementär zueinander. Die zeitlichen Idealvorstellungen dieser Beschäftigten sind sich sehr ähnlich. Hier ist besonders deutlich der große Einfluss der betrieblichen und privaten Rahmenbedingungen zu erkennen. Die Balanceorientierten strukturieren ihre Form der Zeitorganisation eher auf der gesicherten Basis formaler Normen, sind daher eher, aber nicht nur in Begrenzungskulturen zu finden. Erst aufgrund des gesicherten Wissens ob der Möglichkeit der Begrenzung bzw. des Ausgleichs von Mehrarbeit wird bei diesen Beschäftigten die in Relation zu anderen Typen moderate Flexibilisierung individuell vorangetrieben. So findet sich damit auch hier eine aktive zeitliche Gestaltungsleistung, die in Richtung einer zunehmenden Entgrenzung strebt. Allerdings wird die Basis einer eher verregelten und auf der Trennung von Arbeit und Freizeit beruhenden Arbeitszeitkultur nie komplett verlassen. Die Routinierten streben, salopp formuliert, das gleiche Ziel aus einer anderen Richtung an. Basale Zeitinstitutionen werden hier gegen eine den

Entgrenzungskulturen typische Tendenz der kompletten zeitlichen Vereinnahmung durch betriebliche Interessen verteidigt. Dass damit die Schaffung von zeitlichen Arealen, die ausschließlich dem Freizeitbereich angehören, angestrebt wird, ist offensichtlich.

Uhrzeit- und Freizeitorientierte schließlich können nur in stärker verregelten Arbeitszeitkulturen ihre Form der Zeitorganisation entfalten, die den Beschreibungen des fordistischen Normalarbeitstages schon recht nahe kommt. Für beide gilt, dass die jeweiligen Arbeitszeitkulturen formale Regelungen, die auf Anwesenheitszeiten beruhen und damit also nicht primär ergebnisorientiert sind, als primäre Orientierung für das ‚richtige‘ Zeithandeln vorsehen. Solange sich die Beschäftigten damit in Bezug auf ihre Anwesenheit innerhalb der klar definierten Regeln bewegen, wird es betrieblich nicht sanktioniert. Während sich die Uhrzeitorientierten auf dieser Basis eher dem ‚Mainstream‘ der Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens anschließen, bevorzugen die Freizeitorientierten eine flexible Form der Zeitorganisation, die strategisch auf die Verfolgung möglichst umfassender Freizeitinteressen ausgerichtet ist. In Relation zu den Uhrzeitorientierten kann man bei den Freizeitorientierten also von einer strategischen Strukturierung oder Gestaltungsleistung sprechen, die allerdings der Entgrenzung von Arbeit und Leben deutlich zuwider läuft. Vielmehr wird hier die Trennung der beiden zeitlichen Bereiche nachhaltig bestätigt.

10 Fazit

Die folgenden Kapitel dienen der Ergebnispräsentation. Sie sind unterteilt in typenspezifische (Kap. 10.1) und typenübergreifende (Kap. 10.2) Ergebnisse. Im ersten Teil werden insbesondere die vorgefundenen Idealtypen anhand der zentralen Forschungsfragen diskutiert. In den theoretischen Abschnitten dieser Arbeit wurde die Integration von Unbestimmtheit als notwendige neue Kompetenz der Beschäftigten identifiziert, um den geänderten betrieblichen Anforderungen gerecht werden zu können. Die Darstellungen der typenspezifischen Ergebnisse werden demnach besonders darauf fokussieren, inwieweit diese Anforderungen von den Beschäftigten umgesetzt werden. Der Einfluss der Arbeitszeitkulturen, die als wesentliches Merkmal der betrieblichen Rahmenbedingungen in die Ergebnisse dieser Arbeit eingehen, hängt eng mit der Anforderung einer Integration von Unbestimmtheit zusammen. Je nach Arbeitszeitkultur sind unterschiedliche Anstrengungen der Beschäftigten notwendig, um eine bestimmte Form der Zeitorganisation realisieren zu können. Die subjektive Wahrnehmung dieser Rahmenbedingungen und die Wechselwirkungen zwischen individuellem Zeithandeln und überindividuellen Normen der Arbeitszeitkultur werden zentral in die Darstellung der typenspezifischen Ergebnisse eingehen. Hinzu kommt die spezifische Form der Lebensführung der Beschäftigten. Die Notwendigkeit einer reflexiven Lebensführung wurde in Kapitel 3 betont. In den folgenden Abschnitten wird nun darauf eingegangen, inwieweit diese Anforderungen von den Beschäftigten umgesetzt werden. Den Abschluss der typenspezifischen Ergebnispräsentation macht schließlich die Darstellung der Arbeitszeitzufriedenheit der jeweiligen Beschäftigten. Am Anfang dieser Arbeit wurde die These formuliert, dass eine mangelnde Umsetzung der Beschäftigtenanforderungen, insbesondere der Integration von Unbestimmtheit, zwangsläufig zu einer Unzufriedenheit der Beschäftigten mit der aktuellen Arbeitszeitsituation führen müsste. Indizien, die dieser These widersprechen, bilden den Abschluss der typenspezifischen Ergebnisse.

Der zweite Teil der Ergebnispräsentation wird durch typenübergreifende Ergebnisse gebildet (Kap. 10.2). Zentrale Fragestellung ist hier, welche Gemeinsamkeiten die vorgefundenen Formen der individuellen Zeitorganisation in Bezug auf die veränderten Anforderungen an gute Arbeit in entgrenzten Arbeitsverhältnissen aufweisen.

10.1 Typenspezifische Ergebnisse

Wie oben schon angedeutet, werden die typenspezifischen Ergebnisse anhand von vier zentralen Fragestellungen strukturiert, die im Folgenden noch einmal kurz dargestellt werden.

Zentrale Anforderung – Integration von Unbestimmtheit

Insbesondere in den Abschnitten über die fortschreitende Subjektivierung von Arbeit (Kap. 2) bzw. die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit (Kap. 4) wurde die Notwendigkeit einer Integration von (zeitlicher und inhaltlicher) Unbestimmtheit als die zentrale Kompetenz von Beschäftigten innerhalb eines flexibilisierten Kapitalismus identifiziert. Hintergrund ist in diesen Kontexten vor allem die im Fachdiskurs einhellig diagnostizierte „Internalisierung des Marktes“²¹⁹ auf der Ebene der Betriebe. Die für den Fordismus typische Vorstrukturierung und Planbarmachung der Arbeitsinhalte und -mengen durch das mittlere Management ist in dieser Form im flexibilisierten Kapitalismus nicht mehr vorzufinden. Stattdessen sind es zunehmend die Beschäftigten selbst, die den ungefilterten Anforderungen des Marktes gegenüberstehen. Die zeitlichen Sekundärtugenden, also Termintreue bzw. die Fähigkeit zur Zeitorganisation, gewinnen dementsprechend zugunsten der Disziplintugenden, insbesondere Pünktlichkeit und Effektivität, an Bedeutung. Die betrieblichen Erwartungen an eine gute Arbeit der Beschäftigten richten sich nicht mehr primär auf pünktliche Anwesenheit und schnelle Arbeitserledigung, sondern auf ein marktwirtschaftlich verwertbares Ergebnis zum richtigen Zeitpunkt. Die Beschäftigten stehen damit vor der alltäglichen Aufgabe, die individuellen Ressourcen und Prioritäten gemäß diesen Anforderungen, die sich zudem jederzeit durch Marktschwankungen, Kundenwünsche etc. verändern können, zu organisieren. Diese Unbestimmtheit, sowohl im geforderten Arbeitsergebnis als auch in der konkreten Organisation von Zeit, gilt es für die Beschäftigten positiv in die individuelle Zeitorganisation zu integrieren.

Einfluss und Wahrnehmung der Arbeitszeitkultur

Die Arbeitszeitkultur beschreibt im Rahmen dieser Arbeit einen betriebs- oder branchenspezifischen Kanon von formalen und informellen Normen bezüglich des richtigen Arbeitszeithandelns. Für die Beschäftigten strukturieren diese unhinterfragten Überzeugungen wesentlich die Ausgangsbedingungen des individuellen Zeithandelns. Differenziert werden im Kontext dieser Arbeit zwei entgegengesetzte Formen von Arbeitszeitkultur: Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen. Zentraler Unterschied ist die betriebliche Normalitätsvorstellung in Bezug auf die zeitliche Verfügbarkeit der

²¹⁹ Moldaschl/Sauer 2000.

Beschäftigten. Während in Begrenzungskulturen die Möglichkeit einer individuellen Begrenzung dieser Verfügbarkeit grundsätzlich gegeben ist, weisen die zentralen Normen von Entgrenzungskulturen auf eine generell unbegrenzte zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten für wechselnde betriebliche Interessen hin. Den Beschäftigten selbst ist die prinzipielle Veränderlichkeit dieser Normen und die Ausrichtung ihres Zeithandelns an ihnen oft nicht bewusst. Stattdessen werden diese Normen als objektive betriebliche Rahmenbedingungen wahrgenommen. Zu fragen ist somit, in welcher Form die Normen der verschiedenen Arbeitszeitkulturen wahrgenommen werden und inwieweit das Zeithandeln der Beschäftigten an einer Bewältigung von externen Anforderungen bzw. einer Gestaltung von wahrgenommenen (zeitlichen) Wahlmöglichkeiten orientiert ist.

Die Notwendigkeit einer reflexiven Lebensführung

Die mit einer fortschreitenden Entgrenzung von Arbeit und Leben zusammenhängende zunehmende Optionalität in Bezug auf die individuelle Lebensführung im Allgemeinen und die Form der Zeitorganisation im Besonderen lässt in diesem Kontext die Menge der zu integrierenden Unbestimmtheit bzw. die Anzahl der möglichen Formen von Lebensführung anwachsen. Die Alltägliche Lebensführung bezeichnet im Rahmen dieser Arbeit ein Handlungssystem, das zwischen Individuum und Gesellschaft bzw. den jeweiligen Anforderungen aus dem privaten und gesellschaftlichen Bereich vermittelt. Vorwiegend strukturiert wird die Alltägliche Lebensführung der Individuen durch etablierte Routinen, denen die Funktion einer Komplexitätsreduktion in Bezug auf die alltägliche Handlungssteuerung zukommt. Reflexivität meint in diesem Zusammenhang die bewusste Auswahl zwischen den möglichen Formen von Lebensführung und die situative Anpassung dieses individuellen Handlungssystems an wechselnde Erfordernisse.

Zufriedenheit mit der Zeitorganisation als Resultat von ausreichenden Kompetenzen auf Seiten der Beschäftigten

Die Definition von notwendigen Kompetenzen der Beschäftigten legt nahe, dass diese mit ihrer Zeitsituation zufrieden sein müssten, wenn sie über diese verfügen und vice versa. Die Zufriedenheit mit der typenspezifischen Arbeitszeit- und Freizeitorganisation wird gemäß seiner zentralen Indikatoren dargestellt und mit der Anforderung einer Integration von Unbestimmtheit in Zusammenhang gebracht.

10.1.1 Überforderte - Tägliche Bewältigung unplanbarer Arbeitszeiten

Die Überforderten zeichnen sich insbesondere durch den Versuch aus, die alltäglich wechselnden, oft sehr hohen Arbeitsmengen und die damit verbundene Unplanbarkeit der Arbeitszeit zu bewältigen. Zwar ist auf diese Weise die Unbestimmtheit wesentlicher Teil der spezifischen Form der Zeitorganisation, von einer positiven Integration im Sinne einer

aktiven Gestaltungsleistung kann aber in keinem Fall gesprochen werden. Es ist im Gegenteil eher das Ziel der Überforderten, Unbestimmtheit zu vermeiden bzw. zu bewältigen, indem Planbarkeit hergestellt wird. Es wird der Versuch unternommen, sehr begrenzte zeitliche Areale gegen den betrieblichen Zugriff zu verteidigen und so zumindest partiell eine Planbarkeit der Zeitverwendung sicherzustellen. Überdies ist es das alltägliche Ziel der Überforderten, den Anforderungen der Arbeit gerecht zu werden. Für Gestaltungsleistungen und individuelle Zeitstile lassen die Rahmenbedingungen keinen Raum. Statt zeitliche Wahlmöglichkeiten zu gestalten, werden die Anforderungen der Unbestimmtheit bewältigt. Typischerweise sorgen unzureichende personelle Ressourcen innerhalb der Betriebe oder Abteilungen für lange Phasen hoher Arbeitslast und damit auch für sehr lange Arbeitszeiten. Der oft unmittelbare Kundenkontakt der Beschäftigten sorgt zudem für eine Unplanbarkeit der täglichen Arbeitszeiten, da kurzfristige Kundenwünsche sehr zeitnah erledigt werden müssen und ein noch bei Arbeitsbeginn sicher geglaubtes Arbeitsende verunmöglichen können. Demzufolge ist das vorgefundene Verhältnis von Arbeit und Freizeit bei den Überforderten stark von betrieblichen Interessen bzw. Notwendigkeiten bestimmt, die, auch im Verständnis der Beschäftigten selbst, immer Vorrang vor den privaten Interessen genießen. Die Freizeitinteressen sind zwangsläufig wenig strukturiert. Regelmäßige Termine werden als Belastung wahrgenommen und gemieden, da dauerhaft die Gefahr besteht, sie nicht einhalten zu können. Fast die gesamte Freizeit wird für die Regeneration der Arbeitskraft benötigt; ein ‚soziales Gegenleben‘ ist nur noch minimal möglich.

Die teilweise enormen zeitlichen Belastungen des Berufs werden als branchentypisch wahrgenommen. Alle Überforderten arbeiten in eher kleinen Agenturen der Werbebranche. Bei den Arbeitszeitkulturen dieser Betriebe lassen sich offensichtliche Gemeinsamkeiten feststellen, so dass der Begriff der Agenturkultur übergreifend verwendet wird. Diese zeichnet sich insbesondere durch das unbedingte Primat betrieblicher gegenüber privaten Interessen aus. Die oft sehr langen Arbeitszeiten können, soweit die aktuelle Auftragslage dies zulässt, durch das Einbringen von Elementen des Privatlebens in den Bereich der Arbeit individuell kompensiert werden. Differenzkriterium in Bezug auf die von außen betrachtet sehr homogenen Kulturen in diesem Branchensegment ist für die Beschäftigten der Grad des durch das Management und auch die Kollegen ausgeübten Zeitdrucks. Insbesondere die Forcierung eines schlechten Gewissens beim nahezu pünktlichen Verlassen der Arbeitsstelle bzw. die Anordnung von Wochenendschichten oder Mehrarbeit am Abend werden als Verringerung der individuellen Möglichkeit der Selbstorganisation von Arbeit(zeit) stark negativ bewertet.

Die eigene Situation wird oft vor der negativen Kontrastfolie der ‚schwarzen Schafe‘ der Branche positiv hervorgehoben, schließlich geht es Kollegen in diesen Betrieben, vor allen in Bezug auf die Arbeitszeiten, in der Wahrnehmung der Überforderten noch schlechter. Als Kompensation der sehr langen Arbeitszeiten wird die betrieblich akzeptierte Praxis des Einbringens von privaten Elementen in den Arbeitsalltag angeführt. Tätigkeiten wie das private Surfen im Internet, die ausgedehnte Unterhaltung bei Kaffee und/oder Zigarette oder das Telefonat mit Freunden werden selbstverständlich in den Arbeitstag integriert. Die Beschäftigten betonen den durchgängig freundschaftlichen Umgang miteinander und die kreative Arbeitsatmosphäre, die dazu verhelfen, den langen Arbeitstag erträglicher zu gestalten. Zudem wurde eine sehr hohe Identifikation mit den inhaltlich durchgängig herausfordernden und die Kreativität beanspruchenden Arbeitsinhalten in allen Interviews genannt. Zum vertretenen Selbstbild des ‚Kreativen‘ gehören lange Arbeitszeiten und die entsprechende Arbeitsatmosphäre in der Wahrnehmung der Beschäftigten einfach dazu. Die zentrale Norm der jeweiligen Entgrenzungskultur wird in keinem Fall infrage gestellt: Die Arbeit hat immer Vorrang vor privaten Interessen. So halten es die Überforderten für nicht realisierbar, selbst kleine zeitliche Areale regelmäßig dem betrieblichen Zugriff zu entziehen, den privaten Interessen also in diesen Zeiten Vorrang einzuräumen. Ein Gleichgewicht der Interessen ist für alle Befragten dieses Typus undenkbar. Merkmale einer gelungenen individuellen Begrenzung von Arbeitszeit lassen sich folgerichtig in den Interviews nicht finden. Resultat dieser Form der Zeitorganisation kann nicht zuletzt eine akute Überarbeitung sein, die auch, laut Beschreibungen in den Interviews, gesundheitliche Folgen haben kann. Fast zwangsläufig erscheint die Verengung des näheren sozialen Umfeldes. Beim Typus der Überforderten sind dies nur Beschäftigte in der gleichen oder einer sehr ähnlichen Branche, da ihren Erfahrungen nach die Unterschiede in der Zeitorganisation beispielsweise mit einem Beschäftigten mit ‚Normalarbeitszeit‘ zu groß sind, um einen regelmäßigen Kontakt aufrecht zu erhalten.

Die Form der Alltäglichen Lebensführung kann in Bezug auf die individuelle Zeitorganisation nicht als reflexiv und auch nicht als nachhaltig beschrieben werden, sondern ist in der Wahrnehmung der Überforderten zwangsläufiges Resultat der betrieblichen Umstände. Die Freiheitsgrade werden in den Interviews als sehr klein angegeben. Die Zeitorganisation ergibt sich in der Wahrnehmung der Beschäftigten direkt aus der aktuellen Arbeitsmenge und der sehr kurzfristigen Arbeitsorganisation. Resultat vor allem der langen und unplanbaren Arbeitszeiten ist die Wahrnehmung einer generellen Unvereinbarkeit von Beruf und Familie unter den Überforderten. Man kann das spezifische Handlungssystem der Überforderten der strategischen Lebensführung²²⁰ zurechnen, da

²²⁰ Zu den Typen der Alltäglichen Lebensführung vgl. Kap.3.4.

insbesondere in Phasen hoher Arbeitslast deutliche Optimierungstendenzen in Bezug auf die Arbeitseffektivität und Organisation von Zeit erkennbar sind. Die Lebensführung ist demnach vor allem in diesen Phasen an einem klar formulierbaren Ziel ausgerichtet: der Bewältigung der Arbeitslast. In den komplementären Zeiträumen geringerer Arbeitsbelastung ist der individuelle Umgang mit Unbestimmtheit offener bzw. die Zeitverwendung situativer.

Die betrieblichen Rahmenbedingungen weisen Merkmale auf, die unter dem Begriff des „Flexibilisierungsparadoxons“²²¹ beschrieben wurden. Sie werden von den Beschäftigten als nicht vermeidbare Anforderungen des Marktes objektiviert, d. h. als unveränderlich hingenommen. Ebenso herrscht unter den Überforderten Einigkeit darüber, dass diese Art von Anstellung sehr kräftezehrend ist. Eine das ganze Berufsleben andauernde Anstellung unter diesen zeitlichen Bedingungen wird von ihnen weder angestrebt, noch für möglich gehalten. Mit einer Senkung des dauerhaften Zeitdrucks rechnen sie nicht. Erfahrungen durch häufige Wechsel der Anstellung innerhalb des Branchensegments verfestigen diese Meinung noch, da sich die Arbeitszeitkulturen in den einzelnen Agenturen auffällig ähnlich sind. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die berufliche Zukunftsperspektive bei den Überforderten zeitlich begrenzt ist. Was sie mit über 40 Jahren machen, wissen sie durchgängig nur insoweit, als dass sie nicht mehr in Agenturen arbeiten wollen. In vielen Interviews wurde dieses Alter als ‚magische Grenze‘ für die Arbeit in Agenturen bzw. in der Werbebranche insgesamt genannt.

Die Zufriedenheit mit der Form der Zeitorganisation ist ambivalent. Separat betrachtet bewerten die Überforderten ihre aktuelle Zeitsituation auf der einen Seite als negativ. Auf der anderen Seite bringen sie sie mit den herausfordernden und abwechslungsreichen Arbeitsinhalten in Verbindung, die übereinstimmend positiv beurteilt werden. Die langen Arbeitszeiten werden als selbstverständlicher Preis wahrgenommen, den die Beschäftigten für ihre herausfordernden und interessanten Arbeitsinhalte zu zahlen bereit sind. Grundlegende Freizeitinteressen verfolgen zu können und genügend Zeit für die körperliche und geistige Regeneration zur Verfügung zu haben, sind die primären Merkmale einer guten Arbeitszeitorganisation für die Überforderten. Im Vergleich zu den anderen Typen des Samples stellen die Überforderten damit die deutlich geringsten Anforderungen bezüglich Zeiträumen zur Verfolgung von Freizeitinteressen.

Zur notwendigen Integration von Unbestimmtheit bleibt zusammenfassend festzustellen, dass diese sich nicht nur auf Planung und Organisation des Arbeitstages oder der Arbeitswoche bezieht. Die zeitliche Begrenztheit der Karriereplanung macht deutlich, dass auch in einer biographischen Perspektive Unbestimmtheit in die Lebensplanung integriert

²²¹ Hielscher/Hildebrandt 1999, S. 79.

werden muss. Darüber was die Überforderten jenseits der ‚magischen Grenze‘, also mit über 40 Jahren machen werden, lassen sich keine Aussagen in den Interviews finden. Es herrschen unklare Vorstellungen vor, die sich nur in einem Punkt gleichen: In der Werbebranche soll nicht die gesamte Berufskarriere verbracht werden. In den Interviews lässt sich wenig überraschend feststellen, dass diese Unbestimmtheit umso bedrückender wahrgenommen wird, je näher dieser Zeitpunkt rückt.

10.1.2 Karriereorientierte - Erst die Arbeit, dann das Vergnügen?

Für die Karriereorientierten bezieht sich die zu integrierende Unbestimmtheit nicht hauptsächlich auf die Dauer der täglichen Arbeitszeit, sondern auf ihre berufliche Karriere. Sie stehen tendenziell am Anfang ihrer Berufslaufbahn bzw. haben ihre Karriereziele noch nicht erreicht. Die tägliche Zeitorganisation richtet sich darauf aus, diese Karriere voranzutreiben. Sie demonstrieren im Unternehmen durch sehr lange Arbeitszeiten ein hohes Leistungspotential und die Bereitschaft, dieses auszuschöpfen, also auch aus eigenem Antrieb die betrieblichen Interessen gegenüber den privaten zu priorisieren. Als minimale Arbeitsdauer gilt den Karriereorientierten die jeweilige betriebliche Normalitätsvorstellung, die sie regelmäßig überschreiten. Sie ordnen den Bereich Freizeit aktiv der Verfolgung beruflicher Ziele unter. Nach Erreichung ihrer Karriereziele, wenn das Unternehmen ihre Leistung also anerkannt hat, erwarten die Karriereorientierten, ihr zeitliches Engagement einschränken zu können.

Von diesem Zusammenhang berichtet schon Kotthoff²²² aus dem Bereich der Führungskräfteforschung. Elemente des typischen Umgangs von fordistischen Führungskräften mit Arbeitszeit lassen sich eins zu eins auf die Karriereorientierten übertragen. Dies gilt beispielsweise für die ausgeprägte Beitragsorientierung der hier befragten Beschäftigten, die auch mit dem Motto „Führungskräfte haben keine Arbeitszeit, sondern eine Aufgabe“²²³ ausgedrückt werden kann. Auch das von ihm angeführte Selbstbild der Führungskräfte, „daß man selbst für eine Veränderung der Arbeitssituation sorgen muß, wenn die Belastung zu hoch erscheint“²²⁴ korreliert mit der in dieser Untersuchung festgestellten hohen Selbstverantwortlichkeit der Beschäftigten. Das Leitbild der Führungskräfte und insbesondere die typische Form der Zeitorganisation breiten sich auf die unteren Angestelltenschichten aus. Hinzu kommt, dass Führungskräfte traditionellerweise eine ausgeprägte betriebliche Laufbahnorientierung aufweisen. Nach Kotthoff „rechnen

²²² Vgl. Kotthoff 2001.

²²³ Ebd., S. 7.

²²⁴ Ebd.

[sie] mit einem Belastungsausgleich im Berufsverlauf, d. h. sie erwarten in späteren Jahren, nachdem sie sich um das Unternehmen ‚verdient‘ gemacht haben, einen Gang zurück schalten zu können.²²⁵

Den Karriereorientierten fehlt allerdings (noch) die herausgehobene betriebliche Stellung. Die betriebliche Laufbahn ist für sie, als einige unter vielen Hochqualifizierten, nicht mehr so wahrscheinlich wie noch im Fordismus. Es ist für sie nicht gesichert, sich um das Unternehmen verdient zu machen und dafür Anerkennung in Form von Minderung des Zeitdrucks zu erhalten. Teile des Selbstbildes der Beschäftigten bzw. ihrer Form der Zeitorganisation lassen sich bis zum Leitbild der fordistischen Führungskräfte zurückverfolgen.

Kotthoff geht davon aus, dass ausufernde Arbeitszeiten auch auf dieses nur teilweise kolportierte Leitbild zurückzuführen sind. Die grundsätzliche Zufriedenheit der Karriereorientierten schlägt in dem Moment um, in dem individuelle Ziele nicht erreicht werden oder der Vorgesetzte die Anerkennung dafür versagt. In diesem Fall wächst nicht nur die Unbestimmtheit bezüglich des Zeitpunkts der Erreichung von Karrierezielen. Vielmehr wird die betriebliche Laufbahnorientierung selbst von den Karriereorientierten infrage gestellt. Damit geht einher, dass auch der Zeitpunkt, an dem die Beschäftigten ihr enormes zeitliches Engagement etwas zurücknehmen wollen, unbestimmter wird. In ihrer Wahrnehmung laufen sie Gefahr, dass ihre eigentlich zeitlich begrenzte, zielgerichtete Form der Zeitorganisation auf Dauer gestellt wird.²²⁶ Beschäftigte können sich laut Kotthoff nicht mehr ab einem gewissen Alter ‚auf ihren Lorbeeren ausruhen‘, sondern ‚müssen nun mit einer lebenslang gleich bleibenden Anspannung ‚bis zum Anschlag‘ bei einem tendenziell *abfallenden* Niveau an Anerkennung und damit an Arbeits- und Lebensqualität rechnen.²²⁷

Die Arbeitszeitkulturen werden von den Karriereorientierten vor allem im Hinblick auf die Möglichkeiten der Leistungserbringung und deren Anerkennung wahrgenommen. Begrenzungskulturen werden folgerichtig positiv bewertet, wenn überlange Arbeitszeiten als Leistungsdemonstration anerkannt und nicht sanktioniert werden, Entgrenzungskulturen hingegen dann, wenn das außergewöhnliche zeitliche Engagement nicht zur dauerhaften Norm erhoben wird, wenn es also etwas Besonderes bleibt. Notwendigkeiten, gegen die Normen der Arbeitszeitkultur agieren zu müssen, etwa um zeitliche Bereiche dem betrieblichen Zugriff zu entziehen, lassen sich bei den Karriereorientierten nicht finden. Auch das ‚Vielarbeiten‘ wird im keinem der untersuchten Betriebe sanktioniert.

²²⁵ Ebd.

²²⁶ Vgl. Henninger/Papouschek 2006, S. 200ff.

²²⁷ Kotthoff 2001, S. 10.

Die spezifische Form der Lebensführung ist deutlich auf das Ziel der beruflichen Karriere ausgerichtet. Bezüglich der Typologie Alltäglicher Lebensführungen kann damit auch hier von einer strategischen Form gesprochen werden. Durch Optimierung des Arbeitsablaufs ‚gewonnene‘ Zeit wird regelmäßig in den beruflichen Alltag reinvestiert, um die Arbeitsleistung kontinuierlich zu erhöhen. Die Freizeitinteressen werden den beruflichen Interessen untergeordnet. Da diese aktuelle Form der Alltäglichen Lebensführung in der Wahrnehmung der Karriereorientierten nicht auf Dauer sein soll, werden die privaten Interessen aber nicht vollständig negiert, sondern nur aufgeschoben. Sie sollen verfolgt werden, wenn der erwünschte berufliche Status erreicht ist. Regelmäßige Termine aus dem Bereich Freizeit werden aktuell von den Karriereorientierten als Belastung und Minderung ihrer Leistungsfähigkeit wahrgenommen und daher vermieden. Gleiches gilt für die zeitlichen Verpflichtungen, die sich aus einer Familiengründung ergeben würden. Die Form der Alltäglichen Lebensführung soll zum Zeitpunkt der Erreichung der Karriereziele ebenso wie die Form der individuellen Zeitororganisation verändert werden.

Zufrieden mit ihrer Form der Zeitororganisation sind die Karriereorientierten dann, wenn ihr besonderes Engagement anerkannt wird und sie die geplanten beruflichen Ziele erreichen. Die konkrete Dauer der alltäglichen Arbeitszeit und damit auch der verbleibenden Freizeit hat für sie so gut wie keine Bedeutung. Nach den Merkmalen einer guten Arbeit befragt, betonen sie neben beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten vor allem ein angenehmes, freundschaftliches Arbeitsklima und interessante, herausfordernde Arbeitsinhalte.

10.1.3 Uhrzeitorientierte - Arbeit und Freizeit getrennt nebeneinander

Die Uhrzeitorientierten unternehmen keinen Versuch, Unbestimmtheit in ihre spezifische Form der alltäglichen Zeitororganisation zu integrieren, sondern richten ihre Bestrebungen im Gegenteil darauf, sie zu vermeiden und Planbarkeit bzw. Regelmäßigkeit herzustellen. Trotz dieser offensichtlichen Nähe zum idealtypischen Fordismus erscheint diese spezifische Form der Zeitororganisation auch aktuellen Arbeitsanforderungen gewachsen. Die Uhrzeitorientierten müssen Anpassungsleistungen vornehmen, die das regelmäßige Arbeitsende sicherstellen. Die alltägliche Organisation der Arbeitsinhalte ist darauf ausgerichtet, zu einem bestimmten Zeitpunkt die Arbeit beenden zu können.

Alle Uhrzeitorientierten arbeiten innerhalb von Begrenzungskulturen, da diese durch die Norm der Begrenzbarkeit von individuellen Arbeitszeiten erst die Möglichkeit einer Planbarkeit derselben schaffen. Mehr noch: Nur die Uhrzeitorientierten verfolgen eine möglichst regelmäßige und starre Arbeitszeit auch innerhalb von subjektivierten betrieblichen Rahmenbedingungen. Bevorzugt wird auch im Rahmen von frei gestaltbaren Arbeitszeiten eine möglichst stabile zeitliche Struktur: der ‚9to5-job‘. Damit wird klar, dass

die Durchsetzung einer uhrzeitorientierten Form der Zeitorganisation in ausgeprägten Entgrenzungskulturen auf sehr starke Widerstände stoßen würde oder ganz unmöglich wäre. Dort ist es ja gerade so, dass die selbstverantwortliche Anpassung an wechselnde Arbeitsmengen zur Norm erhoben wird, die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten also im Mittelpunkt steht. Eine uhrzeitorientierte Form der Zeitorganisation widerspräche deutlich den Normen einer Entgrenzungskultur.

Bei den Uhrzeitorientierten sind die Arbeitszeitkultur bzw. die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit individuell begrenzen zu können, wichtige Merkmale für die Qualität der jeweiligen Anstellung. Die Beschäftigten stehen nicht mehr am Anfang ihrer beruflichen Karriere und wechseln bewusst in eine Anstellung, die ihnen regelmäßige Arbeitszeiten ermöglicht. Sie haben in früheren Anstellungen schon im Rahmen von Entgrenzungskulturen gearbeitet und lehnen das Ineinanderfließen von Arbeit und Freizeit bzw. das unbedingte Primat der betrieblichen Interessen ausdrücklich ab. In der individuellen Wahrnehmung sind die privaten Interessen im Laufe des Berufslebens wichtiger geworden. Die spezifische Form der Zeitorganisation spiegelt eine relative Gleichrangigkeit von betrieblichen und privaten Interessen wider. In Relation zu früheren Anstellungen ist das zeitliche Engagement der Uhrzeitorientierten deutlich gebremst, dennoch ist der Arbeitssektor für sie Quelle der Anerkennung und der Selbstbestätigung. Analog zum fordistischen Ideal gelten fachspezifische Kenntnisse und eine hohe Arbeitseffektivität mehr als die Fähigkeit, die Arbeitsinhalte zeitlich organisieren zu können.

Die spezifische Form der Alltäglichen Lebensführung der Uhrzeitorientierten ist deutlich an der Trennung der Bereiche Arbeit und Freizeit orientiert. Beide sind im Vergleich zu den anderen Typen des Samples sehr regelmäßig. Trotz einer auffälligen Ähnlichkeit mit typisch fordistischen Zeitverwendungsmustern ist auch diese Form der Lebensführung der strategischen zuzuordnen. Gegen eine traditionale Lebensführung spricht insbesondere die aktive Herstellungsleistung dieser stabilen zeitlichen Bereiche durch eine strategische und sehr bewusste Wahl der aktuellen Berufsanstellung. Die richtigen Normen der Zeitverwendung sind also gerade nicht durch die soziale Umwelt vorgegeben.

Feste Termine sowohl im Arbeits- als auch im Freizeitbereich bilden Zeitinstitutionen, die eine basale Struktur hervorbringen, an der sich die Zeitverwendung in den flexibleren, also terminfreien Bereichen orientiert. Diese festen Zeitinstitutionen werden von den Uhrzeitorientierten nicht negativ als Belastung oder Einschränkung ihrer Arbeitsfähigkeit wahrgenommen, sondern vielmehr positiv als Strukturierungselemente der Zeitorganisation. In den zeitlichen Arealen, in denen keine festen Termine liegen, ist die Zeitverwendung flexibler. Mehrarbeit fällt regelmäßig in diese Bereiche. Dennoch bleiben die

Zeitverwendungslogiken jederzeit strikt getrennt. Es ist damit immer deutlich zu unterscheiden, ob aktuell gearbeitet wird oder nicht. Die Vermischung von Arbeit und Privatleben wird auch in diesen Zeiten abgelehnt.

Die Arbeitszeitzufriedenheit der Uhrzeitorientierten bemisst sich mehrheitlich danach, ob sie ihrem Ziel der stabilen und getrennten zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit nachkommen können. Der Zusammenhang zwischen interessanten und herausfordernden Arbeitsinhalten auf der einen und der Möglichkeit, die Arbeitszeit regelmäßig zu gestalten auf der anderen Seite wird von diesen Beschäftigten sehr stark positiv und als etwas sehr Außergewöhnliches in der IT-Branche gewertet, in der alle Uhrzeitorientierten arbeiten. Oftmals sind auch die Freizeitaktivitäten durch feste, regelmäßige Termine sehr strukturiert und unflexibel. Auf den Bereich Freizeit legen die Uhrzeitorientierten erwartungsgemäß sehr viel Wert. Wenn regelmäßig feste Freizeittermine versäumt oder ganz aufgegeben werden müssen, sinkt auch ihre Arbeitszufriedenheit deutlich.

Die berufliche Perspektive ist bei den Uhrzeitorientierten in Relation zu den beiden vorigen Typen zeitlich nicht begrenzt, sondern deutlich laufbahnenorientiert. Folgerichtig wird von Uhrzeitorientierten die prinzipielle Möglichkeit einer Vereinbarkeit von Arbeit und Familie innerhalb der aktuellen betrieblichen Rahmenbedingungen wahrgenommen. Die Rahmenbedingungen werden als in der Branche außergewöhnlich gut bewertet. Besonderen Anteil daran haben nach Angaben der Uhrzeitorientierten die für diese Branche untypisch geringen körperlichen und geistigen Belastungen, die durch die zeitliche Organisation der Arbeit ausgelöst werden.

10.1.4 Balanceorientierte - Kontrollierte Wechselwirkung zwischen Arbeit und Freizeit

Bei den Balanceorientierten kann von einer kontrollierten und aktiv vorangetriebenen Flexibilisierung der individuellen Arbeitszeiten auf der Basis eines gesicherten Wissens ob des möglichen Ausgleichs von Mehrarbeit gesprochen werden. Regelmäßige Arbeitszeiten oder die Verfolgung von festen Terminen in der Freizeit werden nicht angestrebt. Konfliktfreie Schwankungen der täglichen Arbeitszeit sind damit in größerem Maße möglich, als bei den Uhrzeitorientierten, ohne dass die spezifische Art und Weise der Freizeitgestaltung gefährdet wird. Die Balanceorientierten handeln auf der Basis des gesicherten Wissens, dass Phasen des langen Arbeitens zeitlich begrenzt sind und die angesammelte Mehrarbeit sich, formal oder informell, ausgleichen lässt. Somit unterliegt die Bemessung der täglichen Arbeitsdauer einer gewissen Unbestimmtheit, die problemlos in die alltägliche Zeitorganisation integriert werden kann. Fest definiert ist dagegen eine grundsätzliche, auf einen längeren Zeitraum bezogene Balance zwischen Arbeit und Freizeit, die die Balanceorientierten anstreben.

Balanceorientierte Beschäftigte finden sich in beiden Branchen und sowohl in eher informellen Begrenzungskulturen, die divergierende Formen der Zeitororganisation ausdrücklich zulassen, aber auch in ‚gemäßigten‘ Entgrenzungskulturen. In letzteren ist die Arbeitslast vor allem in bestimmten Zeitabschnitten sehr hoch, worauf dann Phasen der Entspannung folgen, in denen die Beschäftigten ihre angesammelte Mehrarbeit durch Freizeit ausgleichen können. Die Balanceorientierten müssen keine großen Anstrengungen unternehmen, um ihre spezifische Form der Zeitororganisation innerhalb der Betriebe durchzusetzen. Ihr Zeithandeln entspricht weitgehend den Normen der jeweiligen Arbeitszeitkultur. Die Unterschiede zu den anderen Typen liegen vor allem in der Flexibilität der Zeitororganisation selbst bzw. des zugrunde liegenden zeitlichen Horizonts. Bei den anderen auf Ausgleich bedachten Typen kann zumeist ein festgelegter Zeitraum angegeben werden, in dem die zeitlichen Bereiche ausbalanciert werden sollen. Oft wurde dieser Zeitraum mit einem Monat benannt. Bei den Balanceorientierten treten immer wieder, zumeist vorhersehbare, Phasen auf, in denen jeweils der eine oder andere Bereich eindeutigen Einfluss auf die zeitliche Strukturierung der Lebensführung hat. Die Zeiträume des Ausgleichs der Interessen variieren so mit den Phasen der besonders hohen bzw. besonders niedrigen Arbeitsbelastung, die in der Regel durch vorhersehbare, beispielsweise saisonale Schwankungen in der Arbeitsmenge vorgegeben werden. Die Freizeitinteressen sind daher eher flexibel oder dergestalt, dass die Beschäftigten evtl. regelmäßige Termine für mehrere Wochen verpassen können, ohne dass dies Konsequenzen hat.

Die Alltägliche Lebensführung der Balanceorientierten basiert grundsätzlich auf der Trennung von Arbeit und Freizeit. Auf der Basis des gesicherten Wissens um die Möglichkeit des Ausgleichs kann kontrolliert wieder davon abgewichen werden. Die zeitlichen Bereiche beeinflussen sich damit wechselseitig, ohne sich zu vermischen oder zu entgrenzen. Unbestimmtheit bezüglich der Zeitverwendung wird damit zwar bis zu einem gewissen Grad in die Alltägliche Lebensführung integriert, grundsätzliches und strategisch verfolgtes Ziel ist aber die Vermeidung derselben. Das setzt einen gewissen Grad an Flexibilität in der Festsetzung von Terminen voraus, der den Beschäftigten durchaus bewusst ist. Feste Termine innerhalb des Bereichs Freizeit werden daher bedingt als Einschränkung der Leistungsfähigkeit angesehen. Die Balanceorientierten sind bereit, feste Freizeittermine in Phasen der besonderen Arbeitsbelastung ausfallen zu lassen, allerdings sind sie nicht bereit, dauerhaft darauf zu verzichten. Die grundsätzliche Strukturierung ihrer Freizeitaktivitäten bleibt somit ungefährdet, auch wenn ihr phasenweise nicht gefolgt werden kann. Dazu passt, dass die Leistungsbewertung der Balanceorientierten einerseits ‚klassisch‘ sehr stark auf fachliche Kenntnisse ausgerichtet ist. Andererseits werden aber auch Merkmale wie Belastbarkeit, enorme zeitliche Verfügbarkeit in den Phasen der großen

Arbeitsbelastung bzw. zeitliches Engagement als Zeichen für eine gute Leistung verbucht. Gerade in diesen Phasen kommen dann die im Rahmen dieser Arbeit so genannten zeitlichen Sekundärtugenden dazu.

Eine grundsätzliche Zufriedenheit mit der Arbeitszeitsituation stellt sich dann ein, wenn die Balance zwischen Arbeit und Freizeit auch längerfristig sichergestellt zu sein scheint und wenn zudem die Phasen der hohen Arbeitsbelastung nicht zu lange andauern. Zwar halten es die balanceorientierten Beschäftigten für selbstverständlich, teilweise lange Arbeitszeiten zu absolvieren, nur sollten diese Phasen zeitlich begrenzt sein. Danach sollte also Zeit zur Regeneration bzw. zur Verfolgung der vorher versäumten Freizeitinteressen gegeben sein. Wie lang diese Phasen in der Wahrnehmung der Beschäftigten andauern dürfen ist individuell höchst verschieden. Die in den Interviews genannten maximalen Zeiträume reichten von wenigen Wochen bis zu über einem Jahr, wobei im letzteren Fall ein mehrmonatiger Urlaub in Aussicht gestellt wurde.

10.1.5 Routinierte - Verteidigung von basalen Freizeitinteressen

Die Routinierten richten ihr Zeithandeln danach aus, innerhalb von Entgrenzungskulturen basale Freizeitinteressen verfolgen zu können. Auch bei ihnen muss man daher von dem Versuch sprechen, zeitliche Unbestimmtheit zu vermeiden bzw. Planbarkeit und Regelmäßigkeit herzustellen. Sie unternehmen diesen Versuch durch die alltäglich flexible Organisation von Arbeitsinhalten mit dem Ziel, bestimmte zeitliche Areale vom betrieblichen Zugriff auszunehmen. Unbestimmt ist damit nicht primär die Form der Zeitverwendung, sondern die der inhaltlichen Arbeitsorganisation. Abhängig von den jeweiligen Arbeitsbereichen der Routinierten können erhebliche Anstrengungen und eine enorme Souveränität in der Arbeitserledigung notwendig sein, um die routinierte Zeitorganisation aufrechtzuerhalten. Damit wird die zeitliche Planbarkeit des Alltags durch eine positive Integration von inhaltlicher Unbestimmtheit hergestellt.

Das Verteidigen von bestimmten zeitlichen Bereichen gegen den betrieblichen Zugriff stellt augenscheinlich eine Verletzung der Normen von Entgrenzungskulturen dar. Die Routinierten handeln in diesem Fall eigensinnig und sind sich dessen auch bewusst. Um sich gegen die Normen der Entgrenzungskulturen behaupten zu können, ist ein gewisses Standing innerhalb des Unternehmens, der Abteilung oder des Teams notwendig. Im Sample besteht der Typus der Routinierten überwiegend aus männlichen Beschäftigten beider Branchen, die schon länger im jeweiligen Betrieb beschäftigt und in der betrieblichen Hierarchie aufgestiegen sind. Allerdings sehen sich diese Beschäftigten, die ihren Wert für das Unternehmen schon unter Beweis gestellt haben, teilweise immensen Schwierigkeiten in Bezug auf die Unplanbarkeit der Arbeitsinhalte und -zeiten einerseits und Widerständen von

anderen Beschäftigten andererseits gegenüber. Die Etablierung von zeitlichen Routinen innerhalb von Entgrenzungskulturen, die von den Kollegen oftmals als Sonderrechte wahrgenommen werden, ist damit voraussetzungsvoll. Sie erfordert insbesondere die Fähigkeit, von anderen als unplanbar eingeschätzte Arbeitsinhalte so zu organisieren, dass die eingespielte zeitliche Routine nicht gefährdet wird. Dazu gehört laut Interviews vor allem eine große fachliche Erfahrung und eine gewisse zeitliche Souveränität, also die Überzeugung, auch mit nicht voraussehbaren Situationen angemessen umgehen zu können. Denn auch für die Routinierten innerhalb von Entgrenzungskulturen gelten natürlich die Prinzipien der indirekten Steuerung, d. h. eine gute Leistung ist auch hier das marktwirtschaftlich verwertbare Ergebnis zum richtigen Zeitpunkt. Die Aufrechterhaltung einer zeitlichen Routine erfordert damit wesentlich mehr, als nur in einer Position zu sein, in der man ‚pünktlich gehen darf‘.

Auch bei den Routinierten basiert die Alltägliche Lebensführung auf einer Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, die zumindest partiell aufrechterhalten bzw. gesichert werden soll. Private Interessen sind im Laufe der Berufslaufbahn wichtiger geworden, so dass der vorherige enorme zeitliche Einsatz nun gebremst werden muss. Diese Änderung der Zeitorganisation muss zudem gegen innerbetriebliche Widerstände durchgesetzt werden. Außerhalb der von der Erwerbsarbeit freigehaltenen Bereiche wird eine Entgrenzung zugelassen bzw. das Primat der betrieblichen Interessen nicht angezweifelt. Damit liegen zentrale Merkmale einer strategischen Lebensführung für die Routinierten vor. Deutlich wird dies vor allem in der Trennung von Arbeit und Freizeit in bestimmten Bereichen, auf die die gesamte Form der Lebensführung ausgerichtet ist. Um dieses Ziel zu erreichen, wird die inhaltliche und zeitliche Arbeitsorganisation beständig daraufhin untersucht, sie zu optimieren, um sich Zeit für die Freizeit zu erarbeiten.

Die innerbetrieblichen Widerstände gegen diese Form der Zeitorganisation sind nicht von Dauer, sondern lassen nach, wenn die routinierte Form der Zeitorganisation erst einmal ‚funktioniert‘, d. h. ohne große Einbußen an Leistungsfähigkeit umgesetzt werden kann. Allerdings ändert sich nichts an der Norm der generellen zeitlichen Verfügbarkeit. Die zeitliche Organisation von eigentlich unplanbaren Arbeitsinhalten wird sowohl von den Routinierten selbst als auch von den jeweiligen Kollegen als sehr voraussetzungsvoll und komplex wahrgenommen. Die Verfolgung von regelmäßigen zeitlichen Freizeitinteressen wird ausschließlich für die wenigen Routinierten akzeptiert, bei denen dieses auch nicht immer funktioniert. Sie lässt sich in Form einer legitimen Verhaltensalternative aber nicht auf alle Beschäftigten übertragen. Die Routinierten sind sozusagen ‚die Ausnahme, die die Regel bestätigt‘. Zudem werden hohe Anforderungen an legitime Gründe gestellt, um einer solchen Form der Zeitorganisation nachzugehen. In der Empirie sind dies

beispielsweise Kinderbetreuung bzw. eine über Jahrzehnte eingespielte zeitliche Routine eines langjährigen und nahezu autark arbeitenden Abteilungsleiters, die keiner der anderen Beschäftigten in Frage stellen konnte oder wollte. Die Bewertung der Wichtigkeit der Freizeitermine muss zwar gegenüber den anderen Beschäftigten durchgesetzt werden, liegt aber letztlich in der Hand der Routinierten selbst.

Zufriedenheit mit ihrer Zeitsituation ergibt sich für die Routinierten dann, wenn sie ihre zeitlichen Routinen ohne allzu große Einschränkungen aufrecht erhalten und ihrer durch feste Termine sehr strukturierten Form der Freizeitgestaltung folgen können. Die konkrete Dauer der Arbeitszeit ist damit für die Routinierten nur mittelbar ein Merkmal von guter Arbeit.

10.1.6 Freizeitorientierte - Freizeitinteressen bestimmten die Arbeitszeit

Das Zeithandeln der Freizeitorientierten ist deutlich auf ein Ziel gerichtet: der Verfolgung von möglichst vielfältigen Freizeitinteressen. Stabilisierende Zeitinstitutionen stammen nur aus dem Bereich der Freizeit. Damit ist ein Teil der Zeitorganisation von dem Ziel bestimmt, Planbarkeit und Regelmäßigkeit der Zeitverwendung für die Verfolgung von Freizeitinteressen herzustellen. Bestimmten, in Dauer und Lage flexiblen, zeitlichen Arealen wird eine festgelegte Art der Zeitverwendung zugeordnet. Dennoch wird auch Unbestimmtheit in die alltägliche Zeitorganisation integriert. Große zeitliche Bereiche, sowohl Arbeits- als auch Freizeit, werden bewusst flexibel gehalten. Auch das dient in einer übergreifenden Perspektive dazu, Freizeitinteressen verfolgen zu können. So werden beispielsweise Guthaben auf Arbeitszeitkonten strategisch aufgebaut, um damit Urlaube oder freie Wochenenden zu verlängern. So wird zwar Unbestimmtheit teilweise in die Zeitorganisation integriert, allerdings mit dem definierten Ziel, Planbarkeit herzustellen bzw. zeitliche Areale gesichert erwerbsarbeitsfrei zu halten.

Diese Form der Zeitorganisation basiert zentral auf dem gesicherten Wissen um die Gültigkeit der formalen Arbeitszeitregelungen innerhalb von Begrenzungskulturen. Klassisches Beispiel ist hier eine funktionierende Gleitzeitregelung. Die Beschäftigten entfernen sich von der innerbetrieblich normalen Arbeitszeit nur dann, wenn gesichert ist, dass evtl. geleistete Mehrarbeit in Freizeit ausgeglichen werden kann. Die Orientierung der alltäglichen Zeitorganisation an den formalen Regeln bzw. deren gesicherte Geltung ermöglicht erst die augenscheinliche Souveränität der Freizeitorientierten in ihrer Zeitgestaltung.

Die Form der Lebensführung der Freizeitorientierten kommt im Sinne des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung der strategischen teilweise recht nahe. Allerdings richtet sich die Lebensführung der Freizeitorientierten nicht danach aus, die immer zahlreicher

werdenden Arbeitsaufgaben möglichst effektiv zu organisieren. Vielmehr wird umgekehrt die Arbeitsorganisation bewusst flexibel gehalten, um auch spontan Freizeitinteressen nachgehen zu können. Die letztendliche Ausformung der Arbeitszeit folgt damit dem Primat der Freizeitinteressen. Damit ergeben sich deutliche Unterschiede zum Typus der strategischen Lebensführung, wie ihn die Projektgruppe Alltägliche Lebensführung herausgearbeitet hat. Insbesondere das von den Forschern vorgefundene hohe Planungsniveau der Zeitorganisation lässt sich hier nur bedingt feststellen. Zwar ist die Arbeitsorganisation sehr stark auf Effizienz ausgerichtet, um die benötigte Zeit für die einzelnen Arbeitsschritte möglichst zu reduzieren, die dadurch ‚gewonnene‘ Zeit wird aber nicht in den Bereich Arbeit reinvestiert, sondern als erarbeitete Freizeit genossen.

Die Zufriedenheit der Freizeitorientierten mit ihrer Arbeitszeitsituation ist vor allem abhängig davon, in wieweit die oft wechselnden Termine aus dem Bereich Freizeit verfolgt werden können. Dennoch sind die Arbeitsinhalte für die hochqualifizierten Beschäftigten ein Merkmal guter Arbeit. Das Zusammentreffen von interessanten und herausfordernden Arbeitsinhalten und der Möglichkeit zur strategischen Zeitorganisation nach dem Primat der Freizeitinteressen wird von den hochqualifizierten Freizeitorientierten sehr positiv bewertet und trägt primär zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit bei.

10.1.7 Künstler - Aktiv vorangetriebene zeitliche Entgrenzung

Die Künstler versuchen nicht, einer entgrenzenden Tendenz in Bezug auf die Zeitverwendungslogiken entgegenzuwirken, sondern treiben diese Entgrenzung selbst aktiv voran. Ein definiertes Ziel dieser Form der Zeitorganisation lässt sich nur schwer darstellen, da die als Kern einer reflexiven Lebensführung definierte Integration der Unbestimmtheit weitgehend umgesetzt wird. Resultat ist eine in weiten Teilen situative Zeitverwendung, die sich zudem nur noch locker an den gesellschaftlichen Zeitinstitutionen und den Grenzen der Zeitverwendungslogiken orientiert. Wie in den Fallschreibungen dargestellt, setzt eine solche Form der Zeitverwendung vor allem zeitliche Souveränität bzw. Selbstbewusstsein voraus, also das Bewusstsein, in einer nicht vorhersehbaren Situation angemessen reagieren zu können. Ohne dieses Selbstbewusstsein, wenn das Selbstbild der Beschäftigten demzufolge die grundlegenden Kompetenzen zum spontanen Handeln in unbestimmten Situationen nicht beinhaltet, muss eine solche Form der Zeitorganisation Angst erzeugen und wird daher sicher nicht bewusst angestrebt werden. Die Künstler zeichnen sich dagegen durch eine auffällige Unbekümmertheit in Bezug auf die alltägliche Zeitorganisation im Allgemeinen und die häufige zeitliche Unbestimmtheit im Besonderen aus.

Ein Merkmal des Typus der Künstler ist weiterhin, dass sie die gesellschaftlichen Zeitinstitutionen nicht komplett ablehnen, sondern in Bezug auf den Grad der Orientierung an ihnen einen individuellen Stil entwickeln. Damit weiten sie bewusst sowohl die gesellschaftlichen als auch die betrieblichen Normen der Zeitverwendung aus bzw. hinterfragen betriebliche Selbstverständlichkeiten und passen die entsprechende Handlungsweise den individuellen Notwendigkeiten an. Resultat kann sowohl die Beibehaltung einer Zeitinstitution sein, aber auch ihre Aufweichung oder Nichtachtung. Bei den Künstlern sind damit Kernpunkte einer reflexiven, im Sinne einer eher bewussten Form der Zeitorganisation erfüllt.

Die dem Typus der Künstler zugerechneten Beschäftigten beiderlei Geschlechts arbeiten innerhalb von Entgrenzungskulturen beider Branchen. Diese geben ihnen erst die Möglichkeiten der individuellen Anpassung von Arbeitszeit in einem derart großen Rahmen, wie er von den Künstlern wahrgenommen wird. Kennzeichnendes Merkmal dieser Kulturen ist hier aber weniger die Tendenz zur Entgrenzung, sondern mehr noch die unbedingte Ergebnisorientierung in Bezug auf die Leistungsbewertung. Die individuelle Möglichkeit zur Nichtachtung von gesellschaftlichen oder betrieblichen Zeitinstitutionen setzt voraus, dass diese eben nicht verpflichtend sind, wie beispielsweise in formalen Begrenzungskulturen. Dort lassen sich in der Empirie Verbote der Wochenendarbeit vorfinden, die innerbetrieblich auch durchgesetzt werden. Erst wenn der Weg, auf dem das geforderte Arbeitsergebnis erreicht wird, möglichst weitgehend in den Händen der Beschäftigten ist und bei der Leistungsbewertung keinen Einfluss mehr hat, können sich derartige Formen der Zeitverwendung etablieren.

Ähnliches gilt für die zeitliche Struktur der Freizeitgestaltung. Zwar können die befragten Künstler jeweils einige wenige feste Termine aus dem Bereich Freizeit etablieren, müssen dafür aber deutlich gegen die Normen der Entgrenzungskulturen verstoßen bzw. sie individuell durch große Anstrengungen ausweiten. Diese Bereiche der ‚reinen‘ Freizeit werden von den Künstler vehement gegen betriebliche Interessen verteidigt, sind in ihrer Lage aber oft flexibel. Wenn die Wochenenden also beispielsweise regelmäßig durchgearbeitet werden, ist das nicht gleichbedeutend mit einer Nichtbeachtung der Regenerationsnotwendigkeit. Diese sehen die Künstler in einem ähnlichen Maße wie andere Beschäftigte, nur muss diese Regenerationsphase nicht immer undurchbrochen oder nur am Wochenende bzw. allgemeiner immer zur gleichen Zeit sein. Natürlich strukturieren auch die Künstler ihren zeitlichen Alltag mithilfe von eingespielten Routinen. Die Anzahl und Festigkeit dieser die Zeitorganisation strukturierenden Elemente ist allerdings auffällig kleiner als bei den anderen Typen dieser Untersuchung.

Die sehr geringe Menge von zeitlicher Verbindlichkeit macht augenscheinlich, dass die Beschäftigten des Typus Künstler im Bereich der Freizeit nur wenige Verpflichtungen haben und auch nur haben dürfen. Diese würden sie in ihrer Gestaltungsfreiheit begrenzen und in Bezug auf die hier entwickelten Typen in große Nähe zu den Routinierten rücken. Letztere allerdings strukturieren ihre Zeit nicht situativ, sondern auf ein Ziel hin, nämlich der Aufrechterhaltung weniger freizeitlicher Zeitinstitutionen. Bei der spezifischen Form der Zeitorganisation der Künstler steht dagegen nicht die Verteidigung ihrer freizeitlichen Zeitinstitutionen im Mittelpunkt, sondern eine situative Zeitorganisation, die den Anforderungen der Bereiche Arbeit und Freizeit jederzeit gerecht werden kann. Wenn feste Freizeitermine in diesem Rahmen etabliert werden können, ist dies eher ein angenehmer Nebeneffekt, nicht grundlegendes Ziel.

Die spezifische Form der Lebensführung lässt sich im Sinne des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung als situativ oder reflexiv beschreiben. Die Künstler unternehmen nicht den Versuch einer Herstellung von zeitlicher Planbarkeit, sondern zeichnen sich durch einen sehr offenen Umgang mit Unbestimmtheit aus. Die Grenzen der Zeitverwendungslogiken fließen in großen Teilen des Tages ineinander über, Zeiten der reinen Arbeit oder der reinen Freizeit sind dagegen, im Vergleich mit den anderen Typen des Samples, selten. Die beständige Anpassungsleistung an wechselnde Anforderungen aus den verschiedenen Bereichen erfordert von den Künstlern einen hohen Grad an Bewusstheit in Bezug auf ihre Form der Zeitorganisation bzw. Lebensführung. Diese situative Lebensführung wird allerdings als nur in der aktuellen Lebensphase realisierbar wahrgenommen. Zeitliche Verpflichtungen, beispielsweise hervorgerufen durch eine Familiengründung, oder auch die Grenzen der körperlichen Belastbarkeit in späteren Lebensphasen können in der Wahrnehmung der Beschäftigten die Aufrechterhaltung dieser Form der Lebensführung erschweren, wenn nicht gar ganz unmöglich machen.

Damit wird auch die zentrale Ambivalenz der Zeitorganisation der Künstler deutlich. Neben der beschriebenen Notwendigkeit einer Souveränität bezüglich der individuellen Zeitorganisation, ist diese auch phasenweise sehr anstrengend. Die Rahmenbedingungen innerhalb der ausgeprägten Entgrenzungskulturen zeichnen sich auch bei den Künstlern durch teilweise lang andauernde Phasen der sehr hohen Arbeitsbelastung aus, die auch bei einem hohen Effizienzgrad der Arbeitsorganisation sehr kräftezehrend ist. Zwar folgen diesen in der Regel auch Zeiträume der Entspannung, aber dennoch müssen erstere durchgestanden bzw. bewältigt werden können. Hinzu kommt, dass durch die aktiv vorangetriebene Entgrenzung von Arbeit und Freizeit die Zeiträume der ausschließlichen Regeneration auch innerhalb der arbeitsintensiven Phasen zusätzlich verkleinert werden. Parallel dazu begrenzen allerdings die objektiven Rahmenbedingungen, also die pure

Arbeitsmenge, die bis zu einem gewissen Zeitpunkt erledigt sein muss, die Möglichkeiten, eine hohe Arbeitsbelastung durch Einbringen von Privatem teilweise zu kompensieren. In diesen Phasen gleicht die Zeitorganisation der Künstler nahezu der der Überforderten. Die gesellschaftlich für die Regeneration vorbehaltenen Zeitinstitutionen, also insbesondere das Wochenende, aber auch die Abende und der Urlaub, wurden von den Künstlern nie als gesichert erwerbsarbeitsfreie Zeitabschnitte etabliert. In Phasen mit sehr hoher Arbeitsbelastung werden sie damit oftmals betrieblich als Arbeitszeit eingefordert bzw. erwartet.

Das zentrale Merkmal für Zufriedenheit mit der Zeitsituation ist bei den Künstlern die Wahrnehmung einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Die aktuelle Gewichtung ihrer Interessen im Verhältnis von Arbeit und Freizeit sollte sich also im Verhältnis der zeitlichen Bereiche wiederfinden lassen. Hinzu kommt, dass dieses Verhältnis der zeitlichen Bereiche veränderbar gehalten werden muss, da sich die Interessen ebenso schnell ändern können wie die Notwendigkeiten aus den Bereichen Arbeit und Freizeit. Enorme zeitliche Belastungen aus dem betrieblichen Bereich werden zwar als selbstverständlicher Teil der Arbeitsanforderungen von hochqualifizierten Spezialisten hingenommen, sollten aber nur im Wechsel mit Phasen der geringen Arbeitslast auftreten, in denen der Freizeitbereich wieder überwiegt. Resultat kann bei den Künstler sowohl eine sehr hohe Varianz der Arbeitsdauer sein, aber auch eine Anpassung der Arbeitsintensität. Entspannung kann auch heißen, innerhalb des Büros Freizeit zu genießen. Die ausgiebige Unterhaltung mit den Kollegen kann hier ausschließlich der Freizeit zugeordnet werden, auch ohne dass dadurch eine besondere Leistungsbereitschaft demonstriert werden soll. In diesen Entgrenzungskulturen zählt schließlich nur das Ergebnis, nicht die Dauer der Anwesenheitszeit.

10.1.8 Von Bewältigung bis Gestaltung der Unbestimmtheit

In Bezug auf die Anpassung der Arbeitszeit an wechselnde Arbeitsmengen infolge einer Internalisierung des Marktes auf der Ebene der Unternehmen kann festgestellt werden, dass diese zentrale Anforderung von allen Beschäftigten wahrgenommen und als selbstverständlich erachtet wird. Der Umgang mit den wechselnden marktlichen Anforderungen unterscheidet sich je nach Typus jedoch erheblich und reicht von einer Strategie der Bewältigung betrieblicher Anforderungen bei den Überforderten bis hin zu einer Gestaltung zeitlicher Freiheiten bei den Künstlern. Allein bei letzterem Typus lässt sich auch das im Fachdiskurs als notwendige Kompetenz identifizierte situative Zeithandeln vorfinden. Die grundsätzliche Offenheit der alltäglichen Zeitverwendung wird von den Künstlern nicht als Bedrohung erlebt, sondern selbstverständlich in den Alltag integriert.

Knapp auf den Punkt gebracht sind die Künstler die einzigen Beschäftigten im Sample, die die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit selbst aktiv vorantreiben und zeitliche Freiräume gestalten, statt Anforderungen zu bewältigen.

Genau das Gegenteil lässt sich über alle anderen Typen sagen: Bei ihnen ist eine mehr oder weniger weit gehende Trennung der zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit sowohl die Basis als auch das Ziel der jeweiligen Alltagsorganisation. Die eher in Entgrenzungskulturen zu verortenden Typen, also Überforderte, Routinierte und Teile der Karriereorientierten und Balanceorientierten, versuchen zeitliche Areale vor dem betrieblichen Zugriff auszunehmen und damit Planbarkeit zur Verfolgung von Freizeit- oder Familieninteressen herzustellen. Das Spektrum verläuft hier von den Überforderten, deren Ziel die Sicherstellung von ausreichenden Zeiträumen zur Regeneration der Arbeitskraft ist, bis hin zu den Balanceorientierten, die entgegen der entgrenzenden betrieblichen Normen für eine individuelle Balance von betrieblichen und Freizeitinteressen eintreten. Grundlegend für die Balanceorientierten ist darüber hinaus, dass sie ihre Form der Zeitorganisation auf der Basis einer gesicherten Trennung der zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit entfalten, von der sie sich mitunter kontrolliert entfernen.

Für die innerhalb von Begrenzungskulturen vorgefundenen Typen, also Freizeit- und Uhrzeitorientierte und Teile der Balance- und Karriereorientierten, ist die Trennung der zeitlichen Bereiche bereits in den Normen der Arbeitszeitkultur verankert. Sie müssen daher keine oder nur wenige Anstrengungen unternehmen, um einer betrieblich induzierten zeitlichen Entgrenzung entgegenzuwirken. Grundlegend für diese Formen der Zeitorganisation ist das individuelle Wissen um die gesicherte Möglichkeit zur Begrenzung der eigenen zeitlichen Verfügbarkeit für den Betrieb. Dies schließt insbesondere das gesicherte Wissen um die Möglichkeit eines Ausgleichs von geleisteter Mehrarbeit ein. Vor dem Hintergrund dieses gesicherten Wissens können sich diese Beschäftigten nun – deutlicher als die Balanceorientierten in Entgrenzungskulturen – kontrolliert und zumeist nach eigenem Ermessen von der Trennung der Bereiche entfernen. Allerdings verschieben diese Beschäftigten nur die Lage der jeweiligen Grenzen, die Trennung der Zeitverwendungslogiken bleibt jederzeit erhalten. Es ist immer sicher bestimmt, ob gerade gearbeitet wird oder nicht. Flexibel sind vor allem Lage und insbesondere Dauer der Arbeitszeit und damit auch der Freizeit. Die Notwendigkeit einer Anpassung individueller Arbeitszeit an wechselnde betriebliche Interessen ist aber auch bei diesen Beschäftigten, mit Abstrichen bei den Freizeitorientierten, eine von allen geteilte Selbstverständlichkeit. Die Möglichkeit einer Herstellung von zeitlicher Planbarkeit ergibt sich hier vor allem durch eine betriebliche Organisationsform von Arbeit, die die Erledigung der täglichen Arbeitsaufgaben innerhalb einer festen Arbeitszeit als normgerecht vorsieht. Während die

Beschäftigten innerhalb von Entgrenzungskulturen sich damit, teilweise unter großen individuellen Anstrengungen, entgegen des ‚Mainstreams‘ der kulturellen Normen bewegen müssen, um das Ziel eines individueller Balance zwischen Arbeit und Freizeit durchsetzen zu können, können sich die Beschäftigten innerhalb von Begrenzungskulturen schrittweise von einer gesicherten Basis entfernen.

Ähnliches lässt sich für die Alltägliche Lebensführung zusammenfassen. Bis auf die Lebensführung der Künstler sind alle vorgefundenen Formen als strategisch zu bezeichnen. Wie bei hochqualifizierten Beschäftigten nicht anders zu erwarten, ist eine traditionale Form nicht im Sample vertreten gewesen. Die spezifische Alltagsgestaltung der Künstler entspricht dagegen weitgehend den Darstellungen einer situativen oder reflexiven Lebensführung. Die beschriebenen vielfältigen Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung einer solchen Form der Lebensführung lassen allerdings Zweifel am Status eines neuen gesellschaftlichen Leitbildes aufkommen. Anhand der Ergebnisse dieser Arbeit erscheint es nur schwer vorstellbar, dass sich eine derart weitgehende Flexibilisierung der individuellen Zeitorganisation, die nicht zuletzt mit einer starken Schwächung der subjektiv und gesellschaftlich etablierten Zeitinstitutionen einher geht, als Modell für eine größere und vor allem heterogenere Gruppe von Beschäftigten eignet. Insbesondere beim Vorhandensein von zeitlichen Verpflichtungen aus dem Freizeit- oder Familienbereich erscheint eine solche Form der Lebensführung nur sehr schwer realisierbar, vor allem da die Einrichtungen der Kinderbetreuung nach wie vor auf die Rolle der Familienversorgerin ausgerichtet sind, also der Mutter in Halbtagsstellung.²²⁸

Ein verändertes Leitbild von Alltäglicher Lebensführung sollte aber dennoch nicht zuletzt die Möglichkeit einer grundsätzlichen Vereinbarkeit von Arbeit und Familie vorsehen. Die Normalitätsvorstellung des Fordismus ist die Halbtagsbeschäftigung der Frau als Familienversorgerin, an der auch die Einrichtungen der Kinderbetreuung nach wie vor orientiert sind, auch wenn sich in den letzten Jahren hier erste Veränderungen ergeben haben. Für ein neues Leitbild einer situativen Lebensführung lassen sich ähnliche Möglichkeiten zur Kinderbetreuung nicht feststellen. Die Betreuungseinrichtungen als maßgebliche Rahmenbedingung müssen zuerst den Schritt in Richtung einer größeren zeitlichen Flexibilität unternehmen, damit auch für Eltern mehr Freiräume für eine variable Arbeitsgestaltung gegeben sind. Die hier skizzierte Form der Lebensführung wird mindestens bis dahin auf Personen beschränkt bleiben, die außerhalb der Erwerbsarbeit relativ frei von zeitlichen Verpflichtungen sind, insbesondere von denen der Kinderbetreuung.

²²⁸ Vgl. beispielsweise Deutsches Jugendinstitut 2005 oder DIHK 2005.

Unterschiede zwischen den verschiedenen Typen ergeben sich zudem in Bezug auf die Nachhaltigkeit der Lebensführung. Wie dargestellt sind es vor allem die Überforderten und die Karriereorientierten, die auf eine grundsätzliche Veränderung der Zeitorganisation und damit auch der Lebensführung hinarbeiten. Während die Überforderten die hohen körperlichen und geistigen Belastungen nicht das ganze Berufsleben bewältigen können und wollen und darum ab einem gewissen Alter damit rechnen, die Branche zu wechseln, vertrauen die Karriereorientierten darauf, ihr enormes zeitliches Engagement einschränken zu können, wenn sie sich erst um das Unternehmen verdient gemacht haben. Die zeitliche Begrenztheit der spezifischen Form der Lebensführung verhilft diesen Beschäftigten nicht zuletzt dazu, diese enormen Belastungen besser bewältigen zu können.

Ganz anders dagegen die Typen, bei denen die Freizeitinteressen mehr oder weniger auch die Gestaltung der Arbeitszeit bestimmen, also Routinierte, Balance-, Uhrzeit- und Freizeitorientierte. Hier dominieren ‚Langzeitstrategien‘. Die Form der Lebensführung kann in der Wahrnehmung dieser Beschäftigten prinzipiell für die Dauer der gesamten Berufslaufbahn aufrechterhalten werden. Biographische Brüche bzw. gravierende Veränderungen der Lebensumstände sind hier nicht geplant.

Ebenso heterogen wie die spezifischen Formen der Lebensführung und der Zeitorganisation sind auch die individuellen Merkmale einer Zufriedenheit mit der Zeitsituation. Deutlich wird vor allem, dass die Beschäftigten die Arbeitszeit nicht als separates Merkmal einer guten Arbeit wahrnehmen, sondern sie immer auch mit Arbeitsinhalten in Verbindung bringen. Herausfordernde und interessante Inhalte haben in ihrer Wahrnehmung oft den Preis einer langen und unplanbaren Arbeitszeit. Dieser Zusammenhang ist den Beschäftigten schon bei der Berufswahl bewusst gewesen und die Entscheidung für diesen Beruf schloss die Akzeptanz der typischen Arbeitszeiten mit ein. Diese werden ab diesem Zeitpunkt als objektive Rahmenbedingung unhinterfragt akzeptiert. Das Zusammentreffen von ‚geregelten‘ oder begrenzten Arbeitszeiten und interessanten Arbeitsinhalten ist für die Beschäftigten das seltene Optimum. Eine stärkere Begrenzung der Arbeitszeit geht in ihrer Wahrnehmung immer mit einer eintönigeren, stärker kontrollierten oder nicht mehr so herausfordernden Arbeit einher. Das für eine allgemeine Arbeitszufriedenheit notwendige Gleichgewicht muss daher auch auf dieser Ebene herrschen. Das individuelle Verhältnis eines Interesses nach herausfordernder Arbeit und einer befriedigenden Freizeitgestaltung muss seine Entsprechung im aktuellen Verhältnis der zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit finden.

10.2 Typenübergreifende Ergebnisse

Zentraler Aspekt dieser Arbeit ist die individuelle Form der Organisation von Zeit. Es wurde von der weit verbreiteten These ausgegangen, dass sich Beschäftigte in der aktuellen Phase der zunehmenden Subjektivierung von Arbeit bzw. Entgrenzung von Arbeit und Leben Anforderungen an eine individuelle zeitliche Selbstorganisation gegenübergestellt sehen, die verglichen mit der Phase des Fordismus eine neue Qualität angenommen haben. Wie bereits dargestellt, ist der grundlegende ‚Motor‘ dieser Veränderungen der unter anderem durch die Globalisierung der Märkte und Produktionsstrukturen von den Unternehmen an die Beschäftigten weitergegebene kontinuierliche Rationalisierungsdruck. Im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen, so diese These weiter, würden die Unternehmen zunehmend die bisher vorherrschende Strategie einer direkten Kontrolle der Arbeitsverausgabung durch indirekte Kontextsteuerungen ersetzen und so den Beschäftigten zwar mehr Gestaltungsspielräume einräumen, gleichzeitig jedoch über die Steuerung der Rahmenbedingungen die Erwartungen an die Arbeitsleistung der Beschäftigten erhöhen.

Darin drückt sich auch die zentrale Ambivalenz aus, die mit diesen Veränderungen in Zusammenhang gebracht wird. Feste, festgelegte und vor allem kontrollierte Arbeitszeiten markieren nicht nur das Direktionsrecht der Arbeitgeber, sondern auch dessen Grenzen. Mit einer festen Arbeitszeit ist gleichzeitig sichergestellt, dass auch die erwerbsarbeitsfreie Zeit planbar gestaltet werden kann. Fehlen nun fest definierte Grenzen dieser zeitlichen Areale und wird insbesondere die Arbeitszeit nicht erfasst, besteht für die Beschäftigten die Gefahr der Selbstausbeutung, um den gesteigerten Anforderungen der Arbeitgeber nachkommen zu können. Der erste Teil dieses Kapitels beschäftigt sich daher mit der Notwendigkeit einer nachhaltigen und selbstverantwortlichen Form der individuellen Zeitorganisation (10.2.1).

Obschon diese Arbeit die individuelle Wahrnehmung der Möglichkeit einer Vereinbarung von Familie und Beruf nicht systematisch mit einbezogen hat, lassen sich dennoch branchenspezifische Unterschiede feststellen. Diese weisen deutlich auf eine Diskrepanz zwischen den Vorstellungen einer idealen Vereinbarkeit auf der einen und einer forcierten Flexibilisierung auf der anderen Seite hin. Der branchenspezifischen Darstellung der Beschäftigtenvorstellungen bezüglich der Vereinbarkeitsproblematik widmet sich der Abschnitt 10.2.2.

Zentraler Aspekt der zeitlichen Entgrenzung ist die Erosion der gesellschaftlichen Vorgaben gemäß einer richtigen Zeitverwendung, im Rahmen dieser Arbeit Zeitinstitutionen genannt. Drei insbesondere für das Arbeitsleben wichtige Zeitinstitutionen, Urlaub, Wochenende und Feierabend, werden im Abschnitt 10.2.3 differenzierter auf ihr Beharrungsvermögen hin untersucht.

Ein wichtiges Merkmal der Subjektivierung bzw. Entgrenzung von Arbeit ist weiterhin der betriebliche Umschwung in Bezug auf Kontrollstrategien der Arbeitsleistung. Zu beobachten ist, dass Strategien der indirekten Kontrolle direkte Kontrollformen der Arbeitsleistung insbesondere von hochqualifizierten Beschäftigten zunehmend verdrängen. Mit der Wahrnehmung und Bewertung dieser Veränderungstendenz durch die Beschäftigten befasst sich der Abschnitt 10.2.4.

Die geschilderten Veränderungen der Arbeitssphäre bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die, idealtypisch erwerbsarbeitsfreie, Sphäre der Freizeit. Insgesamt entstehen so für die Beschäftigten in beiden Sphären neue – nicht nur zeitliche – Anforderungen, die über ein angepasstes Handlungssystem Lebensführung ausbalanciert werden müssen. Den Abschluss der typenübergreifenden Ergebnisse bildet schließlich der Abschnitt 10.2.5, in dem zwei entgegengesetzte, idealtypisch zugespitzte Formen der Alltäglichen Lebensführung von Beschäftigten innerhalb von entgrenzenden Arbeitszeitmodellen dargestellt werden.

10.2.1 Die Notwendigkeit zur nachhaltigen Zeitorganisation

„Kontrolltheoretisch gliche es ja dem Ei des Kolumbus, wenn die Arbeitskräfte ihr Arbeitsvermögen selbstständig auf effizienteste Weise in Arbeit transformierten [...]; und transaktionskostentheoretisch entspräche es der Quadratur des Kreises, wenn dabei im Prinzip keine Hierarchiekosten anfallen würden, während zugleich die Risiken marktförmiger Koordination ausgegrenzt bleiben könnten.“²²⁹

Moldaschl/Sauer weisen in diesem Zitat zu Recht darauf hin, dass die Veränderungen, die mit Hilfe der Begriffe Subjektivierung und Entgrenzung dargestellt werden, ambivalent zu betrachten sind. Ein Hinweis auf diese Ambivalenz ist in dieser Untersuchung vor allem das, was in den Interviews nur am Rande bzw. nach Abschaltung des Aufnahmegerätes gesagt wurde. Die Rede ist hier von den negativen, die individuelle Selbstaussbeutung fördernden Faktoren der selbstorganisierten Arbeit. Im Extrem können die Folgen konkrete Gesundheitsschädigungen durch Überarbeitung sein. Aus der Empirie dieser Arbeit wird deutlich, dass sich die Beschäftigten auf der einen Seite dieser Gefährdungen bewusst sind, die durch eine ‚entfesselte‘ Arbeitszeit entstehen können, auf der anderen Seite aber keine Möglichkeit sehen, in bestimmten Phasen die, in ihrer Wahrnehmung objektivierte, Arbeitszeit individuell zu begrenzen. Die Notwendigkeit einer einseitigen Begrenzbarkeit der Leistungserwartungen durch die Beschäftigten sieht beispielsweise auch die Arbeitszeitberatung Dr. Hoff – Weidinger – Herrmann, die als ‚Erfinder‘ der Vertrauensarbeitszeit gilt:

²²⁹ Moldaschl/Sauer 2000, S. 214.

„Vertrauensarbeitszeit muss die jederzeitige Möglichkeit für den Mitarbeiter einschließen, etwaigen übermäßigen zeitlichen Leistungsanforderungen des Arbeitgebers wirksam zu begegnen“²³⁰

Unter bestimmten Rahmenbedingungen²³¹ kann ein permanenter Zeitdruck entstehen, der u. a. überlange Arbeitszeiten und den Zwang zur permanenten Arbeitsintensivierung zur Folge hat. Die verstärkte Tendenz zur Selbstaussbeutung der Beschäftigten im Rahmen selbstorganisierter Arbeit haben Gleißmann/Peters mit dem prägnanten Titel „Mehr Druck durch mehr Freiheit“²³² auf den Punkt gebracht. Auch Bourdieu stellt diesen Zusammenhang deutlich dar:

„Die Unternehmen verfügen über ein rationelles Management, das (neben anderen Instrumenten) die Waffe der Unsicherheit einsetzt, um die Arbeitnehmer beständigem Risiko, Streß und Spannung auszusetzen und der Selbstaussbeutung Vorschub zu leisten.“²³³

Wie in den Fallbeschreibungen dargestellt wurde, akzeptieren die Beschäftigten vor allem dann ihre Arbeitszeitsituation, wenn sie entweder lange oder intensiv arbeiten müssen und zumindest rudimentäre Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit wahrnehmen. Langes und intensives Arbeiten über begrenzte Zeiträume wird von allen Beschäftigten, jenseits der Typengrenzen, als negativ, aber unvermeidlich dargestellt. Wenn diese Phasen nun anhalten und zum Dauerzustand werden, ist eine gesundheitliche Gefährdung²³⁴ vorprogrammiert. Konkrete Folgen wie Schlafstörungen, Magenprobleme, Kopf- und Rückenschmerzen, das Gefühl von dauerhaftem Stress durch Zeitdruck, Probleme nach der Arbeit abzuschalten bis hin zu gravierenden Beeinträchtigungen, die einen Krankenhausaufenthalt notwendig machten²³⁵, wurden von vielen Beschäftigten erst nach den Interviews thematisiert. Deutlich wird, dass es in diesen Fällen einer konkreten Situation bedarf, in der die Folgen einer entgrenzten Arbeitsorganisation offenkundig

²³⁰ Weidinger 2006, S. 31.

²³¹ Eichmann weist darauf hin, dass damit nicht nur betriebliche Rahmenbedingungen gemeint sein müssen. Seiner Meinung nach existiert zudem ein enger Zusammenhang zwischen einem geschwächten Selbstwertgefühl und der hohen gesellschaftlichen Anerkennung von beruflichem Erfolg, die zu einer übermäßig internalisierten Leitungsideologie und damit zu einer Praxis des Vielarbeitens mit dem Ziel der Stabilisierung des Selbstbildes führen kann. Vgl. Eichmann 2004.

²³² Gleißmann/Peters 2001. Zur weiteren gewerkschaftlich orientierten Kritik an betrieblichen Strategien zur Individualisierung der Arbeitszeitverantwortung vgl. Bsirske et al. 2004, zum Problem der Selbstaussbeutung insbesondere Sauer et al. 2004.

²³³ Bourdieu 2002, S. 391.

²³⁴ Im Rahmen dieser Arbeit sind damit vor allem Gefährdungen gemeint, die am Vorhandensein von körperlichen Folgen abgelesen werden können. Mit notwendigen psychischen Kompetenzen und den Widersprüchen in der Identitätskonstruktion der Arbeitskraftunternehmerthese beschäftigt sich beispielsweise Preißler 2004.

²³⁵ Eine differenzierte Auseinandersetzung mit Gesundheitsschädigungen von Beschäftigten in der IT-Branche liefern Latniak/Gerlmaier 2006.

werden.²³⁶ Die geschilderten Krisen reichen von der Erkenntnis, dass der Zugang zum engsten Freundeskreis ob der hohen Arbeitsbelastung verloren zu gehen droht, über Zusammenbrüche bis hin zu teilweise gravierenden Diagnosen körperlicher Schädigung, die nicht zuletzt das Selbstbild der körperlichen und geistigen Belastbarkeit in Frage stellen. Das Vorhandensein solcher Schlüsselerlebnisse liegt quer zu den Typenbildungen. Innerhalb von Entgrenzungskulturen sind sie allerdings deutlich häufiger vertreten als in Begrenzungskulturen, in der Werbe- daher häufiger als in der IT-Branche. In Entgrenzungskulturen gab es aber genauso Beschäftigte, die das Vorhandensein eines solchen Schlüsselerlebnisses explizit verneint haben, wie andersherum Schilderungen solcher Erfahrungen innerhalb von Begrenzungskulturen.

Wie durchlässig die Grenzen zwischen gesundheitsschädigenden Verhalten bzw. Selbstausbeutung und ‚normaler‘ alltäglicher Arbeitshektik sind, belegt unter anderem das Fehlen einer eindeutigen, anerkannten Definition von krankhaftem Arbeitsverhalten: der Arbeitssucht.²³⁷ Dementsprechend können auch keine gesicherten Aussagen über die Verbreitung von krankhaftem, im Sinne von sich selbst schädigendem Arbeitsverhalten gemacht werden. Auf der Basis von zwei untersuchten Unternehmen bzw. 185 Beschäftigten kommt Poppelreuter zu dem Ergebnis, dass 13% dieser Beschäftigten zumindest als arbeitssuchtgefährdet gelten können.²³⁸

Notwendig ist demnach eine nachhaltige Form der Zeitorganisation, die insbesondere zeitliche Bereiche der Regeneration sichert und zudem ein Mindestmaß an ‚sozialem Gegenleben‘ ermöglicht. Insbesondere in den Entgrenzungskulturen ist zu diesem Zweck eine individuelle Anstrengung notwendig, diese zeitlichen Areale gegen die Vereinnahmungstendenzen der Arbeitszeitkultur zu verteidigen. Ein reflexionsloses Befolgen der entgrenzenden Normen zum richtigen Arbeitszeithandeln kann damit anhaltende Phasen mit überlanger Arbeitszeit zur Folge haben. Durch die in einigen Interviews beschriebenen Krisen, die teilweise auch ‚nur‘ den Kollegen widerfahren sind, wurden diese Normen infrage gestellt und versucht, die Arbeitszeit zu begrenzen bzw. eine individuelle Form der Balance zwischen Arbeit und Freizeit herzustellen. Zu großen Teilen war die Phase der bewussten Anpassung der Arbeitszeit allerdings nur von kurzer Dauer. Sie hielt so lange an, bis der berufliche Alltag mit seinen scheinbar objektiven Zwängen zur Extensivierung und Intensivierung der Arbeitszeit die betreffenden Beschäftigten wieder

²³⁶ Von diesem Lernprozess, der sich an einer konkreten Krisensituation festmachen lässt, berichten auch Henninger/Papouschek in ihrer Untersuchung über Alleinselbständige in der Kulturindustrie. Vgl. Henninger/Papouschek 2006, S. 200f.

²³⁷ Vgl. Poppelreuter 2006.

²³⁸ Ebd., S. 331.

einholte. Die eingespielten Routinen der Arbeitszeitgestaltung bildeten, allenfalls geringfügig angepasst, wieder die basale Struktur der individuellen und zumeist weiterhin entgrenzten Zeitorganisation.

Diese Abfolge von Krise und leicht veränderter Routine ist jedoch ein grundlegender Teil des Veränderungsprozesses der betrieblichen Arbeitszeitkulturen und auch der individuellen Formen von Zeitorganisation. Die älteren Beschäftigten haben diese Erfahrungen von Erreichung einer körperlichen oder geistigen Grenze und Anpassung des Zeithandelns in der Mehrheit schon gemacht und organisieren ihre Arbeitszeiten auch innerhalb von Entgrenzungskulturen deutlich gemäßiger oder eben nachhaltiger als die jüngeren, die zudem noch von Karriere Wünschen oder dem Wunsch sich beweisen zu wollen zusätzlich motiviert sind. Die Zuordnung der Beschäftigten zu den typischen Formen der individuellen Zeitorganisation ist also für den Moment gültig und kein lebenslanges Merkmal einer Person. Beim Typus der Routinierten, hier gebraucht als Prototyp einer Verschiebung der Interessenlage hin zu einer Aufwertung des privaten Bereichs, ist beispielsweise deutlich erkennbar, dass hier sowohl ein individueller Lernprozess als auch ein bestimmtes ‚Standing‘ innerhalb der betrieblichen Hierarchie notwendig ist. Die Sicherung der Möglichkeit, auch außerhalb der Erwerbsarbeit Interessen oder Verpflichtungen nachgehen zu können, ist ein wichtiger Teil dieser nachhaltigen Zeitorganisation.

Ein zweiter Punkt, der vor allem zwischen den Zeilen der Interviews zu lesen ist, ist der immense Druck, der durch eine Bedrohung durch Arbeitslosigkeit hervorgerufen wird. Der Druck, die geforderte Arbeitsleistung zu erbringen, ‚koste es was es wolle‘, wird dadurch noch verstärkt. Eine hohe Arbeitslosenquote auch bei qualifizierten Fachkräften fördert die Wahrnehmung der Beschäftigten, austauschbar zu sein und bei Nichterbringung der geforderten Leistung schnell die Anstellung verlieren zu können bzw. durch jemand anderes ersetzt zu werden. Betriebliche Strategien, über diese Form von Druck dauerhafte Leistungssteigerungen hervorrufen zu wollen, werden von den befragten Beschäftigten in Bezug auf die aktuelle Situation nicht geschildert. Jedoch gibt es vereinzelt diesbezügliche Darstellungen aus ehemaligen Anstellungen und aus anderen Unternehmen oder Abteilungen. Auch diese positive Abgrenzung von worst-case-Szenarien trägt dazu bei, die aktuelle Situation in der individuellen Wahrnehmung zu relativieren. Gerade bei den Beschäftigten, die sehr belastende Arbeitszeiten in den Interviews schildern, wird tendenziell eher ein Vergleich mit den Beschäftigten innerhalb der gleichen Branche gezogen, denen es ‚noch schlechter‘ geht. Der Normalarbeitstag als gesellschaftliche Normalitätsvorstellung ist aus der Sichtweise der meisten befragten Beschäftigten so weit vom eigenen Arbeitsalltag und den beruflichen Anforderungen und Standards entfernt, dass hier nicht einmal der Vergleich als realistisch wahrgenommen wird. Ein Streben nach einer

solchen Form institutionalisierter Begrenzung der eigenen Arbeitszeit erscheint damit sinnlos und utopisch innerhalb der jeweils aktuellen Branche. Allerdings werden Unternehmen, die großen Zeitdruck mit diesen Mitteln erzeugen wollen und infolgedessen eine hohe Arbeitnehmerfluktuation aufweisen, innerhalb einer Branche sehr schnell stigmatisiert, haben also salopp formuliert den schlechten Ruf eines ‚schwarzen Schafes‘. Die Beschäftigten, die sich in den Interviews über Unternehmen dieser Arbeit geäußert haben, gaben übereinstimmend an, nicht dort arbeiten zu wollen. Welche detaillierten Auswirkungen ein schlechter Ruf auf die betreffenden Unternehmen hat, kann mit den hier vorliegenden Daten allerdings nicht geklärt werden.

Die Wahrnehmung einer drohenden Arbeitslosigkeit hat insbesondere Auswirkungen auf das innerbetriebliche Machtverhältnis und damit auch auf die Ausgestaltungsmöglichkeiten der jeweiligen Arbeitszeitkulturen. Es ist anzunehmen, dass in einer Situation des akuten Arbeitskräfteüberangebots die Beschäftigten tendenziell schlechtere Arbeitsbedingungen eher ertragen als in einer Situation des Fachkräftemangels. Das hat im Kontext dieser Arbeit u. a. Auswirkungen auf das ‚Vetorecht‘ in Bezug auf Veränderungen der betrieblichen Normen. Beschäftigte werden angesichts der imaginierten Alternative der Arbeitslosigkeit vom Arbeitgeber einseitig verschärfte Normen eher akzeptieren als bei für sie günstigen Arbeitsmarktverhältnissen bzw. im Gegenzug keine, aus ihrer Sicht, Verbesserungen der betrieblichen Rahmenbedingungen fordern. Die Vermutung liegt nahe, dass sich in diesen Phasen der Veränderungsprozess der betrieblichen Normen eher in Richtung der Arbeitgeberwünsche entwickelt und sich mit einem Andauern dieser Situation verfestigt. Die Ergebnisse dieser Arbeit haben gezeigt, dass einmal verfestigte Routinen des richtigen Verhaltens über eine große Beharrungskraft verfügen, also mit dem Ende einer Krise nicht sofort relativiert oder zurückgenommen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine angemessene Form der Zeitorganisation in entgrenzten Arbeitsumfeldern nachhaltig sein sollte. Das setzt bei den Beschäftigten voraus, dass sie zur Durchsetzung von erwerbsarbeitsfreien zeitlichen Arealen auch gegen die impliziten Normen einer betrieblichen Arbeitszeitkultur handeln, indem sie eigensinnig die geforderte Extensivierung und/oder Intensivierung der Arbeitszeit begrenzen. Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Balance von Arbeit und Freizeit individuell hergestellt werden sollte, die die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit sicherstellen kann. Die in den Interviews selten explizit ausgesprochene Bedrohung durch Arbeitslosigkeit, wenn die geforderte Leistung nicht erbracht wird, verstärkt die zu beobachtende Tendenz, den Blick der Beschäftigten auf die zu richten, denen es ‚noch schlechter‘ geht. Die positive Abgrenzung sorgt dafür, dass das eigene Arbeitsumfeld

erträglicher erscheint, die fordistischen Zeitinstitutionen, wie beispielsweise der Normalarbeitstag, dafür aber in weite Ferne rücken und als utopisch bzw. nicht durchsetzbar wahrgenommen werden.

10.2.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

Die Empirie dieser Untersuchung wurde in Branchen erhoben, die in Bezug auf entgrenzte Arbeitsverhältnisse als Vorreiter gelten. Erwartungsgemäß ließen sich nur wenige Beschäftigte finden, die neben der Vollzeitanstellung in einer dieser Branchen eigene Kinder betreuen.²³⁹ Weibliche Angestellte mit Kindern, die eine Tagesbetreuung benötigen, finden sich gar nicht im Sample. Bei den betreffenden männlichen Angestellten stellen durchgängig die Ehefrauen die Kinderbetreuung und auch die Führung des Haushalts sicher. Trotzdem die Vereinbarkeitsproblematik nicht systematisch erhoben wurde, lassen sich in diesem Kontext vor allem branchenspezifische Unterschiede feststellen. Um den Rahmen der Vereinbarkeitsproblematik abzustecken und zu verdeutlichen, welchen Problemen die zumeist weiblichen Beschäftigten gegenüberstehen, bildet ein kurzer Exkurs über die Struktur der institutionalisierten Kinderbetreuung in Deutschland den Anfang dieses Kapitels.

10.2.2.1 Kinderbetreuung in Deutschland - Die andere Hälfte der Arbeitszeitflexibilisierung

Im Gegensatz zu den Arbeitszeitmodellen, sind die Betreuungseinrichtungen noch heute zu einem Großteil auf Halbtagsarbeit von Frauen ausgerichtet; Jürgens/Voß beispielsweise sprechen von einer „Teilzeitintegration“²⁴⁰ der Frauen in den deutschen Arbeitsmarkt. So bezieht sich z. B. der seit 1996 geltende und nach einer 3jährigen Übergangszeit seit 1999 verbindliche Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz in der Regel nur auf eine Betreuung von vier Stunden am Vormittag; für eine qualifizierte Halbtagsstätigkeit ist das nicht ausreichend. Bei der institutionellen Kinderbetreuung zeigt sich zudem eine deutliche Differenz zwischen den alten und den neuen Bundesländern. Zu DDR-Zeiten wurde ein flächendeckendes System von ganztägigen Kinderbetreuungseinrichtungen aufgebaut. Erklärtes staatliches Ziel war es, eine Vollzeiterwerbstätigkeit für alle zu ermöglichen. Diese Ungleichverteilung an Ganztagsplätzen hat sich trotz der finanziellen Schwächen der

²³⁹ Für die Werbebranche wurde in den Interviews angegeben, dass die betreffenden Personen mit kleinen Kindern inzwischen zumeist als ‚Freie‘, also als Alleinselbständige arbeiten würden, wenn sie nicht die Branche gewechselt haben. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird bei den Alleinselbständigen positiver beurteilt als bei einer abhängigen Beschäftigung in dieser Branche. Vgl. auch Rehberg et al. 2002 und Henninger/Mayer-Ahuja 2005.

In ihrer Untersuchung von Alleinselbständigen in der Kulturindustrie kommen Henninger/Papouschek zu dem Ergebnis, dass die Alleinselbständigen hier bessere Einflussmöglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben als dies bei festangestellten Pflegekräften der Fall ist. Vgl. Henninger/Papouschek 2006.

²⁴⁰ Jürgens/Voß 2007, S. 4.

ostdeutschen Kommunen bis heute aufrechterhalten. In Westdeutschland sind weniger als ein Viertel der Kindergartenplätze auf eine Ganztagsbetreuung ausgerichtet, in Ostdeutschland dagegen fast alle (98,1%).²⁴¹

Auch die auf die ‚richtige‘ Erziehung bezogenen Normen unterscheiden sich zwischen Ost- und Westdeutschland. So stimmten knapp zwei Drittel der westdeutschen Befragten des ALLBUS folgender Aussage zu: „Ein Kleinkind wird sicherlich darunter leiden, wenn seine Mutter berufstätig ist.“²⁴² In Ostdeutschland betrug die Zustimmung zu dieser Aussage dagegen nur knapp ein Drittel.

Bei den Krippenplätzen zeigt sich diese Tendenz noch deutlicher. In westdeutschen Flächenländern betrug die Versorgungsquote für die Betreuung von Kindern unter drei Jahren 2002 nur 2,4%, in östlichen Flächenländern dagegen 37%. Nicht wesentlich anders liegt die Betreuungssituation bei Kindern im Hortalter. Hier ist die Versorgungsquote für den Westen 6% und für den Osten 67,6%.

Die steigenden Zahlen für eine Ganztagsbetreuung im Westen sind in diesem Fall darauf zurückzuführen, dass zunehmend Teilzeitplätze in Ganztagsplätze umgewandelt werden. Damit dem betreuenden Elternteil eine qualifizierte Tätigkeit ohne zusätzliche Betreuungsangebote ermöglicht wird, ist eine Ausweitung der klassischen Halbtagsbetreuung notwendig. Nach einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags²⁴³ bieten zwar ca. 90% der Kindertagesstätten eine Möglichkeit der Betreuung über Mittag an, aber nur 1% haben auch für den Samstag Betreuungsangebote, obwohl noch 2003 jeder vierte deutsche Erwerbstätige regelmäßig oder ständig am Samstag arbeitete. Ähnliches gilt für die Öffnungszeiten: Zwar haben 70% der Einrichtungen vor 7:30 Uhr geöffnet, nur 5% dagegen auch nach 18:00 Uhr. Schließlich halten nur 40% der befragten Kindertagesstätten die Betreuung auch während der gesamten Ferienzeit aufrecht.

Bezogen auf die Trägerschaft der Einrichtungen ergeben sich allerdings Unterschiede. Konzeptionell bedingt sind die Betreuungszeiten der Einrichtungen die von Unternehmen finanziert werden auf die Arbeitszeiten ihrer Beschäftigten ausgerichtet. So bieten sie alle die Betreuung über Mittag und eine Öffnung vor 7:30 Uhr an und 88% die Betreuung für die gesamte Ferienzeit. Mit 6% sind es die Unternehmenskindergärten, die den höchsten Wert der Kinderbetreuungsangebote am Samstag vorweisen können. Den 25% der Erwerbstätigen, die regelmäßig am Samstag arbeiten, wird das allerdings nicht gerecht. Bei

²⁴¹ Sofern nicht anders angegeben, stammen die Zahlen aus diesem Abschnitt aus dem Zahlenspiegel 2005. Vgl. Deutsches Jugendinstitut 2005.

²⁴² ALLBUS 2004, S. 111.

²⁴³ DIHK 2005.

der ‚Notfallbetreuung‘, also der ausnahmsweise längeren Betreuung bei überraschend anfallenden Überstunden des betreuenden Elternteils, bieten ca. zwei Drittel der Einrichtungen flexible Betreuungszeiten an, allerdings nur im Rahmen der Öffnungszeiten.

Als kurzes Fazit für die Kinderbetreuung in Westdeutschland kann man festhalten, dass es immer noch gravierende Mängel in Bezug auf die Ermöglichung einer qualifizierten Erwerbstätigkeit des betreuenden Elternteils gibt. Insbesondere für Kinder unter drei Jahren und Grundschulkinder ist ein eklatanter Mangel an Betreuungsplätzen festzustellen, aber auch die Ganztagsbetreuungen für die Kindergartenkinder sind nicht ausreichend vorhanden. So verwundert es nicht, dass ca. 40% der westdeutschen Kinder bis zum Kindergartenalter durch Verwandte oder Freunde zumindest teilweise betreut werden. Auf eine bezahlte Betreuung greifen dagegen nur 2-3% der Eltern zurück.²⁴⁴

10.2.2.2 Werbebranche - Wahrnehmung einer generellen Unvereinbarkeit von Familie und Beruf

Eine grundsätzliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf nimmt in der Werbebranche niemand an. Die sehr homogenen Agenturkulturen gehen von einer generellen zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten aus. Es herrscht die einhellige Meinung vor, dass die zeitlichen Notwendigkeiten der Kindererziehung und des Berufsalltags sich gegenseitig ausschließen. Daher verwundert es nicht, dass klassische Teilzeitmodelle nicht vorzufinden sind. In den Interviews lassen sich vereinzelt Beschreibungen von unternommenen Versuchen einer Teilzeitbeschäftigung in verschiedenen Agenturen finden, die allerdings in der übergroßen Mehrzahl scheiterten und daraufhin für die Zukunft ausgeschlossen wurden. Scheitern heißt in diesem Zusammenhang, dass die Verantwortlichkeit der Teilzeitbeschäftigten für die eigenen Projekte nicht gesichert erscheint, da die Beschäftigten nicht zeitlich uneingeschränkt als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Es ist auffällig, dass gerade weibliche Beschäftigte aus der Werbebranche ihre Arbeitszeitsituation zwar überwiegend akzeptieren, in Agenturen aber höchstens bis zum Alter von 40 Jahren arbeiten wollen. Für die Zeit danach existieren übereinstimmend nur wenig ausgeprägte Vorstellungen. Ein häufig genannter Grund für diesen Bruch ist bei diesen Beschäftigten der Wunsch nach eigenen Kindern und die damit zusammenhängende Fürsorgeverantwortung. Eine Vereinbarkeit von Kindererziehung und Beruf schließen sie grundsätzlich aus. Eine oftmals als Lösung genannte Teilzeitanstellung mit ähnlichen Arbeitsaufgaben ist für die Beschäftigten nicht vorstellbar und wird auch von den Betrieben überwiegend abgelehnt. Schwerer wiegt nach Aussagen in den Interviews allerdings die mit einer Familiengründung praktizierte Verschiebung der individuellen Prioritäten. Mit

²⁴⁴ Vgl. Max-Planck-Institut für demographische Forschung 2003, S. 26.

Kindern wird in ihrer Wahrnehmung das ‚Leben‘ offensichtlich wichtiger als der berufliche Alltag. Ihre Aufmerksamkeit würde damit nicht mehr primär der Erwerbsarbeit gelten, sondern sie würden diese im Zweifel ihren familiären Interessen unterordnen. Das jedoch widerspricht der als basal wahrgenommenen Norm, betrieblichen Interessen Vorrang vor den privaten zu geben.

Die Wechselwirkung zwischen den internalisierten Normen der Beschäftigten und denen der Arbeitszeitkultur sind in diesem Punkt besonders deutlich zu sehen. Die Erwartungen der weiblichen Beschäftigten, die Agentur bzw. das Unternehmen wird eine Verschiebung der Interessenlage und die Begrenzung der individuellen zeitlichen Verfügbarkeit nicht tolerieren, führt unter anderem dazu, dass diese in ‚vorausgehendem Gehorsam‘ ihr Zeithandeln und ihre gesamte Lebensplanung danach ausrichten. Ohne eigensinnige Durchsetzungen dieser Formen des Zeithandelns können sich in den betreffenden Agenturen aber keine positiven Praxisbeispiele etablieren. Damit besteht weiterhin kein Anlass, die bestehenden Normen der Arbeitszeitkultur, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf kategorisch ausschließen, infrage zu stellen. Die angesprochene Erwartungshaltung der Agenturen wird ebenso wie die berechnete Annahme der Beschäftigten, die Agenturen würden eine Verschiebung der individuellen Interessenlage nicht tolerieren, infolgedessen zunehmend verfestigt.

Für die männlichen Beschäftigten in der Werbebranche stellt sich die Frage der Vereinbarkeit nicht in der gleichen Weise. Die alltägliche Versorgungsleistung für die Kinder der durchgehend in der betrieblichen Hierarchie höher stehenden männlichen Beschäftigten übernehmen die jeweiligen Ehefrauen. Diese traditionelle Rollenverteilung funktioniert noch immer unverändert auch bei den im zeitlichen Bereich eher progressiven Werbetreibenden im Sample. Eine grundsätzliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist damit zwar gegeben, aber vor allem deshalb, weil die Familie die Leistungsfähigkeit der männlichen Beschäftigten innerhalb des Berufslebens nicht beeinträchtigt. Ihre grundsätzliche zeitliche Verfügbarkeit bleibt unangetastet. Einzige Ausnahme bilden hier die Routinierten, die einige wenige Zeitinstitutionen aus dem Bereich Familie auch gegen die Normen der Arbeitszeitkultur etablieren. Die eigentliche Kinderbetreuung und vor allem die Notwendigkeiten einer zeitlichen Flexibilität, beispielsweise bei Krankheiten, übernehmen hier die Ehefrauen. Bei den männlichen Beschäftigten kommen daher keine Teilzeitmodelle vor. Eine Verschiebung der individuellen Interessen hin zu einer größeren Betonung des Bereichs Freizeit lässt sich damit bei den männlichen Beschäftigten innerhalb der Werbebranche nur in geringem Maße vorfinden. Die von diesen Beschäftigten wahrgenommene Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist vor allem darauf zurückzuführen,

dass die männlichen Beschäftigten gemäß der klassischen Rollenverteilung nicht an der Kinderbetreuung beteiligt sind und damit annähernd in gleichem Maße wie zuvor dem Unternehmen zur Verfügung stehen.

10.2.2.3 IT-Branche - Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach fordristischem Verständnis

In der IT-Branche konnten kaum geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Bewertung einer möglichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorgefunden werden. Bei den Unternehmen lässt sich dagegen keine annähernd so homogene Branchenkultur wie die oben geschilderte, stark entgrenzte Agenturkultur innerhalb der Werbebranche ausmachen. Ganz unterschiedliche Betriebsgrößen im Sample und vor allem unterschiedlich starke Prägekräfte der ‚gewerkschaftlichen Vergangenheit‘ der Betriebe dürften die Hauptgründe dafür sein. So lassen sich bei Unternehmen, die sich ausgehend von einem Produktionsbetrieb mit starkem gewerkschaftlichen Organisationsgrad und einer selbstverständlichen Arbeitnehmersvertretung tendenziell zu einem IT-Dienstleister entwickelt haben, stärker formalisierte Normen zur Zeitorganisation vorfinden als bei vergleichsweise jungen und kleineren Unternehmen, die schon als Dienstleister gegründet wurden. So überrascht es nicht, dass in diesem Bereich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht grundsätzlich negiert wird. Auch Teilzeitverträge, die in der Wahrnehmung der Beschäftigten einen Grundstein dafür bilden, dass Kindeserziehung und Beruf überhaupt vereinbart werden können, kommen in dieser Branche weitaus häufiger vor als in der Werbebranche. Allerdings ist es auch in der IT-Branche so, dass eine generelle zeitliche Flexibilität der Beschäftigten vorausgesetzt wird, teilweise als Norm, teilweise nur als Ausnahme. Die traditionelle Halbtagsstelle am Vormittag, die auf die Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen zugeschnitten ist und mit festen Arbeitszeiten einhergeht, ist bei den Beschäftigten in der IT-Branche nur sehr eingeschränkt möglich. Hier werden die zeitlichen Anforderungen eines Familienlebens tendenziell als Hindernis in Bezug auf die Berufsausübung wahrgenommen, auch wenn die jeweiligen Sichtweisen der Beschäftigten innerhalb des Samples weitaus divergenter sind als die in der Werbebranche.

In Relation zur Werbebranche kann allerdings festgestellt werden, dass in der IT-Branche die zeitlichen Notwendigkeiten der Kindererziehung eher als legitimer Grund für eine Verletzung der zeitlichen Normen gewertet werden. In den untersuchten Betrieben ist die Fluktuation der Beschäftigten deutlich niedriger als in der Werbebranche. Die Beschäftigten können also prinzipiell in einem Betrieb ‚alt werden‘. Die auf die Zukunft bezogene Karriereperspektive ist daher bei diesen Beschäftigten nicht automatisch durch die Möglichkeit einer Familiengründung begrenzt. Dadurch, dass auch Teilzeitmodelle in den meisten Betrieben nicht ausgeschlossen werden, wird von den Beschäftigten eine grundsätzliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf angenommen.

Jenseits der branchenspezifischen Unterschiede in der Wahrnehmung einer generellen Vereinbarkeit von Beruf und Familie fällt auf, dass auch im Rahmen von postfordistischen Arbeitszeitkulturen die Teilzeittätigkeit – im Zusammenhang mit der klassischen Rollenauffassung der Frau als Verantwortliche für die Familienarbeit – als einziges Mittel zur Herstellung einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie wahrgenommen wird. Hier treffen postfordistische Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen bzw. die damit zusammenhängenden Normen der Arbeitszeitkulturen mit typisch fordistischen Vorstellungen über eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf zusammen. Die jeweils zugrunde liegenden Normen der zeitlichen Verfügbarkeit stehen einander aber diametral gegenüber. Während die betrieblichen Normen eine flexible, teilweise nicht begrenzte zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten vorsehen, ist die Basis der Teilzeittätigkeit ja gerade deren Begrenzung. Innerhalb dieser Arbeitszeitkulturen existiert damit die Leerstelle einer den betrieblichen Erwartungen angemessenen Kinderbetreuung berufstätiger Eltern.

In der Werbebranche sind diese damit gezwungen, ihre Arbeitgeber die Kinder ‚nicht spüren zu lassen‘. Der Wunsch der Eltern, für das Kind da sein zu wollen bzw. zu müssen, lässt diese nach den Ergebnissen dieser Empirie eher die Branche und die Anstellung wechseln, als in der aktuellen Situation zu versuchen, eine den neuen zeitlichen Verpflichtungen angepasste Form der Zeitorganisation durchzusetzen. Aber auch in der IT-Branche kollidieren postfordistische Anforderungen in Bezug auf die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten mit eher traditionellen Rollenauffassungen und zeitlichen Normen der Beschäftigten.

10.2.3 Veränderungen der gesellschaftlichen Zeitinstitutionen - ‚Die Tage der Normalarbeitszeit sind gezählt‘

Die zentralen Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene, die sich in den Diskursen zur Subjektivierung und Entgrenzung im Kontext der Organisation von Zeit feststellen lassen, beziehen sich auf die Erosion von Zeitverwendungslogiken. Einfacher formuliert lösen sich die Grenzen zwischen den vormals strikt getrennten Bereichen Erwerbsarbeit und Freizeit bzw. ‚Leben‘ auf.

Zentral ist in diesem Zusammenhang die in den Interviews kaum vorgefundene Orientierung an kollektiven Regelungen wie Gesetzen, Tarifverträgen etc. Die Beschäftigten orientieren sich mehrheitlich an einer imaginierten Branchenkultur als negativer Kontrastfolie, vor der sie ihre eigene Situation positiv herausstreichen. Einheitliche Arbeitsschutzgesetzgebung und ähnliche kollektive Regelungen spielen in der Wahrnehmung der hier untersuchten Beschäftigten kaum noch eine Rolle. Sie werden mehrheitlich als auf die eigene Situation nicht anwendbar bewertet. Dennoch sind insbesondere die gesetzlichen Regelungen zur täglichen oder wöchentlichen Höchst Arbeitszeit allen befragten Beschäftigten bekannt. Die

Entscheidung, ob diese eingehalten werden oder nicht, nehmen sie allerdings als ihre eigene wahr. In diesem Zusammenhang wird in den Interviews die Einhaltung fordristischer Standards, wie beispielsweise der Ausgleich von Mehrarbeit, als Luxus dargestellt. Dieser Luxus wird zudem als Gunst des Arbeitgebers gewertet und nicht als der Erfolg einer (kollektiven) Anstrengung in der Kompromissbildung bezüglich des Interessengegensatzes von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Hinzu kommt, dass in den Interviews dieser Interessengegensatz kaum thematisiert wird. Die übergroße Mehrheit der hochqualifizierten Beschäftigten negiert ihn gleich ganz. Das Leitbild: ‚Wir sitzen alle im selben Boot‘ nimmt stattdessen diesen Platz ein. Damit verbunden ist eine Selbstwahrnehmung der Beschäftigten als mündige Arbeitnehmer, die für ihre berufliche Biographie, die konkrete Ausformung ihrer Arbeitsumgebung und auch den wirtschaftlichen Erfolg ihrer betrieblichen Arbeitsbereiche eigenverantwortlich agieren können und müssen. Kollektive Schutzregelungen werden von den Beschäftigten mit stark negativ bewerteten Kontrollformen der Arbeit gleichgesetzt. Die Möglichkeit der zeitlichen und inhaltlichen Selbstorganisation der Arbeit wird mehrheitlich als Vertrauensvorschuss des Arbeitgebers gedeutet. Kleinschrittige, direkte Kontrollformen gehören demgegenüber zu veralteten Arbeitsbedingungen, zu denen auch feste und regelmäßige Arbeitszeiten zählen. Die wenigen befragten Beschäftigten, die ihre Arbeit inhaltlich selbstständig organisieren können, in der Arbeitsausübung nicht direkt kontrolliert werden und ihre Arbeitszeit gemäß formalen Regeln begrenzen können, heben diese Tatsache stets als außergewöhnlich heraus.

Die üblichen Rahmenbedingungen in der jeweiligen Branche bzw. die spezifischen Branchenkulturen werden dagegen als Ganzes wahrgenommen, das auch in allen seinen Teilen akzeptiert werden muss. Wie beschrieben sind eine interessante, herausfordernde und verantwortliche Tätigkeit und entgrenzte Arbeitszeiten in der Wahrnehmung der Beschäftigten zwei Seiten der gleichen Medaille. Veränderungen von einzelnen Merkmalen, wie beispielsweise der zeitlichen Rahmenbedingungen, scheinen so nicht möglich. Ihrer Auffassung nach ergeben sich die Arbeitszeiten als objektive oder zwangsläufige Folge der spezifischen Arbeitsinhalte. Direkter Kundenkontakt, der mehrheitlich positiv als Zeichen der eigenen Verantwortlichkeit für die Arbeitsergebnisse wahrgenommen wird, und allgemeiner die Möglichkeit, die Arbeitsschritte selbst terminieren und organisieren zu können, führen in der Wahrnehmung der betreffenden Beschäftigten zwangsläufig zu den beschriebenen langen oder entgrenzten Arbeitszeiten. Dies ist der Kern dessen, was als individuell wahrgenommene Objektivierung der betrieblichen Rahmenbedingungen bezeichnet werden kann. Dass diese Rahmenbedingungen vom Management zentral definiert werden und damit, zumindest in der Theorie, verhandel- und veränderbar sind, wird in den Interviews nur in Ausnahmefällen thematisiert. Erst wenn trotz größtem Einsatz ein Projekt zu scheitern droht, werden die betrieblichen Rahmenbedingungen verhandelt.

Oftmals wird diese Verhandlung allerdings von den Beschäftigten als persönliche Niederlage bzw. als Zeichen dafür wahrgenommen, dass ihre fachlichen und organisatorischen Fähigkeiten nicht ausreichend sind, da mit den vorhandenen Mitteln ein Projekt gescheitert wäre.

Der Vergleich der aktuell untersuchten Formen der Zeitorganisation mit der fordistisch geprägten Normalarbeitszeit lässt sich aufgrund der oben dargestellten Objektivierung der Rahmenbedingungen kaum noch sinnvoll ziehen; zu groß sind die Veränderungen. Starre und regelmäßige Arbeitszeiten, wie sie den Fordismus prägten, gelten in den hier untersuchten Branchensegmenten als unmodern, veraltet oder schlicht undenkbar. Ein gewisses Maß an zeitlicher Flexibilität wird sowohl von Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern vorausgesetzt. Die in den Fachdiskursen hervorgehobene Ambivalenz zwischen Möglichkeiten und Anforderungen zeitlicher und inhaltlicher Selbstorganisation der Arbeit wird von den Beschäftigten im Alltag überwiegend nicht wahrgenommen. Zwar sind sich die Beschäftigten teilweise der langen Arbeitszeiten bewusst, die ihren Berufsalltag prägen. Für die übergroße Mehrheit von ihnen gehört jedoch der ‚Tausch von Leistung gegen Freiheit‘ zu den Selbstverständlichkeiten des von ihnen bewusst gewählten Berufsbildes.

Beruflich wurden die hier untersuchten Personen mehrheitlich im Rahmen der branchenspezifischen Normen sozialisiert. In der vorliegenden Untersuchung sind nur Beschäftigte interviewt worden, die nicht mehr am Anfang ihrer Karriere stehen. Diejenigen, die mit der in diesem Wirtschaftssektor typischen Unternehmenskultur, zu der zentral auch die besagten Normen der Zeitverwendung gehören, nicht einverstanden sind, wechseln häufig nach nur kurzer Zeit die Anstellung und sind deshalb hier nicht vertreten. Eine homogene Branchenkultur sorgt schon auf einer überbetrieblichen Ebene für eine Art Vorselektion der Beschäftigten. Gerade bei den Werbetreibenden mit ihren typischerweise kleinen Betrieben, zwischen denen die Beschäftigten oft wechseln, ließ sich eine spezielle und vergleichsweise homogene ‚Agenturkultur‘ vorfinden. Die bereits im Kapitel über Arbeitszeitkulturen (vgl. Kap.8) zitierten Peters/Waterman kann man hier auf den gesamten Sektor übertragen: Die Branchenkultur im untersuchten Bereich der Werbung ist demnach so stark, dass man sich entweder mit den impliziten Normen identifiziert bzw. zumindest dauerhaft arrangiert oder die Branche wechselt.²⁴⁵

In der IT-Branche lassen sich dagegen differenzierte Arbeitszeitkulturen vorfinden. Hier ist es vor allem von der ‚gewerkschaftlichen Vergangenheit‘ der jeweiligen Betriebe abhängig, welche der formalen, begrenzenden Normen für den aktuellen beruflichen Alltag noch von Relevanz sind. Als Folge lässt sich die Tendenz feststellen, dass sich die ehemals reinen

²⁴⁵ Vgl. Peters/Waterman 1982, S. 77.

Produktionsbetriebe, die inzwischen auch IT-Dienstleistungen anbieten, in Bezug auf ihre Arbeitszeitkultur kontrolliert von den fordistischen Normen entfernt haben, diese aber noch im Hintergrund von Bedeutung sind. Bei den im ‚dot-com-Boom‘ gegründeten und inzwischen etablierten und expandierten Unternehmen, von Boes/Baukrowitz treffend ‚Lack-Turnschuh-Unternehmen‘²⁴⁶ genannt, verläuft die Entwicklung der zeitlichen Normen genau in die andere Richtung. Hier machten kommunitaristische Ideale den Anfang. Erst die Expansion bzw. das große Anwachsen der Beschäftigtenzahlen machte die Bildung einer formalen Leitungsstruktur notwendig. Der in diesem Kontext zentrale Unterschied besteht jedoch darin, dass die fordistischen Normen der Zeitverwendung in diesen Unternehmen, ebenso wie in den ‚kommunitaristischen Kleinunternehmen‘²⁴⁷, in dieser Untersuchung nur innerhalb der Werbebranche vertreten, nie Teil der Arbeitszeitkultur waren und noch immer nicht sind. Statt von einer kontrollierten Distanzierung von den vorhandenen, nicht mehr den Marktanforderungen entsprechenden Normen sprechen zu können, handelt es sich in diesen Unternehmen eher um einen kompletten ‚Neuanfang‘, der sich anfangs durch einen hohen Grad an Idealismus und Autonomie der Beschäftigten auszeichnete und im Laufe der betrieblichen Expansion zunehmend ‚verregelt‘ wird. Die für diese Untersuchung zentrale Folge für die Beschäftigten ist, dass eine Orientierung des Zeithandelns an fordistischen bzw. formalen Normen innerhalb dieser Unternehmen mangels einer vorhandenen Basis praktisch nicht möglich ist.

Doch was heißt das nun für die alltägliche Zeitorganisation der befragten Beschäftigten im Detail? Im Rahmen dieser Arbeit wird die Erosion der Zeitverwendungslogiken insbesondere an der schwindenden Prägekraft von vormals gesellschaftlich etablierten Zeitinstitutionen festgemacht. Zu nennen sind hier vor allem der arbeitsfreie Urlaub, das arbeitsfreie Wochenende und der zeitlich festgelegte Feierabend.

a) Urlaub

Im Vergleich der fordistischen Zeitinstitutionen hat der Urlaub noch das stärkste Beharrungsvermögen. Keiner der interviewten Beschäftigten wurde im Rahmen der aktuellen Anstellung aus dem Urlaub in die Firma zurückgerufen. Zwar können laut der Schilderungen in den Interviews nicht immer die Wunschtermine realisiert werden, doch hat noch keiner der Beschäftigten seinen Urlaub sich ausbezahlen oder verfallen lassen (müssen). Die formalen Urlaubsregelungen, insbesondere gemäß der Dauer des

²⁴⁶ Boes/Baukrowitz 2002. Für eine kurze Darstellung der Unterschiede bzgl. Organisationsstruktur und Kontrollmodus von ‚ehemals fordistischen Großunternehmen‘, ‚Lack-Turnschuh-Unternehmen‘ und ‚kommunitaristischen Kleinunternehmen‘ vgl. Boes/Trinks 2006, S. 113ff.

²⁴⁷ Ebd.

Jahresurlaubs, haben hier noch ihre volle Geltung. Der Urlaub ist, hat er erst einmal angefangen, für die überwiegende Mehrheit der hier befragten Beschäftigten selbstverständlich erwerbsarbeitsfrei. Jedoch werden in einzelnen Interviews auch individuelle Bemühungen zum Ausdruck gebracht, im Urlaub nicht erreichbar oder so weit weg zu sein, dass eine Rückreise für die Firma, die diese finanzieren müsste, nicht rentabel wäre. Sehr vereinzelt werden aber auch individuelle Bemühungen der Beschäftigten dargestellt, die Arbeitsinhalte im Urlaub nicht ‚aus den Augen zu verlieren‘. Daraus resultieren gelegentliche Anrufe in der eigenen Abteilung oder auch das regelmäßige Abrufen und Beantworten von dienstlichen Mails in der Zeit des Urlaubs.

Dennoch hat der Urlaub in seiner Funktion als Zeitinstitution einiges an Stabilität eingebüsst. Es häufen sich in den Interviews vor allem Beschreibungen, dass die maximale Dauer des selbst mit den Arbeitsaufgaben zu vereinbarenden Urlaubs beschränkt ist. Wie auch die Enden des Arbeitstages sind die Beschäftigten nun zunehmend gefordert, auf der Basis ihrer Arbeitsinhalte die mögliche Höchstdauer des Urlaubs selbst einzuschätzen. Dies steht insbesondere im Zusammenhang damit, dass die Verantwortlichkeiten für eigene Projekte und deren wirtschaftlichen Erfolg bzw. die damit zusammenhängende Anwesenheitsnotwendigkeit auch im Falle des Urlaubs nicht vollständig delegiert werden können. Die Abwesenheit der Beschäftigten muss also durch sie selbst vorbereitet werden. Die zukünftigen Arbeitsschritte sollten idealerweise so organisiert sein, dass wichtige Entscheidungen nicht in der Zeit des Urlaubs anstehen und auch möglichst keine Probleme auftreten, bei denen der im Urlaub weilende Beschäftigte eingreifen muss. Kurz gefasst: Sie müssen darauf hinarbeiten, im Urlaub entbehrlich zu sein. Das Phänomen, dass gerade leitende Mitarbeiter vor und nach dem Urlaub wesentlich mehr Arbeit haben, da sie ihn in der beschriebenen Form vorbereiten bzw. die in der Urlaubszeit liegen gebliebene Arbeit abarbeiten müssen, ist sicherlich nicht neu, verschärft sich aber durch eine erhöhte Selbstverantwortung einer zunehmenden Anzahl von Beschäftigten.

Eine vereinzelt dargestellte Strategie zur Abmilderung dieser Probleme ist es, am Ende des Urlaubs den kommenden Arbeitsalltag vorzubereiten, also in seiner Freizeit schon ins Unternehmen zu kommen, um den Wiedereinstieg zu organisieren bzw. sich einen Überblick zu verschaffen, wie viel Arbeit auf dem Schreibtisch wartet. Von einer grundsätzlichen Erosion der Zeitinstitution ‚arbeitsfreier Urlaub‘ kann für dieses Sample nicht gesprochen werden. Die Beschäftigung mit Arbeitsinhalten während der Urlaubszeit stellt bei allen Beschäftigten, wenn sie denn überhaupt vorkommt, eine seltene Ausnahme von der Norm dar.

b) Wochenende

Das Wochenende indes hat den Status der gesichert erwerbsarbeitsfreien Zeit für die meisten der befragten Beschäftigten verloren. Es lässt sich aber festhalten, dass die übergroße Mehrheit derer, die am Wochenende arbeiten, die Freiwilligkeit der Wochenendarbeit bzw. ihre individuellen Einflussmöglichkeiten darauf betonen. Zwar ist für einige das regelmäßige Arbeiten an mindestens einem Tag am Wochenende keine Ausnahme, die Differenz zum Arbeiten an Wochentagen wird dennoch durchgehend betont. Gerade die Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die Arbeitszeit machen hier den Unterschied aus. Da das Wochenende in allen untersuchten Betrieben kein offizieller Arbeitstag ist, fehlt zumeist der direkte Kundenkontakt und die Telefone in den Büros stehen dementsprechend still. Daher kann gerade am Wochenende konzentriert und effektiv gearbeitet werden. Von den Beschäftigten werden samstags und sonntags daher vor allem liegen gebliebene Arbeiten erledigt, die ein gewisses Maß an Einarbeitungszeit verlangen. Innerhalb der Woche sind diese Arbeitsschritte oftmals schwer zu realisieren, da in der alltäglichen Bürohektik eine von Kunden und Kollegen ungestörte Bearbeitung komplexer Inhalte nicht immer möglich ist.

Ebenso einheitlich sind die Meinungen zu angeordneter Wochenendarbeit, die alle Befragten deutlich ablehnen bzw. als eine tief greifende Beschneidung ihrer Möglichkeiten zur Selbstorganisation wahrnehmen. Einschränkend muss erwähnt werden, dass in einigen Fällen die jeweiligen Arbeitsmengen so hoch bzw. die personellen Ressourcen so unzureichend sind, dass ein regelmäßig erwerbsarbeitsfreies Wochenende nicht möglich erscheint. Diese Unternehmen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass es dauerhaft zu viel Arbeit für zu wenige Beschäftigte gibt. Die Wochenendarbeit ist zwar von den Vorgesetzten nicht angeordnet, durch Kontrolle der Rahmenbedingungen aber deutlich vorstrukturiert. Den Beschäftigten bleibt im Alltag allein die Wahl, welchen Teil ihrer Freizeit sie ‚opfern‘ wollen: die Abende innerhalb der Woche oder einen bzw. zwei Tage am Wochenende. Von einer selbstbestimmten Organisation von Zeit kann in diesen Fällen kaum die Rede sein. Im Gegensatz beispielsweise zum Einzelhandel oder zum Hotel- oder Gastronomiegewerbe ist in den untersuchten Branchen der Samstag oder Sonntag kein normaler oder offizieller Arbeitstag. In ersteren Branchen hat sich die Zeitinstitution ‚arbeitsfreies Wochenende‘ teilweise schon gänzlich aufgelöst. Im Gegensatz zu den untersuchten Branchen ist die Wochenendarbeit hier aber häufig angeordnet oder verpflichtend. Zudem folgt einer Wochenendschicht in diesen Branchen in der Regel ein freier Tag innerhalb der Woche. Die befragten Beschäftigten aus der Werbe- und IT-Branche betonen dagegen, dass die Entscheidung für oder gegen Wochenendarbeit ihre eigene ist und streichen damit gleichzeitig das Besondere des Wochenendes heraus. Hinzu kommt, dass ein

zeitlicher Ausgleich für Wochenendarbeit, beispielsweise durch einen ganzen freien Tag innerhalb der Arbeitswoche, in der Empirie nicht vorkommt. Die Zeitinstitution erwerbsarbeitsfreies Wochenende ist in diesen Branchen damit nur noch in Grundzügen vorhanden. Lediglich eine kleine Minderheit kann sich auf ein erwerbsarbeitsfreies Wochenende auf der Basis einer Einhaltung von formalen Regelungen auf Betriebsebene verlassen. Die restlichen befragten Mitarbeiter arbeiten phasenweise selbstorganisiert am Wochenende, betonen dabei zudem durchgängig das Besondere an der Arbeitsatmosphäre. Eine angeordnete Wochenendarbeit, wie beispielsweise im Einzelhandel, lehnen typenübergreifend alle befragten Beschäftigten ab, auch die, die regelmäßig am Wochenende arbeiten.

In Bezug auf das erwerbsarbeitsfreie Wochenende kommen Boes/Trinks²⁴⁸ in ihrer qualitativen Studie zu dem Ergebnis, dass dieses für die Beschäftigten in der IT-Branche ein wichtiges Merkmal guter Arbeit sei. Von den neunzehn abgefragten Merkmalen landet das freie Wochenende auf Rang sieben. Sie interpretieren dies in Zusammenhang mit der großen Wertschätzung eines sicheren Arbeitsplatzes, Rang vier, als ein Indiz für einen „Gesinnungswandel angesichts einer veränderten Arbeitsmarktsituation“²⁴⁹. Ihrer Meinung nach ist diese relativ hohe Gewichtung „Ausdruck einer manifest formulierten Zumutbarkeitsgrenze“²⁵⁰ der Beschäftigten. Nach der Boomphase der IT-Branche, in der alles möglich schien, sind die soziale Abgesichertheit und auch die Begrenzung des Leistungs- und Zeitdrucks aktuell wieder von steigender Wichtigkeit für die Beschäftigten.

In der vorliegenden Untersuchung ergibt sich ein leicht differentes Ergebnis. Einerseits besteht bei einigen der am Wochenende arbeitenden Beschäftigten der Wunsch nach einem freien Wochenende. Andererseits wird die dauerhafte und regelmäßige Realisation desselben ob der scheinbar objektiven betrieblichen Rahmenbedingungen, für dessen optimale Gestaltung sich die Beschäftigten zudem selbst verantwortlich fühlen, als nahezu unmöglich erachtet. In den Merkmalen von guter Arbeit taucht das freie Wochenende als Anspruch der hier befragten Beschäftigten nicht an vorderster Stelle auf. Zudem werden wie beschrieben die Ansprüche an die Möglichkeit der Selbstorganisation von Arbeit bzw. die Selbstverantwortlichkeit bezüglich der Arbeitsergebnisse als bei weitem wichtiger erachtet.

²⁴⁸ Boes/Trinks 2006.

²⁴⁹ Ebd., S. 5.

²⁵⁰ Ebd.

c) Feierabend

Der regelmäßige, planbare Feierabend kann in diesem Sample, wenn überhaupt, nur noch in Form einer Orientierungshilfe vorgefunden werden. Gleiches gilt bei der Mehrheit der Beschäftigten für einen regelmäßigen Arbeitsbeginn, auch wenn hier weitaus kleinere zeitliche Abweichungen vom offiziellen Arbeitsbeginn die Regel sind. Das sprichwörtliche ‚Stiftfallenlassen‘ zu einer bestimmten Uhrzeit wird in keinem der Interviews geschildert. Für alle Beschäftigten ist eine regelmäßige Anpassung der täglichen Arbeitszeit an die Arbeitsmenge mindestens im Bereich von bis zu einer Stunde Teil des beruflichen Selbstverständnisses. Für einige Beschäftigte sind weiter reichende zeitliche Anpassungen die Norm. In einigen Fällen konnte keine Normalarbeitszeit angegeben werden. Die Unplanbarkeit der Arbeitszeit hat somit in diesen Fällen selbst schon den Status einer Norm. Allerdings bildet das offizielle Arbeitsende, eben der Feierabend, mehrheitlich noch immer die Zäsur zwischen Arbeitstag und Freizeit. Die meisten Beschäftigten dehnen lieber den Arbeitstag nach Maßgabe der Arbeitsmenge aus, als dass sie noch abends oder frühmorgens von zu Hause aus arbeiten. Damit ist der Feierabend zwar zeitlich nicht feststehend, hat aber als Trennlinie zwischen den zeitlichen Bereichen Arbeit und Freizeit weiterhin eine strukturierende Funktion für die Alltägliche Lebensführung.

In Bezug auf die die fordistische Normalarbeitszeit konstituierenden Zeitinstitutionen Feierabend, Wochenende und Urlaub lässt sich damit festhalten, dass der Urlaub noch nahezu ungebrochen auch bei entgrenzten Formen der Zeitorganisation seinen Status als gesichert arbeitsfreie Zeit innehat. Ob am Wochenende gearbeitet wird oder nicht, liegt dagegen in der Verantwortung der Beschäftigten selbst, die dieses jedoch in Abhängigkeit der aktuellen Arbeitsmenge entscheiden, auf die sie oft kaum Einfluss haben. Der feste Feierabend dagegen, also das regelmäßige, planbare und festgelegte Arbeitsende, hat sich als Zeitinstitution fast völlig aufgelöst und dient lediglich als Markierung des Übergangs der zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit. Somit erfüllt die Zeitinstitution Feierabend zwar weiterhin die Funktion einer Grenze zwischen den zeitlichen Bereichen, deren Lage aber zunehmend unbestimmt wird. Die Notwendigkeit, diese zeitliche Unbestimmtheit in die Alltägliche Lebensführung zu integrieren, ist für alle befragten Beschäftigten Teil ihres beruflichen Selbstverständnisses.

Differenzierter stellt sich die Situation bei den Zeitinstitutionen aus der Freizeitphase dar. Eine Gleichwertigkeit von betrieblichen und privaten Interessen wird in der Regel weder von den Unternehmen, noch von den Beschäftigten kommuniziert. Einzige partielle Ausnahme sind hier die Erziehung von eigenen Kindern oder vergleichbare familiäre Verpflichtungen, beispielsweise die Pflege von Familienmitgliedern. In den typischen Agenturkulturen der Werbebranche ist aber selbst dieses kein legitimer Grund für eine

Begrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird hier grundsätzlich von allen Beteiligten angezweifelt, eine traditionelle Rollenverteilung vorausgesetzt. Für andere Zeitinstitutionen aus dem Bereich der Freizeit gilt: Je entgrenzter die Arbeitszeitkultur, desto mehr Energie muss für die Verteidigung bzw. Durchsetzung dieser basalen Strukturelemente investiert werden.

Auf Seiten der Beschäftigten erhöhen sich damit die Anforderungen insbesondere an ihre kommunikativen Fähigkeiten, die mit einer selbstbestimmteren Form der zeitlichen Organisation einhergehen. Die Anforderungen an die individuelle Durchsetzungs-, Konflikt- bzw. Argumentationsfähigkeit steigen parallel mit dem Abbau arbeitsinhaltlicher und -struktureller Vorgaben an. Das Beispiel der Arbeitszeit macht dies deutlich. Wenn konkrete Vorgaben bzgl. der Arbeitszeit fehlen, ist in der Regel das direkte Arbeitsumfeld, also das Team, die Abteilung, die Projektmitarbeiter etc., mit der Aufgabe betraut, die Handlungsfähigkeit der jeweiligen Betriebseinheit sicherzustellen. Das kann beispielsweise bedeuten, dass die Erreichbarkeit für Kunden sichergestellt sein oder allgemeine Öffnungs-, Produktions- oder Bürozeiten eingehalten werden müssen. Bei kundennahen Dienstleitungen kommen die Verantwortlichkeiten für die Erledigung von Kundenwünschen noch hinzu. Damit sollten also nicht nur die Erwartungen von Vorgesetzten erfüllt werden, sondern auch, direkter als im fordistischen Produktionsmodell, die der Kunden, die zudem direkt mit diesen ausgehandelt bzw. terminiert werden müssen. Hinzu kommt, dass auch Rücksicht auf Wünsche, Lebenslagen, Zwänge etc. der Kollegen genommen und diese gegen die eigenen Vorlieben abgewogen werden müssen. In Bezug auf diese Aushandlungsprozesse sehen Eberling et al.²⁵¹ die folgenden objektiven Merkmale auf Gruppenebene als wichtig an. Zum einen ist die Zusammensetzung zu nennen, also das Binnenverhältnis der Mitglieder zueinander, interne Hierarchien, Stabilität etc. Zum anderen führen sie die internen Aushandlungsmodalitäten der Gruppe an. Bzgl. der individuell notwendigen Kompetenzen nennen die Autoren eine gesteigerte Wichtigkeit von Verhandlungskompetenzen, also die Fähigkeiten des Einzelnen, die eigenen Interessen in Konkurrenz mit anderen durchzusetzen. Zudem kommen kommunikative Fähigkeiten, Konflikt- und Konsensfähigkeiten hinzu. Das individuelle Durchsetzungs- bzw. Argumentationsgeschick und die Verteilung der aufgezählten Kompetenzen in der Gruppe runden diese Darstellung ab.

Wie in den Fallbeschreibungen dargestellt, ist eine Ausrichtung der Zeitorganisation auf Freizeitinteressen nur in Begrenzungskulturen möglich. Der Typus der Freizeitorientierten kommt in Entgrenzungskulturen nicht vor. Grund dafür sind die hohen Anforderungen an

²⁵¹ Vgl. Eberling et al. 2004, S. 241. Die Aufzählung ist hier bezogen auf die gruppeninterne Aushandlung der Möglichkeit einer Entnahme von Blockfreizeit.

legitime Gründe für eine Begrenzung der individuellen zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten. Private Freizeitinteressen, die diese hohen Anforderungen nicht erfüllen, also beispielsweise der Wunsch dem Hobby nachgehen zu können, Freunde zu sehen oder einfach ausspannen zu wollen etc., sind in Entgrenzungskulturen nicht dauerhaft durchsetzbar. Anders ist es in Begrenzungskulturen. Solange die Beschäftigten sich in Bezug auf ihr Zeithandeln innerhalb der formalen Regeln bewegen, sind so gut wie keine Anforderungen an die Legitimität der Gründe für eine Begrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit zu stellen. In Abgrenzung zum typisch fordistischen Zeitregime muss allerdings eingewandt werden, dass auch in den hier so genannten typischen Begrenzungskulturen größere Anpassungsleistungen von den Beschäftigten erwartet werden.

Trotz scheinbar auffälliger Parallelen ist eine rein instrumentelle Orientierung in Bezug auf die Erwerbsarbeit, wie sie Goldthorpe et al.²⁵² oder Kern/Schumann²⁵³ schildern, bei den untersuchten Hochqualifizierten ebenso wenig vorzufinden, wie die für den Fordismus konstitutiven, starren und fremdbestimmten Arbeitszeiten. Zwar schilderten die Beschäftigten aus Begrenzungskulturen deutlichere Abgrenzungstendenzen in Bezug auf eine Vermischung von privaten und arbeitsbezogenen Inhalten und Kontakten zu Kollegen als dies die Beschäftigten aus Entgrenzungskulturen getan haben, von einer Orientierung nach dem Motto: ‚Arbeit ist nur Mittel zum Zweck‘ kann bei den Befragten dennoch nicht gesprochen werden. Die inhaltliche Herausforderung und die Möglichkeit zur Selbstorganisation wird neben der Arbeitsplatzsicherheit und einem ‚guten Arbeitsklima‘ als wichtigstes Merkmal einer positiven Anstellung genannt. Trotz der basalen Trennung von Arbeit und Freizeit, wie sie insbesondere die Beschäftigten innerhalb von Begrenzungskulturen schildern, ist die Sphäre der Arbeit immer auch Quelle von Anerkennung und Selbstbestätigung, hat also einen eigenen Wert für die Beschäftigten, auch über die finanzielle Absicherung hinaus. Die Arbeitsmotivation der Beschäftigten liegt damit auch in der Suche nach beruflicher Anerkennung bzw. Herausforderung begründet, ist also nicht mit der dargestellten instrumentellen Orientierung vergleichbar.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Boes/Trinks²⁵⁴, die in einer qualitativen empirischen Studie nach den Ansprüchen von Beschäftigten in der IT-Branche nach guter Arbeit gefragt haben. Am wichtigsten waren demnach Merkmale selbstverantwortlicher

²⁵² Vgl. Goldthorpe et al. 1968, S. 38ff. Zur Kritik an Goldthorpe vgl. Jürgens 2007, S. 39ff und Knapp 1981.

²⁵³ Vgl. Kern/Schumann 1970.

²⁵⁴ Vgl. Boes/Trinks 2006.

Arbeit, also inhaltliche und zeitliche Selbstbestimmung, Spaß an der Arbeit und Selbstverwirklichung. Hinzu kommen Anforderungen an ein kollegiales Arbeitsklima und das Interesse an einem sicheren Arbeitsplatz.

Diese Tendenz spiegelt auch eine aktuelle INQA-Studie²⁵⁵ zur guten Büroarbeit wieder. Merkmale einer kleinteilig vorgegebenen Arbeitsorganisation standen zusammen mit festen Arbeitszeiten („Keine Überstunden/Mehrarbeit“²⁵⁶) an der letzten Stelle der Faktoren für gute Arbeit. Neben den Merkmalen der Einkommens- und Beschäftigungssicherheit waren es vor allem sinnliche und kreative bzw. soziale Merkmale, die die Liste der wichtigen Faktoren einer guten Arbeit anführten.²⁵⁷

Die bei den befragten Beschäftigten vorgefundenen Zeitinstitutionen aus dem Bereich der Freizeit waren sehr heterogen und können daher nicht verallgemeinert werden. Auf familiäre zeitliche Notwendigkeiten ist zudem schon im vorangegangenen Kapitel eingegangen worden. Festzuhalten bleibt damit, dass bei aller Heterogenität die individuelle Durchsetzbarkeit der Zeitinstitutionen vor allem von den betrieblichen Rahmenbedingungen abhängt. In Begrenzungskulturen werden deutlich weniger Anforderungen an legitime Gründe für eine Priorisierung der jeweiligen Freizeitinteressen gestellt. In stark entgrenzten Arbeitszeitkulturen ist dagegen das Primat der betrieblichen Interessen nahezu unantastbar. Eine regelmäßige und institutionalisierte Verfolgung von Freizeitinteressen ist bei den hier befragten Beschäftigten nur unter größten Anstrengungen zu realisieren.

10.2.4 Veränderungen auf betrieblicher Ebene - Direkte Kontrolle ist unpassend

Als maßgebliche Veränderungstendenz auf betrieblicher Ebene wurde die Zunahme von indirekten Steuerungsmechanismen bzw. Kontrollformen der Arbeitserledigung Beschäftigter identifiziert. Während noch im Fordismus die Anpassung der Arbeitszeiten typischerweise durch direkte Steuerung seitens des (mittleren) Managements funktionierte, liegt die Verantwortlichkeit aktuell zunehmend bei den Beschäftigten selbst. Die Kontrolle und Steuerung der Leistungsverausgabung Beschäftigter erfolgt nun vor allem über indirekte Mechanismen: über Zielvereinbarungen und die Variation betrieblicher Rahmenbedingungen.

Die Notwendigkeit der Selbstorganisation individueller Arbeitszeit nach Maßgaben der aktuellen Arbeitsmenge ist das zentrale Samplekriterium dieser Untersuchung, trifft daher auf alle befragten Beschäftigten zu. Bemerkenswert ist, dass Indizien für die von Moldaschl/

²⁵⁵ Fuchs 2006.

²⁵⁶ Ebd., S. 16.

²⁵⁷ Vgl. ebd., S. 12.

Sauer diagnostizierte „Internalisierung des Marktes“²⁵⁸ durchgängig in den Interviews vorgefunden werden kann, sowohl auf der Ebene der betrieblichen Organisation und Verteilung von Arbeit, als auch auf der individuellen Ebene der Anpassung von Arbeitszeit. Im ersten Fall lässt sich feststellen, dass Annahme und Bearbeitung von Aufträgen und Kundenwünschen direkt bei den entsprechenden Teams oder einzelnen Mitarbeitern verortet sind. Eine Vorstrukturierung der Arbeitsinhalte im Sinne einer Vorschrift über die inhaltliche Organisation der Arbeitsschritte, wie sie für den Fordismus als typisch erachtet wird, lässt sich in den besuchten Unternehmen nicht vorfinden. Eine Unternehmensgrenze, die den Markt mit seinen wechselnden Anforderungen quasi ‚draußen‘ hält, kann in dieser Form nicht gefunden werden und wird auch von den interviewten Beschäftigten nicht gewünscht. Vielmehr betrachten sie das Fehlen einer Vorstrukturierung der Arbeitsinhalte durchgängig als Bereicherung und als Zeichen der individuellen Verantwortlichkeit für den Erfolg der jeweiligen Projekte, trotzdem im Arbeitsalltag die negativen Seiten der Vermarktlichung sichtbar werden, so beispielsweise die alleinige Verantwortung für wechselnde Kundenwünsche, die sich in einem ständig klingelnden Telefon manifestiert.

Eine direkte Kontrolle der Arbeitsleistung bzw. -zeit durch Vorgesetzte wird von allen befragten Beschäftigten stark negativ bewertet. Falls vorhanden werden Zeiterfassungssysteme demnach nicht als Instrument der Kontrolle individueller Anwesenheitszeit aufgefasst, sondern eher als objektive Notwendigkeit zum Zwecke der Rechnungsstellung. Auf betrieblicher Ebene wird dieses in allen Fällen auch offiziell so kommuniziert. In der jeweiligen Unternehmenskultur wandelt sich das fordistische Symbol der Kontrolle, aber auch des Schutzes der Arbeitnehmerrechte in ein Symbol der Wirtschaftlichkeit der Betriebe selbst. Für die Managementvertreter besteht in diesen Betrieben die Möglichkeit, die Arbeitszeiten ihrer Untergebenen zu kontrollieren, ohne dass sie Vorwürfe einer unrechtmäßigen Mehrarbeit seitens der Beschäftigten fürchten müssten. Beispiele, die eine solche Argumentation des Managements, beispielsweise bei Projekten die gescheitert sind, dargestellt haben, sind allerdings nur sehr vereinzelt in den Interviews zu finden. Deutlicher waren dagegen Passagen die belegen, dass die jeweiligen Vorgesetzten die Arbeitszeiten ihrer Untergebenen jederzeit ‚im Blick‘ hätten, auch ohne dass ein Zeiterfassungssystem dazu notwendig wäre. Vielfach wird die räumliche Nähe der jeweiligen Büros angeführt oder die Praxis der Präsentation von Arbeitsergebnissen in regelmäßigen Meetings und Projektsitzungen, die mittelbar auf die dazu benötigte Zeit schließen lassen. Die direkte Steuerung der Beschäftigten mittels zeitlich und inhaltlich kleinteiliger Arbeitsvorgaben lässt sich also erwartungsgemäß in der Empirie dieser Untersuchung nicht vorfinden. Zu beachten ist in diesem Punkt, dass die hier befragten

²⁵⁸ Moldaschl/Sauer 2000.

Hochqualifizierten zumeist komplexe, die individuelle Kreativität beanspruchende Arbeitsinhalte bearbeiten, die mit idealtypisch fordistischen Methoden prinzipbedingt nicht steuerbar sind. Oft ist der Kern der Arbeitsinhalte eine neue Problemstellung, für die es noch keine standardisierten Erfahrungswerte in Bezug auf die optimale Arbeitserledigung gibt.

Erfahrungen mit den hier als Kontrastfolie gegenübergestellten Arbeitsbedingungen des Fordismus hat in der aktuellen Branche noch keiner der Befragten gemacht. Wie schon im letzten Kapitel über die Veränderungen auf Branchenebene angesprochen, sind es in den Entgrenzungskulturen, die sich vorwiegend in der Werbebranche finden lassen, neben der Fachkenntnis vor allem Verantwortlichkeiten für die eigenen Projekte und Termintreue in diesem Bereich, die subjektiv als wichtig und auch als selbstverständlich erachtet werden und die Qualifikationen eines als gut bewerteten Beschäftigten ausmachen. Wesentliche Merkmale einer subjektivierten Arbeit gehören für die befragten Beschäftigten spätestens seit Einstieg in die Werbebranche zu den zentralen Normen der beruflichen Sozialisation. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass allen Beschäftigten die Möglichkeit, ohne direkte Kontrolle die eigene Arbeit selbstverantwortlich erledigen zu können, wichtiger ist, als eine regelmäßige und begrenzte Arbeitszeit. Der Tausch ‚Freiheit gegen Leistung‘ wird von den hier befragten Beschäftigten durchweg positiv bewertet.

Die Situation in der IT-Branche stellt sich ähnlich dar. Gerade in den Großunternehmen, die in der Regel über, im sampleinternen Vergleich, stärker formal orientierte Begrenzungskulturen verfügen, herrscht die betriebliche Normalitätsvorstellung einer Arbeitsmenge vor, die innerhalb einer Normalarbeitszeit zu bewältigen ist. Aber auch hier wird eine indirekte Steuerungsform der Arbeitsverausgabung über Zielvereinbarungen praktiziert. Die Selbstverantwortlichkeit der Beschäftigten für ihre Projekte ist damit auch für die Beschäftigten in der IT-Branche Teil ihres beruflichen Selbstverständnisses. Analog zur Werbebranche gehören gerade in den Endphasen der projektförmig organisierten Arbeit sehr lange Arbeitszeiten zur Tagesordnung. In diesen Zeiträumen sind die dominierenden Arbeitszeitpraktiken der Beschäftigten nicht von denen in der Werbebranche unterscheidbar. Differenzen ergeben sich vor allem darin, dass diese Phasen vorhersehbarer sind und sich insbesondere mit solchen abwechseln, in denen der Zeitdruck spürbar geringer ausfällt. Zudem sind im Vergleich mit der Werbebranche die Projektzyklen deutlich länger. Die anstrengenden Endphasen der Projekte kommen deutlich seltener vor und weiten sich nicht zum Dauerzustand aus.

In den Interviews fällt zudem eine weitere Folge dieser zunehmenden Selbstverantwortlichkeit für die eigene Arbeit auf. Die Beschäftigten objektivieren fast durchgehend die betrieblichen Rahmenbedingungen. Dass diese von Seiten des Managements bzw. der Geschäftsleitung veränderbar sind, wird zumeist nicht

wahrgenommen. Auch in Folge der schon beschriebenen Tendenz zur Selbstverantwortlichkeit entsteht so etwas wie eine ‚Verantwortungslücke‘, gerade in Phasen der akuten Überarbeitung. Die große Mehrheit der befragten Beschäftigten kann das Management nicht mehr für das Scheitern von Projekten infolge von mangelhaften betrieblichen Rahmenbedingungen verantwortlich machen, da sie selbst den Erfolg des Projektes garantieren müssen. Versuche der Beschäftigten, gezielt auf eine Änderung dieser Rahmenbedingungen hinzuwirken, also das Suchen der Diskussion mit den entsprechenden Vorgesetzten zum Thema Arbeitsmenge, personelle Ausstattung der Abteilung etc., finden nach Aussagen in den Interviews nur sehr selten statt. Erst wenn das Erreichen der körperlichen und geistigen Grenzen droht, das Projekt also trotz größtmöglichem Einsatz vor dem Scheitern steht, werden die Vorgesetzten eingeschaltet.

In den Interviews gab es zu diesem Thema zwei typische Argumentationslinien. Erstens: Nach Meinung eines Teils der Interviewten lasten die Vorgesetzten das Scheitern eines Projektes dem betreffenden Beschäftigten an. Sie werten trotz einer objektiven Überlast an Arbeitsinhalten den wirtschaftlichen Misserfolg als Zeichen für eine mangelhafte Fähigkeit zur Organisation der Arbeit. Ähnlich verläuft die zweite Argumentation, in der die Rahmenbedingungen als für die aktuelle Arbeitssituation unerheblich gewertet werden. Wenn ein Projekt tatsächlich kurz vor dem Scheitern steht, liegt der Fehler der Mitarbeiter bereits weit zurück, denn sie hätten in einer viel früheren Phase schon erkennen müssen, dass zu wenig Personal vorhanden ist. Zum Ende hin kann das Projekt wegen langwieriger Einarbeitungszeiten auch mit zusätzlichem Personal nicht gerettet werden. In der Folge sind die bisherigen Mitarbeiter objektiv gezwungen mehr zu arbeiten.

Argumentationen dieser Art sorgen auch bei dauerhafter Überlastung der Beschäftigten dafür, dass diese den oder die betreffenden Vorgesetzten nicht für die aktuelle Situation verantwortlich machen können, da sie ja selbst für ihre marktwirtschaftlich verwertbaren Arbeitserfolge zum richtigen Zeitpunkt verantwortlich sind. Für die Beschäftigten stellt sich dieses Problem als schwer lösbar dar. Das dürfte unter anderem den Grund dafür bieten, dass einer Verkleinerung der individuellen Arbeitsaufgaben als Resultat einer erfolgreichen Verhandlung über die betrieblichen Rahmenbedingungen häufig Kündigungsdrohungen der jeweiligen Beschäftigten vorausgehen. Damit eine solche, für die Beschäftigten riskante Argumentation zum Erfolg führen kann, muss es sich allerdings um nicht ohne weiteres austauschbare, also erfahrende oder fachlich besonders kompetente Mitarbeiter handeln, denn ansonsten würde sie das Unternehmen unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten durch zumindest gleichwertige ersetzen. Alle anderen Beschäftigten werden sich eher mit den für sie nicht änderbaren Rahmenbedingungen abfinden und ihre Arbeitszeiten weiter ausdehnen oder intensivieren, wenn die einzige Alternative eine

drohende Arbeitslosigkeit ist. Als Resultat können Projekte oftmals mit sehr knappem Personaleinsatz durchgeführt werden und führen gerade in den Endphasen, wenn der Zeitdruck am höchsten ist, dazu, dass die Beschäftigten freiwillig und selbstverantwortlich ihre Arbeitszeiten (noch) weiter extensivieren und/oder verdichten.

Auch diese Argumentationsweisen sind in den Entgrenzungskulturen, die in der Werbebranche überwiegen, weitaus deutlicher nachzuweisen. Aber auch in der IT-Branche ist es eine geringe Minderheit der Beschäftigten, die in den Interviews die Verantwortung für überlange Arbeitszeiten der ungenügenden Personalstruktur und damit mittelbar dem Management zuweist. Stattdessen herrscht auch hier das Selbstbild des mündigen Beschäftigten vor, der selbst für den marktlichen Erfolg seiner Arbeitsergebnisse zum richtigen Zeitpunkt verantwortlich ist. Direkte Kontrolle oder Steuerung der einzelnen Arbeitsschritte werden auch von diesen Beschäftigten negativ bewertet.

Eine ähnliche Argumentation wie die für die Werbebranche als typisch dargestellte verfolgt Jürgens, wenn sie von einer Entfremdung des individuellen Zeit-Sinns²⁵⁹ spricht. Ihrer Meinung nach sorgt eine einseitige Ökonomisierung der Zeit bzw. die Internalisierung dieser Norm durch die Beschäftigten dafür, dass der Interessenkonflikt zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Bezug auf die Arbeitszeit nicht mehr von diesen ausgetragen wird, sondern von den Beschäftigten internalisiert wird. Den Konflikt tragen die Beschäftigten demnach mit sich selbst aus. Sie „werden damit der Fähigkeit beraubt, eine solche individuelle Zeitordnung zu entwickeln, mit der sie eine Grenze gegenüber externen Zugriffen aufrechterhalten können.“²⁶⁰

10.25 Veränderungen auf der Ebene der Lebensführung - Zwei verschiedene Arten der Organisation von Arbeitszeit

In Bezug auf das Konzept der Alltäglichen Lebensführung steht in dieser Untersuchung die aktive Herstellung des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. An dieser Stelle werden typenübergreifende Ergebnisse dargestellt, die auf eine Unterscheidung von zwei grundsätzlich verschiedenen Formen der Organisation von Arbeitszeit und damit mittelbar auch auf zwei Herstellungsformen des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit hinweisen. Diese werden im Wesentlichen durch eine Wechselwirkung von branchentypischen Rahmenbedingungen und persönlichen Präferenzen bzw. internalisierten Normen beeinflusst.

²⁵⁹ Vgl. Jürgens 2007, S. 172.

²⁶⁰ Ebd.

Wie schon dargestellt, unterscheiden sich die branchentypischen Normen der Arbeitserledigung bzw. der Organisation von Arbeitszeit in den untersuchten Gebieten erheblich. Dies findet seinen Niederschlag auch in der subjektiven Gestaltung des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit durch die Beschäftigten, die dieses auf der Grundlage der branchentypischen Rahmenbedingungen tun. Dieser Abschnitt stellt die idealtypisch zugespitzten Unterschiede auf Branchenebene dar.

Die in der Empirie vorgefundenen Arbeitszeitkulturen lassen sich als ein Kontinuum von ineinander übergehenden Formen beschreiben, die nicht immer trennscharf in Entgrenzungs- und Begrenzungskulturen zu unterscheiden sind. Die folgenden Beschreibungen sind daher als konstruierte und zugespitzte Idealtypen zu betrachten. Im Zuge dieser Zuspitzung werden die stark von informellen Normen geprägten Entgrenzungskulturen eher in der Werbebranche verortet. Grundlage hierfür ist das empirische Vorfinden einer sehr homogenen Branchenkultur, die im Kontext dieser Arbeit als Agenturkultur bezeichnet wird. Von formalen Regelungen geprägte Begrenzungskulturen lassen sich im Rahmen dieses Samples dagegen nur in der IT-Branche vorfinden, fast ausschließlich in ehemals fordistischen Großunternehmen, also in Unternehmen mit einer ‚gewerkschaftlichen Vergangenheit‘, in denen die Orientierung an formalen Regeln eine längere Tradition hat. Im Rahmen dieser idealtypischen Zuspitzung werden diese Begrenzungskulturen daher der IT-Branche zugeschrieben. Mischformen dieser beiden extremen Kulturen kommen dagegen in beiden Branchen vor. So lassen sich auch in der Werbebranche differente Grade der legitimen Orientierung an formalen Regelungen bzw. der Möglichkeit zur Begrenzung der individuellen zeitlichen Verfügbarkeit finden. Analog gibt es Entgrenzungskulturen in der IT-Branche, auch wenn sie sich nicht durch den extremen Grad der zeitlichen Vereinnahmung Beschäftigter auszeichnen, der für die Agenturkulturen der Werbebranche typisch ist.

Eher in den Entgrenzungskulturen der Werbebranche ist der Versuch der Kompensation von überlangen Arbeitszeiten durch das Einbringen von Elementen des Privatlebens anzutreffen. Mit der gegenteiligen Strategie der versuchten inhaltlichen Trennung von Arbeit und Freizeit versuchen dagegen die Beschäftigten in den Begrenzungskulturen der IT-Branche ihre Arbeitszeiten durch Effizienzsteigerung zu begrenzen. Auffallend ist zudem, dass die Mehrheit der Beschäftigten versucht, den Freizeitbereich außerhalb des Betriebes möglichst frei von Elementen der Arbeitssphäre zu halten. Auch die oben angesprochene Form der Vermischung von Arbeit und Freizeit betrifft nur die Arbeitszeit, die Freizeit außerhalb des Unternehmens bleibt weitgehend frei von Erwerbsarbeit.²⁶¹

²⁶¹ Eine Ausnahme ist hier der Typus der Künstler und in einigen Bereichen die Karriereorientierten. Darauf wurde im vorangegangenen Kapitel ausführlich eingegangen.

a) Entgrenzungskulturen in der Werbebranche – Vermischung von Arbeit und Privatem zur Kompensation überlanger Arbeitszeiten

In der Werbebranche werden Arbeitszeiten von phasenweise mehr als 60 Wochenstunden als unvermeidlich und für die Branche typisch wahrgenommen. Eine Anpassung der individuellen Arbeitszeit an die Markterfordernisse und das unbedingte Primat der betrieblichen gegenüber den privaten Interessen sind hier unhinterfragte Selbstverständlichkeiten aller Beschäftigten. Hinzu kommt in den Arbeitsbereichen mit direktem Kundenkontakt, dass – zumeist informelle – Kernarbeitszeiten eingehalten werden sollen. Hintergrund ist hier, dass eine Kundenerreichbarkeit der Abteilung gewährleistet sein muss. Direkte Folge davon ist nicht selten die Norm eines undurchbrochenen Arbeitstages, die sich unter diesem Blickwinkel durch objektive Rahmenbedingungen ergibt. Die zeitlichen Areale Arbeit und Freizeit werden damit aneinandergereiht, wenn man zur Definition dieser Areale in einem ersten Schritt die räumliche Verortung zur Hilfe nimmt. Differenzierter müsste man allerdings gerade für diese Branche von betrieblicher Anwesenheitszeit und Freizeit sprechen. Als Kompensation für die zumeist sehr langen Arbeitszeiten bringen die Beschäftigten Elemente ihres Privatlebens in die Arbeitszeit ein. Merkmale dafür sind beispielsweise die starke Betonung eines freundschaftlichen Klimas in den betreffenden Agenturen als notwendige Arbeitsbedingung bzw. die starke Vermischung der Zeitverwendungslogiken insbesondere an den Rändern des Arbeitstages. Da in der individuellen Wahrnehmung der Beschäftigten die langen Arbeitszeiten aus objektiven Gründen unvermeidlich sind, versuchen sie sie mit Elementen des Privatlebens ‚aufzulockern‘ bzw. angenehmer zu gestalten. Die teilweise sehr langen Arbeitstage stellen in ihrer Unplanbarkeit und Flexibilität somit aus dieser Perspektive das Fixum dar, auf das die Beschäftigten reagieren bzw. mit dem sie sich arrangieren müssen.

In Bezug auf die objektiven Rahmenbedingungen wechselwirkt diese Verhaltensweise mit einer Arbeitsorganisation, die oftmals Wartezeiten überbrücken muss. Längere Rechenzeiten, das Warten auf Kurier und/oder Kundendaten bzw. -wünsche, wie Zwischenergebnisse, Korrekturen, Blaupausen oder Freigaben prägen den Arbeitstag der hier Beschäftigten und können ihn außerplanmäßig verlängern. Es sind insbesondere diese Wartezeiten bzw. vergleichbare Zeiten am Anfang eines Projektzyklus, in denen das Einbringen von Privatem einerseits für ‚Erholung‘ sorgt und andererseits den Arbeitstag noch zusätzlich verlängern kann. Eine hohe Effizienz bzw. Arbeitsgeschwindigkeit würde in Zusammenhang mit den sehr langen Arbeitszeiten dauerhaft zu einer (zu) hohen körperlichen und geistigen Belastung führen. Zu erkennen ist dies an den Merkmalen in Bezug auf eine grundsätzliche Zufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung, die erst dann ins Negative umschlägt, wenn dauerhaft schnell und lange gearbeitet werden muss.

b) Begrenzungskulturen in der IT-Branche – Trennung von Arbeit und Freizeit zur Begrenzung der Arbeitszeit

Größere Möglichkeiten zur Beeinflussung bzw. Begrenzung der Arbeitszeit nehmen die Beschäftigten in der IT-Branche wahr. Das Fixum ist in dieser Betrachtungsweise die inhaltliche Trennung von Arbeit und Privatem und damit mittelbar die Effektivität während der Arbeitszeit. Für die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten aus diesem Bereich hat das zur Folge, dass fachliche Kompetenz, Arbeitsgeschwindigkeit etc. vergleichsweise höher von den Beschäftigten bewertet werden als in der Werbebranche. Markt- bzw. Auftragsschwankungen werden hier zwar auch über eine Anpassung der individuellen Arbeitszeit ausgeglichen, Phasen der überlangen Arbeitszeit erreichen aber nicht den Status der Dauerhaftigkeit. Voraussetzung für eine solche Form der Zeitorganisation ist die für Begrenzungskulturen konstitutive Akzeptanz einer individuellen Begrenzung der Arbeitszeit auf Basis der formalen bzw. informellen betrieblichen Normen. Einer Strategie der Kompensation überlanger Arbeitszeiten fehlt damit die Notwendigkeit. Für die Akzeptanz einer individuellen Begrenzung der Arbeitszeit spricht zudem, dass eine dauerhafte zeitliche Überlastung bei dieser verdichteten Art der Arbeitsverausgabung viel schneller zur Erreichung der körperlichen und/oder geistigen Grenzen der Mitarbeiter führen würde.

In der individuellen Wahrnehmung der Rahmenbedingungen ist zudem die Norm einer dauerhaften Anwesenheitszeit nicht so fest verankert, wie dies für die Werbebranche geschildert wurde. Der Kundenkontakt ist oft weniger direkt, die Projektzyklen länger und die Personalsituation besser als in vergleichbaren Werbeagenturen. Im Gegenzug widerspricht das Einbringen von Elementen des Privatlebens in die eigentliche Arbeitszeit dem basalen Leistungsmerkmal einer hohen Arbeitseffektivität.

Auch in der IT-Branche herrscht die Norm des undurchbrochenen Arbeitstages vor, wenn auch nicht in der gleichen Deutlichkeit. Eher als in der Werbebranche werden hier die Möglichkeiten einer flexibleren Arbeitszeitorganisation genutzt, also beispielsweise Mittagspausen verlängert, Kurzurlaube bzw. ‚lange Wochenenden‘ mit Hilfe von Freizeitausgleich genommen etc. Diese Strategie kann als Weiterentwicklung des fordistischen Idealbildes im Rahmen einer entgrenzten Arbeitsumgebung gesehen werden. Die grundlegende Trennung von Arbeit und Freizeit wird gegen die ‚Zumutungen‘ einer entgrenzten Arbeitswelt ebenso verteidigt, wie die Begrenztheit des Arbeitstages. Der ‚Preis‘ einer solchen Strategie ist, dass Phasen überlanger Arbeitszeiten von den Beschäftigten vergleichsweise ‚kompensationslos ertragen‘ werden müssen, da von der basalen Norm einer angestrebten hohen Arbeitseffektivität nicht abgewichen wird.

Keine Gleichzeitigkeit von Tendenzen zur Intensivierung und Extensivierung von Arbeitszeit erkennbar

Eine dauerhafte Intensivierung bei gleichzeitiger Extensivierung der Arbeitszeit konnte in der Empirie nur selten vorgefunden werden. Dieses Ergebnis widerspricht beispielsweise der Annahme von Jürgens, die von einer Internalisierung der optimalen Nutzung von Zeit als Handlungslogik durch die Beschäftigten spricht: „qualitativ als dichte und hochgradig effiziente Nutzung von verfügbarer Arbeitszeit, quantitativ in Form einer flexibel ausgedehnten Arbeitszeit mit entsprechendem Verzicht auf Sozial- und Erholungszeit.“²⁶² Jürgens schließt weiterhin auf eine umfassend internalisierte Ökonomisierung von Zeit. Die Ergebnisse dieser Arbeit stützen diese Thesen nur teilweise. Neben den typischen Handlungsmustern der Extensivierung oder Intensivierung von Arbeitszeit weisen sie aber auch auf internalisierte Normen hin, die im Sinne eines nachhaltigen Arbeitskraftunternehmertums auf die Erhaltung der Arbeitskraft ausgerichtet sind, indem entweder eigensinnige Begrenzungen der Arbeitszeit mittelfristig die Zielrichtung des Handelns bestimmen oder die langen Arbeitszeiten durch das Einbringen von Elementen aus dem Privatleben zumindest teilweise kompensiert werden.²⁶³

In Bezug auf die am Anfang dieses Kapitels genannten Anforderungen an eine reflexive Lebensführung bzw. eine Integration von Unbestimmtheit lässt sich an dieser Stelle sagen, dass die beiden vorgestellten Arten der Organisation von Arbeitszeit sich insbesondere in diesen Punkten deutlich unterscheiden. Der vor allem in den Begrenzungskulturen vorzufindende Versuch der Trennung von Arbeit und Freizeit wirkt auf den ersten Blick wie ein ‚unmoderner Rest aus dem Fordismus‘. Statt einer Integration von Unbestimmtheit soll hier eher Sicherheit und Planbarkeit hergestellt werden. Dennoch sind die entsprechenden Beschäftigten den Anforderungen einer entgrenzten Arbeit, wie in den Typenbeschreibungen dargestellt, zum großen Teil gewachsen, gehören also nicht automatisch zu den Modernisierungsverlierern. Ebenso macht die scheinbar modernere Strategie der Einbringung von Privatem die entsprechenden Beschäftigten nicht automatisch zu Modernisierungsgewinnern. Schließlich bewegt sich der einzige mehrheitlich unzufriedene Typus, der der Überforderten, im Umfeld von Entgrenzungskulturen der Werbebranche. Die spezifische Form der Organisation von Arbeitszeit, mit der hier auch mittelbar auf die

²⁶² Jürgens 2007, S. 170.

²⁶³ Mit Bezug auf die Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf in entgrenzten Arbeitsverhältnissen weisen Schier/Jurczyk darauf hin, dass eine ‚erfolgreiche‘, d. h. den Beschäftigten (Zeit-)Vorteile verschaffende Vermischung dieser Bereiche zwar möglich, aber sehr voraussetzungsvoll ist. Schier/Jurczyk 2007, S. 14.

Alltäglichen Lebensführung geschlossen wurde, ist für sich allein genommen noch kein Merkmal für die Angemessenheit oder ‚Modernität‘ der zugrunde liegenden Verhaltensweisen.

Festzustellen ist weiterhin die hohe Prägekraft der Arbeitszeitkulturen in Bezug auf die praktische Ausgestaltung der Zeitorganisation. Die eigentliche Motivation bzw. Zielsetzung der Beschäftigten in Bezug auf das von ihnen gewünschte Verhältnis von Arbeit und Freizeit kann nicht unabhängig von diesen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Sehr überspitzt formuliert wäre beispielsweise der in Entgrenzungskulturen zu verortende Typus der Routinierten innerhalb einer Begrenzungskultur mit hoher Wahrscheinlichkeit in Anbetracht der spezifischen Zielvorstellungen in Bezug auf das Verhältnis von Arbeit und Freizeit den Uhrzeitorientierten zuzurechnen.

10.2.6 Zwischenfazit

Zentrales Merkmal der typenübergreifenden Betrachtung ist, dass die beobachtbaren Veränderungen in den Rahmenbedingungen der Arbeit, die als Entgrenzung bzw. Subjektivierung identifiziert werden, über eine Wechselwirkung mit sich ebenfalls verändernden internalisierten Normen und Verhaltensweisen der Beschäftigten erklärt werden. Damit wird die These vertreten, dass die in den entsprechenden Diskursen oft angewandte Zugangsweise eines Vergleichs der aktuellen Arbeitsanforderungen mit denen aus der Phase des Fordismus die Geschwindigkeit der Veränderungen überzeichnet. Das damit transportierte Bild von ‚neuen‘ Anforderungen, die sich auf einer anderen Qualitätsstufe befinden, soll in dieser Arbeit infrage gestellt werden. Stattdessen wird eine Betrachtungsweise bevorzugt, die eine prozessuale Veränderung in den Mittelpunkt stellt.

Des Weiteren spricht eine bestimmte Art und Weise der Organisation von Zeit noch nicht automatisch für oder gegen eine Angemessenheit derselben in Bezug auf die Anforderungen einer entgrenzten Arbeitsumgebung. Wie gezeigt wurde, lassen sich zwei gegensätzliche Formen der Organisation von Arbeitszeit unterscheiden, die in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen jeweils diese Anforderungen erfüllen können. Ob und wenn ja, in welchem Maße die beschriebene Form, die mit der Werbebranche in Verbindung gebracht wurde, ‚moderner‘ oder den Anforderungen angemessener ist, lässt sich an dieser Stelle nicht entscheiden. Das ‚Arbeitszeitmodell der Zukunft‘ kann auch in dieser Untersuchung nicht gefunden werden. Vielmehr wird die These vertreten, dass mittelfristig die beschriebenen Formen parallel existieren und sich weiterentwickeln werden.

In Bezug auf die Arbeitskraftunternehmerthese lässt sich festhalten, dass die dort postulierten Anforderungen auch bei denjenigen Beschäftigten dieses Samples vorgefunden werden konnten, die eher den unteren Hierarchiestufen angehören. Eine mögliche Kritik an

der Arbeitskraftunternehmerthese, dass sie vor allem auf Führungskräfte zutrifft, kann für dieses Sample damit nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit können als ein Indiz für eine Verbreiterung der empirischen Basis des ‚Leitbilds Arbeitskraftunternehmer‘ gedeutet werden, auch wenn ob der qualitativen Ausrichtung dieser Studie keine quantitativen Schlüsse gezogen werden können.

11 Informalisiertes Zeithandeln - Ein Zeithandeln 2. Ordnung?

In entsprechenden Diskursen tauchen immer wieder Vergleiche zwischen der aktuellen Phase des Postfordismus und der vorhergehenden Phase des Fordismus auf. Wie anhand der Fallbeschreibungen gezeigt wurde, werden die betrieblichen Rahmenbedingungen, die dort als neu beschrieben werden, von den hier untersuchten Beschäftigten nicht als gravierende Veränderung wahrgenommen. Die Öffnung der Tarifverträge für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit geschah mit dem Leber-Kompromiss bereits 1984 und spätestens ab Mitte der 1990er kann von tief greifenden Veränderungen in der Organisation von Arbeit gesprochen werden, die auf eine gesteigerte Rationalisierung bzw. „forcierte Arbeitszeitflexibilisierung“²⁶⁴ abzielen. Ohne behaupten zu wollen, dass diese Veränderungen linear verlaufen sind und sich ihre Vorzeichen nicht verändert hätten, steht dennoch fest, dass viele der heutigen Arbeitnehmer, insbesondere Höherqualifizierte in den untersuchten Branchen, fordistische Arbeitsverhältnisse lediglich aus den Erzählungen ihrer Eltern kennen. Die Gruppe der unter 40jährigen nimmt weniger einen tief greifenden Wandel in der Organisation von Arbeit wahr, sondern registriert eher graduelle Veränderungen. Bei den befragten hochqualifizierten Dienstleistern aus der Werbe- und der IT-Branche kann in der Mehrzahl der Gespräche für die letzten Jahre allenfalls die Wahrnehmung einer Verschärfung der Verhältnisse ausgemacht werden, die nach Meinung der Beschäftigten vor allem in der schlechten Konjunkturlage der beiden beteiligten Branchen in dieser Zeit begründet liegt. Zum Zeitpunkt der Interviews war bei den meisten allerdings der Weg aus der Krise schon zu erahnen. Die überwiegende Mehrheit dieser Beschäftigten vertrat in den Interviews die Meinung, dass sich ihre Arbeitsbedingungen mit einer Stärkung der Auftragslage innerhalb der gesamten Branche wieder verbessern würden. Die basalen Grundlagen der Organisation von Arbeit haben sich für alle interviewten Beschäftigten im Laufe ihrer Berufslaufbahn nicht wesentlich verändert. Das was in der industriesoziologischen Theoriebildung als ‚neu‘ und ‚grundlegend verändert‘ erscheint, ist für diese Beschäftigten eine Form der Normalität, wie sie sie auch während der Berufsausbildung bzw. beim Einstieg in die jetzige Branche kennen gelernt haben.

²⁶⁴ Herrmann et al. 1999.

Diese bewusst überzeichnete und als statisch beschriebene Gegenüberstellung der Modelle Postfordismus und Fordismus soll den Blick darauf lenken, dass es sich bei den hier interviewten Beschäftigten um eine spezielle Gruppe handelt, die allerdings im Laufe der nächsten Jahre einen zunehmend größeren Anteil an der Gesamtmenge der Arbeitnehmer einnehmen wird. Die fordistisch geprägten Beschäftigten, die vor den 1980er Jahren beruflich sozialisiert wurden, scheiden nach und nach aus dem Berufsleben aus. Zudem steigt der Anteil der höher qualifizierten Angestellten an der Gesamtheit der Beschäftigten immer weiter an, was mit einer Ausweitung von entgrenzten Arbeitsverhältnissen gleichgesetzt werden kann.²⁶⁵ Hinzu kommt, dass mit einem dauerhaften Rückgang des Rationalisierungsdrucks auf die Unternehmen nicht gerechnet werden darf. Der ‚Motor‘ der Subjektivierung und Entgrenzung läuft weiterhin. Kann also mit einer fortschreitenden Verbreitung des ‚Leitbilds Arbeitskraftunternehmer‘ bzw. einer entsprechenden Form der Zeitorganisation gerechnet werden?

11.1 Nur die Künstler sind Arbeitskraftunternehmer?

Die in dieser Untersuchung vorgefundenen Formen der Organisation von Zeit entsprechen weder dem idealtypischen Zeithandeln 1. Ordnung des fordistischen Arbeitnehmers, noch dem des Arbeitskraftunternehmers, also dem Zeithandeln 2. Ordnung. Die größte Annäherung an die geforderten Merkmale des letzteren kann beim Typus der Künstler festgestellt werden. Die geforderte situative Anpassung an die jeweiligen Erfordernisse lässt sich hier in einem so hohen Maße vorfinden, dass von einem individuellen Zeitstil gesprochen werden kann. Gesellschaftliche Zeitinstitutionen werden individuell uminterpretiert bzw. allgemeiner: Die Entscheidung, ob einer Zeitinstitution gefolgt wird, liegt zu sehr großen Teilen bei den Künstlern selbst. Diese Entscheidung wird zudem in Abhängigkeit von den betrieblichen und privaten Rahmenbedingungen gefällt. Die wichtigsten Bedingungen des Zeithandelns 2. Ordnung lassen sich damit bei den Künstlern wiederfinden, die nicht nur auf die Zeitverwendung bezogenen Merkmale eines Arbeitskraftunternehmers dagegen nicht. Insbesondere fehlt die Unterordnung der privaten Interessen unter die betrieblichen. Stattdessen ist es das kennzeichnende Merkmal des Zeithandelns der Künstler, dass eine flexible Balance zwischen Arbeit und Freizeit angestrebt wird. Durch die aktiv von den Beschäftigten vorangetriebene Erosion der Zeitverwendungslogiken, die einer aktiven Entgrenzung der zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit gleichkommt bzw. der nur lockeren Orientierung an gesellschaftlichen Zeitinstitutionen entspricht, wird von den Künstlern der Versuch unternommen, für jede mögliche Situation genügend alternative Handlungsmöglichkeiten zu haben. Diese Form der

²⁶⁵ Vgl. beispielsweise Bauer et al. 2004.

situativen Anpassung erfüllt damit zwar einerseits die Kernkriterien an ein Zeithandeln 2. Ordnung, liegt aber andererseits durch die fehlende Fokussierung auf den Bereich Arbeit seltsam quer zu den Kategorien des Arbeitskraftunternehmers.

Dem Arbeitskraftunternehmer entspricht dagegen der Typus der Karriereorientierten am meisten. Die entsprechende Form der Zeitorganisation ist durch eine Übererfüllung von betrieblichen Zeit- und Leistungsnormen gekennzeichnet und damit deutlich an diesen orientiert. Von einer situativen Anpassung kann man hier nur bedingt sprechen, da in jeder möglichen Situation der Bereich Arbeit priorisiert wird. Zudem bleibt die Logik der Zeitverwendung zu großen Teilen dichotom, basiert also weiterhin auf der ‚fordistischen‘ Trennung von Arbeit und Freizeit. So sind bei den Karriereorientierten die typischen Merkmale des Arbeitskraftunternehmers zwar weitgehend vorzufinden, die Form der Zeitorganisation entspricht aber nicht dem Zeithandeln 2. Ordnung.

Die Zuordnung von Beschäftigten zum Typus der Arbeitskraftunternehmer oder zu den hier herausgearbeiteten Typen der Zeitorganisation kann zudem nur eine Momentaufnahme darstellen, ist also keine Eigenschaft der Person selbst, sondern eine momentane Ausformung des Lebensstils bzw. des Zeithandelns.

Deutlich wird diese zeitliche Begrenztheit der Form des Zeithandelns beim Typus der Karriereorientierten. Ihre Priorisierung von beruflichen Interessen innerhalb der Lebensführung bzw. der individuellen Form des Zeithandelns wird übereinstimmend als mittelfristig beschrieben. Das Zeithandeln wird damit zum bewusst eingesetzten Mittel zum Zweck. Erst wenn gewisse Karriereziele erreicht sind, kann ‚das Leben angefangen werden‘. Dies bezieht sich insbesondere auf die Sicherung der finanziellen Mittel für eine Familiengründung. Allgemeiner ausgedrückt geht es darum, das ‚eigentliche Leben‘ finanziell abzusichern. Sobald die angestrebten Karriereziele erreicht sind, streben auch die Karriereorientierten eine ausbalancierte Form der Zeitorganisation an, möchten sich dann also auch mehr der Freizeit und der Familie widmen. Im Rahmen dieser Untersuchung ist nicht zu beantworten, ob die Karriereorientierten dieses Ziel erreichen werden. Es ist allerdings zu vermuten, dass die eigensinnige Begrenzung der vormals aktiv vorangetriebenen zeitlichen Ausdehnung des Bereichs Arbeit mindestens genauso voraussetzungsreich ist, wie das aktive Verfolgen der Karriereabsichten. Der Lebensplanung der Karriereorientierten entspricht es sehr stark, nach Erreichen der Karriereziele in eine andere Form der Zeitorganisation zu wechseln. Je nach betrieblicher Arbeitszeitkultur wären die Typen der Routinierten, Balance- oder Uhrzeitorientierten mögliche Formen der Zeitorganisation. Auf die Vergangenheit bezogene Interviewpassagen dieser Typen legen zudem nahe, dass sich bei einigen Beschäftigten diese Form der Zeitorganisation aus einer mit der Zeit zunehmend gemäßigten Karriereorientierung entwickelt hat.

Für die Beschreibung der Veränderungen wird auf die Theorie der Informalisierung zurückgegriffen. Damit geht die Sichtweise einer Wechselwirkung zwischen den Veränderungen der Rahmenbedingungen (nicht nur) abhängiger Arbeit auf der einen und den internalisierten Normen und Selbstverständlichkeiten der Beschäftigten auf der anderen Seite einher. Diese Wechselwirkung wird als überindividueller Prozess begriffen, der nicht subjektiv steuerbar ist. Es wird der Begriff des informalisiertes Zeithandelns eingeführt, da hier die Meinung vertreten wird, dass er besser als die Unterscheidung in ein Zeithandeln 1. und 2. Ordnung die Prozesshaftigkeit dieser Wechselwirkung zwischen Anforderungen und Kompetenzen einfängt. Statt von einer neuen Stufe der Anforderungen zu sprechen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind, weisen die Ergebnisse dieser Studie eher auf eine langfristige, graduelle Änderung hin, die für heutige Beschäftigte lediglich einen langsamen, kaum merklichen Wandel der betrieblichen Normalität darstellt.

11.1.1 Formalisiertes Zeithandeln im Fordismus - Zeithandeln 1. Ordnung

Zur Erinnerung und zur Verdeutlichung der Unterschiede wird im Folgenden noch einmal die idealtypische Form der Organisation der Zeit des fordistischen Arbeitnehmers vorgestellt, die als Zeithandeln 1. Ordnung bezeichnet wird. Dieses konstituiert sich anhand festgelegter, konkreter Regeln, die zumeist einseitig vom Arbeitgeber festgelegt werden. Um die Erwartungen des Arbeitgebers an eine gute Arbeit zu erfüllen, reicht es, die Regeln zu befolgen. Überdies deckt sich diese Form der Leistungserbringung weitgehend mit den eigenen Vorstellungen des fordistischen Arbeitnehmers von guter Arbeit. Abweichungen von diesen formal definierten Verhaltensnormen stellen in diesem Kontext die Ausnahme dar und bedürfen eines wichtigen Grundes, sowohl von Seiten der Vorgesetzten, die die Befolgung dieser Regeln strikt überwachen, als auch von Seiten der Beschäftigten, die aufgrund der angestrebten zeitlichen Planungssicherheit ein Interesse daran haben, diese Regeln einzuhalten bzw. einhalten zu können. Damit einher geht eine strikte Trennung der zeitlichen Sphären Erwerbsarbeit und Nicht-Erwerbsarbeit. Ebenso klar differenziert werden die Merkmale, die die Zeitverwendung in den verschiedenen zeitlichen Sphären charakterisieren. Stichworte wie Pünktlichkeit, Effizienz und die Anwendung von fachspezifischem Wissen charakterisieren das Verhalten während der Arbeitszeit. Auch die betriebliche Organisation von Arbeit ist im Fordismus auf den ‚one best way‘ der Leistungserbringung von Arbeitnehmern ausgerichtet. Innerhalb des zeitlichen Verfügungsrahmens, der durch die Arbeitszeitregelungen eindeutig festgelegt ist, wird eine möglichst hohe Arbeitseffektivität der Beschäftigten angestrebt. Diese soll durch einen hohen Grad an Fremdorganisation bzw. kleinteiliger Vorstrukturierung und Kontrolle der einzelnen Arbeitsschritte erreicht werden. Allerdings wurde im Fordismus die Arbeit

typischerweise von den Arbeitgebern bzw. dem Management auf eine Art und Weise organisiert, die eine Erledigung der Arbeitsaufgaben in der festgelegten Arbeitszeit vorsah bzw. ermöglichte. Die Anpassung an wechselnde Marktlagen erfolgte im Fordismus durch eine Aufstockung der Randbelegschaften bzw. durch vom Arbeitgeber angeordnete Mehrarbeit, die entweder in Freizeit ausgeglichen werden konnte oder zuschlagpflichtig war und ausbezahlt wurde.

Diesem fest gefügten Schema der Arbeitsanforderungen bzw. Erwartungen entsprachen auch weitgehend die internalisierten Normen der Beschäftigten. Für diese war es im idealtypischen Fordismus selbstverständlich, pünktlich zur Arbeit zu erscheinen, während der Arbeitszeit konzentriert zu arbeiten und das Privatleben möglichst auszublenden. Demgegenüber war es aber ebenso selbstverständlich, pünktlich die Arbeit wieder zu verlassen. Ein Merkmal der Arbeitszeitregelungen war einerseits die Festlegung der Zeiträume, in denen die Arbeitgeber ihr Direktionsrecht über die Arbeitnehmer ausüben durften. Andererseits wurden über die entsprechenden Regelungen auch Schutzfunktionen für die Beschäftigten definiert, da die jeweiligen Arbeitszeitmodelle auch die zeitlichen Grenzen des Direktionsrechts der Arbeitgeber definierten. Durch die Abgrenzung der Arbeitszeit entstand damit gleichzeitig eine garantiert erwerbsarbeitsfreie Freizeit. Die Zeitverwendung innerhalb dieser Zeiten wird für den Fordismus idealtypisch mit Stichworten wie Spontaneität, Kreativität und Zwanglosigkeit in Verbindung gebracht.

11.1.2 Das idealtypische Zeithandeln des Arbeitskraftunternehmers - Zeithandeln 2. Ordnung

Der Arbeitskraftunternehmerthese bzw. dem Konzept des Zeithandelns gilt das Zeithandeln 2. Ordnung als angemessene Art und Weise, auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen abhängiger Arbeit zu reagieren. Es zeichnet sich vor allem durch eine situative und reflexive Gestaltung von zeitlichen Freiräumen aus, die durch Prozesse der Entgrenzung bzw. Subjektivierung geschaffen werden. Die zeitlichen Areale Arbeit und Freizeit werden damit nicht mehr strikt getrennt, sondern fließen aufgrund einer auch vom Subjekt forcierten Entgrenzung mehr und mehr ineinander über. Im Ergebnis sind sie damit nicht mehr in jedem Moment voneinander unterscheidbar. Ebenso löst sich die Trennung der Zeitverwendungslogiken auf. Für ein angemessenes Arbeitshandeln reichen die zeitlichen Disziplinartugenden nicht mehr aus. Sowohl arbeitsinhaltlich als auch -zeitlich werden nun auch Merkmale wie Spontaneität, Kreativität, Reflexivität etc. gefordert. In Bezug auf die Organisation von Arbeitszeit sind pünktliches Kommen und Gehen in Verbindung mit einer disziplinierten Arbeitserledigung allein nicht mehr angemessen.

Als zentrales Merkmal des Zeithandelns 2. Ordnung wurde die positive Integration von zeitlicher Unbestimmtheit identifiziert (vgl. Kap. 6). Die für den Fordismus konstitutive Planbarkeit von Arbeits- und damit auch Freizeit wird von den Beschäftigten nicht mehr angestrebt. An diese Stelle soll die situative Gestaltung der zeitlichen Freiräume treten, die in einem individuellen Zeitstil mündet. Die in den Diskursen über Entgrenzung und Subjektivierung herausgestellte Ambivalenz zwischen Möglichkeiten und Anforderungen wird vom ‚Arbeitskraftefolgsunternehmer‘ als positive Herausforderung verstanden.

11.2 Infomalisiertes Zeithandeln

Als ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit bleibt festzuhalten, dass sich neben den Anforderungen an die zeitliche Organisation von Arbeit und Freizeit gleichzeitig auch die zugrunde liegenden internalisierten Normen oder Selbstverständlichkeiten auf Seiten der Beschäftigten gegenüber dem Fordismus entscheidend gewandelt haben. Die seit Beginn der Industrialisierung anfangs mit großen Schwierigkeiten durchgesetzten und im Fordismus verfestigten Disziplinartugenden, also insbesondere die unbedingte Pünktlichkeit des Arbeitsbeginns und des Arbeitsendes, haben im heutigen, entgrenzten Arbeitsalltag deutlich an Wichtigkeit verloren. An ihre Stelle sind Normen getreten, die den Beschäftigten erweiterte Möglichkeitsräume eröffnen. Statt Pünktlichkeit und Disziplin wird zunehmend Termintreue und (zeitliche) Verbindlichkeit verlangt. Insbesondere die Pünktlichkeit ist damit als Tugend zwar nicht vergessen oder nicht mehr gefordert, spielt aber nur noch mittelbar eine Rolle. Ein zentrales Merkmal ist in diesem Kontext die wahrgenommene Verantwortlichkeit der Beschäftigten für ihre eigenen Projekte bzw. Arbeitsinhalte. Der Weg zu diesem Ziel ist den Beschäftigten in der subjektivierten Arbeitswelt weitgehend freigestellt. Die in den Diskursen über Subjektivierung bzw. Entgrenzung von Arbeit dargestellten Veränderungen der Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit treffen allerdings nicht auf typisch fordistische Beschäftigte, die diesen neuen Anforderungen sicherlich einigermmaßen ratlos gegenüber gestanden hätten.

Bevor jedoch auf die veränderten Normen und Anforderungen der Beschäftigten eingegangen wird, die im Rahmen dieser Arbeit als Teil eines Prozesses der Informalisierung des Zeithandelns identifiziert werden, wird der Begriff der Informalisierung näher beleuchtet.

11.2.1 Informalisierung - Mehr als der Bedeutungsverlust des Formalen

Die Definition des Prozesses der Informalisierung ist voraussetzungsvoller als stellenweise in der Fachdiskussion angenommen. In industriesoziologischen Veröffentlichungen wird Informalisierung zumeist mit einem Rückgang der Prägekräft von formalen Regelungen

gleichgesetzt und oftmals allein negativ gewertet, da die Schutzfunktionen dieser Regelungen damit geschwächt wenn nicht gar aufgehoben werden. Beispielsweise ist für Wagner²⁶⁶ und Trautwein-Kalms²⁶⁷ Informalisierung von Arbeitszeit gleichbedeutend mit einem Wegfall von Arbeitszeitregelungen, die die Dauer der Arbeitszeit festsetzen oder begrenzen. Für Flecker²⁶⁸ hingegen bedeutet Informalisierung vor allem den Bedeutungsverlust von Regulierungen der Beschäftigungsverhältnisse, der zwangsläufig mit einer Zunahme der Prekarität der Beschäftigung einhergeht. Schließlich wird auch bei Altvater/Mahnkopf²⁶⁹ die wachsende Informalität der Arbeit mit abnehmender sozialen Absicherung der Beschäftigten gleichgesetzt, die durch abhängige Arbeit vermittelt wird. Auch hier bezeichnet die Informalisierung einen Rückgang der formalisierten Regelungen, die den Beschäftigungsverhältnissen ein Mindestmaß an Schutz garantierten.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff der Informalisierung gemäß seiner Definition innerhalb der neueren Zivilisationstheorie gebraucht. Im Zentrum der klassischen Zivilisationstheorie steht der von Elias²⁷⁰ so genannte Prozess der Formalisierung, also der schrittweisen Internalisierung von gesellschaftlichen Normen, die sich zunehmend ausdifferenzierten und immer größere Bereiche des gesellschaftlichen und individuellen Lebens durchdrangen. Dieser Prozess sorgte in mehr und mehr gesellschaftlichen Bereichen für eine Verringerung der Handlungsvarianten. In dieser Phase der Formalisierung oder Disziplinierung kann die gesellschaftliche Stellung unter Umständen davon abhängen, „daß man in einer bestimmten Situation nicht angetroffen wird.“²⁷¹ Platz für individuelle Einschränkungen oder Ausnahmen gibt es hier nicht. Die fortschreitende Formalisierung, die mehr und mehr gesellschaftliche Bereiche erreichte, war für Elias der Kern des überindividuellen Prozesses der Zivilisation.

Der Begriff der Informalisierung ist in diesem Kontext das erste Mal von Wouters²⁷² benutzt worden. Er beschreibt damit im Ursprungssinn eine Veränderungstendenz, die er zeitlich ab den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts verortet und die sich insbesondere in einer Erweiterung des gesellschaftlich möglichen oder akzeptierten Verhaltens niederschlägt. Diese wiederum wechselwirkt mit Veränderungen in der subjektiven Handlungssteuerung²⁷³. Für eine bestimmte Situation steht damit nicht mehr automatisch das richtige Verhalten fest,

²⁶⁶ Vgl. Wagner 2001.

²⁶⁷ Vgl. Trautwein-Kalms 2001.

²⁶⁸ Vgl. Flecker 1999.

²⁶⁹ Vgl. Altvater/Mahnkopf 2002.

²⁷⁰ Vgl. insbesondere Elias 1997a und 1997b.

²⁷¹ Wouters 1999, S. 166.

²⁷² Vgl. Wouters 1979.

²⁷³ Mit Bezug auf Elias könnte man hier auch von Affektkontrolle sprechen.

wie zuvor bei einer auf Tradition bezogenen Handlungssteuerung, sondern muss aus einer Reihe von möglichen Varianten ausgewählt werden. Der Prozess der Informalisierung wird von Wouters zeitlich dem Prozess der Formalisierung nachgeordnet. Hat letzterer spätestens in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts die Richtung gewechselt, so muss ab dieser Zeit von Informalisierungsschüben gesprochen werden. Desgleichen kann man in den 1960er und 1970er Jahren in Deutschland von einer Erweiterung des Möglichen sprechen. Die Informalisierung zeichnet sich dadurch aus, dass den Subjekten eine Wahlmöglichkeit gegeben ist und so die Menge der Handlungsmöglichkeiten zunimmt. Bei Wouters kehrt sich damit die Richtung des Zivilisationsprozesses um. Diese Umkehrung ist allerdings auch auf Seiten der Subjekte voraussetzungsvoll:

„Im Gegensatz zum oberflächlichen Eindruck führt größere Zwanglosigkeit in den Beziehungen zu tiefer verwurzelten Selbstzwängen und erfordert sie auch, als etwa Beziehungen mehr formeller Natur, die charakteristisch sind für größere und offenkundigere Status- und Machtungleichheiten und ein autoritäres Verhalten von sozial Überlegenen.“²⁷⁴

Wenn der Prozess der Zivilisation bei Elias durch eine Transformation von Fremdzwang in Selbstzwang gekennzeichnet ist, muss bei Wouters von einer Transformation von Selbstzwang in Selbststeuerung gesprochen werden. Voraussetzung für ein Nachlassen des Fremdzwangs ist eine hinreichend feste Verwurzelung der internalisierten Normen bzw. Selbstzwänge. Erst wenn auch ohne Fremdkontrolle und Sanktionsandrohung sichergestellt ist, dass das gewünschte Verhalten erbracht wird, ist ein Verzicht auf diese Kontrolle auch gerechtfertigt. Diesen Gedanken weiterführend können auch die Selbstzwänge erst dann gelockert werden, wenn sie hinreichend fest verankert sind. Waldhoff führt aus, dass „diese zunächst notwendig strenge Grundkontrolle der Affekte [...] nur mittels gesellschaftlicher und individueller Unbewußtmachung aushaltbar zu sein“²⁷⁵ scheint. Wenn diese Grundkontrolle, also der Selbstzwang, gesichert erscheint, kann sie ihrerseits gelockert werden. In den Worten von Wouters machen sich die Subjekte erst mit der Lockerung der Selbstzwänge „zum ‚Meister‘ dieses Zwangs“²⁷⁶. Mit Bezug auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen macht Engler die Unterschiede zwischen den beiden Phasen noch einmal deutlich, wobei die Englersche Phase der reflexiven Zivilisierung inhaltlich weitgehend der Phase der Informalisierung bei Wouters entspricht und die Phase der selbstdestruktiven Zivilisierung der Eliasschen Phase der Formalisierung gleicht.

„Was selbstdestruktive Zivilisierung charakterisiert, ist das antagonistische Auseinanderfallen von Form und Inhalt, Resultat und Prozedur: rohe Dämpfung der Leidenschaften, gewaltsame Erziehung zur Friedfertigkeit. Man

²⁷⁴ Wouters 1979, S. 293.

²⁷⁵ Waldhoff 1995, S. 297.

²⁷⁶ Wouters 1997, S. 166.

wird zivilisiert, ohne sich zu zivilisieren. Die ‚Zwieschlächtigkeit‘ der Zivilisationsagenturen: zu unterdrücken und anzuspornen, weicht der Eintönigkeit nicht enden wollender Versagungszumutungen. Die Identifizierung mit nur versagenden Instanzen führt zwangsläufig dazu, daß die Triebunterdrückung als solche zum Ideal erhoben wird. Aus der Unmöglichkeit, sich Prozeß wie Resultat der Verhaltensformung selbst zuzuschreiben, erwächst eine skrupulöse Selbstbeziehung, die nach Entladung sucht. ‚Reflexive Zivilisierung‘ demgegenüber meint ‚Reflexivität‘ und ‚Reflexion‘ gleichermaßen, also zunächst, daß Zivilisationsprozesse auf sich selbst angewandt werden, so daß, der Tendenz nach, Form und Inhalt, zivilisatorischer Effekt und zivilisatorische Mechanismen, zur Deckung gelangen. Nicht Entkoppelung, sondern Balance von Versagung und Entfaltung, von Bindung und Freiheit, ist die Struktureigentümlichkeit, das objektive Kennzeichen reflexiver Zivilisierung.“²⁷⁷

Die Phase der Informalisierung zeichnet sich auf der Seite der Individuen dadurch aus, dass handlungsleitende Affektkontrollen hinreichend fest verankert sind, so dass auch bei einer Lockerung der Selbstzwänge nicht mit dem jeweils unerwünschten Verhalten zu rechnen ist. Diesem Bild der individuellen Handlungssteuerung entsprechen Rahmenbedingungen, deren vordringlichstes Merkmal in diesem Kontext eine Erweiterung des gesellschaftlich möglichen Handelns ist. In einer Situation gibt es nicht mehr nur eine mögliche Handlungsvariante, nämlich die traditionelle, sondern mehrere, unter denen das Subjekt wählen kann und muss. Die Veränderungen der individuellen Handlungssteuerung und der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stehen dabei in Wechselwirkung.

11.2.2 Handeln im Rahmen neuer Möglichkeiten und aufgrund neuer Selbstverständlichkeiten

Auf das Zeithandeln übertragen ergibt sich daraus, dass die fordistischen Disziplinartugenden wie Pünktlichkeit etc. nicht überflüssig geworden oder ganz verschwunden sind. Vielmehr repräsentieren sie nur eine andere Phase des beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungsprozesses. So konnten sich die neuen, postfordistischen Tugenden, also Selbstverantwortlichkeit, Termintreue etc., nur auf der gesicherten Basis dieser Disziplinartugenden entwickeln. Erst wenn letztere hinreichend fest von den Subjekten internalisiert worden sind, können sich die Beschäftigten in den bereits zitierten Worten von Wouters zum ‚Meister‘ über die Organisation von Zeit machen, diese also in einer selbstbestimmteren Form realisieren. Damit einher gehen entsprechende Veränderungen der betrieblichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Resultat dieser miteinander wechselwirkenden Veränderungen sind auf der einen Seite Arbeitszeitregelungen, die den Beschäftigten neue Freiheiten in der Organisation von Zeit

²⁷⁷ Engler 1992, S. 97f.

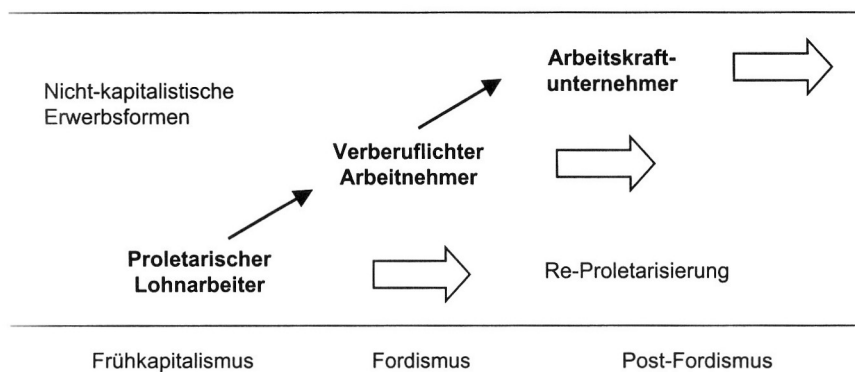
einräumen und auf der anderen Seite Beschäftigte, die sich in einem gewissen Maße von einer traditionellen Handlungssteuerung emanzipiert haben und situativ unter mehreren Handlungsmöglichkeiten auswählen können, wollen, aber auch müssen.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen letztlich auch Pongratz/Voß in ihrer empirischen Studie zum Arbeitskraftunternehmer. Zur historischen Abfolge von Arbeitskrafttypen schreiben sie:

„Die Arbeitskrafttypen bauen aufeinander auf und nehmen die Merkmale früherer Typen in sich auf. [...] In diesem neuen Typus [des Arbeitskraftunternehmers, M.B.] bleibt die grundlegende Disziplinierungsfähigkeit des Lohnarbeiters ‚aufgehoben‘: Sie gilt einerseits als selbstverständlich (z.B. Pünktlichkeit), andererseits aber in ihrer ursprünglichen, ‚rohen‘ Form als unzureichend (z.B. wenn bloße Anwesenheit am Arbeitsplatz nicht mehr zählt).“²⁷⁸

Daraufhin erweitern sie die Arbeitskraftunternehmerthese um ein Schichtungsmodell, welches das bisherige Säulenmodell der Abfolge der Arbeitskrafttypen ablöst. Statt also implizit von einer historischen Abfolge der Arbeitskrafttypen in einer Form auszugehen, in der die alte Form von der neueren oder moderneren abgelöst wird, die alte damit also aufhört zu existieren, sprechen Pongratz/Voß nun von einer zumindest mittelfristigen Möglichkeit der Koexistenz.

Abbildung 3 – Pluralität der Arbeitskrafttypen im „Schichtungsmodell“²⁷⁹



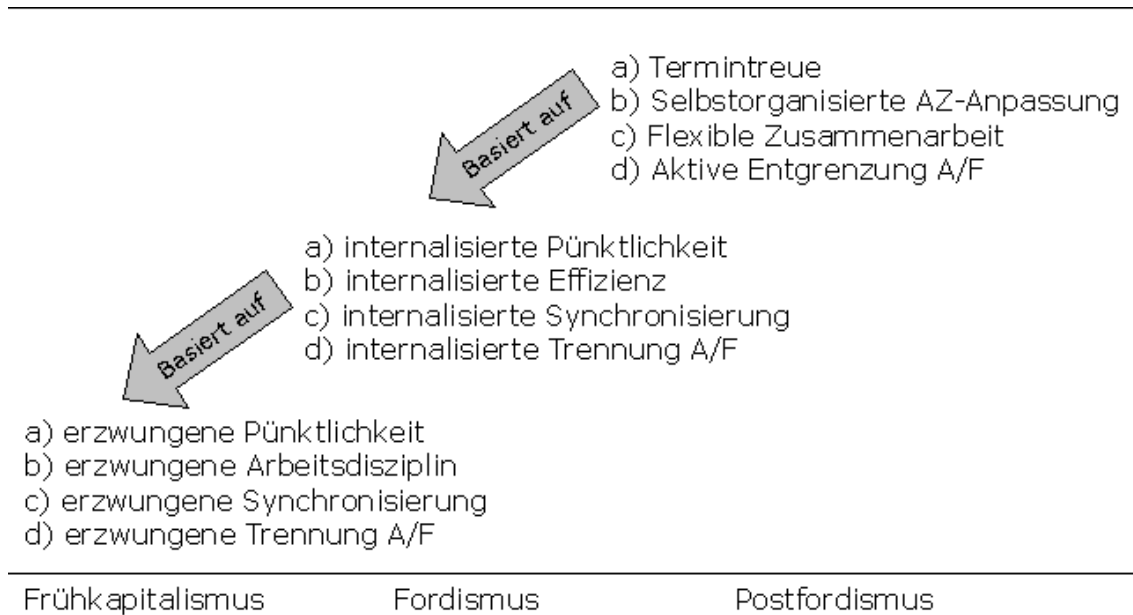
Auf die gleiche Art und Weise kann man sich die ‚Abfolge‘ der zeitlichen Tugenden vergegenwärtigen. Die im Frühkapitalismus von den Fabrikherren erzwungene Pünktlichkeit wurde im Laufe der Industrialisierung von den Beschäftigten internalisiert und bildet heute die selbstverständliche Basis für das, was im Kontext dieser Arbeit vereinfacht

²⁷⁸ Pongratz/Voß 2004, S. 240.

²⁷⁹ Ebd., S. 241.

Termintreue genannt wird. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder auch nur Eindeutigkeit können damit beispielsweise die folgenden Überschichtungen von zeitbezogenen Tugenden dargestellt werden.

Abbildung 4 – Schichtungsmodell der zeitlichen Tugenden



Für die hier im Fokus stehenden hochqualifizierten Angestellten sind Tendenzen der Re-Proletarisierung weniger von Bedeutung. Im Dienstleistungsbereich sind diese Veränderungen vorwiegend in Bereich der niedrigqualifizierten Arbeit, also beispielsweise in Call-Centern etc., zu finden. Formen der Zeit- oder Arbeitsorganisation die auf den Idealtypus des Proletarischen Lohnarbeiters hinweisen, wurden folgerichtig nicht vorgefunden. Die untersuchten Hochqualifizierten zeichnen sich im Kontext dieser Arbeit vorwiegend dadurch aus, dass bei der übergroßen Mehrheit die individuellen zeitlichen Kompetenzen in einer funktionierenden Wechselwirkung mit den beruflichen Anforderungen stehen. Mit anderen Worten ist die Kluft zwischen individueller Kompetenz und betrieblicher Erwartung bei den Befragten nicht so groß, wie im aktuellen Arbeitszeitdiskurs oftmals vermutet.

11.2.2.1 Trennung von Arbeit und Freizeit - Ein veraltetes Modell?

Unter dem Blickwinkel dieses Schichtungsmodells wird die Beharrungskraft der Norm einer zeitlichen Trennung von Arbeit und Freizeit ersichtlicher. In den Interviews und auch in den Typenbeschreibungen erscheint es mitunter unmodern, dass Beschäftigte oftmals versuchen, sich komplett und gesichert erwerbsarbeitsfreie zeitliche Areale zu schaffen. Aktuelle

Diskurse, sie eine zunehmende Entgrenzung dieser Bereiche feststellen (vgl. Kap. 4), lassen diesen Versuch als rückschrittlich oder in die Vergangenheit gewandt erscheinen. Wenn nun jedoch davon ausgegangen werden kann, dass sich eine Form der Zeitorganisation, die eine aktive zeitliche Entgrenzung zum Ziel hat, auf der Basis dieser Trennung aufbaut, kann diese scheinbare Gegensätzlichkeit aufgelöst werden. Der theoretische Blickwinkel fokussiert damit nicht mehr (ausschließlich) darauf, inwieweit betriebliche Erwartungen einer generell unbegrenzten zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten erfüllt werden können. Stattdessen ist zu fragen, inwieweit die zeitliche Trennung in der individuellen Wahrnehmung gesichert erscheint und wie weit sich die Beschäftigten infolgedessen gefahrlos von dieser Norm entfernen können. Erst das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten – und unter Berücksichtigung der betrieblichen Rahmenbedingungen und der Normen der Arbeitszeitkultur auch der eigenen Möglichkeiten – schafft die Voraussetzungen für eine individuell entgrenzende Handlungsweise. Stark vereinfacht und die betrieblichen Rahmenbedingungen für einen Moment ausblendend, kann diese Überschichtung auf eine kurze Formel gebracht werden: Erst wenn sich die Beschäftigten selbst zutrauen, trotz einer zeitlich entgrenzten Arbeitsumwelt ihre Interessen außerhalb der Erwerbsarbeit zu verfolgen und nicht zuletzt ihre Arbeitsfähigkeit mithilfe mehr oder weniger ausgedehnter Phasen der Regeneration zu erhalten, werden sie erfolgreich eine aktive Entgrenzung von Arbeit und Freizeit vorantreiben. Eine, nicht zwangsläufig vom diskursiven Bewusstsein gesteuerte, derartige Form der zeitlichen Organisation baut damit auf der internalisierten Trennung von Arbeit und Freizeit auf.

So ist zu erklären, dass auch beim scheinbar progressivsten der vorgefundenen Typen, dem der Künstler, die Trennung von Arbeit und Freizeit trotz der subjektiv vorangetriebenen zeitlichen Entgrenzung weiterhin im Hintergrund mitschwingt. Dass nicht zuletzt die betrieblichen und privaten Rahmenbedingungen einen großen Einfluss auf die Möglichkeiten und konkreten Ausformungen der individuellen Zeitorganisation haben, hat das Beispiel von Herrn Ludwig gezeigt, der nach der Geburt seines ersten Kindes seine Arbeitszeiten sehr schnell den üblichen zeitlichen Normen angepasst hat.²⁸⁰ Wie in den Typenbeschreibungen dargestellt wurde, hat überdies die spezifische Arbeitszeitkultur als Teil der betrieblichen Rahmenbedingungen einen starken Einfluss auf die Möglichkeiten der individuellen Zeitorganisation. Die meisten der vorgefundenen Typen lassen sich jeweils nur in Begrenzungs- oder in Entgrenzungskulturen vorfinden.

Auch für die anderen skizzierten zeitlichen Tugenden ließen sich Beispiele finden, die für eine weiterhin bestehende Geltung der scheinbar veralteten fordistischen Disziplinartugenden sprechen. So lässt sich auch die flexible Form der Pünktlichkeit, also

²⁸⁰ Vgl. Kap. 9.7.2.

die Termintreue, nicht ohne die internalisierte Norm der ‚einfachen‘ Pünktlichkeit realisieren. Selbst ein flexibles Jonglieren mit Terminen und Arbeitsinhalten basiert schließlich auf der Idee, die Arbeit pünktlich zu einem ausgehandelten Termin abzuschließen. Gleiches gilt für die Notwendigkeit und auch die Kompetenz zur selbstorganisierten Team- oder Projektarbeit, die nicht zuletzt auf der Idee der Synchronisation von Arbeitszeiten der Teammitglieder beruht. Ein Blick in die Geschichte der Arbeit zeigt sehr schnell, dass auch diese Norm erst während der Phase der Industrialisierung massenhaft internalisiert wurde.²⁸¹

Die Idee der Trennung von Arbeit und Freizeit ist mitnichten ein Auslaufmodell. Auf der Ebene des individuellen Handelns ist diese internalisierte Trennung vielmehr die basale Norm, von der sich nun kontrolliert entfernt werden kann. Hier wird die Meinung vertreten, dass ohne diese Erdung der individuellen Handlungssteuerung keine funktionierende Wechselwirkung zwischen den Veränderungen der zunehmend entgrenzten betrieblichen Rahmenbedingungen und den individuell internalisierten Normen möglich wäre.

11.2.2.2 Wechselwirkungen als Motor des Entgrenzungsprozesses

Die im Kontext des Zeithandlungskonzepts postulierten erweiterten Anforderungen an eine individuelle Organisation von Zeit können anhand der hier erhobenen Empirie bestätigt werden. Gegenüber dem idealtypisch dargestellten Fordismus haben sich in entgrenzten Beschäftigungsverhältnissen die diesbezüglichen Anforderungen sicherlich geändert. Die einfache Gegenüberstellung verhindert allerdings einerseits den Blick auf die Prozesshaftigkeit dieser Veränderung und andererseits auf die Wechselwirkung, die zwischen betrieblichen Rahmenbedingungen und individueller Handlungssteuerung besteht. Die Veränderungen der individuellen Selbstverständlichkeiten bzw. der internalisierten Normen bezüglich des Arbeitshandelns werden beim Konzept des Zeithandelns vernachlässigt.

Für alle befragten Beschäftigten ist es selbstverständlich, dass Pünktlichkeit allein – im Sinne der individuellen Beachtung von einseitig festgelegten Grenzen des Arbeitstages – nicht mehr als ausreichend gilt. Stattdessen sind Termine, die teilweise selbstständig ausgehandelt bzw. mindestens mitbestimmt werden, einzuhalten. Dieser Anspruch wird im Rahmen dieser Arbeit mit Termintreue bezeichnet. In Bezug auf das pünktliche Kommen und Gehen ergibt die Auswertung der Interviews, dass eine direkte Anwesenheitskontrolle durch die Vorgesetzten in der Praxis nicht vorkommt bzw. von den Beschäftigten nicht als solche wahrgenommen wird. Hinzu kommt, dass diese Kontrollformen tendenziell als altmodisch und unnötig wahrgenommen werden. Zudem wird von den befragten

²⁸¹ Vgl. beispielsweise Flohr 1981.

Beschäftigten angenommen, dass neben der Anwesenheitszeit in einer solchen Arbeitsumgebung auch die einzelnen Arbeitsschritte selbst kleinteiliger vorgegeben und kontrolliert würden. Insgesamt wird das Fehlen der direkten Anwesenheitskontrolle von allen befragten Beschäftigten als zeitgemäß und damit positiv gewertet. Ähnliches gilt für die Kontrolle der einzelnen Arbeitsschritte. Für die durchweg hochqualifizierten Beschäftigten gehört auch die Selbstverantwortlichkeit für die Leistungserbringung zu den unhinterfragten Selbstverständlichkeiten. Eine auf kleinteilige Kontrolle der Disziplinartugenden ausgerichtete Managementstrategie wurde dagegen durchweg als unpassend dargestellt. Die Möglichkeit, die eigenen Arbeitsschritte selbst organisieren und für Erfolg oder Misserfolg die Verantwortung übernehmen zu können oder zu müssen, ist aus Sicht der Beschäftigten keine neue Anforderung der Unternehmen, sondern gehört auch zur beruflichen Normalitätsvorstellung der Beschäftigten selbst.

Analog zu den Beschreibungen der Industrialisierung, in denen die dargestellten Disziplinartugenden von den Beschäftigten anfangs als Zumutung wahrgenommen werden mussten, im Laufe der Zeit von den verberuflichten Arbeitnehmern internalisiert wurden und schließlich als selbstverständlich galten, scheinen in dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Sample die neuen Anforderungen der entgrenzten Arbeitswelt längst im individuellen Selbstbild der durchweg hochqualifizierten Beschäftigten angekommen zu sein.

Die vorgefundenen Formen der Zeitorganisation unterscheiden sich maßgeblich von den dargestellten Formen des Zeithandelns 1. und auch 2. Ordnung. Gegenüber Ersterem stehen die zeitlichen Disziplinartugenden zugunsten der neuen, postfordistischen Tugenden deutlich im Hintergrund. Gegen eine Zuordnung zum Zeithandeln 2. Ordnung spricht wiederum, dass die aktuell vorgefundenen Formen deutlich auf eine kontrollierte Erweiterung des zeitlichen Handelns ausgerichtet sind. Die fordistischen Tugenden schwingen als selbstverständliche Basis der zeitlichen Handlungssteuerung weiterhin mit, auch wenn sie nicht mehr im Vordergrund stehen. Statt von einem situativen Zeithandeln zu sprechen, das die Handlungssteuerung auf Basis der ‚alten‘ Tugenden vollständig ersetzt, sollte man besser von einer individuell kontrollierten und schrittweisen Emanzipation von den grundlegenden fordistischen Tugenden sprechen, die aber weiterhin die grundlegende Basis der individuellen Handlungssteuerung bilden.

11.2.2.3 Kritik am Informalisierungstheorem und die Grenzen seiner Einsetzbarkeit im Rahmen der Arbeits- und Industriesoziologie

Die Schwächen der Zivilisationstheorie und damit auch des Informalisierungstheorems liegen im hohen Maß in der Verallgemeinerung. Als Gesellschaftstheorien postulieren sie einen gerichteten Trend, der nur die Hauptströmungen der vielfältigen Veränderungen

innerhalb einer Gesellschaft einfangen kann.²⁸² Entschieden gegen den Gebrauch speziell der Zivilisationstheorie bzw. des Informalisierungstheorems in der Arbeits- und Industriesoziologie spricht sich Moldaschl aus:

„Die aktuell beobachtbaren Ungleichzeitigkeiten, Verwerfungen, und Widersprüche zwischen Postfordismus und Retaylorisierung, Modernisierungsgewinnern und Verlierern, und vor allem eben der Ambivalenz von subjektivierter Arbeit auch bei den sogenannten ‚Modernisierungsgewinnern‘, schaffen Bedarf für eine analytische Konzeption, welche diese Widersprüche erfassen kann, statt sie in einem linearen Entwicklungsmodell [wie dem Informalisierungstheorem; M.B.] glattzubügeln.“²⁸³

Da auch im Rahmen dieser Arbeit, die unter Rückgriff auf das Informalisierungstheorem argumentiert, dieser Kritik zugestimmt werden kann, sollen an dieser Stelle noch einmal zwei Punkte hervorgehoben werden. Erstens beziehen sich die hier dargestellten Folgerungen selbstverständlich nur auf die Gruppe der Beschäftigten, die empirisch erfasst wurde, also die Gruppe der höher qualifizierten Dienstleister in der Werbe- und IT-Branche. Eine Verallgemeinerung der hier dargestellten Wechselwirkungen wird in keiner Weise angestrebt. Dies würde nicht zuletzt die von Moldaschl angesprochene Ungleichzeitigkeit von Tendenzen der fortschreitenden Subjektivierung auf der einen und der Retaylorisierung auf der anderen Seite negieren und wäre damit schlicht falsch. Auf anderen Qualifikationsniveaus und in unterschiedlichen Branchen werden die typischen Formen der Zeitorganisation in Abhängigkeit der jeweiligen Rahmenbedingungen differieren. Zweitens wird das Informalisierungstheorem hier nicht vordringlich als auch in die Zukunft gerichtete Erklärung benutzt, sondern als Beschreibung einer empirisch festgestellten Veränderungstendenz. Zwar wird aufgrund der offensichtlichen Parallelität zwischen den hier empirisch beobachteten Veränderungen und den postulierten Tendenzen innerhalb des Informalisierungstheorems auf letzteres zurückgegriffen, dieses kann aber nur einen Teil dessen beschreiben und auch erklären.

In Bezug auf die von Moldaschl angesprochenen Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten wird im Rahmen dieser Arbeit auch auf die bereits dargestellten Diskurse der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit zurückgegriffen, um diese Ambivalenzen zu verdeutlichen. Das Informalisierungstheorem wird als Darstellung und Erklärung der Wechselwirkungen hinzugezogen, die für Veränderungen, Etablierungen und Verfestigungen der im Kontext dieser Arbeit wichtigen Normen der Arbeitszeitkulturen bzw. der

²⁸² Von Seiten der Emotionssoziologie betrachtet Neckel kritisch die vermeintliche Eingleisigkeit des „gleichsam pneumatischen Theoriemodell[s] von Gefühlsregulationen“ des Informalisierungstheorems. Neckel 2005, S. 427.

²⁸³ Moldaschl 2001, S. 10.

internalisierten Normen der Beschäftigten verantwortlich sind. Das Postulat beispielsweise einer internalisierten Pünktlichkeitsnorm wird auch in den besagten industriesoziologischen Diskursen nicht in Frage gestellt. Dass es bei den Beschäftigten Gewinner und Verlierer in Bezug auf die dargestellten Veränderungen geben wird, wird im Rahmen des Informalisierungstheorems nicht in Frage gestellt. Hinzu kommt, dass die Ambivalenz zwischen erweiterten Möglichkeiten auf der einen und ebenso erweiterten Notwendigkeiten auf der anderen Seite vom Informalisierungstheorem und insbesondere der Zivilisationstheorie systematisch mit eingebunden wird. Schließlich gehört es zu den basalen Erkenntnissen der Zivilisationstheorie, dass sich gesellschaftliche Strukturen bzw. Abhängigkeiten und internalisierte Normen in Wechselwirkung entwickeln. Nicht übernommen wird dagegen die enorme Reichweite des Informalisierungstheorems bzw. der Zivilisationstheorie. Sie wird hier nicht benutzt, um gesamtgesellschaftliche Veränderungen darzustellen oder gar zukünftige Entwicklungen auf dieser Ebene zu postulieren. Dagegen wird aber im Rahmen dieser Arbeit die Meinung vertreten, dass sich diese Theorien ebenso als Darstellungsrahmen für gesellschaftliche Teilgruppen nutzen lassen, wenn auf ein Postulat in Bezug auf zukünftige Entwicklungstendenzen verzichtet wird.

Es soll aber noch auf einen weiteren Kritikpunkt von Moldaschl eingegangen werden. Dieser thematisiert die seiner Meinung nach fehlende Innenansicht bei Elias und auch bei Wouters. Moldaschl zufolge fokussieren sowohl die Zivilisationstheorie als auch das Informalisierungstheorem auf die steigenden Erwartungen der Umwelt. Das Verhalten der Individuen selbst wird dann aus der Passung mit den Erwartungen der Umwelt geschlossen.²⁸⁴ Während Moldaschl nachdrücklich eine Trennung der Analyseebenen Individuum und Gesellschaft einfordert, damit man deren Koevolution untersuchen könne, bestreitet Elias ebenso nachdrücklich diese Notwendigkeit. Ihm geht es gerade darum, die Trennung von Individuum und Gesellschaft zu überwinden. Die getrennte Betrachtung des gesellschaftslosen Individuums lehnt er vehement ab:

„Sie [die Trieb- und Affektimpulse; M.B.] stellen sich in der Selbsterfahrung als das vor allen anderen Verborgene und oft als das eigentliche Selbst, als Kern der Individualität dar. Der Ausdruck ‚das Innere des Menschen‘ ist eine bequeme Metapher, aber es ist eine Metapher, die in die Irre führt.“²⁸⁵

Wouters geht hier einen etwas anderen Weg, indem er zwar die Entwicklung der Handlungs- oder Affektsteuerung wie Elias als Resultat der Wechselwirkung von Individuum und Gesellschaft begreift, sie aber zumindest eigenständig thematisiert. Resultat ist die Beschreibung einer Veränderung hin zu einer mehr informalisierten Form der

²⁸⁴ Vgl. Moldaschl 2001, S. 9.

²⁸⁵ Elias 1997a, S. 66.

Handlungssteuerung („Von der ‚zweiten‘ zur ‚dritten Natur‘“²⁸⁶), die auffallende Parallelen zur Theorie der reflexiven Modernisierung bzw. der situativen zeitlichen Organisation bei Jurczyk/Voß aufweist:

„Der Begriff ‚zweite Natur‘ meint ein stark automatisch funktionierendes Gewissen und eine entsprechende Selbstregulierung, bezieht sich also auf die Balance zwischen Fremdzwängen und Über-Ich-Zwängen. Der Begriff ‚dritte Natur‘ weist auf eine Balance zwischen ‚zweiter Natur‘-Selbstregulierung und einer reflexiveren und flexibleren Selbstregulierung hin. Letztere meint – als Idealtyp – eine Persönlichkeitsstruktur, in der die Ich-Funktionen insofern dominant geworden sind, als es ‚natürlich‘ geworden ist, die Zug- und Schubkräfte sowohl der ersten wie der zweiten Natur als auch die Gefahren und Chancen – kurz- wie langfristig – jeglicher konkreten Situation wahrzunehmen. Der Begriff meint ein Niveau von Bewußtsein und Kalkulation, in dem alle Formen von Zwängen und Möglichkeiten in Rechnung gestellt werden.“²⁸⁷

Abgesehen von den offensichtlichen Parallelitäten zu einer Form der Handlungssteuerung die im Rahmen dieser Arbeit als situativ bezeichnet wird, ist der Kritik am Informalisierungstheorem gerade an dieser Stelle ein weiterer Punkt hinzuzufügen. Auch und gerade an diesem Zitat wird deutlich, dass die strukturierende Funktion von Routinen im Alltagshandeln nicht systematisch mitgedacht wird. Zwar sind es auch bei Wouters die internalisierten gesellschaftlichen Normen, die für ein automatisches, also routiniertes Handeln sorgen. Das Informalisierungstheorem beschäftigt sich aber hauptsächlich mit dem Rückgang von Situationen, in denen diese Form der Handlungssteuerung angemessen ist und blendet damit die Notwendigkeit der Routinen zur Komplexitätsreduktion des Alltagshandelns aus. Daher muss insbesondere in diesem Punkt Moldaschl recht gegeben werden, wenn er von einem linearen Entwicklungsmodell spricht.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich das Informalisierungstheorem als Weiterentwicklung der Zivilisationstheorie im Kontext dieser Arbeit vor allem zur Beschreibung eines empirisch vorgefundenen Zustandes eignet und, für den untersuchten Teilbereich, partiell als Erklärungsansatz der Veränderungen, die zu diesem Zustand geführt haben. Eine die Zukunft und damit die Richtung dieser Veränderungstendenzen betreffende Prognose kann allerdings daraus nicht abgeleitet werden.

²⁸⁶ Wouters 1999, S. 169.

²⁸⁷ Ebd.

11.2.3 Nicht die Handlung wird bewusst gesteuert, sondern die Wahl der zugrunde liegenden Normen

Mit Giddens' Strukturierungstheorie wurde dargestellt, dass eine gänzlich bewusste Form der alltäglichen Handlungssteuerung nicht praktikabel wäre (vgl. Kap. 8). Routinen, denen automatisch gefolgt wird, erfüllen die wichtige Funktion der Komplexitätsreduktion von Alltagshandlungen. Familienmitglieder müssen sich beispielsweise nicht jeden Tag aufs Neue überlegen, in welcher Reihenfolge sie die morgendlichen Rituale des Aufstehens, Frühstückens etc. hinter sich bringen. Die Lösung der mitunter komplexen Problematik, die sich aus wenig Zeit, nur einem Badezimmer und vielen Familienmitgliedern ergibt, hat sich in der Regel mit der Zeit zu einer im Alltag nur wenig veränderten Routine verfestigt. Auf die gleiche Weise steuern die hier befragten Beschäftigten große Teile ihrer in Bezug auf die Zeitorganisation relevanten Alltagshandlungen. Sie überlegen nicht mehr jeden Tag aufs Neue, wann genau sie im Unternehmen erscheinen (müssen), sondern haben einmal in Abhängigkeit der betrieblichen Rahmenbedingungen die Entscheidung getroffen, wie genau sie es mit der Pünktlichkeit des Arbeitsbeginns nehmen. Diese grobe Orientierung wurde dann im Laufe der Betriebszugehörigkeit in Abhängigkeit der wechselnden Rahmenbedingungen und nicht zuletzt durch Reaktionen der Kollegen und Vorgesetzten, aber auch der Familienmitglieder und Freunde angepasst und zu einer Routine verfestigt. Dennoch verbleibt die generelle Entscheidung, die evtl. Norm des pünktlichen Arbeitsbeginns genauestens zu befolgen oder eher als Orientierungshilfe zu benutzen, beim einzelnen Beschäftigten, der sie in Abhängigkeit seiner Interpretation der vorgefundenen Rahmenbedingungen trifft.

Ebenso verhält es sich mit anderen Zeitinstitutionen. Wie dargestellt, haben viele der befragten Beschäftigten die Option, sieben Tage die Woche 24 Stunden am Tag zu arbeiten. Ob und wann genau sie beispielsweise in bestimmten Phasen am Wochenende arbeiten, also an welchem Tag bzw. an welchen Tagen am Wochenende oder lieber innerhalb der Arbeitswoche bis in den Abend hinein und dafür am Wochenende nicht, bleibt, wiederum in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen, in bestimmten Grenzen die Entscheidung der Beschäftigten selbst. Auch hier trafen die meisten der Beschäftigten lediglich einmal die Entscheidung, welchen Teil ihrer freien Zeit sie bei Bedarf mit Arbeit verbringen: die Abende, den Samstag, den Sonntag etc. Wenn beispielsweise die Notwendigkeit zur Wochenendarbeit eintritt, ist es bei einer großen Anzahl von Beschäftigten so, dass die Zeiten, die am Wochenende konkret gearbeitet werden, Resultat einer individuellen Routine sind. Es ist immer der Samstagvormittag, der Sonntagnachmittag etc., der bei Bedarf eines halben Tages Wochenendarbeit dazu genutzt wird. Die Entscheidung, ob an einem Wochenende gearbeitet wird, wenn Bedarf besteht, wird nicht jedes Mal neu getroffen, sondern ist für die Beschäftigten selbstverständlich.

Als Grad der Informalisierung des Zeithandelns könnte man in diesem Blickwinkel den Grad der Emanzipation von den gesellschaftlichen und betrieblichen Normen der Zeitverwendung annehmen. Indizien für informalisiertes Handeln wären dann ebenso die selbstorganisierte Arbeit am Wochenende innerhalb von Begrenzungskulturen, wie auch die Verteidigung von erwerbsarbeitsfreien zeitlichen Bereichen innerhalb von Entgrenzungskulturen zur Verfolgung von Freizeitinteressen. Beides spricht für eine Wahrnehmung der Veränderbarkeit dieser Normen und für eine individuelle Interpretation der Geltung in Bezug auf die subjektiven Handlungsalternativen. Ein formalisiertes Zeithandeln wird dagegen durch ein reflexionsloses Befolgen der betreffenden Normen markiert. Ein individuelles Zurückstellen von Freizeitinteressen, damit eine generelle zeitliche Verfügbarkeit für betriebliche Interessen gewährleistet ist, kann ebenso ein Anzeichen für formalisiertes Zeithandeln sein, wie der regelmäßige und fremdbestimmte Arbeitstag eines fordistischen Produktionsarbeiters.

Mit dem Merkmal formalisiert bzw. informalisiert ist keinerlei Wertung oder Aussage über die Angemessenheit des jeweiligen Verhaltens verbunden. Wie beispielsweise bei den Uhrzeitorientierten dargestellt, kann diese Form der Zeitorganisation die ideale Lösung für ein gelungenes Arrangement privater Interessen und vorgefundener betrieblicher Rahmenbedingungen sein. Hinzu kommt, wie im Fallbeispiel von Frau Engl dargestellt, dass auch die betrieblichen Rahmenbedingungen Ergebnis einer sehr überlegten Auswahl sein können. Die Situation, dass die betrieblichen Normen den persönlichen Präferenzen weitgehend entsprechen, zur Durchsetzung der privaten Interessen also keine allzu großen Anstrengungen mehr erforderlich sind, kann damit selbst das Ergebnis von mehr oder weniger großen Anstrengungen bei der Suche und Wahl der richtigen Anstellung sein. Der Terminus formalisiert oder informalisiert bezieht sich ausschließlich auf das konkrete Zeithandeln in der gegebenen Situation.

Für eine Typisierung der Formen der Zeitorganisation gemäß dem vorgefundenen Grad der Informalisierung sind allerdings wesentlich differenziertere Informationen in Bezug auf die zugrunde liegenden Normen der betreffenden Arbeitszeitkulturen auf der einen und der individuellen Handlungssteuerung auf der anderen Seite notwendig, als im Rahmen dieser Untersuchung erhoben werden konnten.

11.3 Aus dem stahlharten Gehäuse der Fremdkontrolle in den lockeren Griff der Kontextsteuerung?

Im Rahmen dieser Arbeit wurde versucht, das bestehende Konzept des Zeithandelns, welches die theoretische Ausgangsposition bildet, mithilfe der aus der Empirie gewonnenen Ergebnisse zu erweitern. Die Differenzierung in ein Zeithandeln 1. und 2. Ordnung entstand

in Anlehnung an die Gegenüberstellung der beiden Leitbilder ‚verberuflichter Arbeitnehmer‘ auf der einen und ‚Arbeitskraftunternehmer‘ auf der anderen Seite. Ein Ergebnis der großen theoretischen Nähe zum Arbeitskraftunternehmerkonzept ist die enge Ausrichtung der beiden Zeithandlungsordnungen an einer marktlichen Logik. Analog zu den Merkmalen des Arbeitskraftunternehmers ist auch sein Zeithandeln in einer idealen Form fast vollständig darauf ausgerichtet, die veränderten Anforderungen einer subjektivierten und entgrenzten Arbeitswelt zu erfüllen. Im Gegensatz zu dieser Sichtweise einer einseitigen Anpassung der Beschäftigten fokussiert der hier dargestellte Ansatz eines informalisierten Zeithandelns auf eine Wechselwirkung von Veränderungen des individuell selbstverständlichen Handelns und der betrieblichen Normen der jeweiligen Arbeitszeitkultur. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass viele der im Fachdiskurs als neu beschriebenen Anforderungen von den Beschäftigten bereits internalisiert wurden und nun ihrerseits zu den Selbstverständlichkeiten gehören, die die Beschäftigten von ihrem Arbeitsplatz bzw. dessen Rahmenbedingungen erwarten.

Als Beispiel ist hier die Selbstverantwortung für die eigene Arbeitsorganisation in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht zu nennen. Das Fehlen dieser Möglichkeiten zur Selbstorganisation der Arbeitsinhalte wird bzw. würde von den Beschäftigten stark negativ bewertet werden. Im Gegenzug ist es für sie selbstverständlicher Teil ihres Berufsbildes als hochqualifizierte Beschäftigte, dass sie ihre Arbeitszeit wechselnden Markterfordernissen anpassen. Subjektivierung von Arbeit geschieht hier, ganz im Sinne des Konzepts der normativen Subjektivierung von Baethge (vgl. Kap. 2.1), sowohl aufgrund von betrieblichen Anforderungen an als auch durch Einforderungen eben dieser Freiräume durch die Beschäftigten. Auf der einen Seite werden ehemals starre formale Regelungen, in den Fallbeschreibungen u. a. am Beispiel der ‚eigentlich festen‘ Anfangszeiten dargestellt, von den Beschäftigten auf informeller Ebene unterlaufen und verlieren parallel zur Etablierung dieser, der Regel entgegenlaufenden, Verhaltensweise als Handlungsanweisung an Bedeutung. Damit eine solche Veränderung der geforderten oder erwarteten Verhaltensweisen realisiert werden kann, darf natürlich das übergeordnete Ziel des gesamten Handlungssystems (hier: der marktwirtschaftliche Erfolg) nicht in Gefahr geraten. Die informelle Außerkraftsetzung der festen Anfangszeit durch die Beschäftigten selbst hat damit das flexible Arbeitsende nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten fast zwangsläufig zur Folge. Auf der anderen Seite fordern die Unternehmen von den Beschäftigten genau diese Anpassung der individuellen Arbeitszeiten an marktliche Erfordernisse ein. Dafür wird dann die Erosion der, oft ohnehin nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht notwendigen, Norm des pünktlichen Arbeitsbeginns bzw. der unbedingten Arbeitseffektivität in Kauf genommen. Im Rahmen dieser Arbeit wird diese Wechselwirkung als gelungener Tausch ‚Leistung gegen Freiheit‘ bezeichnet. Festzustellen

bleibt aber dennoch, dass für die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten die betrieblichen Interessen gegenüber den privaten in der Regel Priorität genießen. Resultat dieser selbstverantwortlichen Form der Zeitorganisation sind für die hier untersuchten Beschäftigten Arbeitszeiten, die mit wenigen Ausnahmen bzgl. der Dauer über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit liegen. Dies ist für die Beschäftigten Teil ihres beruflichen Selbstverständnisses und wird daher nur dann kritisiert, wenn die Arbeitsdauer, evtl. im Zusammenhang mit der Arbeitsintensität, über einer individuellen ‚Schmerzgrenze‘ liegt. Diese für sich selbst zu definieren und diese Grenzziehung gegenüber dem Arbeitgeber und den Kollegen durchzusetzen, ist die in diesem Kontext vorrangige Aufgabe der Beschäftigten in den untersuchten Branchen.

Informalisierung bedeutet in diesem Kontext, dass die zeitlichen Disziplinartugenden, die idealtypisch für den fordistischen Arbeitnehmer sind, ihre Bedeutung für die individuelle Handlungssteuerung nicht gänzlich verlieren. Sie verschwinden also nicht, weder auf der Seite der Anforderungen, noch auf der der individuellen Kompetenzen. Stattdessen bilden sie die Basis oder den Hintergrund, vor dem die ‚neuen‘, im Rahmen dieser Arbeit als Sekundärtugenden bezeichneten Kompetenzen an Wichtigkeit gewinnen. Die für den verberuflichten Arbeitnehmer zentrale Anforderung und Kompetenz der Pünktlichkeit hat sich beispielsweise für den Arbeitskraftunternehmer zur Termintreue gewandelt. Um aber ein (marktlich verwertbares) Arbeitsergebnis zum richtigen und zumeist selbst mitbestimmten Zeitpunkt präsentieren zu können, bedarf es einer internalisierten Norm der Pünktlichkeit, auch wenn sie nicht mehr viel mit den ursprünglichen Anforderungen des Fordismus, vor allem an einen pünktlichen Arbeitsbeginn, gemein hat.

12 Ausblick - Gewerkschaftliche Politik im entgrenzten Kapitalismus

Für die übergroße Mehrheit der interviewten Beschäftigten, die innerhalb von entgrenzten betrieblichen Rahmenbedingungen beschäftigt sind, haben Gewerkschaften und auch Betriebsräte für die alltägliche Organisation der Arbeit in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht keine Relevanz. Stattdessen herrscht das Leitbild des mündigen Beschäftigten vor, der selbst für seine Rechte eintreten kann und sollte. Probleme bzgl. der Arbeitsorganisation und der Alltäglichen Lebensführung werden eher als individuell begriffen und nicht als repräsentativ für eine gesamte Gruppe von Beschäftigten bzw. die gesamte Branche. Für die Gewerkschaften lassen sich daraus in Bezug auf Ansatzpunkte für eine erfolgreichere Politik im Sektor der hochqualifizierten Dienstleistungsarbeit zwei mögliche Folgerungen ziehen, die sich teilweise widersprechen. Eine mögliche Strategie wäre erstens, den Beschäftigten vor Augen zu führen, dass ihre spezifischen Probleme und die betrieblichen und privaten Hindernisse, mit denen sie zu kämpfen haben, nicht nur für sie gelten, sondern in ähnlicher Ausprägung auch ihre Kollegen betreffen. Ohne dieses Bewusstsein ist die klassische gewerkschaftliche Stoßrichtung eines Kampfes für Kollektivrechte nicht durchsetzbar. Am Ende dieses Abschnittes wird unter dem Stichwort „Raum zur Entdeckung von Gemeinsamkeiten“ auf diesen Punkt eingegangen.

Ein zentrales Ergebnis dieser Studie ist, dass die befragten Beschäftigten der Meinung sind, ihre Interessen selbst wahrnehmen zu können und auch willens sind, dies zu tun. Die zweite mögliche Strategie für gewerkschaftliche Arbeit in diesem Sektor besteht darin, diese Willensbekundung der mündigen Beschäftigten und ihre divergierenden Interessen ernst zu nehmen. Voraussetzung dafür ist, dass in der Außendarstellung der Gewerkschaften nicht mehr nur das Kollektiv im Vordergrund steht. Ansatzpunkt sind hier die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten, bessere Arbeitsbedingungen für sich selbst gegenüber den betrieblichen Entscheidungsträgern zu formulieren und auch durchzusetzen. Zwar gehört zu diesem Themenkomplex auch die Vermittlung von Wissen über die jeweiligen Beschäftigtenrechte und -pflichten. Wichtiger ist meiner Ansicht nach aber die Vermittlung von individuellen rhetorischen und argumentativen Fähigkeiten und des Wissens ob der Veränderlichkeit der Mechanismen, die von den Beschäftigten oft als objektive, also unveränderliche Rahmenbedingungen wahrgenommen werden.

Nach dem direkt folgenden überblicksartigen Exkurs über den Bedeutungsverlust der formalen Kollektivrechte der Beschäftigten wird sich dieses Kapitel ab dem Stichwort des „Individuellen Geltungsanspruch(s)“ dieser zweiten Strategie widmen.

Vom betrieblichen Zeitmanagement zur individuellen Zeitorganisation

Gegenwärtig kann an einer fortschreitenden zeitlichen Entgrenzung, insbesondere in den untersuchten Branchen, nicht mehr gezweifelt werden. Die Erosion der Zeitgrenze zwischen Arbeit und Freizeit führt dazu, dass die Schutz- und Kontrollfunktion der Gewerkschaften, die sich genau auf diese Grenze bezieht, zunehmend an Bedeutung verliert. Die Verantwortung für die Ausgestaltung und den Schutz der individuellen Rahmenbedingungen, nicht nur in Bezug auf die Arbeitszeit, wird im Zuge der fortschreitenden Entgrenzung zunehmend auf die Beschäftigten selbst verlagert. Wie bereits dargestellt, ist es in den untersuchten Branchen teilweise selbstverständlich, dass sich beispielsweise einzelvertragliche Regelungen auch innerhalb einer Abteilung deutlich unterscheiden. Beschäftigte mit ‚Agentur-‘ bzw. ‚all-inclusive‘-Verträgen arbeiten mit Kollegen gleichberechtigt in einem Projekt oder einer Abteilung, die Verträge besitzen, welche 48, 45, 42, 40, 38,5 oder sogar nur 35 Wochenstunden²⁸⁸ als Norm festschreiben. Ebenso deutlich unterscheiden sich die Modalitäten in Bezug auf Möglichkeiten des Ausgleichs von Mehrarbeit. Der Unterschied zwischen einer einzelvertraglichen Festlegung der Wochenarbeitszeit ‚pro forma‘, die also letztlich keine Möglichkeit des Ausgleichs von geleisteter Mehrarbeit bietet, und einem formalen und auch real praktizierten Ausgleich in Sonderzahlungen oder Freizeit ist fließend. Die Vertragsverhandlungen, die die formalen Rahmenbedingungen zum Thema haben, liegen zunehmend in der Hand der Beschäftigten selbst. Annäherungen an Tarifverträge bzw. homogene betriebliche Rahmenverträge sind im Sample wenig vertreten. In der IT-Branche sind sie in Betrieben mit einer ‚gewerkschaftlichen Vergangenheit‘ weiterhin Standard, in den anderen, meist kleineren Betrieben aber ebenso wenig vorfindbar, wie in der Werbebranche. Dort hingegen bildet sich bei Neueinstellungen gegenwärtig wieder ein Standard heraus: der ‚Agenturvertrag‘. Wie beschrieben wird damit der Geltungsverlust der formalen Regelungen bezüglich der Arbeitszeit formal zementiert. Die neue Regel besagt, dass es keine kollektiven Regeln mehr gibt. Die Verantwortung für die Ausgestaltung der Arbeitszeiten ist damit ganz in der Hand der Beschäftigten selbst. Festgeschrieben ist allerdings häufig, dass die Arbeitszeit den betrieblichen Belangen angepasst werden muss: bei ungenügenden personellen Ressourcen ein Vabanquespiel.

²⁸⁸ So stellte sich die Spannweite der vertraglich vereinbarten Zeiten innerhalb dieser Studie dar. Hinzu können noch Teilzeitkräfte kommen.

Betriebsrat: Vom kollektiven Vertretungsorgan zum Dienstleister des mündigen Beschäftigten

Die für den Fordismus als typisch angenommene weitgehende Homogenität der Beschäftigteninteressen, beispielsweise bzgl. der Arbeitszeiten das gemeinsame Interesse der Arbeitenden nach einer fortschreitenden Arbeitszeitverkürzung, machte eine Vertretung dieser Kollektivinteressen durch die Gewerkschaften letztlich erst möglich. Die beschriebenen Veränderungen im Bereich der hochqualifizierten Dienstleistungsarbeit lassen diese klassische gewerkschaftliche Strategie weitgehend ins Leere laufen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der befragten Beschäftigten ist, paradigmatisch für die untersuchten Branchen, niedrig. Gerade die jüngeren Befragten nehmen kaum Berührungspunkte zwischen gewerkschaftlichen, kollektivorientierten Positionen und aktuellem Arbeitsalltag wahr. Wie bereits dargestellt herrscht statt dessen das Leitbild des mündigen Beschäftigten vor, der sich selbst für seine Rechte einsetzen kann, die zudem nicht mit denen der Kollegen übereinstimmen müssen. Eine Vereinheitlichung der Interessen oder ein kollektiver Vertretungsanspruch wird folgerichtig als unzutreffende Verallgemeinerung und Bevormundung aufgefasst.²⁸⁹ Demzufolge hatte kaum einer der befragten Beschäftigten schon einmal Kontakt mit einem Betriebsratsmitglied oder einem Gewerkschaftsvertreter, um eigene Problemlagen zu thematisieren. In den wenigen Ausnahmefällen präsentierte sich der jeweilige Betriebsrat, als erster Ansprechpartner²⁹⁰, eher als Dienstleister, denn als Interessenvertretung. Hauptsächlich sind es Auskünfte in Bezug auf Urlaubsansprüche, Entgeltleistungen o. ä., die die Beschäftigten den Betriebsrat kontaktieren lassen. Die Interessenvertretung platziert sich damit als Spezialist für formale Regelungen, seien es nun innerbetriebliche (Zeitkonten, Urlaubspläne etc.), tarifvertragliche

²⁸⁹ Abel/Ittermann bezeichnen diese Auffassung als Selbstvertretungsanspruch. Sie sehen darin die in Neue-Medien-Unternehmen am weitesten verbreitete Form der Interessenvertretung. Vgl. Abel/Ittermann 2006. Für die gesamte IT-Branche kommt Boes dagegen zu der – aus der Sicht der Betriebsräte – weitaus optimistischeren Einschätzung einer Wiederbelebung des Betriebsrats als institutionalisierte Interessenvertretung vor allem in mittelgroßen und großen Unternehmen. Vgl. Boes 2006. Zum Unterschied der empirischen Basis beider Untersuchungen vgl. ebenfalls Boes 2006. Schmierl spricht schließlich von einer Hybridisierung von Interessenvertretungsstrukturen, einerseits erodiert in den traditionellen Wirtschaftssektoren das klassische System der industriellen Beziehungen, während sich andererseits neue Formen und Routinen in den Wissens- und Dienstleistungssektoren finden lassen. Vgl. Schmierl 2006.

²⁹⁰ Da diese Untersuchung vor allem in Betrieben ohne Betriebsrat durchgeführt wurde bzw. die Rolle der Gewerkschaften und der Betriebsräte nicht systematisch erhoben wurden, da sie für die Beschäftigten und ihre alltägliche Zeitorganisation keine primäre Bedeutung haben, kann in diesem Abschlusskapitel nicht differenziert auf verschiedene Ansätze der Betriebsratsarbeit eingegangen werden. An diesem Punkt wird der Betriebsrat daher vereinfacht als ‚langer, innerbetrieblicher Arm der Gewerkschaften‘ beschrieben. In denjenigen untersuchten Betrieben, in denen sich ein Betriebsrat vorfinden ließ, war dieser auch in jedem Fall gewerkschaftlich organisiert und auf gewerkschaftliche Ziele, also vor allem auf die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Normen, ausgerichtet. Für eine differenzierte Analyse von betrieblicher Interessenvertretung in Betrieben ohne Betriebsrat vgl. insbesondere die Beiträge in Artus et al. 2006.

oder gesetzliche. Die Beschäftigten beschaffen sich die Argumente bzw. das Wissen, um das anschließende Gespräch mit dem Management selbst zu führen. Selbst in diesen Fällen fühlen sie sich nicht vom Betriebsrat vertreten bzw. sehen keine Notwendigkeit, sich vertreten zu lassen. Für ihren Arbeitsalltag hat der Betriebsrat schlicht keine Funktion, die über die Bereitstellung von Wissen hinausgeht. Dennoch: In allen Interviews, in denen die Funktion des Betriebsrats thematisiert wurde, wird er grundsätzlich nicht negativ bewertet. Allerdings wird die Wichtigkeit einer kollektiven Interessenvertretung vor allem mit niedrig qualifizierter Arbeit allgemein bzw. mit Arbeit im sekundären Sektor in Zusammenhang gebracht. Die befragten Beschäftigten stellen die Wichtigkeit einer betrieblichen Interessenvertretung damit nicht prinzipiell in Frage. Sie beziehen sie nur nicht auf ihre Situation, denn sie als mündige Beschäftigte können ihrer Wahrnehmung nach selbst für ihre Rechte eintreten. Zudem kennen die Beschäftigten die Notwendigkeiten, die ihre Arbeitsinhalte mit sich bringen, besser als ein anonym wahrgenommenes Kontrollgremium, das sich auf generalisierte, an den realen betrieblichen bzw. individuellen Problemen vorbeigehende Formalien beruft.

Individuellen Gestaltungsanspruch und -willen der Beschäftigten anerkennen

Die fortschreitende Entgrenzung von Arbeit und Freizeit bzw. eine weiter zunehmende Subjektivierung von Arbeit ist, zumindest für den untersuchten Bereich, nicht aufzuhalten oder rückgängig zu machen. Die betrieblichen und auch die gewerkschaftlichen Akteure sollten die zeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten und insbesondere auch den Gestaltungswillen der Beschäftigten anerkennen und ernst nehmen. Dazu gehört die Einsicht, dass die Beschäftigten selbst in der Regel die Eigenheiten ihres persönlichen Arbeitsgebietes am Besten einschätzen können. Die zeitlichen Notwendigkeiten der Arbeitserledigung unterscheiden sich von Projekt zu Projekt und von Beschäftigtem zu Beschäftigtem und lassen sich zunehmend weniger über Kollektivregelungen steuern. Eine ähnliche Divergenz lässt sich bei den individuellen Idealvorstellungen einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit vorfinden. Die individuellen zeitlichen Ziele im Bereich Freizeit sind ebenso heterogen wie die des Arbeitsbereichs. Resultat dieser Unterschiede sind Wünsche und Idealvorstellungen von Arbeits- und Freizeiten, die von der gewerkschaftlichen Politik einer kollektiven zeitlichen Norm nicht mehr abgedeckt sind. Beispielsweise bewerten viele Beschäftigte ein generelles betriebliches Verbot von Wochenend- bzw. insbesondere Sonntagsarbeit sehr negativ. Aus einem gewerkschaftlich durchgesetzten Schutzrecht, das für die meisten Beschäftigtengruppen angemessen ist und von ihnen auch positiv bewertet wird, wird in der individuellen Wahrnehmung einiger Beschäftigten so eine empfindliche Minderung ihrer Gestaltungsfreiheit. Am Sonntag nicht arbeiten zu können bzw. zu dürfen, bedeutet für sie in der Praxis, dass die Arbeitsmenge

statt auf sieben, nur noch auf fünf oder sechs Tage verteilt werden kann, die damit noch länger werden als es unbedingt notwendig erscheint. Die Arbeit am Sonntag oder am Samstag entzerrt nach Meinung der betreffenden Beschäftigten die restliche Woche und verkürzt die einzelnen Arbeitstage. Die zeitliche, psychische und physische Belastung wird durch ein Arbeitsverbot am Wochenende damit nicht zwingend geringer, sondern kann in Einzelfällen sogar erhöht werden. Ob eine Aufhebung dieser Arbeitsverbote am Wochenende in der Praxis wirklich den von den Beschäftigten gewünschten Effekt erzielen würde, lässt sich mit den hier vorliegenden Daten nicht endgültig klären, ist aber erheblich zu bezweifeln. Dennoch empfinden einige Beschäftigte diese Verbote als Bevormundung.

Einer völligen Freigabe der Arbeitszeiten steht die auch in dieser Untersuchung diagnostizierte Tendenz eines zunehmenden betrieblichen Zugriffs auf die zeitlichen Potentiale der Beschäftigten entgegen. Unter dem Stichwort des ‚Flexibilisierungsparadoxons‘ wurden die negative Seiten dieses stark ambivalenten Veränderungsprozesses hin zu mehr zeitlicher Selbstverantwortung für die Beschäftigten dargestellt. Es wird ein spezifisches betriebliches Umfeld beschrieben, in dem die Beschäftigten zwar formal die Freiheit haben, Arbeits- und damit auch Freizeit nach ihren eigenen Maßstäben zu organisieren, die betrieblichen Rahmenbedingungen dies aber faktisch verhindern. In diesen Betrieben soll, salopp formuliert, zu viel Arbeit mit zu wenigen Beschäftigten erledigt werden. Eine zeitliche Gestaltungsfreiheit ist damit nur formal gegeben, aber in der Alltagspraxis nicht umsetzbar. Wie gezeigt wurde, sind die Beschäftigten in dieser Situation mit dem Tausch Gestaltungsfreiheit gegen Leistung nicht mehr zufrieden und stellen ihn sogar prinzipiell infrage. Auf Seiten der Beschäftigten resultieren daraus Motivations- und Leistungseinbrüche, denn dauerhaft kann kein Beschäftigter diesem immensen Zeitdruck standhalten. Ein dauerhafter Zeitstress dieser Art kann zudem teils schwerwiegende gesundheitliche Konsequenzen haben.²⁹¹

Der Unterschied zwischen den mit der Arbeitszeitgestaltung zufriedenen und den damit unzufriedenen Beschäftigten zeigt sich nicht primär in der Dauer der Arbeitszeiten, sondern in den Möglichkeiten zur individuellen Gestaltung derselben. Bei den unzufriedenen Beschäftigten ist die Gleichzeitigkeit von langem und effektivem Arbeiten auf der einen Seite und dem für sie nicht beeinflussbaren Fehlen eines ‚sozialen Gegenlebens‘ auf der anderen der Hauptgrund für die negative Bewertung ihrer Arbeitszeitsituation. Bei einigen der vorgefundenen Typen, deren Beschäftigte sich zufrieden über die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung äußern, gestaltet sich die Dauer der individuellen Arbeitszeiten auf einem ähnlichen Niveau. Hier sind in der Regel zumindest noch rudimentäre

²⁹¹ Vgl. Latniak/Gerlmaier 2006.

Steuerungsmöglichkeiten für die Beschäftigten gegeben, so dass diese die zentralen privaten oder familiären Interessen weiter verfolgen können. Die Phasen, in denen selbst das nicht der Fall ist, sind in ihrer Länge absehbar.

Die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung unterscheiden sich überwiegend gemäß der betrieblichen Rahmenbedingungen, die neben der materiellen, finanziellen und personellen Ausstattung insbesondere durch die Normen der Arbeitszeitkultur vorgegeben werden. Sowohl in Begrenzungs- als auch in Entgrenzungskulturen existieren typische Kompensationsmechanismen in Phasen der großen Arbeitsbelastung. Während in Begrenzungskulturen die Möglichkeiten der individuellen Begrenzung der Arbeitszeit auch in diesen Phasen nicht gänzlich negiert werden, bleibt in Entgrenzungskulturen die Möglichkeit des Einbringens von Elementen aus dem Privatleben zur Kompensation von hohen Arbeitsbelastungen. Erst wenn, je nach Kultur, Phasen auftreten, in denen auch diese Kompensationsmechanismen den Notwendigkeiten der Betriebe oder des Marktes weichen müssen und zudem diese Phasen zeitlich für die Beschäftigten nicht absehbar bzw. beeinflussbar sind, schlägt die grundsätzlich positive Grundhaltung der Beschäftigten zur Gestaltungsfreiheit der Arbeitszeit um. In diesen Phasen ist sie faktisch auch nicht mehr gegeben.

Aus diesen Ergebnissen ein zwangsläufiges Scheitern von Kollektivregelungen für die Zukunft abzuleiten, wäre sicherlich übertrieben. Für den hier untersuchten Bereich bieten sich diese als normierende Strukturelemente einer Arbeitszeitkultur aber nur bedingt an. Kollektive Regelungen sollten Höchstgrenzen festschreiben, die individuelle Organisation von Arbeitszeit darüber hinaus möglichst wenig behindern. Problematisch ist in dieser Hinsicht vor allem, dass die aktuellen Arbeitszeitgesetze genau diese Grenzen definieren, die aber in der Regel im beruflichen Alltag der Beschäftigten keine Beachtung finden. Betriebliche Notwendigkeiten gehen hier vor. Sowohl die gesetzlichen Regelungen als auch die persönlichen Regenerationsbedürfnisse werden von den Beschäftigten selbst temporär missachtet, teils selbstverantwortlich und freiwillig, teils unter dem Zwang der von ihnen wahrgenommenen betrieblichen Notwendigkeit. Ein Ansatzpunkt für diese auch mit den vorliegenden Ergebnissen nicht lösbare Problemstellung kann nur sein, die Notwendigkeit einer individuellen und selbstverantwortlichen Begrenzung der Arbeitszeit auch in den informellen Normen der betrieblichen Arbeitszeitkulturen und damit buchstäblich in den Köpfen der Beschäftigten und Vorgesetzten zu verankern. Dies kann nur über einen ausgeweiteten gesellschaftlichen Diskurs geschehen, der die Notwendigkeit und auch die Möglichkeiten einer nachhaltigen Arbeitszeitorganisation aufzeigt. Eine gezielte

Veränderung von bestehenden Arbeitszeitkulturen wird dagegen, wie im Kapitel 8 beschrieben, ausgeschlossen. Diese geforderte Verankerung wird sich daher nicht kurzfristig realisieren lassen, sondern erfordert den langsamen Wandel einer gesellschaftlichen Norm.

In den betrieblichen Kontexten wird Gestalten oftmals mit Ausweiten gleichgesetzt. Dass die Begrenzung von Arbeitszeit auch ein Akt von Gestaltungsfreiheit ist, wird in den meisten Betrieben negiert. Hinter dieser Behauptung steht die Erkenntnis, dass die individuelle Balance von Arbeit und Freizeit für jeden anders aussehen und sich innerhalb einer beruflichen und privaten Biographie schlagartig ändern kann, z. B. mit einer Familiengründung. Dem sollte auch in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik insofern Rechnung getragen werden, als gerade im Bereich der Hochqualifizierten nicht einfach nur viele verschiedene, aber dennoch jeweils vorkonfektionierte Arbeitszeitmodelle angeboten werden, sondern den Beschäftigten nicht nur formal, sondern auch tatsächlich die Möglichkeit einer individuellen Arbeitszeitgestaltung geboten wird. Dies beinhaltet nicht zuletzt die für die Unternehmen und auch die Kollegen scheinbar unangenehme Freiheit der Beschäftigten, den betrieblichen Zugriff auf ihre Zeit zu beschränken bzw. bestimmte Areale vor diesem Zugriff zu schützen. Aufgrund der hier erhobenen Daten ist zu bezweifeln, dass die Arbeitsleistung der Beschäftigten unter einer solchen Möglichkeit leiden könnte. Die vorgefundenen Selbstbeschreibungen und die Anforderungen der Unternehmen nach mündigen und verantwortungsbewussten Mitarbeitern sprechen dem entgegen.

Differente Angebote für differenzierte Interessen und Problemstellungen

Den untersuchten Beschäftigten können nicht nur keine homogenen Interessenlagen unterstellt werden, es unterscheiden sich auch die Rahmenbedingungen in Bezug auf die Durchsetzungsmöglichkeiten ihrer zeitlichen Wünsche erheblich. Aufgrund unterschiedlicher betrieblicher Rahmenbedingungen, insbesondere in Bezug auf die verschiedenen Formen der Arbeitszeitkultur, sind auch unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen zur Durchsetzung der Idealvorstellungen einer individuellen Balance von Arbeit und Freizeit nötig. Daneben variieren auch die zeitlichen Notwendigkeiten und Interessen aus dem Bereich jenseits der Erwerbsarbeit. Für die Typen der individuellen Zeitorganisation, die innerhalb von klassischen, d. h. formalen Begrenzungskulturen arbeiten (vor allem also die Typen der Uhrzeit- und Freizeitorientierten, aber auch Teile der Balanceorientierten), bietet sich die bisherige Zugangsweise der Gewerkschaften nach wie vor an. Basale Norm des Zeithandelns ist hier weiterhin der Bezug auf die grundlegenden formalen Regelungen der Arbeitszeit, seien es im jeweiligen Fall nun gesetzliche, tarifvertragliche oder auch betriebliche Regelungen. Eine möglichst genaue Kenntnis der jeweiligen Regelwerke ist in diesem Fall die Basis einer individuell gelungenen Zeitorganisation. Darüber hinaus gehende Kompetenzen sind hier nur sekundär wichtig, da

der argumentative Bezug auf die Formalien in der Regel zur Durchsetzung des individuellen Zeitstils ausreicht. Resultat ist in den meisten Fällen eine betrieblich sehr homogene Arbeitszeitgestaltung. Die Freiheitsgrade der Beschäftigten variieren je nach konkretem Arbeitszeitmodell. Damit einher gehen oftmals relativ stark vorstrukturierte Arbeitsinhalte. Diese Vorstrukturierung ist darauf ausgerichtet, dass die Mitarbeiter die Arbeitsinhalte in der der Norm entsprechenden Zeit auch bewältigen können. Im Sample dieser Untersuchung bilden Fälle dieser Art die größte Annäherung an das Idealbild der fordistischen Betriebsstruktur. Die klassisch fordistische Form der Interessenvertretung über Gewerkschaften und Betriebsräte besitzt hier noch immer Geltung, da die kollektiv geltenden Rechte in diesen Betrieben (noch) eine wichtige Orientierungshilfe darstellen. Die letztendliche Durchsetzung von Veränderungen erfolgt aber auch hier eher durch die Beschäftigten selbst, die sich des Betriebsrats als Wissenslieferant für formale Regelungen bedienen.

Völlig konträr stellt sich die Situation in ausgeprägten Entgrenzungskulturen dar, insbesondere bei den Beschäftigten, die eine individuelle Begrenzung der Arbeitszeit anstreben, also den Typen der Überforderten und Routinierten. Insbesondere die Überforderten zeichnen sich dadurch aus, dass sie beständig Energie dafür aufwenden müssen, begrenzte zeitliche Areale dem betrieblichen Zugriff zu entziehen. Das gelingt mal mit mehr, mal mit weniger Erfolg. Im letzteren Fall schlägt die ansonsten hohe Identifikation mit den Arbeitsinhalten schnell in Resignation und Unzufriedenheit um. Insbesondere bei den Überforderten werden die körperlichen und geistigen Grenzen der Belastbarkeit mitunter erreicht oder überschritten. Überdurchschnittlich hohe gesundheitliche Belastungen sind hier die Folge.

Ein möglicher gewerkschaftlicher Ansatzpunkt wäre in diesen Fällen eine konkrete betriebliche Krisenintervention, wie er beispielsweise von einer Fachgruppe für die Medienbranche der Gewerkschaft ver.di, connexx.av²⁹², praktiziert wird. Die Mitarbeiter von connexx.av bieten sich als Vermittlungsinstanz für konkrete betriebliche Problemstellungen an, in denen individuelle bzw. betriebsspezifische Lösungen erarbeitet werden sollen. Die Selbstdarstellung von connexx.av gibt darüber hinaus Aufschluss darüber, dass ihre Mitarbeiter die Medienbranche als spezielles Feld für gewerkschaftliche Arbeit sehen:

„connexx.av ist ein gewerkschaftliches Projekt und verfolgt gewerkschaftliche Ziele. Wir wissen, dass in "unseren" Branchen der klassische nine-to-five-job häufig die Ausnahme ist, dass Überstunden nicht zu vermeiden sind, wenn Projekte oder Produktionen kurz vor dem Abschluss stehen und dass die Arbeit Spaß macht – so sehr, dass man darüber oftmals die Zeit vergisst. Aber wir

²⁹² Bezüglich connexx.av vgl. auch Betzelt 2006 und Betzelt/Gottschall 2004, S. 271ff.

wissen auch, dass jeder Mensch Zeit und Raum für sein Privatleben, für Freunde und Familie braucht – um die kreativen Kräfte zu entwickeln, sich individuell weiterzuentwickeln und die Energiereserven aufzufüllen.

Hoher Zeit- und Erfolgsdruck, lange Arbeitszeiten und teilweise undurchsichtige Lohnstrukturen gehören zur Realität in der Medienbranche. connexx.av will die Arbeitsbedingungen und damit die Lebensqualität der Beschäftigten verbessern. Darum setzen wir uns für stabile Einkommensverhältnisse ein, für verbindliche Arbeitszeitregelungen mit Überstunden- und Wochenendausgleich und eine selbstbewusste Interessenvertretung in den Betrieben. connexx.av spricht die Sprache der Medienszene, kennt ihre Sorgen und kann schnell und unbürokratisch auf die Ressourcen der weltweit größten Einzelgewerkschaft zurückgreifen.“²⁹³

Die grundlegende Ambivalenz zwischen Notwendigkeit und Möglichkeit zur zeitlichen Selbstorganisation wird hier von gewerkschaftlicher Seite wahrgenommen und die gewerkschaftliche Arbeit an die speziellen Merkmale dieses Branchensektors angepasst.²⁹⁴

Von den Beschäftigten sind zur Durchsetzung ihres individuellen Zeitstils vor allem kommunikative Fähigkeiten gefordert. Sie müssen ihren gewünschten Zeitstil gegen die Normen der betrieblichen Arbeitszeitkultur durchsetzen bzw. verteidigen. Insbesondere bei den Routinierten kommt hinzu, dass sie die Arbeitsinhalte oftmals situativ anpassen müssen, um feste Zeitinstitutionen aufrecht erhalten zu können. Gefragt sind hier also auch Kompetenzen, die eher in den Bereich Projektmanagement fallen. Kernpunkt eines gewerkschaftlichen Fortbildungsangebots müssten dennoch vor allem Angebote zur Stärkung der kommunikativen Fähigkeiten sein. Stichworte sind hier beispielsweise Verhandlungsführung, Rhetorik etc. Ergänzt durch Angebote aus dem Bereich Projektmanagement sollten hier eher die unternehmerischen Kompetenzen gefördert werden und damit die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Management. Wenn formale Regeln kaum noch Bedeutung haben, scheint dies der einzig viel versprechende Weg. Problematisch ist in diesem Kontext vor allem eine Tendenz der Vereinzelung, die durch eine gewerkschaftliche Strategie dieser Art noch verstärkt werden könnte. Wenn nur individuelle Kompetenzen gefördert werden, wird sich kaum dadurch Solidarität bei den Beschäftigten entwickeln. Dazu sind ergänzende, überbetriebliche Maßnahmen notwendig, auf die in einem der folgenden Punkte eingegangen wird (Vgl. „Raum zur Entdeckung von Gemeinsamkeiten schaffen“)

²⁹³ www.connexx-av.de (Stand Juli 2007).

²⁹⁴ Andere Beispiele für progressive Gewerkschaftsarbeit gibt Kalkowsky 2004, S. 265. Zu nennen sind hier beispielsweise OnForTe (Online Forum Telearbeit, gehört inzwischen zu ver.di-innotec), das mediaphon und e-lancer-nrw (für Selbstständige in der Medienbranche) bzw. auch die Medienstammtische, die sich schon in vielen Städten gebildet haben. Einen Überblick über die Gewerkschaftsarbeit für Alleinselbstständige in Deutschland und Österreich geben Pernicka et al. 2007.

Spezifische gewerkschaftliche Angebote für den in dieser Aufzählung noch fehlenden Typus der Künstler zu beschreiben, fällt schwer. Dieser Typus zeichnet sich ja gerade durch eine Form der Zeitorganisation aus, die einem entgrenzten Umfeld angemessen zu sein scheint. Die betriebliche Durchsetzung eines individuellen Zeitstils setzt insbesondere hohe kommunikative Kompetenzen voraus. Die Aufrechterhaltung eines produktiven Arbeitsalltags und einer wunschgemäßen Freizeitgestaltung bzw. eines Familienalltags gleichzeitig, zeugt zudem von einer hohen Organisationsfähigkeit. Für die Künstler gelten aber in besonders hohem Maße die Merkmale einer fortschreitenden Subjektivierung und Entgrenzung der Arbeit, die sie selbst nicht zuletzt aktiv mit vorantreiben. Sicherzustellen wäre damit eine Grenze der zeitlichen Entgrenzung. Zeitliche Areale der reinen Freizeit sind für die Regeneration der Arbeitskraft dauerhaft vonnöten. Eine immer weiter fortschreitende, von den Beschäftigten zudem noch aktiv vorangetriebene Entgrenzung würde die Zeiten der Regeneration nachhaltig bedrohen. Das gleiche gilt auch für den Typus der Karriereorientierten. Hier liegt die besondere Problematik darin, den Zeitpunkt der Grenzziehung zu finden. Die Karriereorientierten beschränken ihre Strategie der Zeitorganisation auf den Zeitraum, der für das Erreichen von individuellen Karrierezielen als angemessen angesehen wird. Ein grenzenloses zeitliches Engagement ist in den wenigsten betrieblichen Umfeldern schwierig zu kommunizieren und wird ebenso selten sanktioniert. Die Probleme treten dann auf, wenn es gilt, dieses zeitliche Engagement wieder zu begrenzen.

Dies kann gewünscht werden, wenn die Karriereziele erreicht sind bzw. die individuelle Erkenntnis gereift ist, dass sie nicht mehr erreicht werden können oder wenn sich private Veränderungen ergeben, die eine Änderung der bisherigen Form der Zeitorganisation notwendig machen. Darunter fallen beispielsweise Partnerschaft, Familiengründung, Pflege von Familienmitgliedern o. ä. Für beide Typen, Künstler und Karriereorientierte, gilt, dass eine Änderung der spezifischen Form von Zeitorganisation die Beschäftigten vor neue Herausforderungen stellen wird. Die vorliegende Studie kann leider keinen Aufschluss über eine biographische Perspektive in Bezug auf die Abfolge der typischen Formen der Zeitorganisation geben. Dies muss einer anderen Untersuchung vorbehalten bleiben.

Zeitorganisation ist temporäres Merkmal

Die individuelle Form der Zeitorganisation, hier aufgefasst als ein Teil der Alltäglichen Lebensführung, hat lediglich temporären Charakter, kann sich also im Laufe der Biographie verändern. Die Alltägliche Lebensführung wurde als ein mehr oder weniger bewusst angewandten Handlungssystem zur Erreichung der individuellen Ziele aufgefasst. Als Ziel wird in diesem Zusammenhang das angestrebte Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit angesehen. Die angestrebte Balance erhält damit in verschiedenen Phasen des Lebens bzw.

der beruflichen Entwicklung andere Ausformungen. Während gerade am Anfang der Berufslaufbahn private Ziele in der Regel zurückgestellt werden (müssen), gewinnen sie im Laufe der Biographie, spätestens ab einer Familiengründung, neues Gewicht. Die eigentliche Anforderung an die Beschäftigten liegt in dieser späteren Phase darin, die bereits etablierten, zumeist entgrenzten Normen der Zeitverwendung neu zu überdenken und gemäß den geänderten Anforderungen aus dem privaten Bereich anzupassen. Diese angepasste Form der Zeitorganisation muss in einem nächsten Schritt betrieblich durchgesetzt werden, idealerweise so, dass der individuelle Karriereverlauf davon nicht beeinträchtigt wird. Die Begrenzung der zuvor erfolgten zeitlichen Entgrenzung ist damit, aus der Sicht der Beschäftigten bzw. der wichtiger werdenden Freizeit- oder Familieninteressen, die schwierigere Aufgabe innerhalb einer entgrenzten Arbeitswelt.

Deutlich wird diese biographische Perspektive und die eigentümlich unscharfe Vorstellung einer zukünftigen beruflichen Fortentwicklung vor allem bei den empirisch vorgefundenen Typen der Überforderten, der Künstler und der Karriereorientierten. Bei den Überforderten kollidieren private Ziele, insbesondere der Wunsch eine Familie zu gründen oder einfach nur ein Privatleben zu haben, mit der basalen Norm der generellen zeitlichen Verfügbarkeit für die Betriebe. Alle Überforderten nehmen eine prinzipielle Unvereinbarkeit von Beruf und Familie in der jetzigen Anstellung wahr. Die biographische Perspektive ist die eines ‚Entweder-Oder‘. Vorstellungen über die eigene Lebensplanung beschränken sich auf die berufliche Perspektive bzw. hören ab einer imaginierten Grenze von 40 Lebensjahren abrupt auf. In diesem Alter, so die oft dargestellte Vorstellung, könne man in einer Werbeagentur oder einem vergleichbaren Unternehmen nicht mehr arbeiten. Zudem wünschen sich viele der zumeist weiblichen Beschäftigten, die den Typus der Überforderten ausmachen, eine Familie zu gründen. Der konkrete Zeitpunkt für die ‚Entweder-Oder‘-Entscheidung wird aber von allen in eine ungewisse Zukunft verschoben. Die Pläne für den Bereich Arbeit sind ebenso unkonkret. Fest steht für sie vor allem, dass ihre berufliche Zukunft nicht in der Werbebranche liegt, sondern wunschgemäß zumeist in Marketingabteilungen von größeren Unternehmen, die jene Merkmale der alltäglichen Arbeitsorganisation aufweisen, die aktuell kategorisch abgelehnt werden. Das sind vor allem eine Begrenzung der Arbeitszeit, eine Verringerung des kontinuierlichen Zeitdrucks, veränderte und stärker hierarchisierte Rahmenbedingungen etc. In den Augen der Überforderten verschlechtern sich die Arbeitsbedingungen auf der inhaltlichen Ebene damit erheblich, da vor allem die Selbstverantwortlichkeit für die eigene Arbeit beschnitten wird. Zudem wird eingewandt, dass das Einbringen von kreativen oder spontanen Elementen durch die veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen erschwert würden. Die Vorteile dieser angestrebten Anstellungen sehen die Beschäftigten allein im zeitlichen Bereich, also in einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie bzw. Freizeit.

Für die betreffenden Typen sieht ein ideales Verhältnis von Arbeit und Freizeit eine zukünftige Verschiebung der Prioritäten in Richtung Freizeit vor. Die privaten Interessen gewinnen im Verlauf der Berufslaufbahn zunehmend an Wichtigkeit und machen zudem eine mehr auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Organisationsform der Zeit notwendig. Die zukünftigen zeitlichen Idealvorstellungen der Karriereorientierten, die zumeist aus der IT-Branche kommen, weisen auf eine Veränderung der spezifischen Form der Zeitorganisation hin, die auf die Typen der Balanceorientierten oder der Routinierten hindeutet. Kennzeichnend ist hier, dass damit ein Wechsel der Arbeitszeitkultur und damit der Branche nicht intendiert wird. Anders ist dies bei den Überforderten, zumeist weiblichen Beschäftigten der Werbebranche. Diese wünschen zukünftig eher eine Freizeit- oder Uhrzeitorientierung und setzen diesen Wunsch mit der Notwendigkeit des Wechsels der Branche gleich. Das stützt die implizite Annahme, dass Freizeit- oder Uhrzeitorientierung in der Werbebranche, insbesondere in den kleineren Agenturen, zur Zeit nicht möglich ist bzw. nicht praktiziert wird. Dieser Mechanismus nimmt allerdings die Form einer ‚self-fulfilling prophecy‘ an. Die Beschäftigten sind auf der einen Seite der Überzeugung, dass Familie und Beruf in dieser Branche generell nicht vereinbar sind und wechseln daher das betriebliche Umfeld und die Arbeitszeitkultur, wenn der Wunsch nach einer Familiengründung realisiert werden soll. Auf der anderen Seite können sich Strukturen, die für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sprechen, nicht entwickeln, wenn nicht gelungene Praxisbeispiele dafür Sorge tragen. Eine solche Vereinbarkeit in der Werbebranche bleibt so lange unmöglich, bis nicht eine hinreichend große Menge von Beschäftigten ihre Form der Zeitorganisation eigensinnig auch gegen die Normen der, für diese Branche typischen, Agenturkulturen durchsetzen. Die voraussichtlichen Veränderungen der Zeitorganisation bei den Künstlern ist dagegen in keiner Weise vorhersehbar. Je nach Entwicklung der Karriere und des privaten Umfeldes werden aber auch sie mit hoher Wahrscheinlichkeit eine weniger situative Variante der Zeitorganisation wählen. Grundlage für diese Einschätzung ist, dass die zeitlichen Verpflichtungen aus dem erwerbsarbeitsfreien Bereichen mit der Zeit eher zunehmen und diese Bereiche nach einer Phase der beruflichen Orientierung und Festigung für die meisten Beschäftigten sukzessive an Wichtigkeit gewinnen werden.

Positivbeispiele lassen sich in diesem Kontext vor allem bei den Routinierten finden, die innerhalb von Entgrenzungskulturen oft trotz betrieblichem Widerstand zumindest basale Freizeitinteressen gegen die Normen der zeitlichen Verfügbarkeit verteidigen. Bei diesen älteren und in der betrieblichen Hierarchie höher stehenden Beschäftigten hängen insbesondere berufliche Erfahrung und die Fähigkeit zum betrieblichen Zeitmanagement zusammen. Innerhalb des festen Rahmens einer individuellen zeitlichen Struktur formen die Routinierten den Arbeitsalltag zum Teil buchstäblich jeden Tag neu, damit die feste und planbare Form der Zeitorganisation gewahrt bleibt. Diese zum Teil große Souveränität im

Zeitmanagement hat auch Auswirkungen auf die Art der Arbeitserledigung. Gerade diese älteren Beschäftigten zeichnen sich dadurch aus, dass sie auch in Phasen des großen Zeitdrucks die Ruhe behalten und in ihren Funktionen als Team- oder Projektleiter für eine Anpassung der Arbeitsaufteilung sorgen. Durch die implizite Norm der Altersbeschränkung innerhalb von Werbeagenturen beraubt sich dieser Teil der Branche damit selbst. Die auf die Zeit bezogenen wichtigen ‚soft skills‘, eben die Souveränität im Umgang mit ständig wechselnden Arbeitsanforderungen, lassen sich bei den älteren und erfahreneren Beschäftigten deutlicher feststellen als bei den jüngeren. In der IT-Branche schätzen die Beschäftigten die Chancen, im aktuellen Unternehmen im Laufe der Berufskarriere ihre Arbeitszeit begrenzen zu können, weitaus besser ein. Ältere Beschäftigte, die ihre zeitlichen Prioritäten deutlich in Richtung des Privatlebens verschoben haben, gehören hier, vor allem in den größeren Betrieben, zur Normalität. Damit geht eine ausgeprägte Laufbahnorientierung dieser Beschäftigten einher. Während in der Werbebranche durchgehend nach dem Motto ‚Mehr Verantwortung bedeutet längere Arbeitszeiten‘ gearbeitet wird, ließen sich in der IT-Branche auch Beispiele dafür finden, dass ältere Beschäftigte gerade im mittleren Management ihre Arbeitszeiten begrenzen und dieses mit familiären Verpflichtungen legitimieren. Damit folgen sie den betrieblichen Normalitätsvorstellungen gemäß eines richtigen Zeithandelns und verfestigen sie gleichzeitig mit einem weiteren alltagspraktischen Beispiel dafür, dass sie angemessen sind oder zu sein scheinen.

Gewerkschaften oder andere Formen der kollektiven und betrieblichen Interessenvertretung haben die Aufgabe, die Erkenntnis der biographisch wechselnden privaten Interessen, Klenner spricht treffend von dem Wunsch einer „lebensphasenbezogenen Arbeitszeitgestaltung“²⁹⁵, in den Betrieben bewusst zu machen und in den Arbeitszeitkulturen zu verankern. Darüber hinaus müssen Beschäftigte nicht automatisch weniger geeignet für bestimmte Branchen oder Arbeitsumgebungen sein, weil sie versuchen, private und betriebliche Interessen auszubalancieren.²⁹⁶ Gerade in Hinblick auf eine nachhaltige Form der individuellen Zeitorganisation, die eine biographische Perspektive nicht ausblendet, ist eine Verschiebung der Interessenlage und damit auch der Zeitverwendung unabdingbar. Eine stärkere individuelle Akzentuierung der Freizeitinteressen ist nicht mit einer starren Arbeitszeit im Sinne eines ‚9to5‘-jobs oder

²⁹⁵ Klenner 2007, S. 21.

²⁹⁶ Die ‚Zeitsouveränität‘ ist nicht der einzige Vorteil, den ältere gegenüber jüngeren Beschäftigten genießen (größere fachliche Erfahrung, mehr Verantwortlichkeit usw.); er wird aber häufig nicht beachtet. Im Gegenteil werden häufig höhere Arbeitsgeschwindigkeiten, die größere Belastbarkeit und das größere zeitliche Engagement von jüngeren, familienunabhängigen Beschäftigten hervorgehoben. Zudem werden jüngere Beschäftigte oft als flexibler beschrieben. In Bezug auf Fragen der Anpassung von Arbeitsinhalten kann das auch genau umgekehrt sein.

beispielsweise einer 38-Stunden-Woche gleichzusetzen. Die in den untersuchten Branchen praktizierte starke Marktorientierung, die für die Beschäftigten selbstverständlicher Teil der Berufsanforderung ist, gewährleistet eine individuelle Anpassung der Arbeitsleistung an sich verändernde Arbeitsinhalte und -mengen. Eine starre Arbeitszeit kann es auf Grund der speziellen Art der Arbeitsorganisation und der direkten Kundenbeziehungen in näherer Zukunft nicht geben. Sie wird von den Beschäftigten auch nicht gewünscht. Statt dessen wird die Arbeitszeitkultur von den Beschäftigten immer dann außergewöhnlich positiv bewertet, wenn die Norm der Selbstverantwortung auch die Möglichkeit mit einschließt, eigensinnig die zeitliche Verfügbarkeit zu begrenzen, wenn die Marktsituation dies zulässt.

Raum zur Entdeckung von Gemeinsamkeiten schaffen

Neben erkennbar gewerkschaftlichen Bildungs- und Veranstaltungsangeboten, die aufgrund der dargestellten fehlenden Identifikation von den Beschäftigten weniger wahrgenommen werden, existieren derzeit noch sehr wenige Angebote zu einem unverbindlichen überbetrieblichen Austausch.²⁹⁷ Treffen dieser Art ergeben sich derzeit noch mehr oder weniger zufällig bzw. über die privaten Kontakte, die die Beschäftigten durch häufige Anstellungswechsel innerhalb der Branche gesammelt haben. Aber gerade der überbetriebliche Austausch, seien es Probleme, deren mögliche Lösungen oder auch Best-practice- oder Worst-case-Beispiele die verglichen werden, trägt dazu bei, auch im eigenen Betrieb die selbstverständlichen Normen wahrzunehmen und zu hinterfragen.

Auch bei der Bereitstellung von praktisch nutzbarem Wissen jenseits von Gesetzesquellen ist es in Zeiten des Internets nicht mehr die Gewerkschaft, die sich als erste Wahl präsentieren kann. Neben dem Rat von Kollegen oder Freunden werden auch hier, laut Interviews, von interessierten Branchenbeschäftigten organisierte Netzwerke und Internetforen zuerst befragt.

Ziel eines solchen Austausches muss es sein, gemeinsame Interessen für die Beschäftigten sichtbar zu machen und ein Bewusstsein dafür zu wecken, dass betriebliche Normen und Rahmenbedingungen nicht ‚in Stein gemeißelt‘ sind, sondern von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und damit auch veränderbar sein können.

Gewerkschaftliche Einflussnahme auf die betriebliche Organisation von Zeit

Die spezifische Form der Arbeitsorganisation hat erheblichen Einfluss auf die Form der individuellen Zeitorganisation der Beschäftigten, umso mehr, als die Schutzfunktionen der formalen Regelungen zunehmend an Bedeutung verlieren. Die Beschäftigten müssen sich also mit dem betrieblichen Umfeld arrangieren, das sie vorfinden. Die akuten Fälle der

²⁹⁷ Eine der wenigen bekannt gewordenen Ausnahmen, sind die ‚Medienstammtische‘, die seit ca. Mitte der 1990er in vielen Großstädten existieren.

dauerhaften Überarbeitung, Selbstaussbeutung etc. sind nicht selten auf Rahmenbedingungen zurückzuführen, die unter dem Begriff des Flexibilisierungsparadoxons dargestellt wurden. Wenn nun der Schutz der Beschäftigten vor einer unternehmerischen Ausbeutung oder Überforderung über die Arbeitszeiten ins Leere läuft, ist die gewerkschaftliche Einflussnahme auf die Gestaltung eben dieser Rahmenbedingungen der nächste logische Schritt. Das Problem einer solchen Intervention ist aber, dass die Form der Arbeitsorganisation bzw. die Gestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen, also Personalstruktur, finanzielle Budgetierung etc., einer der unternehmerischen Kernbereiche ist und der Versuch einer Einflussnahme damit von den Unternehmen sicherlich nicht begrüßt werden würde. Möglichkeiten ergeben sich hier nur über die gesellschaftliche bzw. politische Ebene. Kampagnen wie „Arbeiten ohne Ende“ erzielten ein hohes Medienecho und verankerten das Thema einer ‚Vereinbarkeit von Arbeit und Leben‘ dauerhaft im politischen und gesellschaftlichen Diskurs. Fragen der subjektiven Kompetenzen bzw. der individuellen Notwendigkeit der Begrenzung von Arbeitszeit oder -intensität sind in diesem Diskurs aber noch nicht massenmedial vertreten. Dieser beschäftigt sich mehrheitlich noch mit den Vor- und Nachteilen von verschiedenen formalen Arbeitszeitregelungen.

Fazit – Plädoyer für ein neues Verhältnis von individueller und kollektiver Interessenpolitik innerhalb der Gewerkschaften

Eine Erfolg versprechende Gewerkschaftsarbeit innerhalb der entgrenzten Branchen bedarf eines neuen Verhältnisses von individueller und kollektiver Interessenpolitik. Die Stärkung der Verhandlungsposition der einzelnen Beschäftigten kann nur durch das Zusammenspiel eines politischen Interessenhandelns und einer auf das Individuum zugeschnittenen Gewerkschaftspolitik bewerkstelligt werden. Daneben sollten die divergierenden Interessen der einzelnen Beschäftigten von den Gewerkschaften ernst genommen werden, statt sie mit einer Politik des Schutzes der Kollektivrechte systematisch auszublenden.

Zum Ende sei eine Utopie erlaubt: Als Königsweg zur Veränderung der betrieblichen Rahmenbedingungen muss eine Veränderung der informellen Normen der Arbeitszeitkulturen gelten. In dieser Arbeit wurde jedoch gezeigt, dass Veränderungen dieser Normen durch die komplexe Wechselwirkung von Selbstverständlichkeiten auf Seiten der Beschäftigten und informellen betrieblichen Normen eher ungerichtet verlaufen. Der Marktlogik, die als gesellschaftlich akzeptiertes Leitbild in die betrieblichen Kulturen diffundierte, sollte nun eine Logik der Nachhaltigkeit, nicht nur bezüglich der Zeitorganisation entgegengestellt werden. Zu zeigen wäre, dass auch in Zeiten des ‚shareholder value‘-Kapitalismus, der auf kurzfristige Erfolge abzielt, nachhaltige Methoden und Strategien der Zeitorganisation ökonomisch konkurrenzfähig sind. Die Möglichkeit einer individuellen Begrenzung des betrieblichen Zugriffs auf die Lebenszeit der

Beschäftigten ist eine der Kernvoraussetzungen zum Erhalt der subjektiven Arbeitskraft. Ein dauerhaftes Arbeiten am Limit führt dagegen zu den bekannten negativen Effekten, angefangen von Leistungs- und Motivationsabfällen, bis hin zu schwerwiegenden gesundheitlichen Schädigungen der Beschäftigten. Unternehmerisches Handeln zielt in diesem Sinne auch immer auf eine Wertsteigerung der jeweiligen Ware, im Kontext des Arbeitskraftunternehmers also auf eine Wertsteigerung bzw. mindestens auf eine Werterhaltung der Ware Arbeitskraft. Das Zusammenspiel von flexibler Zeitorganisation und nachhaltiger Erhaltung der Arbeitskraft konnte bei den hier befragten Beschäftigten zumeist nicht in diesem Maße vorgefunden werden. Während die Marktlogik durchgängig als Prinzip der Selbstorganisation von Zeit verankert ist, finden sich Prinzipien der Nachhaltigkeit lediglich in Einzelfällen.

13 Literatur

A

Abel, Jörg; Ittermann, Peter (2006):

Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue-Medien-Unternehmen.
In: Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hg.):
Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen.
Frankfurt/Main: Campus-Verlag, S. 197–222.

Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter (1986):

Ein ‚neuer Rationalisierungstyp‘ - neue Anforderungen an die Industriesoziologie.
In: Soziale Welt, Jg. 37, H. 2, S. 191–206.

Altvater, Elmar; Mahnkopf, Birgit (2002):

Globalisierung der Unsicherheit. Arbeit im Schatten, schmutziges Geld und informelle Politik.
Münster: Westfälisches Dampfboot.

Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.):

Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit.
Reinbeck: Rowohlt.

Arbeitsgruppe SubArO (2005):

Ökonomie der Subjektivität - Subjektivität der Ökonomie.
Berlin: Edition Sigma.

Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hg.) (2006):

Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen.
Frankfurt/Main: Campus-Verlag

Artus, Ingrid; Trinczek, Rainer (Hg.) (2004):

Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen
Kapitalismus ; Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag.
1. Aufl. München: Hampp.

B

Baethge, Martin (1991):

Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung von Arbeit.
In: Soziale Welt, Jg. 42, H. 1, S. 6–20.

Baethge, Martin (1994):

Arbeit 2000. Wie Erwerbsarbeit Spaß macht - Ansprüche der Beschäftigten als Herausforderung
für die Gewerkschaften,
H. 11, S. 711–725.

Baethge, Martin; Oberbeck, Herbert (1986):

Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und
Verwaltung.
Frankfurt / New York: Campus-Verlag.

Bauer, Frank; Groß, Hermann; Lehmann, Klaudia; Munz, Eva (2004):

Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile.
Köln: ISO (Bericht, 70).

- Beck, Ulrich (1986):
 Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne.
 Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Becker-Schmidt, Regina (1980):
 Widersprüchliche Realität und Ambivalenz. Arbeitserfahrungen von Frauen in Fabrik und Familie.
 In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 32, H. 4, S. 705–725.
- Becker-Schmidt, Regina (1982):
 Nicht wir haben die Minuten, die Minuten haben uns. Zeitprobleme und Zeiterfahrungen von Arbeitermüttern in Fabrik und Familie. Studie zum Projekt „Probleme lohnabhängig arbeitender Mütter“.
 Bonn: Verl. Neue Gesellschaft (Reihe Arbeit ; 9).
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (2007):
 Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie.
 21. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer.
- Betzelt, Sigrid (2006):
 Flexible Wissensarbeit: AlleindienstleisterInnen zwischen Privileg und Prekarität.
 ZeS-Arbeitspapier Nr.3/2006. Bremen. Universität, Zentrum für Sozialpolitik.
- Betzelt, Sigrid; Gottschall, Karin (2004):
 Publishing an the New Media Proffessions as Forerunners of Pioneer Work and Life Patterns.
 In: Giele, Janet Zollinger; Holst, Elke (Hg.): Changing Life Patterns in Western industrial Societies.
 London: Elsevier (Advances in life course research, 8), S. 257–280.
- Bittner, Egon (1965):
 The concept of organisation.
 In: Social Research, Jg. 32, H. 3, S. 239–251.
- Blumer, Herbert:
 Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus.
 In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.):
 Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit.
 Reinbeck: Rowohlt, S. 80–101.
- BMW Group (2005):
 Geschäftsbericht.
 Online verfügbar unter
www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/finanzberichte/geschaeftsberichte/2005/zahlen/mitarbeiter.shtml.
- Boes, Andreas (2006):
 Die wunderbare Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells: IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New-Economy-Hype.
 In: Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hg.):
 Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen.
 Frankfurt/Main: Campus-Verlag, S. 223–262.
- Boes, Andreas; Baukowitz, Andrea (2002):
 Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?
 Berlin: Edition Sigma.

- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira (2005):
 Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität. Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen nach dem Ende des New Economy-Hype.
 München: ISF München (Arbeitspapier Nr.10 des Projekts ARB-IT2).
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006):
 „Gute Arbeit“, schlechte Zeiten? Analyse und Gestaltung qualifizierter Arbeit in schwierigen Zeiten.
 Vortrag auf der Fachtagung der Arbeitnehmerkammer in Bremen am 04.Mai 2006.
 München: ISF München (Arbeitspapier Nr. 13 des Projekts ARB-IT2).
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006):
 „Theoretisch bin ich frei!“. Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie.
 Berlin: Edition Sigma.
- Böhle, Fritz (1999):
 Entwicklungen industrieller Arbeit und Arbeitszeit. Umbrüche in der zeitlichen Organisation von Arbeit und neue Anforderungen an den Umgang mit Zeit.
 In: Büssing, Andre; Seifert, Hartmut (Hg.):
 Die 'Stechuhr' hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen:
 Edition Sigma, S. 13–26.
- Böhm, Michaela (1999):
 „Tut, was ihr wollt, aber seid profitabel!“. Arbeiten ohne Ende – neue Managementformen verändern die Arbeitswelt.
 In: HBV-Forum, H. 11. Online verfügbar unter
home.nikocity.de/schmengler/presse/arbeit_ohne_ende.htm,
 zuletzt geprüft am 18.09.2007.
- Böhm, Sabine; Herrmann, Christa; Trinczek, Rainer (2004):
 Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells.
 Berlin: Edition Sigma.
- Bohnsack, Ralf (2003):
 Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden.
 5. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Boje, David M. (1991):
 The Storytelling Organisation: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm.
 In: Administrative Science Quarterly, Jg. 36, S. 106–126.
- Bolte, Karl-Martin (1997):
 ‚Subjektorientierte Soziologie‘ im Rahmen soziologischer Forschung. Versuch einer Verortung.
 In: Voß, G. Günter; Pongratz; Beck, Ulrich; Bolte, Martin (Hg.):
 Subjektorientierte Soziologie.
 Opladen: Leske + Budrich.
- Bolte, Karl-Martin (2000):
 Typen alltäglicher Lebensführung.
 In: Kudera, Werner; Voß, G. Günter (Hg.):
 Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung.
 Opladen: Leske + Budrich, S. 133–146.

- Bosch, Aida (1997):
 Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat.
 München: Hampp (Schriftenreihe industrielle Beziehungen, 11).
- Bosch, Gerhard (2000):
 Entgrenzung der Erwerbsarbeit. Lösen sich Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf?
 In: Minssen, Heiner (Hg.):
 Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit.
 Berlin: Edition Sigma.
- Bosch, Aida; Ellguth, Peter; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1999):
 Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie.
 Opladen: Leske + Budrich (Betriebliches Interessenhandeln, Bd. 1).
- Bourdieu, Pierre (2002):
 Für eine neue europäische Aufklärung.
 In: UTOPIE kreativ, H. 139, S. 389–397.
- Braverman, Harry (1977):
 Die Arbeit im modernen Produktionsprozess.
 Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Brinkmann, Ulrich (2002):
 ‚Unternehmenskultur‘ - Aufstieg und Niedergang eines Konzepts.
 In: Helduser, Urte; Schwietring, Thomas (Hg.):
 Kultur und ihre Wissenschaft. Beiträge zu einem reflexiven Verhältnis.
 Konstanz: UVK-Verl.-Ges. (Theorie und Methode : Sozialwissenschaften), S. 203–230.
- Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth Jörg (Hg.) (2004):
 Es ist Zeit: Logbuch für die ver.di-Arbeitszeitinitiative.
 Hamburg: VSA-Verl.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2007):
 Medien- und Kreativberufe. Arbeitsmarkt Kompakt 2007.
 Online verfügbar unter
www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/AM-Kompakt-Info/AM-Kompakt-Medien-Kreativberufe-AN.pdf,
 zuletzt geprüft am 24.09.2007.
- Büssing, Andre; Seifert, Hartmut (Hg.) (1999):
 Die ‚Stechuhr‘ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen:
 Edition Sigma.
- C**
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979):
 Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns.
 Königsstein/Ts.: Athenäum (Sozialwissenschaft und Praxis, 3).
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1985):
 Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen.
 Stuttgart: Klett-Cotta.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1997):
Narrating the organization. dramas of institutional identity.
Chicago Ill. u. a.: Univ. of Chicago Press (New practices of inquiry).

D

Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. (1982):
Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life.
Reading Mass.: Addison-Wesley.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hg.) (2005):
Zukunftsfaktor Kinderbetreuung. Mehr Freiraum für Beruf und Familie.
Berlin.

Deutsches Jugendinstitut; Universität Dortmund (Hg.) (2005):
Zahlenspiegel 2005. Kinderbetreuung im Spiegel der Statistik.
München.

Dombois, Rainer; Holtrup, André; Mehlis, Peter; Peter, Lothar; Reihert, Claudia; Spitzley, Helmut;
Voss, Jenna; Warsewa, Günter (2007):
Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. Abschlussbericht des
Projektverbands "Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit". IAW
Forschungsbericht 13.
Bremen: Universität Bremen.

Dreyfus, Hubert L.; Rabinow, Paul (Hg.) (1987):
Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik.
Deutsche Erstaussg. Frankfurt am Main: Athenäum (Die weiße Reihe).

E

Eberling, Matthias; Hielscher, Volker; Hildebrandt, Eckart; Jürgens, Kerstin (2004):
Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen
Ansprüchen:
Edition Sigma.

Eichmann, Hubert (2004):
Arbeitskraftunternehmer in der New Economy.
In: Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.):
Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung.
Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 56), S. 73–92.

Eichmann, Hubert; Hofbauer, Ines; Schönauer, Annika (2006):
Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat. Eigenverantwortung
und Fremdbestimmung in Software-/IT-Dienstleistungsfirmen und Callcentern.
FORBA Forschungsbericht 1/2006. Wien.

Elias, Norbert (1988):
Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II.
Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Elias, Norbert (1997a):
Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen.
Band 1. Erstaussgabe Basel 1939. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Elias, Norbert (1997b):

Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen.
Band 2. Erstausgabe Basel 1939. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Ellguth, Peter (2006):

Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter
Berücksichtigung betriebspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung.

In: Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hg.):

Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen.

Frankfurt/Main: Campus-Verl., S. 43–80.

Ellguth, Peter; Promberger, Markus (2007):

Arbeitszeitsituation und betriebliche Interessenvertretung. Bessere Zeiten mit Betriebsrat? In:
WSI-Mitteilungen, Jg. 60, H. 4.

F

Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra (2000):

Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum "internen Unternehmer".

München\Mering: Rainer Hampp Verlag.

Flecker, Jörg (1999):

„Sachzwang Flexibilisierung“? Unternehmensreorganisation und flexible Beschäftigungsformen.
Wien (FORBA-Schriftenreihe Nr. 2/99).

Flohr, Bernd (1981):

Arbeiter nach Maß. Die Disziplinierung der Fabrikarbeiterschaft während der Industrialisierung
Deutschlands im Spiegel von Arbeitsordnungen.

Frankfurt / New York: Campus Verlag (Campus-Forschung, Bd. 221).

Foucault, Michel (1987):

Das Subjekt und die Macht.

In: Dreyfus, Hubert L.; Rabinow, Paul (Hg.):

Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik.

Deutsche Erstaug. Frankfurt am Main: Athenäum (Die weiße Reihe).

Friedberg, Erhard (1995):

Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns.

3. Aufl. Unter Mitarbeit von Gisela Voß. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Fuchs, Tatjana (2006):

Gute Arbeit im Büro? Gute Arbeit und wahrgenommene Arbeitsqualität aus der Sicht von
Arbeitnehmer/-innen im Büro.

Eine Sonderauswertung der INQA-Befragung ‚Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht
von Erwerbstätigen‘ (2004) für Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen.

1. Aufl. Dortmund; Berlin; Dresden.

G

Garfinkel, Harold (1967):

Studies in ethnomethodology.

Cambridge: Polity Press.

Gerst, Detlef (2003):

Reorganisation der Arbeit, der Arbeitszeit und der alltäglichen Lebensführung – Aktuelle
Debatten in der Arbeitssoziologie.

In: Soziologische Revue, Jg. 26, H. 1, S. 64–80.

- Giddens, Anthony (1997):
Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung.
Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Giele, Janet Zollinger; Holst, Elke (Hg.) (2004):
Changing Life Patterns in Western industrial Societies.
London: Elsevier (Advances in life course research, 8).
- Gleichmann, Peter R.; Goudsblom, Johan; Korte, Hermann (Hg.) (1979):
Materialien zu Norbert Elias' Zivilisationstheorie.
- Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (2001):
Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen.
Hamburg: VSA.
- Gmür, Markus (1993):
Organisationstheorien: Entwicklungslinien – Systematik – Kritik.
Universität Konstanz; Fachbereich für Politik- und Verwaltungswissenschaft; Fachbereich für
Politik- und Verwaltungswissenschaft.
Online verfügbar unter
www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/1999/336/,
zuletzt geprüft am 06.02.2007.
- Goldthorpe, John Harry; Lockwood, Davis; Bechhofer, Frank; Platt, Jennifer (1968):
The affluent worker. Political attitudes and behaviour.
Cambridge: Univ. Press (Cambridge Studies in Sociology, 2).
- Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.) (2003):
Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und
Privatsphäre im Alltag.
München: Hampp (Arbeit und Leben im Umbruch, Bd. 5).
- Groß, Hermann; Schwarz, Michael (2007):
Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. Dortmund:
Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Groß, Hermann; Seifert, Hartmut; Sieglén, Georg (2007):
Formen und Ausmaß verstärkter Arbeitszeitflexibilisierung.
In: WSI-Mitteilungen, Jg. 60, H. 4, S. 202–208.
- Gross, Peter (1985):
Bastelmentalität: Ein ‚postmoderner‘ Schwebezustand.
In: Schmid, Thomas (Hg.): Das pfeifende Schwein.
Berlin: Wagenbach.
- H**
- Habermas, Jürgen (1985):
Die neue Unübersichtlichkeit.
Frankfurt am Main: Suhrkamp (Kleine politische Schriften, 5).
- Haipeter, Thomas; Lehdorff, Steffen (2004):
Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher
Arbeitszeitregulierung.
Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 57).

- Haipeter, Thomas; Lehndorff, Steffen (2007):
Gewerkschaften und andere Akteure der Arbeitszeitpolitik. Wer bestimmt über die Zeit? In: WSI-Mitteilungen, Jg. 60, H. 4, S. 174–180.
- Heidenreich, Martin; Töpsch, Karin (1998):
Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft.
In: Industrielle Beziehungen, H. 1, S. 13–44.
- Helduser, Urte; Schwietring, Thomas (Hg.) (2002):
Kultur und ihre Wissenschaft. Beiträge zu einem reflexiven Verhältnis.
Konstanz: UVK-Verl.-Ges. (Theorie und Methode : Sozialwissenschaften).
- Henninger, Annette; Mayer-Ahuja, Nicole (2005):
Arbeit und Beschäftigung in den Hamburger Creative Industries. Presse/Verlagswesen, Film/Rundfunk, Design, Werbung/Multimedia und Software/IT-Dienstleistungen ; Expertise.
Wien: Forschungs- u. Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA-Forschungsbericht ; 2005,2).
- Henninger, Annette; Papouschek, Ulrike (2006):
Entgrenzte Erwerbsarbeit als Chance oder Risiko? Mobile Pflege und die Medien- und Kulturindustrie im Vergleich.
In: Berliner Journal für Soziologie, Ausgabe 2, 2006, S. 189–209.
- Herrmann, Christa:
Betriebliches Zeithandeln. Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit.
Dissertation.
München. Technische Universität.
Online verfügbar unter
nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bvb:91-diss20060710-0356339749.
- Herrmann, Christa; Promberger, Markus; Singer, Susanne; Trinczek, Rainer (1999):
Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis.
Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 16).
- Hielscher, Volker (2000):
Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten; eine Literaturstudie.
Berlin: Wissenschaftszentrum (Papers / WZB, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Technik, Arbeit, Umwelt).
- Hielscher, Volker (2006):
Verflüssigte Rhythmen. Flexible Arbeitszeitstrukturen und soziale Integration.
Berlin: Edition Sigma.
- Hielscher, Volker; Hildebrandt, Eckart (1999):
Zeit für Lebensqualität. Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung.
2. unveränderte Aufl. Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 21).
- Hildebrandt, Eckart; Linne, Gudrun (Hg.) (2000):
Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit.
Edition Sigma.
- Hildebrandt, Eckart; Schmidt, E.; Sperling, Hans-Joachim (Hg.) (1988):
Zweidrittelgesellschaft - Eindrittelgewerkschaft. 1988/89.
Berlin: Rotbuch-Verl. (1. Aufl).

Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rüdiger (1987):

Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate.

Berlin: Ed. Sigma (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung - Forschungsschwerpunkt Arbeitspolitik).

Hoff, Ernst-H.; Dettmer, Susanne; Grote, Stefanie; Hohner; Hans-Uwe (2002):

Formen der beruflichen und privaten Lebensgestaltung. Ergebnisse aus den Interviews im Projekt „PROFIL“.

Berlin: FU Bereich Arbeits- Berufs- und Organisationspsychologie (Berichte aus dem Bereich „Arbeit und Entwicklung“ am Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie der FU Berlin).

J

Jurczyk, Karin (1997):

Ein subjektorientierter Blick auf die ‚Zeit‘. Wider unbrauchbare Dualismen.

In: Voß, G. Günter; Pongratz; Beck, Ulrich; Bolte, Martin (Hg.):

Subjektorientierte Soziologie.

Opladen: Leske + Budrich, S. 169–182.

Jurczyk, Karin; Voß, G. Günter (1995):

Zur gesellschaftsdiagnostischen Relevanz der Untersuchung von alltäglicher Lebensführung.

In: Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (Hg.):

Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität u. Modernisierung.

Opladen: Leske + Budrich.

Jurczyk, Karin; Voß, G. Günter (2000):

Entgrenzte Arbeitszeit - Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers.

In: Hildebrandt, Eckart; Linne, Gudrun (Hg.):

Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit:

Edition Sigma.

Jürgens, Kerstin (2003):

Zeithandeln - eine neue Kategorie in der Arbeitssoziologie.

In: Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.):

Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag.

München: Hampp (Arbeit und Leben im Umbruch, Bd. 5), S. 37–58.

Jürgens, Kerstin (2006):

Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung.

1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Jürgens, Kerstin (2007):

Die Ökonomisierung von Zeit im flexiblen Kapitalismus.

In: WSI-Mitteilungen, H. 4, S. 167–173.

Jürgens, Kerstin; Reinecke, Karsten; Krüger-Wallat, Karen (1998):

Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 288-Stunden-Woche bei der VW AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern.

Berlin: Edition Sigma.

Jürgens, Kerstin; Voß, G. Günter (2007):

Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person.

In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 34, S. 3–9.

K

- Kalkowski, Peter (2004):
Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen.
In: Industrielle Beziehungen, Jg. 11, H. 3, S. 246–269.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1970):
Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein.
Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt (Wirtschaftliche u. soziale Aspekte d. technischen Wandels in d. Bundesrepublik Deutschland, 8).
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984):
Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme
Trendbestimmung.
München: Beck.
- Klages, Johanna; Timpf, Siegfried (Hg.) (2002):
Facetten einer Cybergesellschaft. Subjektivität der Eliten, Netzwerke, Arbeit, Ökonomie.
Hamburg: VSA.
- Kleemann, Frank (2005):
Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine arbeitssoziologische Untersuchung.
Berlin: Edition Sigma.
- Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter (2003):
Subjektivierung von Arbeit. In: Voß, G. Günter; Moldaschl, Manfred (Hg.): Subjektivierung von
Arbeit.
2. überarb. und erweiterte Aufl. München: Hampp (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Bd. 2).
- Klenner, Christina (2007):
Familienfreundliche Betriebe - Anspruch und Wirklichkeit.
In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 34, S. 17–25.
- Knapp, Gudrun-Axeli (1981):
Industriearbeit und Instrumentalismus. Zur Geschichte eines Vor-Urteils.
Bonn: Verl. Neue Gesellschaft (Reihe Arbeit / Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, 6).
- Knoblauch, Hubert; Heath, Christian (1999):
Technologie, Interaktion und Organisation: Die Workplace Studies.
In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 25, H. 2, S. 163–181.
- Knothe, Holger; John, René (2004):
Problemkonstruktion, Identität und Reflexion. Beobachtungen bei Attac.
München: Institut für Praxisforschung und Projektberatung (IPP-Arbeitspapiere, 3).
- Kotthoff, Herrmann (2001):
Zwischen Selbstausbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell
Hochqualifizierter Angestellter. Arbeitspapiere Nr.44.
Bremen: Universität Bremen - ZWE.
- Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2003):
Andere Umstände - neue Verhältnisse. Ein Orientierungsversuch für Arbeitsforschung und
Arbeitspolitik.
In: WSI-Mitteilungen, Jg. 56, H. 10, S. 578–584.

Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2005):

Zeit, Leistung, Beschäftigung. Anforderungen an eine erweiterte Arbeits(zeit)politik.
In: Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt.
Frankfurt / New York: Campus Verlag (Campus Forschung, 877), S. 244–259.

Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2007):

Welche Arbeitszeitpolitik? Ein neues Verhältnis von Zeitökonomie und Zeitpolitik.
In: WSI-Mitteilungen, H. 4, S. 174–180.

Kratzer, Nick; Sauer, Dieter; Hacket, Anne; Trinks, Katrin (2003):

Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. Zwischenbericht zur „Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland: Arbeit und Lebensweisen“.
Unter Mitarbeit von Alexandra Wagner.

Online verfügbar unter www.isf-muenchen.de/pdf/TFFlexSubj_ZwiB03.pdf,
zuletzt geprüft am Februar 2006.

Kudera, Werner; Voß, G. Günter (Hg.) (2000):

Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung.
Opladen: Leske + Budrich.

L

Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2006):

Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten.
Institut für Arbeit und Technik. (IAT-Report).

Online verfügbar unter www.iatge.de/iat-report/2006/report2006-04.pdf,
zuletzt geprüft am 30.07.2007.

M

Mannheim, Karl (1928):

Das Problem der Generationen.

In: Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie, H. 7.

Matthes, Joachim (1983):

Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982.

Herausgegeben von Deutscher Soziologentag und Deutsche Gesellschaft für Soziologie.
Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Matuschek, Ingo; Kleemann, Frank; Brinkhoff, Cornelia (2004):

„Bringing Subjectivity back in“. Notwendige Ergänzungen zum Konzept des
Arbeitskraftunternehmers.

In: Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.):

Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung.

Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 56), S. 115–138.

Maurer, Andrea (1992):

Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit.

Berlin: Edition Sigma.

Mead, George Herbert (1968):

Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Unter Mitarbeit von
Charles William Morris und Ulf Pacher.

Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Menez, Raphael; Springer, Stefanie (2003):
 Kollektive Regulierung von subjektivierten Arbeitsverhältnissen in der IT-Branche.
 In: FIF-Kommunikation, H. 3, S. 18–24.
- Mense-Petermann, Ursula (2006):
 Transnationalisierung, Organisation und Kultur. Organisationswissenschaftliche Kulturbegriffe
 auf dem Prüfstand.
 In: Berliner Journal für Soziologie, H. 3, S. 393–411.
- Minssen, Heiner (Hg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und
 Arbeit. Berlin: Edition Sigma.
- Moldaschl, Manfred (2001):
 Zivilisierung, Informalisierung, Individualisierung. Zur kultursoziologischen und
 modernisierungstheoretischen Deutung der Subjektivierung von Arbeit. (Working papers, 8).
- Moldaschl, Manfred (2002):
 Ökonomien des Selbst. Subjektivität in der Unternehmergeellschaft.
 In: Klages, Johanna; Timpf, Siegfried (Hg.):
 Facetten einer Cybergesellschaft. Subjektivität der Eliten, Netzwerke, Arbeit, Ökonomie.
 Hamburg: VSA, S. 29–62.
- Moldaschl, Manfred (2003):
 Subjektivierung. Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften?
 In: Voß, G. Günter; Moldaschl, Manfred (Hg.): Subjektivierung von Arbeit.
 2. überarb. und erweiterte Aufl. München: Hampp (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Bd. 2),
 S. 25–56.
- Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter (2000):
 Internalisierung des Marktes.
 In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit.
 Berlin: Edition Sigma, S. 178–205.
- Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (2003):
 Zur Einführung.
 In: Voß, G. Günter; Moldaschl, Manfred (Hg.): Subjektivierung von Arbeit.
 2. überarb. und erweiterte Aufl. München: Hampp (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Bd. 2),
 S. 15–23.
- Mückenberger, Ulrich (1986):
 Zur Rolle des Normalarbeitsverhältnisses bei der Umverteilung sozialer Risiken.
 In: PROKLA, Jg. 16, H. 64, S. 8–30.
- Munz, Eva (2005):
 Selbststeuerung der Arbeitszeiten aus Beschäftigtenperspektive. Eine empirische Analyse von
 Einsatz und Wirkung selbstgesteuerter variabler Arbeitszeitverteilung. Dissertation,
 Universität Bremen.
 Online verfügbar unter nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:46-diss000101173.
- Munz, Eva (2006):
 Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten?
 In: WSI-Mitteilungen, H. 9, S. 478–484.

N

Necati, Lale (2005):

Gleitzeit.

In: Preis, Ulrich (Hg.): Innovative Arbeitsformen. Flexibilisierung von Arbeitszeit Arbeitsentgelt Arbeitsorganisation.

Köln: Schmidt, S. 197–224.

Neckel, Sighard (2005):

Emotion by design. Das Selbstmanagement der Gefühle als kulturelles Programm.

In: Berliner Journal für Soziologie, H. 3, S. 419–430.

O

Ortmann, Günther (1995):

Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität.

Opladen: Westdt. Verl.

Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hg.) (1997):

Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Unter Mitarbeit von Günther Ortmann.

Opladen: Westdt. Verl.

Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1997):

Organisation als reflexive Strukturierung.

In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hg.):

Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft.

Opladen: Westdt. Verl., S. 315–354.

Ouchi, William G. (1981):

Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge.

Reading Mass.: Addison-Wesley.

P

Pascale, Richard Tanner; Athos, Anthony G. (1981):

The art of Japanese management. Applications for American executives.

New York: Simon and Schuster.

Pernicka, Susanne Blaschke Sabine Aust Andreas (2007):

Gewerkschaftliche Revitalisierung durch die Organisation Selbständiger? Deutsche und österreichische Gewerkschaften im Vergleich.

In: Industrielle Beziehungen, Jg. 14, Ausgabe 1, 2007, S. 30–54.

Peters, Klaus (2002):

Wie Krokodile Vertrauen schaffen. Die neue Selbständigkeit im Unternehmen: Arbeiten ohne Ende? Aufzeichnung eines Vortrages bei einem Workshop der Tarifpolitischen

Grundsatzabteilung der Gewerkschaft ver.di im Sommer 2002.

Online verfügbar unter www.cogito-institut.de/cg/, zuletzt geprüft am 10.09.2007.

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1982):

In search of excellence. Lessons from America's best-run companies.

1st ed. New York: Harper & Row.

Pickshaus, Klaus; Schmitthenner, Horst; Urban, Hans-Jürgen (2001):

Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik.

Hamburg: VSA-Verl.

- Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2005):
BOHICA! Change zwischen Akzeptanz und Widerstand.
Online verfügbar unter
www.rosner-consult.de/downloads/pongatz_change_aufsatz2005.pdf,
zuletzt geprüft am 23.08.2007.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.) (2004):
Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung.
Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 56).
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2003):
Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen.
Berlin: Edition Sigma.
- Poppelreuter, Stefan (2006):
Arbeitssucht - Diagnose, Prävention und Intervention.
In: Arbeitsmed.Sozialmed.Umweltmed., Jg. 41, H. 7, S. 328–334.
- Preis, Ulrich (Hg.) (2005):
Innovative Arbeitsformen. Flexibilisierung von Arbeitszeit Arbeitsentgelt Arbeitsorganisation.
Köln: Schmidt.
- Preißler, Rüdiger (2004):
Grenzen der Entgrenzung. Risiken des Arbeitskraftunternehmers.
In: Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.):
Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung.
Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 56), S. 281–301.
- Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (Hg.) (1995):
Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität u. Modernisierung.
Opladen: Leske + Budrich.

R

- Rehberg, Frank; Stöger, Ursula; Sträter Detlev (2002):
Frauen in der Medienwirtschaft. Chancen und Hemmnisse für Frauenerwerbstätigkeit in einer prosperierenden Zukunftsbranche. Kurzfassung mit Fokus auf den Raum München.
IMU - Institut für Medienforschung und Urbanistik. München. (Veröffentlichung des Referats für Arbeit und Wirtschaft, 139).

S

- Sauer, Dieter (Hg.) (2005):
Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen.
Hamburg: VSA.
- Sauer, Dieter (2003):
Die neue Unmittelbarkeit des Marktes – Arbeitspolitik im Dilemma.
In: Wagner, Hilde; Schild, Armin (Hg.):
Der Flächentarif unter Druck. Die Folgen von Verbetrieblung und Vermarktlichung:
VSA, S. 54–68.
- Sauer, Dieter (2005):
Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft.
In: Sauer, Dieter (Hg.): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen.
Hamburg: VSA, S. 138–152.

- Sauer, Dieter; Döhl, Volker; Kratzer, Nick; Marrs, Kira (2004):
Arbeiten ohne (Zeit-)Maß? Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit- und Leistungs politik.
In: Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth Jörg (Hg.):
Es ist Zeit: Logbuch für die ver.di-Arbeitszeitinitiative.
Hamburg: VSA-Verl., S. 155–177.
- Schatzki, Theodore R. (2000):
Introduction. Practice Theorie.
In: Schatzki, Theodore R.; Knorr-Cetina, Karin; Savigny, Eike von (Hg.):
The practice turn in contemporary theory.
London: Routledge, S. 1–14.
- Schatzki, Theodore R.; Knorr-Cetina, Karin; Savigny, Eike von (Hg.) (2000):
The practice turn in contemporary theory.
London: Routledge.
- Schein, Edgar H. (1985):
Organizational culture and leadership.
1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers (A Joint publication in the Jossey-Bass
management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series).
- Schier, Michaela; Jurczyk, Karin (2007):
„Familie als Herstellungsleistung“ in Zeiten der Entgrenzung.
In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 34, S. 10–17.
- Schmid, Thomas (Hg.) (1985):
Das pfeifende Schwein.
Berlin: Wagenbach.
- Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1988):
Verbetrieblichung - viele Risiken, wenig Chancen. Erfahrungen aus der Umsetzung der 38,5-
Stunden-Woche.
In: Hildebrandt, Eckart; Schmidt, E.; Sperling, Hans-Joachim (Hg.):
Zweidrittelgesellschaft – Eindrittelgewerkschaft. 1988/89.
Berlin: Rotbuch-Verl. (1. Aufl), S. 54–72.
- Schmierl, Klaus (2006):
Neue Muster der Interessendurchsetzung in der Wissens- und Dienstleistungsökonomie –
Elemente einer Hybridisierung industrieller Beziehungen.
In: Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hg.):
Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen.
Frankfurt/Main: Campus-Verl., S. 171–196.
- Seifert, Hartmut (Hg.) (2005):
Flexible Zeiten in der Arbeitswelt.
Frankfurt / New York: Campus Verlag (Campus Forschung, 877).
- Seifert, Hartmut (2004):
Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität.
Düsseldorf: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI-Diskussionspapier, Nr. 127).
- Seifert, Hartmut (2007):
Arbeitszeit - Entwicklungen und Konflikte.
In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 4-5, S. 17–24.

Sellach, Brigitte; Enders-Drägässer, Uta; Libuda-Köster, Astrid (2006):

Besonderheiten der Zeitverwendung von Frauen und Männern.

In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Wirtschaft und Statistik.

Wiesbaden, S. 83–95.

Smircich, Linda (1983):

Concepts of culture and organizational analysis.

In: Administrative Science Quarterly, Jg. 28, H. 3, S. 339–358.

SOFI; IfS; ISF; INIFES (Hg.) (1998):

Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten:

Edition Sigma.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2006):

Wirtschaft und Statistik.

Wiesbaden.

Swidler, Ann (2000):

What Anchors Cultural Practices.

In: Schatzki, Theodore R.; Knorr-Cetina, Karin; Savigny, Eike von (Hg.):

The practice turn in contemporary theory.

London: Routledge, S. 74–92.

T

Teriet, Bernhard (1976):

„Zeitsouveränität“ durch flexible Arbeitszeit.

In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 31, S. 3–16.

Trautwein-Kalms, Gudrun (2001):

Dienstleistungsarbeit - ein weites Feld für die Interessenvertretung.

In: WSI-Mitteilungen, H. 6, S. 365–372.

Trinczek, Rainer (2004):

Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster.

In: Artus, Ingrid; Trinczek, Rainer (Hg.):

Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus ; Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag.

1. Aufl. München: Hampp, S. 181–211.

Trinczek, Rainer (2005):

Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert.

In: Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt.

Frankfurt / New York: Campus Verlag (Campus Forschung, 877), S. 375–397.

V

Voß, G. Günter (1995):

Von der „Arbeitsteilung der Person“ zur „Alltäglichen Lebensführung“. Entwicklungen und Endpunkte eines theoretischen Konzepts.

In: Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (Hg.):

Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität u. Modernisierung.

Opladen: Leske + Budrich.

Voß, G. Günter (1998):

Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit.

In: MittAB, Jg. 31, H. 3, S. 473–487.

Voß, G. Günter; Holly, Werner; Boehnke, Klaus; [Hrsg.] (Hg.) (2000):

Neue Medien im Alltag. Begriffsbestimmungen eines interdisziplinären Forschungsfeldes.

Opladen: Leske + Budrich.

Voß, G. Günter; Moldaschl, Manfred (Hg.) (2003):

Subjektivierung von Arbeit.

2. überarb. und erweiterte Aufl. München: Hampp (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Bd. 2).

Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J. (1998):

Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?

In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, H. 1, S. 131–158.

Voß, G. Günter; Pongratz; Beck, Ulrich; Bolte, Martin (Hg.) (1997):

Subjektorientierte Soziologie.

Opladen: Leske + Budrich.

W

Wagner, Alexandra (2001):

Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit?

In: Zeitschrift Arbeit, Jg. 10, H. 3, S. 365–378.

Wagner, Hilde; Schild, Armin (Hg.) (2003):

Der Flächentarif unter Druck. Die Folgen von Verbetrieblichung und Vermarktlichung: VSA.

Waldhoff, Hans-Peter (1995):

Fremde und Zivilisierung. Wissenssoziologische Studien über das Verarbeiten von Gefühlen der Fremdheit ; Probleme der modernen Peripherie-Zentrums-Migration am türkisch-deutschen Beispiel.

Frankfurt am Main: Suhrkamp (1. Aufl).

Weber, Max (1972):

Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie ;

Studienausgabe. 5. rev. Aufl. bes. v. Johannes Winkelmann. Tübingen: Mohr.

Weber, Max (1986):

Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie.

8., photomechan. gedr. Aufl. Tübingen: Mohr.

Weick, Karl E. (1995):

Der Prozeß des Organisierens.

1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Weidinger, Michael (2006):

Arbeitszeitflexibilisierung. Arbeitszeitberatung Dr. Hoff - Weidinger – Herrmann.

Online verfügbar unter

www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub74-arbeitszeitflexibilisierung.htm,

zuletzt geprüft am 10.09.2007.

Witzel, Andreas; Kühn, Thomas (1999):

Berufsbiographische Gestaltungsmodi. Eine Typologie der Orientierungen und Handlungen beim Übergang in das Erwerbsleben.

Bremen: Sfb 186 (Arbeitspapiere, 61).

Wolf, Harald; Mayer-Ahuja, Nicole (2002):

„Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ – Perspektiven der Arbeitsforschung.

In: Sofi-Mitteilungen, H. 30, S. 197–205.

Wouters, Cas (1979):

Informalisierung und der Prozeß der Zivilisation.

In: Gleichmann, Peter R.; Goudsblom, Johan; Korte, Hermann (Hg.):

Materialien zu Norbert Elias' Zivilisationstheorie, S. 279–298.

Wouters, Cas (1999):

Informalisierung. Norbert Elias' Zivilisationstheorie und Zivilisationsprozesse im 20. Jahrhundert. Unter Mitarbeit von Norbert Elias und Werner Fuchs-Heinritz.

Opladen: Westdt. Verl.

Z

Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung (2004):

ALLBUS. Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften.

Codebuch 2004 – ZA-Nr. 3762. Köln.

Anhang

Leitfaden - Merkhilfe

- Thema?
 - Bezeichnung?
 - Thema von Seiten des Betriebes?
- Beschreibung eines typischen Arbeitstages
 - Tätigkeiten (planbar?)
 - Zeiteinteilung (planbar?)
 - Probleme?
- **KundenInnenkontakt?** (beeinflussbar?)
- Kontakt/Angewiesenheit auf KollegInnen?
 - Regelmäßig?
 - Planbar?
- **Pausen?** (Definition? Wie viel?)
- **Zeiterfassung?** (individuell oder betrieblich organisiert?)
- Wochenarbeitszeit?
 - Offiziell?
 - Inoffiziell? (Schwankt zwischen welchen Extremen?)
 - Ist das *normal* für die Branche?
 - Hängt wovon ab?
 - Wie werden Überstunden ausgeglichen?
 - Gibt es bevorzugte Formen des Überstundenausgleichs?
- Arbeitsanfang und -ende?
 - Wovon hängt es ab? (Zeit oder Aufgabe?)
 - Regelmäßig oder täglich wechselnd?
 - Ist morgens schon klar, bis wann gearbeitet wird?
 - Geht der Plan immer auf?

- *Wenn Nein:* Woran liegt das? Stört es?
- Urlaub?
 - Haben Sie das letzte Jahr Ihren ganzen Urlaub genommen?
 - Was ist bei der Urlaubsplanung zu beachten, mit wem ist was abzusprechen?
- Ist die Zeiteinteilung beeinflussbar?
- Kontrolle?
 - In welcher Form wird die Arbeitszeit kontrolliert?
 - Durch wen?
 - Wurden Sie schon mal darauf aufmerksam gemacht, dass Sie zuviel oder zuwenig gearbeitet hast?
 - In welcher Form?
 - Ist die Kontrolle störend?
 - Was sollte besser gemacht werden?
- Arbeitszeit der KollegInnen?
 - Nimmt man die wahr? Auch in anderen Abteilungen?
 - Gibt es *Ausreißer*? Bsp.? (etw. Bewertung?)
 - Gibt es Konflikte?
 - Wie wird damit umgegangen?
- Vorgesetzte?
 - Beschreibung des Führungsstils?
 - Was sind die konkreten Aufgaben des/der Vorgesetzten?
 - Kontrolliert er die *Einhaltung* der Arbeitszeit oder die *Erfüllung* der Aufgaben?
 - Was ist Ihre Vorstellung von einem guten Vorgesetzten?
 - Abweichungen?
 - Zufrieden mit der aktuellen Situation?
 - Welche Arbeitszeiten hat der/die Vorgesetzte?
 - Beeinflusst Sie das?
 - Wie sieht Ihre Arbeitszeit aus, wenn der/die Vorgesetzte Urlaub hat?
- Inhaltliche Entscheidungsspielräume?

- Wie können Sie – bezogen auf die gesamte Arbeitssituation – eigene Vorstellungen einbringen?
- Welche Tätigkeiten sind eher vorgegeben?
- Ist der Entscheidungsspielraum groß genug?
- Was ist an der Arbeit besonders wichtig?
 - Was stört am meisten?
 - Könnten Sie sich vorstellen, deshalb den Arbeitgeber zu wechseln?
 - Oder die Berufsgruppe?
 - Woran machen Sie fest, *gute Arbeit* geleistet zu haben?
 - Und bei anderen?
 - Was sind im Betrieb Kriterien für *gute Arbeit*?
 - Gibt es offizielle Zielvereinbarungen/Leistungskriterien?
- Wie würden Sie das Arbeitsklima beschreiben?
 - Woran machen Sie das fest? Bsp.?
 - Wer *bestimmt* das Klima?
 - Was sind Gründe für das gute/schlechte Klima?
- Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit Ihrem Job?
 - Welchen Stellenwert hat dabei die Arbeitszeit?
- **Freizeit?** Pro Tag?
 - Gibt es Verpflichtungen?
 - Arbeiten Sie auch zu Hause?
 - Was ist für Sie *Freizeit*?
- Was zeichnet das Wochenende aus?
 - Wann fängt es an, wann hört es auf? (Wochenende *einläuten*?)
 - Wie sah das letzte Wochenende aus? War das typisch?
 - Arbeit am Wochenende?
- Konflikte zwischen Arbeit und Freizeit?
 - Warum klappt es (nicht)?
 - Regelmäßig?

- Wie lösen Sie die Probleme?
- Was muss sich ändern?
- Welcher Bereich ist momentan wichtiger?
 - War das schon mal anders? Was hat sich geändert?
- Gibt es Dinge, für die Sie gerne mehr Zeit hätten?
 - Ist das in näherer Zukunft geplant?
- Was fällt regelmäßig *hinten runter*, wenn die Zeit knapp wird?
- **Märchenfrage ?**
 - Würdest du nach einem Lottogewinn weiterarbeiten?
 - Was würden Sie ändern?
- Wie sehen Sie Ihre **Einflussmöglichkeiten** in Bezug auf das **Zusammenspiel von Arbeit und Freizeit**?
- Biographie?
 - Studiert oder gelernt?
 - Andere Erfahrungen mit Arbeitszeitmodellen?
 - Geplant oder Zufall, dass die jetzige Situation ist, wie sie ist?