

Zeitkünstler – Ein neues Leitbild?

Michael Bolte

„*Feierabend*“, das klingt heute wie ‚Mahlzeit‘ oder ‚Hobbykeller‘, ein aussterbendes Wort für ein aussterbendes Ritual.“

„Ich habe zwei Mailadressen, eine berufliche und eine private. An die private Adresse schickt man mir gerne berufliche Mails. Wenn ich nicht mehr im Büro bin, denken die Kollegen, dass ich über die private Adresse erreichbar sei. Die berufliche nutzen meine Freunde, weil sie wissen, dass ich tagsüber gut in der Redaktion erreichbar bin. Ich checke immer beide.“ (Adam Soboczynski 2008: 15)

„Arbeite ich gerade oder arbeite ich gerade nicht?“ Diese Frage war den fordistischen¹ Arbeiterinnen und Arbeitern unbekannt und hätte bei ihnen sicherlich entweder Belustigung oder Unverständnis hervorgerufen, waren die zeitlichen Sphären Arbeit und Freizeit² im Alltag doch stets voneinander abgegrenzt. Seit einigen Jahren müssen sich aufgrund der immer flexibler werdenden betrieblichen Arbeitszeitmodelle immer mehr abhängig Beschäftigte – die hier untersuchten hochqualifizierten Angestellten aus der Werbe- und IT-Branche eher als angelernte Arbeiter aus dem Produktionsbereich – diese Frage immer häufiger stellen. Dem liegt die in der Wissenschaft, aber auch in der öffentlichen Diskussion nicht infrage gestellte Tendenz zur zunehmenden Entgrenzung (Kratzer/Sauer 2003; Voß 1998) von Arbeit und Freizeit bzw. Flexibilisierung der Arbeitszeit zugrunde. Die Grenzen des Arbeitstages sind durchlässiger geworden. Das beinhaltet natürlich das Arbeiten zuhause, aber zunehmend auch die freie Zeit am Arbeitsplatz. Nicht mehr die Dauer der Anwesenheit im Unternehmen, sondern nur noch das ökonomisch verwertbare Ergebnis der Arbeit gilt als primäres Leistungsmerkmal. Wie dieses Ergebnis erreicht wird, also vor allem mit welchem Zeiteinsatz, ist nicht oder kaum noch relevant.

Für die Beschäftigten ist die Anforderung zur Selbstorganisation nicht nur hinsichtlich der Arbeitsinhalte im Büro, sondern auch in Bezug auf das Zusammenspiel von familiärer, betrieblicher und freier Zeit mit dieser Tendenz der Entgrenzung eng verbunden. Es gilt, fremde und eigene betriebliche und natürlich private Interessen möglichst ‚unter einen Hut‘ zu bringen. War dies im idealtypischen Fordismus aufgrund fixierter Rollenbilder, zumeist fest-

¹In der hier gebrauchten – industriesoziologischen – Form meint der Begriff Fordismus zwar auch eine bestimmte Art und Weise, Waren zu produzieren, geht aber darüber hinaus und bezieht typische geschlechtsspezifische Rollenbilder, gesellschaftlich akzeptierte Werte und Normen etc. mit ein und beschreibt damit eher gesellschaftliche Formationen, die letztlich – wiederum aus der Perspektive der Arbeits- und Industriesoziologie – auf der gesellschaftlichen Verfasstheit von Arbeit fußen.

²Der Begriff der Freizeit wird hier bewusst in Abgrenzung zum Begriff der Arbeit verwendet und beinhaltet damit auch die Familienarbeit und andere Aktivitäten, die nicht direkt der Regeneration der Arbeitskraft dienen. Zur berechtigten Kritik an diesem Begriffspaar und seiner oft gebrauchten Alternative ‚Arbeit und Leben‘ vgl. Voß 1995.

gelegter Arbeitszeiten und darauf abgestimmter Freizeit- und Familienaktivitäten eher ein Randproblem einiger weniger Beschäftigter, wird es in der aktuellen Phase des Postfordismus zu einem Problem – oder eben einer Chance – für viele. Im Zuge der Entgrenzung von Arbeit und Leben unterliegt auch das fordistische Leitbild der Normalarbeitszeit – die oftmals sehr eng als regelmäßige, einschichtige, am Tage in der Zeit zwischen Montag und Freitag abzuleistende Vollzeitarbeit von festgelegter Dauer definiert wird – akuten Auflösungserscheinungen (Seifert 2005). Der vorliegende Beitrag hinterfragt kritisch ein vermeintlich neues Leitbild der individuellen Organisation von Zeit, das im Idealtypus des Zeitkünstlers verdichtet wurde und dem der Normalarbeitszeit folgen könnte. Oder auch: Wie könnte eine ideale Form der Zeitverwendung im Postfordismus aussehen? Ergebnisse einer von 2004 bis 2007 durchgeführten empirischen Untersuchung (Bolte 2008) werden hier dem aus der Theorie extrahierten Leitbild gegenübergestellt.

1 Ambivalente öffentliche Wahrnehmung

Der Trend zur postfordistischen Zeitorganisation wird in der Öffentlichkeit und auch in der Wissenschaft³ ambivalent bewertet. Die Parallelen zur Individualisierungsthese Ulrich Becks liegen auf der Hand. „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“ (Beck 1986: 216). Zu klären ist damit, ob es sich bei dem hier untersuchten Trend zu einer zunehmend individuellen und selbstverantwortlichen Organisation von Zeit lediglich um eine temporäre Mode handelt, die an den festen Grenzen der fordistischen Normalarbeitszeit rüttelt. Oder sind die Zeitkünstler als erfolgreiche (Zeit-)Unternehmer die Vorbilder, denen die individualisierte Gesellschaft in der Postmoderne folgt?

Insbesondere gewerkschaftliche oder gewerkschaftsnahe Autoren und Autorinnen stellen eine befürchtete Selbstausschöpfung der Beschäftigten in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Unter dem griffigen Titel „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ (Glißmann/Peters 2001) wird eine Tendenz skizziert, in der den Beschäftigten durch eine strategische Steigerung der Leistungserwartungen der Unternehmen bei gleichzeitiger Aufgabe der direkten Kontrolle der Arbeitserledigung keine andere Wahl bleibt, als zu versuchen, ihre Arbeitsleistung ‚selbstorganisiert‘ immer weiter zu steigern.⁴ Ohne unternehmerisch organisierte und vom Betriebsrat überwachte formale Regeln und Kontrollmechanismen, die ja auch dem Schutz der Beschäftigten vor zu hoher Arbeitsbelastung dienen, machen die Beschäftigten hier oftmals ihre Leistungsgrenzen mit sich selbst aus (Jürgens 2006, 2007).

Sie unterlaufen damit – aus Angst, den gestiegenen Leistungserwartungen der Unternehmen nicht gerecht zu werden – wiederum aus eigenem Antrieb die kollektiven Schutzrechte. Statt Leistungserbringung wird so kontinuierliche Leistungssteigerung zur betrieblichen Norm. Das ist der Beginn einer fatalen Spirale, an deren Ende Beschäftigte stehen, die dau-

³Die Theorie der reflexiven Modernisierung stellt diese Ambivalenz besonders deutlich dar. Der Trend zu einer größeren Individualisierung ist in diesem Kontext nicht nur mit mehr vermeintlichen Freiheiten, sondern auch immer mit einer größeren Anzahl von Zwängen verbunden.

⁴Vgl. auch Peters 2002, der in einem Vortrag von einem Wechsel vom ‚Modell Pistole‘ (Fordismus) hin zum ‚Modell Krokodil‘ (Postfordismus) spricht.

erhaft ihre Leistungsgrenzen überschreiten und sich somit selbst ausbeuten müssen (Böhm et al. 2004).

Ein positiveres Bild der neuen Zeitfreiheit wird hingegen insbesondere von Unternehmen und spezialisierten Beratungsunternehmen gezeichnet. Hier stehen die neuen Möglichkeiten der Beschäftigten klar im Fokus, die diese im beruflichen Alltag auch zur Verfolgung ihrer privaten Interessen nutzen können. Damit entstehen – so die typische Argumentation – Vorteile auf beiden Seiten: Die Beschäftigten können problemlos ihre eigenen Interessen verfolgen und die Unternehmen haben zufriedener und damit auch motiviertere Beschäftigte. Zudem stellen aber auch die Unternehmen zunehmend in den Vordergrund, dass sie die Arbeitszeitflexibilisierung in die Lage versetzt, flexibler am Markt aufzutreten, d.h. kostenneutraler und schneller auf Marktschwankungen zu reagieren. Damit wollen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit auf den zunehmend globalisierten Märkten verbessern oder zumindest erhalten. In diesem Zusammenhang steht es immer weniger in Zweifel, dass – aus der Sicht der Unternehmen – die betrieblichen Belange Vorrang vor den privaten haben sollen. Aber wird diese Einschätzung auch von den Beschäftigten geteilt?

2 Die wissenschaftliche Wahrnehmung – Zeithandeln als aktive Integration teilweise widersprüchlicher Interessen

Die Arbeits- und Industriesoziologie hat sich bisher kaum mit den neuen Notwendigkeiten einer alltäglichen Zeitorganisation beschäftigt, die über die Einteilung der Arbeitszeit hinausgeht. Das Konzept des Zeithandelns (Jurczyk/Voß 2000), das der These vom Arbeitskraftunternehmer (Voß 1998; Pongratz/Voß 2003, 2004) theoretisch sehr nahe steht, ist eine der wenigen Ausnahmen und fokussiert spezifisch auf die alltägliche Organisation von Zeit. Es bindet die mit den Begriffen der Entgrenzung (Voß/Pongratz 1998; Gottschall/Voß 2003) oder Subjektivierung (Moldaschl/Voß 2003; Moldaschl 2003) beschriebenen Veränderungen der Organisation von Arbeit von vornherein systematisch mit ein. Zeithandeln wird, in Anlehnung an das Konzept der Alltäglichen Lebensführung (Projektgruppe Alltägliche Lebensführung 1995), als aktive Herstellungsleistung der Person beschrieben, deren etablierte Routinen in der Summe ein Handlungssystem bilden, welches zwischen den Anforderungen der verschiedenen Lebensbereiche vermittelt.

Für den Fordismus war nach Meinung der Autoren ein Zeithandeln erster Ordnung typisch, welches insbesondere auf einer Trennung der zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit basierte. Zu jeder Zeit war damit klar zu entscheiden, ob die gerade ausgeführten Handlungen der Arbeit oder der Freizeit zuzuordnen waren. Vermischungen oder gar Irritationen waren nicht an der Tagesordnung. Auch die Form der Zeitverwendung innerhalb der Freizeit war klar vorgegeben. Spontaneität, Kreativität und die Freiheit der Zeiteinteilung sind Stichworte, die die Freizeit innerhalb der Phase des Fordismus charakterisierten, während Pünktlichkeit, Fleiß, Effektivität etc. das ideale Zeithandeln innerhalb der Arbeitssphäre beschrieben.

Das Postulat eines Zeithandelns zweiter Ordnung, das als notwendige Kompetenz der „Erfolgsunternehmer ihrer Arbeitskraft“ (Jurczyk/Voß 2000: 195) konstruiert ist, steht im Mittelpunkt des Konzepts. Im Gegensatz zum Zeithandeln erster Ordnung sieht das Zeithandeln zweiter Ordnung situative Entscheidungen über die Zeitverwendung vor. Statt einer möglichst vorausschauenden Planung, die zu einer Steigerung der Effizienz führen soll, setzen

die Arbeitskraftefolgsunternehmer auf ihre Fähigkeit, auch spontan richtig agieren zu können. Kennzeichen dieser spezifischen Form der Zeitverwendung ist die positive Integration der (zeitlichen) Ungewissheit (Kratzer/Sauer 2003). In anderen Worten, die Beschäftigten streben die Trennung der Bereiche Arbeit und Freizeit und deren strategische Vorausplanung gar nicht mehr an, sondern treiben im Gegenteil die Entgrenzung derselben selbst aktiv voran. Die Merkmale der Zeitverwendungslogiken vermischen sich. Unter dem Stichwort der Subjektivierung von Arbeit wird beschrieben, dass nun auch die Soft Skills, wie etwa individuelle Kreativität und Spontanität von Seiten der Unternehmen als Arbeitskraftpotenzial angesehen und dementsprechend abgerufen werden sollen. In einem gewissen Grad dringen also Merkmale einer privaten oder freizeithlichen Zeitverwendungslogik in den Bereich der Arbeit ein. Mit dem Verzicht der Unternehmen auf unmittelbare Kontrolle und vor allem auf detailliertes Vorstrukturieren der einzelnen Arbeitsschritte ergeben sich für die Beschäftigten zudem neue Möglichkeiten, private Verrichtungen in den Arbeitstag zu integrieren – sei es, weil aufgrund der langen Arbeitszeit sonst dafür keine Zeit bleibt oder auch, um auf informellem Weg kleine Phasen der Regeneration zu schaffen. Im Kontext der Selbstorganisation des Arbeitsalltags kann man in diesem Zusammenhang von einer Möglichkeit der Variation der Arbeitsintensität sprechen.

Parallel dazu wird von einer Verbetrieblichung der Lebensführung (Voß 1998) oder einem Eindringen der Marktlogik in den Bereich der Freizeit (Moldaschl/Sauer 2000) gesprochen. Das vormals deutlicher nach privaten Vorlieben ausgerichtete Leben außerhalb der Unternehmen muss nun zunehmend an die Anforderungen der Arbeitserledigung angepasst werden. Der Wohnort, die Wahl des sozialen Umfelds etc. werden zunehmend danach ausgewählt, welchen Nutzen dies für die individuelle Karriere hat bzw. welche Netzwerke sich so bilden lassen.

Notwendig geworden ist die neue Zeithandlungskompetenz durch die hauptsächlich von den Betrieben vorangetriebenen Veränderungen der Arbeitswelt, denen sich die Beschäftigten nun gewachsen zeigen müssen. Diese neuen Anforderungen an individuelle Organisationsformen von Zeit betreffen insbesondere die individuelle Flexibilität und Situativität der Beschäftigten. Ein Beharren auf festen Arbeitszeiten wird sowohl von Kolleginnen und Kollegen als auch von Vorgesetzten mit dem sprichwörtlichen ‚Stiftfallenlassen‘ gleichgesetzt und im Einklang mit den flexibilisierten Zeitnormen zunehmend negativ bewertet. Stattdessen wird das Bild eines beruflich und privat erfolgreichen Menschen gezeichnet, der das Gemenge der betrieblichen und privaten Interessen stets fluide hält und auf diese Weise beide Bereiche situativ und für alle Seiten gewinnbringend miteinander vereinbaren kann. Starre Termine werden als Beeinträchtigung wahrgenommen, als ein Relikt aus einer vergangenen Zeit, das es nach und nach gänzlich aus dem individuellen Zeitstil zu verbannen gilt. Das Ziel ist ein kunstvolles und spielerisches Jonglieren mit Terminen und Interessen, das sich vor allem durch seine scheinbare Unbekümmertheit und Souveränität auszeichnet. Diesem theoretisch konstruierten und auch die öffentliche Wahrnehmung beeinflussenden⁵ Leitbild des Zeitkünstlers, der frei von zeitlichen Hindernissen die veralteten Grenzen von Arbeit und Freizeit überwindet und auf diese Weise das postfordistische Win-win-Geschäft mit seinem Arbeitgeber abschließt, wurde empirisch nachgespürt. Bei einigen wenigen Beschäftigten ließ es sich tatsächlich so vorfinden.

⁵Eine analytische Betrachtung eines möglichen neuen Leitbilds innerhalb des öffentlichen Diskurses steht noch aus.

3 Empirie

Die diesen Ausführungen zugrunde liegende empirische Studie wurde im Rahmen einer Dissertation an der TU München mit dem Titel „Informalisiertes Zeithandeln – Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten“ (Bolte 2008) erstellt, die im Rahmen des Graduiertenkollegs der Hans-Böckler-Stiftung „Arbeit – Gender – Technik. Koordinaten (post-)industrieller Modernisierung“ gefördert wurde. Primäre empirische Quelle waren 24 halboffene Leitfadeninterviews mit hochqualifizierten Beschäftigten aller Alters- und Hierarchiegruppen aus der Werbe- und der IT-Branche, die im Rahmen einer weitgehend freien Zeiteinteilung arbeiteten. Sie wurden zu ihren individuellen Formen der Zeitorganisation befragt. Die Gespräche dauerten zwischen einer und mehr als drei Stunden. Im Zentrum der Interviews standen neben den jeweiligen Darstellungen des typischen Tagesablaufs vor allem die individuell wahrgenommenen Möglichkeiten und Freiheitsgrade, die zeitliche Struktur dieses Ablaufs zu verändern. Die zentrale Forschungsfrage lässt sich auf den folgenden kurzen Nenner bringen: „Wie teilen sich abhängig Beschäftigte ihre Zeit ein, wenn sie die Möglichkeit dazu haben?“

Eine vollständige Darstellung des zentralen empirischen Ergebnisses – einer Typenbildung der individuellen Formen der Zeitorganisation – würde den angestrebten Rahmen sprengen und ist für die hier dargelegte Argumentation auch nicht notwendig. Auffallend war, dass nur ein Typus von Beschäftigten das postulierte Zeithandeln zweiter Ordnung praktizierte – die Zeitkünstler. Im Folgenden wird untersucht, warum – so die These – sich die Zeitkünstler dennoch nicht als neues Leitbild der Zeitorganisation eignen. Zu diesem Zweck wird dieser Typus im folgenden Abschnitt in seinen Kernpunkten beschrieben, bevor kritisch auf die Voraussetzungen eingegangen wird, die für eine solche Praxis der individuellen Zeitorganisation notwendig sind.

4 Zeitkünstler – Aktive Entgrenzung von Arbeit und Freizeit

Die geforderte bzw. von der Wissenschaft postulierte positive Integration von zeitlicher Unbestimmtheit wurde ausschließlich beim Typus der Zeitkünstler vorgefunden. Diese Beschäftigten beiderlei Geschlechts arbeiteten sowohl in der Werbe- als auch in der IT-Branche und verstanden es auf beeindruckende Weise, hochgradig variierende betriebliche und private zeitliche Interessen in einen „individuellen Zeitstil“ (Jurczyk/Voß 2000: 193) zu integrieren. Sie waren allesamt jünger als 40 Jahre und standen damit nicht mehr ganz am Anfang, aber auch noch nicht am Ende ihrer beruflichen Karriere.⁶

Das zentrale Merkmal dieses Typus ist, dass sich die Beschäftigten nicht den formalen und informellen Normen ihrer Arbeitskontexte anpassten, sondern stattdessen diese auf eine

⁶Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger wurden nicht interviewt, da angenommen wurde, dass gerade die Phase des Berufsbeginns einen Übergang kennzeichnet, in dem die zeitlichen Prioritäten sehr deutlich zugunsten der Arbeitssphäre ausgerichtet sind. Großes Interesse an den neuen Aufgaben und verhältnismäßig viele neue Herausforderungen im Berufsalltag sind dafür ebenso ausschlaggebend wie die hohen Erwartungen an ein besonderes zeitliches Engagement an diese Beschäftigtengruppe. Erst nach anfänglichem Enthusiasmus und grundlegender Erfüllung der Erwartungen kann sich eine ‚Normalität‘ innerhalb der Zeitorganisation etablieren, die sich allerdings nicht zwingend von der Praxis des Zeithandelns innerhalb der vorhergehenden Phase unterscheiden muss.

verhältnismäßig freie und teilweise eigensinnige Art und Weise interpretierten.⁷ Notwendig für diese Form der Zeitorganisation war auf der subjektiven Seite ein gewisses Maß an kommunikativen Fähigkeiten, um die eigene Praxis, die nicht zuletzt oftmals gegen die ungeschriebenen oder auch geschriebenen Regeln der Unternehmen verstieß, gegenüber den Kolleginnen und Kollegen, aber auch gegenüber den Vorgesetzten zu verteidigen. So durchbrachen die Zeitkünstler oftmals die ‚normale‘ Abfolge eines Tages, Aufstehen – Arbeiten – Freizeit haben – Schlafen, indem sie Freizeitaktivitäten in einem über die betriebliche Norm hinausgehendem Maße in den eigentlichen Arbeitstag integrierten. Die damit ‚verlorene‘ Zeit holten sie selbstorganisiert, oft am Abend oder an Wochenenden, nach. So kam es beispielsweise vor, dass eine Projektleiterin in der Werbebranche ihren Arbeitstag für mehrere Stunden unterbrach, um sich ‚spontan‘ mit Freunden in einem Lokal zu treffen. Bemerkenswert ist dabei nicht nur, dass sie am Abend noch die Motivation aufbrachte, ihre Arbeiten zu Ende zu führen, sondern auch, dass sie es überhaupt innerbetrieblich rechtfertigen konnte, das Büro so lange zu verlassen und damit für ihre Kunden nicht erreichbar zu sein. Die Teammitglieder erreichten sie jederzeit, d.h. nicht nur während der Bürozeiten, sondern auch am Wochenende und am Abend, auf ihrem dienstlichen Mobiltelefon. Andere Beschäftigte aus der Werbebranche in ähnlichen Tätigkeitsfeldern hielten in den Interviews eine derartige Praxis für undurchführbar, da sie den Kolleginnen und Kollegen nicht zu vermitteln sei.

In den Interviews skizzierten die Zeitkünstler einen eigentümlichen Balanceakt zwischen „Was darf ich mir erlauben?“ und „Was muss ich dafür leisten?“ Alle Beschäftigten dieses Typus gehörten eindeutig zu den Leistungsträgern in ihren Betrieben oder Abteilungen und beschrieben sich selbst – trotz ihrer verhältnismäßig hohen Wertschätzung der eigenen Freizeitinteressen – als sehr leistungsorientiert. Bei Verhaltensweisen, die sich noch nicht eingespielt hatten, oder solchen, die auch ihrer Meinung nach in einem Grenzbereich des betrieblich Erlaubten oder Tolerierten lagen, verließen sie – im übertragenen, aber in Einzelfällen auch im wortwörtlichen Sinne – oftmals die Firma durch die Hintertür und ließen teilweise ihre Vorgesetzten, aber vor allem ihre Kolleginnen und Kollegen absichtlich im Unklaren darüber, wo sie sich gerade aufhielten. Ein Abteilungsleiter aus der IT-Branche argumentierte im Interview, dass er nicht vorhabe, seine durchweg männlichen Kollegen zu hintergehen, sondern nur Missverständnisse und Neidgefühle vermeiden wolle. Die Argumentationen der anderen Zeitkünstler gingen in die gleiche Richtung. An dieser Stelle zeigt sich, dass die betrieblichen Normen noch immer auf Anwesenheit am Arbeitsplatz ausgerichtet sind. Wer lange anwesend ist, scheint auch viel zu leisten. Die Form der Arbeitsorganisation der Zeitkünstler richtet sich dagegen an einem effektiven und den aktuellen Anforderungen angepassten Handeln aus und kann damit der Anwesenheitsnorm zuwiderlaufen. Die in der Empirie vorgefundenen betrieblichen Anwesenheitsnormen kollidieren hier ganz entscheidend mit diesen eher auf Effizienz als auf lange Anwesenheit ausgerichteten Formen des Zeithandelns. Da diese Normen aber basal für das alltägliche betriebliche Zeithandeln der Beschäftigten sind, können sie von den Zeitkünstlern nur in den seltensten Fällen offen umgangen werden. Stattdessen wählen sie – wie beschrieben – den informellen Weg durch die ‚Hintertür‘.

Bei allen Zeitkünstlern waren diese Phasen der temporären Abwesenheit gut vorbereitet und zogen keine Nachteile für ihre Arbeitsleistung und damit für das Unternehmen nach sich.

⁷Vgl. die Darstellungen zur „Strukturierungsbereitschaft“ in der Arbeitskraftunternehmerthese (Pongratz/Voß 2004: 127).

Auch Kunden, die dann teilweise ihre Ansprechpartner nicht erreichen konnten, waren von den Zeitkünstlern auf diese, gerade in der Welt der Werbeagenturen unübliche, Situation vorbereitet worden. Zum Vergleich: Nach Meinung der übergroßen Mehrheit der interviewten Beschäftigten gehört es in den beiden Branchen zu den Unmöglichkeiten des Arbeitsalltags, Kundentermine zu verschieben oder nicht erreichbar zu sein. Die scheinbar objektive Notwendigkeit der ständigen Anwesenheit und Erreichbarkeit wird nicht selten als eine der größten Belastungen im Arbeitsalltag angesehen. Man könnte von einer Norm des undurchbrochenen Arbeitstags sprechen, die von der übergroßen Mehrheit der Beschäftigten als unveränderlich angesehen wird. Die Zeitkünstler dagegen nehmen diese scheinbar objektiven Anforderungen als veränderbar wahr und legen bewusst für sich selbst fest, inwieweit sie dieser Norm folgen wollen.

Verhältnismäßig normgerecht ist demgegenüber die Vermischung von Arbeits- und Freizeitaktivitäten innerhalb der Büros. So sind sowohl der ausgedehnte Plausch mit den Kolleginnen und Kollegen, den Vorgesetzten oder Teammitgliedern als auch die private Benutzung von Telefon oder Internet gerade in der Werbebranche, genauer: der Agenturszene, in geringerem Maße auch in der IT-Branche, nichts Außergewöhnliches. Allerdings dauert diese Toleranz nur so lange an, wie die Beschäftigten die erwarteten Leistungen erbringen. Die im Fordismus nachgefragten ‚zeitlichen Primärtugenden‘ Pünktlichkeit, Arbeitseffizienz etc. weichen zunehmend ‚postfordistischen Sekundärtugenden‘, die darauf aufbauen. Als wichtigste davon ist die Termintreue zu nennen, also die Fähigkeit, verwertbare Ergebnisse zur richtigen Zeit zu liefern und sich die Rahmenbedingungen dafür auf eine Erfolg versprechende Art und Weise selbst zu strukturieren (Bolte 2008).

Festzuhalten bleibt, dass bei den Zeitkünstlern das spontane oder situative Zeithandeln zwar anzutreffen, aber stets sehr gut vorbereitet war. Die zumeist informellen Normen des ‚richtigen‘ Zeithandelns mussten von den Beschäftigten als veränderbar wahrgenommen und in ihrem Sinne so lange ‚gebeugt‘ werden, bis diese ihren individuellen Zeitstil innerbetrieblich etablieren konnten. Ohne diese längere Phase der Vorbereitung, die oftmals mit Konflikten innerhalb der Abteilungen einhergeht, ist ein situatives Zeithandeln, das eine individuelle Balance von Arbeit und Freizeit zum Ziel hat, nicht praktikierbar. Statt in jeder Situation völlig neue Handlungsmuster zu ersinnen, können die Zeitkünstler eher auf eine Variation von eingespielten Routinen zurückgreifen. Die große Schwierigkeit bzw. die ‚Kunst‘ dabei ist, den richtigen Grad der ‚Beugung‘ unternehmenskultureller Normen zu finden und diesen eigensinnig durchzusetzen, ohne dass dabei ein Schaden für das Unternehmen entsteht. Das Meistern dieser in der Praxis schwierigen Aufgabe erklärt auch, warum die Zeitkünstler in den vorgefundenen Fällen keine Vorbildfunktionen für ihre Kolleginnen und Kollegen einnahmen, sondern eher als Ausnahmen von der Regel galten.

5 Voraussetzungen für einen ‚künstlerischen‘ Zeitstil

Die skizzierten Befunde in Bezug auf den Typus der Zeitkünstler legen nahe, dass die aktuellen Wandlungstendenzen einer entgrenzten Arbeitswelt auf breiter Basis für Beschäftigte mit neuen individuellen Zeitkompetenzen einen Gewinn an Freiheitsgraden bedeuten können. Doch das Bild trübt sich, wenn der Blick auf die vielfältigen Voraussetzungen für die Aufrechterhaltung dieser Form der Zeitorganisation fällt.

Die Beschäftigten müssen innerhalb ihrer beruflichen Kontexte diese zeitliche Freiheit durchsetzen können. Das setzt neben kommunikativen Fähigkeiten eine herausgehobene berufliche Stellung oder bestimmte, relativ autonome Aufgabenstellungen voraus. Eine weitere Bedingung wurde schon bei der Auswahl der Interviewten berücksichtigt. Die Beschäftigten sollten zumindest formal die Möglichkeit haben, ihre Anwesenheitszeiten individuell zu variieren. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten der Zeitorganisation mit dem Grad der individuellen Autonomie der Arbeitserledigung wachsen. Das Vorhandensein von vielfältigen Abhängigkeiten in Bezug auf die Arbeit von Kolleginnen und Kollegen, wie es wohl für die meisten abhängig Beschäftigten zutrifft, wirkt in diesem Kontext als deutliches Hindernis. Die Notwendigkeit, sich mit den Kolleginnen und Kollegen auf einen Zeitplan zu einigen und damit neben den individuellen Interessen auch die der anderen zu integrieren, erschwert die Herausbildung der hier dargestellten unbekümmerten Praxis der Zeitkünstler.⁸ Formale Freiheitsgrade der jeweiligen Arbeitszeitmodelle entscheiden jedoch nicht allein über die zeitlichen Möglichkeiten der Beschäftigten. Hinzu kommt, dass auch das Fehlen materieller Sicherheit – also eines höheren und gesicherten Einkommens – diese spezielle Form der Zeitorganisation vereiteln oder zumindest doch erschweren würde. Die spezifische Souveränität der Zeitkünstler bildet sich eher unter Voraussetzungen aus, in denen sich die Beschäftigten auch (partielle) Fehlschläge leisten können. Im Wissen etwa um die eigene Austauschbarkeit und darum, dass der Erhalt der beruflichen Stellung existenziell für die Sicherung der eigenen Lebensführung ist, gehen Beschäftigte weniger Risiken ein als in einer fachlich oder hierarchisch herausgehobenen Stellung. Mit dieser verfügen sie einerseits über ein gewisses Standing im Unternehmen und sind weniger leicht ersetzbar und haben andererseits im Falle eines Fehlschlags bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt, können das Risiko also schneller kompensieren. Der Vergleich mit einem Seiltanz mit und ohne Netz drängt sich hier geradezu auf.

Die Zeitkünstler beschreiben das innerbetriebliche Tauschgeschäft ‚Leistung gegen Freiheit‘ als gelungen. Dazu gehört natürlich auch, dass sie bei betrieblicher Notwendigkeit, die sie selbst abschätzen müssen, auch wesentlich über die vertraglich festgelegte Zeit hinaus arbeiten. Für die Zeitkünstler können diese Phasen der überlangen Arbeitszeiten besonders belastend sein, da sie wie beschrieben keine ‚arbeitsfreien Zeitinseln‘ – etwa das Wochenende oder den Abend – innerbetrieblich etabliert haben. In solchen Phasen erreichten diese Beschäftigten Wochenarbeitszeiten, die innerhalb der Empirie ihresgleichen suchten. Teilweise reiste sogar das dienstliche Mobiltelefon mit in den Urlaub. Auch via E-Mail waren die Zeitkünstler jederzeit erreichbar.

Um die Frage nach der individuellen Internalisierung der Marktlogik aufzugreifen: Für die Zeitkünstler stand in keinem Fall in Frage, dass im Zweifel die betriebliche Notwendigkeit Vorrang hat bzw. ihr ‚Eigensinn‘ der Firma keinen Schaden zufügen darf. Auch für diesen Typus wurden damit phasenweise die Schattenseiten der Arbeit in flexibilisierten Kontexten deutlich. Wenn es im Unternehmen ‚brannte‘, arbeiteten sie so lange, bis die Arbeit erledigt war oder die körperlichen und geistigen Leistungsgrenzen erreicht und teilweise auch überschritten waren. Im Unterschied zu anderen Beschäftigten suchten sich die Zeitkünstler allerdings nach diesen Phasen gezielt Lücken im betrieblichen Alltag, um ihre individuelle

⁸Vgl. hierzu auch die Darstellungen in Böhm et al. 2004. Die Gewinner der Vertrauensarbeitszeit zeichnen sich auch hier durch einen hohen Autonomiegrad bezüglich der Arbeitsaufgaben aus. Neue kommunikative Kompetenzen sehen hier Eberling et al. 2004 als notwendig an.

Balance zwischen Arbeit und Freizeit wieder herzustellen. Damit wird klar, dass auch die betrieblichen Rahmenbedingungen einen großen Einfluss auf die individuellen zeitlichen Freiheitsgrade haben. Wenn die beschriebenen Phasen aufgrund von ungenügender Personalausstattung etc. zum Dauerzustand werden (vgl. die Beschreibungen zum „Flexibilisierungsparadoxon“ bei Hielscher/Hildebrandt 1999), wird diese Form der Zeitorganisation zumindest erschwert, wenn nicht gar ganz unmöglich gemacht.

Wesentlich deutlicher zeigen sich die speziellen Voraussetzungen der Zeitkünstler jedoch im privaten Bereich. Insbesondere das Fehlen von zeitlichen Verpflichtungen – im Gegensatz zu den Interessen – fällt hier auf. Schließlich ist es ein Unterschied, ob man einem Hobby nicht nachgehen oder beispielsweise ein Kind nicht aus der Betreuungsstätte abholen kann, die nach wie vor zumeist auf eine Halbtagsbetreuung der Kinder ausgerichtet ist (vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2005; Pfahl 2008).

In den Interviews wurden die Schattenseiten der gewählten Form der Zeitorganisation nur am Rand genannt. Feste Termine – sei es nur die Verabredung mit Freunden – wurden von den Zeitkünstlern weitgehend vermieden. Stattdessen traf man sich spontan, wenn es gerade passte. Die Differenzierung der jeweiligen Zeitverwendungsmuster machte regelmäßige soziale Kontakte schwieriger, als dies im idealtypischen Fordismus der Fall war, für den feste und vor allem gesellschaftlich vergleichsweise gleichförmige Arbeitszeiten konstitutiv waren. Typische Freizeit- oder auch Betreuungseinrichtungen richten sich jedoch weiterhin nach diesen Zeitinstitutionen. Zwar kann man inzwischen Fitnesscenter (allein) nahezu rund um die Uhr besuchen, aber eine Kinoverabredung am Vormittag wird in der Regel an gemeinsamer freier Zeit und an den Öffnungszeiten der Kinos ebenso scheitern, wie die Suche nach einer Kinderbetreuungseinrichtung, in der die Kinder außerplanmäßig länger bleiben können oder auch in den Schulferien oder am Wochenende je nach Bedarf betreut werden. Zudem gelten zeitlich feste Routinen und Rituale als wichtiges Strukturelement für ein gelungenes Familienleben. Das gilt sowohl für die wissenschaftliche Betrachtung als auch für die Wahrnehmung bei Eltern und Kindern (Pfahl 2008). Aber selbst die Mitgliedschaft in Vereinen oder anderen Gruppen, die feste regelmäßige Termine verabreden, wird zur Belastung, da sich damit der Bereich der zeitlichen Optionalität verkleinert.

6 Schlussfolgerungen

Am Anfang dieses Beitrags wurde die Frage nach einem vermeintlich neuen gesellschaftlichen Leitbild einer angemessenen Form der individuellen Zeitorganisation gestellt. Der aus theoretischen Überlegungen abgeleitete Typus der Zeitkünstler wurde empirisch in Einzelfällen nachgewiesen. Die Antwort auf die Frage nach dem Leitbildcharakter der Zeitkünstler muss aber dennoch negativ beantwortet werden. Diese spezifische Form der Zeitorganisation ist erstens zu voraussetzungslos. Es existiert zweitens kein dazu passendes familienspezifisches Leitbild. Drittens handelt es sich schließlich um eine zu wenig nachhaltige Form der Zeitorganisation.

6.1 Das hierarchische Standing im Unternehmen als Voraussetzung

Die Kunst der Zeitkünstler, so konnte gezeigt werden, besteht unter anderem darin, die für andere fest gefügten formalen oder informellen Regeln und Normen für sich selbst zu beugen. Zudem überzeugen sie ihr betriebliches und privates Umfeld durch eine erfolgreich vor-

gelebte Form der Zeitorganisation, die sich vom ‚Normalen‘ abhebt. Neben den zeitlichen Freiheiten im Privatleben sind auch erhebliche Spielräume in den betrieblichen Arbeitsstrukturen notwendig, die hier aber branchenspezifisch eher der Norm entsprechen als sich von ihr abzuheben. Deutlicher zeigen sich die hohen Voraussetzungen, wenn der Fokus auf die Beugung der Regeln – begriffen als eine individuelle Handlung – gelegt wird und nicht nur auf die scheinbar objektiven betrieblichen Rahmenbedingungen, wie kollegiale Abhängigkeiten oder das Fehlen von zeitlichen Verpflichtungen. Formale und informelle Normen, die sich in ihrer Summe als Unternehmenskultur bzw. in diesem Kontext spezieller als Arbeitszeitkultur fassen lassen (Böhm et al. 2004; Herrmann 2005; Bolte 2008), geben vereinfacht die betriebliche Erwartung an den ‚richtigen‘ Umgang mit der Zeit wieder, den auch die Beschäftigten als selbstverständlich erachten.

Gerade in Bezug auf diese Normen lässt sich die mit der Position innerhalb der betrieblichen Hierarchie verbundene Macht als mehr oder weniger große Möglichkeit der Beeinflussung dieser eigentlich überindividuellen Struktur fassen. Bei der hier eingenommenen Sichtweise der Unternehmenskultur als einem individuell nicht gezielt veränderbaren Normengeflecht kann von einer ‚katalytischen oder hemmenden Funktion [gesprochen werden, d. Verf.]. Sie bedeutet eine größere Chance zum Veto bei der Routinisierung und Habitualisierung sozialer Praktiken“ (Crozier/Friedberg 1979). Damit ist Macht in die formalen und informellen Regeln und Normen eingelassen, die letztlich die Bestandteile der Unternehmenskultur bilden. Der Machtbegriff hat damit sowohl strukturelle oder objektivierte Anteile, ist also sowohl geronnene Macht als auch dynamisch aushandelbare. Für ‚normale‘ oder ‚ersetzbare‘ Beschäftigte, so kann angenommen werden, ist es ungleich schwieriger als für ihre Vorgesetzten oder Beschäftigte mit außergewöhnlichen Fachkenntnissen, Normen zu beugen.

6.2 Clash of cultures – Das Fehlen eines Leitbilds postfordistischer Zeitverwendung im Kontext von Familie

Der Typus der Zeitkünstler ist im Kern durch die dauerhafte Fluidität der Zeitverwendungsmöglichkeiten gekennzeichnet. Das kann als ‚ideale Reaktion‘ auf die sich wandelnden Anforderungen des Arbeitskontexts verstanden werden. Im Bereich der Freizeit und noch deutlicher im Bereich der Familie fehlen komplementäre Leitbilder, die sich mit der stark arbeitsbezogenen Logik der Zeitkünstler zu einem ausgewogenen Ganzen verbinden würden. Die klassischen Rollenbilder des Fordismus erfüllten bei aller notwendigen und gerechtfertigten Kritik diese Anforderung, haben aber im Postfordismus ihren Leitbildcharakter verloren.

Für sehr viele Beschäftigte haben private, d.h. auch familiäre Verpflichtungen den Beigeschmack des beruflichen Hindernisses und werden somit – sei es um der Karriere willen oder ‚nur‘, um die alltäglichen Anforderungen der Betriebe zu erfüllen – möglichst vermieden. Die Interviewten betrachteten familiäre Verpflichtungen regelmäßig ambivalent. Einerseits möchten sie sich den Wunsch erfüllen, eine Familie zu gründen, andererseits sehen sie diese auch als ernstes Hindernis auf dem Karriereweg, das es ‚gerade jetzt‘ zu vermeiden gilt. Ob jemals in der jeweils aktuellen Anstellung der richtige Zeitpunkt kommen könnte, blieb in den Interviews teilweise unklar oder wurde eindeutig verneint. Familiengründung wurde stattdessen zumindest mit dem Ausscheiden aus der aktuellen Anstellung und zumeist auch aus der Branche gleichgesetzt.

Grundlegend dafür ist die wichtige Rolle, die Termintreue – im Sinne der gesicherten Einhaltung von festen und zumeist regelmäßigen Terminen – im Kontext auch einer postfordistischen Familie spielt. Sowohl die Einrichtungen zur Kinderbetreuung als auch die gesellschaftlich und individuell verankerten Vorstellungen über ein ‚ideales‘ Familienleben basieren stark auf festen Zeitinstitutionen.

Die Lücken der institutionalisierten Kinderbetreuung müssen entweder durch ein sehr dichtes soziales Netz oder mit hinzugekauften privaten Dienstleistungen gefüllt werden. Dieser unwidersprochen hohe Aufwand scheint bisher nur für die Beschäftigten möglich, die schon die ersten Schritte der beruflichen Karriere hinter sich haben und einen weiteren Aufstieg planen. Selbst wenn die Frage, ob diese Form der Kinderbetreuung wünschenswert bzw. für die Kinder förderlich ist, außer Acht gelassen wird, würde die Mehrheit der Beschäftigten mit hoher Wahrscheinlichkeit an den finanziellen Voraussetzungen oder an der Notwendigkeit eines dichten sozialen, idealerweise familiären⁹ Netzes, das im Zweifel die Kinderbetreuung übernehmen kann, scheitern. Die Empirie in der IT- und der Werbebranche, die beide im Bereich der Arbeitszeiten neue Wege gehen und als fortschrittlich gelten, brachte zudem das Ergebnis, dass auch hier die ‚Vision‘ einer alternativen Form der Vereinbarkeit von Beruf und Familie fehlt. So progressiv und von der allgemeinen Norm abweichend die Vorstellungen von Arbeitszeit waren, in Bezug auf die Familie herrschten nahezu fordistische Vorstellungen vor. Vor allem in den untersuchten Werbeagenturen gab es so gut wie keine Maßnahmen, um die Vereinbarkeit zu erhöhen. In den Interviews wurden familiäre Verpflichtungen mit der Notwendigkeit zur Teilzeitarbeit am Vormittag nahezu gleichgesetzt. In fast jedem Interview wurde davon berichtet, dass ‚in der Vergangenheit‘ dieses Modell ausprobiert wurde und an ‚objektiven‘ Hindernissen scheiterte. Seitdem stellt es keine Option mehr dar. Andere Maßnahmen wie Job-Sharing, Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungseinrichtungen, alternative Gleitzeit- oder ‚große‘ Teilzeitmodelle (Rürup/Gruescu 2005; Klenner/Schmidt 2007), autonom auszuhandelnde Arbeitszeiten innerhalb der Teams etc. kamen in keiner der Agenturen vor und waren auch in den besuchten Unternehmen der IT-Branche eher als Ausnahme zu betrachten.

6.3 Lebensphasenspezifische Zeitorganisation – Die Notwendigkeit der Nachhaltigkeit

In Bezug auf die Notwendigkeit einer nachhaltigen Form der individuellen Zeitorganisation lohnt sich der Blick zurück in die Phase des Fordismus. In der Führungskräfteforschung wird beschrieben, dass es auch in dieser Phase Beschäftigte gab, deren Arbeitszeiten in heutiger Diktion entgrenzt waren. Es herrschte jedoch – oftmals zurecht – die Überzeugung vor, sich etwas zurücknehmen zu können, wenn man sich erst einmal um das Unternehmen verdient gemacht (Kotthof 2001) und eine gewisse Stufe in der unternehmensinternen Hierarchie erreicht hatte. Diese Sicherheit ist gegenwärtig nicht mehr in diesem Maße gegeben. Zum einen sichert eine gute Ausbildung, etwa ein Universitätsabschluss, nicht mehr automatisch den beruflichen Aufstieg. Zum anderen gelten die beschriebenen Anforderungen in entgrenzten Arbeitskontexten nicht mehr nur für die Führungskräfte oder höheren Angestellten, sondern werden zunehmend auch von Beschäftigten auf den unteren Stufen der betrieblichen Hierarchie wahrgenommen und für selbstverständlich erachtet. Damit wird die Gefahr deutlich, auf dieser Stufe des vermeintlichen beruflichen Aufstiegs und der entgrenzten Arbeits-

⁹Gerade dieser Punkt kollidiert zudem mit der Anforderung an räumliche Mobilität.

zeiten dauerhaft zu verbleiben. Für den Fordismus wird beschrieben, dass der Zeitabschnitt, in dem sich die Beschäftigten beweisen mussten, zeitlich begrenzt war. Von den erworbenen Meriten konnten die laubbahnorientierten Beschäftigten durchaus innerbetrieblich zehren. In Zeiten der weitaus häufigeren Arbeitsstellenwechsel und in unternehmerischen Kontexten, in denen die dauerhafte Konkurrenz auch innerhalb der Unternehmensgrenzen beschworen wird, sollen sich die Beschäftigten dagegen täglich neu erfinden können und ihren Wert für das Unternehmen unter Beweis stellen. Erfolge aus der Vergangenheit haben heute eine weitaus kürzere Halbwertszeit. Zudem sorgt das allgemein höhere Qualifikationsniveau dafür, dass die Aufstiegschancen der gut qualifizierten Beschäftigten weitaus weniger gesichert sind, als dies im idealtypischen Fordismus der Fall war.

Für die Zeitkünstler wird sich in absehbarer Zukunft die Aufgabe abzeichnen, ihren etablierten entgrenzten Zeitstil zu verändern und diese Veränderungen auch im Unternehmen durchzusetzen. Insbesondere sollte – im Zusammenhang mit der vielbeschworenen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die in diesem Beitrag als individuelle Idealvorstellung angesehen wird – die dauerhafte Optionalität der Zeitverwendung zumindest in bestimmten zeitlichen Arealen zurückgenommen werden, damit in diesen zuverlässig den familiären zeitlichen Verpflichtungen nachgekommen werden kann. Diese Praxis – also das Verteidigen von zeitlichen Arealen gegenüber den Übergriffen der Arbeitswelt bzw. die individuelle Trennung von Arbeit und Freizeit – ist allerdings ein Merkmal des Zeithandelns erster Ordnung und damit ein Relikt des Fordismus. Hier wird die These vertreten, dass diese Trennung aktuell einen neuen Wert erhält und weitaus schwieriger zu etablieren ist. Die Begrenzung oder Strukturierung eines zuvor fluiden Tagesablaufs wird die Herausforderung für die Zeitkünstler sein, die damit nicht mehr allzeit erreichbar und für das Unternehmen verfügbar sein werden.

Festzuhalten bleibt damit, dass auch die individuelle Form der Zeitorganisation – oder in den Worten von Jurczyk und Voß (2000: 193) – der „individuelle Zeitstil“ – kein unveränderliches Merkmal der jeweiligen Person ist. Im Sinne des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung kann man hier von einer individuellen Herstellungsleistung sprechen. Etablierte Routinen ergeben in der Summe ein Handlungssystem, das zwischen den Anforderungen und Erwartungen der verschiedenen Lebensbereiche vermittelt. Da sich diese Anforderungen mit den Lebensphasen verändern, ist auch die Anpassung dieser Routinen unerlässlich. Die fluide, stets situative Form der Zeitorganisation, wie sie die Zeitkünstler erfolgreich praktizieren, ist damit nur in einer Lebensphase – die des beruflichen Aufstiegs vor der Familiengründung – überhaupt sinnvoll umzusetzen. Das Potenzial eines umfassenden gesellschaftlichen Leit- oder gar Vorbilds hat diese Form der individuellen Zeitorganisation sicher nicht. In Bezug auf die Beck'sche Diktion kann daher (noch) von einer ‚Mode‘ gesprochen werden, der die Betroffenen folgen müssen, obwohl sie vermeintlich frei in der Organisation ihrer Zeit sind. Aus einer distanzierteren Sicht ergeben sich zwei einander scheinbar widersprechende Möglichkeiten. Zum einen könnte diese ‚Mode‘ der nur scheinbar freien Zeiteinteilung scheitern und einer wie auch immer gearteten anderen Mode weichen. In diesem Falle müssten die aufgezeigten Defizite gemeinhin als gravierend erkannt werden. Zum anderen könnten eben diese Defizite – insbesondere das Fehlen einer angemessenen zeitlichen Komplementärstruktur in Bezug auf das Familienleben – gesellschaftlich aufgearbeitet werden, um das Modell der Zeitkünstler von einigen seiner kritischen Voraussetzungen zu befreien und somit für eine größere Gruppe realisierbar zu machen. Die schlimmste aller Möglichkeiten ist sicherlich die nicht aufgezählte dritte: Die individuelle Form der Zeitor-

ganisation einer privilegierten Minderheit wird weiterhin von den Unternehmen zum Leitbild für die Mehrheit der Beschäftigten stilisiert. Diese kann aber aufgrund der aufgezeigten Gründe dem Leitbild nicht entsprechen.

Literatur

- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Böhm, Sabine/Herrmann, Christa/Trinczek, Rainer (2004): Herausforderung Vertrauensarbeitszeit: Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells. Berlin: edition sigma
- Bolte, Michael (2008): Informalisiertes Zeithandeln: Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten. Dissertation. URL <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bvb:91-diss-20080110-644938-1-1>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Crozier, Michael/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns. Königsstein/Ts.: Athenäum Verlag
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2005): Zukunftsfaktor Kinderbetreuung: Mehr Freiraum für Beruf und Familie. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag
- Eberling, Matthias/Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart/Jürgens, Kerstin (2004): Prekäre Balancen: Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: edition sigma
- Gleißmann, Wilfried/Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit: Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA
- Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zur Einführung. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung zwischen Privatspäre und Arbeitsleben. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11–36
- Herrmann, Christa (2005): Betriebliches Zeithandeln: Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit: Dissertation. URL <http://mediatum2.ub.tum.de/doc/603182/603182.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart (1999): Zeit für Lebensqualität: Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung. 2. Auflage. Berlin: edition sigma
- Jurczyk, Karin/Voß, G. Günther (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit: Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In: Hildebrandt, Eckart/Linne, Gudrun (Hrsg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 151–206
- Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft: Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Jürgens, Kerstin (2007): Die Ökonomisierung von Zeit im flexiblen Kapitalismus. In: WSI-Mitteilungen 60 (4), S. 167–173
- Klenner, Christina/Schmidt, Tanja (2007): Familienfreundlicher Betrieb – Einflussfaktoren aus Beschäftigtensicht. In: WSI-Mitteilungen 60 (9), S. 494–501
- Kothof, Hermann (2001): Zwischen Selbstausbeutung und Selbstverwirklichung: Wandlungen im Arbeitsmodell hochqualifizierter Angestellter. Universität Bremen. URL <http://www.zwe.uni-bremen.de/data/ap44.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2003): Entgrenzung von Arbeit: Konzept, Thesen, Befunde. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 87–123

- Moldaschl, Manfred (2003): Subjektivierung: Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 25–56
- Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes: Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 205–224
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (2003): Zur Einführung. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 15–23
- Peters, Klaus (2002): Wie Krokodile Vertrauen schaffen: Die neue Selbstständigkeit im Unternehmen: Arbeiten ohne Ende? Aufzeichnung eines Vortrages bei einem Workshop der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung der Gewerkschaft ver.di im Sommer 2002. URL <http://www.cogito-institut.de/cg/>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Pfahl, Svenja (2008): Moderne Zeiten: Ansprüche an Arbeits- und Familienzeiten aus Sicht von Eltern und Kindern. In: Szydlik, Marc (Hrsg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 255–274
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (2003): Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma
- Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (Hrsg.) (1995): Alltägliche Lebensführung: Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen: Leske + Budrich
- Rürup, Bert/Gruescu, Sandra (2005): Familienorientierte Arbeitszeitmuster: Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung: Gutachten im Auftrag des BMFSFJ. Berlin: BMFSFJ
- Seifert, Hartmut (Hrsg.) (2005): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Soboczynski, Adam (2008): Der Feierabend hat Feierabend. In: Zeit-Magazin 36
- Voß, G. Günther (1995): Entwicklungen und Endpunkte eines theoretischen Konzepts. In: Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (Hrsg.): Alltägliche Lebensführung: Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen: Leske + Budrich, S. 23–44
- Voß, G. Günther (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 473–487
- Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 131–158

Dieser Aufsatz ist erschienen in:
Bolte, Michael/Bösl, Elsbeth: Verflüssigung von Arbeit und Zeit.
Universität der Bundeswehr München: Neubiberg, S. 13–26
ISBN-Nr. 978-3-943207-00-2