

Abhandlungen

Eckart Hildebrandt

Balance von Arbeit und Leben – Neue Zumutungen oder Chance für mehr Lebensqualität?

Abstract

Arbeitszeit ist wieder in der Diskussion. Akteure in Wirtschaft und Politik fordern im Interesse der Kostensenkung eine Verlängerung von Arbeitszeiten und eine weitergehende, am Markt orientierte Flexibilisierung. Die Stimmen, die eine weitere Verkürzung der Arbeitszeit und eine Erhöhung der Zeitsouveränität der Beschäftigten einfordern, haben zur Zeit wenig Gewicht.

Gleichzeitig haben Fragen der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben an Bedeutung gewonnen, nicht nur als Problem erwerbstätiger Mütter, sondern als Gegenstand betrieblicher Personalpolitik insgesamt. Daher kommt solchen Formen der Regulierung flexibler Arbeitszeiten besondere Bedeutung zu, die einen Ausgleich verschiedener Zeitinteressen versprechen. Eine wichtige Option ist die Einrichtung von Zeitkonten, die einerseits flexible Mehrarbeit zulassen, andererseits die Nutzung angesparter Zeit nach persönlichen Bedürfnissen ermöglichen, ohne die Arbeitszeit generell zu verlängern.

Die Studie gibt Einblicke in die Arbeitszeitgestaltung von Unternehmen in unterschiedlichen Branchen und in das Zeithandeln der Beschäftigten zwischen betrieblichen Anforderungen und privaten Interessen. Die Voraussetzungen für ein gelungenes Balancieren sind auf beiden Seiten noch wenig entwickelt.

1 Themenstellung

Thema dieses Beitrags ist die Frage, wie am Beispiel von Zeitkonten neue flexible Arbeitszeitformen genutzt werden, die Wahlmöglichkeiten bezüglich der Lage und Verteilung der Arbeitszeit vorsehen (vgl. ausführlich Eberling u.a. 2004). Es ist die Frage, ob eine Regelung von Zeitoptionen für die Beschäftigten wirklich zu einer erhöhten individuellen Zeitsouveränität führt und damit auch zu einer höheren Lebensqualität. Die Zielsetzung, durch dezentrale Selbstorganisation *die Arbeit selbstbestimmter zu machen und die Dominanz der Erwerbsarbeit über das Leben zu begrenzen*, geht auf die Humanisierungsbestrebungen der siebziger Jahre zurück. In dieser Phase dominierten Strategien der Arbeitszeitverkürzung und beteiligungsorientierter Arbeitsorganisation. Seitdem haben Unternehmen im Rahmen von „Lean Management“-Strategien Begrifflichkeiten der Humanisierungsdebatte aus ihrer Interessenslage heraus aufgegriffen. Dezentralisierung und Entbürokratisierung, die Überwindung starrer Arbeitsteilung, die Nutzung des informellen Produzentenwissens und die Beteiligung der

Arbeitsebene an der Prozessgestaltung ließen den Eindruck entstehen, dass nun Humanisierung aus einem aufgeklärten „partizipativen Management“ heraus realisiert würde (Dörre 2002). Gleichzeitig mit der Arbeitszeitverkürzung haben die Unternehmen die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in verschiedenen Formen vorangetrieben (Bauer u.a. 2002). Derzeit befinden wir uns in einer Phase, in der die Verkürzung der Arbeitszeiten in Deutschland gestoppt und in Prozesse der betrieblichen und teilweise auch tarifvertraglichen Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeiten übergegangen ist (Lehndorff 2003).

Der arbeitssoziologische Stellenwert von optionalen Regelungen wird deutlich, wenn sie auf die so genannte Kontrolldebatte bezogen werden. Ebenfalls in den siebziger Jahren führte die Beobachtung veränderter Managementstrategien insbesondere in den USA zu einer „labour process debate“ (Hildebrandt/Seltz 1987). Unter Bezug auf die Marxsche Theorie steht dabei das so genannte Transformationsproblem im Mittelpunkt, d.h. die Steuerungs- und Kontrollformen, mittels derer das gekaufte Arbeitsvermögen möglichst optimal in die vom Management gewünschte Arbeitsleistung transformiert wird. Dabei wurde ein historischer Wandel der Kontrollformen konstatiert, von direkten, personalen und technischen Kontrollen hin zu indirekten Formen der „verantwortlichen Autonomie“ (so die Begriffe von Andrew Friedman in Hildebrandt/Seltz 1987). Die neuen Elemente der Selbstregulierung durch die Beschäftigten führten zu einer „Wiederentdeckung des Arbeitsprozesses“ und zu dezentralen Gestaltungsformen von Erwerbsarbeit wie „job enrichment“ und Gruppenarbeit.

Aus dieser Charakterisierung der Kontrolldebatte wird sowohl die grundsätzliche Gemeinsamkeit mit aktuellen Entwicklungen deutlich wie auch die Differenz (vgl. dazu Thompson 2000). Fragen der individuellen Disposition über Arbeitszeit spielten damals keine Rolle und auch nicht die Entgrenzung von Arbeitszeiten. Die Diskussion um die Bedeutung optionaler Arbeitszeiten erweitert die Kontrolldebatte um die zeitlichen Grenzen des Arbeitsprozesses und die Wechselwirkungen mit der privaten Lebensführung. Ihre sozialwissenschaftliche Bewertung kann an die alten Positionen anknüpfen: auf der einen Seite die These einer erweiterten Subsumtion der Beschäftigten unter die betriebliche Verwertungslogik und auf der anderen Seite Thesen von neuen Möglichkeiten der Zeitsouveränität und der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch individuelle Selbstregulierung (Voß 2003).

2 Balance von Arbeit und Leben

Wir haben uns dieser Frage wesentlich mit explorativer Empirie genähert. Der folgende Beitrag beruht auf einem von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) finanzierten Projekt, das ich in den vergangenen zwei Jahren zusammen mit Kerstin Jürgens, Volker Hielscher und Matthias Eberling durchgeführt habe (vgl. ausführlich Eberling u.a. 2004). Gegenstand des Projekts war die Regelung und Nutzung von Zeitkonten insbesondere für Blockfreizeiten, thematischer Fokus war die *assoziative Formel der „Balance von Arbeit und Leben“*. Deren aktuell häufige Verwendung lenkt die Aufmerksamkeit hauptsächlich auf drei Sachverhalte der heutigen Arbeitswelt: die gestiegene Instabilität der individuellen Arbeits- und Lebenssituationen, die Notwendigkeit ständiger individueller Aktivität des Balancierens und die gestiegene Bedeutung von gelungenen Zeitarrangements für die individuelle Lebensqualität.

Die populäre Nutzung der Formel von Seiten des Managements hat dazu geführt, dass sie von vielen Seiten als „Managementmode“ eingestuft und ihre mangelnde konzeptionelle Fundierung beklagt wird. Dennoch verweist ihre Attraktivität darauf, dass sie eine wesentliche

Problemlage unserer Gesellschaft ausdrückt: das Spannungsverhältnis zwischen unternehmensgetriebener Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit einerseits und den Anspruch auf ein eigenständiges und „ausgewogenes“ Leben andererseits.

Die Formel von der Balance von Arbeit und Leben hat, wenn man die sozialwissenschaftliche Literatur überblickt, ihren wesentlichen *Ursprung in drei Kontexten*:

- Erstens in der gewachsenen Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere für Frauen vor dem Hintergrund ihrer kontinuierlich steigenden Erwerbsbeteiligung (Klammer u.a. 2000; zur Veränderung der Vereinbarkeitsforderung vgl. Janczyk/Correl/Lieb 2003);
- zweitens im Wertewandel von wachsenden Teilen der Gesellschaft im Sinne einer Wertsynthese von Pflicht- und Akzeptanzwerten einerseits und Selbstentfaltungswerten andererseits (Klages 1998). Die damit steigende Selbstständigkeit ist mit einer Ermöglichung verschiedenster Lebensentwürfe verbunden, einer „Kultur der Wahl“ (Bude 2003);
- drittens im Aufkommen von Unternehmensstrategien optionaler Arbeitszeiten im Rahmen eines Human Resources Management (Brake 2003).

Im Interesse der erweiterten Nutzung des Arbeitsvermögens betrieblicher Leistungsträger und ihrer Bindung an das Unternehmen sind insbesondere in den USA aus der Sicht des Personalmanagements *drei Prinzipien der „work-life balance“* entwickelt worden (Friedman/Christensen/Degroot 1998):

- Eine klare Setzung betrieblicher Zielvorgaben ebenso wie eine deutliche Darstellung der persönlichen Prioritäten der Beschäftigten;
- die Anerkennung der Beschäftigten als „ganze Menschen“ und d.h. die betriebliche Unterstützung auch ihrer Interessen außerhalb des Betriebs;
- die beständige Gestaltung der Arbeit mit dem Ziel, sowohl die betrieblichen Prozesse zu verbessern wie die persönlichen Ziele zu erreichen.

Für Deutschland haben maßgebliche Unternehmensberater Work-Life Balance erstens durch die Wahl der Verteilung und der Dauer der Arbeitszeit und zweitens durch das Recht der Mitarbeiter definiert, nicht länger als vertraglich vereinbart zu arbeiten (Hoff 2003). Damit wird die Begrenzung von Mehrarbeit zu einem vierten Kriterium von Work-Life Balance.

In die Formel, die wir jetzt als Balance von Arbeit und Leben (BAL) fassen wollen, fließen insgesamt grundlegende Entwicklungstrends auf der individuellen Ebene, in der Familie, den Unternehmen und der Gesellschaft ein. Als Resümee aus den drei Ursprungsdiskursen können folgende systematische Elemente eines *Konzepts „Balance von Arbeit und Leben“* festgehalten werden:

1. BAL beschreibt den aktiven Umgang von Individuen mit veränderten Konstellationen des Alltagslebens (bezogen auf Prozesse der Flexibilisierung, Entgrenzung und Subjektivierung). Balance ist eine Koordinationsleistung durch Zeithandeln.
2. BAL bezieht sich auf die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen einer Person und deren Vereinbarkeit. Damit wird die bisher wesentlich aus Frauenperspektive beschriebene Problematik der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ verallgemeinert zu einem Merkmal flexibler Arbeit schlechthin.
3. Veränderungen des Verhältnisses zwischen den Lebensbereichen entstehen einmal durch veränderte Prioritäten und Gewichtungen der einzelnen Personen. Sie entstehen aber wesentlich auch von außen z.B. durch flexible Arbeitszeiten, d.h. durch Verschiebungen der Zeitgrenzen zwischen den Bereichen bzw. durch deren Entgrenzung.
4. Das Balancieren findet in neuen Lebensformen statt (d.h. vielfältigen Familienkonstellationen).

- tionen; Maihofer/Böhnisch/Wolf 2001) und steht in enger Wechselwirkung mit sich verändernden gesellschaftlichen Strukturen (fördernde und hemmende Bedingungen, Prozessregeln).
5. Für die zeitliche Koordination der Anforderungen der verschiedenen Lebensbereiche gibt es die alltägliche und die biographische Perspektive. In der alltäglichen Perspektive werden die Anforderungen innerhalb des Zeitbudgets des Tages oder der Woche nebeneinandergestellt (Gleichzeitigkeit). In der biographischen Perspektive dagegen werden Lebensabschnitte mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen hintereinandergeschaltet. Balance bezieht sich im gängigen Verständnis auf die alltägliche Verteilung von Zeit zwischen den verschiedenen Anforderungen.
 6. Es sind grundsätzlich verschiedene Formen des Umgangs mit Grenzverschiebungen und Entgrenzungen möglich: die Verteidigung der alten Zeitgrenzen, die Akzeptanz von Grenzverschiebungen und die aktive Einrichtung neuer Grenzen, die Abwehr von Entgrenzung durch eigenaktive Grenzsetzung und schließlich die Akzeptanz von Vermischung und Gleichzeitigkeit.
 7. Ziel des Balancierens ist die Erhaltung bzw. die Erhöhung von Lebensqualität in subjektiven Dimensionen (Zufriedenheit) und objektiven Dimensionen (Gesundheit, Karriere, gelungenes Privatleben). Damit hat das Konzept der Balance auch immer eine normative Aufladung in Richtung des „guten Lebens“, eines Lebens im Gleichgewicht. Gleichzeitig lebt das Konzept der Balance aus der Differenz zum Gleichgewicht: Dieses ist gerade nicht gegeben, sondern Normalität sind Ungleichgewicht und Instabilität.
 8. Individuelle Voraussetzung für das Balancieren ist die Entwicklung einer spezifischen, persönlichen Kompetenz des Umgangs mit Ungleichgewichten, Flexibilität und Diskontinuität.

3 Der Boom der Zeitkonten

Die zugrunde liegenden Trends der Flexibilisierung der Arbeit (Sennett 1998) werden in den aktuellen arbeitssoziologischen Diskursen mit den Konzepten der *Entgrenzung* (Kratzer 2003) und der *Subjektivierung* (Moldaschl/Voß 2002) analysiert, die hier nicht weiterverfolgt werden können. Die Entgrenzung bezieht sich auf die örtliche, zeitliche, sachliche und soziale Dimension von Arbeit, die miteinander in enger Wechselwirkung stehen.

Treibende Kraft bei der Entwicklung und Einführung neuer Formen flexibler Arbeitszeit sind überwiegend die ökonomischen Interessen der Unternehmen (exemplarisch das Modell „atmende Fabrik“ der Volkswagen AG, Hartz 1996). Der Einsatz einer breiten Palette von Formen flexibler Arbeitszeit hat zu einer weitgehenden „*Erosion der Normalarbeitszeit*“ bzw. der Neudefinition von Normalität geführt.

Die stark zunehmenden Zeitkonten stellen insofern eine neue Qualität der Arbeitszeitregulierung dar, als auf diesen Konten Mehrarbeit oder vorgezogene Arbeitszeiten gespeichert werden und von den Beschäftigten in Abstimmung mit dem Betrieb als „zusätzliche Freizeit“ wieder entnommen werden können. In dem Wort zusätzlich ist die *Ambivalenz* dieser Regelung enthalten. Einerseits ist diese Freizeit nicht zusätzlich, weil sie auf geleisteter Mehrarbeit und entsprechenden Belastungen beruht, andererseits ist sie zusätzliche Freizeit, die extra erarbeitet worden ist und für zusätzliche, private Zwecke genutzt werden kann. In der Arbeitszeitdebatte wird, u. a. in Abgrenzung von „Vertrauensarbeitszeit“, von einer regulier-

Tab. 1: Arbeitszeitformen im Vergleich (Angaben in %)

	1989	1995	1999
Vollzeitbeschäftigte	85	82	80
Teilzeitbeschäftigte	15	18	20
Gleitzeitarbeit	81	74	83
Nacht- und Schichtarbeit, regelm.	14	13	18
Samstagsarbeit, regelm.	30	32	35
Sonntagsarbeit, regelm.	12	15	16
Überstunden, regelm.	35	45	56
Arbeitszeitkonten			37
Normalarbeitszeitstandard	24	19	15

Quelle: Groß/Munz (1999): Arbeitszeit '99. Bundesweite repräsentative Befragung von 4.024 ArbeitnehmerInnen im Frühjahr 1999; nach: Arbeit & Ökologie-Briefe Nr. 24 vom 1.12.1999

ten bzw. „kontrollierten Flexibilisierung“ gesprochen (Seifert 2001). Arbeitszeitkonten können als eine Ausformung von doppelter „*Reziprozität*“ verstanden werden (Bode/Brose 1998). Im Grundsatz wird ein geleistetes Volumen von Mehrarbeit zu einem späteren, unbestimmten Zeitpunkt durch Zeientnahmen ausgeglichen; zum anderen stehen den Interventionen von marktorientierter Flexibilisierung in das individuelle Arbeitsleben Wahlmöglichkeiten der Zeientnahme gegenüber, die die Lebensqualität erhöhen können.

4 Die zögerliche Nutzung der Zeitoptionen

Unsere Erhebungen¹ haben den Befund auch anderer Studien bestätigt, dass die Zeitkonten von den Beschäftigten nur sehr *zögerlich und defensiv* genutzt werden, obwohl sie das Angebot der besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben enthalten. Während kurze, alltägliche Nutzungen verbreitet waren, wurden längere „Blockfreizeiten“ nur selten genommen und nur vereinzelt vorgeplant. Dieser Befund wird von den bisher vorliegenden internationalen Studien geteilt („take-up gap“ nach Kodz/Harper/Dench 2002). Als Ursachen wurden Einkommensmotive, einseitige Managementpraktiken, Personalknappheit, fehlende Information und Angst vor beruflichen Nachteilen ermittelt. Arlie Russell Hochschild dagegen hat aus ihrer amerikanischen Fallstudie eine andere Schlussfolgerung gezogen. Sie sieht eine langsame „Umpolung“ der Bewertung der Arbeits- und Lebenssituation: „In diesem neuen Modell von Familie und Arbeitsleben flieht der müde Vater oder die müde Mutter aus der Welt der ungelösten Konflikte und ungewaschenen Wäsche in die verlässliche Ordnung,

¹ Im Rahmen eines Hans-Böckler-Projektes wurden fünf Betriebsfallstudien in vier Wirtschaftssektoren erhoben (Industrie, Banken, IT-Sektor und Pflege), dabei wurden 73 Beschäftigten- und 25 Experten-Interviews durchgeführt. Die explorativ angelegte Studie lässt keine repräsentativen Aussagen zu.

Harmonie und gute Laune der Arbeitswelt. Die emotionalen Magneten ... werden langsam umgepolt“ (Hochschild 2002, 56). Diese These behauptet einen grundlegenden Wandel von einer Familien- zu einer Erwerbsarbeitszentrierung, der nicht von einer zunehmenden Abhängigkeit von Erwerbsarbeit ausgelöst wird, sondern von einer emotionalen Umbewertung. Als deren Ursachen werden die negativen sozialen Folgen der Ökonomisierung der Familienzeit (Dequalifizierung und Effizienzkonflikte) einerseits, die Aufwertung und Anerkennung der Erwerbsarbeit (Total Quality) andererseits angeführt.

Wir haben eine solche radikale Umwertung nicht gefunden und sehen sie auch durch repräsentative Einstellungsuntersuchungen nicht bestätigt. Beispielsweise zeigen aktuelle Befragungen von Jugendlichen „ein weitgehend ausbalanciertes Lebenskonzept, in dem alle drei Bereiche (Familie, Arbeit, Freizeit; d. V.) zu ihrem Recht kommen ... Eine eindeutige Dominanz eines der Lebensbereiche wird von den Jugendlichen, wenn sie nach ihren Wünschen befragt werden, mehrheitlich zurückgewiesen“ (Brake 2003, 252). Die Hemmnisse für die Umsetzung von Optionalität in Zeitsouveränität liegen nach unseren Befunden vielmehr in einer Reihe von *Nutzungsbedingungen bzw. Nutzungsbarrieren*, auf die ich im Folgenden eingehen will.

5 Einführungsprozess und Rahmenbedingungen

Formelle betriebliche Arbeitszeitregelungen werden grundsätzlich von den Beschäftigten als Vorgaben verstanden, die direkt im Interesse der Betriebe liegen und nicht im Interesse der Lebensqualität der Beschäftigten eingeführt wurden. Dies scheint auch für die Einrichtung von Arbeitszeitkonten zu gelten und wird durch die Art der *Einführungsprozesse durch die Unternehmensleitungen* (top-down) und durch entsprechende Formulierungen in den Betriebsvereinbarungen (Bedingungen der Entnahme) gestützt. Die Einrichtung optionaler Zeitregelungen in den Betrieben geht in der Regel nicht auf Initiativen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter zurück. Arbeitszeitkonten werden vom Management relativ pragmatisch als betriebswirtschaftliches Konzept eingeführt, um den Arbeitskräfteeinsatz flexibler nach Marktanforderungen zu steuern, um die mittlere Führungsebene von der komplexen und konfliktreichen Funktion der Steuerung und Kontrolle des betrieblichen Arbeitseinsatzes zu entlasten und um Zuschläge für „nicht normale Arbeitszeiten“ zu vermeiden.

Die andere Seite der Regulierung, die Abstimmung persönlicher Zeitinteressen mit den betrieblichen Anforderungen, wird von den Betriebsleitungen an die Beschäftigten delegiert. Die Erhöhung der *Optionalität der Beschäftigten* und die Unterstützung der Interessenbalance war in keinem der Betriebe ein eigenständiges Ziel des Managements. Damit werden vom Management Faktoren, die die Realisierung von Zeitsouveränität behindern bzw. unmöglich machen, bewusst in Kauf genommen. Ergebnis ist, dass in der Praxis Überstunden entgegen der Formalregelung entgolten, übertragen oder nicht angerechnet werden.

Deutliche Grenzen der Realisierung von Beschäftigtenoptionen setzen die unternehmerischen *Strategien der Personalbemessung*. In der Regel wurde die Produktion mit einer minimalen Stammbesetzung gefahren. Dadurch musste fast durchgehend Mehrarbeit eingesetzt werden, und es entstanden kaum Situationen, in denen Zeit von den Konten entnommen werden konnte. Phasen der Entnahme entstehen hier nur aus Absatzkrisen, in denen das Management selbst die Beschäftigten drängt, ihre Konten zu räumen, und damit jede Optionalität zerstört („Arbeiten, wenn Arbeit da ist“).

6 Die Bedeutungszunahme persönlichen Zeithandelns

Während für die Unternehmen durch den Übergang zu einer ergebnisbezogenen Steuerung die konkrete Arbeitszeit gegenüber der Aufgabenerledigung an Bedeutung verliert, gewinnt sie für eine wachsende Zahl von Beschäftigtengruppen eine neue Bedeutung. Früher gaben gesellschaftliche Zeitinstitutionen und kollektiv geregelte Arbeitszeiten einen vom Einzelnen nicht zu beeinflussenden Rhythmus vor, der auch in das Privatleben fortwirkte, auf den das ganze Leben abgestellt war. Unter dem Regime kontrollierter Flexibilisierung wird Arbeitszeit partiell gestaltbar und ist insofern auch individuell zu kalkulieren (zum Konzept des Zeithandelns; Jurczyk 1997). Für welche privaten Zwecke soll Zeit veranschlagt werden, was hat momentan Priorität, welchen Einfluss hat welches Arbeitszeitverhalten auf die betriebliche Karriere, auf das Einkommen, auf betriebliche und private Belastungssituationen, auf Familie und Freunde, auf persönliche Hobbys und Interessen? *Die gesamte alltägliche Lebensführung gerät damit unter einen Organisations- und Gestaltungsdruck*, verbunden mit einer persönlichen Verantwortung für die (unbeabsichtigten) Folgen des eigenen Zeithandelns gegenüber dem Betrieb, gegenüber der Familie und sich selbst. Die Zeit-Ansprüche und Zumutungen der Betriebe an die Beschäftigten steigen, aber auch die privaten Anforderungen und Ansprüche. Sie werden zunehmend unvereinbar und verstärken den Zeitstress, daher die Metapher der Balance, von der „Kunst der Lebensführung“ (bzw. modernisierungstheoretisch von der „reflexiven Lebensführung“; Hildebrandt 2000).

7 Der persönliche Bedarf nach Rhythmisierung und Optionalität

Die Verteilung der Muster der Zeitkontennutzung belegen, dass nur eine Minderheit der Beschäftigten eine Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben zulässt oder aktiv mitträgt. Die Aussage, dass insbesondere die Beschäftigten in den IuK-Branchen selbst weitgehende Interessen an einer Flexibilisierung ihrer Arbeitszeit haben, können wir nicht bestätigen. Nicht nur die Beschäftigtengruppen, die durch familiäre Verpflichtungen zu verbindlichen und stabilen Zeitverfügungen gezwungen sind, organisieren eine *Rhythmisierung* ihrer Arbeitszeiten. Auch viele Beschäftigte ohne solche zwingenden Anforderungen stellen unter den Bedingungen optionaler Flexibilisierung Rhythmen her und begrenzen damit den betrieblichen Zugriff auf ihr Leben. Auffällig ist darüber hinaus, dass die neuen Freizeiten eng an die traditionellen Zeitinstitutionen angelehnt werden, insbesondere an das Wochenende. Dadurch entstehen größere Freizeitblöcke, deren Organisation aber nicht quer zu den noch wirkungsmächtigen Zeitinstitutionen steht.

Darüber hinausgehend ist es völlig richtig, dass die Beschäftigten eine *gelegentliche Flexibilität* benötigen, aber als Ausnahme in einem ansonsten geregelten und stabilen Arbeits- und Lebensrhythmus. Das bezieht sich einmal auf die kurzfristigen Ereignisse des Privatlebens wie Krankheit von Kindern oder Verwandten, Ausfall von Kindergarten und Schule, Besuche von Ämtern u. Ä. Hierfür sind kurzfristige und *kleinteilige Entnahmen* in der Regel ausreichend, wie sie Gleitzeitkonten vorsehen, und wie sie auch zahlreich genutzt werden.

Etwas anderes ist die Nutzung von *Blockfreizeiten oder Sabbaticals* für individuelle Projekte wie einen größeren Urlaub, Hausbau, Weiterbildung, eine längere Entlastung des Partners oder ein Projekt mit den Kindern. Solche Projekte unterliegen einer anderen Logik,

sie müssen geplant werden, teilweise wird Zeit dafür gezielt angespart, die Entnahme wird zeitlich, finanziell und organisatorisch vorbereitet. Und diese Zeit gewinnt einen besonderen Charakter – als Zeit außerhalb betrieblichen und häuslichen Zwangs, als „Zeit für sich“. Zeitkonten eröffnen Ausschnitte freier Zeit und neue Möglichkeiten einer biographischen Zeitplanung.

Für alle Nutzungsformen gelten eine Reihe *fördernder regulativer Bedingungen*: die Freiwilligkeit der Entnahme, die Existenz von realen Wahlmöglichkeiten, die Planbarkeit der Entnahme, die Zuverlässigkeit von Zeitvereinbarungen sowie die Begrenzung von Mehrarbeit bzw. die Möglichkeit Phasen kürzerer Arbeitszeit.

Insgesamt haben wir bei den Beschäftigten vier idealtypische *Muster von Zeithandeln* im Umgang mit der Entgrenzung bei flexiblen Arbeitszeiten vorgefunden:

1. Die Akzeptanz einer begrenzten Flexibilisierung der Arbeitszeit entsprechend den Arbeitsanforderungen, aber auch die Setzung neuer und fester individueller Grenzen und die kalkulierte Nutzung angesparter Zeit („Eigenrhythmisierung“ oder „mastery“ nach Sennett). Dies kann als Etablierung einer neuen Zwischenzone zwischen Nur-Erwerbsarbeit und Nur-Privatheit beschrieben werden, wodurch der Privatbereich eingeeengt, aber dann entschieden geschützt wird („quality-time“ nach Hochschild).
2. Eine hohe Identifikation mit projektförmiger Arbeit und entsprechend varianten Arbeitszeiten sowie eine eigenaktive Integration von Arbeit und Leben in beiden Bereichen („Integration“).
3. Eine weitgehende und defensive Anpassung der persönlichen Arbeitszeiten an die betrieblichen Vorgaben und d.h. eine abgeleitete Flexibilisierung der individuellen Lebensführung („Anpassung“ oder Drift nach Sennett).
4. Die Nicht-Nutzung von Optionsmöglichkeit und die Einforderung einer restriktiven Regulierung flexibler Arbeitszeiten durch Staat und Gewerkschaften („Re-Traditionalisierung“).

Diese Typisierung weist starke Ähnlichkeiten mit den „Elastizitätsmustern“ auf, die unter Bezug auf den neuen Arbeitstypus des „Arbeitskraftunternehmers“ gebildet worden sind (Pongratz/Voß 2003, 106 ff.). Unsere These ist, dass die Einführung von Zeitkonten das Muster der Eigenrhythmisierung unterstützt. Zur quantitativen Verteilung der Typen lassen sich auf Grundlage unserer Studie keine Aussagen machen, bei der die Typen 2 und 3 dominierten.

8 Neue Handlungskriterien der Beschäftigten

Die vorgefundenen Muster von Zeithandeln sind Resultat aus den angebotenen Optionen und den individuellen Strategien des Zeithandelns. Sie drücken nicht nur den Versuch aus, neue Chancen optionaler Arbeitszeiten zu nutzen, sondern mit flexiblen Arbeitszeiten verbundene bzw. befürchtete Risiken gering zu halten. Mit dem Übergang von stabilen, kollektiven und zumindest teilweise gesellschaftlich synchronisierten Normalarbeitszeiten zu flexibilisierten und individualisierten Arbeitszeiten sind grundsätzlich eine Zahl von *neuen und schwer kalkulierbaren Risiken* für die Beschäftigten verbunden, die ebenfalls eine zögerliche Nutzung begründen:

1. *Koordinations- und Synchronisationsrisiko*

Am breitesten thematisiert ist das Problem der individuellen Abstimmung zwischen der

Erwerbsarbeit und dem Privatleben, zwischen Arbeitswelt und Lebenswelt. Beide Bereiche haben eigene Anforderungen und Zeitordnungen, die so zu gestalten sind, dass Absprachen und Arbeitsteilungen funktionieren (Koordination) und dass gemeinsame soziale Zeiten möglich sind (Synchronisation). Diese Leistungen sind für Familien und insbesondere solche am anspruchsvollsten, in denen beide Partner erwerbstätig sind und zu versorgende Personen mit im Haushalt leben.

Versorgung ist größtenteils unmittelbar bedarfsbezogen zu erbringen und nur in persönlicher Anwesenheit möglich. Dementsprechend ist eine Kontierung von Versorgungsarbeit nach dem Prinzip „Erst arbeiten, dann leben“ schwer möglich bzw. mit hohen sozialen Risiken und Kosten verbunden.

2. *Gesundheitsrisiko*

Zeitkonten beruhen auf dem Prinzip, Mehrarbeit zu erbringen und ein Zeitäquivalent aufzubewahren. Zeitkonten befördern die Tendenz zur Normalisierung von Mehrarbeit und das in einer Phase gesellschaftlicher Zeitpolitik, in der die realen Arbeitszeiten insbesondere von qualifizierten Beschäftigten bereits ein hohes Niveau erreicht haben. In Phasen, in denen Beschäftigte in längerfristigen Projekten arbeiten bzw. wenn andauernder Personalangel im Betrieb besteht, steigt die Gefahr der Überforderung mit dauerhaften gesundheitlichen Folgen. Vergleichbares gilt für stark unregelmäßige Lagen der Arbeitszeit. In beiden Fällen sinkt die Möglichkeit, die Überlastung durch spätere Freizeiten auszugleichen. Stressbedingte Gesundheitseinschränkungen mindern dann wiederum die individuelle Fähigkeit, mit zukünftigen Flexibilitätsanforderungen umzugehen.

3. *Beschäftigungs-/Karriererisiko*

Im Bezug auf die Zeitkontennutzung besteht gegenüber dem Betrieb auf zwei Seiten ein Risiko durch „abweichendes Verhalten“: beim Ansparprozess durch die Ablehnung von zusätzlicher Mehrarbeit, beim Entnahmeprozess durch die Wahl von dem Betrieb nicht genehmen Freizeiten. Hinzu kommt die Hartnäckigkeit, mit der solche abweichenden Zeitinteressen von den jeweiligen Beschäftigten vertreten werden. Es hängt entscheidend von der betrieblichen Arbeitszeitkultur ab, ob abweichende Optionen anerkannt oder als Illoyalität interpretiert werden und in die Personalbewertung einfließen. Ein ähnlicher Prozess findet auch in Gruppen und Teams statt; stark abweichende Zeitwünsche und die Durchsetzung gegen das Team bergen das Risiko der Desintegration aus der Gruppe.

Eine wichtige Dimension dieses Risikos sind die innerbetrieblichen Zeitkonflikte. Das Management hat mit den Zeitkonten Probleme der Zeitplanung und Zeitverteilung nach unten delegiert. Dort können Kompetenzen der Konfliktregulierung entstehen, aber auch gefährdende Eskalationen.

Ein weiteres Risiko besteht in den Wiedereinstiegsbedingungen nach längeren Freizeiten wie Sabbaticals (vgl. Probleme der Rückkehr nach Teilzeitphasen).

4. *Qualifikationsrisiko*

Das Qualifikationsrisiko ist Teil des Karriererisikos. Bei einer negativen Bewertung von abweichenden Arbeitszeitwünschen durch die Betriebsleitung und längerer Abwesenheit aus dem Betrieb steigt das Risiko, bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen nicht berücksichtigt zu werden. Mit dem Ausmaß der Abweichung von gewünschten Arbeitszeiten steigt dieses Risiko, wie der mehrheitlich unterqualifizierte Einsatz von Teilzeitbeschäftigten zeigt.

5. Einkommensrisiko

Bei der Einführung von Zeitkonten ist das Einkommensrisiko begrenzt. Das Konzept der Zeitkonten beruht auf der Annahme, dass bereits ohne Mehrarbeit ein ausreichendes Einkommen erzielt wird und dass daher der Gesundheitseffekt des Freizeitausgleichs einem Zusatzeinkommen vorzuziehen ist. Diese Voraussetzung muss in der Realität nicht zutreffen, die Geldpräferenz einzelner Beschäftigten kann aufgrund ihres Einkommensniveaus und besonderer privater Aufwendungen sehr hoch sein.

Das eigentliche Einkommensrisiko bei Zeitkonten liegt im Verfall von Kontenbeständen. Diese Möglichkeit kann explizit geregelt sein (z.B. beim Überschreiten bestimmter Kontenbestände oder Zeitpunkte für den Kontenausgleich) oder aus ungeregelten Situationen entstehen. Insgesamt aber sind Zeitkonten eher ein Instrument der Registrierung und Werterhaltung von Mehrarbeit im Unterschied zu Formen wie Vertrauensarbeitszeit.

6. Planungsrisiko/Verteilungsrisiko

Dieses Risiko bezieht sich auf die nicht beabsichtigten Folgen des eigenen Zeithandelns im Verhältnis zwischen Arbeit und Leben, es hängt vielfach mit dem Synchronisationsrisiko zusammen. Beispiele für die Folgen falscher Schwerpunktsetzungen sind im Bereich des Privatlebens die Entfremdung von den Kindern, das Zerfallen von Freundschaften bis hin zu Ehescheidungen, im Berufsleben sind dies Qualifizierungsmängel, die mangelnde Vorbereitung auf einen Berufswechsel, das mangelnde Ansparen für die Alterssicherung etc. Es handelt sich wesentlich um Langfristrisiken, die in Zeiten von Flexibilität und Diskontinuität nur begrenzt durch individuelle Planung aufgefangen werden können.

Die aufgeführten Risiken haben unterschiedliche Gewichte und Ausformungen, je nach Volumen und Dauer der abweichenden individuellen Option. Am bedeutendsten dürfte aber der Grundsachverhalt der *Risikoverlagerung* sein. Durch die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, aber auch von Arbeitsverhältnissen und Erwerbsbiographien steigen nicht nur der Umfang individueller Lebensentscheidungen, sondern auch die (positiven oder negativen) Folgen für den Einzelnen. Dabei handelt es sich nicht nur um neue Risiken, sondern um eine Verlagerung alter Risiken z.B. vom Sozialstaat und von den Betrieben auf die Beschäftigten (vgl. z.B. Schmid 2002, 235 ff.).

Kurzfristig stehen bei den Beschäftigten das Belastungsrisiko (insbesondere an bereits hoch belasteten Arbeitsplätzen) und das Synchronisationsrisiko (insbesondere in Familien) im Vordergrund. Generell gilt, dass eigentlich alle Befragten bei der Ausweitung flexibler Arbeitszeiten das Primat der Arbeitsanforderungen anerkannten und damit, mehr oder weniger freiwillig, das Beschäftigungsrisiko begrenzten. Hieran wäre eine Diskussion über unterschiedliche Beschäftigtentypen anzuknüpfen, die entsprechend unterschiedliche Präferenzen und Stile des Zeithandelns haben und entsprechend unterschiedlich auf das Angebot der Optionalität reagieren (soziale Ungleichheit).

Gegenwärtig ist in der Handhabung der Zeitkonten, sowohl bei den Beschäftigten wie bei den Personalabteilungen, eine Verschiebung der Zeitforderungen bzw. -schulden in die Zukunft zu beobachten, die zu einer Verschärfung der entsprechenden Risiken führen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, strategische Überlegungen zur *Konzipierung von neuen Lebensarbeitszeitmodellen* anzustellen.

9 Kompetenz des Zeithandelns

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Rahmen betrieblicher Rationalisierungsstrategien erfordert von den Beschäftigten in jedem Fall Fähigkeiten des Zeithandelns, gerade auch wenn sie versuchen, auf den traditionellen Zeitrhythmen zu beharren. Gefordert ist eine *Handlungskompetenz des Balancierens*, des beständigen Reflektierens, Abwägens und Arrangierens zwischen alternativen Zeitverwendungen.

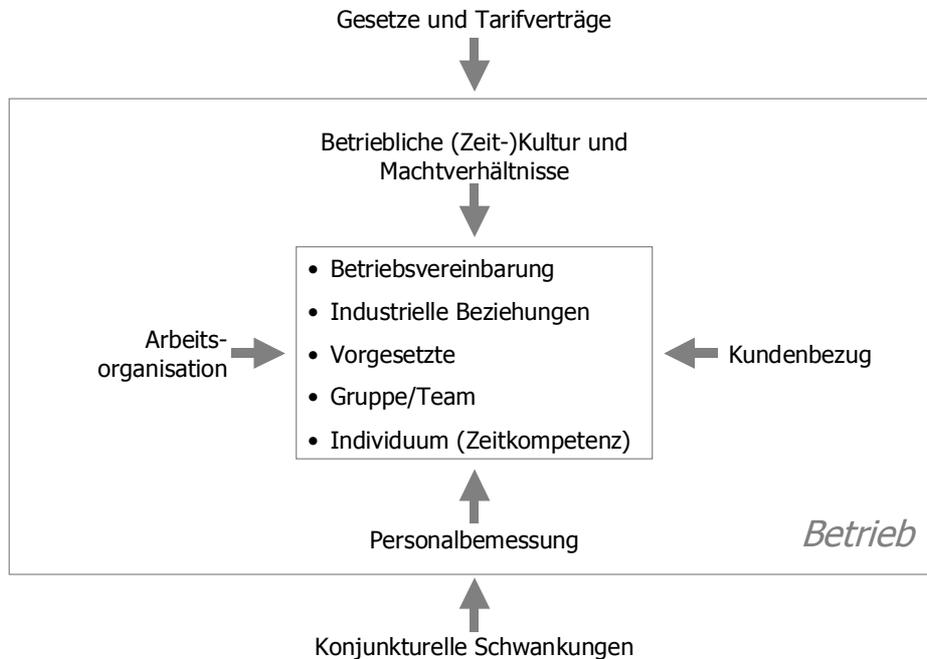
Während der Begriff der Qualifikation sich auf Fähigkeiten und Fertigkeiten bezieht, um mit bekannten und strukturierten Anforderungen umzugehen, wird mit dem Begriff der Kompetenz die Fähigkeit bezeichnet, sich mit unerwarteten Veränderungen und unbekanntem Situationen auseinander zu setzen (Erpenbeck/Sauer 2000). Der Kompetenz-Begriff in dieser Definition ist folglich gut geeignet, um den Umgang mit Diskontinuität, Instabilität und Unsicherheiten von flexibler Arbeit zu bezeichnen. Allerdings stehen dem Kompetenz-Begriff ähnliche Einwendungen entgegen wie dem Balance-Begriff, d.h. modisch, überladen, unscharf, theoretisch nicht fundiert zu sein (Geisler/Orthey 2002)

Ausgehend von unseren Projektbefunden schließt diese „Zeitkompetenz“ die Fähigkeit zur persönlichen Zielbestimmung („was ich wirklich will“), zur Reflexivität, zur Zielstrebigkeit (Planung, Risiko- und Chancenabwägung, Vorbereitung der Durchsetzung), zum Umgang mit Zielkonflikten und zum Lernen aus Erfahrungen ein (vgl. auch E. Hoff 2003). Balancieren setzt auch das Aushalten von Ungleichgewichten, von kurzfristig wechselnden und widersprüchlichen Vorgaben voraus; der Zwang zum Balancieren beruht auf Nicht-Balance, kann atemlos und stressig werden, lässt dem Individuum kaum Reflexionszeiträume.

Die Fähigkeit zum Balancieren ist eine persönliche Kompetenz, eine extern sozialisierte Ressource, auf die seitens der Betriebe im Eigeninteresse zugegriffen wird, die aber auch zur Herstellung von individueller Lebensqualität und einer gelungenen Biographie immer unverzichtbarer wird. Und sie ist eine Kompetenz, die insbesondere in der Familienarbeit gelernt wird (Gerzer-Sass/Erler 2001). Sie ist damit eine Kompetenz, die eher von Frauen mit in den Betrieb gebracht wird und die immer in einem Widerspruch zum zentralen Betriebsinteresse an einer umfassenden Verfügbarkeit der Beschäftigten für den Betrieb stehen wird. Die Anerkennung abweichender Lebensformen („diversity“; Engelbrech 2003) ist damit sowohl Voraussetzung für eine breitere Nutzung von Arbeitsvermögen wie dessen immanente Grenze.

10 Ein neues betriebliches Regelungssystem

Das eher handlungstheoretisch verortete Konzept der Balance bedarf einer strukturtheoretischen Einbettung (Funke/Schroer 1998). Die ausführlich behandelten Möglichkeiten des individuellen Zeithandelns finden ihre Grenzen und ihre Struktur in den betrieblichen Rahmenbedingungen. Hierzu gehören Faktoren wie die wirtschaftliche Lage des Betriebs, die Kundennähe, die generelle Personalpolitik, die Arbeitsorganisation und nicht zuletzt die Betriebskultur bzw. Arbeitszeitkultur (Böhm/Herrmann/Trinczek 2004).

Abb. 1: Einflussfaktoren auf betriebliches Zeithandeln

Dazu gehört zum anderen die *Organisation der betrieblichen Zeitpolitik* auf den verschiedenen betrieblichen Ebenen. Gegenüber früheren Phasen der Zeitpolitik haben wir eine deutliche Dezentralisierung der Regulierung zu registrieren.

Der formale Rahmen der Handhabung von Zeitkonten wird überwiegend durch eine Betriebsvereinbarung gesetzt, die den Modus der Kontennutzung beschreibt, aber oft nicht die betriebliche Praxis (zum Regulierungsgrad; Bauer/ u.a. 2002, 154 ff.). In der Regel wird hier der Vorrang betrieblicher Belange vor den Zeitwünschen der Beschäftigten festgelegt, was dem Grundprinzip der Gleichrangigkeit bei Work-Life Balance widerspricht (s. o.). Die Rolle der industriellen Beziehungen in den Betrieben ist aufgrund der Dezentralisierung der Regulierung eingeschränkt. Der Beitrag der Betriebsräte zur Konzipierung – mit Unterschieden nach Betriebsgröße und Branche – ist eher gering; ein Einfluss im Konfliktfall ist größtenteils nicht vorgesehen.

Auch der formelle Einfluss der Vorgesetzten wird grundsätzlich geringer. Aber hier existieren, auch innerhalb eines Betriebes, erhebliche Unterschiede. Einzelne Vorgesetzte haben ein starkes informelles Zeitregime aufgebaut und intervenieren in die Kontennutzung. Nur Wenige unterstützen aktiv die Balanceversuche der Beschäftigten.

Gewachsene Bedeutung dagegen kommt der *Arbeitsgruppe bzw. dem Projektteam* zu. Der tatsächliche Arbeitsanfall der Gruppe und die jeweilige Gruppenbesetzung sind die wichtigsten Einflussfaktoren für das Zeithandeln der Beschäftigten mit der Maßgabe, die effektive Zusammenarbeit nicht zu gefährden. Sie kalkulieren die Möglichkeit der Realisierung und die Konsequenzen individueller Arbeitszeitwünsche für das Team. Erscheint der Wunsch machbar, wird er eingebracht und hat hohe Durchsetzungschancen. Die Gruppe wird als Integrati-

ons- und Abstimmungsinstanz erheblich aufgewertet. Ihre Wirkung auf die Zeitsouveränität ist zwiespältig: Auf der einen Seite werden „unrealistische“ Wünsche unterdrückt, auf der anderen Seite entsteht ein neuer Raum von Gegenseitigkeit und Tauschgerechtigkeit, der eine starke Bindungswirkung hat und durchaus in Konkurrenz zu den häuslichen Räumen treten kann. Je stabiler und je heterogener die Gruppe bezüglich der individuellen Zeitinteressen ist, desto besser sind diese zu realisieren (Minssen 1999; Haipeter 2003).

Was realistisch ist bzw. dafür gehalten wird, hängt von den oben genannten Rahmenbedingungen ab, von denen ich hier nur auf die *Betriebskultur* eingehen möchte. Dieses Konzept hat ähnliche Schwächen wie das der Balance, bekommt aber gerade bei Unternehmensstrategien der indirekten Steuerung durch „partizipatives Management“ (Pekruhl 2001, 184) besondere Bedeutung. Kultur wird als „Geflecht von unhinterfragten Grundannahmen“ verstanden, „die die Wahrnehmung, das Denken sowie das Fühlen von Organisationsmitgliedern prägen, wenn sie bestimmten wiederkehrenden Situationen gegenüberstehen“, sie ist Ergebnis der Interaktion einer Gruppe. Wenn wir auf die *betriebliche Zeitkultur* abstellen, geht es neben den Normen und Regelungen um den alltäglichen Umgang mit Mehrarbeit, um Anwesenheitsrituale, um die Offenheit für persönliche Wünsche und Notlagen, um die generelle Bedeutung, die den persönlichen Zeitinteressen der Beschäftigten im Betrieb zugerechnet wird. Für den selbstorganisierenden Umgang mit individueller Arbeitszeit würde dies eine „fest verankerte Kultur individueller Arbeitszeitfreiheit“ voraussetzen (Böhm/Herrmann/Trinczek 2003, 218). Und hier mussten wir feststellen, dass das formale Angebot optionaler Arbeitszeiten isoliert in einem Umfeld betriebsorientierter und angeordneter Arbeitszeitpolitik steht. Mehr noch, die Bedeutung der realen betrieblichen Arbeitszeitkultur für das Funktionieren eines neuen Regulationsmodus, von selbst regulierter Zeitsteuerung, ist von den Unternehmensleitungen überwiegend nicht erkannt. In dieser Blockade liegen u. E. entscheidende Hindernisse für die offensive Nutzung von Zeitkonten durch die Beschäftigten: „Der eigenverantwortlich handelnde Beschäftigte ist als flexibler Arbeitstypus immer stärker gefragt, aber die dem Leitbild entsprechenden Freiheiten, die sich in die persönliche Option eines eher immateriellen Zeitwohlstands ummünzen ließen, werden ihm nicht einmal annähernd zugebilligt.“ (Eberling u.a. 2003, 244)

11 Resümee

Bereits diese gebündelten und selektiven Projektergebnisse machen deutlich, wie viel empirische, theoretische und strategische Fragestellungen und Perspektiven durch die Fokussierung auf Balance aufgeworfen werden. Ich will mich hier auf zwei Aspekte beschränken.

Zum einen hat sich herausgestellt, dass sich das *Konzept der Balance von Arbeit und Leben* zur Beschreibung von veränderten Arbeits- und Lebensanforderungen sowie wechselnden Prioritäten in der Postmoderne eignet. Das Konzept öffnet den Blick für die Verflüssigung von Grenzen und neue Grenzziehungen. Es zeigt die Bedeutung flexibilisierter Arbeit und einer neuen Kompetenz des Zeithandelns in einer reflexiven Lebensführung, die allerdings eines Rahmens kollektiver Regulierung von individuellen Rechten und Prozeduren bedarf. Zeitkonten beispielsweise können die Zumutbarkeiten betrieblicher Flexibilisierung nicht auffangen, neutralisieren oder sogar in ihr Gegenteil verkehren. Die Einräumung von individuellen Optionen der Zeitentnahmen kann die Belastungen durch Mehrarbeit und Flexibilisierung nicht kompensieren. Zeitkonten bleiben an die Voraussetzungen der Mehrarbeit und der

betrieblichen Disposition über Arbeitskraft gebunden. Diesbezüglich liegt eine Schwäche des Konzepts der Balance in der Überbetonung des subjektiven Beitrags und einer Unterbetonung der strukturellen Seite. Die Grundbedingungen von Zeitnot und betrieblicher Herrschaft bleiben erhalten und erlauben nur eine schmale und selektive Zone des Balancierens.

Zum anderen sind die konkreten Kontextbedingungen des Balancierens deutlich geworden. Das bedeutet, dass die Frage nach den Humanisierungsfortschritten durch regulierte Flexibilisierung, nach dem Souveränitätsgewinn der Beschäftigten nicht generell, sondern nur fallweise und unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren beantwortet werden kann. Empirisch hat sich allerdings eine ausgeprägte Schiefelage zwischen dem betrieblichen Zugriff auf das Arbeitsvermögen einerseits und der Thematisierung und Durchsetzung persönlicher Zeitinteressen andererseits gezeigt. Auf beiden Seiten besteht erheblicher Gestaltungsbedarf. Auf betrieblicher Seite fehlen die gleichgewichtige Anerkennung persönlicher Zeitinteressen und die fördernde Gestaltung von Personalpolitik und Arbeitsorganisation. Auf Beschäftigtenseite mangelt es an offensiven Nutzungsversuchen, Erfahrungen und Lernprozessen, aus denen sich erst eine persönliche Kompetenz des Zeithandelns herausbilden kann. Wenn der Großtrend zu Flexibilisierung und Individualisierung nicht zurückzudrehen ist, werden Formen der regulierten Flexibilisierung mit Zeitoptionen in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.

Literatur

- Barkholdt, Corinna (1998): Destandardisierung der Lebensarbeitszeit – Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft. Opladen/Wiesbaden
- Bauer, Frank u.a. (2002): Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Köln
- Böhm, Sabine, Christa Herrmann, Rainer Trinczek (2004): Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Berlin
- Bode, Ingo, Hanns-Georg Brose (1998): Die neuen Grenzen organisierter Reziprozität; in: Berliner Journal für Soziologie, H. 2, 79-196
- Brake, Anna (2003): Familie – Arbeit – Freizeit: Was zählt? Optionen der Lebensqualität in den Vorstellungen junger Erwachsener. Opladen
- Bude, Heinz (2003): Selbstständigkeit und Sorge; in: Frankfurter Rundschau vom 6.12.2003
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Opladen
- Eberling, Matthias u.a. (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin
- Engelbrech, Gerhard (2003): Diversity und Chancengleichheit. Eine neue Herausforderung erfolgreicher Personalpolitik; in: Eszter Belinszki, Katrin Hansen, Ursula Müller (Hg.) (2003): Diversity Management. Münster, 62-103
- Erpenbeck, John, Johannes Sauer (2000): Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Lernkultur Kompetenzentwicklung"; in: QUEM (Hg.): Kompetenzentwicklung 2000. Münster, 289-335
- Friedman, Stewart D., Perry Christensen, Jessica Degroot (2000): Work and Life: The End of the Zero-Sum Game; in: Harvard Business Review on Work and Life Balance. Boston/MA, 1-29
- Geisler, Karlheinz, Frank Michael Orthey (2002): Kompetenz. Ein Begriff für das verwertbare Ungefähre; in: Report Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, Nr. 49, 69-79
- Gerzer-Sass, Annemarie, Wolfgang Erler (2001): Die Kompetenzbilanz. München
- Haipeter, Thomas (2003): Erosion der Arbeitsregulierung? Neue Steuerungsformen der Produktion und ihre Auswirkungen auf die Regulierung von Arbeitszeit und Leitung; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 3/2003, 521-542
- Hartz, Peter (1996): Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden. Frankfurt/New York
- Hildebrandt, Eckart, Rüdiger Seltz (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin

- Hildebrandt, Eckart (Hg.) (2000): Reflexive Lebensführung. Berlin
- Hochschild, Arlie Russell (2002): Work-Life Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen
- Hoff, Andreas (2003): Was betriebliche Arbeitsgestaltung zur Work-Life-Balance beitragen kann. www.arbeitszeitberatung.de
- Hoff, Ernst-H. (2003): Kompetenz- und Identitätsentwicklung bei arbeitszentrierter Lebensgestaltung; in: Bulletin berufliche Kompetenzentwicklung 4/2003, 1-7
- Hunziger, Anke (2003): Die Ergebnisse der Kienbaum-Studie: Die Worklife Balance internationaler Topmanager; in: Matthias T. Meifert, Mathias Kesting (Hg.): Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte – Praxis – Perspektiven. Berlin etc., 5-26
- Janczyk, Stefanie, Lena Correll, Anja Lieb (2003): Quo vadis Arbeit? Jenseits verengter Perspektiven und Deutungsmuster, GendA Discussion Papers 1/2003, Marburg
- Jurczyk, Karin (1997): Ein subjektorientierter Blick auf „Zeit“. Widerunbrauchbare Dualismen; in: G. Günter Voß, Hans J. Pongratz (Hg.): Subjektorientierte Soziologie. Opladen, 169-182
- Klages, Helmut (1998): Werte und Wertewandel; in: Bernhard Schäfers, Wolfgang Zapf (Hg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Opladen, 698-709
- Klammer, Ute u.a. (2000): WSI – FrauenDatenReport. Berlin
- Kodz, Jenny, Henny Harper, Sally Dench (2002): Work-Life Balance: Beyond the Rhetoric. The Institute of Employment Studies Report. Brighton
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin
- Lehndorff, Steffen (2003): Wie lang sind die Arbeitszeiten in Deutschland? IAT-Report 2003-07, Gelsenkirchen
- Maihofer, Andrea, Tomke Böhnisch, Anne Wolf (2001): Wandel der Familie. Düsseldorf
- Minssen, Heiner (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München und Mering
- Moldaschl, Manfred, Günter G. Voß (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering
- Pekruhl, Ulrich (2001): Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen. München und Mering
- Pongratz, Hans J., Günter G. Voß (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin
- Schmid, Günther (2002): Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Frankfurt/New York
- Seifert, Hartmut (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität; in: WSI-Mitteilungen 02/2001, 84-91
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin
- Thompson, Paul (2000): Paradigmenwechsel oder wechselnde Paradigmen?; in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 25. Jg., 6-23
- Voß, G. Günter (2003): Entgrenzung, Selbstorganisation und Subjektivierung von Arbeit. Unveröff. Vortragsmanuskript. Berlin

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Eckart Hildebrandt
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
ARS/AB
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin

**Schlagwörter: Arbeitszeit, industrielle Beziehungen, Personal/
Personalführung, Zukunft der Arbeit**