

Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit

Vom "Normalarbeitsverhältnis" zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb

Dr. Alexander Klier

**Erschienen in: Groß, H.; Seifert, H. (2010)(Hrsg.):
Zeitkonflikte: Renaissance der Arbeitszeitpolitik
Berlin: Edition Sigma, S. 313 - 339**

21.10.2010

Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit

Vom "Normalarbeitsverhältnis" zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb

Inhalt / Abstract

Die Debatten um die Entgrenzung der Arbeitszeit, die Maß-Losigkeit neuer betrieblicher Steuerungsformen, die Diskussionen um "Gute Arbeit" sowie um eine Work-Life-Balance bieten die Möglichkeit, über einen Blick in die Historie in die Zukunft zu schauen. Es geht bei diesen Debatten in der Regel nicht nur um die Länge der Arbeitszeit bzw. ihre extensive Begrenzung: Es geht vor allem um die Intensität und Gestaltung sowie ihren konkreten qualitativen Gehalt. Ausgehend von einer betrieblichen Synchronie, also dem Nebeneinander unterschiedlicher zeitlicher Qualitäten im Betrieb, ergeben sich viele Anknüpfungspunkte, die Arbeit wieder in eine Lebenszeit zu überführen. Bei diesen Überlegungen spielen Gedanken über die Art und Weise des betrieblichen Miteinander und sozialen Untereinander eine wichtige Rolle. Die Entgrenzung und "Subjektivierung" von Arbeit werfen in diesem Sinn die Frage nach der Selbstzwecklichkeit, Sinnhaftigkeit und nach dem gesellschaftlichen bzw. sozialen Charakter von Arbeit neu auf.

Referenzfolie der gewerkschaftlichen Debatte um diese Themenfelder bleibt demgegenüber bisher das zeitliche Organisationsmodell des Normalarbeitsverhältnisses. Dieses Modell, das bei der kulturellen Entwicklung hin zum Fordismus half, die Rechte und zeitlichen Ansprüche der Beschäftigten durchzusetzen und damit am Wohlstand zu partizipieren, verliert zunehmend seine Schutzwirkung und Akzeptanz. Insofern ist es angezeigt, zeitliche Alternativen, vor allem in qualitativer Hinsicht, in die Tarifpolitik zu integrieren. Ernst genommen versprechen die zeitlichen Qualitäten hinter den neuen Steuerungsformen nämlich nicht nur eine höhere Produktivität der Arbeitsprozesse. Ihre Berücksichtigung bietet auch die Chance, dass die lebensweltlichen zeitlichen Bezüge, die im Rahmen von Industrialisierung und Taylorismus mühsam aus dem betrieblichen Kontext ausgeschleust wurden, nun wieder in die Betriebe zurückgeholt werden. Im günstigsten Fall ergibt sich dadurch die Chance, Arbeit als einen wichtigen Teil der Lebenswelt und eigenen Biografie begreifen und gestalten zu können.

Inhalt

<i>Inhalt</i>	2
<i>1. Betriebliche Synchronie – Zeitgestaltung der reflexiven Moderne</i>	3
1.1 Qualitative Zeit der Vormoderne	4
1.2 Abstrakte Arbeitszeiten der Moderne	4
1.2.1 Fordismus und betriebliche Zeitorganisation	5
1.2.2 Das "Normalarbeitsverhältnis"	5
1.3 Reflexive Entgrenzungen und ihre zeitlichen Qualitäten	6
1.3.1 Das Beispiel der Pause(n)zeiten	7
1.3.2 Von der Dauer und vom Warten	9
1.4 Der Trade-off zwischen quantitativer Arbeitszeitverkürzung und Qualität der Arbeitszeiten	10
<i>2. Arbeit und Leben - Eine gar nicht selbstverständliche zeitliche Trennung</i>	12
2.1 Die Diskussion um eine Balance von Arbeit und Leben	12
2.2 Von Freizeit und von freier Zeit	14
<i>3. Zeitqualität in der Arbeit = Dauer x Warten x Pause</i>	18
3.1 Vertrauen und andere dauerhafte Kategorien	18
3.2 Das Warten auf eine Work-Life-Balance	20
3.3 Pause für Fürsorgetätigkeiten	21
<i>4. Die Zukunft gewerkschaftlicher Zeitpolitik: Arbeitszeit als aufgabenbezogene Zeitverwendung</i>	23
<i>5. Literatur</i>	26

1. Betriebliche Synchronie – Zeitgestaltung der reflexiven Moderne

"Sie [die Arbeiter] blieben nicht nur an den zahllosen Feiertagen, sondern auch am 'blauen Montag' der Arbeit fern, sie kamen zu spät und gingen zu früh. Sie leisteten sich offizielle und inoffizielle Pausen, in denen geredet, gegessen, bisweilen auch Karten gespielt, gerauft und vor allem viel Bier und Schnaps getrunken wurde. Die Eltern nahmen ihre Kinder zur Arbeit mit und setzten sie als Handlanger ein" (Deutschmann 1990: 84).

Eine Standardisierung von Zeit war die Bedingung und kulturelle Notwendigkeit geteilter sozialer Zeit in komplexen Gesellschaften. Vor allem die Zusammenfassung arbeitender Menschen in Fabriken erforderte ein beträchtliches Maß an Synchronisation. Die Abstraktion moderner (Arbeits-) Zeitstrukturen hat Menschen organisationsfähig gemacht und eine Emanzipation von natürlichen Zeitzyklen ermöglicht (van Rossum 1992, Zerubavel 1988). So gesehen war die Durchsetzung eines kontinuierlichen, linearen und "chronometrischen" Zeitverständnisses eine der größten Herausforderungen im Zuge der industriellen Revolution als kulturellem Prozess. Die dabei stattfindende qualitative Entleerung der Arbeitszeit hatte für die meisten Menschen einen langen und schmerzlichen zeitlichen Umerziehungsprozess zur Folge und mündete in die moderne Arbeitsdisziplin sowie die Trennung von Arbeit und Freizeit (Deutschmann 1990, Klier 2007, Landes 1999). "Mature industrial societies of all varieties are marked by time-thrift and by a clear demarcation between 'work' and 'life'" (Thompson 1967: 93).

Speziell in der Nachkriegsphase galten Arbeitsteilung und Spezialisierung als Produktivitätsfortschritt, der auch von den Gewerkschaften begrüßt und getragen wurde. Die zugrunde liegende tayloristische Arbeitsorganisation führte zu einer bisher ungekannten Steigerung der ökonomischen Produktivität und, damit verbunden, gewerkschaftlichen Tarifierfolgen. Die Erhöhung der Arbeitsproduktivität erfolgte dabei vor allem dadurch, dass über die Lohnarbeit alle als nicht relevant erachteten qualitativen Zeiten systematisch aus dem Arbeitsprozess ausgegliedert wurden. Einen besonderen Stellenwert hatte hierbei die Form kollektiver Arbeitszeitregulierungen: In Folge der bevorzugten Arbeitsarrangements entstanden - vor allem zu ihrem Schutz - eine ganze Reihe inzwischen als normal empfundener sozio-kultureller zeitlicher Trennungen und Grenzen. Zentral wurde die Unterscheidungen in Arbeit und Freizeit, Person und Arbeitskraft oder produktiver Arbeit und Haushaltsführung (Reproduktion). Die starke geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und Verdrängung vieler alternativer zeitlicher Umgangsformen wurde damit ebenfalls gefestigt (Maurer 1992). Doch diese Trennungen sind alles andere als selbstverständlich oder naturnotwendig, wie folgender historischer Rückblick zeigen mag.

1.1 Qualitative Zeit der Vormoderne

Das Leben und Handeln von Menschen in archaischen und vormodernen Kulturen steht in engem Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Zeit. Diese vollzieht sich in konkreten, lokalen Räumen, woraus sich eine erlebte Raumzeit ableiten lässt. Viele zeitliche Bemessungsgrößen ergeben sich in traditionellen Kulturen aus diesem konkret erlebten Bezug des Alltagshandelns und spiegeln die lebensweltlichen Qualitäten wider (vgl. hierzu Müller K. E. 1997: 221f).¹ Auch die Arbeitszeiten waren während der vor- und frühindustriellen Phase keine absolut vorgegebenen oder an abstrakten Zeiteinheiten orientierte Größen. Vielmehr waren Arbeitszeiten aufgabenbezogen und ebenfalls eingebunden in soziale oder ereignisorientierte Sachverhalte (Thompson 1967). Zeit wurde zwar zur Strukturierung der Arbeit verwendet, sie war aber kein im strengen Sinn *wertbildender* Faktor. Im Handwerk und dem frühen Industrieproletariat herrschten deshalb eher eine Orientierung an der zu bewältigenden Arbeit und die dementsprechende Rhythmik vor. Vor allem gab es noch keine strikte Trennung der verschiedenen Lebensbereiche. Soziale Tätigkeiten, Reden, Feiern und Essen wurden ganz selbstverständlich in den Arbeitsprozess integriert, d.h. lebensweltliche Aspekte wurden auch während der Arbeitszeit vollzogen (Deutschmann 1990, Maurer 1992). Dieser Mischung hafteten immer Arbeitsunterbrechungen und Unregelmäßigkeiten an und insofern gab es ein heftiges Auseinanderlaufen der individuellen, kollektiven und industriellen Zeitororganisationen. Die Zeitstruktur der Industriearbeit war weder "in den Lebensrhythmus und die Lebensgeschichte der Arbeiter und Arbeiterinnen [...], noch [deren Zeiten] in den Rhythmus des Betriebes" integriert (Deutschmann 1990: 87). Dies drückte sich in Betrieben in mannigfachen Stillständen, Zusammenbrüchen und Produktivitätsproblemen aus.

1.2 Abstrakte Arbeitszeiten der Moderne

¹ Beispielsweise bezeichnete ein Tontopf bei den Jakuten in Sibirien die Zeit, welche benötigt wurde um eine Mahlzeit im Tontopf zuzubereiten, nämlich ca. 2 Stunden. Dieses Zeitmaß entsprach gleichzeitig dem Streckenmaß, den ein Mann zu Fuß zurücklegen konnte, ca. 7 – 12 Kilometer. Bei den Mongolen bestimmte man Zeit angelehnt an Einheiten, die zum Aufsatteln des Pferdes (2 – 4 Minuten) oder zum Melken eines Schafes (10 Minuten) benötigt wurden. Thompson (1967) führt in seinem Aufsatz bezüglich der frühindustriellen Zeitstrukturen die "pissing while" als eine "irgendwie willkürliche" Messmethode an. Aus solchen Zeitmaßen abgeleiteten soziale Koordinationsmechanismen und Lebensgewohnheiten waren, durch die zunehmende Arbeitsteilung und Komplexität moderner Gesellschaften, zwar bereits lange vor der Industrialisierung ein Problem für die Zeitgestaltung. Doch zum Leben in kleinen Gemeinschaften reichten sie nach wie vor aus.

Arbeitszeiten im eigentlichen Sinne des Wortes werden erst im Laufe von Generationen definiert, gelebt und gewerkschaftlich bzw. gesellschaftlich reguliert. Arbeitszeiten sollen dabei "nur reines Arbeitshandeln umfassen" und "Lebensbedürfnisse, wie den Durst, auf genau definierte Zeiträume beschränken und aus der Arbeit ausgliedern" (Maurer 1992: 135). Der sich auf breiter Ebene durchsetzende tayloristische Großbetrieb, die Fabrik, und seine starren Regelungs- und Steuerungsmechanismen, verstärkten den Trend zu kollektiven Arbeitszeitregelungen. Konsequenter ging es darum, als unproduktiv wahrgenommene Zeiten aus dem betrieblichen Produktions- bzw. Arbeitsprozess auszuschleusen und kontrollierbare zeitliche Abfolgen zu bevorzugen. Die sozio-kulturellen Auswirkungen auf die gesellschaftliche Organisation und gewerkschaftliche Handhabung von Zeit waren, insbesondere durch das daran gekoppelte Erwerbs- bzw. Lohnarbeitsverhältnis, enorm.

1.2.1 Fordismus und betriebliche Zeitorganisation

Die zu Grunde liegende tayloristische Arbeitsorganisation betriebsförmiger Organisation von Arbeit, verstanden als Prinzip der Trennung von ausführenden und dispositiven Aufgaben sowie der Zerlegung der Produktionsarbeit in kleinste Operationen, führte zu einer enormen Erhöhung der Produktivität, denn "kann man erst Arbeitsprozesse auf gleichförmige Zeiteinheiten beziehen, verändert das die Arbeit unwiderruflich" (Landes 1999: 65). Höhepunkt dieser Entwicklung war die "wissenschaftliche" Betriebsführung, wie sie Frederic Taylor maßgeblich propagierte. Für ihn bestand die Organisation von Arbeit vor allem in einer Zerlegung der Abläufe und Prozesse in kleinste Arbeitseinheiten und deren genaue Messung mittels Uhren. Zeit wird nun zur zentralen und Wert schaffenden Größe in der Produktion; d.h. Arbeitszeit wird zum ökonomischen Faktor, was einen möglichst zweckrationalen Einsatz nach sich zieht. Und dies unter zweierlei Aspekten: Für die Besitzer und Produzentinnen, die Arbeitszeit einkaufen um damit zu produzieren, und für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch den entsprechenden Verkauf ihrer Arbeitskraft nach abstrakten Stunden – und die ausgehandelte tarifvertragliche Entlohnung dafür.

1.2.2 Das "Normalarbeitsverhältnis"

Das Pendant hierzu stellt die Etablierung der bezahlten Erwerbsarbeit dar. Die langsame kulturelle, politische sowie ökonomische Bevorzugung und Hinwendung zur formal freien Lohnarbeit führte zu einer gewaltigen Verschiebung der zeitlichen Organisationsprinzipien. Die gesellschaftlichen Veränderungen bedeuteten einen Paradigmenwechsel in jeder Form. Der sozio-kulturelle Prozess von der zunächst äußeren Zeitdisziplinierung hin zur Selbstdisziplinierung (Elias³ 1990) vollzog sich entlang des langen und hart umkämpften Prozesses der Etablierung des Lohnarbeitsverhältnisses. Im Zuge der Etablierung des Normalarbeitsverhält-

nisses wird nicht nur die Maxime der sinnvollen, also rationalen Zeitznutzung etabliert, sondern vor allem das freiwillige Arbeitsverhalten gefördert. Kulturell und sozial legitimiert wird Zeit von den sonstigen Lebensbezügen abstrahiert. Die endgültige Stabilität erreichte diese Form von Zeit- und Arbeitsverständnis durch eine tarifliche und sozialstaatliche Regulierung, also die Absicherung und den Schutz der entsprechenden Arrangements (Maurer 1992). Von hier strahlt das (Normalarbeits-) Zeitmodell in sämtliche gesellschaftlichen Lebensbereiche und Vorstellungen von Zeitgestaltung aus.

1.3 Reflexive Entgrenzungen und ihre zeitlichen Qualitäten

In vielen Betrieben erfolgt heute, besonders in Bereichen mit hochqualifizierten Beschäftigten, eine Abkehr von diesen tayloristisch-fordistisch geprägten zeitlichen Arbeitszeitstrategien. Dies geht einher mit einer umfassenden Flexibilisierung von Arbeit, d.h. einer Abkehr von detaillierten und standardisierten Abläufen, sowohl zeitlich, als auch in der Sozialorganisation. Durch die damit einhergehende "Subjektivierung" von Arbeit tritt an die Stelle direkter Steuerung durch Vorgesetzte mehr und mehr die prozessinduzierte indirekte Steuerung, beispielsweise über betriebliche Kennzahlen. Die Beschäftigten sollen über diesen Weg den zeitlichen Einsatz ihrer Arbeitskraft und Leistungsverausgabung selbst steuern (Döhl, Kratzer, Moldaschl & Sauer 2001; Sauer 2005; Groß, Seifert, & Sieglén 2007; Sauer, Döhl, Kratzer, & Marrs, 2004). Neben den mittlerweile gut dokumentierten Risiken einer unreflektierten Subjektivierung und Entgrenzung bietet diese Entwicklung, bei systemischer Beachtung der zu Grunde liegenden Zeitformen, auch Chancen. Bezüglich der zeitlichen Qualitäten und Zusammenhängen heißt das beispielsweise, dass die lebensweltlichen zeitlichen Bezüge, die im Rahmen von Industrialisierung und Taylorismus mühsam aus dem betrieblichen Kontext ausgeschleust wurden, nun wieder in die Betriebe zurückgeholt werden können. Sie gelten ökonomisch als produktiver. Werden die neuen Arbeitsformen im betrieblichen Zeithandeln praktisch angewandt, dann kann die zeitliche Entgrenzung betrieblicher Arbeitszeiten für die Beschäftigten sogar ein Angebot sein, die eigenen Ansprüche und Bedürfnisse stärker als bisher in die Arbeitszeit einzubringen und während der Arbeit zu leben. Theoretisch und begrifflich lässt sich dieser systemische Zusammenhang an der betrieblichen Synchronie, also bestimmten und gleichzeitig vorfindbaren qualitativen Zeitformen zeigen (Klier 2007). Stellvertretend für die qualitativen Zeitformen wird mit der Verwendung der Begriffe der Dauer, des Wartens und vor allem der Pause aber auch ökonomisches und kategoriales Neuland betreten. Um die Bedeutung der Zeitformen für eine künftige (Arbeits-) Zeitpolitik zu skizzieren, müssen sie und ihr subjektives Erleben aus der Alltagssprache in den betrieblichen und ökonomischen Kontext transponiert werden.

1.3.1 Das Beispiel der Pause(n)zeiten

Formell geregelte Pausen wie z.B. der Feierabend, das arbeitsfreie Wochenende oder der Urlaub haben als stabile Zeitinstitutionen und verlässliche Tarifregelungen enorm zum fordistischen Wohlstandsmodell beigetragen. Pausen stellen als mehr oder weniger bewusste Unterbrechung von Tätigkeiten, geplanten Prozessen, festgelegten Sitzungsabläufen oder einfach längeren Auszeiten, sehr vielschichtig dar (Lackner 1995, Muri 2004, Sperling 1988). Historisch gewachsen und kulturell tradiert ergab sich eine sehr strikte normative Vorstellung von Pausen: Pausen gelten als Ordnungselement nur im Sinne von kurztaktischen Regenerationsphasen. Bereits der längere Tagschlaf, der vorwiegend in der Mittagspause gehalten werden kann, wird im betrieblichen Alltag schlichtweg ausgeblendet. Die Notwendigkeit von Pausen zur körperlichen – und geistigen – Erholung ist mittlerweile arbeitswissenschaftlich gut dokumentiert, wobei der Vorteil von Pausen nicht nur auf eine "Mehrleistung nachher", also auf die 'Erholungswirkung' der Pause allein, 'sondern zudem auch auf die Vorauswirkung von Pausen' zurückzuführen sind (Oppolzer 1989: 241). Das verdeutlicht, "dass die Einschaltung einer Pause auch schon ihr vorausgehende Arbeit beeinflusst, und zwar im positiven Sinn" (a.a.O.).² Pausen sind dabei nicht beliebig zu verorten und verordnen, wenn sie ihre Wirkung voll entfalten sollen. Während frühindustrieller Arbeitspausen, die noch keine normierten oder festen Intervalle aufwiesen, war eine "weitgehende Selbstbestimmung über die Lage, die Dauer und den Inhalt von Arbeitspausen [...] noch charakteristisch" (Maurer 1992: 161). Sie dienten häufig anderen Zwecken als der reinen Erholung. D.h. es bleibt nicht bei den physiologischen Vorteilen von Pausen bezüglich rein individueller Erholung. Kürzere Pausen werden im Regelfall von spontanem und informellem Austausch begleitet und stehen kommunikativ in einem engen alltagsweltlichen Zusammenhang. Pausen können dem "zeitlichen Balancesystem des Kollektivs" (Muri 2004: 68) dienen, weil sie den notwendigen Eigenzeiten Raum geben können (Simsa 1996). Als organisationale Gestaltungselemente von Arbeitsprozessen können Pausen so zur sozialen Synchronisation, im Sinne einer gemeinsamen Kommunikation oder informeller Kontakte, genutzt werden. Längere Pausen, wie etwa das Wochenende oder der Jahresurlaub dienen nicht nur dazu, auszuspannen, sondern auch dazu, reflexiv zurück zu schauen, Revue passieren zu lassen oder einfach dazu, in Ruhe voranzupla-

² Pausen gegen Ermüdungserscheinungen sind bereits während der Einführung tayloristischer Betriebsregime ein wichtiges Thema gewesen (Oppolzer 1989). Der physiologische Bezug der Reproduktionsmöglichkeiten von Arbeitskraft wurde insbesondere am Beispiel der Schichtarbeit ausgiebig erforscht. Dies war notwendig, um die Bedingungen zu kennen, damit die monotone Arbeit beständig erledigt oder die notwendige Aufmerksamkeit zu Zeiten gegen den circadianen Rhythmus erbracht werden konnte. Deutlich wurde dabei, dass sich die Notwendigkeit der Erholung von Belastungen nicht beliebig auf längere Perioden außerhalb des Tagesrhythmus verteilen lässt. Doch erst im Zuge der Human-Relations-Bewegung im Bereich betrieblicher Organisationsgestaltung,

nen. Pausen tragen insgesamt erheblich zur Entdichtung der betrieblichen Arbeitsorganisation bei (Muri 2004). Zur ökonomischen Wirksamkeit von Pausen gibt es insbesondere aus dem Bereich der Innovation praktische Erfahrungen und einprägsame Beispiele (Klier 2007).

Die Auseinandersetzung um das Normalarbeitsverhältnis als Auseinandersetzung über die Produktivität der Zeit war insofern eine ständige Debatte um Pausen und ihre Lage. Selten jedoch wurde die alltagspraktische Wirklichkeit und soziale Funktion von Pausen – gerade in betrieblichen Organisationen – explizit thematisiert und erfasst. Dies gilt auch für den Großteil der gewerkschaftlichen Debatten zur Pause. Bis heute gibt es jedenfalls zu den sozialen Funktionen von Pausen im betrieblichen Kontext fast keine wissenschaftlichen oder empirischen Erkenntnisse (Klier 2007, Mulitze 2004, Sperling 1988).³ Und je kürzer historisch die Arbeitszeiten wurden, desto weniger Gewicht wurde den Pausen zugemessen. Im Rahmen traditioneller Tarifpolitik spielte die Forderung nach angemessenen (Mittags-) Pausen keine prioritäre Rolle. Oft hatten auch Betriebsräte die Fünf-Tage-Woche oder mehr Urlaub der längeren Arbeitsunterbrechung vorgezogen. Und letztlich wurden sie als erstes wieder geopfert, als es um die Anrechnung auf betriebliche Leerlaufzeiten oder Arbeitsunterbrechungen ging, wie beispielsweise die so genannte Steinkühler-Pause im Bereich der Metallindustrie.⁴ Dabei trug gerade der "Lohnrahmentarifvertrag II" im Bereich der Metallindustrie entscheidend zur sozialen Wirksamkeit von Pausen bei. Erstmals war kollektiv ein individueller Anspruch geregelt. Offensichtlich herrscht(e) auch in den Gewerkschaften die Vorstellung vor, dass durch den Wegfall der Pausen die Produktivität erhöht würde, und dementsprechend

sowie im Nachgang zu den Hawthorne Studien (1924 – 1932) wurde das Thema Pausen, ihrer Gestaltung und ihre Handhabung zu einem öffentlich viel diskutierten Thema.

³ Bereits bei akkordgebundener Arbeit innerhalb tayloristischer Strukturen sind die Formen der Pause vielfältig. Gegenüber reinen Erholungspausen treten bei nicht so rigiden Arbeitsbedingungen willkürliche, also von den Beschäftigten selbst gewählte Pausen, in den Vordergrund, bzw. die Nutzung ablaufbedingter Unterbrechungen als Pausen im Sinne individueller Bedürfniszeiten in den Hintergrund. Das liegt vor allem an der sozialen Funktion: Willkürliche – oder unstrukturierte – Pausen dienen selten der Erholung alleine und ihre Sozialfunktion ist bereits in strikt geregelten tayloristischen Regimen nachweisbar. Dennoch wurden Pausen im betrieblichen und gewerkschaftlichen Kontext weitgehend betriebsorganisatorischen und technischen Erfordernissen gehorchend strukturiert. Pausen wurden im tayloristischen Kontext starr an die betrieblichen Erfordernisse gekoppelt – und damit bewusst dem individuellen Zugriff entzogen. Pausen konnten dann gemacht werden, wenn sie planmäßig anfallen. Die Lage der Pause und ihre Frequenz, also die Entscheidung für wenige große Pausen oder viele kleine, entscheidet jedoch nicht nur über den Erholungswert, der zu Beginn der Pausen am größten ist, sondern hat nicht unerhebliche Auswirkungen auf die individuelle und soziale Produktivität. Werden Pausen entsprechend ermöglicht ergeben sich meist verblüffend positive Auswirkungen auf das Leistungsniveau und Teamklima.

⁴ Öffentlich wurden Pausenregelungen oft spöttisch als "Pinkelpausen" bezeichnet. So etwas die Pressemeldung zum Tarifabschluss 2006, dass die IG Metall die Pinkelpause gerettet habe oder die Deutsche Postgewerkschaft (DPG) in einer langen Auseinandersetzung einen "Pinkelpausentarifvertrag" durchgesetzt hätte. Dabei war gerade dieser Streik um Humanisierung der Arbeitsbedingungen sehr weitreichend angelegt: Im Prinzip ging es darum, tariflich den Einstieg in die Verfügungsgewalt des Arbeitgebers bezüglich der Arbeitsorganisation und vor allem -ausführung zu bekommen. Ziel war, bei den Bemessungsgrundlagen für die zu leistenden Arbeiten tariflich mitzubestimmen - und damit qualitativ in die Arbeitsorganisation einzudringen.

mehr Lohn als Verhandlungsmasse zu erringen war. Doch die betriebsökonomische Rechnung ist nie ganz aufgegangen: Trotz aller Anstrengungen gelang es in keinem Fall völlig, "die intersubjektiv-sozialen Bedürfnisse der Arbeitenden zu neutralisieren" (Sperling 1988: 571). Klassische Facharbeiter und Hochqualifizierte, die über ein hohes Maß an fachlicher und zeitlicher Dispositionsmöglichkeiten verfügten, hatten nach wie vor die Möglichkeit selbstbestimmter Pausen. Vor diesem Hintergrund ist eine Übertragung auf moderne Formen der Arbeitsorganisation mehr wie angezeigt. Denn durch steigende Flexibilisierungsbemühungen nehmen sowohl Unterbrechungen der Betriebszeiten, und dadurch Pausen im Sinne von Nichtproduktion, als auch der Bedarf an sozialen Synchronisationszeiten zu (Bosch 2000). Beides kann sinnvoll durch adäquat gestaltete Pausen verknüpft werden.

1.3.2 Von der Dauer und vom Warten

Aus zeittheoretischer Sicht ist Stabilität und Dauer ein zentrales Moment des lebensweltlichen Alltages - und deckt sich mit dem ökonomischen Interesse an stabilen betrieblichen Strukturen (Voß 1995).⁵ Ein hoher Grad an Verbindlichkeit bietet Unternehmen eben "auch die Möglichkeit zu zeitlichen Gestaltungsspielräumen, denn gerade die Stabilität und soziale Verbindlichkeit der Arbeitszeitinstitutionen garantieren das Arbeitsverhalten langfristig" Maurer (1992: 191). Bereits die Abwicklung wiederkehrender Aufgaben erfordert prinzipiell Strukturen, die sich nicht laufend ändern. Dadurch ist – neben einem gewissen Maß an Standardisierung – Flexibilisierung überhaupt erst möglich. Erst durch dauerhafte Strukturen lässt sich eine Effizienz der internen Leistungserstellung und -verwertung erreichen und ggf. messen. Und nur ein durch Dauer stabilisiertes Innenverhältnis ermöglicht es virtuellen Betrieben, ein flexibles Außenverhältnis als Erfolgsfaktor zu verbuchen. Die Zeitform der Dauer ist für Betriebe notwendig, um beispielsweise ihren Organisationsstrukturen Stabilität in der Zeit zu geben oder um langfristige strategische Ziele verfolgen zu können. In den Worten der Organisationssoziologie: Die Organisation von Betrieben wird im Innen- und Außenverhältnis immer ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Flexibilität aufweisen müssen. Bereits Luhmann (1987) weist darauf hin, dass dies keinen Gegensatz darstellt. Strukturen und Prozesse unterscheiden sich durch ihr Verhältnis zur Zeit. Sowohl für die Struktur, als auch für den Prozess gilt: Nur weil sie dauern, können sie auch verändert werden. Die Bedeutung von stabiler und gleichförmiger Leistung, bzw. von Leistungen zum Aufrechterhalten der Organisationsstrukturen, wird jedoch in der Literatur und Diskussion um Beschleunigung und Flexi-

⁵ Für Voß (1995) geht dieser Bezug sehr weit: Die Alltagsorganisation von Zeit durch Personen ist für ihn konstitutiv für die Herstellung stabiler Zusammenhänge in ausdifferenzierten Gesellschaften. Sie gewährleistet oft einen besonders verlässlichen, manchmal sogar den einzig stabilen Orientierungsrahmen. Umgekehrt wirken diese alltäglichen Stabilitätsorientierungen – mehr oder weniger implizit, direkt oder indirekt – stabilisierend auf sich verändernde soziale, betriebliche und kulturelle Bereiche zurück.

bilität systematisch unterschätzt. Die Flexibilität von Arbeitszeit kann ökonomisch genauso wenig beliebig und grenzenlos sein, wie die ihr zugrunde liegende betriebliche Organisation, wenn sich nicht schwerwiegende Folgeprobleme ergeben sollen. Zu einer stabilen Implementierung von Flexibilität bedarf es deshalb einer verlässlichen und dauerhaften *betrieblichen Zeitkultur*.

Im ökonomischen, organisationalen und betrieblichen Kontext hat auch das Warten eine überwiegend negative Konnotation: Es gilt als Indiz für schlecht organisierte Prozesse und ineffiziente Arbeitsstrukturen. Doch eine "Simultanplanung" scheitert notwendig an der Komplexität sozialer Systeme und Interdependenz ihrer Zeitpläne. Insofern ist Warten auch ein bedeutender Bestandteil innerhalb betrieblicher Systeme. Da keine wirkliche Gleichzeitigkeit "zwischen Ereignissen in [Betrieben][...] besteht, ist uns als unausweichliche Folge dieser Inkongruenz das Warten auferlegt" (Schütz & Luckmann 2003: 84). Warten als Phase der Orientierung auf Kommendes wird, wie die Zeitform Dauer auch, zuallererst erlebt. Warten bedeutet deshalb Handeln, weil der Wartende mit seinem teleologischen Tun einen subjektiven Sinn verfolgt. Warten bedeutet insofern meist nicht "Nichtstun oder Abwarten, sondern beinhaltet Tätigwerden" (Schilling 2002: 288). Dies gilt vor allem in den Fällen, in denen das aktive Handeln von Menschen durch externe Einflüsse zunächst gestoppt wird: Wollen sie ihr Ziel dennoch erreichen, müssen sie nach einer gewissen Zeit, quasi als Chance des Wartens, neue Entwürfe entwickeln oder anders schöpferisch tätig werden. "Aus der Warteerfahrung heraus entstehen neue Handlungsentwürfe" (a.a.O.: 300). Spätestens beim Warten wird die enge Verflochtenheit der unterschiedlichen Zeitformen und ihrer Qualitäten deutlich. Warten ist als Pause erleb- oder nutzbar, beispielsweise in Form von Entspannungsübungen oder Spielen. Und in Pausen kann man sehr wohl auf etwas warten, beispielsweise auf Besprechungsergebnisse. Warten wird zu einer ökonomisch sinnvollen Kategorie, wenn beispielsweise das Erwarten eines Konsenses oder das Abwarten, bis betriebliche Signale nach Totzeiten oder Verzögerungen den jeweiligen Entscheidungen zuordenbar werden, eine anerkannte Handlungskompetenz in Betrieben darstellen. Und sich damit wiederum mit dem Warten des lebensweltlichen Kontextes decken. Daran scheitert letztlich eine Vielzahl von Projekten: dass sie nicht *abgewartet* haben oder systemisch nichts wirklich *erwartet* wurde.

1.4 Der Trade-off zwischen quantitativer Arbeitszeitverkürzung und Qualität der Arbeitszeiten

Für die gewerkschaftliche Tarifpolitik spielte die Frage der Arbeitszeitverkürzung immer eine wichtige Rolle. Die quantitative Verkürzung der Wochenarbeitszeit von den Anfängen tarif-

Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit

Vom Normalarbeitsverhältnis zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb

Dr. Alexander Klier

politischer Aufzeichnungen und Auseinandersetzungen (ca. 82 Stunden 1873) auf heute tariflich bis hin zu 35 Stunden (Metall- und Druckindustrie), in Einzelfällen sogar 32 Stunden, ist für sie ein großer Erfolg gewesen. Empirisch jedoch lässt sich zeigen, dass den Arbeitszeitverkürzungserfolgen oft die betriebliche Intensivierung der verbleibenden Arbeitszeit folgte. Vor allem dann, wenn der Veränderung der Arbeitsinhalte im Sinne einer Verdichtung zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Zu hoher Zeitdruck ist die Konsequenz nicht nur bei denjenigen, die davon negativ betroffen sind. Für viele wird insofern eine rein quantitative Arbeitszeitverkürzung für ein inadäquates Mittel gehalten, Zeitdruck zu verringern (Wagner 2005). Es gibt, so die Verallgemeinerung, insgesamt einen Trade-off zwischen dem Anliegen, die Arbeitszeit quantitativ zu verkürzen und anschließend zu "leben", oder qualitative Zeitannteile während der Arbeit wieder zuzulassen. Dieser Trade-off, der beispielsweise in der Auseinandersetzung um die 35-Stunden-Woche noch präsent war, wird derzeit nicht thematisiert. Er muss auch nicht apodiktisch sein, erfordert jedoch, dass die konkrete Arbeitsgestaltung und zeitliche Freiräume darin *mit* der Verkürzung der Arbeitszeit geregelt werden. Sonst gräbt im Extremfall "die Freiheit *von* der Arbeit", also eine rein quantitative und auf das Nach-der-Arbeit gerichtete Ansinnen einer Arbeitszeitverkürzung "der Freiheit *in* der Arbeit das Wasser ab" (Mückenberger 2007, S. 195). Dies gilt nicht nur für die gesellschaftliche und gewerkschaftliche Zielfindung, sondern beispielsweise auch für die individuell unterschiedlichen Vorstellungen einer Work-Life-Balance.

2. Arbeit und Leben - Eine gar nicht selbstverständliche zeitliche Trennung

"Ende der 70er Jahre stellt sich die Arbeitszeit dann als ein äußerst stabiles Konstrukt dar, dessen einzelne Bestandteile sozial institutionalisiert und komplementär aufeinander bezogen sind [...] Die industriellen Arbeitszeiten konstituieren sich allmählich als ein stabiles Zeitgerüst, das aus den Grundformen: Arbeitstag, Arbeitswoche und Arbeitsjahr besteht, einen hohen Grad an Einheitlichkeit und Verbindlichkeit erreicht und den arbeitenden Menschen langsam aber sicher 'in Fleisch und Blut übergeht'" (Maurer 1992: 142 & 145).

Mittels der neuen Instrumente der betrieblichen Leistungs politik verliert vor allem die abstrakte Uhrenzeit, verstanden als Maßstab des Aufwandes einer Produktherstellung, seine traditionelle Bedeutung. Die Dauer, Lage und Regulierungsform der (Arbeits-) Zeit wird dadurch für viele Beschäftigte immer vielfältiger, die formale Flexibilität dadurch höher. Die Regulierung und Steuerung in Betrieben wird nun anders, meist indirekter und komplexer, organisiert. Die mit Kennzahlen und Zielvorgaben einhergehende Zunahme an individueller Organisations- und Koordinationsleistung erhöht den betrieblichen Druck zunächst enorm. Das erklärt sicher die Zunahme nach pädagogischen Zeitmanagement Konzepten (Klier 2008). Die Entlastung von chronischem Zeitdruck, der sich betrieblich in bestimmten Lebensphasen wie der "rush hour of life" (Bittman & Wajcman 1999, BMFSFJ 2006) noch zuspitzt, kann quantitativ durch eine drastische Reduzierung der Wochen- oder Lebensarbeitszeit angegangen werden. Qualitativ geht es jedoch vor allem um die Gestaltung und Freiräume der Zeit, die real für die Erwerbsarbeit aufgebracht werden muß. Die banale ökonomische Erkenntnis dahinter: Arbeitszeit ist nicht gleich Arbeitszeit. Sie hat - wie die Lebenszeit auch - verschiedene zeitliche Qualitäten. Diese Qualitätsunterschiede werden im Rahmen der Debatte um die sich entgrenzende betriebliche Zeitorganisation wieder deutlich und finden in verschiedenen Zeitformen ihren Ausdruck. Zeitliche Qualitäten werden wieder zurückgeholt, nachdem sie in der Phase des Taylorismus systematisch ausgegliedert worden waren.

2.1 Die Diskussion um eine Balance von Arbeit und Leben

Alle ernst gemeinten Überlegungen zum Thema Work-Life-Balance weisen auf die Notwendigkeit hin, die Erwerbsarbeit zu entdichten (siehe hierzu die Beiträge in diesem Band). Eine gelungene Work-Life-Balance bedeutet jedoch mehr als eine Reduzierung des Leistungsdrucks und kann im Modellideal verstanden werden "als eine [...] Verteilung und Organisation der Arbeitszeiten über Lebensphasen [...], die es jedem ermöglicht, den von ihm gewünschten Rhythmus in seiner Lebenszeit zu finden" (Garhammer 2008, S. 22). Es muss in-

sofern auch um qualitative Zeitanteile innerhalb der Arbeit gehen, welche die Arbeitsintensität verringern. Erst dadurch können die unterschiedlichen zeitlichen Qualitäten lebbar gemacht werden. Eine Balance zwischen Beruf und Leben ist dabei in allen Teilbereichen ein sozialer Akt. Damit die qualitativ neuen Arbeitszeiten in der Äußerung ihrer typischen Zeitformen praktisch und vor allem ohne negative Rückwirkungen angewandt werden können, ist die Beachtung der dafür notwendigen zeitlichen Abhängigkeiten und sozialen Voraussetzungen im betrieblichen *und alltäglichen* Zeithandeln entscheidend. Dabei bestimmt die jeweilige Familienform die konkrete Nutzbarkeit von Arbeitszeitmodellen stark mit.

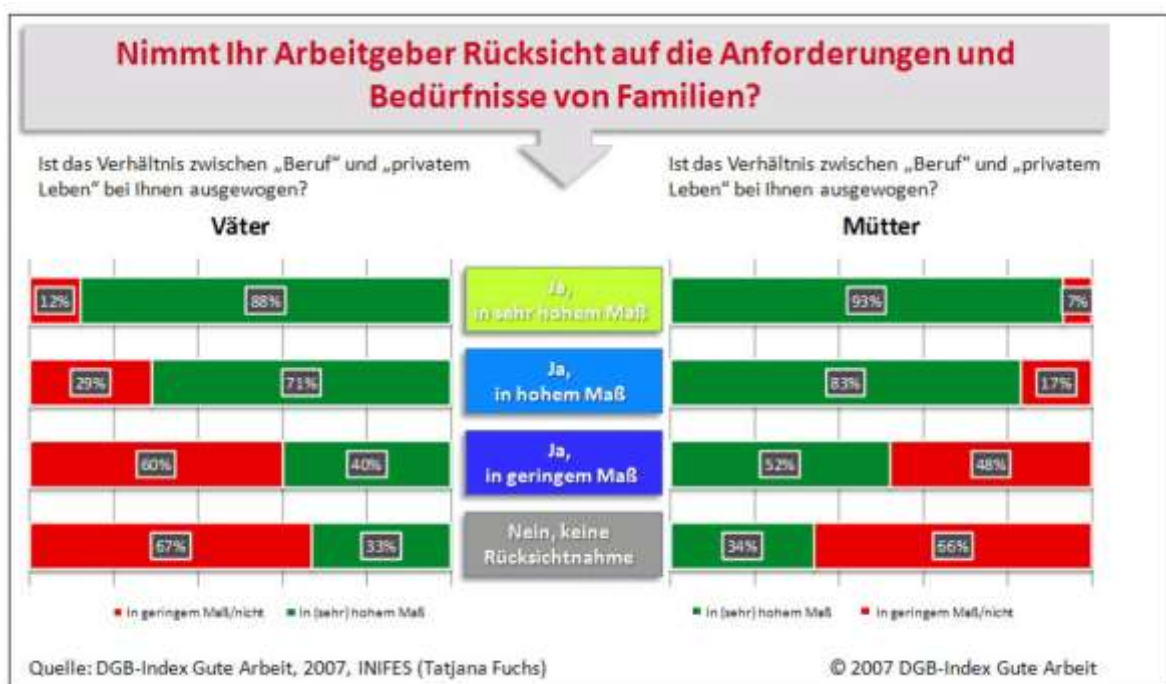


Abb. 1: Durch familienfreundliche Regelungen und/oder soziale Einrichtungen können Betriebe sehr viel dazu beitragen, zumindest das Familienleben in besseren Einklang mit den beruflichen Ansprüchen zu bringen.

Oben gezeigte Grafik beruht auf einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit und umfaßt dabei zwei Fragen bzw. Antworten. Die vorhergehende Frage an die Beschäftigten war, ob der jeweilige Arbeitgeber auf die Anforderungen und Bedürfnisse von Familien eingeht. Wurde diese Frage mit "Ja, in sehr hohem Maße" beantwortet, dann fanden die Arbeitnehmer auch, daß ihr Verhältnis zwischen Beruf und privatem Leben ausgewogen war. Und zwar zu 88 % bei den Männern und zu 93 % bei den Frauen. Gab es keine Rücksichtnahme, so war auch die Ausgewogenheit entsprechend schlecht (letzte Zeile in der Grafik). Durch einen betrieblichen Ausgleich außerberuflicher Schlechterstellung über diese Maßnahmen profitieren Frauen bzw. Mütter erheblich stärker von betrieblichen Fördermaßnahmen. Interessant ist dabei die Feststellung, daß, je kürzer die Arbeitszeiten sind, desto eher die subjektiv wahrgenommene Work-Life-Balance stimmt.

Zum Themenbereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist bezüglich des Handelns von Betriebs- und Personalräten bisher noch sehr wenig empirisch bekannt. Tatsächlich sind wenig explizite Aktivitäten nachweisbar Und Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema genießen eher Seltenheitswert (Brinkmann & Fehre 2009).

(Quelle: DGB 2007, S. 12)

Richtig interessant werden Work-Life Balance Modelle ohnehin erst jenseits kurzfristiger Flexibilisierungsstrategien. Dann, wenn beispielsweise über Langzeitkonten neue Möglichkeiten und qualitative Freiräume ermöglicht werden können. Eine echte Work-Life-Balance "räumt den Menschen das Recht ein, Dauer und Rhythmus der beruflichen Arbeit über den gesamten Lebenslauf differenziert zu gestalten" (DGfZP 2005, S. 6). Dies funktioniert nur dann, wenn die Arbeitszeit mit den jeweiligen Lebenslagen und subjektiven Bedürfnissen weitgehend vereinbar ist. Das Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Lebensführung muss dazu insgesamt kritisch reflektiert werden. Auf der gesellschaftlichen Ebene geht es dabei um eine Revision der historisch und sozio-kulturell gewachsenen zeitlichen Unterteilungen und Trennungen. Eine solche Revision hat auch im gewerkschaftlichen Kontext zutiefst mit den organisationalen Wertvorstellungen zu tun. Eine Neujustierung und Balance von Arbeit und Leben sind deshalb nicht nur "Gegenstand und Handlungsfeld tariflicher Politik" (Dettling 2004: 33). Sie sind dem Grunde und der Intention nach eine Ausweitung der traditionellen Tarifpolitik auf neue zeitlich-qualitative Felder. Soziale Entwicklung und Wohlbefinden im familiären Rahmen – und darüber hinaus – hängen entscheidend von der Qualität und den Freiräumen der Arbeitsbeziehungen ab. Wenn eine Work-Life-Balance innerhalb der Arbeitszeit gelingt, verbessern sich Lebensqualität *und* Lebensstandard der Beschäftigten deutlich. Ein erstes starkes Argument, die Arbeitszeit inhaltlich - und damit qualitativ - aufzuwerten.

2.2 Von Freizeit und von freier Zeit

In der Regel werden Arbeitszeitdebatten auch in den Gewerkschaften rein funktional geführt. Erwerbsarbeit wird dabei überwiegend als fremdbestimmte Lebenszeit verstanden, die unterschiedlich, je nach Ideologie, von den Menschen ge- und erlebt wird. Kritische Anstöße, Beruf und Arbeit auch als Lebensentwurf und Arbeitsfähigkeit als Kriterium sozialer Akzeptanz zu verstehen, kamen nur aus der feministischen Forschung und haben sich bis heute gewerkschaftlich nicht nennenswert durchgesetzt. Doch die Erwerbsarbeit wird mittlerweile – zumindest in den hochqualifizierten Bereichen – immer weniger rein instrumentell, also lediglich zum Gelderwerb, ausgeführt. Vielfach finden beispielsweise Ingenieure und Spezialisten in ihrem Berufsfeld auch eine persönliche Erfüllung. Gerade die Diskussion um die Qualität der Arbeit zeigt, dass hier der rein instrumentelle Aspekt von Arbeit gegenüber dem Gedanken, etwas Sinnvolles zu tun, in den Hintergrund tritt. Anders formuliert: Es geht immer öfter um die Frage, was wie getan wird, welche persönlichen Erfahrungen dabei gemacht werden können und wieviel Freiraum dafür gewährt wird. Dies trifft sich mit der Debatte, dass einer der wichtigsten Treiber für das Engagement von Beschäftigten das ernsthafte Interesse der Unternehmensleitung an ihnen als Person ist. Respekt ist eines der Schlagworte hierfür. Die

Mitarbeiter /-innen wollen sich nicht nur angenommen, sondern vor allem in ihren Interessen ernst genommen fühlen.

Die Trennung von Arbeit und Leben oder Arbeitszeit und Freizeit ist auch inhaltlich und begrifflich äußerst problematisch. Freizeit, oft gleichgesetzt mit dem Leben des Begriffspaars, stellt beispielsweise durch die kulturelle und geschichtliche Entwicklung eine besondere Kategorie innerhalb der alltäglichen Zeitverwendung dar. Sie ist aber meist keine freie Zeit im Wortsinne, da sie viele private und gesellschaftliche Ansprüche, Verpflichtungen oder auch Zwänge beinhaltet. Dies gilt nicht nur für den Bereich von Erziehung und Betreuung, sondern auch für die Pflege sozialer Kontakte. Gerade hinter Hausarbeit, Erziehung und Betreuungsleistungen steckt harte körperliche Arbeit, auch wenn sie in der Freizeit erfolgt. Freizeit ist von der Entstehungsgeschichte her das Gegenteil von bezahlter Erwerbsarbeit. Insofern wird umgekehrt oft metaphorisch von Beziehungsarbeit, Pflegearbeit und selbst Trauerarbeit gesprochen, wenn es um die mühsamen Aspekte der Freizeit geht. Ohne Zweifel bedeuten diese Aufgaben auch viel Arbeit - in der Regel für Frauen. Haus-, Pflege- und Fürsorgearbeiten haben nach bisheriger Auffassung im betrieblichen Handeln nichts zu suchen und werden der Sozialpolitik zugeordnet. Doch eine fürsorgliche Praxis benötigt auch auf betrieblicher Ebene eine materielle Ausstattung. Mit anderen Worten: "Den Übergang zu einer wirklichen betrieblichen Thematisierung des Wechselverhältnisses zwischen Arbeit und Leben bilden Maßnahmen im Betrieb, in denen die privaten Planungen der einzelnen Beschäftigten bei der Festlegung zukünftiger Arbeitszeitmuster zumindest im Prinzip gleichrangig einbezogen werden" (Hildebrandt 2001, S. 116).

Um zu verhindern, dass zwar die Herstellung von Windeln zum Bruttoinlandsprodukt zählt, aber die Kindererziehung innerhalb der Familien im derzeitigen Arbeitsbegriff außen vor bleibt, muss der Begriff "Arbeit" selbst problematisiert werden.⁶ In der alltäglichen Diskussi-

⁶ Was also ist Arbeit? lautet die Frage. Etymologisch steckt hinter dem Wort Arbeit und seiner Äquivalente in den europäischen Sprachen die Mühe (Haefner 1999, S. 9), oft verbunden mit einem Erleiden oder erdulden. Eher passen würde für die reflexiven Arbeitsbeziehungen von der Bedeutung her das deutsche Wort "Werk" (als Äquivalent zum englischen Wort "work", zu Arbeit passt demgegenüber genauer das englische Wort "labor"). Dieser Begriff drückt den zweiten zentralen Aspekt von Arbeit aus: aktiv handeln, herstellen und gestalten. In Werken können Menschen idealtypisch sich und ihre Wirksamkeit erfahren. Da der mühevollen Aspekt historisch für die meisten Menschen überwogen hat und dabei einen beträchtlichen Teil der Lebenszeit ausfüllt, gibt es bereits sehr früh Überlegungen zur Beziehung von Arbeit und Menschsein. Zu diesen gehörten auch immer Überlegungen zu Weisen des Untätigseins und der Betätigung im Sinne der aktiven Teilnahme am öffentlichen Diskurs bzw. der Gestaltung von Welt und Gesellschaft. Mit dem Begriff Arbeit drückte vor allem die neuzeitliche Gesellschaft seit der Reformation ihr eigenes Selbstverständnis aus. Gibt es deshalb ein Bedürfnis nach Arbeit? Ist Arbeit sogar Grundbedingung der Menschwerdung? Darauf gibt es in der Philosophiegeschichte unterschiedliche Antworten, die einen weiten Arbeitsbegriff umfassen (Aristoteles, Hannah Arendt, Ernst Bloch, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, John Locke, Karl Marx etc.). Fest steht, dass viele Menschen nicht nur Hobbys

on, vor allem aber der gewerkschaftlichen Debatte wird der Begriff sehr schnell auf Erwerbsarbeit reduziert. Zudem werden soziale und materielle Wertigkeiten damit verbunden: Produktive Arbeit (Erwerbsarbeit) und reproduktive Arbeit (Hausarbeit) oder gesellschaftlich wertvolle Arbeit (Ehrenamt). Gerade weil er im gewerkschaftlichen Kontext bisher häufig noch exklusiv im Sinne von bezahlter Erwerbsarbeit betrachtet wird und keine privaten und qualitativen Zeitannteile kennt, stellt er selbst ein Problem dar. Dies gilt sowohl inhaltlich, als auch systematisch. Ein zweites Argument dafür, die Arbeitszeit tariflich auch qualitativ zu fassen und durch "private" Zeitannteile aufzuwerten.

Jahresbudget bezahlte / unbezahlte Arbeit

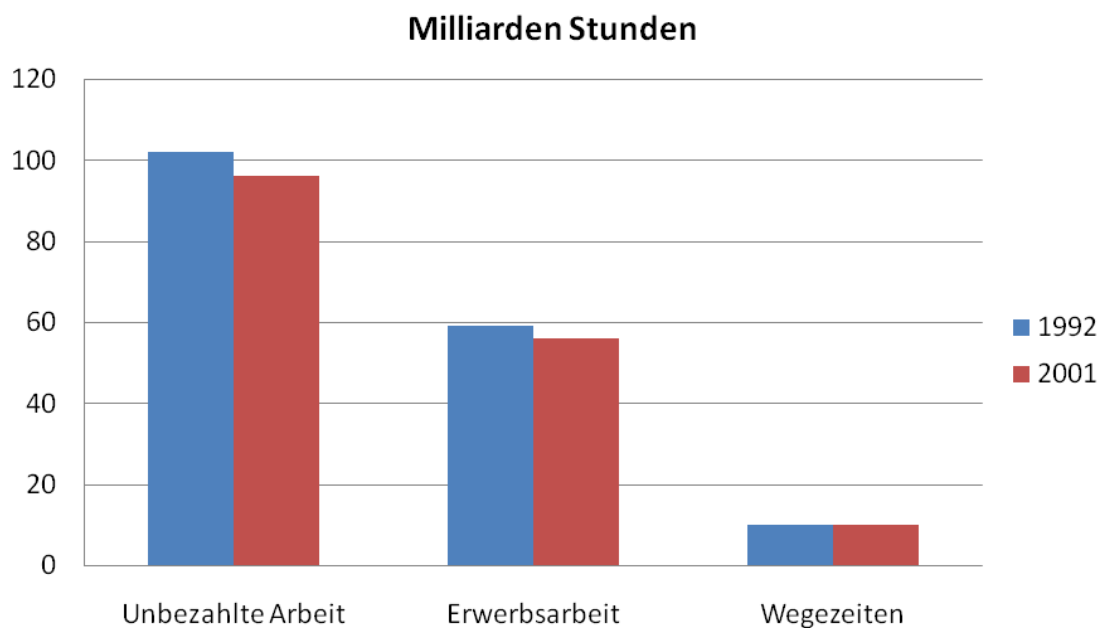


Abb. 2: Gegenüber der bezahlten Erwerbstätigkeit ist der Anteil der unbezahlten Arbeit, die vor allem in der sogenannten Freizeit erbracht wird, deutlich größer. Freizeit heißt also offensichtlich nicht automatisch, ohne Betätigung und ohne Verpflichtungen oder Zwänge zu sein. Dies zeigt sich besonders im bürgerschaftlichen Engagement, bei dem sich gerade Menschen, die voll im Erwerbsleben stehen, gerne engagieren. Auch wenn sie dadurch erheblich in abhängige Strukturen eingebunden sind. Immerhin 18 % der Erwachsenen engagieren sich beispielsweise ehrenamtlich neben ihrem Beruf.

ausüben wollen, denn dabei würden Sie sich unterfordert fühlen oder vielleicht auch nicht ernst genommen. Wie man an tragischen Beispielen arbeitsloser Menschen weiß verleiht Arbeit Halt, gliedert die Zeit und gibt dem Dasein Ziele und damit einen Sinn. Sie sorgt somit für Identifikation und soziale Einbettung.

Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit

Vom Normalarbeitsverhältnis zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb

Dr. Alexander Klier

Besonders wichtig ist, dass dies auch ökonomisch von enormer Bedeutung ist. "Mittlerweile kann auf der Basis von Zeitbudgetstudien nachgewiesen werden, daß in privaten Haushalten das 1,7-Fache dessen erwirtschaftet wird, was in der eigentlichen Nationalökonomie an Wertschöpfung erfolgt" (Lange & Heitkötter 2007, S. 188).

(Quelle: BMFSFJ 2003, S. 11)

3. Zeitqualität in der Arbeit = Dauer x Warten x Pause

"Die darin [in der "inneren Arbeitszeitverkürzung"] thematisierte Freiheit in der Arbeit bietet die Möglichkeit, die Arbeits- und Lebenswelt der Beschäftigten gleichermaßen zum Gestaltungsgegenstand zu machen, die zwei durch Trennung und Hierarchisierung einander entfremdeten Rollen des "Arbeitens" und "Lebens" in wechselseitigen Austausch zu bringen und ihren gegenseitigen Anforderungen gerecht zu werden" (Mückenberger 2007, S. 196).

Das Ergebnis der weitreichenden Umbrüche in der Arbeits- *und* der Lebenswelt ist die Möglichkeit eines tiefgreifenden Wandels gesellschaftlicher Zeitarrangements und Veränderung der zeitlichen Institutionen. Die Dynamik geht dabei nicht alleine, aber doch sehr erheblich auf die Veränderungen betrieblicher Zeitorganisationen und ihrer Wechselwirkungen mit der Alltagskultur zurück. Denn Lebenszeit kann zwar - in Form von Arbeitskraft gegen Lohn - zur Verfügung gestellt werden. Aber sie kann eben nicht verkauft werden. Mit anderen Worten: Auch Arbeitszeit ist Lebenszeit. Insofern spielen hier auch die alltagsweltlichen Zeitqualitäten eine bedeutende Rolle. Bei den derzeitigen Arbeitszeitdebatten spielen neben der Intensität gerade die konkrete Gestaltung und ihr qualitativer Gehalt eine große Rolle. "Es geht konkret um Zeit und Spielräume für das soziale Leben in Nachbarschaft, Verein und Stadt, für die persönliche Entwicklung, für das Engagement in Zivilgesellschaft und Ehrenamt" während und Innerhalb der Arbeitszeit (DGfZP 2005, S. 11). Die Aufwertung der "Innenseite" der Arbeitszeit bedeutet in jedem Fall eine Auseinandersetzung über die Art und Weise des betrieblichen Miteinander und sozialen Untereinander. Die synchrone Beachtung unterschiedlicher Zeitformen bietet insofern große Chancen, die Entgrenzungsdiskussion oder Debatte um eine Work-Life-Balance voranzubringen. Die qualitativ unterschiedlichen Zeitformen versprechen dabei nicht nur eine höhere Produktivität der Arbeitsprozesse. Ihre qualitative Berücksichtigung und tarifliche Verankerung böte auch die Chance, Arbeit als einen wichtigen Teil der Lebenswelt begreifen und die eigene Biografie gestalten zu können.

3.1 Vertrauen und andere dauerhafte Kategorien

Eine Koordination betrieblicher Prozesse durch Gruppen und Teams gilt heute als organisationaler Fortschritt. Einzelne Personen, Gruppen und Projekte erhalten in diesem Zusammenhang eine relative Autonomie, denn eine gute Projektarbeit gibt es nur unter dieser Bedingung. Zentrale Aufgabe, diese Autonomie kollektiv sicherzustellen, ist, den Projekten, Teams und Gruppen – als betrieblichen Untersystemen – eine anständige zeitliche Ressourcenausstattung einzuräumen. Strukturell ist dabei Dauer(haftigkeit) eine zeitliche Voraussetzung:

Die übergeordnete Organisation und ihre Prozesse sollen durch die Projektergebnisse schließlich beeinflusst werden. In der Konsequenz hängt die individuelle Zeitautonomie in modernen betrieblichen Prozessen wesentlich davon ab, welche konkreten Modi einer Regulierung die jeweiligen Gruppen und Projektteams entwickeln. Vor allem spielt eine Rolle, welche Haltung(en) sie gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern einnehmen und welche Verhältnisse der Anerkennung der unterschiedlichen zeitlichen Bedürfnisse institutionalisiert werden. Kollektive Zeitautonomie darf dabei nicht in einer individualistisch verkürzten Fassung gedacht werden. „Zeitautonomie bedeutet nicht: Bedingungslose Durchsetzung eigener Zeitinteressen, sondern Anerkennung der Zeitinteressen anderer im eigenen Handeln“ (Trinczek 2005, S. 386). Die notwendige Balance zwischen den individuellen und kollektiven Zeitinteressen kann nur kommunikativ erreicht werden. Kategorien wie "Rücksichtnahme", "Aushandlung" und "Interaktion" bekommen in der gelingenden Team- und Projektarbeit einen dominanten Stellenwert. Für die gewerkschaftlichen Diskussionen kann das nun heißen, dass der Betrieb als soziales Handlungsfeld und Arena unterschiedlicher zeitlicher Ansprüche stärker als bisher in den Blick genommen wird. Das deckt sich nicht zufällig mit den Kategorien "Toleranz", "Achtung" und "Würde" der IG Metall Initiative "Gute Arbeit".

Bei einem völligen Verzicht auf formale Erfassung, Auswertung und Kontrolle von Arbeitszeiten im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit sollen die Betroffenen möglichst ohne betriebliche Zeitvorgaben am Arbeitsplatz selbst optimale zeitliche Lösungen entwickeln und die Einhaltung ihrer vertraglichen Arbeitszeit(en) überwachen. Mündigkeit und Selbstbestimmung werden in diesem Rahmen zu betrieblichen Anforderungen, die zu erfüllen sind. Dafür aber muss es ebenfalls konkrete zeitliche Bedingungen geben. "Ohne Vertrauen kein wirklicher Informationsaustausch, ohne Offenheit keine Konfliktbearbeitung, schon gar nicht ein haltbarer Konsens" (Heintel & Krainz 1998: 104). Bindung und Vertrauen sind jedoch nicht direkt und bewusst zu etablieren.⁷ Sie sind das Ergebnis dauerhaften Verhaltens und der Berechenbarkeit der betrieblichen Organisation. Besonders das Vertrauen bedarf in den Augen der Beschäftigten einer dauerhaften Begründung (Frey 2000). Der volle Einsatz individueller Fähigkeiten von qualifizierten Spezialisten ist im Rahmen betrieblichen Arbeitshandelns an die grundlegende Voraussetzung von Motivation und Vertrauen geknüpft (Rosenstiel & Comelli

⁷ Das erreichbare betriebliche Vertrauensniveau bleibt in "ganz erheblichem Maße nur ein Nebenprodukt anders gerichteten Handelns" (Staehele ⁸1999: 409) und ist insofern nicht strategisch zu etablieren. Vertrauen ist nur sozial, d.h. in reziproker Gemeinsamkeit zu erreichen und gewährleisten (Geramanis 2002). Vertrauen und die dazugehörige Unternehmenskultur ist nicht einfach zu verordnen bzw. einzuführen. Sowohl Vertrauen, als auch die dazu notwendigen Bindungen etablieren und stabilisieren sich erst Zug um Zug. Sie sind deshalb auch nur sehr begrenzt instrumentell einsetzbar oder für Führungszwecke manipulierbar. Das bietet viele Vorteile, da eine betriebliche Vertrauenskultur nur mit dem ernststen Willen des Managements und auf Dauer gestellt zu etablieren ist.

2003). Letztlich setzt subjektivierte Arbeit insgesamt ein gegenseitiges Anerkennungs- und Vertrauensverhältnis voraus, wenn sie gelingen soll. Bindung, Vertrauen, Rücksicht und dauerhafte Interaktion stellen dafür zentrale betriebliche Ressource dar (Geramanis 2002). Ihre Bedeutung nimmt umso mehr zu, je flexibler Betriebe gestaltet werden sollen. Entfalten kann sich Vertrauen nur in der Dauer stabiler Arbeitsbeziehungen. Eine Chance, die auch gewerkschaftspolitisch genutzt werden kann. Denn hier deckt sich das ökonomisch Sinnvolle mit Erkenntnissen aus der Forschung um gute Arbeit: Ein wesentlicher Faktor in der subjektiven Bewertung guter Arbeit ist die Stabilität und Berechenbarkeit der - auf Dauer gestellten - Arbeitsverhältnisse.

3.2 Das Warten auf eine Work-Life-Balance

Neben der Anpassung an den betrieblichen Arbeitsbedarf hat eine gelungene Balance von Arbeit und Leben vor allem alltagskulturelle und biographische Perspektiven. Längere Blockfreizeiten werden individuell als Projekt der jeweiligen Person aufgefasst. Ihre Nutzung erfolgt anders als beispielsweise die des Jahresurlaubs oder Wochenendes, da die Zeiten - oft genug sehr mühevoll - selbst erarbeitet werden müssen. Es geht um Zeithandeln, um aktives Tun, das bestimmter Kompetenzen bedarf und neben den familiären Ansprüchen auch der Idee eines umfassenden bürgerschaftlichen Engagements gerecht werden kann. Es geht durch die meist zu erbringenden Vorleistungen um eine reziproke Erwartungshaltung gegenüber der eigenen Tätigkeit, bei steigendem Bewusstsein um die Irreversibilität des Lebens oder auch einzelner Lebensphasen. Erst die Erfahrung der Blockfreizeit bringt real wiederum neue Zeitbedürfnisse und neues Zeithandeln bzw. Zeitfantasien hervor. Für die reale Abwicklung, also das Herstellen der Balance, sind eigenständige und wichtige Kompetenzen erforderlich, wie beispielsweise die Einschätzung der betrieblichen Situation und anschließende Kommunikation und Aushandlung der Bedingungen mit den Kollegen /-innen sowie Vorgesetzten. Die reflexive Abwägung der eigenen Interessen im Abgleich mit den betrieblichen Zielen stellt eine persönliche Kompetenz dar, die in heutigen betrieblichen Organisationen mit ihrer Team- und Projektarbeit zentral sind. Hinzu kommt die Fähigkeit des Umgangs mit zeitlichen Ungleichgewichten und Diskontinuitäten. Fähigkeiten und Kompetenzen also, die wiederum in der alltäglichen Lebensführung auch wichtig sind und die unterschiedlichen Qualitäten der Zeit (er-)leben lassen.

Die betrieblichen Teams und Projektgruppen, welche im Rahmen der neuen Arbeitsorganisation zentral sind, benötigen nicht nur eine gewisse Dauer, um sich zu konsolidieren und um arbeits- und entscheidungsfähig zu werden. Um in der Lage zu sein die Ergebnisse zu imple-

mentieren, muss die Gesamtorganisation auf sie warten können. So wie die einzelnen Projektmitglieder auf die Arbeitsfähigkeit der Gruppe warten können müssen. Auch Work-Life-Balance Modelle benötigen die Zeitform des Wartens: Sie müssen langfristig zuverlässig planbar sein, um individuell angenommen zu werden. Dazu benötigen sie nicht nur die Stabilität der Regeln und Organisationen - und somit die Zeitform der Dauer - selbst. Letztlich müssen die Beschäftigten den Beginn längerer Auszeiten *abwarten* und die betriebliche Organisation das Ende und die Rückkehr der betroffenen Personen *erwarten* können. Die Möglichkeit einer echten Work-Life-Balance stellt sich durch vielfältige Abhängigkeiten und Bedingungen als ein sozial, kulturell und zeitlich komplexes Konstrukt dar, erstreckt sich über das ganze Leben und berührt zutiefst die eigene Einstellung zum Wert von Erwerbsarbeit und das (gewerkschaftliche) Leitbild eines gelingenden Lebens⁸. Eine echte Work-Life Balance ist zentral für die Persönlichkeitsbildung, da sie auch ermöglicht, Tätigkeiten wie die Pflege mit der Arbeitszeit zu vereinen - und vor allem *innerhalb* der Arbeitszeit zu praktizieren.

3.3 Pause für Fürsorgetätigkeiten

Die Utopie einer Balance im Lebenslauf, die bisher nur wenige Work-Life-Balance Konzeption darstellen und thematisieren, ist ganz unmittelbar von reflexiven Kompetenzen bezüglich des eigenen Zeithandelns und biografischen Selbstverhältnisses abhängig. Dazu gehört beispielsweise, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass fürsorgliche Praxis sich im betrieblichen Kontext entfalten und dort erfahren werden kann. Eine fürsorgliche Praxis benötigt zeitliche Ressourcen in den Betrieben und hängt damit unmittelbar von der Qualität der Arbeitsbedingungen ab. Bereits eine frei gestaltbare und großzügig gewährte Pausenregelung erleichtert es, unvorhergesehene Termine, Ereignisse oder Verpflichtungen aus Fürsorgerleistungen mit dem beruflichen Alltag in Einklang zu bringen. Sollen jedoch qualitativ neue Möglichkeiten während der Arbeitszeit real möglich werden, so sind Optionen notwendig, Teile der Arbeitszeit so zu gestalten, dass sie inhaltlich für persönliche und gesellschaftliche Zwecke umgewidmet werden können (DGFZP 2005). Das bedeutet konsequenterweise nicht darauf zu setzen, dass das Leben nach der Arbeit stattfindet, sondern bereits während der Arbeit relevant ist. Dass es während der Arbeitszeit möglich ist, Pflege-, Eltern-, Bildungs- oder Ehrenamtszeiten zu

⁸ Damit kann eine gelungene Positionsbeschreibung, vor allem aber die Berücksichtigung in den tarifvertraglichen Bedingungen die Attraktivität der Gewerkschaften für Hochqualifizierte erheblich steigern. Allgemeiner formuliert können darüber neue Werte wie Würde, Toleranz und Achtung, vor allem jedoch die alte philosophische Frage nach dem "Guten Leben" (wieder) in die Diskussion um die Arbeitsgesellschaft eingebracht werden. Vergleiche hierzu Allespach, Staadt & Wentzel 2009.

"Diese Werte lassen sich in einem klassischen Begriff der Philosophie bündeln: Das gute, gelungene Leben." (Allespach, Staadt & Wentzel 2009, S. 44)

praktizieren. Dass es selbstverständlich wird, Fürsorgetätigkeiten innerhalb der Arbeit zu erbringen. Sozusagen als bezahlte Pause vom unmittelbaren Produktionsprozess. Dass insgesamt die Struktur von erwerbstätigem und außerberuflichem Sinn- und Arbeitsgefüge als zu gestaltendes Ganzes wieder deutlich wird.

Eine einseitige Kennzeichnung von "Fürsorgetätigkeiten" (Care) als (zu bezahlende Erwerbs-) Arbeit verkennt wiederum den Rahmen der Bedeutung von Pflege als Anerkennung anderer Menschen - und damit sich selbst. Fürsorge ist ein unerlässlicher Teil menschlicher Persönlichkeit und Grundlage jeder Familie. Gleichzeitig zeigt sich in den Pflege- und Fürsorgetätigkeiten die gemeinsame Bedingtheit jeder Individualität – gerade wenn sich daraus individuelle Verpflichtungen oder Zwänge ergeben. Fürsorge ist nicht beschränkt auf rein leibliche Bedürftigkeit, sondern wesentlicher Teil menschlicher Kommunikation und Interaktion. Fürsorgliche Praxis ist ein zentraler Aspekt demokratietheoretischer Überlegungen zur Anerkennung von Bedürftigkeit, wechselseitiger Abhängigkeit von Menschen. Und zur moralischen Befähigung, beispielsweise von Respekt gegenüber anderen Menschen. Insofern ist die Debatte um *Pflege und Erziehung als Arbeitszeiten* in Form von bezahlten Pausen auch eine gesellschafts- und sozialpolitische Auseinandersetzung um "produktive" Arbeit und ihren Stellenwert im Rahmen der "Reproduktion". Aus Sicht der Lebenswelt ist die Erkenntnis die, dass es im Rahmen moderner Arbeit nie allein ums reine Überleben, sondern auch – wenn auch noch sehr selten – um die Entwicklungsmöglichkeiten des mit-menschlichen Charakters geht. Es geht auch im Rahmen bezahlter Erwerbsarbeit um die Frage nach einer bereichernden Lebensweise; es ist im Optimalfall die Suche nach einer Organisation des Zusammenwirkens, die zumindest für diejenigen, die zur entsprechenden Gruppe gehören, Glück ermöglichen kann. Glück im Sinne eines guten Lebens. Jenseits romantischer Vorstellungen geht es dabei nicht nur in der geistigen, sondern auch bei der körperlichen Betätigung darum, dem Aufbau und Aufrechterhalten sozialer Verbindungen und Wunsch nach gegenseitigem Respekt gerecht zu werden. In den aktuellen arbeitszeitpolitischen Diskursen bekommt diese Dimension von Erwerbsarbeit wieder neuen Schwung. "Echte" Partizipation, selbst bestimmte Arbeit, Sinnstiftung und persönliche Entfaltung stellen dabei Bereiche dar, die zum Thema werden können. Inhaltliche Felder die schon lange darauf warten, gewerkschaftlich aufgegriffen und materiell unterfüttert zu werden.

4. Die Zukunft gewerkschaftlicher Zeitpolitik: Arbeitszeit als aufgabenbezogene Zeitverwendung

Die empirischen Erkenntnisse zum Thema Entgrenzung, Gute Arbeit und Work-Life-Balance sind uneinheitlich und sehr unterschiedlich: Je kürzer Arbeitszeiten sind, desto eher sind Beschäftigte der Meinung, ein gesundes Mischungsverhältnis der verschiedenen Zeiten zu haben. Für Frauen ist es wiederum sehr viel schwerer, adäquate Instrumente für eine Work-Life-Balance zur Verfügung gestellt zu bekommen, gerade weil sie oft in Teilzeitbereichen arbeiten. Dem Management - und den Gewerkschaften - fällt es dagegen sehr schwer, betriebliche Tätigkeiten als geeignet oder geradezu prädestiniert für Teilzeit zu betrachten. Dabei zeigen empirische Untersuchungen eindeutig, dass dies "lediglich" eine Frage der vernünftigen Organisation ist. Unter Teilzeitbedingungen wird in der Regel produktiver gearbeitet – wenn auch die materiellen Voraussetzungen stimmen. Weiter tritt das Phänomen auf, dass, je höher dotiert die einzelnen Aufgabenfelder sind, desto eher die Unzufriedenheit mit der individuellen Arbeits-Balance wächst. Es ist auch nahe liegend: wenn viel Geld übrig bleibt, dann stellt sich die Frage, was man damit anstellen kann. Und damit beginnen die Überlegungen zu den Inhalten der Arbeit und den zeitlichen Freiräumen – oder dem Fehlen derselben. Denn trotz der Mehrbelastung, welche die neuen Steuerungsformen mit sich bringen, will die deutliche Mehrzahl der Beschäftigten ihre damit eingeräumte Autonomie nicht aufgeben. Insgesamt zeichnet sich "Gute Arbeit" gerade dadurch aus, dass sie Freiräume für die Familie, Freunde – und auch sich selbst – lässt. Und das nicht nur in der Freizeit. Die reine Länge der Arbeitszeit ist hierfür nur einer von vielen Faktoren. Entscheidend sind auch die Intensität und, daran gekoppelt, die materiell unterfütterten betrieblichen Freiräume, die Beschäftigten konkret - und über den Lebenslauf unterschiedlich verteilt - gewährt werden können. In die qualitative Ausgestaltung der Arbeitszeit tariflich und politisch einzusteigen stellt die Herausforderung der Zukunft gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik dar. Und ermöglicht es, neue Angebote für Beschäftigtengruppen zu etablieren, die sich bisher nicht oder nur am Rande durch gewerkschaftliche Tarifpolitik abgedeckt fühlten.

Soziale Referenzzeiten sind zunächst herrschaftliche Setzungen, die deren Gestaltern Vorteile verschaffen (Levine 2001, Maurer 1992, Simsa 1996). Zeitordnungen bevorzugen oder benachteiligen konkret Menschen in ihren Handlungsmöglichkeiten, denn "*Dispositionsmacht* über Zeit ist die Schlüsselvariable für die Organisation und Qualität des Alltags" (Baeriswyl 2004: 19). Uhren weisen im betrieblichen Alltag einen Doppelcharakter auf: neben ihrem Zweck als Organisationsinstrument auch einen starken Macht- und Kontrollaspekt. Gerade die Eigenschaft zu, Zeit objektiv – und gerecht – kontrollieren zu können, machte sie auch in der tariflichen Debatte stark, denn die quantitativ gleiche Zeit führte zu neuen Verhandlungs- und sozialen Regelungsmöglichkeiten bezüglich der Arbeitszeit. Damit konnten gewerkschaftlich

auch Gerechtigkeitsprobleme in Zeitprobleme übersetzt werden, was einen sozio-kulturellen Fortschritt gegenüber den vorindustriellen Zeitsystemen darstellte.⁹ Das Normalarbeitsverhältnis war hierfür prädestiniert und sicherte lange Zeit die Arbeitsarrangements ab. Die Schaffung einer einheitlichen Zeit, samt ihrem abstrakten Referenzsystem, war jedoch nicht nur unter Gerechtigkeitsaspekten, sondern auch als Maßstab der Leistungserstellung notwendig, wie sich am Wegfall der formalen Zeiterfassung zeigen lässt (Sauer 2005). Der letztgenannte Punkt ist zugleich auch das größte Problem. Mit der Etablierung neuer betrieblicher Steuerungsinstrumente fällt der allgemeingültige Maßstab abstrakter Arbeitszeit(en) als Leistungsausweis weg. Damit lösen sich zwei wesentliche Aspekte erfolgreicher Tarif- und Zeitpolitik auf: die breite gesellschaftliche Akzeptanz und die individuelle Schutzfunktion.

Die positiven Modelle einer gelungenen Balance von Arbeit und Leben sowie qualitativ guter Arbeit liegen dagegen (noch) im Bereich gesellschaftlicher Utopien. Dies betrifft letztlich auch die Gestaltungsmöglichkeit betrieblicher Interessensvertretungen und die Tarifpolitik der Gewerkschaften im Sinne der Festlegung von Mindestbedingungen. Doch gerade die aktuellen arbeitszeitpolitischen Diskussionsstränge bieten, bei systematischer Beachtung der zu Grunde liegenden qualitativen Zeitformen wie Dauer, Warten und Pause die Chance, scheinbar utopische Gestaltungsentwürfe künftiger Arbeitsverhältnisse zu skizzieren und tarifpolitisch "greifbar" zu machen. Unabdingbar dazu gehört aber die Revision des Leitbildes der "Normalarbeitszeit" - ohne die Schutzwirkung dabei aufzugeben.¹⁰ Positive und ermutigende

⁹ Gerade die abstrakten Stunden der Uhrenzeit haben sich auch als diejenigen Zeitmaße herauskristallisiert, welche die Machtausübung begrenzen halfen. Weil sie half, vage und althergebrachte Zeitangaben zu beseitigen und einen unabhängig von partikularen Kontexten geltenden Maßstab zu finden (Deutschmann 1990) war die Festsetzung rein quantitativer Arbeitszeiten so erfolgreich. Erst die abstrakte Uhrenzeit bot die Möglichkeit, über Lage und Länge der Arbeitszeit unter Maßstäben der Transparenz zu verhandeln (van Rossum 1988). In diesem Sinne konnte Arbeitszeit auch konfliktfest gemacht und überprüfbar geregelt werden. Letztlich beruht die hart umkämpfte Errungenschaft und Umsetzung des politischen Ziels eines 8 Stunden Tages – oder des freien Wochenendes – auf der messbaren Uhrenzeit.

¹⁰ Relativ problemlos würden sich als Fortführung Lebensarbeitszeitkonten anbieten. "Sie erlauben, die Arbeitszeit variabel zu verteilen und lösen das lange Zeit dominierende Muster gleichförmiger Arbeitszeiten ab" (Groß, Seifert & Siegl 2007, S. 202). Sie sind weit verbreitet und haben oft schon verbindliche tarifliche Regelungen oder zumindest Betriebsvereinbarungen dazu. Lebensarbeitszeitkonten bieten dabei die Möglichkeit, unterschiedliche zeitliche Schwankungen in verschiedenen biografischen Phasen zu vereinbaren. Zusätzlich können - zumindest prinzipiell - außerbetriebliche Freistellungsgründe in Form von "Zeitgutschriften" mit berücksichtigt werden. "Ziehungsrechte" wie beispielsweise Elternzeit oder Freistellung für politische Ämter, "sollen über die Erwerbsbiografie hinweg ein bestimmtes Zeitkontingent [...] verfügbar machen" (Mückenberger 2007, S. 196). Hierfür ist es umso notwendiger, nicht nur betriebsbedingt einen Ausgleich zu zeitlichen oder saisonalen Auftragsschwankungen zuzulassen. Ob langfristige Arbeitszeitkonten das familiäre Zusammenleben tatsächlich erleichtern hängt entscheidend davon ab, wie die Betroffenen über die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten mitbestimmen können. Die Beschäftigten müssen also selbst Einfluss auf den Ausgleich haben. Das ist nur durch eine verbindliche Planung möglich. Diese wiederum ist nur bei entsprechender Personaldecke und zeitlichen Ressourcen möglich. Nur schriftliche fixierte und von den Beschäftigten auch durchsetzbare Rechte können diesen Ausgleich verbindlich regeln. Und schließlich ist noch eine besondere Umgangsweise zu klären: Immer weniger Beschäftigte sind lebenslang beim gleichen Unternehmen beschäftigt. Eine gesetzliche garantierte Über-

Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit

Vom Normalarbeitsverhältnis zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb

Dr. Alexander Klier

Beispiele gibt es in einigen wenigen Betrieben, in denen beispielsweise Einkäufe für den täglichen Verbrauch über das Personalbüro getätigt werden können oder bei familiären Festtagen wie selbstverständlich eine Freistellung von der Arbeit erfolgt. Vielleicht liegt die Lösung im Sinne neuer Leistungsmaßstäbe ja in einer dialektischen Annäherung an die zeitliche Entstehungsgeschichte und Rückkehr zur aufgabenbezogenen Zeitwahrnehmung: Wenn sich qualitative Arbeitszeiten auch in ihrem Maßstab ausdrücken, nicht mehr in abstrakten Stunden und Minuten. So könnte etwa "eine Teamsitzung kurz" das neue Konzept durchgelesen werden. Oder man benötigt "3 Prozesszyklen", um sich im Team auf einen Konsens zu verständigen. Und letztlich kann man sich "einen Müßiggang" gönnen, um die nächste Abteilungsbesprechung vorzubereiten. Letztlich würde dann auch "einen Patienten lang" eine Maßeinheit für adäquate Pausen, oder der Zeitraum "ein Kleinkind" zum Synonym für eine längere Auszeit vom unmittelbaren Produktionsprozess. Vielleicht um zentralen lebensweltlichen Aspekten wie der Fürsorge und sozialen Notwendigkeiten wie der Erziehung - oder auch nur dem gemeinsamen Feiern im betrieblichen Kontext - als langfristig ökonomisch produktiver Vorgang den Vorrang zu geben.

tragungsmöglichkeit auf andere Betriebe ist erst in Anfängen gelöst und bleibt (tarif-)politische Aufgabe (BUND & Misereor 2008).

5. Literatur

- Allespach, Stadt & Wentzel (2009): Über den Mehrwert der Wertedebatte. In: Sozialismus Nr. 3/2009, S. 42 - 45
- Baeriswyl, M. (2004): Zeitkultur. In: Heitkötter, M. & Schneider, M. (Hrsg.): Zeitpolitisches Glossar. Grundbegriffe – Felder – Instrumente – Strategien [PDF]. S. 13 – 15
Verfügbar unter: <http://www.zeitoeekologie.de/ZeitGlossar.pdf> [08.08.2006]
- Bergmann, W. (1983): Das Problem der Zeit in der Soziologie. Ein Literaturüberblick zum Stand der zeitsoziologischen Theorie und Forschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Nr. 35/1983, S. 462 – 504
- Bischoff, G. (2001): Alte Gewerkschaften und "neue Zeitbedürfnisse"?. In: Steinrücke et al. (Hrsg.): Neue Zeiten - neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik. Berlin: Edition Sigma, S. 293 - 306
- Bittman, M. & Wajcman, J. (1999): The Rush Hour: The Quality of leisure time and gender equity. SPRC Discussion Paper No. 97 [PDF]
Verfügbar unter: http://www.sprc.unsw.edu.au/dp/dp097_2up.pdf [09.06.2009]
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) und Statistisches Bundesamt (2003): Wo bleibt die Zeit? Die Zeitverwendung der Bevölkerung in Deutschland 2001/02 [PDF]
Verfügbar unter:
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/WirtschaftsrechnungenZeitbudget/Zeitbudgeterhebung/Zeitbudgetueberschrift.templateId=renderPrint.psm> [09.06.2009]
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) und Statistisches Bundesamt (2005): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität [PDF]
Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/publikationsliste,did=29834.html> [19.09.2008]
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) und Statistisches Bundesamt (2006): Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit - Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik [PDF]
Verfügbar unter:
<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=75114.html> [30.04.2009]
- Bosch, G. (2000): Entgrenzung der Erwerbsarbeit. Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Edition Sigma, S. 249 – 268
- Brinkmann, T. M. & Fehre, R. (2009): Familienbewusste Arbeitsbedingungen - (K)ein Thema für Betriebs- und Personalräte? In: WSI Mitteilungen Nr. 6/2009, S. 324 - 330
- BUND & Brot für die Welt (2008)(Hrsg.): Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt. Ein Anstoß zur gesellschaftlichen Debatte. Frankfurt: Fischer
- Dettling, W. (2004): Work-Life-Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften. Arbeitspapier Nr. 90 der Hans-Böckler-Stiftung
- Deutschmann, C. (1990): Der Normalarbeitstag. Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarrangements. In König, H.; Greiff, B. v. & Schauer, H. (Hrsg.): Sozialphilosophie der industriellen Arbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 77 – 95
- DGB (2007): DGB-Index Gute Arbeit: Work-Life-Balance 2007 – Der Report [PDF].
Verfügbar unter: http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2007/einzelauswertungen
- DGfZP (Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik)(2005): Zeitpolitisches Manifest "Zeit ist Leben" [PDF]
Verfügbar unter: http://www.zeitpolitik.de/pdfs/ZP_Manifest.pdf [01.05.2009]
- DIW (2007): Arbeitszeitwünsche von Männern und Frauen liegen näher beieinander als tatsächliche Arbeitszeiten. In: Wochenbericht Nr. 14-15 [PDF]
Verfügbar unter: <http://www.diw.de/documents/publikationen/73/56539/07-14-1.pdf> [03.05.2009]

Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit

Vom Normalarbeitsverhältnis zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb

Dr. Alexander Klier

- Döhl, V.; Kratzer, N.; Moldaschl, M. & Sauer, D. (2001): Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: Beck, U. & Bonß, W. (Hrsg.): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt: Suhrkamp, S. 219 – 232
Arbeits- und Ergebnisbericht der ersten Projektphase [PDF] unter: <http://www.isf-muenchen.de/pdf/C1AuEfinal.pdf> [09.06.2009]
- Eberling, M.; Hielscher, V.; Hildebrandt, E. & Jürgens, K. (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: Edition Sigma
- Elias, N. (1990): Über die Zeit. Frankfurt: Suhrkamp
- Frey, D. (2000): Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht. In: Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): Wissensmanagement. München: Oldenbourg, S. 73 – 92
- Garhammer, M. (1996): Balanceakt Zeit. Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Alltag, Freizeit und Familie. Berlin: Edition Sigma
- Garhammer, M. (2007): Arbeitszeit und Lebenszeit - wohin geht die Entwicklung und welche Konzepte sind denkbar? Beitrag für den elektronischen Newsletter Mai 2007 des Deutschen Studienpreises der Körber-Stiftung „Mittelpunkt Mensch? Leitbilder, Modelle und Ideen für die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben“ [PDF]
Verfügbar unter: <http://www.work-life.at/pdf/az/0700-LebZeitArbZeit.pdf> [30.04.2009]
- Garhammer, M. (2008): Arbeitszeit, Zeitznutzung von Familien und Zeitpolitiken in Europa [PDF]
Verfügbar unter: http://www.opus-bayern.de/ohm-hochschule/frontdoor.php?source_opus=12 [30.04.2009]
- Gellrich, A. & Förg, H. (2007): Zeitwertkonten. In: AiB (Arbeitsrecht im Betrieb) Nr. 212 / 4-2007, S. 212 – 215
- Geramanis, O. (2002): Vertrauen. Die Entdeckung einer sozialen Ressource. Stuttgart: Hirzel
- Glennie, P. & Thrift, N. (1996): Reworking E. P. Thompson's 'Time, Work-discipline and Industrial Capitalism' in: Time & Society Vol. 5(3), S. 275 - 299
- Groß, H.; Seifert, H. & Sieglén, G. (2007): Formen und Ausmaß verstärkter Arbeitszeitflexibilisierung. In: WSI Mitteilungen Nr. 4/2007, S. 202 - 209
- Guggenberger, B. (1999): Arbeit und Lebenssinn: Die Identität der Gesellschaft nach dem Ende der traditionellen Arbeitsgesellschaft. In: Brieskorn, N. & Wallacher, J. (Hrsg.): Arbeit im Umbruch. Sozialethische Maßstäbe für die Arbeitswelt von morgen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 123 – 155
- Haeffner, G. (1999): Elemente einer Anthropologie der Arbeit. In: Brieskorn, N. & Wallacher, J. (Hrsg.): Arbeit im Umbruch. Sozialethische Maßstäbe für die Arbeitswelt von morgen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 1 – 36
- Hamm, I. (2005): Arbeitszeitkonto. Zehn Regeln für eine Betriebsvereinbarung. In: AiB (Arbeitsrecht im Betrieb) Nr. 6/2005, S. 343 - 347
- HBS (Hans Böckler-Stiftung)(2006): In Balance arbeiten und leben. Forschungsimpulse für eine innovative Arbeits(zeit)gestaltung [PDF]
Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_work_life_balance.pdf [19.09.2008]
- HBS (Hans-Böckler-Stiftung)(2008): Böckler Impuls Nr. 13/2008, S. 3. Download unter http://www.boeckler.de/32014_92114.html [08.10.2008]
- Heintel, P. & Krainz, E. (1998): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? Wiesbaden: Gabler
- Herrmann, Ch. (2005): Betriebliches Zeithandeln – Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit [PDF]. Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:bvb:91-diss20060710-0356339749> [17.08.08]
- Hildebrandt, E. (2001): Arbeit, Zeit und Lebensführung. In: Steinrück et al. (Hrsg.): Neue Zeiten - neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik. Berlin: Edition Sigma, S. 113 - 122

Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit

Vom Normalarbeitsverhältnis zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb

Dr. Alexander Klier

- Hildebrandt, E. (2005): Alltägliche und biographische Lebensführung. In: Bsirske, F.; Mönig-Raane, M.; Sterkel, G. & Wiedemuth, J. (Hrsg.): Perspektive neue Zeitverteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative. Hamburg: VSA, S. 85 – 97
- Hildebrandt, E. (2007)(Hrsg.): Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin: Edition Sigma
- Jurczyk, K. (1999): Zeithandeln in der Lebensführung der Moderne. Subjektorientierte Perspektiven. Unveröffentlichtes Manuskript, Gießen
- Jurczyk K. & Voß, G. G. (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. In: Hildebrandt, E. (Hrsg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 151 – 205
- Karsten, L. (1991): Arbeitszeitmanagement: Eine historische Skizze [PDF]. Unveröffentlichter Vortrag am Institut für Projektmanagement und Wirtschaftsinformatik (IPMI) der Universität Bremen am 23.04.1991
Verfügbar unter: <http://www.ub.rug.nl/eldoc/som/97A02/97a02.pdf> [26.07.2005]
- Klenner, Ch. & Pfahl, S. (2008) Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden. WSI Diskussionspapier Nr. 158 [PDF]
Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_158.pdf [17.09.08]
- Klier, A. (2007): Betriebliche Synchronie. Marburg: Tectum
- Klier, A. (2008): Soziale Zeitautonomie. Zum Zeitmanagement von Projekten, Gruppen und Teams. In: PersonalEntwickeln 121. Erg.-Lfg. Juni 2008, Nr. 6.65, Neuwied: Wolters Kluwer
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung, Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: Reihe Forschung Hans-Böckler-Stiftung
- Lackner, Ch. (1995): Über den Umgang mit Zeit in Organisationen. Eine empirisch-phänomenologische Studie. Unveröffentlichte Dissertation am Institut für Philosophie der Universität Klagenfurt
- Landes, D. S. (1999): Wohlstand und Armut der Nationen. Warum die einen reich und die anderen arm sind. Berlin: Siedler
- Lange, A. & Heitkötter, M. (2007): Familiäre Lebensführung und Arbeitszeiten - Spannungsfelder und familienpolitische Gestaltungsaufgaben. In: WSI Mitteilungen Nr. 4/2007, S. 188 - 194
- Lehndorff, S. & Wagner, A. (2004): Arbeitszeiten und Arbeitszeitregulierung in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme. In: Bsirske, F.; Mönig-Raane, M. & Sterkel, G. & Wiedemuth, J. (Hrsg.): Es ist Zeit. Das Logbuch für die Ver.di Arbeitszeitinitiative. Hamburg: VSA, S. 40 – 72
- Lehndorff, S. (2001): Fabriken mit langem Atem – Der Wandel der betrieblichen Arbeitszeitorganisation in der europäischen Automobilindustrie. In: WSI Mitteilungen Nr. 6/2001, S. 373 – 383
- Levine, R. (2001): Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen. München: Piper
- Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp
- Marx, K. (³⁰1986): Das Kapital, Bd. 1. MEW 23 (Marx-Engels Werke, Bd. 23). Berlin (DDR): Dietz
- Maurer, A. (1992): Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit. Berlin: Edition Sigma
- Mückenberger, U. (2007): Ziehungsrechte - Ein zeitpolitischer Weg zur "Freiheit in der Arbeit"? In: WSI Mitteilungen Nr. 4/2007, S. 195 - 201
- Müller, K. E. (1997a): Zeitkonzepte in traditionellen Kulturen, In: Müller, K. E. & Rüsen, J. (Hrsg.): Historische Sinnbildung, Hamburg: Rowohlt, S. 221 – 239
- Mulitze, Ch. (2004): Fataler Trend. In: Mitbestimmung Nr. 10/2004: Schlechte Zeiten für die Pause. Magazin der Hans-Böckler-Stiftung, S. 24 – 26
- Muri, G. (2004): Pause! Zeitordnung und Auszeiten aus alltagskultureller Sicht. Frankfurt: Campus
- Nachbagauer, A. (1999): Die Entwicklung der modernen Organisation und des Managementdenkens. In: Eckardstein, D. v.; Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.): Management. Theorien, Führung, Veränderung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17 – 73

Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit

Vom Normalarbeitsverhältnis zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb

Dr. Alexander Klier

- Oppolzer, A. (1989): Handbuch Arbeitsgestaltung. Hamburg: VSA
- Rosenstiel, L. v. & Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Vahlen
- Sauer, D. (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA
- Sauer, D.; Döhl, V.; Kratzer, N. & Marrs, K. (2004): Arbeiten ohne (Zeit-)Maß? Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit- und Leistungs politik. In: Bsirske, F.; Mönig-Raane, M.; Sterkel, G. & Wiedemuth, J. (Hrsg.): Es ist Zeit. Das Logbuch für die Ver.di Arbeitszeitinitiative. Hamburg: VSA, S. 155 – 177
- Schilling, H. (2002): Zeitlose Ziele. Versuch über das lange Warten. In: ders. (Hrsg.): Welche Farbe hat die Zeit? Recherchen zu einer Anthropologie des Wartens. Kulturanthropologische Notizen, Bd. 69. Frankfurt: Institut für Kulturanthropologie und Europäische Ethnologie, S. 245 – 310
- Schütz, A. & Luckmann, Th. (2003): Strukturen der Lebenswelt. Konstanz: UVK
- Seifert, E. K. (1988): Entstehung des modernen Zeitbewusstseins und industrielle Zeitdisziplin. In: ders. (Hrsg.): Ökonomie und Zeit. Beiträge zur interdisziplinären Zeitökonomie. Frankfurt: Haag + Herchen, S. 4 – 28
- Seiwert, L. J. (2006): Balance Your Life. Die Kunst, sich selbst zu führen. München: Piper
- Simsa, R. (1996): Wem gehört die Zeit? Hierarchie und Zeit in Gesellschaft und Organisationen. Frankfurt: Campus
- Sperling, H. J. (1988): Pausen: Zur Innenansicht der Arbeitszeit. In: Zoll, R. (Hrsg.): Zerstörung und Wiederaufbau von Zeit. Frankfurt: Suhrkamp, S. 565 – 579
- Stahle, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen
- Steinrücke, M. & Jürgens, K. (2003): Die Verfügung über die eigene Zeit ist das Maß der Freiheit – Utopien in Arbeit und Familie [PDF]. In: Utopie Kreativ Nr. 2 / 03, S. 136 – 148
Verfügbar unter: http://www.rosalux.de/cms/fileadmin/rls_uploads/pdfs/148_steinruecke.pdf [05.07.2009]
- Thompson, E. P. (1967): Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism. In: Past and Present Nr. 38, Oxford: University Press, S. 56-97
- Thompson, E.P. (2007): Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus. In: Blauer Montag. Über Zeit und Arbeitsdisziplin. Hamburg: Nautilus
- Trinczek, R. (2005): Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert. In: Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt: Campus, S. 375 – 397
- van Rossum, G. D. (1992): Die Geschichte der Stunde. München: dtv
- Voß, G. G. (1995): Entwicklung und Eckpunkte des theoretischen Konzepts. In: Kudera, W. (Hrsg.): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen: Leske + Budrich, S. 23 - 44
Rohtext "Von der 'Arbeitsteilung der Person' zur 'Alltäglichen Lebensführung'. Entwicklung und Eckpunkte des theoretischen Konzepts [Word] als Download unter <http://www.tu-chemnitz.de/phil/soziologie/voss/alf/Downloads.htm> [29.10.2005]
- Wagner, A. (2001): Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit? [PDF] In: Arbeit, Heft 3, Jg. 10, S. 365 – 378
Verfügbar unter: www.zeitschriftarbeit.de/docs/4-2001/wagner.pdf [26.07.2005]
- Wagner, A. (2005): Arbeitszeiten in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme. Vortrag auf dem Betriebsrätekonferenz des DGB Bildungswerk Bayern in Kirchheim (München) am 21.06.2005
- Weber, M. (2004): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. München: Beck
- Wolf, H. & Mayer-Ahuja, N. (2002): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit – Perspektiven der Arbeitsforschung [PDF]. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 30, Juni 2002, S. 197 – 206
Verfügbar unter: <http://www.sofi-goettingen.de/frames/publik/mitt30/wolf.pdf> [18.09.2005]
- Zerubavel, E. (1988): The Standardization of Time: A Sociohistorical Perspective. In: American Journal of Sociology (AJS) Vol. 88, Nr. 1, S. 1 – 23