

1	Zeit Mainstreaming - eine zeitpolitische Innovation	2
1.1	Zeitpolitik als Querschnittsaufgabe	2
1.2	Ziele von Zeit Mainstreaming	4
1.3	Motivation der Akteure	5
2	Instrumente	9
2.1	Time Impact Assessment (TIA)	10
2.2	Time Culture Audit (TCA)	12
2.3	4 R Zeit-Analyse	16
3	Literatur	17

# 1 Zeit Mainstreaming - eine zeitpolitische Innovation

Dagmar Vinz, Freie Universität Berlin

Vortrag im Rahmen der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik (DGfZP)

„Diversität von Lebenslagen und Zeitpolitik – das Recht aller auf ihre Zeit“

23.-24. Oktober 2009 in Berlin

## 1.1 Zeitpolitik als Querschnittsaufgabe

Nachdem die Tarifparteien in Deutschland 25 Jahre lang um Arbeitszeitverkürzungen gestritten haben, stehen heute die Ausweitung von Arbeitszeiten und die 40-Stunden-Woche als Normalarbeitszeit auf der Agenda. Realpolitisch findet der Meinungs- und Politikwechsel zur Ausweitung von Arbeitszeiten seinen Ausdruck in dem verlorenen Streik in der ostdeutschen Metallindustrie 2003 und in einer Vielzahl von Betriebsvereinbarungen für unbezahlte Mehrarbeit. Zentral für den Wechsel hin zur Durchsetzung längerer Regelarbeitszeiten ist auch die Rolle des Staates, der als Arbeitgeber im öffentlichen Dienst aus Kostengründen zu einem zentralen Akteur bei der Durchsetzung längerer Arbeitszeiten geworden ist. Hier haben wirtschafts- und finanzpolitische Ziele (sinkende Staatsquote, reduzierte Staatsaufgaben) die Entscheidungsspielräume für eine Politik der Arbeitszeitverkürzung maßgeblich eingeengt. In einem solchen Klima eine zeitpolitische Innovation wie mein Konzept des Zeit Mainstreaming zu diskutieren, scheint müßig zu sein, gäbe es nicht auch gegenläufige Tendenzen: In Form einer Art „Initiative von unten“ (Spitzley 2003) steht die massenhafte Nutzung des Teilzeitgesetzes als Signal für eine faire Verteilung von Arbeit und Einkommen. Der demografische Wandel wird ebenfalls als Sachzwang wirken, älteren Beschäftigten kürzere Arbeitszeiten anzubieten und jüngeren durch „Life-Cycle-Politics“ die Vereinbarung von Erwerbs- und Familienarbeit zu erleichtern. Ein Indikator hierfür ist, dass im neuen 7. Familienbericht des BMFSFJ Zeitpolitik zum zentralen Thema für offizielle Regierungspolitik gemacht wurde. Auch wenn die Dringlichkeit von Zeitkonflikten aus Sicht des Familienministeriums wichtige Impulse für die Etablierung einer familienbewussten Zeitpolitik gibt, ist die Etablierung von Zeitpolitik als gesamtgesellschaftlich anerkanntes und eigenständiges Politikfeld heute freilich noch Zukunftsmusik und wird auch vom Ergebnis politischer Auseinandersetzungen und von politischen Kräftekonstellationen abhängen:

„Zeitpolitik in einem solchen Sinne wird eine langfristige Aufgabe sein, deren Entwicklung zu einem eigenständigen Politikfeld vermutlich eine Reihe von Ähnlichkeiten mit der Entwicklung der Umweltpolitik aufweisen wird. Es wird um das Bohren dicker Bretter gehen und es wird noch schwieriger als in der Umweltpolitik werden, weil die Verhältnisse noch komplexer, die Interessen noch uneinheitlicher und divergenter sind“ (Henckel 2003: 86).

Um Zeitpolitik als innovatives und eigenständiges Politikfeld zu verankern, geht es nicht nur darum, für Zeitkonflikte und die Zeit als Leitdimension in verschiedenen Politikfeldern zu sensibilisieren. Darüber hinaus hat es sich als notwendig erwiesen, neue Formen und Verfahren des politischen Handelns für die zeitpolitische Gestaltung zu entwerfen und zu erproben:

„Die Austragung solcher Konflikte allein dem Staat (und dessen normativer ‚Setzung‘) oder dem Markt (und dessen ‚unsichtbarer Hand‘) zu überlassen, erscheint immer unbefriedigender. Die Bearbeitung zeitlicher Bedarfe und Konfliktlagen erfordert vielmehr oft auch neue Politikformen (‚governance‘) – nämlich solcher, die im Wege der Kooperation und der Beteiligung Vieler (der ‚Betroffenen‘, der ‚stakeholder‘) intelligente Aushandlungsformen darstellen und (dadurch) faire Interessenausgleiche hervorbringen“ (Mückenberger 2004: 25).

Mit Bezug auf Ansätze der Gleichstellungspolitik möchte ich hier als weiteren Typ von Governance den Ansatz „Zeit Mainstreaming“ als zeitpolitische Innovation in die Debatte einbringen und erste konzeptionelle Gedanken für einen solchen Ansatz formulieren, bevor ich auf Barrieren der Umsetzung und des Erfolges eingehe. In Anlehnung an das Modell des Gender Mainstreaming bedeutet „Zeit Mainstreaming“, Zeitpolitik als Querschnittsaufgabe in allen Politikbereichen zu verankern und Zeitaspekte bei vorgeblich „zeitneutralen“ Projekten oder Entscheidungen zu erkennen und zu berücksichtigen. Damit zielt der Ansatz darauf ab, bereits im Prozess der Projekt- oder Politikgestaltung zugrunde liegende Zeitkonzepte zu reflektieren, Zeitinteressen und Zeitkonflikte offen zu legen und die Auswirkungen von Entscheidungen auf Zeitstrukturen zu bedenken. Das „Lernen“ der Zeitpolitik von Ansätzen der Gleichstellungspolitik ist möglich, weil Gleichstellungs- und Zeitpolitik das Charakteristikum teilen, Querschnittsaufgaben zu sein, die im Idealfall nicht ausschließlich in einem Ressort konzipiert und bearbeitet werden, sondern in allen Prozessen der Politikgestaltung mitgedacht werden können und sollten. Um die Gestaltung von Zeit als ein neues integriertes Politikfeld anzulegen, ist es erstens notwendig, im Rahmen einer zeitpolitischen Debatte die Veränderung sozialer Zeiten und damit zusammenhängende Zeitkonflikte ebenso ins öffentliche Bewusstsein zu rufen wie die Veränderbarkeit und Gestaltbarkeit von Zeiten. Um Zeitpolitik in seiner Vielschichtigkeit zu verankern, kommt es zweitens darauf an, dafür zu sensibilisieren, dass Zeitprobleme (ebenso wie Genderaspekte) in Themenkomplexen und Handlungszusammenhängen enthalten sind, in denen sie normalerweise nicht vermutet werden (Rinderspacher 2003a) und klassische Politikbereiche wie – Arbeit, Gesundheit, Bildung, Verkehr, Ernährung, Familie oder Technologieförderung – als mögliche Felder für Zeitpolitik zu erkennen sind.

## 1.2 Ziele von Zeit Mainstreaming

Wenn kollektive Rhythmen zur Koordination und Kohäsion einer Gesellschaft ein öffentliches Gut darstellen und wenn es darauf ankommt, soziale Zeitordnungen und individuell-körperliche Zeitbedürfnisse aufeinander abzustimmen, so ergibt sich daraus ein neues Feld politischer Gestaltung. Dies gilt insbesondere dann, wenn von einer unterschiedlichen Gestaltungsmacht der Zeitgeber und Zeitnehmer in einer Gesellschaft auszugehen ist und Zeitpolitik das Ziel verfolgt, in einem Prozess des Interessenausgleichs soziale Gerechtigkeit herzustellen und ökologische Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Wenn kollektive Rhythmen als öffentliches Gut anerkannt werden, bedarf es langfristig auch eines rechtlichen Rahmens, der das Recht aller auf ihre Zeit anerkennt und als gesellschaftliche Norm verankert. Dabei gilt es im Sinne des Rechts aller auf ihre Zeit in einer pluralen Gesellschaft nicht nur die personenbezogenen Eigenzeiten z.B. von Menschen verschiedener Altersgruppen oder Religionen zu berücksichtigen, sondern auch die Zeitkonflikte zwischen verschiedenen Systemen wie Familie, Wirtschaft oder Politik zu erkennen und zu bearbeiten. Zeitpolitik ist dabei viel mehr als Arbeitszeitpolitik und umfasst verschiedene politische Ansätze zur Gestaltung der Zeit wie beispielsweise: Politik zur politischen Bewältigung von Synchronisationsdefiziten (Eberling/Henckel 1998); Politik, die Zukunftsoffenheit für kommende Generationen fördert (Adam 1998); Politik zur Entschleunigung (Reheis 2003) oder Politik, die Zeitsouveränität fördert oder Ansätze zur Schaffung von „Chronotopen“, in denen Schnelles und Langsames seinen Raum hat (Baeriswyl 2000). Zeit Mainstreaming ist dabei ein Ansatz, um Zeitpolitik zu implementieren und vor allem Organisationen zu befähigen, die jeweilige Zeitkultur mit den Zielen der Inklusion und Effektivität zu gestalten. Der zugrunde liegende Gedanke besteht darin, dass Zeitkonflikte und Disharmonien zwischen Eigenzeiten Kosten verursachen und Qualitätsmängel verursachen können. Dementsprechend sollten Organisationen im eigenen Interesse das Ziel der Zeitgestaltung verfolgen. Ausschlaggebend für zeitpolitisches Mainstreaming ist das Engagement der Organisationsspitze oder der verantwortlichen Prozessplaner für zeitpolitische Innovationen im „öffentlichen Interesse“. Weniger geeignet ist der Ansatz daher in Konstellationen, in denen Interessengegensätze so antagonistisch oder Machtunterschiede und Hierarchien zwischen Zeitgebern und -nehmern so ausgeprägt sind, dass Ansätze zur politischen Vermittlung zum Scheitern verurteilt sind. Von daher ist der Ansatz für Planungsprozesse und Politikfelder geeignet, in denen Akteure in Organisationen z.B. im Rahmen der Umsetzung von Maßnahmen der Qualitätssicherung auch die Zeitdimension bearbeiten wollen und können. Zudem würde es sich geradezu anbieten, bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitskriterien für die Bewertung von Projekten oder politischen Maßnahmen zeitpolitische Kriterien mit einzubeziehen. Denn Nachhaltigkeit hat mit der Orientierung an Langfristigkeit (in Bezug auf die Interessen nachfolgender Generationen) immer auch eine

Zeitdimension. Anders als beim Gender Mainstreaming, das mit dem Amsterdamer Vertrag eine Rechtsgrundlage hat und dem offiziellen Ziel der Geschlechtergleichstellung verpflichtet ist, ist Zeit Mainstreaming auf die Umsetzung durch interessierte Akteure angewiesen und legitimiert sich durch eine starke Bedeutung von zeitlichen Problemlagen in Organisationen. Genauso wie Ansätze für die kommunale Zeitpolitik auf den Mut zur Innovation und das Engagement italienischer Kommunalpolitiker/innen zurückgehen, könnte Zeit Mainstreaming in Organisationen nur auf der Basis des Engagements und der Wagnis des Experiments von interessierten Akteuren zunächst im Rahmen von Modellprojekten zum Erfolg werden.

### **1.3 Motivation der Akteure**

Anders als für das Gender Mainstreaming gibt es keine EU-Richtlinie für ein Zeit Mainstreaming, die Akteure und Organisationen zur Implementierung verpflichtet. Die Verankerung eines Rechts aller auf ihre Zeit ist noch Zukunftsmusik und erste Ansätze hierfür werden im Rahmen unserer Tagung noch diskutiert werden. Das heißt, es gilt zunächst einmal, vollständig auf Freiwilligkeit und Eigenmotivation zu setzen. Dabei werden die Motivationen und Anreize für unterschiedliche Typen von Akteuren und Organisationen für die Durchführung eines Zeit Mainstreaming verschieden sein. Bildungsuniversitäten wie Schulen oder Universitäten könnten mit dem Ziel der Qualitätssicherung und der Berücksichtigung von Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen motiviert werden, den Umgang mit der Dimension Zeit, die zwar unsichtbar und häufig zu wenig berücksichtigt ist, aber dennoch den langfristigen Erfolg von Lernprozessen maßgeblich prägt, stärker ins Blickfeld zu rücken. Diskussionen um den Biorhythmus von Kindern und den angemessenen Schulbeginn gibt es bereits. Inzwischen gibt es zahlreiche Forschungsergebnisse, welche Lernformen Informationen im Kurzzeitgedächtnis hinterlassen und mit welchen didaktischen Mitteln langfristiger gelernt werden kann. Ebenso wird in freien Schulen (z.B. Montessori) bereits mit dem Durchbrechen des 45-Minuten Taktes gearbeitet, der den Alltag der Regelschule nach wie vor prägt und in Bezug auf seine Effektivität für das Lernen mindestens umstritten ist. Zeit Mainstreaming erlaubt es, mit seinen Instrumenten der Zeitanalyse und des Trainings (s.u.) einen Prozess der Organisationsentwicklung anzustoßen, der zwar Top-Down von der Organisationsspitze gewollt sein muss, aber eben auch Bottom-Up mit partizipativen Elementen wie der Befragung von Eltern und Schülern oder Studierenden zu Zeitwünschen kombiniert werden kann. Zeit Mainstreaming könnte auch in Kombination mit Gender- oder Diversity-Mainstreaming als ein wichtiges Anwendungsfeld implementiert werden. Hier sind Synergien möglich und denkbar.

In Wirtschaftsorganisationen ist die Motivationslage heterogener. Die Zeitgestaltung in Unternehmen ist ein seit vielen Jahren zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften umkämpftes Terrain, und die Fronten gerade in Bezug auf eine weitere tarifliche Verkürzung

der Wochenarbeitszeit sind extrem verhärtet. Gleichmaßen findet ein Wandel der Arbeitswelt statt, der nicht nur einer Entgrenzung von Arbeit und Leben durch flexiblere Arbeitszeiten (siehe unten) Vorschub leistet, sondern auch mit sich bringt, dass in vielen Organisationen gerade durch die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen eine Vielzahl von Teilzeitarangements für die Zeitkultur im Unternehmen prägend werden. Einige Vorreiter haben bereits damit begonnen, Teilzeitmodelle auch in Führungspositionen zu implementieren, um zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu kommen – dem Grundsatz vertrauend, dass jede Tätigkeit in einem großen Unternehmen bereits das Produkt einer Arbeitsteilung und daher auch wieder teilbar ist. Die Motivation von Vorständen, ein Zeit Mainstreaming als Top-Down Prozess in der eigenen Organisation zu implementieren, kann darin bestehen, als „employer of choice“ qualifizierte Beschäftigte langfristig an sich zu binden und durch die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Stärkung der Kompetenz für Work&Life Balance den Verlust qualifizierter Fachkräfte zu vermeiden, die durch Anforderung der Kinderbetreuung oder Altenpflege in einer begrenzten Phase unter „Zeitdruck“ geraten. Das sind Motive, die sich mit denen für die Implementierung von Diversity Management oder Gender Mainstreaming in Organisationen decken. Denkbar wäre es, Unternehmen, die bereits eine Diversity-Abteilung haben, zu motivieren, das Querschnittsthema Zeit zu einem Thema für Projekte und für die Organisationsentwicklung zu machen. Die Motivation für Wirtschaftsorganisationen, für die Problematik der Zeit zu sensibilisieren, kann auch darin liegen, an der Zeitkultur in der Organisation zu arbeiten. Das kann dann notwendig sein, wenn internationale Kooperationen und interreligiöse Kontakte dazu führen, in Kulturen mit einer anderen zeitlichen Prägung geschäftlich tätig zu werden oder Produkte in Bezug auf ihre Qualität oder ihr Marketing an diesen anderen kulturellen Gegebenheiten auszurichten. In diesem Kontext ist auch Zeitkompetenz wichtig: dies betrifft sowohl Kleinigkeiten wie die kulturell unterschiedliche Wertschätzung von Pünktlichkeit als auch die Kenntnis anderer nationaler Zeitbudgetstudien, die zeigen, wie Erwerbszeiten, Familienzeiten oder Regenerationszeiten in einer spezifischen Kultur zwischen den Geschlechtern, zwischen den Generationen oder den Angehörigen verschiedener Schichten und Berufsgruppen verteilt sind. Für die Vermarktung eines Autos beispielsweise können Informationen zur kulturell spezifischen Wertschätzung von Schnelligkeit durchaus von Bedeutung sein. Zeitkompetenz durch erhöhte Sensitivität für kulturell spezifische Zeitkonzepte kann also durchaus Relevanz für Produktentwicklung und Marketing haben. Auch das Instrument des Time Impact Assessment (TIA), das unten beschrieben wird, kann in diesem Kontext an Bedeutung gewinnen. Ist es möglich, Vorstände dafür zu gewinnen, an der Zeitkultur in ihrer Organisation zu arbeiten? Ein Beispiel hierfür ist die berühmte Studie von Arlie Hochschild (2002) mit dem Titel „Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet“. Hochschild wurde vom

Vorstand eines amerikanischen Großkonzerns mit einer aufwendigen qualitativen Studie beauftragt, mit der sie herausfinden sollte, warum firmeneigene Programme für Elternteilzeit und Work-Life-Balance von den Beschäftigten nicht in Anspruch genommen wurden. In vielen Gesprächen mit Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen fand Hochschild heraus, dass die konventionellen Erklärungsmuster für den Verzicht auf die Inanspruchnahme verkürzter Arbeitszeiten nicht zutrafen: Weder lag es an widerstrebenden Vorgesetzten im mittleren Management, noch an der Sorge um den Verlust von Aufstiegsmöglichkeiten, noch waren finanzielle Bedenken wegen des geringeren Verdienstes ausschlaggebend. Vielmehr fand Hochschild heraus, dass für ein Drittel der Befragten die Firma zum Zuhause geworden war, zum Ort, der Anerkennung versprach oder sogar einmal die Möglichkeit bot, die Bürotür zu schließen und in Ruhe Zeitung zu lesen. Das untersuchte Unternehmen arbeitete mit Gruppenarbeit und implementierte zahlreiche Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt und zur Sicherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit. Ein Management, das es zu Hause nicht gibt: Zuhause warteten nur Hausarbeit mit wenig Anerkennung und anstrengende Auseinandersetzungen mit widerspenstigen Teenagern. Sie beschreibt dieses Muster mit dem Slogan „When Home becomes work and work becomes home“. Ihr gesellschaftskritisches Fazit, das sie im Rahmen einer Buchvorstellung in Berlin vorbrachte, besteht darin, dass ein Kennzeichen des flexiblen Kapitalismus mit gut geführten Unternehmen in den USA darin besteht, die Bereitschaft der Beschäftigten geschickt zu erhöhen, sich selbst und ihre Zeit in die Arbeit einzubringen. Sei es durch die Möglichkeit, Hunde mit zur Arbeit zu bringen oder ein Fitnessstudio in die Organisation zu integrieren. So sehr eine Humanisierung der Arbeitswelt zu begrüßen ist, so entsteht doch ein Problem für Abhängige, z.B. für Kinder und Pflegebedürftige, wenn die Prioritäten der Menschen an den Erfordernissen der Arbeitswelt ausgerichtet sind und der Arbeitsplatz zum Zuhause wird. Für jede Form der Organisationsentwicklung ist daher der gesellschaftliche Kontext höchst relevant. So stellt sich die Frage, wie Gesellschaften angesichts der zunehmenden Erwerbstätigkeit von Frauen und im Zuge des demografischen Wandels die Arbeiten der Vor- und Fürsorge, die bislang im Rahmen des traditionellen Hausfrau-Ernährer-Modells verrichtet wurden, zukünftig organisieren werden. Es geht um die Gestaltung der „Care-Ökonomie“ und um die Frage, ob zukünftig angesichts vieler dual-career-couples Tätigkeiten der Vor- und Fürsorge in Form von personenbezogenen Dienstleistungen an den Markt verlagert werden. Oder um die Frage, ob die Orientierung an der Norm des kontinuierlich erwerbstätigen Vollzeit-Ernährers und die Bindung von Karrierechancen an kontinuierliche Erwerbstätigkeit inklusive der Bereitschaft zu Überstunden beendet wird. Ein solcher kultureller Wandel, der den Abschied von der Norm des männlichen Ernährermodells impliziert, könnte durch ein Zeit Mainstreaming zum Wandel der Zeitkultur in einer Organisation initiiert und begleitet werden. Hier ginge es auch um alternative Formen der

Leistungs- und Personalbewertung, die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen und zwischen Angehörigen verschiedener Ethnien, Religionszugehörigkeiten oder Altersgruppen zulässt.

Eine offene Evaluierung der Zeitkultur in einer Organisation zuzulassen, erfordert von Seiten der Organisationsspitze eine gehörige Portion Mut, denn auch unangenehme Geschichten von Überforderung, Stress, Burn Out oder Hetze können in den Biographien der Beschäftigten enthalten sein und einer gewerkschaftlichen Kritik an Unternehmensführung und Arbeitsplatzzuschnitten die Tür eröffnen. Von daher mag es viele Organisationen geben, die nicht bereit sind, diesen Weg zu gehen. In diesem Kontext haben Gewerkschaften bereits anonymisierte Umfragen zur Arbeits- und Zeitbelastung am Arbeitsplatz vorgenommen und damit Forderungen nach Verbesserungen untermauert. Im Sinne einer Qualitätssicherung und einer Ausrichtung an einer nachhaltigen Politik mag es auch für die Organisationsspitze von Vorteil sein, die Zeitkultur der eigenen Organisation zu kennen und auf Probleme der Zeitverdichtung und -kompression angemessen reagieren zu können, Ressourcen adäquat einzusetzen und Schnelligkeit oder Langsamkeit von Prozessen zu steuern. Dementsprechend kann eine Evaluation der Zeitkultur mit Instrumenten des Zeit Mainstreaming sowohl Top-Down von der Unternehmensspitze implementiert werden, als auch Bottom-Up von gewerkschaftlichen Akteuren im Kampf um Arbeitnehmerrechte und „decent work“ eingesetzt werden.

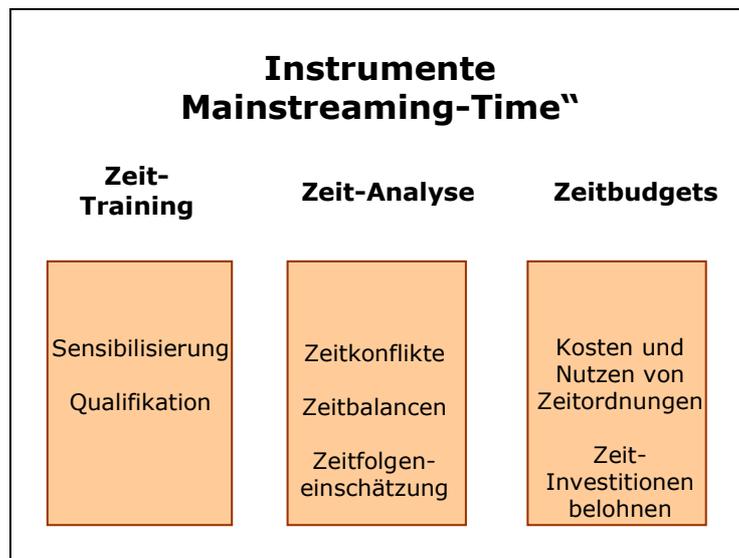
Wie bereits erwähnt, wurde kommunale Zeitpolitik mit Projekten realisiert, die im Rahmen der Weltausstellung Expo 2000 stattfanden. Zeitpolitik wurde als Ansatz des BMFSFJ für eine nachhaltige Familienpolitik entwickelt. Sie ist in jedem Unternehmen relevant, wenn in Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften Lage, Länge und Dauer von Arbeitszeiten ausgehandelt werden. Schließlich verfolgen wir alle auf der Mikro-Ebene individuelle „Zeitpolitiken“ im Sinne persönlicher Umgangsweisen mit Zeit. Zeit Mainstreaming ist ein neues Instrument, denn es dient wie Gender Mainstreaming der Organisationsentwicklung und dem Organisationslernen. Zeit, eine Dimension, die oft unsichtbar und unbeachtet ist, strukturiert Arbeitsbeziehungen, Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse tiefgreifend. Jede Organisation hat dementsprechend ihre eigene Zeitkultur. Der Strategie Zeit Mainstreaming geht es darum, diese Zeitkultur bewusster zu gestalten mit den Zielen der Inklusion und der (langfristigen) Effektivität. Es geht darum, dass Kollisionen zwischen körperlichen Eigenzeiten und arbeits- und prozessbedingten Zeiten vermieden werden und beide besser aufeinander abgestimmt werden. Dies dient auch dem Ziel der Gesundheitsförderung und -bewahrung. Daher ist Zeit Mainstreaming auch ein Thema für die Gesundheitsabteilungen in Organisationen oder für Betriebsärzte. Anders als im Shareholder-Kapitalismus basiert die Strategie Zeit Mainstreaming auf einem Ideal gut geführter Organisationen, die weniger an kurzfristigen Zielen der raschen Umsatzsteigerung

und Effizienz und mehr an langfristigen Zielen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise orientiert sind. Von daher ist Zeit Mainstreaming ein Konzept, dessen Erfolg auch davon abhängen wird, ob es gelingt, Ziele der nachhaltigen Wirtschaftsweise stärker in der Gesellschaft zu verankern und Alternativen zum Shareholder-Kapitalismus zu stärken. Dazu gehört auch, dass die Diffusion der Strategie Zeit Mainstreaming in der Gesellschaft davon abhängen wird, ob es gelingt, mit einem Recht aller auf ihre Zeit die rechtlichen Grundlagen zu schaffen und Organisationen zu motivieren, die Zeitkultur mit den Zielen der Inklusion, Effektivität und Nachhaltigkeit zu bearbeiten.

## 2 Instrumente

In der Wahl der konkreten Instrumente zur Umsetzung kann Zeitpolitik von Gender Mainstreaming Ansätzen lernen: Analog zum „Gender-Training“ könnten in *Zeitkompetenz-Trainings* Entscheidungsträger/innen oder Zeitplaner/innen sensibilisiert und in die Grundlagen und Ansätze der Zeitforschung und -politik eingeführt werden. Die Basis für Zeitpolitik können *Zeit-Analysen* bilden, in welchen geplante Projekte oder politische Maßnahmen in Hinblick auf ihren „Zeitgehalt“ überprüft werden. Im Falle einer hohen Relevanz von Zeitfragen wären beispielsweise unterschiedliche Zeitbedürfnisse sowie Zeitkonflikte zwischen betroffenen Akteuren Gegenstand einer Zeit-Analyse. Ein weiteres Ziel von Zeit-Analysen könnte es sein, ein angemessenes Verhältnis zwischen Schnelligkeit und Langsamkeit in den Organisations- oder Projektabläufen zu finden oder Konflikte zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielsetzungen zu bearbeiten. Auch Folgeabschätzungen, die in der Umweltpolitik bereits verankert sind und in der Gleichstellungspolitik mit dem Ansatz des „Gender Impact Assessment“ neu entwickelt wurden, könnten Zeitaspekte einbeziehen. Bei einer hohen Relevanz von Zeitfragen wäre es evtl. sogar angemessen, eigene „Zeitfolgenabschätzungen“ durchzuführen und darauf zu beziehen, mit welchen Auswirkungen ökonomische, technologische oder politische Entscheidungen Zeiten verändern und die Kosten und Nutzen des Wandels von sozialen Zeitordnungen (wie z.B. durch die zunehmende Ökonomisierung von Zeit in der Care Ökonomie) zu untersuchen. Ähnlich wie für die Gender-Analysen könnten in Wissenschaft und Praxis Handbücher mit Schemata und Raster entwickelt werden, die eine Analyse von Zeitverhältnissen erleichtern und im Sinne von Best Practice Ansätzen zeitpolitische Ansätze für die Projektplanung oder die Umsetzung politischer Maßnahmen enthalten. Mit dem Instrument des „Gender-Budgeting“ könnten die Ausgaben öffentlicher Haushalte in Bezug auf ihre Zeiteffekte analysiert und in Hinblick auf Effekte sozialer Ungleichheit gefragt werden, wer infolge öffentlicher Investitionen (z.B. in das Verkehrsnetz, in

Kinderbetreuungseinrichtungen etc.) Zeit spart und wer zusätzliche Zeit aufbringen muss, wer zwar Zeit spart, dafür aber mehr Geld ausgeben muss etc.



Eine elementare Voraussetzung für den Erfolg eines zeitpolitischen Mainstreaming ist die Bereitschaft und Möglichkeit der beteiligten Entscheidungsträger/innen, in der Projektplanung oder der Umsetzung politischer Maßnahmen das Ziel zu verfolgen, kollektive und aufeinander abgestimmte Rhythmen als öffentliches Gut herzustellen und im öffentlichen Interesse Ziele sozial-ökologischer Zeitpolitik (z.B. Zukunftsoffenheit, zeitliche Diversität, gerechte Verteilung von Zeitwohlstand etc.) zu verfolgen. In diesen Zielsetzungen, die eng mit den Anliegen des Nachhaltigkeitskonzepts verknüpft sind, unterscheidet sich zeitpolitisches Mainstreaming von traditionellen Ansätzen des Zeitmanagements, die primär am Ziel der Effizienzsteigerung und der gekonnten Bewirtschaftung von Zeit ausgerichtet sind. Wie bereits gesagt, wäre ein zeitpolitisches Mainstreaming als Top-Down-Ansatz eine Strategie, die von der Spitze her entwickelt und umgesetzt wird, und daher zunächst einmal grundsätzlich abhängig ist vom „Good Will“ der Führungskräfte in Organisationen, Modellprojekte in dieser Richtung zu initiieren und als „politische Zeitpioniere“ einen Beitrag zur Gestaltung sozialer Zeiten leisten wollen.

## 2.1 Time Impact Assessment (TIA)

Das Instrument Time Impact Assessment (TIA) dient der präventiven Einschätzung möglicher zeitlicher Auswirkungen von (politischen) Entscheidungen. Bevor konkrete Maßnahmen zur Umsetzung beschlossen werden, sollen durch TIA Wirkungen auf das Zeitbudget der betroffenen Gruppen (Männer und Frauen, Ältere und Jüngere, Familien und Singles, Erwachsene und Kinder etc.) eingeschätzt, bewertet und berücksichtigt werden. Das TIA wird in Anlehnung an das Gender Impact Assessment entwickelt. Es hat den Vorteil, dass es Zeitstrukturen sichtbar macht und neben Gender auch andere soziale Dimensionen

der Ungleichheit berücksichtigen kann. Es ist daher geeignet, Gender & Diversity zu berücksichtigen und dabei die hohe Relevanz von Zeitfragen für die Lebens- und Projektqualität zu berücksichtigen. Dabei soll das TIA nicht in Konkurrenz zu GIAs treten oder diese verdrängen. Es ist vielmehr in Abhängigkeit von der beabsichtigten Maßnahme zu prüfen, ob und in welchen Fällen ein TIA problemadäquater ist als ein GIA. Untersucht werden dabei

- Strukturen (Welche Gruppen sind wie betroffen?)
- Prozesse (Wer verliert Zeit, wer gewinnt Zeit? Was wird verlangsamt, was wird beschleunigt?)
- Kriterien (Wie ist diese Situation zu bewerten? Was folgt daraus?)

### 1. Relevanzprüfung

Im ersten Schritt geht es darum, die Relevanz von Zeitfragen bezogen auf den jeweiligen Sachverhalt und Gegenstand festzustellen.

- Werden von den Maßnahmen Zeitverhältnisse unmittelbar betroffen? Sind unterschiedliche Gruppen von den Veränderungen der Zeitstrukturen unterschiedlich betroffen?
- Wie gravierend sind die Auswirkungen der beabsichtigten Maßnahme auf Zeitstrukturen?

### 2. TIA-Hauptprüfung

Die Maßnahmen werden im Detail beschrieben und analysiert, um relevante Zeit-Aspekte zu ermitteln und zu bewerten.

- Wie verändert die Maßnahme das Zeitbudget von verschiedenen Personengruppen? Gibt es Zeitkonflikte?
- In welchem Verhältnis stehen Kurz- und Langfristigkeit in der Maßnahme? Welche Zielkonflikte und Zielallianzen lassen sich zwischen Kurz- und Langfristigkeit erkennen?
- Wer spart durch eine Maßnahme Zeit? Wer verliert durch eine Maßnahme Zeit?
- Wie ist die Maßnahme in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu bewerten? Wie in Bezug auf Work-Life-Balance?

### 3. Bewertung und Votum

Im dritten Schritt erfolgt eine Bewertung der Maßnahme und ein Votum wird erstellt.

- Wie sind die Zeit-Relevanz der geplanten Maßnahme und möglicher Alternativen insgesamt einzuschätzen?

- Welche weiteren Daten sollen erhoben und analysiert werden, um die Datenlage zu verbessern und die Entscheidung abzusichern?

## **2.2 Time Culture Audit (TCA)**

Das Time Culture Audit (TCA) eignet sich für einen Organisationsentwicklungsprozess mit eigens dafür entwickelten Instrumenten, die die Zeitkultur in einer Organisation gezielt gestalten und die Ausrichtung der Zeitkultur an einer dominanten Gruppe aufbrechen und statt dessen am Leitbild einer Inklusion und Chancengleichheit für verschiedene gesellschaftliche Gruppen orientiert sind. In der Industriesoziologie wird die These vertreten, dass die fordistische Ära mit einer Ausrichtung stark regulierter Arbeitszeiten am Ideal des männlichen Familienernährers mit einem 8-Stunden-Tag und freiem Wochenende zu Ende geht. Hingegen können wir einen Wandel der Arbeitswelt durch die Subjektivierung von Arbeit beobachten. Dieser Wandel ist durch die Entgrenzung von Arbeit und Leben gekennzeichnet, indem Beschäftigte ihre subjektiven Potenziale zur Selbstorganisation immer stärker in projektförmige Arbeitszusammenhänge einbringen und – am Ergebnis des Projekts orientiert – flexibel tagsüber, abends oder am Wochenende sowohl im Betrieb als auch von zu Hause aus arbeiten, wann und wo immer es zeitlich und organisatorisch erforderlich ist. Die Identifikation mit den Projekten ist in dieser neuen entgrenzten Arbeitswelt nach Voß (2007) in der Regel hoch und bringt mit sich, dass die Beschäftigten – zumeist in höher qualifizierten Positionen – sich sehr stark einbringen, und der Erfolg eines Projektes für den eigenen Selbstwert und das Selbstbewusstsein von hoher Relevanz ist. Für den Prototyp dieses neuen Typs von Arbeitsverhältnissen hat Voß (ebd.) den Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“ geprägt. Dieser muss in der projektförmigen Arbeit entweder als Alleindienstleister tätig oder im Unternehmen in internationaler Konkurrenz mit anderen Abteilungen wie ein Unternehmer über Investitionen in die Weiterbildung oder die Fertigstellung von Projekten entscheiden. Er trägt, gerade als Alleindienstleister in neuen Dienstleistungsbereichen, auch das volle Risiko beim Scheitern von Projekten. In dieser entgrenzten Arbeitswelt muss der Arbeitskraftunternehmer also ständig entscheiden, in was „Zeit“ investiert wird, denn über viel Kapital verfügt er/sie nicht. Zeit ist so einerseits eine knappe Ressource, andererseits verfügen die Arbeitskraftunternehmer in der neuen entgrenzten Arbeitswelt über die Macht, ihre Zeit so einzuteilen, wie sie gern möchten. Sie entgehen dem starren Korsett der fordistischen Ära mit seiner klaren Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit auf der Basis des tariflich regulierten 8-Stunden-Tages, gemessen durch Stechuhr und Stempelanlage. Ständige Präsenz am Arbeitsplatz ist in der entgrenzten Arbeitswelt nicht mehr erforderlich, vielmehr kann die Zeitverwendung flexibel an Prozesszeiten, aber auch an Familienzeiten oder eigenen körperlichen Bedürfnissen ausgerichtet werden. Die Entgrenzung von Arbeit wird somit von vielen Beschäftigten als

Zugewinn an Freiheit empfunden und die Warnungen gewerkschaftlicher Vertreter/innen vor dem Aufgeben schwer erkämpfter Regulationen der Arbeitszeit gern in den Wind geschlagen. Arbeitszeitfreiheit ist das neue Stichwort für die Form der neuen Zeitbewirtschaftung in einer zunehmenden Zahl von Unternehmen. Das Besondere an der arbeitssoziologischen Literatur, die diese Prozesse verfolgt, ist, dass sie deren Ambivalenz betont und hervorhebt: Wenn Grenzen wegfallen, ist das einerseits ein Zugewinn an Freiheit und eine Steigerung der Möglichkeiten zur Selbstbestimmung. So berichten Beschäftigte, dass sie es genießen, den Arbeitsplatz verlassen zu können, wenn sie nicht (mehr) produktiv arbeiten können. Dass der Kult der Präsenz an Bedeutung verliert, bietet auch Chancen für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Möglichkeiten bei plötzlich auftretenden Kinderkrankheiten das Büro problemlos früher zu verlassen. Andererseits, und das macht die Ambivalenz aus, gilt aber auch, dass die Herausforderung besteht, Grenzen selbst zu ziehen, wenn sie von außen nicht gesetzt werden. Denn in der Entgrenzung von Arbeit und Leben liegt immer auch die Gefahr der Selbstüberforderung und der Überschreitung der körperlich gegebenen Belastungsgrenzen. Zeit Mainstreaming mit dem Instrument des Zeit-Kompetenztrainings könnte dazu beitragen, die Fähigkeit zur Selbstorganisation und die Kompetenz, eine Balance zwischen Arbeit und Leben herzustellen, auszubauen. Denn so, wie die Arbeitswelt sich wandelt, wird es für viele Tätigkeitsbereiche keinen Weg zurück zur fordistisch regulierten Standardisierung der Arbeitszeiten geben. Vielmehr werden die Gewerkschaften akzeptieren müssen, dass gerade im Bereich gut qualifizierter Dienstleistungen Beschäftigte Modelle wie das der Arbeitszeitfreiheit bevorzugen. Das erfordert nicht nur den Ausbau individueller Fähigkeit zur Selbstorganisation durch ein Mehr an Zeitkompetenz. Arbeitgeber und Gewerkschaften müssen sich auch die Frage gefallen lassen, was in Organisationen passiert, die unter wirtschaftlichen Druck geraten, weil Projekte nicht die erwarteten Ergebnisse bringen, scheitern oder mangels Erfolg abgebrochen werden. Ermöglicht es die Organisation im Kontext eines verschärften internationalen Wettbewerbsdrucks und des Drucks auf Löhne und Beschäftigungsquoten nach gescheiterten Projekten Ruhezeiten oder Atempausen zwischen Innovationszyklen einzulegen, die für Neuerungen und kreative Ideen so wichtig sind? Ein Zeit Mainstreaming zur Organisationsentwicklung könnte durchaus so entwickelt werden, dass es für Zeitkonflikte sensibilisiert und alarmiert, wenn Prozesse zu schnell oder zu langsam verlaufen. Dies offenzulegen wäre freilich ein heißes Eisen. Andererseits würde es aber einer Demokratisierung der Arbeitswelt dienen. In vielen Organisationen ist im Zuge des Übergangs in ein postfordistisches Gesellschaftsmodell eine Zeitkultur entstanden, die durch eine zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Leben gekennzeichnet ist. Das veränderte Verhältnis von ‚Arbeit‘ und ‚Leben‘ bringt Beschäftigte dazu, ihre Lebensführung zunehmend effizienzorientiert zu gestalten und alles auf eine hochrationalisierte aktive Organisation des

Alltags auszurichten. Diese „Subjektivierung von Arbeit“ in neuen, häufig projektbasierten Arbeitskontexten mit hohem Erfolgsdruck erlaubt auf der einen Seite hohe Gestaltungsfreiräume und Möglichkeiten der selbstbestimmten Arbeit. Auf der anderen Seite birgt sie das Risiko der Überforderung, weil systematisch erweiterte Anforderungen erzeugt und von den Betroffenen wesentlich erhöhte und neuartige Kompetenzen in Bezug auf Selbst- und Zeitmanagement gefordert werden. Gerade in einer Organisation, die aufgrund der Entgrenzung von Arbeit und Leben z.B. mit Konzepten wie Arbeitszeitfreiheit oder Vertrauensarbeitszeit die Verantwortung, das Verhältnis von Arbeit und Leben individuell zu gestalten, in die Hände der Beschäftigten legt, kann ein Time Culture Audit (TCA) eine Möglichkeit zur Diskussion der Nutzen und Kosten der wachsenden Rationalisierung und Selbstdisziplinierung der Handelnden in der Organisation eröffnen. Es bietet der Organisationsspitze die Möglichkeit, steuernd auf die Zeitverwendung und den Umgang mit Zeit in der eigenen Organisation Einfluss zu nehmen. Für Gewerkschaften, die mit traditionellen Politiken wie einer generellen Verkürzung der Arbeitszeit nicht ausreichend Unterstützung gewinnen können, stellt das TCA eine Alternative dar, um politische Gestaltungsmacht zu gewinnen.

#### 1. Beteiligte

- Wer wird in die Diagnose eingebunden?
- Wer sollte im TCA Team – der Steuerungsgruppe – mitarbeiten (nur Gewerkschaften? Personalstelle? Betriebsarzt?)
- Welche Ziele werden mit dem Audit verfolgt?

#### 2. Der Befund

Mit unterschiedlichen Instrumenten werden Daten zur aktuellen Situation gesucht.

##### *Mitarbeiter/innenbefragung (Online-Befragung)*

- Welche Arbeitszeitmodelle und -praxen haben sich in der Organisation durchgesetzt?
- Sind bestimmte Gruppen überproportional häufig mit bestimmten Arbeitszeitmodellen ausgestattet?
- Wie erleben die Beschäftigten die verschiedenen Formen der Arbeitszeitgestaltung? Gibt es mit Blick auf Gender & Diversity auffällige Besonderheiten, Präferenzen und Auswirkungen?
- Wie häufig und in welchem Ausmaß sind Überstunden erforderlich und wie groß ist die Bereitschaft, außerberufliche Verpflichtungen von Frauen und Männern zu respektieren?

- Wie oft, aus welchen Gründen, und von wem wird die Bereitschaft zur Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeiten erwartet?
- Sind Beruf und Privatleben gut miteinander vereinbar? Werden Väter speziell unterstützt? Werden Mitarbeiter/innen mit zu pflegenden Angehörigen gut unterstützt?
- Wie hoch ist der Arbeits- und Zeitdruck in verschiedenen Bereichen der Organisation und wie gehen die betroffenen Männer und Frauen damit um?
- Welche Arbeitszeitwünsche haben Beschäftigte? Gibt es auffällige Unterschiede in Bezug auf Gender & Diversity?
- Wie gehen die Beschäftigten mit neuen Arbeitszeitmodellen (Heimarbeit, Mobilarbeit) um, die die Grenzen zwischen betrieblich basierter Arbeit und privatem, heim- und familienbasierten Leben unscharf werden lassen?
- Wie schätzen ältere Beschäftigte ihre Arbeitszeiten und ihre Belastung in Bezug auf Arbeits- und Zeitdruck ein?

### *Qualitative Interviews*

Qualitative Interviews können mit einer Auswahl an Mitarbeiter/innen (möglichst alle relevanten Bereiche und Hierarchien) durchgeführt werden. Häufig ist die Anonymisierung die Voraussetzung dafür, dass Themen wie Zeit- und Leistungsdruck und Probleme in der Work-Life-Balance offen angesprochen werden. Wenn es stimmt, dass die Subjektivierung von Arbeit und die Entgrenzung von Arbeit und Leben für Beschäftigte zunehmend relevant werden, ist es für Gewerkschaften wichtig herauszufiltern, wie es den Betroffenen damit geht, dass sie ihre Lebensführung zunehmend aktiv effizienzorientiert gestalten müssen und die letztlich auf eine hochrationalisierte aktive Organisation des Alltags hinausläuft. Die Thematisierung der Ambivalenzen mit Arbeitszeitmodellen, die ein hohes Maß an Freiheiten, aber auch die Risiken der Überforderung in sich bergen, ist hoch relevant, wenn Gewerkschaft mit einer Thematisierung der Zeitkultur im Unternehmen politisch aktiv werden wollen.

### *Planung von Maßnahmen und Strategien*

Auf der Basis der Ergebnisse sind konkrete Maßnahmen zu planen:

- Was bedeuten die Ergebnisse?
- Welche Forderungen an die Arbeits- und Zeitgestaltung im Unternehmen lassen sich aus den Ergebnissen ableiten?
- Für welche Gruppen (Frauen, Ältere) besteht besonderer Handlungsbedarf?

### 2.3 4 R Zeit-Analyse

Die 4 R Zeit-Analyse ist so adaptiert, dass die Situation einer bestimmten Zielgruppe in einer Organisation (hier Gesamtschüler/innen) analysiert wird. Damit kann aufgezeigt werden, in welchem Maß der Status quo den Zielvorstellungen entspricht bzw. wo Handlungsbedarf besteht.

Wird beispielsweise die Schulpolitik als ein exemplarisches Anwendungsfeld herangezogen, so können Ministerium oder Schulleitung das Ziel verfolgen, in den Organisationsabläufen und -strukturen die Rhythmen des Schullebens besser aufeinander abzustimmen. So könnte z.B. eine Reform von Lehr- und Lernformen, wie sie im Rahmen der PISA Debatte immer wieder gefordert wird, mit einer Reformierung von Lernzeiten zu verknüpft werden. Im Sinne eines zeitpolitischen Mainstreamings wäre dann eine umfassende Strategie zu entwerfen, die alle Zeitfacetten, die den Schulalltag prägen, erfasst und beispielsweise im Sinne einer besseren Integration von Lern- und Erholungszeiten neu koordiniert. Dabei könnte sowohl die Forderung nach einer Integration von sinnvollen Mahlzeiten in den Schulalltag berücksichtigt oder die Überwindung des Lernens im Takt von 45-minütigen Schulstunden geplant werden. Ebenso könnte ein späterer Beginn der Unterrichtsstunden im Winter im Sinne der neuesten Erkenntnisse der Chronobiologie die Lehr- und Lernzeiten effizienter gestalten. Für den Ansatz eines zeitpolitischen Mainstreaming wäre entscheidend, dass die Leitungsebene Vorschläge für eine zeitpolitische Reformierung des jeweiligen Bereichs entfaltet. Dabei wäre jeweils zu prüfen, inwiefern zeitpolitische Ansätze, die von der Spitze her vorgeschlagen werden, mit partizipativen Ansätzen (z.B. Abstimmungen über Samstagsunterricht etc.) zu kombinieren sind und wie eine angemessene Verknüpfung von Top-Down- und Bottom-Up-Ansätze im Umsetzungsprozess gestaltet werden könnte. Die 4R Methode erlaubt eine Identifikation zeitpolitischer Handlungsfelder aus der Sicht verschiedener Zielgruppen:

Repräsentation	Schüler und Schülerinnen einer Gesamtschule
Ressourcen	Zeit: Hier möglich: Schulzeiten, Wegezeiten, Zeiten für Hausaufgaben, Zeiten für Sport, Mahlzeiten, Familienzeiten, Zeit für Freunde
Realitäten	Welche Zeitkonflikte erleben verschiedenen Gruppen von Schüler/innen? Wie sind Arbeits- und Freizeiten aufeinander abgestimmt? Welche Lerngeschwindigkeiten gibt es? Was geht zu schnell, was dauert zu lange? Wann wird Zeitdruck erlebt?
Regelungen	Welche Regelungen prägen das Zeitgefüge der Schüler/innen? Wie können diese besser gestaltet werden?

Mit der 4 R Methode können Daten erhoben werden und in der Organisationsentwicklung Maßnahmen entwickelt und diskutiert werden.

### 3 Literatur

- Adam, Barbara (1998): Timescapes of modernity. The environment and invisible hazards, London/New York.
- Baeriswyl, Michel (2000): Chillout. Wege in eine neue Zeitkultur, München.
- Eberling, Matthias/Henckel, Dietrich (1998): Kommunale Zeitpolitik: Veränderungen von Zeitstrukturen - Handlungsoptionen der Kommunen, Berlin.
- Henckel, Dietrich (2003): Die Koordination sozialer Zeiten, in: Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik (Hrsg.): Zeit für Zeitpolitik, Bremen: 83-86.
- Mückenberger, Ulrich (2004): Zeitpolitik, in: Heitkötter, Martina/Manuel Schneider (Hrsg.): Zeitpolitisches Glossar. Grundbegriffe - Felder - Instrumente - Strategien, [www.zeitpolitik.de](http://www.zeitpolitik.de): 25-26.
- Reheis, Fritz (2003): Entschleunigung. Abschied vom Turbokapitalismus, München.
- Rinderspacher, Jürgen P. (2003a): Unsere Freiheit im Umgang mit Zeitproblemen, in: Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik (Hrsg.): Zeit für Zeitpolitik, Bremen: 95-102.
- Spitzley, Helmut (2003): Kurze Vollzeit für alle. Plädoyer für eine andere Arbeitskultur, in: Frankfurter Rundschau, 10.09.2003.
- Voß, G. Günter (2007): Entgrenzung, Selbstorganisation und Subjektivierung von Arbeit, in: Hildenbrandt, Eckart /Ulrich Jürgens/Maria Oppen/Christina Teipen (Hrsg.): Arbeitspolitik im Wandel : Entwicklungen und Perspektiven der Arbeitspolitik, Berlin: 77-84.