



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Praktiken der Zeitautonomie

Welche Praktiken der Zeitautonomie finden sich bei den Hochqualifizierten des untersuchten IT-Großunternehmens?

verfasst von / submitted by

Kanita Halkić, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2020 / Vienna 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Soziologie

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Jörg Flecker

Inhalt

Zusammenfassung	6
Abstract.....	7
Einleitung	9
Arbeitszeit.....	11
Flexibilisierung der Arbeitszeit	14
Vertrauensarbeitszeit	16
Zeitsouveränität und Zeitautonomie.....	18
Theoretische Einbettung.....	22
Praktiken in der sozialen Welt.....	23
Protestantische Ethik – damals und jetzt	26
Der neue Geist des Kapitalismus.....	28
Gouvernementalität	31
Forschungsstand	34
Unternehmensentwicklung.....	35
Taylorismus und Labor Process Theory.....	35
Merkmale des Unternehmens 2.n	38
Informatisierung der Arbeit.....	38
Marktzentrierte Steuerung	41
Neue Öffentlichkeit	41

Wissen.....	43
Kundenorientierung.....	43
Teamarbeit.....	44
Agile Organisationen.....	45
IT-Branche	47
Arbeitszeit im Wandel.....	50
Problemstellung.....	55
Forschungsdesign und Forschungsmethoden.....	57
Forschungsdesign	57
Zielgruppe	60
Erhebungsmethode	61
Problemzentriertes Interview	62
Beispiel – Leitfaden	65
Auswertungsmethode	66
Beispiel – Systemanalyse	69
Ergebnisse	70
Zeitautonomie aus der Sicht des Unternehmens	72
„Nicht-Nein-Sagen“	78
„Nicht-zu-spät-kommen“-Kultur	79
Praktiken, die durch Technik ermöglicht werden	81

Stempeluhr.....	82
Zeitabrechnungstool - Sichtbarkeit der Überstunden und Minusstunden	84
Offener Kalender	85
Die Begründung.....	88
Teamarbeit	89
Kompromisse eingehen	90
Selbst... ..	93
Conclusio	95
Ausblick.....	99
Literaturverzeichnis	100
Abbildungsverzeichnis	110

Zusammenfassung

Arbeitszeit und ihre Gestaltung sind tief in einer Organisation verankert. Flexibilisierung der Arbeitszeit, Entstehung von neuen Formen der Organisation, neue Arbeitsprozesse, die Industrialisierung neuen Typus – all dies erfordert einen innovativen Umgang mit der Arbeitszeit. Ein Konzept wie das der Zeitautonomie hilft dabei, die Arbeitszeit an die Organisationen ‚von heute‘ anzupassen. Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, das Konzept der Zeitautonomie, das zwar seit 40 Jahren in den Sozialwissenschaften etabliert, jedoch empirisch nicht ausreichend untersucht ist, ins Zentrum der Betrachtung zu stellen. Neben der Diskussion über Zeitautonomie ist es dafür notwendig, die Entwicklungen in den Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen zu verstehen. Im ersten Teil werden die forschungsrelevanten Begriffe behandelt. Im zweiten Teil wird die theoretische Einbettung der Forschungsfrage geklärt. Weiter wird der Forschungsstand dargestellt und diskutiert. Dabei wird zum einen die Organisationsentwicklung und ihre Auswirkung auf die Arbeitsprozesse und Arbeitszeit erläutert und zum anderen die Entwicklung der Arbeitszeit mit dem Fokus auf die IT-Branche mit aktuellen Forschungsergebnissen für Österreich. Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurden mittels problemzentrierter Interviews vier Personen befragt. Hierbei handelte es sich um junge Organisationsentwickler*innen und Coaches, die im untersuchten IT-Großunternehmen bereits einige Jahre tätig sind. Durch Anwendung der Systemanalyse wurden die Interviews schließlich interpretiert und die Praktiken der Zeitautonomie im untersuchten Unternehmen definiert.

Schlüsselwörter: Zeitautonomie, Systemanalyse, IT-Branche, Industrialisierung neuen Typus, problemzentriertes Interview, Organisationsentwicklung

Abstract

Working hours and their formation connect deeply with organizations. Flexible working hours, the emergence of new forms of organization, as well as industrialization of the new types, lead to innovative dealing with working hours. A concept such as time autonomy helps to adapt the working hours ‚of today‘ to the organizations. The present work aims to focus on the idea of time autonomy, which has been established in the social sciences for 40 years, but it has not been sufficiently empirically investigated. In addition to the discussion about time autonomy, it is necessary to understand the developments in the organizational structures and work processes. In the first part, the research-relevant terms of the master thesis are dealt with. The theoretical embedding of the research question is clarified in the second part. The state of the current research is also presented and discussed. In this part, the work explains the organizational development and its effects on work processes and working hours. The focus is primarily on the development of working hours in the IT industry and with current research results for Austria. The work examines four people, using problem-centered interviews in order to answer the researched question. These are young organizational developers and coaches who had already worked in a large IT company for several years. By applying the system analysis, the work interprets the interviews, and the practices of time autonomy in the examined company are defined.

Keywords: time autonomy, system analysis, IT company, industrialization of the new types, problem-centered interviews, organizational development

Einleitung

Für Arbeitsorganisationen ist die Gestaltung der Arbeitszeit existenziell wichtig. Unternehmen kommen mit der gekauften Arbeitszeit zu den Leistungen, die sie weiter auf dem Markt verkaufen. Durch Flexibilisierung der Arbeitszeit und Veränderungen des Organisations- und Unternehmenstypus haben die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten selbst zu verwalten und zu bestimmen. In den früheren Phasen des Kapitalismus haben allein die Unternehmen die Arbeitszeit bestimmt und kontrolliert. Heutzutage scheint es, als ob sich die Arbeitszeitaufzeichnungen und die Kontrolle der Arbeitszeit in den Händen der Beschäftigten befinden.

Konzepte wie Zeitautonomie bzw. Zeitsouveränität gehen davon aus, dass die Beschäftigten die Verwaltung und Gestaltung der eigenen Arbeitszeiten bestimmen sollten. Durch die Entwicklung des Unternehmens, die post-tayloristische Gestaltung der Arbeitsprozesse, den neuen Geist des Kapitalismus, die Förderung der Work-Life-Balance und die individualisierte Arbeit kam es zur Entwicklung, die ver- und gekaufte Arbeitszeit von Beschäftigten bestimmen zu lassen.

Diese Ansprüche und Wünsche nach autonomer und souveräner Arbeitszeitgestaltung, die ihren Ursprung in gewerkschaftlichen Forderungen hatten, werden schließlich von der Unternehmensseite ausgerufen und umgesetzt. Die Konzepte der Zeitautonomie und Zeitsouveränität, die ursprünglich die Lage und Situation der Beschäftigten verbessern sollten, folgen der Marktlogik, um schließlich die Effizienzsteigerung des Unternehmens zu gewährleisten.

Ziel dieser Masterarbeit ist, das Konzept der *Zeitautonomie* in einem IT-Großunternehmen zu untersuchen. Dabei geht es primär darum, die Praktiken der Zeitautonomie, die sich in dem untersuchten Unternehmen etabliert haben, zu erklären und zu verstehen. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage: Welche Praktiken der Zeitautonomie finden sich bei Organisationsentwickler*innen eines konkreten IT-Großunternehmens in Österreich?

Um die Problemstellung und das Forschungsvorhaben zu begründen, wird es zuerst notwendig sein, eine Einführung in das Thema zu geben. Dabei werden die wichtigsten und relevantesten Begrifflichkeiten erläutert. Ein besonderer Fokus liegt bei der Gleitzeit und der Vertrauensarbeitszeit und ihren arbeitsrechtlichen, soziologischen und betriebswirtschaftlichen Merkmalen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und ihre historische Entwicklung werden dargestellt. Auch

das Konzept der Zeitautonomie bzw. Zeitsouveränität wird näher erklärt, da das Konzept eine entscheidende Rolle für das Verständnis der Fragestellung spielt.

Im Folgenden wird der theoretische Hintergrund dargestellt. Dabei wird nicht nur von einer Theorie ausgegangen, sondern von einem Spektrum an Theorien, die den Rahmen bilden werden. Mit diesem theoretischen Rahmen wird ein bestimmter theoretischer Blickwinkel gebildet, der die empirische Analyse anleiten wird. Zu Beginn wird von Weber und dem *Geist des Kapitalismus* ausgegangen und aktuelle Erkenntnisse darüber diskutiert. Hervorgehoben sollen die theoretischen Überlegungen von Boltanski & Chiapello sein. Praxistheorien werden erheblich für die Bildung des theoretischen Standpunktes sein, deshalb behandelt ein Abschnitt vorliegender Masterarbeit die Praxistheorien aus soziologischer Sicht.

Nach dem Theorieteil wird der Forschungsstand erhoben. Dazu werden einige Forschungsergebnisse und Untersuchungen herangezogen. Der Fokus des Forschungsstandes liegt auf dem IT-Bereich und der Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung des genannten Bereiches.

Um die Praktiken systematisch zu identifizieren und dabei die Gesamtheit des Unternehmens nicht zu vernachlässigen, wird im empirischen Teil mit der Systemanalyse gearbeitet. Im Methodenteil dieser Arbeit werden zuerst die Zielgruppe und danach die Erhebungs- und Auswertungsmethoden beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse dieser Arbeit präsentiert. Zum Schluss wird die Conclusio folgen und der Ausblick für weitere Forschungen diskutiert.

Arbeitszeit

„Es gibt wohl kaum ein anderes Thema, das derart tief in der Organisationskultur wurzelt. Für den Menschen ist die Arbeitszeit der Rhythmus, der ihn mit der Organisation verbindet, der das Leben in der Organisation strukturiert und der Orientierung gibt.“ (Roehl 2016, 165).

Die Arbeitszeit ist tief in der Arbeitsorganisation verankert und ist der wichtigste Bestandteil des Arbeitsvertrages. Sie, die Arbeitszeit, wird aus vielen Perspektiven und auf vielen Ebenen erläutert:

Erstens setzt die Arbeitszeit aus Sicht der *Labor Process Theory* einen Arbeitsvertrag voraus, auf dessen Grundlage Arbeitende in Arbeitsprozesse eingebunden sind. Der Arbeitsvertrag wird zwischen Beschäftigten und Unternehmen abgeschlossen. Im klassischen Arbeitsvertrag wird unter anderem das Ausmaß der Arbeitsstunden, das die*der Beschäftigte verkaufen will, festgelegt (Vertragsrechtsinfo 2020; Arbeiterkammer 2020). Was und wie gearbeitet werden soll, wird mit einem Arbeitsvertrag nicht festgelegt. Deshalb muss das Unternehmen etwa mittels Anweisungen und Kontrolle den Arbeitsprozess steuern. Ob die Arbeit tatsächlich erledigt wird oder nicht, hängt von den Anweisungen, Steuerungen und Kontrollen seitens des Unternehmens ab. Im Vertrag wird den Arbeitgeber*innen ein Direktionsrecht eingeräumt (Risak 2018, 302). Die menschliche Arbeitskraft wird in Form von Arbeitszeit quantifiziert. Die konkrete Nutzung der Zeit ist das Produkt einer langen historischen Entwicklung des Kapitalismus. Die erste Generation der Beschäftigten im Kapitalismus kämpfte noch damit, mit dem Konstrukt *Zeit* umzugehen, die zweite Generation machte sich die Zeit zu einem Kampfbegriff, indem sie kürzere Arbeitszeiten verlangte (Aistleither 2018, 38).

Zweitens ist „[d]er Kampf um die Arbeitszeit [...] so alt wie die Arbeiterbewegung.“ (Europäisches Gewerkschaftsinstitut 1995, 265). Seit den ersten Arbeiter*innenbewegungen und -kämpfen für die Rechte der Beschäftigten war auch die Arbeitszeit einer der Schwerpunkte der Auseinandersetzung. So kann behauptet werden, dass der Arbeiter*innenkampf zugleich auch ein Arbeitszeitkampf ist. Aus heutiger Sicht ist ersichtlich, dass die Arbeitszeit noch immer gewerkschaftlich umkämpft ist – ein Beispiel dafür ist die Forderung nach einer 35-Stunden-Woche in Österreich. In den letzten Jahrzehnten ist es zu einer Verschiebung gekommen: der

„Kampf“ um die Arbeitszeit wird immer seltener von den Gewerkschaften ausgetragen, sondern immer mehr zwischen Arbeitnehmer*in und Unternehmen ausgehandelt. Das führt zu einer Entsolidarisierung innerhalb der Arbeiter*innenklasse, die immer heterogener wird und gemeinsame Interessen verliert (Kurz-Scherf 1993, 32). Die neuen Arbeitszeitmodelle bestimmter Branchen (wie z. B. die IT-Branche) setzt auf Kompromisse, um unternehmerische und individuelle Interessen möglichst gut in Einklang zu bringen (Stowasser & Jaeger 2016, 15). Wichtig zu erwähnen ist, dass die Arbeitszeit nicht nur eine bilaterale Aushandlung zwischen Führungskraft und Beschäftigten ist, sondern auch durch institutionelle Aspekte wie Sozialstaat, Sicherheit, Pensions- und Sozialsystem etc. bestimmt wird (Mayer-Ahuja 2011, 354).

Drittens steht die Arbeitszeit in direkter Konkurrenz zur Lebenszeit. Die Arbeitszeit wird schlicht und einfach als verkaufte Lebenszeit definiert. So eine Betrachtungsweise ist im Zuge der Industrialisierung konstituiert worden. Mit der Vermarktung menschlicher Arbeitskraft werden Zeitorientierung und Zeitbestimmung von ihrem konkreten Tätigkeitsbezug abstrahiert. Durch die allgemeine Bestimmung von Beginn und Ende der Arbeitszeit kam es zu einer Standardisierung der Arbeitszeit (Thinnes 1996, 66). Immer präsenter wird die Frage nach der Work-Life-Balance, immer mehr wird die Vereinbarkeit zwischen Familie und Arbeit diskutiert. Die Vereinbarkeit wird zur persönlichen Verhandlungssache (vgl. Spilker 2016, 171), damit verbunden ist die zeitliche Entgrenzung der Arbeitszeit.

Viertens wird es durch die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und die Entgrenzung der Arbeitszeit möglich, immer und überall zu arbeiten und seit Neuem auch die Arbeit an Dritte durch Plattformen zu verlagern. Damit kommt es zu einer dreifachen Entgrenzung der Arbeit (vgl. Bock-Schappelwein et al. 2017). IKT ermöglichen die angesprochene dreifache Entgrenzung, die sich wiederum auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten auswirkt.

Fünftens spielt der Finanzmarktkapitalismus ebenso eine Rolle, wenn es um die Gestaltung der Arbeitszeit geht. Brinkmann (2011) konstatiert, dass gewachsene Dominanz der Finanzmärkte bereits die zentrale Logik neuer kapitalistischer Formation darstellt. Es kommt zu einer Dekomodifizierung in Arbeitsprozessen, die von einer fordistisch-tayloristischen Betriebsführung zum Finanzmarktkapitalismus führen. Arbeitsprozesse von heute hängen von direkten Markt-anforderungen und -risiken ab (ebd., 18). Die Akteure in den Unternehmen handeln in ihrer

Prioritätensetzung autonom (ebd., 20). Die Autonomie, so Brinkmann, wird durch systemspezifische Strukturlogiken eingeschränkt: „Auf die Dauer etwa kann sich ein Management-Akteur ceteris paribus nicht erfolgreich behaupten, ohne dass das Unternehmen Profite erwirtschaftet oder zumindest Verluste verringert.“ (Brinkmann 2011, 20). Auch Hirsch-Kreinsen (2011) stellt fest, dass die Anforderungen der Finanzmärkte mit dem hohen Maß an Autonomie gut zu erfüllen sein könnten. Nach seinen Beobachtungen betreffen diese Veränderungen vor allem die IT- und Biotechnologie-Branche, wie auch einige weitere technische Branchen (Hirsch-Kreinsen 2011, 364).

Sechstens wird die Zeit und damit auch die Arbeitszeit nicht als etwas Naturgegebenes betrachtet, sondern als etwas sozial Konstruiertes. Mit Elias (1984) wird die Zeit auf gewisse Art ‚sozialisiert‘. Die Struktur der Zeit ist damit eng mit der Organisation einer Gesellschaft verknüpft (Astleither 2018 nach Sorokin & Marton 1937, 19). Die Zeitordnung spiegelt die Struktur und Ordnung einer Gesellschaft wider, daher spiegelt die Zeit auch die Herrschaftsverhältnisse einer Gesellschaft.

Siebtens ist die Arbeitszeit in ihrem Ausmaß und ihrer Gestaltung enorm heterogen. Grundsätzlich besteht die Normalarbeitszeit aus zirka 40 Stunden pro Woche, dazu kommen Teilzeitbeschäftigungen, Geringfügigkeitsmodelle, Schichtarbeiten, fixe und variable Arbeitszeiten, Gleitzeit, All-In-Verträge, Sabbatical, Jahreskonten etc. (Stowasser & Jaeger 2016, 21-32; Rissak 2018, 301-316).

Nicht zuletzt ist die Arbeitszeit gender- und branchenspezifisch (Bock-Schappelwein et al. 2017, 51f.). Frauen arbeiten überwiegend Teilzeit und kümmern sich eher um den Haushalt und um die Kinderbetreuung. Neben dem genderspezifischen Merkmal der Arbeitszeit kommen auch die branchenspezifischen Merkmale dazu. In den öffentlichen Diskussionen ist immer wieder die Rede von besonders langen Arbeitszeiten im IT-Sektor und Teilzeit im Handel (Astleither 2018, 32ff.).

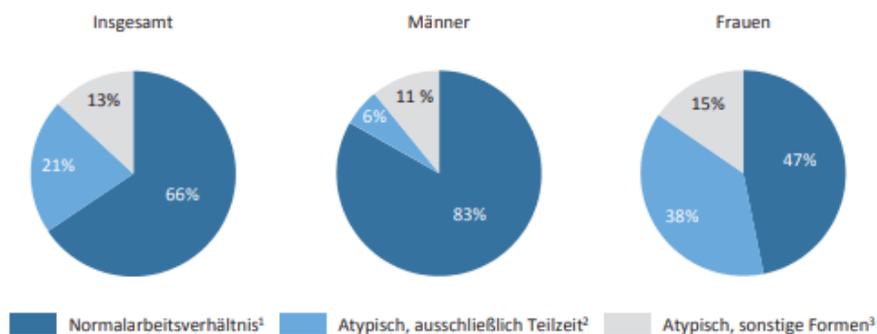
Nachdem die Arbeitszeit in ihrer Heterogenität beleuchtet wurde, wird nun über die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die besondere Form der Arbeitszeit, die Vertrauensarbeitszeit und die Zeitautonomie geschrieben. Diese Begriffserklärung ist wichtig, um das Verständnis für das Forschungsinteresse der vorliegenden Masterarbeit den Leser*innen übermitteln zu können.

Flexibilisierung der Arbeitszeit

Die 40-Stunden-Woche, die heute etabliert ist, ist geschichtlich gewachsen. Heute wird die 40-Stunden-Woche auch *Normalwoche* genannt. 40-Stunden-Woche impliziert eine bestimmte gesellschaftliche Norm. Die Bezeichnung *normal* gilt nicht unbedingt für die Häufigkeit und Verteilung in der Gesellschaft, sondern gilt als erstrebenswerte Form des Arbeitsverhältnisses. Aus der unten angeführten Statistik aus dem Jahr 2018 wird ersichtlich, dass Teilzeitbeschäftigungen und Geringfügigkeit zugenommen haben und die 40-Stunden-Beschäftigung immer mehr abnimmt. Ebenfalls beobachtet werden immer längere Arbeitszeiten in Informations- und Kommunikationsbranchen (Astleither 2018, 35).

Bei der Verteilung von Arbeitszeit wird ersichtlich, dass atypische Beschäftigungsformen ein Drittel ausmachen und häufiger bei Frauen zu beobachten sind.

Unselbständig Erwerbstätige nach Beschäftigungsform in der Haupttätigkeit, Jahresdurchschnitt 2018
Employees by employment status (standard, non-standard) in the main job



Q: STATISTIK AUSTRIA, Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung (Jahresdurchschnitt über alle Wochen). - Bevölkerung in Privathaushalten ohne Präsenz-, Zivildienst. - ILO-Konzept. - ¹ Unbefristete Anstellung auf Vollzeitbasis (kein Leih- bzw. Zeitarbeitsverhältnis oder freier Dienstvertrag). - ² Alle unselbständig Erwerbstätigen, die ausschließlich aufgrund ihrer Teilzeiterwerbstätigkeit (ab 12h/Woche) als atypisch beschäftigt gelten. - ³ Unselbständig Erwerbstätige auf die zumindest eine atypische Beschäftigungsform (freier Dienstvertrag, Leih- bzw. Zeitarbeitsverhältnis, geringfügige Beschäftigung unter 12h/Woche, Befristung) außer der ausschließlichen Teilzeitarbeit zutrifft.

Abbildung 1: Unselbständig Erwerbstätige nach Beschäftigungsform, Jahresdurchschnitt 2018 (Statistik Austria 2019, 43)

Die *atypischen* bzw. *normalen* Arbeitsverhältnisse beziehen sich nicht unbedingt nur auf die Arbeitszeiten einer Woche – jedoch werden sie in der oben angeführten Statistik so dargestellt.

Nicht nur die Dauer der Arbeitswoche änderte sich im Laufe der Entwicklung, sondern auch zwei andere Merkmale der Arbeitszeit: Lage und Verteilung. Bei der Lage der Arbeitszeit handelt es sich primär um den Ort, an dem gearbeitet wird. Es stellt sich die Frage, ob im Büro gearbeitet wird oder ob das Unternehmen auch Home-Office anbietet. Bei der Verteilung der

Arbeitszeit wird darauf geachtet, ob die Arbeitszeiten immer gleich auf die Wochentage verteilt sind oder ob es möglich ist, Beginn und Ende zu variieren. Bei der Dauer wird geschaut, wie lange in einer Woche gearbeitet wird (Bock-Schappelwein et al. 2017; Mayer-Ahuja 2011; Seifer 1993).

Rechtlich gesehen wird die Arbeitszeit anhand des Ausmaßes der Arbeitsstunden definiert und zugleich werden die gesetzlichen Gesamt- und Höchstarbeitszeitgrenzen gesetzt. Die richtige Bewertung der Zeiten als Arbeitszeiten ist jedenfalls für die Kontrolle durch die Arbeitsinspektion und letztlich für allfällige Arbeitszeitstrafen wichtig (Schrank 2018, 6f.). Lage und Verteilung werden dabei nicht berücksichtigt. Aus dem Grund kommt es oft dazu, dass das Home-Office einen Graubereich darstellt, da die Aufzeichnung der Arbeitszeiten nicht immer transparent ist.

Die starren Arbeitszeiten werden mit den Entwicklungen der Organisationsstrukturen und der Marktwirtschaft in manchen Branchen als nicht effizient und nicht gewinnsteigernd gesehen. Die Beschäftigten streben ebenso an, die Arbeitszeiten selbst zu gestalten. Baethge schreibt von einer *normativen Subjektivierung*: damit meint er das Bedürfnis der Beschäftigten, ihre Subjektivität in die Arbeit einbringen zu können (Minssen 2012, 119 nach Baethge 1991). Mittlerweile bezeichnet die Subjektivierung nicht mehr den bloßen Wunsch der Beschäftigten, sich in die Arbeit einzubringen, sondern auch die Erwartungen von Unternehmen, dass diese Kompetenzen erbracht werden. In der Arbeitssoziologie wird die Subjektivierung eher skeptisch betrachtet, da die Gefahr der Ausbeutung gesehen wird (Minssen 2012, 119f.).

Die Flexibilisierung vom Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis gilt in der Regel für Unternehmen als notwendiger Faktor für den Wettbewerb in globalisierten Märkten. Mit der Flexibilisierung kommt es zu einer veränderten Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Aber nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch der private Lebenslauf und die individuelle Laufbahn werden verändert. Es wird von den Beschäftigten erwartet, dass sie flexibel auf die Veränderungen des Arbeitsmarktes und des freien Marktes reagieren, indem sie notwendige Kompetenzen erwerben, auf eine sichere und langjährige Beschäftigung verzichten und sich auch auf einen immer wiederkehrenden Jobwechsel vorbereiten (Raeder & Grote 2001, 352).

“Mit dem Flexibilisierungsgebot unter der Prämisse der schnellstmöglichen Markt-anpassung werden Traditionen und Routinen entwertet und eigenes Handeln auf kurze Zeithorizonte bezogen. Beharrungsvermögen und Erfahrungswissen gelten als unnötiger Ballast.“ (Schröder 2009, 14).

Der Flexibilisierung kann aus Sicht der Beschäftigten und aus Sicht der Unternehmen betrachtet werden. Flexibilisierung aus Sicht der Beschäftigten sollte die positiven Seiten der Flexibilisierung hervorheben. In dem Fall können die Beschäftigten selbst wählen, wie und wann sie arbeiten, um die Arbeitszeiten mit dem Privatleben vereinbaren zu können. Als Überbegriff wird *Zeitsouveränität* und *Zeitautonomie* verwendet. Auf der anderen Seite können die Unternehmen die Flexibilisierung für sich nutzen und den flexiblen Umgang mit der Arbeitszeit der Beschäftigten als steigende Effizienz und Anpassung am Markt betrachten. In dem Fall haben die Beschäftigten keine Souveränität mehr, da das Unternehmen mit der Arbeitszeit der Beschäftigten frei umgehen kann (Flecker & Schönauer 2018, 370; Risak 2018, 310).

Vertrauensarbeitszeit

Die Subjektivierung der Arbeit und der Wunsch der Beschäftigten nach Selbstverwirklichung in Teilen der Arbeitswelt führen zur relativen Autonomie und indirekten Steuerung der Beschäftigten in gewissen Betrieben. Detaillierte Anweisungen und strenge Kontrolle ist weniger vorhanden, sondern die Beschäftigten organisieren sich selbst. Flecker berichtet von Extremfällen, wo die Unternehmen von einer Zeiterfassung absehen, indem sie die sogenannte *Vertrauensarbeitszeit* fördern (Flecker 2017, 120).

Die Vertrauensarbeitszeit existiert nicht als rechtliche Reinform im österreichischen Arbeitsrecht. Gleitzeit wiederum ist arbeitsrechtlich geregelt und wird oft mit der Vertrauensarbeitszeit kombiniert. Die Gleitzeit, Klassiker der 1970er-Jahre, stellt ein Arbeitszeitmodell dar, wo die Beschäftigten die Möglichkeit bekommen, über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit selbst zu bestimmen. Weniger können die Beschäftigten über die Dauer der Arbeitszeit bestimmen, da sie vertraglich im Vorhinein definiert wird. Dabei ist zu erwähnen, dass die Gleitzeit oft mit

Kernarbeitszeiten verbunden ist, in denen die Anwesenheit der Beschäftigten verpflichtend ist (Bispinck 1993; Bock-Schappelwein et al. 2017; Stowasser & Jaeger 2016; Thinnes 1996).

Die Stechuhr, die Herrschaft und Macht der Unternehmen gegenüber Beschäftigten symbolisiert, wurde in den 1970er- und 1980er-Jahren als überholt gesehen. Unternehmen strebten nach Flexibilisierung der Arbeitszeit und anderen Arten der Kontrolle und Steuerung von Arbeitsprozessen. In diesen Jahrzehnten entstand auch die Gleitzeit. Da die Beschäftigten selbst die Möglichkeit haben, ihre Arbeitszeit zu gestalten, sinkt die Bedeutung von Vertretungsinstitutionen, was die Regulierung der Arbeitszeit angeht. Ausgangspunkt der Vertrauensarbeitszeit ist der Verzicht der Arbeitgeber*innen auf jede Aufzeichnung und Kontrolle der Arbeitszeit (Herrmann 2001). Die Unternehmen vertrauen den Beschäftigten, dass sie nicht kürzer als vereinbart arbeiten werden.

Die Vertrauensarbeitszeit ist nicht als eigenes und neues Modell zu sehen, sondern bedeutet einen neuen Umgang mit der Arbeitszeit und dem Arbeitskrafteinsatz. Sie ist integraler Bestandteil einer Selbstorganisation. Die Autor*innen Haipeter et al. (2002) gehen in ihren Überlegungen weiter und behaupten, dass die Vertrauensarbeitszeit darauf abzielt, die Arbeitszeit als Gegenstand betrieblicher Interessensregulierung buchstäblich abzuschaffen (ebd., 362). Dabei würden die Leistungen und Endergebnisse mehr zählen und die Arbeitszeit würde in den Hintergrund rücken und nicht mehr aufgezeichnet werden.

Neben den bereits angeführten Eigenschaften gibt es auch Kritik an der Vertrauensarbeitszeit. Arbeitszeitkonten schaffen eine bestimmte Unternehmenskultur, die auf Zeitverbrauch und *Zeithamster* (Kunst 1999) abzielt. Ziel der Flexibilisierung ist es, Arbeitszeit nicht zu verschwenden oder sie nicht zu sehr anzuhäufen. Das Unternehmen zieht sich zurück und lässt die Beschäftigten die Zeiterfassung und Arbeitszeitgestaltung selbst in die Hand nehmen. Dieser Gestaltungsrahmen geht davon aus, dass die Beschäftigten am besten wissen, wann sie arbeiten sollen. Mit dem Verzicht auf die Zeiterfassung kommen die Ergebnisse des Arbeitsprozesses in den Vordergrund. Ob sie während ihrer Freizeit produktiv waren und während der Arbeitszeit nicht, wird nirgends erfasst – es zählt primär das Ergebnis. Aus einem Arbeitsvertrag, wird (strenggenommen) ein Werkvertrag. So kann es leicht zu einer heimlichen Arbeitszeitverlängerung kommen, die nicht erfasst werden kann (Haipeter et al. 2002).

Jede Seite hat ihre Interessen: die Beschäftigten wollen ihre Arbeitszeit selbst gestalten, wollen Vertrauen und keine ausgedehnten Arbeitszeiten. Ziel des Unternehmens ist es, gewinnorientiert zu sein. Wenn die Beschäftigten frei in ihren Entscheidungen sind, kann das Unternehmen von den Beschäftigten abhängig sein (Deutschmann 2001). Deshalb ist es wichtig, die Ziele der Beschäftigten mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen – die Lösung wird in einer indirekten Steuerung gesehen, der Markt gibt die Ziele vor. Durch die Einbettung von Vertrauensarbeitszeit in den Betrieben kommt es zu einer Selbstkontrolle der Beschäftigten. Die Aufgabe der Zeitkontrolle und Einhaltung von vereinbarter Dauer der Arbeitszeit liegt nicht mehr in den Händen vom Betrieb, sondern wird durch die Beschäftigten verwaltet. Diese Diskrepanz kann womöglich mit dem Konzept der Zeitautonomie bzw. Zeitsouveränität aufgelockert werden. Wie Zeitautonomie bzw. Zeitsouveränität zu definieren sind, was hinter den Konzepten steht und was die Intentionen dahinter sind, wird im nächsten Abschnitt behandelt.

Zeitsouveränität und Zeitautonomie

Zeitautonomie und *Zeitsouveränität* werden in der Literatur oft als Synonyme verwendet. Wenn der Begriff *Zeitautonomie* gegenüber dem der *Zeitsouveränität* favorisiert wird, dann deswegen, weil Ersterer präziser erscheint und in einem sehr allgemeinen Sinne ein gewisses Maß an Selbstbestimmung über die drei Dimensionen der Arbeitszeit – Dauer, Lage und Verteilung – verstanden wird (Seifert 2019, 432). Etymologisch gesehen ist der Begriff *Zeitsouveränität* von Bernhard Teriet schon 1976 postuliert worden (Seifert 2019 nach Teriet 1976). Aus seiner Assoziation mit der Staatstheorie hatte der Begriff der *Zeitsouveränität* weniger Chancen, sich in den Sozialwissenschaften zu etablieren. Souveränität würde aus staatstheoretischer Sicht für die Zeitsouveränität bedeuten, dass die Beschäftigten unabhängig von Vorgaben oder Interventionen Dritter (damit sind die Vorgesetzten und auch Kolleg*innen gemeint) ihre Arbeitszeit festlegen könnten. Damit könnten einige Arbeitsprozesse, die die Zusammenarbeit der Beschäftigten erfordern, überhaupt nicht stattfinden. Zusätzlich würden die Beschäftigten die arbeitsrechtlichen Bestimmungen verletzen, da sie damit das Direktionsrecht verletzen würden. Zeitsouveränität könnte aus der Sicht nur für die nicht weisungsgebundene und die nur wenig weisungsgebundene Arbeit angewandt werden (vgl. Geissler 2008, 259). Aus dem Grund setzte sich der

Begriff *Zeitautonomie* in den sozialwissenschaftlichen Texten durch. Der Begriff der *Zeitautonomie* bietet den Vorteil, ihn als eine Kategorie zu verwenden, bei dem es um „ein Mischungsverhältnis von autonomer und heteronomer Bestimmung individueller Arbeitszeiten gehen kann.“ (Seifert 2019, 33 nach Trinczek 2005, 385).

Zeitautonomie, die sehr lange von den Gewerkschaften gefordert wurde, ist zum Anliegen der Unternehmen geworden (Haipeter et al. 2002). Die Organisationsstruktur ändert sich stark, die Anpassung an den Markt soll immer schneller stattfinden, Wünsche seitens der Kund*innen werden immer wichtiger und in die Produktionsketten eingebettet – dies alles fördert ein Umdenken. Das Konzept der Zeitautonomie oder Zeitsouveränität sollte den Beschäftigten räumliche und zeitliche Flexibilität gewährleisten und Möglichkeiten geben, die eigene Arbeitszeit selbst zu gestalten und so das Privatleben mit der Arbeit besser vereinbaren zu können (Andresen 2009). Es basiert auf der Idee, den Beschäftigten Optionen zuzusichern, entsprechend ihrer persönlichen Lebenslage und jeweiligen Bedürfnisse von der Regelarbeitszeit abweichen zu können.

Aber nicht alle Beschäftigten, die gerne flexibler arbeiten möchten, können damit rechnen, dass sich dieser Wunsch mit den Möglichkeiten des Unternehmens deckt (Rogge-Strang 2018, 3). Denn den flexiblen Arbeitszeitmodellen sei gemeinsam, so Jürgens & Voß (2007), dass sie potenziell eine erweiterte Zeitsouveränität und partielle Befreiung von den Nöten alltäglicher Synchronisation ermöglichen. Gleichzeitig belegen Forschungsergebnisse, dass die Flexibilisierung überwiegend nach betrieblichen Belangen erfolgt (Beckmann 2015, 222). Zeitautonomie bedeutet nicht die „bedingungslose Durchsetzung eigener Zeitinteressen“ (Groß & Seifert 2017, 439 nach Trinczek 2005, 386), sondern immer auch die Beachtung der Zeitinteressen anderer Beschäftigter – neben den Interessen des Betriebes. Vielmehr besagt die Zeitautonomie, dass die Beschäftigten flexibel ihre Zeit einteilen können, um besser und leichter zu den Leistungen zu kommen. Geissler (2008) stellt fest, dass es nicht darum geht, viel Zeit zur freien Verfügung zu haben. Vielmehr geht es darum, dass die Beschäftigten etwas zu tun haben, wenn sie in der Arbeit sind. Der Begriff ist nur sinnvoll, wenn er nicht auf Freizeitbeschäftigungen angewandt wird (Geissler 2008, 258; vgl. Freericks & Brinkmann 2015). In der vorliegenden Arbeit wird folglich der Terminus *Zeitautonomie* verwendet, da er besser und präziser das Phänomen erklärt und definiert.

Konzepte wie Vertrauensarbeitszeit und Zeitautonomie gehen oft Hand in Hand. Die Vertrauensarbeitszeit gibt den Beschäftigten die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit selbst zu bestimmen und dabei gute Leistungen zu liefern. Bei der Zeitautonomie haben die Beschäftigten die Möglichkeit, selbst die Arbeitszeiten zu gestalten. Ohne Vertrauen, dass die Beschäftigten die Ziele erreichen werden, kann keine Autonomie gegeben sein. Mit entsprechender Planung kommt das Unternehmen zu den Ergebnissen und Zielen (Ulich 2013, 210).

Beim Überblick über die Arbeitszeit unter Vertrauensarbeitszeit spielen die Zeitkonten eine wichtige Rolle. Zeitkonten geben die Möglichkeit, neben den marktzentrierten Anforderungen auch die Zeitautonomie der Beschäftigten zu fördern bzw. haben die Beschäftigten ‚vor Augen‘, wann sie wie viel gearbeitet haben. Allerdings liefern wenige Analysen Hinweise auf die Frage, inwieweit Arbeitszeitkonten und damit auch die Vertrauensarbeitszeit den Grad der Zeitautonomie erhöhen oder das Gegenteil bewirken. Nach bisherigem Erkenntnisstand bewerten Beschäftigte und deren Interessenvertreter*innen Arbeitszeitkonten überwiegend positiv (Groß & Seifert 2017, 433).

Obwohl die Begriffe *Zeitsouveränität* und *Zeitautonomie* seit gut 40 Jahren in der arbeitszeitpolitischen Diskussion kursieren, sind sie bzw. das hiermit verbundene Konzept vage geblieben, theoretisch kaum fundiert und ihre empirische Bestimmung ist bislang nur unzureichend operationalisiert worden. Kompliziert wird die Analyse ferner durch die Mehrdimensionalität der Arbeitszeit. Zeitautonomie kann sich sowohl auf die Dauer als auch auf die Lage sowie die Verteilung der Arbeitszeit beziehen und letztlich auch auf deren synchrone Kombination (Seifert 2019, 433). Die Operationalisierung der Zeitautonomie ist wegen der Heterogenität der Arbeitszeit und ihrer Dimensionen fast nicht schaffbar.

Ebenso ist die Zeitautonomie immer kontextgebunden zu beobachten. Sie hängt nicht nur von betrieblichen bzw. arbeitsorganisatorischen Bedingungen, sondern auch von familiären, gesellschaftlichen und normativen Bedingungen der Personen sowie vom Lebenslauf-Standpunkt, an dem sich die Person befindet, und von Werten und Überzeugungen, denen sie folgt, ab.

Aus den bisherigen Ausführungen wird ersichtlich, dass unter Zeitautonomie bzw. Zeitsouveränität ein Konzept verstanden wird, das den Beschäftigten grundsätzlich alle Freiheiten und

Gestaltungsmöglichkeiten einräumt. Es wird davon ausgegangen, dass die Beschäftigten vollkommene Kontrolle über ihre Arbeitszeit haben sollen und sie die Arbeitszeiten so gestalten, dass ihre privaten Angelegenheiten nicht unter dem Erwerbsleben ‚leiden‘. Allerdings wird aus Sicht von Tariat (Seifert 2019 [1979]), Rogge-Strang (2018) und Geissler (2008) Zeitautonomie theoretisch als flexibler Umgang der Beschäftigten mit ihrer Arbeitszeit verstanden, aber nur in Verbindung mit den Zielen, die von den Unternehmen gesetzt werden. Für das weitere Verständnis der Forschungsfrage ist es notwendig festzuhalten, dass die Zeitautonomie nicht Wünsche und Präferenzen der Beschäftigten in den Vordergrund stellt, sondern versucht, die Arbeitszeiten so zu verteilen, dass das Unternehmen möglichst effizient arbeiten kann. Nur so kann die Zeitautonomie richtig verstanden und empirisch operationalisiert werden.

Bestimmte Arbeiten wie wissens- und kommunikationsintensive Dienstleistungen (in der sozialwissenschaftlichen Literatur besser bekannt als *Wissensarbeit*) können auf den Begriff der *Zeitautonomie* zurückgreifen (vgl. Geissler 2008, 260). Wegen des kreativen und innovativen Charakters der Wissensarbeit kann die Arbeitszeit nur schwer bestimmt werden. Deshalb sollen die Organisation und auch die Zeit möglichst flexibel sein. Beschäftigte sehen die Zeitautonomie als Privileg und zugleich aber auch als Belastung. Nach den Bemühungen, eine bessere Lage für die Beschäftigten zu schaffen, die Work-Life-Balance, Individualisierung, sinnvolles Arbeiten oder ein gutes Leben zu fordern, werden die Rahmenbedingungen für die Zeitautonomie geschaffen (Geissler 2008, 266ff.). „Zeitsouveränität ist in diesem Sinn das Deutungsmuster neuer sozialer Praktiken der ‚erweitert liberalen Moderne‘“ (Geissler 2008, 269, Hervorhebung im Original).

Die Selbstzuschreibung von Autonomie und Verantwortung in der Arbeit trägt damit die spezifische Rechtfertigungsordnung, die Boltanski & Chiapello in ihrer Studie der Projektpolis zuzuordnen. Die Flexibilität der Zeit stellt sich als ein strukturelles Element des projektbasierten Kapitalismus dar (Geissler 2008, 273f.).

Aus den oben erläuterten Argumenten grenzt sich langsam der methodische Zugang zum Feld ein und die Zielgruppe wird damit auch klar. Mehr dazu ist im Methodenteil nachzulesen.

Theoretische Einbettung

In der bisherigen Arbeit sind einige Konzepte und theoretische Überlegungen aufgetaucht, die Erklärungsbedarf haben. Im Weiteren werden die Theorien behandelt, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Das Thema der Arbeitszeit, der Umgang mit der eigenen Arbeitszeit, Zeitautonomie, Ziele und Vertrauen sind komplexe soziologische Konstrukte und können nicht mit einer Theorie erklärt und verstanden werden, sondern benötigen ein ‚Theoriespektrum‘.

Zuerst wird vom allgemeinen Verständnis der soziologischen Praktiken ausgegangen. Die vorliegende Masterarbeit stellt die sozialen Praktiken ins Zentrum der Betrachtung und interpretiert diese als die kleinste soziale Einheit. Die Praxistheorie ist der Rahmen, in dem die soziale Welt in dieser Arbeit zu betrachten ist und spielt nicht nur bei der theoretischen Einbettung, sondern ebenso bei der Empirie eine wichtige Rolle.

Nachdem der allgemeine Rahmen geschaffen wird, werden feldspezifische Theorien behandelt. Warum die Menschen arbeiten, was sie dabei bewegt und an welchen Werten, Bildern und Vorstellungen sich die Beschäftigten orientieren kann sehr gut mit dem *Weber'schen Konzept* beantwortet werden. Der *Geist des Kapitalismus* ist noch immer in einer modifizierten Form präsent und aktuell. Bei den neuesten Überlegungen zum Geist des Kapitalismus erhebt sich besonders stark das Werk von Boltanski & Chiapello (2003) zur projektbasierten Polis. Die projektbasierte Polis ist vor allem bei der Wissensarbeit anzuwenden, die in der vorliegenden Forschung behandelt wird.

Wie die Menschen sich optimieren, wird mit der Gouvernamentalität und Techniken des Selbst deutlicher. Aus dem Grund wird die Theorie von Foucault dazu erläutert. Gouvernamentalität und Techniken des Selbst liefern das Verständnis für Selbstregulierung und Praktiken, die für die empirische Arbeit und die Beantwortung der Forschungsfrage zentral sind.

Praktiken in der sozialen Welt

Bei den theoretischen und vor allem empirischen Überlegungen der vorliegenden Masterarbeit wird von einem praxeologischen Verständnis der sozialen Welt ausgegangen. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Praxistheorie, ihrer Entstehung und ihren zentralen Merkmalen. Die empirischen Ergebnisse werden aus praxistheoretischer Sicht beleuchtet und diskutiert. Aus dem Grund ist eine Auseinandersetzung mit Praxistheorie hier als notwendig zu betrachten.

Praxistheorien gehen von einem kulturtheoretischen Standpunkt aus, der nicht auf eine*n Autor*in zurückzuführen ist, sondern sich durch verschiedene Schriften, Bücher und Sichtweisen vieler Sozialwissenschaftler*innen und Philosoph*innen etabliert hat. Viele Felder der Soziologie greifen auf ein praxistheoretisches Vokabular zurück, um zum Beispiel die Routinen in Unternehmen oder die Formen der Verwendung technischer Artefakte zu rekonstruieren und darzustellen. Praxistheorie soll als eine sozialtheoretische Perspektive behandelt werden. Zur ersten Generation der Praxistheoretiker zählten Giddens, Bourdieu und Foucault. Zur zweiten Generation zählen Reckwitz, Scheer, Knorr-Cetina, von Savigny etc.

Wie oben erwähnt existiert die Praxistheorie als einheitliche Theorie nicht, sondern setzt sich aus vielen Theorieströmen und -teilen zusammen, die eine Einheit bilden und die Praktiken (als Mehrzahl von Praxis) ins Zentrum der Sozialforschung und Sozialwissenschaften setzen. Die Gemeinsamkeit aller Praxistheorien ist, dass sie als kleinste soziale Einheit die Praktiken und nicht die Normen oder Handlungen sehen. Die soziale Welt wird im Gegensatz zur Natur und naturgegebenen Gesetzen erst durch die Praktiken sozialen Handelns zu einer erzeugten Welt gemacht. Sie, die soziale Welt, entsteht durch menschliche Praktiken. Dabei handelt es sich nicht um eine konstante Welt, sondern um eine immer wieder rekonstruierte und dekonstruierte Welt und damit ist sie als eine vom Kontext bestimmte Welt zu betrachten. Die soziale Welt des Handelns ist relevant für die, die sich in ihr bewegen. „Diese Bedeutsamkeit gilt es in der Sozialforschung zu verstehen; das Verständnis, das sich Handelnde in ihrem Handeln von ihrer Welt bilden, stellt den ersten Gegenstand sozialwissenschaftlicher Untersuchungen dar.“ (Keppler 2010, 104).

In der Praxistheorie geht es nicht nur um einen bloßen Zusatz zur strukturbildenden Wirkung des (sozialen) Handelns, sondern um einen integralen Begriff, der Wissen, Sinn und Handeln

miteinander verknüpft (Knoblauch 2010, 127). Deshalb konzentriert sind die Praxistheorie nicht nur auf die Handlungen in der sozialen Welt, sondern auch auf das Miteinander von Wissen, Sinn und Handlung und ihre Verbindung zueinander.

Zum einen besteht die soziale Welt aus räumlich und zeitlich verstreuten und teilweise miteinander verknüpften Praktiken und/oder Komplexen von Praktiken.

„Aus der praxistheoretischen Sicht sind nicht Weltbilder oder Regeln der Bedeutungsproduktion die kleinste Einheit der Kulturanalyse, sondern die Praktik, im Plural die Praktiken. Kultur ist ein Ensemble von ‚Kulturtechniken‘: Der Praktik des Gehens und des Schreibens, der Praktiken der Aktenorganisation und der Bilanzbuchhaltung, des Tanzens, Versprechens, Streitens oder des Abhaltens von Parlament[s]sitzungen. Eine Praktik stellt sich als eine typisierte Form des Sich-Verhaltens dar (Theodore Schatzki spricht von einem ‚nexus of doings and sayings‘).“ (Reckwitz 2010, 189, Hervorhebung im Original).

Zum zweiten weist die komplementäre kultursoziologische Fragerichtung auf die Praktiken des Körpers, genauer gesagt auf die Subjektivierung von Körpern, auf die Produktion und Selbstproduktion von Subjekten durch ihre Körper hin. Als Subjektivierung kann der Prozess verstanden werden, bei dem sich menschliche Körper kulturelle Kriterien einverleiben und damit zu gesellschaftlich vollwertigen, sich selbst steuernden Subjekten werden (ebd., 192). Subjektivierung bei Foucault konzentriert sind nicht nur auf den Körper und die Optimierung des Körpers. Unter der Subjektivierung versteht Foucault die Kunst des Unterwerfens von Individuen in einem größeren Rahmen. Es geht nicht um die Gesetze, denen Personen folgen sollen, sondern um Taktiken (Foucault 2000a, 54). Die Subjektivierung und die Gouvernementalität gehen davon aus, dass sich die Personen nicht nur durch Körper und Körperoptimierung unterwerfen, sondern auch durch Diskurse, Praktiken und Taktiken. Ausführlich wird der Standpunkt im Abschnitt Gouvernementalität beleuchtet.

Hirschauer (2010) macht darauf aufmerksam, dass beim empirischen Arbeiten mit Praxistheorien jedes Phänomen so betrachtet werden soll, als würde es gerade erst gemacht werden (ebd., 220). Bei der Analyse von Organisationen konzentriert sich die Praxistheorie weniger auf deren formale Strukturen, sondern mehr auf die informellen Alltagsroutinen ihrer Mitglieder und der

daraus erwachsenen Organisationskultur. Phänomene wie Dankbarkeit, Scham, Emotionen und Ehre werden zum Gegenstand kultursoziologischer Analyse. Die Rekonstruktion der Gesellschaft als symbolische Praxis ihrer Mitglieder wird zum Gegenstandsbereich der Kultursoziologie (Gerhards 2010, 284 nach Knorr Cetina 1988).

In dieser Masterarbeit wird die empirische Arbeit aus Perspektive der Praxistheorie erläutert. Es werden die Praktiken der Zeitautonomie erörtert und damit ein Einblick in die Handlungsmuster und Praxismuster der Befragten geschaffen. Um diese Vorgehensweise zu begründen, wird der Artikel von Reckwitz (2008) herangezogen. Darin stellt er fest, dass sich in der Organisationsforschung die Praxistheorie vom ökonomischen, stark rationalisierten Handeln der Akteur*innen und von der post-Weber'schen Organisation als bürokratischer Anstalt distanziert. Seit den 1980er-Jahren geht es in der Organisationsforschung und damit zum Teil in der Arbeitssoziologie viel mehr um Entscheidungen unter Ungewissheit. Statt der normativen Idealisierung von Akteur*innen folgen die praxeologischen Denkmuster informellen Praktiken, die dem Alltag seine Struktur geben. Dabei wird die Rede von Netzwerken oder symbolischen Organisationsmythen sein, die sich abseits von formellen Regeln in den Arbeitsorganisationen etablieren und zum Teil die Organisation steuern. Zu verstehen sind sie als informelle Techniken, die regelmäßig den offiziellen Prozessen zuwiderlaufen und verantwortlich für organisationale Konflikte und Transformationen sein können (Reckwitz 2008, 103).

Die Praxistheorie stellt den Rahmen dafür, wie die soziale Welt verstanden wird und welche kleinsten Einheiten untersucht werden sollten. Weitere Theorien und Standpunkte dieser Masterarbeit betreffen Werte, an denen sich die Personen in der Gesellschaft, aber auch in den Arbeitsorganisationen, orientieren. Im Weiteren werden Weber, Foucault und Boltanski & Chiappello behandelt.

Protestantische Ethik – damals und jetzt

Webers „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ postuliert ein Arbeitsethos, das vom Calvinismus geprägt ist. Das im Buch beschriebene Arbeitsethos lehnt die Vergoldung der Zeit ab, „*Zeit ist Geld*“ (Franklin) und die Menschen sollten lernen, mit ihrer Zeit sorgfältig umzugehen. Den Menschen kann es nur dann gelingen, in den Himmel zu kommen, wenn sie einen Beruf ausüben. Als Zeichen der Gnade Gottes galten die Berufsarbeiten und der damit einhergehende Erfolg. Nur durch die Arbeit galt der Mensch als erlöst und vollkommen. Auch die Reichen sollten einen Beruf ausüben, um die Erlösung erreichen zu können. Aus dem Grund bekam die Berufsarbeit eine größere Bedeutung und galt nicht als bloßer Verdienst, um zu überleben. Dazu kam die Entwicklung kapitalistischer Gesellschaften, die dadurch nur bestärkt wurde.

„Als zentrales Ethos der kapitalistischen Kultur, des Geistes des Kapitalismus, sieht Weber die Berufspflicht und eine bestimmte Form von Berufsarbeit. Im katholischen Traditionalismus sollte und wollte der Mensch so leben, wie er es über die Jahrhunderte gewohnt war. Entsprechend war der Erwerb dem auf überkommene Werte und Normen ausgerichteten Leben untergeordnet gewesen. Ein darüberhinausgehendes Erwerbsstreben war verpönt.“ (Flecker 2017, 36).

Wie im Zitat dargestellt, galt die protestantische Ethik und ihr Arbeitsethos ursprünglich als religiös. Sie bewirkte eine innere Verpflichtung zur Berufsarbeit, welche zu einem Selbstzweck wurde. Zuerst propagierte die Mittelklasse dieses Ethos und mit der Zeit zog es auch in die Erziehung ein. So entstand die neue Gesinnung der Hingabe an das Berufsleben als Selbstzweck. Webers Überlegungen nach hat die protestantische Ethik zur Durchsetzung des Kapitalismus als herrschende Wirtschaftsform beigetragen. Mit der Zeit etablierte sich der Kapitalismus und benötigte die Unterstützung der Religion nicht mehr, weil er sich aufgrund struktureller Bedingungen selbst reproduzierte.

„Wer sich in seiner Lebensführung den Bedingungen des kapitalistischen Erfolges nicht anpasst, geht unter oder kommt nicht hoch.“ (Flecker 2017, 39 nach Weber 2006 [1920], 92).

Berufsarbeit wird zu einem Gebot Gottes und ihre Ausführung führt zu Askese und Verwirklichung auf der Erde. Die Menschen sollten in der Lage sein, sich selbst zu beherrschen und Selbstkontrolle auszuüben. Auch die Verbindung mit Qual ist an dieser Stelle als Gut zu bewerten, weil der Mensch nur dadurch zu Askese kommen kann. Dass diese Gedanken und Gebote mit dem kapitalistischen Ethos übereinstimmen, ist mit den Erklärungen von Weber leicht abzuleiten.

Webers Denkweise ist schon mehr als ein Jahrhundert alt, aber die Forschungen, die aktuell durchgeführt werden, können Webers Thesen teils noch immer bestätigen – allerdings mit kleinen Verschiebungen. Aus dem Überblick, der bei Flecker (2017) nachzulesen ist, kann konstatiert werden, dass es zu einer Verschiebung von materiellen zu postmateriellen Werten kam, stärker wurde der Fokus auf Selbstentfaltung, Karriere und Chancen gestellt und weniger auf den Lohn. Selbstfindung, Selbstverwirklichung und Selbsta Ausdruck werden immer wichtiger. Der Überblick wird von Flecker (2017, 16-44) übernommen als Stütze für die weitere Recherche.

Inglehart (1971) konstatiert in seinen quantitativen Untersuchungen aus den 1960er-Jahren einen Wertewandel in Europa. Nach der Stärke dieser Wandlung von materialistischen zu postmaterialistischen Werten bezeichnet er ihn als die „Stille Revolution“. Die neuen Werte bezeichnet er als „post-bourgeois“. Nach Maslows Bedürfnisskala befragt er Bewohner*innen einiger europäischer Länder und stellt fest, dass die materiellen Werte wie Einkommen, körperliche Bedürfnisse sowie wirtschaftliches Wachstum und Frieden in den Staaten an Bedeutung verlieren. Zugleich nehmen Werte wie Selbstverwirklichung und geistige Bedürfnisse an Bedeutung zu (ebd.). Zu einem erfüllten Leben zählt auch die Ausübung eines befriedigenden Jobs – ähnlich wie bei der protestantischen Ethik nach Weber.

Noelle-Neumann & Petersen (2001) gehen von der „Stillen Revolution“ (Inglehard 1971) in Europa Ende der 1960er-Jahre aus. Damals änderten sich nicht nur einzelne Werte, sondern beinahe der gesamte Zeitgeist. Das Gemeinwohl der gesamten Bevölkerung, das im 18. Jahrhundert propagiert wurde, verschwindet langsam. Freiheit und freie Wahlmöglichkeiten der Einzelnen werden wichtiger als das Gemeinwohl der Bevölkerung. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine positive Einstellung zur Arbeit und zum Lebensgenuss kein Widerspruch sein muss

(ebd., 21). So balancieren die Menschen zwischen diesen zwei Polen und vereinbaren sie miteinander in passender Harmonie unter dem Stichwort ‚Work-Life-Balance‘.

Sich in der Arbeit selbst zu verwirklichen, kreativ sein zu dürfen, autonom zu handeln, Individualität auszuleben, Freiheiten haben – das alles zählt zum neuen Zeitgeist (Fischer & Eichler 2015). Im Zentrum steht das Selbst – Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung, Selbstkreation.

Trotz einiger Verschiebungen besteht die ‚rastlose Berufsarbeit‘ als Quelle der Identitätsfindung und Selbstverwirklichung. Die Entgrenzung und das Verschwimmen der Ebenen von Frei- und Arbeitszeit dehnen die Berufsarbeit auf alle anderen Bereiche aus. Noch immer wird die Arbeit als die Quelle von Anerkennung, Identifikation, Integration und Selbstdefinition gesehen. Aus dem Grund ist es nach wie vor relevant, Weber in solchen Zusammenhängen heranzuziehen.

Der neue Geist des Kapitalismus

Es ist gelungen, den Geist des Kapitalismus in aktuellen Forschungen wiederzufinden. Ein Werk erhebt sich hier jedoch besonders stark: „Der neue Geist des Kapitalismus“ von Luc Boltanski & Éve Chiapello (2003).

Wie der Titel schon verrät, geht es um die neue Interpretation des Geistes des Kapitalismus, die in gewisser Art und Weise die Adaption des Kapitalismus an die neuen Werte und den neuen Zeitgeist des 20. und dann auch 21. Jahrhunderts darstellt.

„Die Kritik an der Entfremdung und an der Disziplinierung sowie die Forderung nach Autonomie und Selbstverwirklichung in der Arbeit haben Boltanski und Chiapello (2003) als ‚Künstlerkritik‘ am Kapitalismus bezeichnet, im Gegensatz zur ‚Sozialkritik‘, die sich gegen die Ungleichheit richtet. Sie meinen, der Kapitalismus sei auf die Künstlerkritik eingegangen und habe die Organisation und die Personalpolitik der Unternehmen angepasst. Projektförmige Arbeit und größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume seien mit Autonomiegewinn verbunden. Die Arbeitenden hätten somit im ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ Sicherheit gegen Autonomie eingetauscht.“ (Flecker 2017, 41, Hervorhebung im Original).

Diese Zusammenfassung kann als Orientierung und als Leitidee dienen, die Analyse des Originaltextes ist jedoch für ein genaueres Verständnis unvermeidlich.

Boltanski & Chiapello (2003) gehen davon aus, dass Menschen dazu neigen, sich neuen Regeln zu beugen, und sei es auch nur deswegen, weil das Gegenteil als überholt und nicht mehr angemessen erscheint. In der Managementliteratur, aber auch in der Soziologie, kam es zur Einführung des *Netz*-Begriffes. Was vor Kurzem nur für die Strom- und Wasserversorgung benutzt wurde, wird in der Managementliteratur eingebunden und verwendet. Durch die menschlichen Netzwerke entstehen Projekte. Das Projekt bezeichnet eine befristete Zusammenkunft von unterschiedlichen Personen, die gemeinsam an vereinbarten Zielen arbeiten. Die Organisation teilt sich in zahlreiche Projekte auf, die von unterschiedlich zusammengestellten Personengruppen durchgeführt werden. Teams werden je nach Priorität anders zusammengesetzt, Menschen arbeiten zugleich in verschiedenen Teams und bringen sich überall ein. Die projektbasierte Polis erweist sich als ein System aus Zwängen und Vorgaben, das in der vernetzten Welt Grenzen setzt. Die Projekte bilden ein Hindernis für den absoluten Bewegungsfluss und setzen eine Kontrolle der Eigenschaften jedes*jeder Einzelnen durch alle Beteiligten voraus (Boltanski & Chiapello 2003, 152).

In der projektbasierten Polis ist die Rolle des Vermittlers, Leaders und Coachs sehr wichtig. Er*Sie schafft es, neue Projekte ins Leben zu rufen, koordiniert sie, ist sehr gut vernetzt, gibt die Richtung und Motivation an die Anderen weiter. Aktivität ist das generelle Äquivalenzmaß. Im Unterschied zur klassischen Industrie überwindet die Aktivität in der Polis die Oppositionsbildung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit, zwischen einem stabilen und instabilen Arbeitsverhältnis (ebd., 155).

Die Beschäftigten sollen aktiv sein, das heißt, die Projekte ins Leben rufen, sich aktiv beteiligen, neue Kontakte knüpfen und gleichzeitig an mehreren Projekten tätig sein. Das Arbeitsleben wird gesehen als eine Abfolge von Projekten, die hintereinander oder zugleich stattfinden. Jedem ist dabei klar, dass die Projekte nicht ewig dauern werden und die Suche nach neuen Projekten und Perspektiven existenziell relevant ist. Das erfordert die Initiative, Projekte selbst zu starten und für sie verantwortlich zu sein, ganz im Sinn des *Unternehmerischen Selbst (Selbst-GmbH)*. Aber nicht nur alleine sollen die Projekte durchgeführt werden, sondern auch mit anderen Beteiligten. Deshalb ist Vertrauen in Kolleg*innen ebenso wie die Verfügbarkeit essenziell. Die Arbeit in

Projekten erfordert eine gewisse Anpassung. Wer nicht anpassungsfähig und flexibel ist, kann nicht in Projekten arbeiten. Somit sind in der Polis Flexibilität und Anpassung nicht als Unterordnung zu verstehen, sondern als positive Eigenschaften. Persönliche und egoistische Ziele sollten nicht vorrangig sein, sondern das Wohlbefinden des ganzen Teams steht im Vordergrund. Kommunikationsgabe und Soft-Skills wie Kompromissbereitschaft, Offenheit, Toleranz und Verständnis, Flexibilität und Mobilitätsbereitschaft zählen ebenso zur erfolgreichen Projektarbeit. Deshalb bilden das Vertrauen und die persönliche Kontaktkompetenz die Projektbasis und damit auch die der projektbasierten Polis.

Die kostbare Zeit wird in das Knüpfen von Beziehungen investiert. Die Person soll Interesse zeigen und in der Organisation präsent und engagiert sein. Da die Zeit ein knappes Gut ist, müssen Organisationen die Zeitressourcen freisetzen, um leichter und effizienter mit der Umwelt in Kontakt treten zu können. Deswegen ist es erwünscht, Zeiträumen offen zu lassen und den Beschäftigten die flexible Einteilung ihrer Zeitressourcen zu überlassen, weil sie am besten wissen, wann sie am produktivsten arbeiten können (Boltanski & Chiapello 2003, 169). Dabei findet eine starke Entgrenzung statt, die Ebenen des Privat- und Erwerbslebens vermischen sich und können nicht auseinandergehalten werden. Die ganze Person soll dahinterstehen und alle Ressourcen dabei benutzen. Das, worauf es wirklich ankommt, ist unveräußerlich, immateriell, interpersonell und informell. Es hat keine räumlichen Grenzen außer die zeitlichen (ebd., 165). Die Autonomie und flexible Arbeitszeiten sind den Beschäftigten wichtiger als die Sicherheit. Das ist auch im Wertewandel der 1960er- und 1990er-Jahre ersichtlich (vgl. Fischer & Eichler 2015; Inglehart 1971). Projektbasierte Polis gibt den Menschen Befriedigungen menschlicher Eigenschaften – zugleich gebunden und frei zu sein (Boltanski & Chiapello 2003, 174). Was die Anerkennung in der projektbasierten Polis angeht, verzichten die Beschäftigten auf alle Formen der Macht- und Autoritätsausübung. Hierarchien und Status innerhalb des Unternehmens verlieren an Bedeutung.

Gouvernementalität

„Unter Gouvernementalität verstehe ich die Gesamtheit, gebildet aus den Institutionen, den Verfahren, Analysen und Reflexionen, den Berechtigungen und den Taktiken, die es gestatten, diese recht spezifische und doch komplexe Form der Macht auszuüben, die als Hauptzielscheibe die Bevölkerung, als Hauptwissensform die politische Ökonomie und als wesentliches technisches Instrument die Sicherheitsdispositive hat.“ (Foucault 2000a, 64).

Bei der Optimierung eines Selbst mit dem Ziel, ein*e gute*r Arbeiter*in zu sein, sind die Techniken des Selbst nicht zu vernachlässigen. Die Subjekte oder Individuen beugen sich durch den Prozess der Subjektivierung den neuen Machtstrukturen in der Gesellschaft und auch denen der Arbeitswelt. Mit Machttheorien von Foucault und *Techniken des Selbst* kann die Frage beantwortet werden, warum die Menschen in der Postmoderne in der Lage sind, selbstständig zu arbeiten und sich selbst zu disziplinieren (Selbstregulation), ohne direkt kontrolliert zu werden. Im Foucault'schen Sinne wird von Subjektivierungstheorien ausgegangen. Subjektivierung, wie er es beschreibt, bezeichnet die Unterwerfungsweise, die sich ein Individuum zur Steuerung seines Lebens und seines Selbst auferlegt. Dabei spielt der Übergang von Fremd- zu Selbstregulierung eine zentrale Rolle und der Begriff oder das Phänomen des *Unternehmerischen Selbst* entsteht. Auch ein sehr präsender Begriff, der von Foucault etabliert wurde, ist *Gouvernementalität*. *Gouvernementalität* stellt eine Art der Regierungskunst dar: Es ist eine Kunst oder eine Form des Regierens, die Menschen nicht einfach repressiv und ersichtlich unterwirft, sondern sie regiert und in eine bestimmte Richtung führt, sodass sie sich innerhalb gesetzlicher und staatlicher Rahmenbedingungen selbst führen. Diese Art der Macht und stille Repression wird ins Deutsche als „Techniken des Selbst“ (Foucault 2000b, 341) übersetzt.

Foucault definiert die Techniken des Selbst folgendermaßen:

“Techniques which permit individuals to effect, by their own means, a certain number of operations on their own bodies, on their own souls, on their own thoughts, on their own conduct, and this in a manner so as to transform themselves, modify themselves, and to attain a certain state of perfection, of happiness, of purity, of supernatural power, and so on.” (Menz 2008, 97 nach Foucault 1993, 203).

Kritik am Mangel der Einbettung von Foucaults Werk in die deutschsprachige Industrie- und Arbeitssoziologie übt Menz in dem von ihm herausgegebenen Buch „Rückkehr der Leistungsfrage“ (2008) aus. Die deutschsprachige Literatur hat sich lange an den Themen Vernunftkritik und Subjekttheorie in Foucaults Werken festgemacht. Die Neuinterpretation der Gouvernementalität stellt die Verbindung zwischen den betrieblichen Ebenen und den Techniken des Selbst her, die noch zu erforschen sind.

Die Arbeitssubjekte wollen sich nicht nur außerhalb vom Erwerbsleben optimieren, sondern tun das auch im arbeitsweltlichen Kontext. Aus dem Grund ist es wichtig, in der empirischen Betrachtung diese bestimmte ‚theoretische Brille‘ aufzusetzen, um die Mechanismen dahinter besser verstehen zu können. Die Techniken des Selbst können sich nicht vom Erwerbsleben entkoppeln. Dieser Perspektivenwechsel kommt in der Labor Process Theory zur Geltung (ebd., 93f.). So streben die Beschäftigten eine ständige Verbesserung an und wollen sich immer mehr selbstoptimieren.

Rose (2000) erklärt in seinem Artikel das Phänomen des *Unternehmerischen Selbst*, das seinen Ursprung schon bei Weber gefunden hat und sich über Foucault und psychoanalytische Ansätze gebildet hat. Diese neuen Praktiken des Denkens und Handelns sind nicht einfach private Angelegenheiten der Subjekte bzw. Individuen, sondern dienen dazu, sich in einem größeren Rahmen wie der Gesellschaft oder dem Staat zu optimieren. Techniken des Selbst werden als Techniken definiert, die es Individuen erlauben, mit eigenem Körper und eigener Seele Gedanken und Verhalten auszuüben, mit dem Ziel, einen bestimmten Zustand des Glücks, der Reinheit, Weisheit und Perfektion zu erlangen (Rose 2000a, 11 nach Foucault 1988).

Die Autonomie des Individuums ist keine ewige Antithese politischer Macht, sondern eines der Ziele und Instrumente moderner Mentalität und Strategie des Verhaltens. Rose stellt es noch plakativer dar, indem er behauptet, dass aus neoliberaler Sicht das Regieren durch die Freiheit und Bestrebung der Subjekte passiert, statt gegen diese (Rose 2000a, 13). Die Freiheit der Diskurse, Praktiken und Techniken dient dazu, eigenes Verhalten mit politischen Zielen zu vereinbaren. Indem Unternehmen den Beschäftigten Autonomie und Freiheit einräumen, kommt es zu den gleichen Techniken, die auch der Staat im Sinne der Gouvernementalität nach Foucault hergibt. Die Ethik der Unternehmer*innen, die von Weber postuliert wird, kommt auch hier zur Geltung. Personen optimieren sich selbst, um möglichst gut ihren Beruf angehen zu können.

Das steht in Verbindung zu protestantischer Ethik und Verwirklichung durch den Beruf (vgl. Rose 2000a, 15).

Eine Schlüsselstelle zur Optimierung ist nach Rose (2000b) der Arbeitsplatz. Arbeitnehmer*innen sind nicht mehr Menschen, die Erniedrigungen und Entbehrungen in der Arbeit auf sich nehmen. Ebenso werden sie nicht als soziale Wesen dargestellt, die Befriedigungen nach Solidarität und Sicherheit am Arbeitsplatz suchen. Das vorherrschende Bild der*des Arbeitnehmer*in ist das Bild eines Individuums auf der Suche nach Sinn und Erfüllung. Arbeit selbst wird als Ort konstruiert, an dem die Identität des Individuums entworfen und bestätigt wird. Hier können die Individuen ihre Fähigkeiten zur Selbstverwirklichung, Selbstdarstellung, Selbststeuerung und zum Selbstmanagement ausleben (Rose 2000a, 18). Personen übernehmen die Verantwortung für ihre soziale Sicherheit. Deshalb sollen die Menschen die Möglichkeit bekommen, autonom zu handeln, behauptet Rose (Rose 2000b, 97).

Forschungsstand

Mit der Entstehung vom neuen Geist des Kapitalismus und mit der Etablierung der projektbasierten Polis änderte sich auch die Arbeitswelt. Vor allem die neu entstanden Berufsgruppen, die in neuen agilen Organisationen tätig sind, treffen die Veränderungen besonders stark. Die Berufsgruppen, die in den IT-Sektoren tätig sind, arbeiten immer häufiger in Teams, arbeiten in agilen Organisationen und haben laufend diverse Projekte. Ihre Einstellungen zur Arbeit und Arbeitszeit haben sich deutlich verändert.

Rinne & Zimmermann (2016) weisen auf den neuen Typus der Arbeitnehmer*innen unter dem Namen „Arbeitnehmerselbstständige“ hin (Rinne & Zimmermann 2016, 7 nach Hinte 2013). Der neue Typ der*des Arbeitnehmer*in ist prinzipiell überall verfügbar und vereint die Merkmale der Erwerbsgesellschaft von morgen. Zu diesen Merkmalen zählen vernetztes Arbeiten, Denken und Handeln, flexible Arbeitszeiten, Gleitzeitmodelle, Heimarbeit etc. Dieser Trend geht mit einer Verlagerung unternehmerischer Risiken auf Arbeitnehmer*innen einher. An die Stelle der Anweisungen treten die Zielvereinbarungen. Die Entscheidungsfreiheit und die individuelle Verantwortung müssen daher in solchen Arbeitsorganisationen zunehmen (Rinne & Zimmermann 2016, 7f.).

Bei der Entstehung und Etablierung dieses neuen Typus spielten einige Faktoren eine Rolle: Das Verhalten der Beschäftigten findet in einem bestimmten Kontext statt – der Arbeitsorganisation. Die Arbeitsorganisation und das Unternehmen haben sich im Laufe der Zeit entwickelt, neue Formen der Unternehmen ermöglichen bestimmte Praktiken. Umgekehrt bilden die Praktiken und informellen Handlungen in der Arbeitsorganisation bestimmte Settings und tragen zur Entwicklung der Unternehmenskultur bei. Aus dem Grund wird in diesem Kapitel Unternehmensentwicklung vom Taylorismus bis zum Unternehmen 2.0 behandelt. Ebenso werden die agilen Organisationen, die immer häufiger bei Wissensarbeiten anzutreffen sind, näher beschrieben und der IT-Sektor und die Untersuchungen und Ergebnisse der Forschungen diskutiert.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Entstehung neuer Modelle der Arbeitszeit sind eng mit der Unternehmensentwicklung verbunden. Neue Formen der Unternehmen erfordern einen innovativen Umgang mit Arbeitszeit. Die bisherigen Forschungen und Ergebnisse aus den Forschungsgebieten Arbeitszeit und Umgang mit der Arbeitszeit werden erörtert und diskutiert.

Unternehmensentwicklung

Unternehmen bzw. Arbeitsorganisationen bestimmen, welche konkreten Tätigkeiten Beschäftigte in ihrer Erwerbstätigkeit ausüben, welche Qualifikationen sie dafür benötigen, wie lange sie arbeiten müssen, wie viele Entscheidungen den Beschäftigten überlassen werden, wie viel Autonomie und Souveränität sie haben können und wie die Leistungen überprüft werden sollen. Das jeweilige Unternehmen entwickelt den Arbeitsprozess, der von den Beschäftigten nach bestimmten Anweisungen umgesetzt werden soll. Das bedeutet, dass die Qualität der Arbeit, die Art der Erwerbstätigkeit und vieles mehr von der Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation abhängig sind (vgl. Flecker 2017, 152). Aus dem Grund wird es notwendig sein, gegenwärtige Unternehmensstrukturen zu verstehen, um die Arbeitsprozesse nachvollziehen und besser analysieren zu können. Ebenso kann die Frage nach dem Umgang mit der Arbeitszeit in der Arbeitsorganisation durch die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur (und -entwicklung) präziser und branchenspezifischer erklärt und verstanden werden. Die Entwicklung von Unternehmensformen wird im folgenden Unterabschnitt behandelt. Es wird von tayloristischen Arbeitsprozessen und einer Arbeitsorganisation ausgegangen und im Weiteren die neuen Trends und Entwicklungen dargestellt. Merkmale und Besonderheiten der neuen Unternehmen liefern Erkenntnisse über bestimmte Arbeitszeitmodelle, die in der vorliegenden Masterarbeit empirisch untersucht werden.

Taylorismus und Labor Process Theory

Bei der Entwicklung der ersten Produktionsstätten existierten parallel weitere Formen der Produktion. Neben der sich aufbauenden Industrie befanden sich feudale Herrschaftsformen, Bäuer*innen, Händler*innen, Handwerker*innen und viele weitere Berufsgruppen. Die Menschen übten einzeln oder in bestimmten Netzwerken ihre Arbeit aus. Durch Zusammenführung der Arbeitenden unter einem Dach – Stichwort: Fabrik – began die Produktion, die sich von der Manufaktur abhebt und zur Industrialisierung führen wird. Durch die Arbeitsteilung (Smith) und das *Babbage-Prinzip* kam es zur Verbesserung der Produktion. Mit der Einführung von Maschinen in der Produktion kam es ebenso zu einer neuartigen Entwicklung: dem Taylorismus (Nachzulesen: Flecker 2017, 152-178).

Über den Taylorismus und die wissenschaftliche Betriebsführung haben viele Autor*innen geschrieben, viele Bücher und Studien haben sich mit der Auslegung der Grundprinzipien des Taylorismus auseinandergesetzt. In der Masterarbeit werden folgende Quellen zur Eingrenzung herangezogen: *Arbeitsorganisation* in „Arbeit und Beschäftigung. Eine soziologische Einführung“ von Flecker (2017) und „Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß“ von Braverman (1985). Braverman geht in seinen Erklärungen der Arbeitsprozesse von Taylors wissenschaftlicher Betriebsführung aus. Er fasst die wichtigsten Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung zusammen:

- Der*Die Betriebsleitende hat die Aufgabe, all die Kenntnisse zusammenzutragen, die früher im Besitz der Arbeiter*innen waren und die Kenntnisse zu Regeln, Gesetzen und Formen zu reduzieren. Er*Sie weiß, wie viel Arbeit eine Person am Tag leisten kann (entweder durch persönliche Erfahrungen oder Beobachtungen) und damit kann er*sie den gesamten Arbeitsprozess leichter planen.
- Die Werkstatt soll von der geistigen Arbeit gelöst werden, die Kopfarbeit folgt im Büro. Es kommt zur Entmenschlichung von Arbeitsprozessen. Die Wissenschaft (Kopfarbeit und Wissensarbeit) geht immer vom Manager*in aus. Arbeiter*innen haben auch keine Zeit, sich mit der Wissenschaft und Planung zu beschäftigen. Die Beschäftigten würden damit die Kontrolle über die Arbeitsprozesse und die Art, wie sie sie tätigen sollen, verlieren.
- Jede*r Beschäftigte kennt ihr*sein Handwerk besser als Mitglieder der Leitung und ihr*ihm soll überlassen werden, wie sie*er was ausführt. Die Leitung aber besitzt das Wissen über bevorstehende Prozesse und kann sie daher am besten planen. Das Pensum bestimmt nicht nur, *was*, sondern auch *wie* und *wann* es getan werden soll. Dieses Wissen wird eingesetzt, um Arbeitsprozesse zu kontrollieren.

Auch das moderne Management folgt diesen Prinzipien, die Taylor aufgestellt hat (Braverman 1985, 93ff.).

Durch die Zeit- und Bewegungsstudien wird das Erfahrungswissen von den Personen getrennt und separat notiert und analysiert. Dabei entsteht eine strikte Trennung zwischen Planung und Ausführung, die sogenannte Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit. Durch die Kopfarbeit

kann der *one best way* für die Ausführung ausgearbeitet werden. Ein hoher Grad der Arbeitstrennung spielt im Taylorismus ebenso wie Leistungsanforderungen an die Beschäftigten eine zentrale Rolle (Flecker 2017, 160f.).

Im klassischen tayloristischen Arbeitsprozess war die Kopfarbeit von der Handarbeit streng getrennt. Wie oben erwähnt, war das Wissen über Arbeitsprozesse nur für bestimmte Personen im Betrieb vorgesehen, währenddessen die Beschäftigten nur Anweisungen ausführten. So entstand die klare Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit, die sich mehr als ein Jahrhundert erhalten hat. Der Taylorismus basiert auf einem strengen und klaren Rationalisierungsprinzip und sieht Subjektivität und Einbringung von subjektivem Wissen und Erfahrung als Störfaktor in den Arbeitsprozessen. In der Literatur wird dieser Typ des Unternehmens auch als *Unternehmen 1.n*, mit allen seinen Varianten 1.1, 1.2 etc., genannt (vgl. Baukrowitz et al. 2006; Boes, Kämpf & Lühr 2016; Boes & Pfeiffer 2006). Diese klare Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit war nicht das einzige Merkmal des Unternehmens 1.n. Die tayloristische Arbeitsweise spielt in der Geschichte der Arbeit eine sehr zentrale Rolle und bis heute sind einige Prinzipien erhalten geblieben. Einen besonderen Einfluss auf die empirischen Erkenntnisse liefert Braverman (1985) mit seinem Buch „Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß“. In Anlehnung an Marx und Taylor liefert er eine Analyse der Arbeitsprozesse zwischen dem Ersten Weltkrieg und den 1970er-Jahren. Besonders der Taylorismus mit seiner Degradierung von Beschäftigten, der Konzentration des Wissens beim Management, dem Wissensmonopol, der Überwachung etc. spielen bei seinen Analysen eine erhebliche Rolle. Er stellt fest, dass nicht nur die klassischen Handarbeiten vom Taylorismus betroffen sind, sondern auch die Arbeit im Büro bzw. in der Verwaltungsarbeit.

Die Arbeitswelt unterliegt jedoch ständigen Veränderungen. Der Taylorismus bzw. die wissenschaftliche Betriebsführung war nicht in ihrer reinsten Form durchzusetzen und hat sich immer wieder geändert. Bei den neuen Veränderungen am Arbeitsmarkt werden Kopfarbeit und Wissensarbeit relevanter. Der Fokus der empirischen Sozialforschung richtet sich immer mehr auf die hochqualifizierten Beschäftigten, die die Kopfarbeit leisten (vgl. Boes et al. 2014, 5).

Die Krise des fordistisch-tayloristischen Großunternehmens 1973/74 führte zu einem zwanzigjährigen intensiven Suchprozess nach neuen Konzepten in der Arbeitswelt. Dieser Prozess endete mit der Etablierung eines neuen Typus, der in der Literatur als *Unternehmen 2.n* bekannt

ist (Boes, Kämpf & Lühr 2016, 67f.). Seit Mitte der 1990er Jahre wird über den Typus *Unternehmen 2.n* intensiv gesprochen und geschrieben (Boes et al. 2014, 11).

Merkmale des Unternehmens 2.n

Mit den neuen Managementkonzepten (Flecker 2017, 164; Boes et al. 2014, 11) wurden in den 1990er-Jahren die Eckpunkte des neuen Unternehmenstypus realisiert. Dieser Umbruch war vor allem durch die Etablierung von IKT und des Internets möglich (Boes et al. 2016b, 68). Dies führte zur Etablierung einer neuen Steuerungsform in den Unternehmen, die als Leitvorstellung der Unternehmensorganisation eintrat (Boes et al. 2014, 11). Unternehmen 1.n setzt auf die Rationalisierung der Handarbeit, Unternehmen 2.n setzt primär auf die Steigerung der geistigen Produktivkräfte, also auf die Kopfarbeit.

Im Weiteren werden die Merkmale des Unternehmens 2.n behandelt. Die Arbeitszeit und der Umgang mit der Arbeitszeit sind tief in der Organisation verankert. Durch Erörterung der Merkmale der neuen Organisationstypen kann die Forschungsfrage fundiert werden. Zudem kann sie zur Beantwortung der Forschungsfrage dienlich sein.

Informatisierung der Arbeit

Informatisierung ist eine geschichtliche Perspektive von Baukrowitz, Boes & Schmiede (2006), die – lange vor dem Aufkommen der Computer im Zuge des sich herausbildenden Kapitalismus – den einsetzenden Prozess der Rationalisierung von Arbeit darstellt. Die Einbindung von Maschinen (CNC¹ oder CIM²), Personal Computer (PC) und Informations- und Kommunikationssystemen spielte eine erhebliche Rolle bei der Wandlung der Arbeit. Die Informatisierung der Arbeit bezeichnet also den Einsatz von Informationstechnologien in der Arbeitswelt und damit korrespondierende Veränderungen der Arbeitsorganisation und Einzeltätigkeiten. Dabei handelt es sich um computerbasierte Planungs- und Steuerungssysteme von Produktionsprozessen. Es

¹ CNC - Computerized Numerical Control

² CIM - Computer-integrated Manufacturing

entstehen neue Formen der Arbeitsorganisation und umgekehrt erfordern die neuen Organisationsformen den Einsatz neuer Technologien.

Im wissenschaftlichen Diskurs ist die Informatisierung sehr präsent. Boes & Pfeiffer (2006) plädieren dafür, dass das Bewusstsein gewahrt werden soll, dass es sich bei der Informatisierung nicht um ein neues Phänomen handelt. Was heute gelebt und erlebt wird, ist Ausdruck einer historischen Entwicklung, die lange Zeit vor dem ersten Rechner begann. Die doppelte Buchführung, die Stückliste oder viele Arten der Verschriftlichung zeigen exemplarisch, dass die Steuerung nach Zahlen und die Nutzung von Informationen schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts möglich war (Boes & Pfeiffer 2006, 19f.). Informatisierung als abstrakte Abbildung realer Arbeitsprozesse weist somit eine lange Geschichte auf.

Trotz dieser historischen Entwicklung der Informatisierung kommt es in den letzten Jahren zu bemerkenswerten Umbrüchen: Ein qualitativer Sprung wird sichtbar. Einige Merkmale, die Boes & Pfeiffer (2006) bemerkt haben, lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Mit dem Internet entsteht ein Informationsraum, der als sozialer Handlungsraum zu verstehen ist. Erstmals wird es möglich, den menschlichen Informationsgebrauch an komplexe Informationssysteme anschlussfähig zu machen. Mit den IKT wird die Lebenswelt mit der Arbeitswelt in Verbindung gesetzt.
- Die Informatisierung schafft neue Raum-Zeit-Strukturen und damit können Wertschöpfungsketten weltweit miteinander in Verbindung gesetzt werden.
- Der Autonomiespielraum einzelner Unternehmen wird immer geringer. Die Unternehmen schaffen es nicht mehr, in der neuen Marktlogik allein stehen zu können, sondern unterliegen globalen und internationalen Wertschöpfungsketten. Unternehmen werden immer abhängiger und müssen sich ständig an den Anforderungen des Marktes orientieren und sich dementsprechend restrukturieren.
- Die qualitative Bedeutung *lebendiger Arbeit* nimmt immer zu, da die Tätigkeiten und Arbeitsplätze immer komplexer werden. Immer mehr Tätigkeiten sind durch Unvorhersagbarkeit und Unplanbarkeit geprägt. Daher bekommt die *lebendige Arbeit* neue Bedeutung.

Die Informatisierung muss aus anthropologischer Sicht vom täglichen Informationsgebrauch getrennt werden. Sie meint einen sozialen Prozess der systematischen Erzeugung und Nutzung von Informationen. Aus Informationen können immer neue entstehen. Das Wesen der Information ist, dass sie durch die menschliche Handlung erst entsteht. Deshalb kann die Information bestimmten Menschen zugerechnet und damit die kooperative menschliche Tätigkeit überprüft werden. Kurz gesagt: Die Informatisierung ist aus anthropologischer Sicht die Materialisierung des Informationsgebrauchs (Boes & Pfeiffer 2006, 22 nach Boes 2005).

Die Informatisierung folgt grundsätzlich einer linearen Entwicklung. Mit der Einführung des ersten Computers in den Arbeitsprozess änderte sich nur das Mittel, aber nicht die Logik, wie die Arbeitsprozesse verlaufen sollen. Mit dem Internet kam es zu einem erheblichen Umbruch in der bisherigen Informatisierung. Erst durch das Internet und die IKT können die Personen und Nutzer*innen dialogisch und reflexiv in diesem neu entstandenen Handlungsraum aktiv sein. Das Internet wird nicht nur als bloße Plattform gesehen, wo die Nutzer*innen Informationen lesen können, sondern sie können auch selbst den Handlungsraum gestalten. So ist das Internet nicht nur ein Informationsraum, nicht nur eine Plattform, sondern auch Handlungsraum für alle Nutzer*innen. Da die soziale Wirklichkeit im Internet nicht vorprogrammiert ist, sondern erst durch Tun und Handeln der Personen gestaltet wird und sich dadurch Handlungsmöglichkeiten ergeben, wird sie zu einem offenen Raum, der sich durch das soziale Handeln seiner Nutzer*innen konstituiert und konstruiert (Boes, Kämpf & Lühr 2016, 59ff.).

Das Internet bietet neue Möglichkeiten zur Reorganisation internationaler Wertschöpfungsketten. Viele Tätigkeiten, die nur durch Zugang zu Internet und Laptop erledigt werden können, werden ortlos. So kommt es sehr schnell zum sogenannten *Offshoring* und einer Verlagerung von hochqualifizierten Tätigkeiten in Billigproduktionsländer. Mit dem Wandel des räumlichen Bezugssystems der Arbeit werden Trends zur Variabilisierung und Individualisierung der Arbeitszeitmuster verstärkt.

Mit der Informatisierung ändert sich auch die Unternehmensstruktur: Erstens werden die Informationen über Abläufe und Prozesse immer feiner erfasst. Es kommt zum Einsatz von Controllingssystemen, welche wert- und kostenbezogene Beträge bis auf die Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes erfassen und eine Kontextsteuerung ermöglichen. Zweitens kann eine Informati-

onsbeschaffung und Kommunikation aufgrund der IKT leichter gemacht werden. So sind weltweite Informationen leichter zugänglich und erfassbar. Drittens verändert sich der Aufbau von Wissensmanagementsystemen, was die Steuerung von Arbeitsprozessen erleichtert. Viertens wird die Kund*innenschnittstelle anders gestaltet und fünftens wird auch die Lieferant*innen- und Beschäftigungsschnittstelle neu gestaltet (Sauer 2006, 92ff.).

Marktzentrierte Steuerung

Die neue Steuerungslogik wird über entsprechende Zielvereinbarungen und Controlling-Maßnahmen umgesetzt. Geschäftsmodelle werden aktuell in entsprechenden IT-Systemen überprüft, die die Arbeitsabläufe in der gesamten Wertschöpfungskette betrachten und nicht mehr einzeln bewerten. Damit schaffen die Unternehmen eine Marktlogik und können sich an die Anforderungen des Marktes anpassen. Mithilfe von IT-Prozessen können die Arbeitsprozesse strukturiert werden. Auch die Prozesse in einzelnen Abteilungen sowie übergreifende Prozesse sind mit Hilfe der IKT steuerbar. Diese Prozessorientierung umfasst nicht nur die Existenz eines Unternehmens, sondern erstreckt sich auf komplexe Wertschöpfungsketten und Unternehmensnetzwerke (vgl. Brinkmann 2011).

Neue Öffentlichkeit

Im Unternehmen 2.n entwickelt sich ein Koordinationsmodus, der jenseits von bürokratischen Regeln und Hierarchien nach dem Prinzip der Öffentlichkeit funktioniert. Dieser Koordinationsmechanismus entspricht den Anforderungen, komplexe Interdependenzbeziehungen zu repräsentieren, die in systematischen Organisationen, eben aufgrund ihrer Komplexität, nicht vollständig durch formale Regeln zu beschreiben sind.

Dies bedeutet, dass die Beschäftigten in einem Unternehmen bestimmte Plattformen für die Kommunikation nutzen und mithilfe solcher Plattformen auch zum ständigen Fluss der Informationen beitragen. So wird das Wissen öffentlich und für alle zugänglich gemacht. Anders

gestaltet sich der Informationsfluss im Unternehmen 1.n. In der tayloristischen, wissenschaftlichen Betriebsführung war das Wissen über Arbeitsprozesse nur für wenige Personen aus dem Management zugänglich. Im Unternehmen 2.n wird das Wissen objektiviert und schließlich zu Ware gemacht. Um das Wissen für alle transparent zu machen, benutzen die Betriebe verschiedene Wikis, soziale Medien etc. Durch die Nutzung solcher IKT schaffen die Unternehmen 2.n einen sozialen Wissensraum, wo die Akteur*innen (in dem Fall die Beschäftigten) aktiv handeln und diesen Raum gestalten können. So wird der Informationsraum zum Handlungsraum (vgl. Boes et al. 2014).

Mit den offenen Wissensplattformen der Unternehmen 2.n werden nicht nur die Informationen für alle transparenter, sondern auch jegliche Arbeitsschritte der Beschäftigten festgehalten. Alle Arbeitsschritte und alle Arbeitsprozesse, die die Beschäftigten vollbringen, werden sorgfältig dokumentiert und transparent gemacht. Damit können die anderen Beschäftigten Fortschritte und Misserfolge der eigenen Kolleg*innen sehen und umgekehrt. Die Beschäftigten fühlen sich beobachtet und ständig bewertet (ebd.).

Menz meint in Anlehnung an Foucault, dass diese Art von permanenter Kontrolle oder Überwachung das *elektronische Panoptikum* (Menz 2008, 95) und zugleich das *demokratische Panoptikum* (ebd., 98) darstellt. Mit dem *elektronischen Panoptikum* sind die technischen Möglichkeiten gemeint, die eine Überwachung erleichtern können. Im klassischen Panoptikum überwacht eine Person alle anderen. Dem gleichen Prinzip wird aufgrund der technischen Möglichkeiten nun mit anderen Mitteln gefolgt. Beim *demokratischen Panoptikum* meint Menz die Möglichkeit, dass alle Personen alle beobachten können. Da bekommt jede*r Einzelne die Möglichkeit, Kolleg*innen zu beobachten und damit auch zu überwachen und zu kontrollieren.

Wissen

Die neue Öffentlichkeit hat Auswirkungen auf das Wissen der einzelnen Beschäftigten und das kollektive Wissen der Gruppe. Durch die Offenlegung von Wissen ist die bestimmte Expertise nicht mehr an Personen gebunden, sondern allen zugänglich. Aus individuellem Wissen wird Information, die in Informationssystemen kollektiv bearbeitbar ist und zum Gegenstand arbeitsteiliger Prozesse wird. Wissensarbeit wird zu einer eigenständigen Form menschlicher Arbeit und kann somit rationalisiert werden (Boes et al. 2016a, 33; Boes, Kämpf & Lühr 2016). Wissen wird offen dargelegt und jede*r Einzelne hat Zugang zu allen Informationen, die sich beispielsweise auf der Plattform oder den Wikis des Unternehmens befinden. Jede*r kann und muss sein Wissen und seine Expertise mit anderen Kolleg*innen teilen. Damit entsteht ein kollektives Wissen in einem Unternehmen. Neben dem Austausch von Wissen wird auch sehr intensiv an der Kommunikation zwischen den Beschäftigten gearbeitet.

Kundenorientierung

Anders als bei den klassischen Unternehmen der großen Industrie bekommen die Kund*innen im Unternehmen 2.0 einen neuen Stellenwert (vgl. Hasenbrook, Kirmße & Fürst 2019). Die Vermarktung und der Verkauf von Gütern und Waren an die Kund*innen war immer zentral für den Erhalt der kapitalistischen Wirtschaft. Aus dem Grund war jede Produktion in gewisser Art und Weise kundenorientiert. Jetzt bekommen die Kund*innen die Möglichkeit, selbst die Produktionen zu steuern und die Produkte nach eigenen Maßen und Präferenzen zu gestalten. Die *Lean Produktion*, die bei *Toyota* erstmals eingeführt wurde, produziert die Automobile nach Abruf und Wünschen der Kund*innen. Für Kund*innen zählt das alles zum Kundenservice, für die Beschäftigten in der Produktion bedeutet das viele verschiedene Anpassungen und sich immer ändernde Arbeitsprozesse, ein immer up-to-date-Sein, es erfordert immer mehr, immer anders und immer bereit zu sein.

Das, was in der Produktion von Automobilen bereits länger Realität ist, wird auch in veränderter Form in Dienstleistungs- und IT-Branchen etabliert. Vor allem im IT-Service müssen die Be-

schäftigten die Wünsche der Kund*innen berücksichtigen und diese in den Arbeitsprozess einbetten. Das erfordert einen ständigen Austausch mit den Kund*innen, ständigen Kontakt, ständige Veränderungen und Anpassungen.

Teamarbeit

Die absolute Transparenz (Boes et al. 2018a, 183) und neue Öffentlichkeit im Zuge der Meeting-Routine geht mit Veränderungen in der Arbeitsweise des Teams und ihrer Sozialintegration einher. Wie schon im theoretischen Teil angedeutet, ist die Teamarbeit bzw. die Teamarbeit in Projekten die neue Arbeitswirklichkeit der Hochqualifizierten. Projektarbeit gilt als typisch postindustrielle Arbeitsform (vgl. Pfeiffer, Sauer & Ritter 2014, 120). Die damit einhergehenden typischen Belastungen resultieren aus der Intensivierung der Arbeit, der Gleichzeitigkeit der Projekte, den Zusatzaufgaben, mangelnden Zeitressourcen etc. Lean Produktionen und agile Arbeitsorganisationen erfordern eine ausgeprägte Selbstorganisation. In den agilen Arbeitsorganisationen ist die Teamarbeit als zentral zu bewerten, ohne den Austausch zwischen den Beschäftigten können agile Organisationen nicht funktionieren.

Agile Organisationen

In Zeiten, in denen der Wettbewerb am Markt immer härter wurde und die Betriebe sich an die Marktanforderungen anpassen mussten, kam die tayloristische Produktionsweise zu kurz. Aus dem Grund war es überlebenswichtig, neue Formen der Produktion einzuführen.

Die agilen Organisationen, die immer häufiger umgesetzt wurden, arbeiteten mit bestimmten Systemen, die den Arbeitsprozess stützten – eines davon ist *Scrum*. In der folgenden Darstellung von Scrum-Systemen wird der Text von Yip herangezogen (vgl. Yip o. J.). Neben diesem Beitrag wird das Buch „Wie Organisationen erfolgreich agil werden“ (Hasenbrook, Kirmße & Fürst 2019) behandelt. Das Buch beschreibt Merkmale und Strategien der agilen Organisationen. Die Autoren kommen überwiegend aus dem wirtschaftlichen Bereich und sind in agilen Unternehmen tätig. Das Buch liest sich als Handbuch und Wegweiser mit einer Thematisierung aller positiven Effekte, die Agilität für die Betriebe bringt.

„Die Fähigkeit der Organisation, mit Komplexität umzugehen und schnell die erforderlichen Ressourcen zusammenzubringen, ist der Schlüssel zum Erfolg.“ (Hasenbrook, Kirmße & Fürst 2019, 1), berichten die Autoren des Buches. Bei der Agilität und deren Umsetzung geht es primär darum, Unternehmen wettbewerbsfähiger und anpassungsfähiger zu machen (North 2018). Mit dem ständigen Zeit- und Kostendruck konnten die IT-Beschäftigten nicht mehr umgehen und haben sich entschlossen, einen Perspektivenwechsel zu wagen. Das Manifest ist leicht im Internet auffindbar unter <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Manifest für agile Softwareentwicklung. Zugegriffen am 05.08.2020).

Auch Hasenbrook, Kirmße & Fürst (2019) stellen die Grenzen des Taylorismus fest:

„Der Grund für den Erfolg war und ist, dass immer komplexer werdende Projekte und sich immer schneller ändernde Anforderungen der Kunden nicht durch immer kompliziertere Pläne und mehr Kontrolle beherrschen lassen: Das bürokratische Organisationsmodell und der tayloristische Ansatz der Arbeitsteilung sind vom Erfolgs- zum Auslaufmodell geworden.“ (Hasenbrook, Kirmße & Fürst 2019, 6).

Die starren und hierarchischen Organisationen sollten durch agile, vernetzte und selbstverantwortliche Organisationen überwunden werden. Insgesamt soll den Beschäftigten in ihren Teams

möglichst viel Freiraum und Verantwortung gegeben werden. Teams sind dabei als selbstorganisierte und eigenverantwortliche Einheiten zu verstehen, die gemeinsam und auf Augenhöhe an der Lösung von Problemen arbeiten (ebd., 8).

Fürs gute Funktionieren der agilen Organisationen werden folgende Aspekte angeführt:

- Arbeit im Team: Mit bestimmten Systemen, wie z. B. *Scrum* oder *Kanban*, können auch große Gruppen von Beschäftigten gut in den Arbeitsprozess eingebunden werden. Der Austausch und die Kommunikation in der Gruppe sind äußerst wichtig für die Organisationen. Deshalb kommunizieren die Beschäftigten nicht nur im Büro, sondern auch auf verschiedenen Plattformen miteinander.
- Projektarbeit: Bei den Projekten arbeiten kleinere Gruppen an den Lösungen der Probleme. Bei der Projektarbeit dient das Wissen der Einzelnen dazu, Lösungen in der Gruppe zu finden. Es geht nicht um das Expert*innenwissen – die Identität Einzelner verschwindet hinter der Projektgruppe. So kommt es zur Kollektivierung des Wissens und die einzelne Person verliert damit ihre Expertise. Das Wissen dient dazu, die Organisation, die Teams und die Personen handlungsfähiger zu machen (vgl. North 2018, 1).
- Arbeitspakete: Der Arbeitsauftrag kommt in das Unternehmen und wird vom *Product Owner* in kleine Arbeitspakete zerlegt. Diese Arbeitspakete können unterschiedlichen Umfang haben und werden den Gruppen oder Personen zugewiesen. So werden die Arbeitsprozesse zerstückelt und aufgeteilt. Eine Zusammenführung der Pakete zu einem großen Paket wird am Ende des Arbeitsprozesses durchgeführt.
- Scrum-Master: Das ist die Person, die das Scrum-System und auch tägliche, wöchentliche und quartalsweise Treffen leitet.
- Product Owner: Das ist sozusagen der ‚alte‘ Projektleiter. Diese Person gibt die Aufgabe(n) weiter und stellt die Pakete zusammen. Dabei ist der*die Product Owner keine Führungskraft, sondern leitet den Prozess. Neben dieser Aufgabe kommuniziert der*die Product Owner auch mit Kund*innen.
- Sprints: Die Arbeitspakete, die zu erledigen sind, werden in sogenannten *Sprints* vollbracht.
- Daily Stand-up: Tägliche Meetings, die meistens in der Früh durchzuführen sind, werden vom Scrum-Master geleitet. Sie sind eigentlich immer abzuhalten, dabei berichtet

jede Person, woran er*sie gerade arbeitet, was er*sie gestern gemacht hat, wo die Schwierigkeiten lagen und was sie*er heute plant. Idealerweise können sich die Beschäftigten auf die Hilfe anderer Kolleg*innen verlassen.

(Yip o. J.)

IT-Branche

Die IT-Branche zählt als Vorreiter der agilen Organisation in der Kopf- und Wissensarbeit. Jahrelang haben sich die Sozialwissenschaften in ihren Analysen der Arbeitsprozesse an der Handarbeit orientiert. Mit der Neuinterpretation von Marx und der *Labor Process Theory* von Braverman rückt auch die Kopfarbeit ins Zentrum der empirischen Sozialforschung. Die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse der Forschung werden hier erörtert.

Im letzten Abschnitt wurden die Entwicklungen und Veränderungen der Unternehmen und Unternehmenskultur in den letzten 20 bis 30 Jahren dargestellt. Diese Entwicklungen haben auch die IT-Branche erlebt. Sie waren oft die Ersten, die auf die neue Unternehmenskultur und -führung umgestiegen sind. Das kann dem *Agilen Manifest* entnommen werden, das von IT-Beschäftigten geschrieben und ins Leben gerufen wurde. In zahlreichen Literaturquellen wird thematisiert, dass die IT-Branche immer mehr zu agilen Methoden greift (Boes et al. 2014, 2016a, 2016b, 2018a, 2018b; Boes, Kämpf & Lühr 2016; Flecker, Riesenecker-Caba, & Schönauer 2016; Gärtner, Klein & Lutz 2001; Kandra 1999; Lotzmann, Klein-Mager & Kleefeld 2011; Manifest für Agile Softwareentwicklung; North 2018; Pfeiffer, Sauer & Ritter 2014; Rinne & Zimmermann 2016; Saupe 2018; Schrank 2018; Seifer 1993; Staab & Nachtwey 2016; Stowasser & Jaeger 2016).

Der Arbeitsprozess in der IT-Branche ist überwiegend agil gestaltet und das bedeutet auch eine Veränderung der Führungskultur und Gruppendynamik. Die Anforderung ist, dass alle Mitarbeiter*innen an der Produktion und den Meetings teilnehmen und sich einbringen (Vermusch 1999, 269). Grundsätzlich kommt es zur Abschaffung von Hierarchien, allerdings übt die Gruppe einen sozialen Druck auf die Einzelnen aus. Diese soziale Hierarchie kann sich in der Öffentlichkeit behaupten und am Ende auch durchsetzen, so Habermas (Vermusch 1999, 276

nach Habermas 1962, 97). Die neue Öffentlichkeit kommt als neuer Steuerungsmechanismus in die agilen Organisationen.

Wie bereits erwähnt, kommt es zur Abschaffung von Hierarchien, aber einige Ebenen bleiben dennoch erhalten (vgl. Vermbusch 1999). Zur Rolle der Führungskraft schreibt Schorta (2018):

„[W]ar es noch vor 20 Jahren erstrebenswert, sich eine Vorgesetztenrolle zu erarbeiten, so hat sich das Bild heute komplett gewandelt. Immer lauter werden die Stimmen, die verkünden, dass eine Firma ohne Chef besser funktioniere, agiler sei und erfolgreicher wirtschaftete. Vor allem Start-ups fühlen sich von einer neuen Managementtheorie namens Holocracy angezogen.“ (Schorta 2018, 99).

Es wird nicht mehr die Bezeichnung *Chef*, sondern *Leader* benutzt. Chef implementiert Untertanen, die ihm* ihr gehorchen müssen, ein *Leader* dagegen hat Folgende, die seine* ihre Idee teilen und ihm* ihr freiwillig nachgehen wollen (ebd., 103).

Die Veränderung in der Führung und die Veränderung im Arbeitsprozess führte zu Veränderung in der Leistungskontrolle:

„Ein besonderes Thema in der agilen Führung ist die Leistungskontrolle. Diese passiert im Team und hat die einzige Aufgabe, den Lernprozess der Gruppe zu beflügeln. Die altbekannten Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte entfallen komplett, da sie in diesen Strukturen und Arbeitsweisen keinen Sinn mehr machen. Regelbrüche sind ausdrücklich gewünscht, da sie zu neuen Möglichkeiten führen.“ (Schorta 2018, 104).

Die IT-Beschäftigten werden mit anderen Methoden und Arten der Kontrolle konfrontiert, die in dem sozialen Austausch mit Kolleg*innen stattfinden und vor allem in den Meetings und täglichen Stand-ups spürbar werden.

Die Arbeit in der Gruppe und im Projektteam kann erfüllend und positiv empfunden werden. Oft liegt es an der Einstellung von Befragten, wie diese Zusammenarbeit gesehen wird. Aber oft berichten die Beschäftigten, dass die Gruppenarbeit und Arbeit in den Projektteams häufig zum Verschwinden von Expert*innenwissen und Expertise führt. Die Rolle von Expert*innen

wird nicht mehr anerkannt. Das Wissen der Einzelnen verschwindet und wird zum Wissen der Gruppe (Boes et al. 2016a).

In der Lean Produktion und im Lean Management geht es darum, Arbeits- und Produktionsprozesse vor allem durch Standardisierung und permanente Verbesserung so ressourcenschonend wie möglich umzusetzen. Die Agilität dreht sich um die schnelle Erfassung und Umsetzung von sich verändernden Markt- und Kund*innenanforderungen. Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation ist schließlich auch noch von ihrer Infrastruktur abhängig, also z. B. Art und Aufbau der IT, Lieferant*innen und Umfeldfaktoren wie regionale Infrastruktur oder regulatorische Vorgaben (Hasenbrook, Kirmße & Fürst 2019, 18).

Diese Entwicklungen haben die Arbeitsbedingungen erheblich verändert. Nicht mehr die „Beschaulichkeit“ der „verantwortlichen Autonomie“ bestimmt heute in weiten Bereichen der Angestelltenarbeit die Szenerie, sondern ein neues „System permanenter Bewährung“ (Boes et al. 2018b, 17). So fühlen sich die Beschäftigten bei den täglichen Stand-ups nicht mehr unterstützt, sondern empfinden es als System permanenter Bewährung. Bei den Meetings haben die Beschäftigten das Gefühl, dass sie sich immer beweisen und rechtfertigen müssen, warum etwas nicht erledigt wurde.

Abgesehen von den Veränderungen in Richtung agiler Organisationen kommt es zu zusätzlichen Erkenntnissen in der Kopfarbeit. Lange Zeit galt die Kopfarbeit als relativ rationalisierungsresistent. Ausschlaggebend war die Vorstellung, dass sich die Kopfarbeit eben im Kopf vollziehe, also von intellektuellen und kreativen Prozessen geprägt, daher unsichtbar, nicht planbar und nicht auf standardisierte Prozeduren reduzierbar sei. Die Lean-Prinzipien warfen ein neues Licht auf diese Anschauung (Boes et al. 2016a; Rinne & Zimmermann 2016, 6). Nicht nur die Standardisierung und Rationalisierung der Branche wird kritisch gesehen, sondern auch die Ausdehnung und Intensivierung der Arbeitszeiten. Diese laufen oft unter den Begriffen *Zeitautonomie* und *Work-Life-Balance*. Wie sich die Arbeitszeiten gestalten und welche empirischen Erkenntnisse festgestellt werden können, wird im nächsten Abschnitt behandelt.

Arbeitszeit im Wandel

Vobruba (2006) stellt den Begriff der *Flexibilisierung* in Frage und konstatiert, dass die Flexibilisierung je nach Disziplin anders zu definieren ist. Sie, die Flexibilisierung, kann als Potenzial oder Fähigkeit einer Institution gesehen werden, die sich flexibel an die Anforderungen der Umwelt anpasst. Es kann ebenso als Potenzial von Individuen gesehen werden, die flexibel ihre Zeit einteilen und damit Familie und Beruf besser und leichter vereinbaren können. Ebenso ist die Flexibilisierung auch das Potenzial einer Organisation, flexibel mit den Zeiten der Beschäftigten umzugehen. Wenn die Arbeitsorganisation und die Beschäftigten andere Ziele verfolgen oder andere Vorstellungen von Flexibilisierung haben, kommt es zu Konflikten. Wie die Flexibilisierung in der vorliegenden Masterarbeit zu verstehen ist, wird nun erörtert.

Mehr Arbeitszeitflexibilisierung kann dazu beitragen, dass Arbeitskräfte Erwerbsarbeit und Freizeit besser miteinander in Einklang bringen können (vgl. Vobruba 2006). Positiv zu sehen sind diese Entwicklungen auf die Work-Life-Balance, die Arbeitszufriedenheit und die psychische Gesundheit. Im Gegensatz zu einer Zeitautonomie kommt es zur Intensivierung (Verdichtung) und Extensivierung (Ausdehnung) der Arbeitszeit (Bock-Schappelwein et al. 2017, 90).

Ein zentrales Kennzeichen neuer Arbeitsformen ist eine verstärkte Selbstkontrolle der Beschäftigten. Arbeitnehmer*innen steuern die Arbeitsprozesse selbst: Sie prüfen Inhalte, Arbeitszeiten, Ort und die notwendige Kooperation. Die neue Autonomie hat jedoch ihre Grenzen und geht mit neuen Belastungen einher. Die Anforderungen werden noch komplexer, der Leistungsdruck steigt, strukturelle Hindernisse treten auf. Die Verantwortung liegt hauptsächlich bei den Arbeitnehmer*innen. Das alles wirkt sich auf die Belastungssituation und Gesundheit bei den hochqualifizierten Beschäftigten aus (Gerlmaier & Latniak 2011) und erfordert viel mehr Zeit, um die Belastungen gut bewältigen zu können. Aus dem Grund sind Veränderungen in den Lebensläufen sichtbar, Ausbildungszeiten verringern sich, die Familiengründung wird auf einen späteren Zeitpunkt verlagert etc. (Jürgens & Voß 2007, 6).

„Entgrenzungen von ‚Arbeit und Leben‘ erfordern eine zunehmend *systematische Organisation des gesamten alltäglichen Lebenszusammenhangs*.“, so Jürgens & Voß (2007, 8 Hervorhebung im Original). Das soziale Leben wird immer weniger dauerhaft, der Konkurrenzdruck oder auch das Networking wird immer wichtiger (ebd.). Jürgens & Voß beziehen sich in ihrem Bericht auf

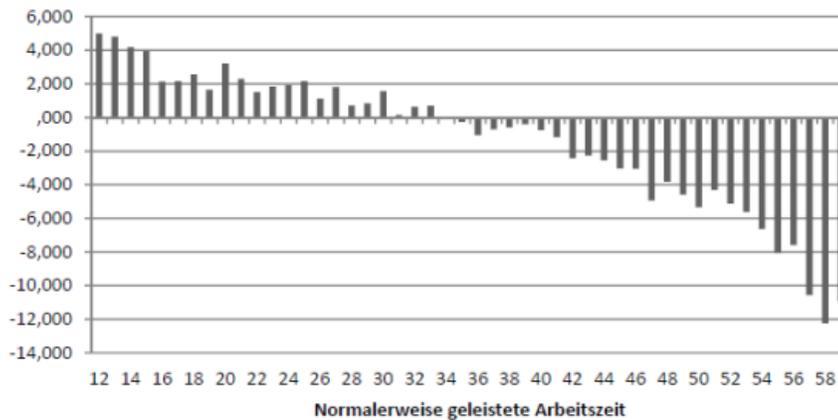
die These von Foucault: Die Fähigkeit, sich um sich selbst zu sorgen. Diese Fähigkeit kann zu einer neuen Dimension sozialer Ungleichheit führen.

Jürgens (2007) stellt fest, dass der Marktdruck auf die Beschäftigten übergeht. Früher waren es die Vorgesetzten, die mit der Stoppuhr Zeit gemessen haben, jetzt sind es die Beschäftigten selbst, die ihre Zeit kontrollieren. Wie aus vielen Forschungen hervorgeht, ist die Arbeitszeitflexibilisierung sehr heterogen und nach Branchen zu betrachten und zu behandeln. Trotzdem finden sich nach Jürgens acht zeitstrukturelle Veränderungen, die allen gemeinsam sind: Die Arbeitszeit wird extensiver, intensiver, sie polarisiert, flexibilisiert, isoliert, internalisiert, prekariert und individualisiert. Konflikte werden nicht mehr zwischen Akteur*innen und Institutionen ausgetragen, sondern der Konflikt entsteht in der Person, dem*der Beschäftigten, selbst. Dieses Auslagern von Konflikten auf das Individuum führt zur Entstehung des Konzepts *doing capitalism* (Jürgens 2007, 167ff.).

Auf der anderen Seite entsteht der Anspruch der Beschäftigten, über die eigenen Arbeitszeiten selbst zu bestimmen. Diese Art der Flexibilisierung wird oft von Seiten der Unternehmen als angenehm, individuell und frei für die Arbeitnehmer*innen dargestellt. Die Arbeitnehmer*innen seien jetzt in der Lage, selbst ihren Arbeitszeitplan zu erstellen, können die Zeiten so einteilen, dass sie genug Zeit für die Familie, Freund*innen, Kinderbetreuung, Hobbys etc. haben. Oft wird Vertrauensarbeitszeit in Unternehmen eingeführt. Dieses Modell trägt zur Subjektivierung, Selbststeuerung, Selbstorganisation und Individualisierung der Beschäftigten bei. Da die Arbeitszeit nicht streng kontrolliert wird und mit der Vertrauensarbeitszeit die Leistungen erwartet werden, müssen die einzelnen Beschäftigten selbst Entscheidungen treffen *wann, wo, wie* und *wie viel* sie arbeiten.

Aktuelle Statistiken zeigen allerdings ein anderes Bild: Aus der dargestellten *Abbildung 2* wird ersichtlich, dass die Personen, die mehr als 42 Stunden/Woche arbeiten, sich wünschen, weniger arbeiten zu müssen (Astleither 2018, 37).

Abbildung 1-14: Differenz zwischen der gewünschten Arbeitszeit und der normalerweise geleisteten Arbeitszeit nach der normalerweise geleisteten Arbeitszeit in Stunden, 2014



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung (Statistik Austria). Unselbständig Beschäftigte, die in der Referenzwoche in der Haupterwerbstätigkeit gearbeitet haben und normalerweise mindestens 12 Stunden arbeiten. Zweittätigkeiten sind in den normalen Wochenarbeitsstunden berücksichtigt.

Abbildung 2: Differenz zwischen der gewünschten und geleisteten Arbeitszeit

Aus den Auswertungen der Statistik Austria (2019) ist der Wunsch der Beschäftigten, weniger zu arbeiten, abzuleiten. Statistik Austria berichtet von ca. 20 % der Beschäftigten, die den Wunsch haben, weniger arbeiten zu müssen. Ebenso ist beobachtbar, dass je höher die Bildung ist, desto häufiger eine Reduktion der Arbeitszeit gewünscht wird (27,7%) (Statistik Austria 2019, 48).

Es erscheint als relevant, den normativen Druck von Kolleg*innen und der Gesellschaft hier einzubringen. Wenn Personen in einem eng zusammenarbeitenden Team tätig sind, dann wird es oft dazu kommen, dass sich die Personen an den Kolleg*innen orientieren und dabei auch eine Art des sozialen Drucks spüren. Die im Vorfeld interviewte Person berichtet: „*Na ja 12 ist schon ein bissl spät dann geht es sich mit 8 Stunden nicht aus aber ja prinzipiell prinzipiell kann ich genauso machen*“. Es stellt sich die Frage, warum 12:00 Uhr spät ist. Dieses Phänomen kann mit Rinderspacher aus einer institutionalistischen Perspektive erklärt werden: Die institutionalistische Perspektive auf die Arbeitszeit geht nicht wie marxistische oder neomarxistische Forschungen auf die Auseinandersetzung zwischen Arbeit und Kapital ein, sondern sie beobachtet die sozialen Normen und gesellschaftlichen Institutionen, die sich auf die Handlungen der Personen auswirken (vgl. Flecker 2017, 110 nach Rinderspacher 1987).

Eine der bedeutendsten Studien auf dem Gebiet der Work-Life-Balance und des Umgangs mit flexiblen Arbeitszeiten ist die Hochschild-Studie „Keine Zeit“ (2006). Die Studie eignet sich für die vorliegende Masterarbeit in der Hinsicht, dass sie die Arbeitszeit untersucht und empirisch die Work-Life-Balance und den Umgang mit Arbeitszeiten einiger Unternehmen in den USA erforscht.

Hochschild kommt zur Conclusio, dass der Geist des Kapitalismus und Werte, die dahinterstehen, bei der Gestaltung der Arbeitszeit präsent sind. Sie konstatiert, dass die Beschäftigten einen inneren Druck spüren, der sie zwingt, ihren Arbeitsalltag auszudehnen. Personen, die sie beobachtet und befragt hat, werden nicht gezwungen, mehr zu arbeiten, sie unterwerfen sich selber und versuchen, immer mehr zu leisten und zu arbeiten (Hochschild 2006, 71f.). Unternehmen folgen bestimmten Strategien, um wirtschaftlich zu handeln. Eine Strategie, die Hochschild definiert, ist die Kund*innenorientierung. Unter dem Motto, der*die Kund*in soll glücklich sein, arbeiten die Beschäftigten an immer schnelleren und besseren Lösungen. Zweite Strategie ist die Konkurrenzfähigkeit. Weiter geht es mit der Einbindung von jungen und kreativen Beschäftigten. Statt bürokratischer Kontrolle beginnt das Unternehmen, autonome Arbeitsgruppen mit flachen Hierarchien zu fördern. Damit identifizieren sich die Beschäftigten stärker mit dem Unternehmen. Damit besteht die Unternehmenskultur aus gemeinsamen neuen Werten und Praktiken. Der Glaube an die Vielfalt und Individualität der Beschäftigten treibt die Entwicklung des Unternehmens immer weiter nach vorne (Hochschild 2006, 21ff.).

Hochschild beobachtet und stellt fest:

„Die soziale Welt, die Verbindlichkeit von uns fordert, bestimmt auch unsere Zeitmuster. Je mehr wir uns der Arbeitswelt verbunden fühlen, desto mehr bestimmen ihre Termine, Zyklen, Pausen und Unterbrechungen unser Leben [...].“ (Hochschild 2006, 57).

Die Praktiken und Arbeitsweisen in Unternehmen nehmen viel Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit von einzelnen Beschäftigten. Deshalb ist es wichtig, auch die Ebene der Unternehmenskultur in der Analyse zu berücksichtigen.

Wenn die Anforderungen am Arbeitsplatz wachsen, wird die Arbeitszeit länger und flexibler. Einzelfallstudien können zeigen, dass nur in bestimmten Betrieben die Familienfreundlichkeit gut funktionieren kann (Oechsle 2006, XI). Deshalb ist es schwer, allgemeine Aussagen über den Umgang mit der Arbeitszeit zu treffen. Bei größeren Unternehmen, wo sehr viel Heterogenität bei den Beschäftigten vorhanden ist, wo das Arbeitsrecht nicht für alle gleich ist, ist nur eine Fallstudie möglich. Diese soll in einem geschlossenen Team mit gleichen Voraussetzungen und gleichem Kontext durchgeführt werden.

Problemstellung

Die Arbeitszeit und ihre konkrete Gestaltung in den Unternehmen ist vielseitig. Eine umfassende empirische Arbeit über Arbeitszeit und Zeitautonomie in Industrien des neuen Typus kann daher nicht geboten werden. Eine Fallstudie anhand eines Teams innerhalb des untersuchten IT-Großunternehmens wird aber durchaus als sinnvoll und empirisch pragmatischer gesehen.

Anhand der bisherigen wissenschaftlichen Recherche könnte konstatiert werden, dass die Arbeitszeit in der Industrialisierung neuen Typus von Beschäftigten selbst gestaltet wird. Das Unternehmen zieht sich teilweise aus der Zeiterfassung zurück und überlässt den Beschäftigten die Arbeitszeitgestaltung. Da sich die Arbeitsprozesse in IT-Großunternehmen oft in Form von Projektarbeiten gestalten, spielen die Aushandlungen der Termine und Arbeitsschritte mit anderen Kolleg*innen ebenso eine zentrale Rolle, wenn es sich um die Gestaltung eigener Arbeitszeit handelt. Die Beschäftigten wollen grundsätzlich ihre Arbeitszeit flexibler und individueller und damit auch autonomer gestalten. Dies bekommen sie von den Unternehmen auch zugesprochen, in Form von familienfreundlicher Unternehmenskultur, Work-Life-Balance-Diskursen, Gleitzeitmodellen etc.

Einerseits ist es der Wunsch der Beschäftigten, die Zeiten selbst zu gestalten, andererseits sind die Unternehmen selbst ebenso um die Flexibilisierung der Arbeitszeit bemüht, da sie so auf dem freien Markt viel effizienter, wettbewerbsfähiger und anpassungsvoller handeln können. Um die Beschäftigten, vor allem die Hochqualifizierten, die sich in der Arbeit verwirklichen wollen und die nach Sinn suchen, dauerhaft an das Unternehmen zu binden, sind die Unternehmen fast gezwungen, ihnen die Arbeitszeitgestaltung zu überlassen. So haben viele Unternehmen in Österreich Gleitzeit, viele von ihnen kombinieren die Gleitzeit mit der Vertrauensarbeitszeit, um den Beschäftigten damit noch mehr Freiheiten zu geben. Unternehmen verzichten auf jegliche Formen der Zeitaufzeichnung und Zeitkontrolle und übertragen den Beschäftigten die Gestaltung der Arbeit und Arbeitszeit, indem sie ihnen Vertrauen schenken und die volle Verantwortung übergeben. Damit wäre zu erwarten und anzunehmen, dass die Zeitsouveränität erfolgreich umgesetzt wird.

Allerdings hat dieses Konzept der Zeitautonomie eine Schattenseite. Ein kompletter Verzicht auf die Arbeitszeiterfassung ist beinahe unmöglich, weil die rechtlichen Bestimmungen in Österreich es nicht zulassen. Mit der Zeitautonomie haben die Beschäftigten die Möglichkeit, die Arbeitszeit nach persönlichen Vorzügen zu gestalten. Mit der Gleitzeit bekommen die Beschäftigten auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, um die Arbeitszeiten mit ihrem Privatleben gut zu vereinbaren. Allerdings ist der rechtliche Rahmen nur eine legitimierende Richtlinie für die Gestaltung – wie genau die Gestaltung in der Praxis aussieht, wird in den Organisationen ausgehandelt und hängt sehr stark von der Unternehmenskultur ab.

Zum einen wird den Beschäftigten Autonomie angeboten und der entsprechende Rahmen geschaffen, um diese Autonomie zu nutzen. Viele informelle Gestaltungs- und Handlungsregeln existieren jedoch in diesem Zusammenhang, wie sich im Forschungsfeld gezeigt hat. Bestimmte Praktiken, die gesellschaftlich etabliert sind oder durch die Unternehmenskultur gefördert werden, spielen bei der Gestaltung der Arbeitszeit eine zentrale Rolle für die Beschäftigten. Die Etablierung von neuen Arbeitszeitmodellen und Organisationsformen findet aktiv statt, aber der Einfluss fest verankerter gesellschaftlicher Praktiken kann die Zeitautonomie der Beschäftigten in der Arbeitswelt entweder stützen oder einschränken. Zudem bilden sich aber auch neue gesellschaftliche Praktiken aus. Zum Rekapitulieren: Die Zeitautonomie basiert auf der Idee, den Beschäftigten Optionen zuzusichern, um entsprechend ihrer persönlichen Lebenslage und ihren jeweiligen Bedürfnissen von der Regelarbeitszeit abweichen zu können. Jedoch soll die Zeitautonomie nicht als bedingungslose Durchsetzung eigener Interessen verstanden werden. Die Zeitautonomie ist immer in einem betrieblichen Kontext zu verstehen. Aus dieser Diskussion folgen nun einige Fragen, die mit der empirischen Untersuchung im Feld beantwortet werden sollen:

- Welche Unternehmenskultur wird im untersuchten Betrieb vermittelt? Welches Bild von Zeitautonomie wird durch die offizielle Webseite an Bewerbungsinteressent*innen übermittelt?
- Welche formellen und informellen Praktiken haben sich im Umgang mit Zeitautonomie in diesem Unternehmen etabliert?
- Wie nehmen die Beschäftigten die zugesprochene Zeitautonomie wahr?
- Warum gibt es keine Zeitsouveränität?

Forschungsdesign und Forschungsmethoden

In diesem Teil der Masterarbeit wird zunächst das Forschungsdesign vorgestellt. Da es sich um eine qualitative Untersuchung handelt ist es notwendig, einige Schritte der Datengewinnung und der Datenanalyse darzustellen. Das zyklische Verfahren der vorliegenden Untersuchung wird zudem näher behandelt.

Danach wird die Zielgruppe beschrieben und auf entsprechende demographische Daten eingegangen. Vorrangig ist jedoch die Tätigkeitsbeschreibung. Daher werden die Arbeitsprozesse und Vorgehensweisen der befragten Personen beleuchtet.

Eine detaillierte Darstellung der Erhebungs- und Auswertungsmethoden folgt danach. Da werden die Entscheidungen für das problemzentrierte Interview und für die Systemanalyse behandelt. Ebenso werden der Interview-Leitfaden und die Vorgehensweise bei der Analyse besprochen. Anschließend folgen die Ergebnisse der Systemanalyse.

Forschungsdesign

Die empirische Forschung, die für die Masterarbeit durchgeführt wird, folgt der interpretativen Logik. Manchmal wird der interpretativen Soziologie ein methodologischer Individualismus vorgeworfen, was theoretisch nicht ganz stimmt. Hoffmann-Riem (1980, 342) stellt fest: „Das Gesellschaftsmitglied mit seiner ‚symbolischen Strukturierung‘ von Ereignissen, mit seinem ‚Alltagswissen‘ als Grundlage der Erfahrung von Gesellschaft wird zum Ausgangspunkt der Forschung gewählt, jedoch nicht mit dem Ziel, gesellschaftliche Prozesse mit der Gesamtheit handlungsleitender Orientierungen von Individuen gleichzusetzen.“ (Hervorhebung im Original). Das Soziale wird nicht auf ein Individuum heruntergebrochen, sondern die Handlungen und Praktiken spiegeln die gesellschaftlichen Strukturen und Konstrukte wider. Die Bildung von Individuen ist an das Miteinbeziehen der gesellschaftlichen Prozesse gebunden, so Mead (Hoffmann-Riem 1980, 342 nach Mead 1973). Die Richtung der interpretativen Soziologie wählt den Zugang zum gesellschaftlichen Geschehen über das soziale Handeln und die Praktiken von Individuen. Tatsachen haben für Menschen spürbare Wirklichkeitsqualität. Alltag soll

so angenommen werden wie er sich selbst präsentiert, durch Narration der Befragten (Hoffmann-Riem 1980, 362 nach Grathoff 1978).

Das zyklische Verfahren gilt in der qualitativen Sozialforschung als gute Praxis und wird in der vorliegenden Untersuchung verwendet. Die Interpretation lässt sich von der Erhebung nicht trennen (Froschauer & Lueger 2008, 207), deshalb ist die Abwechslung von Datenerhebung und Analyse für die qualitativen Sozialwissenschaften äußerst relevant.

Die Planungsphase ist der erste Schritt. Der*die Forschende versucht einen ersten Einblick in das Forschungsfeld zu bekommen. In der wissenschaftlichen Praxis orientiert sich die forschende Person an bisherigen wissenschaftlichen Ergebnissen und erhebt zuerst den Forschungsstand (Nachzulesen in Forschungsstand).

In einem zyklischen Verfahren folgt daraufhin die Orientierungsphase. Dabei schafft sich der*die Forschende einen Überblick über das Forschungsfeld. Wichtig dabei ist es, offen zu bleiben. In der konkreten Untersuchung dieser Masterarbeit wurde am Beginn ein Orientierungsinterview geführt. Dabei handelte sich um das Gespräch mit einer Person, die in dem untersuchten Betrieb tätig ist. Der Leitfaden für das erste Interview war sehr offen und im Grunde ging es darum, den ersten Schritt in das Forschungsfeld zu machen. Gewonnene Daten und Informationen wurden für die Konkretisierung der Forschungsfrage verwendet. Nach der Analyse und Interpretation des ersten Interviews folgte die Ausarbeitung des nächsten Leitfadens, der für die weiteren Erhebungen als Hilfestellung diente. Außerdem fungierte die erste interviewte Person als Schlüsselperson für die weiteren Erhebungen.

Nachdem die Details der ersten beiden Phasen überarbeitet sind, folgt die Hauptforschungsphase und damit das Hauptstück der qualitativen Forschung. Dabei ist es wichtig, weiterhin einem zyklischen Verfahren zu folgen, mit dem Ziel, die Strukturierung der Forschung möglichst mit den Strukturierungsleistungen des Feldes zu vereinigen. Jeder Zyklus besteht aus Erhebung, Interpretation, Zwischenfazit und Vorbereitung auf den nächsten Zyklus. Zwischen den Zyklen sollte sich die forschende Person vom erhobenen Material distanzieren. Diese Distanz dient dazu, dass die forschende Person objektiv bleibt und damit die Daten professioneller auswertet. Mit den Zwischenfazits schließt der*die Forschende die methodischen Lücken. Außerdem entstehen neue Fragestellungen, die im nächsten Zyklus beantwortet werden können. Für

die vorliegende Untersuchung wurden drei Zyklen verwendet. Nach dem ersten Interview folgte die Transkription des Materials. Eine umfassende Analyse war jedoch nicht gleich möglich, da das zweite Interview knapp danach geführt wurde. Allerdings gelang es, die Daten wenigstens inhaltlich zu prüfen und eine grobe Themenanalyse durchzuführen. Damit war ersichtlich, welche Fragen offen blieben. Nachdem das zweite Interview vollständig transkribiert war, folgte eine ausführliche Systemanalyse des gewonnenen Materials. Die Analyse wurde überwiegend von der Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit durchgeführt. Für die Gewährleistung der Objektivität wurden zentrale Aussagen und Praktiken mit Kommiliton*innen besprochen.

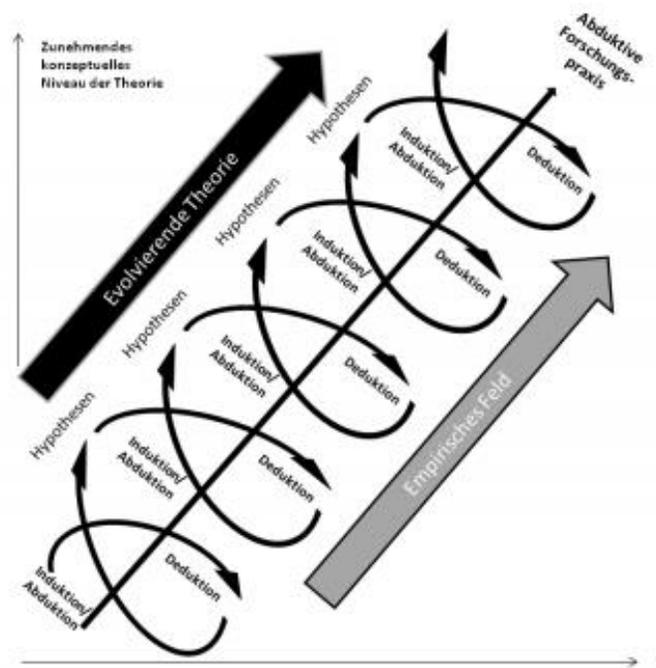


Abbildung 3: Die abduktive Forschungslogik der Grounded Theory (Kamin 2017, 327)

Bildlich wird das zyklische Verfahren wie oben dargestellt. Nach jedem Interview folgte eine Phase der Interpretation und Überprüfung der Fragestellung. Erst am Ende des Forschungsprozesses kann davon ausgegangen werden, dass eine theoretische Sättigung erreicht ist und die Forschungsfrage beantwortet werden kann. Deshalb ist das zyklische Verfahren für die Qualitätssicherung der qualitativen Sozialforschung äußerst wichtig (Froschauer & Lueger 2008, 219). Nur so kann präzise gearbeitet werden und die Entscheidungen werden nachvollziehbar. Die Anzahl der befragten Personen ist nicht relevant. Sobald die theoretische Sättigung erreicht

ist, ergo keine neuen Erkenntnisse dazukommen, kann das zyklische Verfahren beendet werden (Froschauer & Lueger 2008, 207).

Zielgruppe

Für die Beantwortung der Forschungsfrage eignet sich die Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten in der IT-Branche. Sie haben oft Gleitzeitrahmen und die Unternehmen fördern die Vertrauensarbeitszeit. Dazu ist die Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten jene Gruppe, die die Kopfarbeit in den sozialwissenschaftlichen Forschungen prägt. Die IT-Branche ist die Branche, die als Vorreiter der agilen Organisation zu sehen ist und zugleich die Branche mit überdurchschnittlich hohem Anteil an Arbeitsstunden pro Woche. Hochqualifizierte Beschäftigte in der IT-Branche arbeiten vor allem in Projekten und kleineren Gruppen mit flachen Hierarchien. Marktsteuerung und Kundenorientierung prägen die IT-Branche.

Vor allem die Beschäftigten in der Verwaltung und in der Organisationsentwicklung stehen mit der Unternehmensorganisation und -struktur in enger Verbindung. Besonders die jungen Beschäftigten haben sich die Verwirklichung ihrer Vorstellung einer erfüllenden Arbeit und eine erfüllende Arbeitssituation als Ziel gesetzt.

Aus dem Grund wurde für die Forschung im Rahmen dieser Masterarbeit ein IT-Unternehmen gewählt, das sich bereits in die Richtung einer agilen Organisation bewegt. Einige Konzepte werden in diesem Unternehmen schon gelebt und einige werden von den Mitarbeiter*innen neu konzipiert. Das Unternehmen zählt zu den größeren in Österreich, mit ein paar tausend Beschäftigten. Alle Mitarbeiter*innen haben Gleitzeit, einige Mitarbeiter*innen auch Vertrauensarbeitszeit. Größere Abteilungen sind in kleinere Teams unterteilt, um die Projektarbeit zu fördern. Für die aktuelle Forschung wurde ein Team aus der Abteilung Organisationsentwicklung gewählt. Dabei handelt es sich um ein Team von drei Personen. Demographisch betrachtet sind die Personen zwischen 25 und 35 Jahre alt und länger als zwei Jahre im Unternehmen tätig. Sie arbeiten gemeinsam im Team, aber auch in verschiedenen anderen Teams als Coaches, Berater*innen, Scrum-Master, Moderator*innen. Ihre Aufgabe ist die Entwicklung eines neuen agilen Systems und das Entwickeln von Lösungen für das Unternehmen, ergo für die Kolleg*innen bzw. Mit-

arbeiter*innen. Sie sind Teil einer größeren Abteilung mit ungefähr 120 Personen. Mit der großen Abteilung haben sie jedoch wenig Kontakt und arbeiten eher allein oder in kleineren verschiedenen Teams. Die Arbeit, die sie tätigen, erledigen sie für das Unternehmen und für die Kolleg*innen im Unternehmen. So haben sie kaum Aufträge von außen und müssen kaum Deadlines erfüllen, im Gegensatz zu Programmierer*innen. Sie arbeiten in erster Linie für die Kolleg*innen, die sie oft als „Kunden“ bezeichnen. Diese Erklärung über die genaue Tätigkeit ist wichtig für die Beantwortung der Forschungsfrage. Damit werden mögliche Missverständnisse vermieden.

Erhebungsmethode

In der qualitativen Sozialforschung gilt das Leitfaden-Interview als die am häufigsten verwendete Erhebungsmethode mit einer klaren Funktion:

„Das Interview ist in diesem Sinn eine Interaktions- und Kommunikationssituation, in der unter den konkreten Bedingungen des Settings, der Interaktionsdynamik und des persönlichen Verständigungsprozesses zwischen den am Interview Beteiligten eine spezifische, kontextgebundene Version einer symbolischen Welt erzeugt wird.“
(Helffferich 2019, 671).

Als Erhebungsmethode für die empirische Forschung wurde das problemzentrierte Interview nach Witzel (1985) gewählt. Im nächsten Abschnitt werden die wichtigsten Merkmale des problemzentrierten Interviews erörtert (im Folgenden als PZI bezeichnet). Es werden ebenso die Vorschläge von Witzel & Reiter (2012) für die Durchführung des Interviews behandelt.

Problemzentriertes Interview

Laut Witzel (1985) geht es beim PZI darum, die Handlungsbegründungen und Situationsdeutungen, die die Befragten angesichts gesellschaftlicher Anforderungen formulieren, mittels Erklärung zu verstehen. Das PZI will ein *Problem* anhand von interpretierten Interviews erforschen und verstehen und damit auch erklären (vgl. Fibich & Richter o. J. nach Weber 1985). Diese Erörterung des *Problems* setzt eine Auseinandersetzung mit dem Thema voraus. Damit ist gewährleistet, dass ein offener Zugang trotz der Vorrecherche möglich ist. Nur so kann ein *Problem* definiert werden und anschließend erforscht. Wichtiger Bestandteil des PZI ist die Rekonstruktion von interaktiv-konstituiertem Wissen über die soziale Welt, die durch den interaktiven Prozess zwischen dem*der Befragten und dem*der Forscher*in entsteht (Witzel & Reiter 2012, 15). Das konkrete *Problem* ist nicht aus dem alltäglichen Verständnis abzuleiten. Es steht als Ausdruck des Phänomens, mit dem sich die forschende Person befasst. Das *Problem* bzw. die Fragestellung steht im Zentrum der Forschung.

Das PZI hat sich zu einem zentralen Methodenwerkzeug in der Sozialforschung etabliert und ist die meistgenutzte Form der Erhebung (ebd., 8). Bei der Durchführung geht es primär um das aktive Zuhören und Verstehen. Die forschende Person rekonstruiert mit Hilfe dieser Interviewmethode das konstitutive Wissen über soziale Welt. Dabei ist die Interaktion zwischen dem*der Befragten und dem*der Interviewer*in als Werkzeug zu sehen. Das induktive Moment liegt bei der subjektiven Perspektive des*der Befragten und das deduktive Momentum ist die spätere Anknüpfung an bereits bestehendes Wissen. In der Reflexion von qualitativer Forschung geht es darum, wie die Trennung zwischen dem Wissen von Forschenden und dem Allgemeinwissen von Befragten in Einklang gebracht werden kann. Bei der Forschung werden diese zwei Arten des Wissens in direkte Verbindung zueinander gesetzt.

Anforderungen an eine interpretative Forschung:

- Prinzip der Offenheit: Keine Hypothesen sollen im Vorhinein gebildet werden. Dabei ist es wichtig, keine Grenze zu ziehen, einen offenen theoretischen Zugang zu behalten und aktiv zuzuhören.
- Kommunikativer Charakter: Ein kommunikativer Charakter folgt dem symbolischen Interaktionismus.

- Ethnomethodologischer Zugang: Die Forschung ist in einen Kontext einzubetten und ein hermeneutischer Zugang wird gewählt.
(ebd., 19ff.; vgl. Hoffmann-Riem 1980).

Zusätzlich kommen weitere drei Prinzipien hinzu:

- Prinzip der Problemzentriertheit: Das Problem sollte im Vorhinein schon identifiziert werden. Dabei stützt sich der*die Forscher*in auf Vorwissen. Vorwissen soll offenbart und erklärt werden. Das ist sorgfältig zu dokumentieren.
- Prinzip der Prozessorientiertheit: Diesem Prinzip folgt die flexible Produktion und Analyse von Daten. Es schließt an die Grounded Theory an. Die Daten müssen organisiert und interpretiert werden und eine stetige Ergänzung findet dadurch statt. Datenproduktion und Datenanalyse ergänzen sich gegenseitig.

Für die Durchführung eines Interviews schlagen Witzel & Reiter (2012) vor, dass der*die Forschende zuerst einen Überblick über die Problemstellung gibt. Dabei orientiert sich der*die Forschende am vorhandenen Vorwissen der Person, die interviewt werden soll. Freilich müssen auch die Rahmenbedingungen für das Interview vorher besprochen werden. Ebenso wird geraten, dass der*die Forschende mit einem Small-Talk beginnt, um den Erzählfluss dadurch anzuregen (vgl. Froschauer & Lueger 2008).

Vor dem Interview sollen die Rahmenbedingungen besprochen werden. Dabei stellt sich die Frage, wie viel erzählt werden soll und was als ethisch vertretbar gesehen wird. Wichtig ist dabei, dass sich die*der Forschende vorstellt, den Rahmen des Projektes beschreibt, organisatorische und strukturelle Fragen beantwortet und auf die Anonymisierung eingeht. Für den ethischen Umgang mit Daten ist es notwendig, der befragten Person eine Einwilligungserklärung vorzulegen und darauf hinzuweisen, dass die Daten anonymisiert werden und nur für diese bestimmte Forschung verwendet werden.

Der*die Forschende soll einen sicheren und vertraulichen Rahmen für die Befragten schaffen. Wesentlich ist es, sich an den Bedürfnissen der Befragten zu orientieren und darauf einzugehen (ebd., 64). Durch die neu entstandene Situation der COVID-19-Maßnahmen war für diese Forschung somit die einzige realisierbare Möglichkeit, die Interviews via Internet-Konferenz durchzuführen. Die Befragten befanden sich zu Hause und waren dabei ungestört.

Am Ende eines Interviews versucht der*die Forschende wieder, die Alltagssituation herzustellen. Die Befragten bekamen daher nach den geführten Interviews die Möglichkeit, Abschluss-
worte zu sagen und Fragen an die Forschende zu stellen. Alle drei Interviews begannen und
endeten mit einem kurzen Small-Talk und alle Befragten hinterließen einen gelassenen Ein-
druck.

Beispiel – Leitfaden

DU Form anbieten, wenn angenommen:

Danke für deine Bereitschaft, bei diesen Gesprächen über die Arbeitszeit teilzunehmen. Ich sage vorerst etwas über mein Vorhaben und die Rahmenbedingungen meines Forschungsvorhabens.

Ich bin Masterstudentin der Soziologie und schreibe meine MA. Nach der Recherche und einigen Feldarbeiten habe ich mich entschlossen, meine Masterarbeit dem Thema Arbeitszeit zu widmen. Im Fokus steht die Gleitzeit, die heutzutage sehr verbreitet ist. Es geht primär um deine eigenen Erfahrungen mit Gleitzeit. Das Interview wird aufgezeichnet, um es später leichter transkribieren und analysieren zu können. Alle persönlichen Daten, sowie Daten über das Unternehmen, Kunden, Marken, Fristen, Deadlines etc. werden anonymisiert und für Dritte nicht nachvollziehbar gemacht. Die Daten werden nur für diese eine, von mir verfasste, Masterarbeit verwendet.

Einverständniserklärung!

Hast du noch Fragen, die du vor dem Interview abklären möchtest?

Wenn nicht, starten wir mit der ersten Frage.

- Wie gesagt, es handelt sich um Arbeitszeit und deinen persönlichen Umgang mit Arbeitszeit durch die Möglichkeit der Gleitzeit. Ich weiß ungefähr, in welchem Bereich du tätig bist, aber ich würde dich bitten, mir deinen Arbeitsalltag zu schildern. Ich verstehe, dass sich viele Sachen unter COVID-19-Maßnahmen geändert haben – aber mein Forschungsinteresse richtet sich auf die Zeit vorher. Bitte erzähl mir von deiner Arbeitswoche von vor zwei Wochen. Rede einfach los, erzähl einfach, was deinen Arbeitsalltag und deine Arbeitszeit betrifft. Ich werde dich nicht unterbrechen und die Verständnisfragen erst am Ende stellen.
- Wie bekommst du neue Aufgaben und erfährst, was zu tun ist?
- Wie werden Aufzeichnungen gemacht?
- Wie schaut es mit der Pflichtenwahrnehmung aus?
- Stresssituation und Entscheidungsautonomie – mögliche Konflikte?

Auswertungsmethode

Oft wird der qualitativen Sozialforschung vorgeworfen, subjektiv zu sein und keine bedeutsamen Erkenntnisse liefern zu können, da sie zum einen anhand einer kleinen Anzahl an Befragten zu ihrem Schluss kommen würde und zum anderen von Forschenden abhängig sei. Um diesen Vorwürfen entgegenzuwirken ist es notwendig, sich mit der Fachliteratur und den Methodenbüchern auseinanderzusetzen. Als Stütze wurden daher einige Methodenbücher und zentrale Kapitel daraus herangezogen. Zahlreiche Seminare waren ebenso hilfreich, um die Methoden und die Interpretation praktisch anwenden zu können.

Für die Auswertung der erhobenen Daten zeigte sich die Systemanalyse als geeignete Methode, um systematisch an die Organisation heranzutreten und die Zusammenhänge in der Organisation besser zu verstehen. Als Grundlage diente das Werk *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (Froschauer & Lueger 2020). Die Autor*innen geben einen Überblick über verschiedene Arten qualitativer Interviews. Neben den Erhebungsmethoden, gehen Froschauer & Lueger (2020) ebenso auf die Auswertungsmethode ein und geben praktische Beispiele für die Analyse mit verschiedensten Techniken.

Die Systemanalyse orientiert sich an der Entschlüsselung prozessdynamischer Aspekte komplexer und intern hochdifferenzierter sozialer Felder. Dabei wird der interpretierte Teil auf den Gesamtzusammenhang von abgegrenzten sozialen Einheiten (Systeme) zentriert. Die Systemanalyse ist ganz im Sinne der interpretativen Sozialforschung und auf eine kleine Anzahl an Interviews begrenzt. Sie sucht nach latenten Ebenen und widmet sich der extensiven Auslegung angesprochener Themen (Froschauer & Lueger 2020, 140).

Das Verfahren ist als Datenerhebungsmethode ein wenig zeitgünstiger, da keine große Anzahl an Interviews zu führen ist. Jedoch soll sich der*die Forschende für die Analyse jedes Gesprächs Zeit lassen. Die Analyse der thematischen Einheiten erfolgt in drei Phasen:

- Paraphrasierung,
- Äußerungskontext und
- Hypothetische Wirkung

In der ersten Phase, der Paraphrasierung, produziert der*die Forschende eine Kurzfassung des Textes. Im Vordergrund steht dabei die manifeste Ebene und dieser Text kann in Alltagssprache formuliert werden.

Die zweite Phase widmet sich dem Äußerungskontext und teilt sich in zwei Ebenen: Textrahmen und lebensweltlicher Kontext. Die Untersuchung des Textrahmens wird hier aus der Sicht der Textproduzentin rekapituliert. Der*die Forschende versetzt sich in die Rolle des*der Gesprächspartner*in. Im Vordergrund steht die Frage nach der Bedeutung, die die Situiertheit der Texterzeugung für die konkrete Formulierung haben könnte. Dabei zählen mögliche Intentionen und indirekte Botschaften, die vermittelt werden sollten. Dieser Schritt dient auch als Kontrolle, da sich der*die Forschende ins Gegenüber hineinversetzt. Die Analyse des lebensweltlichen Kontextes folgt dem feldspezifischen Kontext. Dazu stellt sich der*die Forschende die strukturellen Rahmenbedingungen des Handlungsfeldes der Gesprächspartner*innen vor. Dabei wird versucht, sich das gesamte soziale Feld der befragten Person vorzustellen und zu verstehen.

Die dritte Phase teilt sich ebenfalls auf, in den Interaktionseffekt und den Systemeffekt. Auf der Ebene des Interaktionseffektes nimmt der*die Forschende für die Interpretation an, dass die auf der vorherigen Stufe rekonstruierten Kontextbedingungen die Sicht- und Handlungsweisen der Gesprächspartner*innen anleiten. Leitende Frage ist: Welche Folgen ergeben sich aufgrund der Aussagen für die unmittelbare Handlungsstruktur? Dabei ist es wichtig auszuloten, in welchen sozialen Situationen sich die Person befindet und welche Handlungen überhaupt möglich oder erwünscht sind und welche sanktioniert werden. Auf der letzten Stufe, jener des Systemeffektes, wird dieses Vorgehen auf die Gesamtdynamik des sozialen Systems ausgedehnt. Mit diesem letzten Argumentationszug ermöglicht und öffnet sich die Verbindung zwischen der Totalität und der Einzelheit – wobei die Einzelheit nur über die Verknüpfung mit dem Gesamtzusammenhang ihren Sinn erhält (ebd., 145ff.).

Neben den inhaltlichen Aspekten sollte auch der Gesprächsfluss interpretiert werden. Sinnvoll ist die Analyse des Gesprächsflusses parallel zur Systemanalyse durchzuführen (Froschauer & Lueger 2020, 140).

Während der Analyse der Webseite, die für das Verständnis der Unternehmenskultur essenziell war, hat sich gezeigt, dass noch eine weitere Auswertungsmethode als besonders geeignet herangezogen werden konnte – die Bildanalyse. Durch Bilder und über Bilder verständigen sich Menschen. Bilder sind ebenso Akte der Kommunikation und wenn sie in einem Text gezeigt werden, sollten sie auch analysiert werden:

„Dass wir uns im Alltag durch Bilder verständigen, bedeutet, dass unsere Welt, unsere gesellschaftliche Wirklichkeit durch Bilder nicht nur repräsentiert, sondern auch konstituiert wird.“ (Bohnsack 2014, 869 nach Mitchell 1994, 41).

Dabei ist die Erstellung der Welt durch Bilder nicht lediglich in dem Sinne zu verstehen, dass die Deutung der Welt sich wesentlich durch das Medium der Ikonizität vollzieht, vielmehr sind Bilder handlungsleitend. So ergänzt die Ikone der Waage die Webseite des Unternehmens und übermittelt bestimmte Assoziationen an die Webseitebesuchenden und Bewerbungsinteressierten. Diese Bildanalyse ist in der interpretativen Sozialforschung anerkannt (vgl. Lueger 2010, 119–144), stellt aber nur einen kleinen Teil der Analyse dar. Zu vernachlässigen ist diese Methode aber nicht.

Hier folgt ein Beispiel für eine Systemanalyse, um zu veranschaulichen, wie gearbeitet wurde und anschließend werden die Forschungsergebnisse präsentiert und die Beantwortung der Forschungsfrage steht im Zentrum.

Beispiel – Systemanalyse

S/Z Nr	Paraphrase	Äußerungskontext		Wirkungskontext	
		Textrahmen	Lebenswelt	Interaktionseffekte	Systemeffekte
2- 3/37- 56	<p>Alle MitarbeiterInnen haben Vertrauensarbeitszeit</p> <p>Geltende Gleitzeitrahmen sind trotzdem dabei</p> <p>Nicht nur Führungskräfte, sondern alle</p> <p>All-in-Verträge werden fast ausgelacht</p> <p>„Wir haben etwas noch Besseres“ als die Gleitzeit</p> <p>Flexibilität ist sehr wichtig</p> <p>Nachfrage an die Interviewerin</p>	<p>Textteil bezieht sich auch auf thematische Einheit 2</p> <p>Lobende Worte an das Unternehmen</p> <p>Man hat das Gefühl, dass sie etwas „verkaufen“ will</p> <p>Nicht nur die Führungskräfte genießen dieses Privileg, sondern alle Mitarbeiter*innen</p> <p>Sie ist zufrieden und stolz darauf, in so einem Unternehmen zu arbeiten und sie hat das Gefühl, dass sie loben soll</p> <p>All-in-Verträge werden niedergemacht</p> <p>Sie kann sich so einen Vertrag nicht mehr vorstellen</p> <p>Viel besser ist es jetzt</p> <p>Extrem viel Flexibilität und Freiraum</p>	<p>Da kommt die Differenz zwischen Führungskräften und Angestellten</p> <p>Obwohl die Firma anscheinend alle gleich behandeln will, ist die Hierarchie spürbar und vorhanden</p> <p>Ich hatte das Gefühl, dass auch mit diesem Ansprechen, dass keine Differenzen da sind, trotzdem eine Differenz geschaffen wird</p> <p>Zumindest in der Ansprache: „Ja, jetzt habt ihr Angestellten auch die gleichen Privilegien wie wir oben“</p> <p>Die Firma unterscheidet sich bewusst von anderen, bei anderen ist es so, bei uns ist es anders</p>	<p>Gleichstellung mit Führungskräften</p> <p>Obwohl sie keine Führungskraft ist, hat sie alles gleich wie alle anderen im Unternehmen</p> <p>Differenz zwischen Führungskraft und Angestellten scheint aufgehoben</p> <p>Differenz zwischen Unternehmen und anderen Unternehmen wird hergestellt – „Wir sind besser“</p> <p>Autonomie wird gegeben von Seiten des Unternehmens, was auch die Flexibilität und Freiheiten des Einzelnen hervorruft</p> <p>All-in-Verträge sind überholt, altmodisch wie auch die traditionellen Unternehmensstrukturen</p>	<p>Rechtliche Rahmen sind die Gleitzeitrahmen, die österreichweit gleich sind</p> <p>Die rechtlichen Rahmen sind österreichweit gleich und in anderen Ländern möglicherweise anders</p> <p>Auch unternehmensinterne Regelungen werden hervorgehoben, um zu betonen, dass das Unternehmen gut zu seinen Angestellten ist</p> <p>Flexibilität und Freiheit in der Gestaltung der Arbeitszeit ist wichtig und wird hervorgehoben, zweimal in der Passage</p>

Ergebnisse

Die Interpretation und die Darstellung der Ergebnisse setzt ein Verständnis für Zeitautonomie voraus. Daher wird die Definition hier noch einmal rekapituliert. Das Konzept der Zeitautonomie möchte den Beschäftigten räumliche und zeitliche Flexibilität gewährleisten und Möglichkeiten geben, die eigene Arbeitszeit selbst zu gestalten und damit das Privatleben mit der Arbeit besser vereinbaren zu können (Andresen 2009). Hohe räumliche Flexibilität sollte mit hoher zeitlicher Flexibilität gekoppelt werden. Allerdings müssen mobilflexible Arbeitsformen nicht nur zum Unternehmen, zum Arbeitsumfeld und zur konkreten Tätigkeit passen, sondern auch zur Persönlichkeit der Beschäftigten, so Rogge-Strang (2018, 3).

Bisherige Forschungsergebnisse belegen, dass die Flexibilisierung überwiegend nach betrieblichen Belangen erfolgt (Beckmann 2015, 222). Zeitautonomie bedeutet nicht die „bedingungslose Durchsetzung eigener Zeitinteressen“ (Groß & Seifert 2017, 439 nach Trinczek 2005, 386), sondern immer auch die Beachtung der Zeitinteressen anderer Beschäftigter – neben der von betrieblichen Erfordernissen. Aus der bisherigen Recherche wird ersichtlich, dass die Arbeitsorganisation oft die Zeitautonomie zu ihrem Vorteil nutzt. Ursprünglich appellierte die Idee daran, dass die Beschäftigten mehr Autonomie bei der Wahl ihren Arbeitszeiten bekommen sollten, um Familienleben und Arbeitsleben besser und leichter zu vereinbaren. Diese Strategie entwickelte sich im Laufe von Jahrzehnten zu einem profitablen Merkmal des Unternehmens. Wenn von der Etymologie des Begriffs Zeitsouveränität ausgegangen wird, dann wird konstatiert, dass der Begriff bzw. Idee ihren Ursprung in den gewerkschaftlichen Forderungen nach Autonomie hatte. Tatsächlich ausgerufen wird die Zeitautonomie aber von Seite des Unternehmens. Arbeitsorganisationen wandeln die Idee zu ihrem eigenen Vorteil um, um die Arbeitskraft und die Beschäftigten flexibel einzusetzen (Nachzulesen im Abschnitt Zeitsouveränität und Zeitautonomie dieser Masterarbeit). So soll die Autonomie nicht als Autonomie der Beschäftigten verstanden werden, sondern als die Möglichkeit zum flexiblen Umgang mit der eigenen Arbeitszeit, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen, die im Vorhinein definiert und vereinbart werden. Mit diesem flexiblen Umgang werden die Arbeitszeiten nicht ‚verschwendet‘ und können so eingesetzt werden, dass maximaler Gewinn für das Unternehmen erreicht wird.

Um die Zeitautonomie bzw. Zeitsouveränität im oben dargestellten Sinn umsetzen zu können, müssen bestimmte Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen werden.

Zum einen betrifft das die rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Flexibilisierung der Arbeitszeiten erst ermöglichen. Mit den rechtlichen Bedingungen der Gleitzeit, können die Beschäftigten ihre Beginn- und Endzeiten wählen und innerhalb einer Woche oder eines Quartals ‚gleiten‘. Um Arbeitnehmer*innenschutz zu gewährleisten, gibt es bestimmte Regelungen, die Arbeitnehmer*innen schützen – z. B. kann ein 10-Stunden-Tag nur unter bestimmten Bedingungen überschritten werden. Nachtarbeit ist nur für bestimmte Branchen zulässig. Das Home-Office, eine sehr verbreitete und beliebte Form (vor allem unter Hochqualifizierten), ist noch immer nicht ganz genau rechtlich verankert, da die Kontrolle und Aufzeichnung der Arbeitszeiten nicht immer gewährleistet sein kann.

Zum zweiten sind die betrieblichen Regelungen relevant. Mit den Betriebsvereinbarungen, mit bestimmten Organisationskulturen, werden bestimmte Handlungen erst ermöglicht oder bestärkt. Wie ein Team zusammenkommt, mit wem die Beschäftigten arbeiten, wie viel Vertrauen sie zugesprochen bekommen – all das spielt eine erhebliche Rolle. Deshalb ist es bei der Untersuchung von Arbeitszeit grundlegend, auch die gesamte Struktur in die Betrachtung miteinzubeziehen. Um dazu mehr zu erfahren, wurden deshalb die Aussagen der Befragten herangezogen und durch eine Analyse der Webseite ergänzt. Damit wurde ein objektiver Einblick in den betrieblichen Umgang mit der Arbeitszeit und Zeitautonomie der Beschäftigten bestärkt.

Drittens sind die gesellschaftlichen Normen und Werte, die sich etabliert haben und sich immer wieder rekonstruieren, maßgebend. Bestimmte Werte haben einen Einfluss auf Praktiken, die in bestimmten Situationen möglich sind. Im *Theorieteil* kann nachgelesen werden, wie die Wirklichkeit und das Soziale aus der Sicht der Praxistheorien verstanden werden.

Mechanismen, die hinter der Definition und hinter der Umsetzung der Zeitautonomie stecken, finden sich in den Praktiken der hochqualifizierten Beschäftigten wieder. Diese Praktiken folgen den Mechanismen der Gestaltung, die aus der Sicht der Zeitautonomie definiert sind, und dem Umgang mit der Arbeitszeit.

Zuerst wird nun dargestellt, wie das Unternehmen Zeitautonomie definiert und welche Werte und Orientierungsmuster auf der Webseite übermittelt werden. Dabei wird geschaut, ob das Verständnis für Zeitautonomie aus der Sicht des Unternehmens mit der Definition von Zeitau-

tonomie, wie sie dieser Forschung zugrunde liegt (Geissler 2008, 258; vgl. Freericks & Brinkmann 2015), übereinstimmt. Es wird natürlich nicht nur von der Definition ausgegangen, sondern auch von Forschungsergebnissen zur Zeitautonomie. Nachdem diese Fragestellung zum Verständnis von Zeitautonomie beantwortet wurde, erfolgt die Analyse der Praktiken.

Zeitautonomie aus der Sicht des Unternehmens

Der erste Schritt bei der Analyse besteht darin, herauszufinden, inwieweit die Definition von Zeitautonomie – von der hier ausgegangen wird – mit dem Verständnis von Zeitautonomie aus Sicht des Unternehmens übereinstimmt. Dazu wird zu einem die Webseite des Unternehmens in Österreich herangezogen. Es handelt sich um die Webseite, die an Bewerbungsinteressierte gerichtet ist, wo die Werte des Unternehmens erörtert werden und wo die Work-Life-Balance gelobt wird. In die Analyse fließen Text, Farbspektrum und die Ikone ein. Textstellen der Webseite, die analysiert wurden, blieben im Original. Die Textstellen der Webseite, die hier angeführt sind, sind paraphrasiert.

Bemerkenswert zeigt sich die kleine Ikone. Die Ikone besteht aus einer kleinen Waage. Die erste Assoziation zur Ikone war Gerechtigkeit, weil die Waage sehr an die Waage von Athena erinnert. Die Ikone ist umzingelt und dadurch erhält sie noch mehr Ausdrucksstärke. Die blaue Farbe, die dominant erscheint, ist sehr kühl, sauber, minimalistisch und schlicht. Nicht nur die Ikone, sondern die ganze Seite ist kühl und schlicht gestaltet und der Schriftzug ist ebenso klassisch zu bewerten. Das hinterlässt bei Betrachtenden einen Eindruck von Kühle, Professionalität und Formalität.

Eine genauere Betrachtung der Waage lässt konstatieren, dass die beiden Hälften vollkommen gleich sind und sich somit auf beiden Seiten das gleiche imaginäre Gewicht befindet. Das deutet auf eine gerechte Aufteilung hin. Dieses Bild kann zugleich auf Gerechtigkeit und Gleichgewicht hinweisen. Die Gerechtigkeit spricht dafür, dass alle gleich sind ohne dass jemand bevorzugt wird. Es schafft ein Bild von Gerechtigkeit und fairer Verteilung auf alle Beschäftigten. Gleichgewicht jedoch zielt auch auf eine Person ab, denn eine Person kann im Gleichgewicht sein. Wenn sich die Analyse auf die Arbeitszeit bezieht, dann geht es darum, dass einzelne Personen im Gleichgewicht sind bzw. bleiben und ihre Arbeitszeiten so verteilen, dass sie nicht

ausgelastet sind und erschöpft werden. Die Gerechtigkeit kommt zur Geltung, wenn von Gesellschaft oder von Gruppen die Rede ist. Dies könnte dafür sprechen, dass das Unternehmen darauf achtet, alle gerecht zu behandeln und dass jede*er, ohne Bevorzugung, anerkannt wird und gleichwertig ist bzw. bleibt. Worauf das Unternehmen abzielt, ist nicht gleich zu erkennen, dafür werden die Textstellen benötigt, um das Bild zu ergänzen. Der Text und die Ikone – wie später festzustellen ist – ergänzen sich hervorragend.

Immer wieder ist die Formulierung *Im Gleichgewicht bleiben* zu lesen. Als Antwort auf die offene Frage zur Ikone, wird diese Formulierung herangezogen und weiter interpretiert. Es handelt sich nicht primär um Gerechtigkeit und eine gerechte und faire Verteilung, sondern es handelt sich um das Gleichgewicht. Das *bleiben* deutet auf ständiges Balancieren hin, auf einen Zustand des Gleichgewichts, der immer wieder hergestellt werden soll. Gleichgewicht wird nicht als etwas immer Konstantes gesehen, sondern kann sich ändern und muss wiederhergestellt werden.

Um bei der Interpretation einen Schritt weiterzukommen, sollen weitere Textstellen analysiert werden. Die zweite Formulierung lautet: *Beruf und Privatleben – Sie können beides haben*. Mitarbeiter*innen sollen beides haben, Beruf und Privatleben – nur so kann dieses Gleichgewicht erhalten bleiben. Dabei werden jene Personen gar nicht angesprochen, die sich eventuell nur für eine der beiden Seiten entscheiden wollen. Dieses Angebot geht davon aus, dass Personen dieses Gleichgewicht anstreben und zugleich wird ein gesellschaftlicher Diskurs angesprochen – die Entgrenzung der Arbeit und die Schwierigkeit, Work-Life-Balance zu erreichen. Auf jeden Fall ist festzuhalten, dass mit diesem Angebot bestimmte gesellschaftliche und arbeitssoziologische Themen angesprochen werden – Entgrenzung und Familienfreundlichkeit. Das Unternehmen entscheidet sich, die Personen mit Sie anzusprechen und zeigt zugleich eine Höflichkeit und auch eine Bestimmtheit. Damit wird zusätzlich eine Art Werbebotschaft ausgesickt und bestimmte Personengruppen werden angesprochen.

Um die Werte des Unternehmens besser zu verstehen, werden weitere Textstellen interpretiert. Ein interessanter Vergleich wird in der nächsten Textstelle angesprochen:

„Haben Sie schon einmal eine Maschine gesehen, die ohne Strom funktioniert? Wir auch nicht. Genauso haben wir keinen Menschen gesehen, der sein Potenzial entfalten kann, wenn nur die Arbeit im Vordergrund ist.“

Der Mensch wird in indirekter Art und Weise mit einer technischen Sache verglichen. Entweder handelt es sich dabei um die fachliche Nähe zur Technik oder dieser Absatz vermittelt ein bestimmtes **Menschenbild**, wonach der Mensch ähnlich wie eine Maschine funktioniert. Neben einem bestimmten Menschenbild kommt die Kollektivierung der Gruppe, die bei diesem Unternehmen tätig ist – *Wir auch nicht*.

Menschliche Arbeitskraft wird als **Potenzial** gesehen, was sehr gut in das Human Resource Management hineinpasst. Die Menschen sollen ihre Potenziale entwickeln und dabei alles geben, um möglichst gute Leistungen zu erbringen. Um dies alles zu erreichen, bietet das Unternehmen bestimmte Rahmenbedingungen für die Beschäftigten. Das Potenzial deutet auf eine sozio-technokratische Richtung hin. Maschinen haben ein bestimmtes Potenzial. Dadurch wird das Menschenbild, das von der Firma vertreten wird, auch ein wenig deutlicher.

Balance zwischen Job und Familie wird als Bedingung für Spitzenleistungen der Beschäftigten in dieser Firma gesehen. Es geht darum, die zwei Pole, Leben und Beruf, miteinander zu vereinbaren und immer wieder die Balance herzustellen, um letztendlich Leistungen zu erbringen. Das Wohlbefinden der Menschen wird nicht angesprochen, sondern die Leistungen stehen im Zentrum. Menschen, ähnlich wie Maschinen, mit denen sie am Anfang verglichen werden, sollen die Möglichkeiten bekommen, die Leistungen zu erbringen.

„Wesentlich ist uns, dass das Resultat stimmt.“

Das **Resultat** ist essenziell. Wie einzelne Beschäftigte dazu kommen ist sekundär. Zielorientierte und zieloptimierte Arbeitsweise ist wichtig, *was, wann* und *wie* gearbeitet wird hat keine Priorität – zumindest wird das nicht angesprochen. Um Ergebnisse zu erzielen, heißt es:

„... schaffen wir die besten Rahmenbedingungen.“

Die Rahmenbedingungen werden für das Unternehmen geschaffen und nicht für die Beschäftigten. Deutlicher kann es nicht ausgedrückt werden. Im Weiteren werden die Rahmenbedingungen auch einzeln angesprochen und dabei handelt es sich primär um die Arbeitszeit und ihre Gestaltung. Es werden flexible Arbeitsmodelle erwähnt, Gleitzeit wird angesprochen, Teilzeit und alle Variationen der Teilzeit, Home-Office und Souveränität der Führungskräfte, ihre Zeit selbst einzuteilen und ein selbst darauf Achten, wie die Work-Life-Balance beschaffen sein soll – weil:

„Schließlich kommt es uns nur auf das Resultat Ihrer Arbeit an.“

Auch bestimmte Gründe für die flexible Arbeitszeit und Gründe, warum die Beschäftigten verhindert sein sollen, zu gewissen Zeiten zu arbeiten, werden nicht offengelassen. Natürlich handelt es sich dabei um bestimmte Beispiele, die erklären, warum die Beschäftigten verhindert sein könnten – trotzdem hinterlässt der Text bestimmte Handlungsstrukturen und Handlungsrahmen, in dem sich die Beschäftigten bewegen können. Dabei werden drei Gründe fürs Ausfallen in der Arbeit angesprochen: **Pflege und Betreuung, Bildung und Hobbys**. Das sind Beispiele und weitere Gründe werden wahrscheinlich auch akzeptiert, jedoch werden diese offiziell nicht erwähnt.

Wie angesprochen, wird nicht nur die Webseite interpretiert, sondern auch die Textpassagen der Befragten. Aus den Interviews können die folgenden Erkenntnisse über Zeitsouveränität und freie Einteilung der Arbeitszeit unter Gleitzeit gezogen werden.

Interview-Partner*in³ 2 berichtet, dass die Mitarbeiter*innen absolute Autonomie haben. Einige nennen es die totale Freiheit, sich die Arbeitszeiten so einzuteilen, dass die persönlichen Vorlieben nicht leiden. Neben der absoluten Autonomie, wie das genannt wird, haben die Beschäftigten in diesem Unternehmen arbeitsrechtlich betrachtet die Gleitzeit als Arbeitsmodell. Die Gleitzeit wird durch Vertrauensarbeitszeit ergänzt, die nur unter dem rechtlichen Rahmen der Gleitzeit existieren kann.

³ Aus Anonymitätsgründen werden alle Interview-Partner*innen gegendert. Bei der Darstellung der Ergebnisse spielte das Gender keine essenzielle Rolle. Aus dem Grund wird das Gender bei der Analyse nicht berücksichtigt und in der Darstellung nicht gezeigt.

Interview-Partner*in 1 führt dies in der folgenden Passage aus:

„es ist nämlich so, dass wirklich, ahm, a, alle Mitarbeiter Vertrauensarbeitszeit haben. Also normalerweise in, im, im vielen Firmen haben das vor allem die Führungskräfte. Bei uns haben alle Mitarbeiter Vertrauensarbeitszeit, das heißt, wir haben natürlich den geltenden Gleitzeitrahmen grundsätzlich, also Orientierung, aber, ahm, wir können auch darüber hinaus sehr autonom mit unser Arbeitszeit umgehen und deswegen, ahm, ich, die gesamte Firma hat Gleitzeit in Österreich“ (Interview(I) 1 / Seite(-) 2 / Zeile(-) 38-42)

In der oben gezeigten Passage wird ersichtlich, dass die Person, das Unternehmen und die Arbeitszeit, die sie haben, als sehr positiv empfindet und die Person hinterlässt den Eindruck, dass sie auf die Firma stolz ist, da nicht jede*r so ein Privileg genießen kann. Auch die Gleichstellung mit Führungskräften zeigt, wie vorbildlich das Unternehmen ist. Ein Vergleich wird damit gezogen, **wir** und andere. Freiheit bei der Wahl der Arbeitszeit wird in der nächsten Passage veranschaulicht:

„bietet extrem viel Flexibilität extrem viel, ahm, Freiraum für deine Arbeitszeit selbst einzuteilen“ (I1/2-3/47-48)

Es wird sehr geschätzt, dass die Firma den Beschäftigten die Möglichkeit gibt, selbst die Arbeitszeit zu gestalten. Die Beschäftigten sind sich dessen bewusst und wissen, dass nicht überall solche Arbeitsbedingungen herrschen. Aus dem Grund nutzen sie es aus und loben die gewonnene Autonomie.

Der folgende Ausschnitt verrät, wie die Arbeitszeiten gewählt werden:

„also i bin da sehr stark in da Selbststeuerung, was i für wichtig halt (I2/4/85)

ahm, bin i wirklich zu 100 Prozent in der Steuerung, wie vül, ahm, Zeit i in das Thema investier““ (I2/5/102-103)

Eine Parallele zur Webseite ist erkennbar, da die Person das Wort *Steuerung* benutzt, das seine Etymologie in der Technikforschung hat. Auch auf der Webseite ist ein Vergleich mit der Maschine nachzulesen. Die Person hat das Gefühl, dass sie sich steuern soll und die Steuerung passiert durch sie selbst und nicht durch das Unternehmen, nicht durch die Vorgesetzten und

nicht durch Kolleg*innen. Die befragten Personen müssen sich selbst steuern und sich um die eigene Arbeit und Existenz kümmern. In dem Zusammenhang berichtet Interview-Partner*in 3 Folgendes:

„ahm, das heißt jetzt, ahm, im Bezug auf A Arbeitszeiten, ahm, ich kann mir s die Arbeit relativ aaa frei aaa einteilen, ich bin quasi oder mein mein Gefühl ist, ich bin wie ein aaa ein Berater in der Firma der selber auf seine auf seine Arbeit sich kümmern muss“ (I3/2/33-35)

Interview-Partner*in 3 ist zwar Teil der Firma, allerdings fühlt er sich als Berater*in, der außerhalb vom Unternehmen steht und der sich unabhängig vom Unternehmen für die eigene Arbeit zuständig fühlt. Die Beschäftigten des Unternehmens haben die Freiheit, selbst die Arbeitszeiten zu bestimmen. Freiheit ist da, aber die Verantwortung ist auch spürbar, das bestätigen die Aussagen der Interview-Partner*in 1:

„aber, ahm, die Verantwortung liegt ja bei mir, also die Verantwortung meinen Job gut zu machen liegt bei mir und die Verantwortung auch mir meine Zeit gut einzuteilen liegt bei mir, das kann mir niemand abnehmen im Endeffekt.“ (I1/5/116-118)

Die Verantwortung, die mit Freiheiten kommen, ist enorm groß. Die Verantwortung für die Arbeitsinhalte und die Verantwortung für die Arbeitszeiten liegen vollkommen in den Händen der einzelnen Beschäftigten. Am Ende zählt jedoch das Resultat, wie auf der Webseite transparent kommuniziert wird.

Dies kann auf jeden Fall positiv gesehen werden, Personen können sich entwickeln und können sich die Zeiten und Inhalte selbst einteilen und aussuchen. Das Unternehmen vertraut den Beschäftigten, dass sie die Arbeit gut leisten werden und deshalb bekommen sie auch die Freiheiten und die Autonomie.

Die Definition und Idee der Zeitautonomie geht davon aus, dass die Beschäftigten den Freiraum bekommen, mit ihrer Arbeitszeit frei umzugehen, um bestmöglich die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Die Ziele des Unternehmens werden zu persönlichen Zielen der Beschäftigten. Freie Wahl der Arbeitszeiten geht zugunsten des Unternehmens, da die Beschäftigten am besten wissen, wann sie am produktivsten arbeiten können. Dabei bekommen die Beschäftigten sehr viel Vertrauen zugesprochen und haben damit auch die Verantwortung für sich, für ihre Arbeit

und letztlich für ihre Arbeitsstunden. In welcher Weise diese Zeitautonomie transformieren kann und gelebt werden kann, was zugunsten des Unternehmens geht, wird nun diskutiert. Die folgenden Praktiken haben sich bei der Systemanalyse herauskristallisiert.

„Nicht-Nein-Sagen“

Die Praxis, die bei allen Interview-Partner*innen mehrmals betont wurde, ist die Praxis des „Nicht-Nein-Sagens“. Arbeit in den neuen agilen Organisationen basiert hauptsächlich auf der Projekt- und Gruppenarbeit. Bei der Gestaltung und Einteilung der eigenen Arbeitszeit nehmen die Befragten sehr viel Rücksicht auf die Kolleg*innen und Teammitglieder. Dabei gehen die Beschäftigten Kompromisse ein und es wird immer wieder nach besten Lösungen gesucht. Eine Textstelle aus dem Interview 3 verdeutlicht das:

„also Kompromisse eingehen aa, weil war schon brauchen Leute Termine mit mir aa und ja, wenn es keine andere Möglichkeit und fällt mir auch nicht so leicht Leuten zu sagen NE machen ein Termin nicht weil keine Ahnung, ich muss oder ich, ich will eine Runde laufen zum Beispiel jetzt“ (I3/4/77-80)

Die befragte Person berichtet, dass sie oft in eine unangenehme Situation gebracht wird, wenn sie *Nein* sagt. Aus dem Grund weicht sie oft aus und stattdessen geht sie Kompromisse ein. Es fällt ihr schwerer, *Nein* zu sagen, wenn es um private Angelegenheiten geht. Die privaten Angelegenheiten, wie z. B. joggen zu gehen oder Hobbys auszuüben, werden geduldet, aber nicht immer akzeptiert. Um Absagen von Terminen zu vermeiden, gehen die Beschäftigten oft Kompromisse ein und suchen nach Alternativen:

„das heißt, wenn i sag, i kann nächste Woche net oder ich kann in zwei Wochen net oder i kann zu dem einem Tag net, ahm, dann findet sich meistens innerhalb der nächsten paar Tagen bzw. Wochen (I: ja) a Termin, der für alle pass““ (I2/9/205-209)

Die befragte Person weist darauf hin, dass die Termine nicht abgesagt werden sollen, sondern es wird gemeinsam mit Kolleg*innen nach Alternativen gesucht. Damit wird Absagen von Terminen vermieden. Aus dem Grund komme es oft zu Änderungen im privaten Kalender, da private an die beruflichen Termine angepasst werden sollen.

Nachdem berichtet wurde, dass die Arbeitszeiten frei zu wählen sind, ergänzt eine interviewte Person, dass einige Voraussetzungen jedoch erfüllt werden sollten:

„vorausgesetzt sind keine Kollegen von meiner Anwesenheit abhängig, also ich würde das wirklich so formulieren, wenn ich weiß, ahm, ich hab einem Kollegen gesagt ich bin morgen um neun im Büro, weil der braucht etwas von mir, dann bin ich um neun“ (I1/5-6/125-127)

Nur unter der Bedingung, dass die anderen Beschäftigten von ihrer Anwesenheit nicht abhängig sind, kann die Person in der Früh entscheiden, wann sie in die Arbeit kommen soll. Sobald eine Abhängigkeit da ist, muss sie sich an die Termine der Anderen, oder Termine, die sie gemeinsam ausgehandelt haben, halten. Ihre freie Entscheidung wird durch Termine und Aushandlungen der Anderen eingegrenzt. Arbeit in Teams und Arbeit in Projekten wird als Priorität angesehen und danach richten sich die Beschäftigten, auch wenn sie die Arbeitszeiten scheinbar frei einteilen. Mechanismen der projektbasierten Polis sind stark in der Gestaltung der Arbeitszeit verankert.

„Nicht-zu-spät-kommen“-Kultur

Auch kulturelle Merkmale und gesellschaftliche Normen, die etabliert sind und die sich immer wieder reproduzieren, finden sich in manchen Aussagen wieder. Ein Beispiel wird an dieser Stelle gebracht, um die Überlegungen hierzu besser zu veranschaulichen:

„Ahm, nichts gültig, aber es ist schon so ein bisschen ein Kulturthema, das sich schon ein wenig eingependelt hat, die Vertrauensarbeitszeit, die gibt es nicht so lange in dem Bereich, ich möchte jetzt nichts Falsches sagen, weil das vor meiner Zeit, ich glaube seit drei Jahren vielleicht ...“ (I1/6/143-146)

„... aber, ahm, es hat sich wie gesagt eingependelt, das ist auch a Stück weit die Kultur in Österreich, ahm, spätestens um neun [unheimlich flüsternd belehrend] bist im Büro eigentlich, also das ist so, die Kinder gehen in die Schule...“ (I1/7/151-153)“

„... also ich würde sagen, neunzig Prozent der Kollegen sind um neun Uhr im Büro, vom Gefühl her“ (I1/7/168-169)

Der*die Interview-Partner*in geht davon aus, dass eine bestimmte Kultur bzw. eine bestimmte Praxis, die in Österreich etabliert ist, einen Einfluss darauf nimmt, wann die Beschäftigten in die Arbeit kommen und wann sie gehen. Ein späteres Nachkommen in die Arbeit wird grundsätzlich nicht verurteilt, allerdings sind es 90 % der Beschäftigten, die spätestens um 9 Uhr im Büro sitzen,

„... nicht weil sie müssen, sondern weil sie 's wollten also“ (I1/7/161-162)

Zum einen wird berichtet, dass die Beschäftigten frei entscheiden können, wann sie kommen und gehen wollen. Auf der anderen Seite kommt die Mehrheit der Beschäftigten schon um 9 Uhr in die Arbeit, aber nur, weil sie es wirklich wollen. Es wird ersichtlich, dass die befragte Person von einer bestimmten kulturellen Praxis spricht, die auf alle Beschäftigten wirkt. Kultur ist ein Teil der Sozialisation, auch ein Teil der gesellschaftlichen Strukturen, in denen gelebt wird und die geteilt werden. Institutionen wie Schulen oder Kindergärten haben bestimmte Öffnungszeiten, die müssen mit den Arbeitszeiten der Eltern übereinstimmen. Bestimmte Normen und Werte werden von allen getragen, wie zum Beispiel:

„... spätestens um neun [unheimlich flüsternd belehrend] bist im Büro eigentlich“ (I1/7/152-153)

„Spätesten um 9:00 bist DU in Büro“, deutet auf einen gesellschaftlichen Imperativ hin, auf eine Norm, die Personen schon von Anfang an mitbekommen, schon bevor sie sich entscheiden, im Büro zu arbeiten. Personen bringen bestimmte Erwartungen und Haltungen in das Unternehmen mit, die sich dann erfüllen. Die Kultur bzw. der Kontext in der bzw. in dem Praktiken passieren, werden schon vorgegeben und aus diesem Grund ist es auch möglich, dass die Mehrheit bestimmten Erwartungen entspricht.

Auch wenn die Person es praktiziert, später in die Arbeit zu kommen, wird darüber anders berichtet, als in dem restlichen Interview. Die Person lächelt dabei, was eventuell auf eine unangenehme Situation hindeutet und mit dem Lachen versucht die befragte Person, ihre Praxis zu relativieren.

„IP: also es gibt manche Tage, an denen i für meine Verhältnisse früh in der Arbeit bin (lacht), so halb 8

I: mhm

IP: und es gibt Tage, da komm ich erst um 10 oder halb 11 (lacht)“ (I2/2/35-38)

Praktiken, die durch Technik ermöglicht werden

In diesem Teil der Arbeit werden nun drei Praktiken vorgestellt, die durch technische Geräte und Plattformen erst möglich werden und die eine Vielzahl der Beschäftigten im untersuchten Unternehmen benutzen.

In den durchgeführten Gesprächen wurden drei unterschiedliche Tools erwähnt, die bei der Gestaltung der Arbeitszeiten eine zentrale Rolle spielen.

Einerseits gibt es die klassische Stempeluhr, die aus Fabriken bekannt ist. Die Beschäftigten haben eigene Karten bzw. Ausweise, die sie durch den Automaten ziehen können bzw. hinhalten müssen, wenn sie anfangen zu arbeiten, wenn sie Pause machen und wenn sie aufhören zu arbeiten. Dies alles ist möglich, wenn sich die Person im Büro befindet und physisch die Stempeluhr betätigen kann. Wenn dies nicht möglich ist, wenn es zu Abweichungen kommt oder die Person im Home-Office ist, braucht es eine weitere, zweite Möglichkeit.

Andererseits können die Zeiten auch manuell im System eingetragen und geändert werden. Dabei ändern die Beschäftigten selbstständig die Zeiten und haben permanenten Zugang zum System. Zusätzlich haben die Beschäftigten einen Überblick über die Minus- und Überstunden und die Anzahl der Urlaubstage. Permanente Einsicht in die Zeiten und Konten kann dazu führen,

dass die Beschäftigten, wie im Theorieteil angesprochen, die Arbeitsstunden hamstern oder von Minusstunden unter Druck gesetzt werden (vgl. Kunst 1999).

Das dritte technische Mittel bzw. die dritte technische Praxis, die in diesem Unternehmen etabliert ist, ist der öffentliche Kalender, der allen Mitarbeiter*innen zugänglich ist. Dabei haben die Beschäftigten nicht nur den Einblick in den eigenen Kalender und in die eigenen Termine in den nächsten Wochen, sondern haben ebenso Einblick in den Terminkalender aller Kolleg*innen. Der Kalender wird von den Beschäftigten selbst gestaltet, deshalb kommt es dabei zu Abweichungen in der Ordentlichkeit bei der Kalenderführung. Nach der Reihe werden nun diese drei Praktiken näher erläutert und mit Interviewpassagen verdeutlicht.

Stempeluhr

Die Stempeluhr, das Symbol der ersten großen Industriestätten, wird oft mit strengen Anweisungen und der Kontrolle des Arbeitsprozesses assoziiert. Die Stempeluhr und die Unternehmen, die sie verwenden, bevorzugen eine strenge Kontrolle über die Arbeitszeiten der Beschäftigten. Vertrauensarbeitszeit jedoch versucht, auf jegliche Zeiterfassung zu verzichten und übergibt den Beschäftigten die volle Verantwortung für die eigene Arbeitszeit. Bei der Interpretation der folgenden Textpassagen werden große Diskrepanzen erkennbar, da auf der einen Seite das Symbol für die Kontrolle, die Stempeluhr, eine wichtige Rolle spielt und auf der anderen Seite die Vertrauensarbeitszeit, die grundsätzlich auf die Kontrolle und Aufzeichnung der Arbeitszeit verzichtet, Verwendung findet.

„die Zeit aufzuzeichnen, wir haben auch, ahm, ahm c so a, wie nennt man das, früher hat ma Stechuhr gesagt, also zum Einstempeln, ahm, die, das, die Zeiterfassung, die hängt bei jedem Eingang und, ahm, und die nutze ich auch, weil es natürlich angenehmer ist, du kommst ins Büro, steckst die Karte hin, du gehst raus, gibst die Karte hin, ahm (I: mhm), wenn ich aber jetzt dazwischen, ahm, zum Beispiel, ahm, irgendwelche privaten Termine hätte und rausgehe, dann kann ich ja auch ausstempeln und wieder einstempeln oder ich trag 's im System nach, also deswegen heißt es ja auch Vertrauensarbeitszeit“ (II/9/216-224)

Dieses Einstempeln und Ausstempeln wird als Eigennutzen gesehen, da die Beschäftigten einen genaueren Überblick über die eigenen Arbeitszeiten bekommen können. Es geht nicht mehr um die Kontrolle von außen, die Vorgesetzten kontrollieren die Aufzeichnungen nicht wirklich, sondern das System dient ausschließlich den Beschäftigten, um ihre Zeiten im Überblick zu behalten. Allerdings erwähnt ein*eine Interview-Partner*in die disziplinarischen Vorgesetzten, die die Zeiten durchaus kontrollieren, um sie auf Rechtswidrigkeit zu überprüfen.

„die Zeitprotokolle werden von disziplinarischen Vorgesetzten jedes Monat, ahm, kontrolliert und freigegeben, also auch die, dass mit 10 Stunden Grenze“ (I1/10/237-239)

Obwohl die Vertrauensarbeitszeit gelebt wird, werden die Beschäftigten einmal im Monat kontrolliert, ob die Arbeitszeiten nicht überschritten werden und ob die Zeitaufzeichnungen passen. Damit wissen die Beschäftigten, dass alle Abweichungen auf sie zurückzuführen sind und schauen selbst, dass die arbeitsrechtlichen Bestimmungen nicht verletzt werden.

Die Beschäftigten bewerten die Stempeluhr als positiv und hilfreich. Die Stempeluhren werden sehr gerne benutzt:

„ahm, gibt es dort eine Zeitstempel Uhr (I: mhm), wo i quasi mit meiner, mit meinem Mitarbeiterausweis, ah, die mal drüber ziehe und dann (I: mhm), mm, bin ich eingestempelt, wenn i nachhause gehe, stemple ich wieder aus, ahm, das wäre die Variante, die ich gerne mag“ (I2/10/224-230)

Die Variante mit der Stempeluhr gibt zugleich die Sicherheit und Klarheit bei der Zeitgestaltung und -auffassung. Zum einen wird die Zeit sicher aufgezeichnet und bei der Kontrolle tauchen alle Zeiten korrekt auf. Auf der anderen Seite ist es bequem, da die Personen nicht selbst die Zeiten eintragen müssen – dies wird von der Stempeluhr gemacht. Zu einer bequemen Hilfe zählen auch die Erinnerungs-E-mails, die einen darauf aufmerksam machen, dass die 10-Stunden-Grenze bald erreicht ist. Interview-Partner*in 2 berichtet, dass die Beschäftigten eine elektronische Nachricht bekommen, wenn sie die 10-Stunden-Grenze bald erreichen. Die Nachrichten sind als Erinnerungen oder als Warnungen zu interpretieren, um die Beschäftigten auf die rechtlichen Bestimmungen aufmerksam zu machen.

An dieser Stelle sollte auf die rechtlichen Bestimmungen und Gesetze in Österreich aufmerksam gemacht werden. Die Unternehmen in Österreich haben eine Aufzeichnungspflicht der Arbeitsstunden. Dies dient dem Schutz der Beschäftigten vor Ausbeutung und ermöglicht, das Einhalten von Ruhephasen besser zu gestalten. Aus diesem Grund ist die reine Umsetzung der Vertrauensarbeitszeit, wie sie aus der theoretischen Sicht bekannt ist, in Österreich nicht möglich.

Zeitabrechnungstool - Sichtbarkeit der Überstunden und Minusstunden

Neben der bekannten Stempeluhr, die ihren Ursprung in den ersten Fabriken hatte und sich bis jetzt erhalten konnte, existieren diverse Zeitabrechnungstools, die den Beschäftigten die Möglichkeit geben, ihre Arbeitszeiten selbst einzutragen oder zu korrigieren. Alle Beschäftigten des untersuchten Unternehmens haben den Zugang zu diesem Zeitabrechnungstool und können jederzeit ihre Daten bzw. Informationen abrufen. Interview-Partner*in 3 hat während des Interviews auf den Kalender geschaut und konnte die Arbeitszeiten genau ansagen. Auch die Überstunden, Minusstunden und Urlaubstage sind in diesem Zeitabrechnungstool sichtbar. Das führt tendenziell zum Zeithamstern (vgl. Kunst 1999), wo die Beschäftigten dazu neigen, viel zu arbeiten, um Arbeitszeiten anzuhäufen, die sie später in der Form von Zeitausgleich einlösen können bzw. dann im Gleitzeitmodell nach ihren Bedürfnissen zu gleiten. Die Beschäftigten bekommen Sicherheit und ein Gefühl der Zuverlässigkeit, wenn sie genug Arbeitszeiten angesammelt haben. Damit können sie zu einem späteren Zeitpunkt freinehmen, ohne ein ‚schlechtes Gewissen‘ zu haben.

Mit dem Gedanken im Hintergrund, dass sie später die Überstunden leicht in Zeitausgleich oder Urlaub umwandeln können, schaffen es die Beschäftigten im untersuchten Unternehmen besser, mit den stressigen und arbeitsintensiven Phasen umzugehen. So meint Interview-Partner*in 1, auf die Frage, wie mit arbeitsintensiven Phasen umgegangen wird:

„mmmmm (...) mmmm also ich war mir bewusst, ahm, dass grad eine herausfordernde Phase ist, ahm, ich war aber auch schon kurz vorm Urlaub, also ich hab einen längeren geplant gehabt und bin schon mit ersten Dezember auf Urlaub gegangen, war fast 7 Wochen, ahm, nicht im Büro, also wirklich sehr langer Urlaub (I: mhm) Ahm und (..) das war für mich, i, i, wie soll ich sagen, ich hab's bewusst gemacht, dass das jetzt einfach eine anstrengende Phase ist und der Urlaub dann danach kommt“ (I1/13/322-329)

Für die Beschäftigten, die Familien haben, sind die Zeitausgleiche und das Gleiten in Gleitzeitmodellen sehr wichtig:

„ein bisschen mehr und dann gleiche ich aus und, ahm, ich (.) pass auf, dass ich auch für mich jetzt was, aa, ich, in den letzten drei Jahren, ahm, ich, seit mein Sohn geboren ist, er mein Ziel ist, jetzt, ahm, keine Überstunden ausbezahlt zu bekommen, aber einfach alle in Gleitzeit konvertieren“ (I3/9/205-207)

Offener Kalender

Noch eine technische Möglichkeit beeinflusst die Handlungen und Praktiken der Beschäftigten in dem untersuchten Unternehmen – der offene Kalender. Der offene Kalender dient dazu, die Termine selbstständig einzutragen und damit eine Transparenz für andere Kolleg*innen zu schaffen. Jede*r hat einen eigenen Terminkalender, der zu verwalten ist und hat dazu aber auch die Einsicht in den Terminkalender von Kolleg*innen. Damit kann Sichtbarkeit geschaffen werden, wann welche*r Kollege*in verfügbar ist. Außer den beruflichen Terminen können die Beschäftigten auch die privaten Termine eintragen oder Balken mit Informationen wie ‚not available‘ setzen, die ohne nähere Begründung trotzdem Klarheit schaffen. Zuvor war dieses Kalender-Tool verpflichtend zu führen. Mittlerweile haben sich viele Beschäftigten daran gewöhnt und nutzen die Option, um ihre Arbeitszeit besser mit ihrem Privatleben zu kombinieren und alles auszubalancieren.

„genau, das ist eigentlich eine, es war sogar, als ich angefangen bei, bei XY bei BG Österreich, wa's sogar von einem Gruppenleiter angewiesen, sag mal Pflicht“ (I3/6/122-123)

Mit der Zeit begannen die Beschäftigten aus eigener Überzeugung, den Kalender zu pflegen und eigene Termine einzutragen. Interview-Partner*in 3 berichtet von 90 % der Beschäftigten, die den Kalender nutzen und ‚konsequent‘ pflegen:

„ich muss sagen, dass, nicht jeder macht das konsequent, die, die aber ein, ein kleiner Teil, ahm, vielleicht ich schätze, keine Ahnung, weiß ich nicht, 10 % oder weniger der Leute machen nicht so konsequent, aber die, der große Mehrheit macht auch so, dass der Kalender ist sichtbar und das mach ich auch“ (I3/6/141-144)

Die Funktion dieses Kalenders ist es, einen Überblick über die Arbeitszeiten und Termine der Kolleg*innen zu schaffen, um leichter gemeinsame Termine zu finden. Die Befragten berichten von ‚Blockern‘, die eine Möglichkeit sind, um bestimmte Zeiten zu blockieren. Wenn zum Beispiel das Kind um 17:00 vom Kindergarten abgeholt werden muss, dann besteht die Möglichkeit, dass die*der Beschäftigte bestimmte Tage ab 16:30 blockiert. Wenn die anderen in den Kalender schauen, sehen sie, dass bestimmte Zeiten blockiert oder mit ‚not available‘ gekennzeichnet sind und die eine oder andere Person da nicht zur Verfügung steht. Meistens werden die Termine, die blockiert oder mit ‚not available‘ markiert sind auch betitelt. In unserem Beispiel mit der Abholung des Kindes, kann zum Beispiel Kinderbetreuung stehen. Damit haben alle Mitarbeiter*innen automatisch auch einen gewissen Einblick in das Privatleben der Kolleg*innen. Diese Sichtbarkeit von anderen kann als eine bestimmte Form des Panoptikums gesehen werden. In der Literatur kommt die Bezeichnung technisches und demokratisches Panoptikum vor (vgl. Menz 2008). Mit den technischen Möglichkeiten wird ein Rahmen geschaffen, in dem sich die Kolleg*innen untereinander beobachten könnten. Beobachtbar sind nur die Arbeitszeit und die Betitelung des Termins. Das demokratische Panoptikum geht davon aus, dass alle die Möglichkeit bekommen, alle anderen zu beobachten. So kann jede*r Beschäftigte in den Kalender und die Termine der anderen schauen und feststellen, wann und wie viel die Person arbeitet oder gearbeitet hat.

„ahm, und spricht ich unterscheide sogar in mein Kalender weil unser Kalender ist sichtbar bei der andere XY Mitarbeitete bzw. ZZ [Bosch] Mitarbeiter sogar in diesen Überschrift und ich unterscheiden zum Beispiel zwischen so Kinderbetreuungsterminen, weil wenn jetzt kannst du mein Kalender nicht sehen, aber so das bedeutet ich muss mein Sohn betreuen, ich muss ihn zum Beispiel von Kindergarten abholen“ (I3/4-5/93-97)

Trotz Blocker und ‚not available‘ gehen die Beschäftigten oft Kompromisse ein, wenn Termine dringend stattfinden müssen:

„(.) ich, wie gesagt, ich versuche immer Kompromiss zu finden“ (I3/5/109-110)

Offene Kalender können sehr praktisch und pragmatisch sein. Die Termine sind sichtbar und langwierige Kommunikation und Aushandlungen können vermieden werden und damit leichter und effizienter gearbeitet werden. Allerdings kommt es dann zu Konsequenzen, wenn die Personen keine Begründung für blockierte Termine haben. In weiterem Gespräch mit dem*der gleichen Interview-Partner*in wurde die Frage gestellt, was passiert, wenn jemand einmal in der Woche zu einer bestimmten Zeit frei haben will. Das Gespräch war an dieser Stelle unverständlich und der*die Interview-Partner*in hat zuerst einmal die Frage nicht verstanden. Nach einer Erklärung und einem hypothetischen Beispiel lautete die Antwort in interpretierter Form in etwa so: Ein Ausfall kann zum Beispiel durch eine Begründung verstanden und akzeptiert werden. Der*die Interview-Partner*in erwähnt drei Gründe, die akzeptiert werden: Hobbys, Ausbildung und Betreuung der Familienangehörigen. Auffällig ist, dass die gleichen drei Gründe auch auf der Webseite des Unternehmens nachzulesen sind. Wenn die Begründung toleriert und akzeptiert wird, kann der Blocker gesetzt werden. Wenn die Begründung nicht eindeutig ist kann aber ein Konflikt entstehen. Allerdings, wenn die Zeiten so fallen, dass niemand die Arbeitskraft der Person benötigt, dann kann sie sich freinehmen. Sobald die Person gebraucht wird und die Begründungen nicht transparent kommuniziert werden, können Konflikte unter Kolleg*innen aufkommen.

Die autonome Einteilung der Zeit wird zwar von den Beschäftigten getätigt, allerdings nur, wenn sie mit kollektiven und betrieblichen Erwartungen übereinstimmt. Das ist ein eindeutiges Zeichen dafür, dass die Autonomie dazu da ist, um Arbeitszeiten so zu gestalten, dass das Unternehmen effizient und gewinnorientiert arbeiten kann und die Zeitautonomie nicht unbedingt als die freie Entscheidung der Beschäftigten interpretiert werden kann.

Die Begründung

Bei der Analyse der Interviews ist stark aufgefallen, dass die Beschäftigten des Unternehmens oft ihr Verhalten und ihre Handlungen begründen müssen. Auch die oben diskutierte technische Möglichkeit des offenen Kalenders, erfordert die Begründung von Ausfall oder Begründungen für bestimmte Absagen. Tendenziell, wenn Kinderbetreuung eingetragen ist, dann wird das Ausfallen nicht in Frage gestellt. Allerdings ist es anders, wenn die Kolleg*innen bzw. die Beschäftigten ohne Begründung an bestimmten Tagen oder zu bestimmten Zeiten ausfallen. Durch die explizite Nachfrage, ob es möglich wäre, einfach zu sagen, ich komme mittwochs am Vormittag nicht, antwortet Interview-Partner*in 3:

„IP: ok, weil ich glaube grundsätzlich, es hängt stark davon ab, der Begründung“ (I3/14/340)

Grundsätzlich ist es kein Problem, wenn die Personen eine Begründung haben. Allerdings wenn keine Begründung vorliegt, dann ist die Konsequenz:

„IP: ahm (..) genau (....)Ss ich hab sicher andere Gründe vergessen, aber ich glaube de de wichtig ist, wenn gibt es eine nachvollziehbare Begründung (I: mhm) aaa (.) auf eine Seite auf andere Seite gibt es kein Schmerz (I: ja ja ja) wenn ich jetzt keine Begründung gibt aber kein Schmerz in Sinne von ich brauch jetzt nicht ein Termin mit dir zu haben“ (I3/15/365-372)

Sehr plakativ kann gesehen werden, dass die Beschäftigten nur so viel Zeitautonomie haben, wie sie vom Unternehmen oder direkt von den Kolleg*innen zugesprochen bekommen. In diesem Sinne kann sehr auffällig gezeigt werden, dass die Zeitautonomie in keinem Fall als souveräne und eigenständige Verwaltung von eigener Arbeitszeit zu sehen ist, sondern die Verteilung von Arbeitszeit läuft genau so, dass Gewinne und Effizienz des Unternehmens steigen.

Noch dazu erwähnt Interview-Partner*in 3, dass nur bestimmte Begründungen akzeptiert werden. Um die Analyse nicht wiederholen zu müssen, können die Erkenntnisse beim Unterabschnitt *Offener Kalender* nachgelesen werden.

Es mag die Frage auftauchen, warum nur Interview-Partner*in 3 darüber berichtet, aber das liegt am zyklischen Verfahren der Untersuchung. Wegen des zyklischen Verfahrens der Analyse

konnten noch offene Fragen in diesem letzten Interviewzyklus nachgefragt und beantwortet werden, um die Forschungslücken zu schließen.

Teamarbeit

Die interviewten Personen arbeiten alle in Gruppen. Zum einen arbeiten sie in einem Team zusammen und zusätzlich arbeiten sie als Coach, Moderator*in und Scrum-Master im Betrieb und sind vom Betrieb auch angestellt. Alle haben einen Vollzeitvertrag und gestalten ihre Arbeitszeit im Gleitzeitrahmen.

Das Unternehmen lebt von agilen Strukturen und von vielen Projekt- und Teamarbeiten. Die Beschäftigten verbrauchen sehr viel Zeit in Meetings mit verschiedensten Gruppen. Alle von ihnen haben berichtet, dass die Hälfte der Arbeitszeit in Meetings verbracht wird. Damit verbunden ist sehr hohe Präsenz in der Arbeit:

„aaa ich bin sehr präsent in der Firma“ (I3/3/51)

Den Rest der Zeit verbringen die Befragten mit den Vorbereitungen und Planungen. Neben der Kerntätigkeit haben die Befragten auch die Aufgabe, eigene Projekte im Rahmen der Organisationsentwicklung durchzuführen. Wie viel Zeit für die Tätigkeit übrig bleibt, wird den Beschäftigten selbst überlassen:

„meine Arbeit, ahm, ein Großteil Arbeit passiert in, im Meetings (I: mhm) in Besprechungen quasi, wo entweder, bin ich quasi Teilnehmer in dieser Besprechung, dass ich mit andere Leute, dass wir auf eine, auf Lösungen quasi arbeiten, in Besprechungen (I: mhm) oder die Besprechungen, die sind von mir moderiert bzw. gecoacht“ (I3/3/56-63)

Die Arbeit in Teams wird als gut planbar beschrieben:

„ahm, da kommt aus den einzelnen Teams oder a von Führungskräfte, die kommen auf mi zu und sagt, wir hätten dieses und dieses Thema, ahm, und i quasi mach die Vorbereitung mit diese eine Ansprechperson, ahm, das lässt sich relativ gut planen das ist a fremdgesteuert, weil quasi der Auslöser für die Arbeit von eben wem anderen kommt“ (I2/3-4/70-73)

Diese Arbeit wird aber nicht nur als gut planbar gesehen, sondern auch als fremdgesteuert empfunden. Der Begriff der Fremdsteuerung ist bei der Interpretation auf größere Diskussion gestoßen. Dahinter steht ein ganzes Menschenbild, das übermittelt werden soll. Wie bei der Interpretation der Webseite und dem Vergleich mit einer Maschine, so sind die Menschen, die fremdgesteuert werden, auch in gewisser Art und Weise als Maschinen zu sehen.

Es ist ebenso bei der Interpretation aufgefallen, dass die Tätigkeiten, die von anderen geplant werden, wie z. B. die Meetings, als gut planbar bewertet wurden. Die Tätigkeiten, die von Beschäftigten selbst zu planen sind, sind im Gegenteil als nicht gut planbar eingestuft worden und kommen ev. spontan auf die Beschäftigten zu. Dabei sollen die Beschäftigten spontan und flexibel auf die Inputs reagieren können und sich den Änderungen und Anregungen anpassen.

Kompromisse eingehen

Arbeit in Teams und Projektarbeit erfordern Kompromisse und eine Anpassung an andere Kolleg*innen und Mitglieder des Teams. Wie in der Literatur zu projektbasierten Polis nachzulesen ist, ist das Thema der Kompromisse sehr präsent. Auch in den bisherigen Ergebnissen und der Interpretation der Praktiken des ‚Nicht-Nein-Sagens‘ wird ersichtlich, dass die Beschäftigten viel Wert darauf legen, dass sie sich als hilfsbereite und kompromisseingehende Kolleg*innen zeigen. Dies fordert einen sehr flexiblen Umgang mit der eigenen Arbeitszeit und ermöglicht eine Anpassung der eigenen Arbeitszeiten an die Anforderungen der Kolleg*innen.

Beschäftigte, die keine Kinderbetreuung leisten müssen, sind dabei viel flexibler und haben keine ersichtlichen Schwierigkeiten, sich an die Kolleg*innen anzupassen und ‚gute Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen‘ zu sein. Allerdings, wenn die Beschäftigten mit zusätzlichen Aufgaben konfrontiert sind, kommt es oft zu inneren Konflikten, die von außen nicht immer sichtbar sind. So berichtet eine befragte Person:

„wie gesagt, ich versuche immer Kompromisse zu finden, aber da sind die unverhandelbaren Termine und dann vor allem, auf Grund, dass jetzt in, ahm, Elternteilzeit bin“ (I3/5/109-111)

Kinderbetreuung ist eine Notwendigkeit, die nicht so leicht zu verschieben ist und da wird plakatativ, in wie weit die Beschäftigten ihre Zeit autonom gestalten können. Nicht nur in der Arbeit sollten die Kompromisse angegangen werden, sondern auf die Praktiken des Kompromisses einzugehen, dehnt sich auch auf das Familienleben aus. Diese Feststellung zeigt sich in folgendem Zitat:

„dort, wo ich mehr Flexibilität habe, aber das betone jetzt, bei der Kinderbetreuung, wirklich eine Notwendigkeit bei der, bei den anderen ist mehr wirklich mein Wunsch, ahm (.) nicht extrem viel Zeit in der Arbeit zu investieren und für mich, denn den, den, guter Kompromiss mit meine Familienleben eh zu zu zu haben (I: mhm), zu finden“ (I3/12/275-280)

Nicht nur in der Arbeit, sondern auch mit Familienmitgliedern sollen die Kompromisse eingegangen werden, um die Zeiten gut ausbalancieren zu können. Bestimmte Praktiken, die in dem Unternehmen üblich sind, gehen auch in die Familie über. Das bestätigt die Behauptung von Boltanski & Chiapello (2003), wonach die Projekte nicht nur in der Arbeit erfolgreich durchzuführen sind, sondern auch die Familie, eine Beziehung, ein Kind etc. auch als Projekte zu betrachten sind. Damit ist der neue Geist des Kapitalismus, sich nicht nur auf eine Sphäre zu begrenzen, eindeutig lebendig und wird zum neuen Zeitgeist.

Nach diesem theoretischen Exkurs rückt der konkrete Fall wieder ins Zentrum der Betrachtung. Auch wenn die Arbeitszeiten also selbst zu wählen sind, wird das von einigen Faktoren stark beeinflusst, wie zum Beispiel von Kolleg*innen und durch Meetings.

Der Kontext, in dem die Interviews stehen, ist äußerst relevant und aus diesem Grund ist es auch hier wichtig zu erwähnen, dass die Befragten als Coaches tätig sind und sich in erster Linie als Berater*innen und als Hilfestellung im untersuchten Unternehmen sehen. Diese Rolle, die sie übernehmen, bringt bestimmte Verantwortungen mit sich und die Befragten fühlen sich für das Durchführen der Projekte zuständig und sind deshalb auch hilfsbereiter und gehen die Kompromisse ein. Aus der Interpretation heraus kommen die Erkenntnisse, dass sich die Befragten als Coaches, als Hilfsberater*innen sehen und so oft wie möglich versuchen, auf die Wünsche der Kolleg*innen einzugehen. Sie bieten ein Service an und ihr Job ist von den Anforderungen der Anderen abhängig – dies wird nicht ausgesprochen, sondern verbirgt sich auf der latenten

Ebene. Sehr interessant zu beobachten ist, wann die Beschäftigten als *Kolleg*innen*, wann als *Kund*innen* und wann als *Leute* bezeichnet werden.

„also Kompromisse eingehen, aa, weil war schon brauchen Leute Termine mit mir, aa, und ja, wenn es keine andere Möglichkeit, und fällt mir auch nicht so leicht, Leuten zu sagen NE, machen ein Termin nicht, weil keine Ahnung, ich muss oder ich, ich will eine Runde laufen zum Beispiel jetzt“ (I3/4/77-80).

Nach der Interpretation war ersichtlich, dass die Kolleg*innen oft als *Leute* angesprochen werden, wenn sie direkten Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung des Einzelnen haben. Oft werden die Kolleg*innen auch als Kunden*innen bezeichnet:

„sind unsere Kollegen, unsere Kunden (lacht)“ (I2/18/435)

Wenn davon ausgegangen wird, dass ‚der Kunde der König ist‘, dann werden die Beschäftigten versuchen, Kompromisse einzugehen, um möglichst gute Angebote zu machen. Allerdings müssen die Beschäftigten dabei stets darauf achten, nicht zu viel zu arbeiten:

„deswegen passe ich auf, dass ich tatsächlich nicht zu lange arbeite (I: mhm), dort wo ich mehr Flexibilität habe, aber das betone jetzt bei der Kinderbetreuung, wirklich eine Notwendigkeit, bei der, bei den anderen ist mehr wirklich mein Wunsch, ahm (.) nicht extrem viel Zeit in der Arbeit zu investieren“ (I3/11-12/272-277)

Somit sollen die Beschäftigten immer darauf achten, dass sie „Im Gleichgewicht blieben“ und darauf aufpassen, dass sie nicht zu wenig, aber auch nicht zu viel zu arbeiten.

Selbst...

Die letzte Praxis umfasst viele einzelne Praktiken, die sich zu einer größeren vereinen. Zuerst folgt eine Interviewpassage und danach die Überlegungen und die Interpretation dieses Datenmaterials.

„Ahm also da geht es sehr stark um das Thema Selbstverantwortung, Selbstverwirklichung auch ein Stück weit ahm ahm ja (.) auch Verantwortung für die Konsequenz tragen ahm Entscheidungen gemeinsam treffen also es is nicht alleine das eine Person alleine alles entscheidet ahm (.) ja also ich könnte da jetzt stundenlang drüber reden [lacht und I lacht auch]“ (I1/17/431-434)

„also i bin da sehr stark in die Selbststeuerung was i für wichtig halt“ (I2/4/85)

Zwei befragte Personen fanden es relevant, über die Selbstverantwortung, Selbststeuerung und Selbstverwirklichung zu berichten. Diese Praktiken werden in der Analyse unter dem Titel *Selbst...* zusammengefasst. Bei der Interpretation dieser Sequenzen schwebten die Konzepte der *Techniken des Selbst* und der *Gouvernementalität* von Foucault mit. Die Beschäftigten, die im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit befragt wurden, haben ein starkes Bedürfnis, sich in der Arbeit zu verwirklichen und eigene Ideen und Arbeitsweisen durchzusetzen. Auch die Zeitaufonomie und die freie Gestaltung der Arbeitszeiten empfanden die Befragten als eine Art von Selbststeuerung und Selbstverwaltung. Dabei geht es sehr stark in Richtung der Subjektivierung der Arbeit, die besagt, dass die Beschäftigten einen Drang verspüren, den Arbeitsort zu einem eigenen Projekt zu machen (vgl. Minssen 2012, 119 nach Baethge 1991). Es konnte gezeigt werden, dass die Arbeitszeit und ihre freie Einteilung ebenso zur Subjektivierung der Arbeit beitragen.

Mit der Verwirklichung am Arbeitsplatz und mit der Subjektivierung der Arbeit geht auch die Verantwortung über durchgeführte Arbeitsprozesse einher. Mittlerweile versteht sich die Subjektivierung der Arbeit nicht mehr nur als bloßer Wunsch der Beschäftigten, sich in der Arbeit einzubringen, sondern die Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeiter*innen dezidiert, dass sie mittels ihrer Kompetenzen diese Form des Arbeitens auch umsetzen und entsprechende Leistungen erbringen. In der Arbeitssoziologie wird die Subjektivierung eher skeptisch betrachtet,

da eine Gefahr von Ausbeutung darin gesehen wird (Minssen 2012, 119f.). Die Beschäftigten tragen die Konsequenzen für ihre Entscheidungen und haben die Erwartungen von Unternehmen zu erfüllen. Dabei entsteht auch ein enormer Druck bei den Beschäftigten, ihre Arbeit gut und verantwortungsbewusst zu meistern.

Subjektivierung der Arbeit und die Anwendung der besagten Techniken des Selbst und der Governementalität sind sehr heterogene und komplexe Konzepte, die im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit nur am Rande behandelt werden. An dieser Stelle kann aber insgesamt festgehalten werden, dass sich die theoretischen Konzepte, die im Theorieteil behandelt wurden, auf jeden Fall in den Erkenntnissen aus der empirischen Untersuchung und in der Interpretation der erhobenen Daten wiederfinden.

Conclusio

Ziel der Masterarbeit ist es, das Konzept der *Zeitautonomie*, das seit vierzig Jahren etabliert ist, jedoch nicht ausreichend erforscht ist, ins Zentrum der Betrachtung zu setzen. Beim Umgang mit Zeitautonomie spielen die Praktiken der Beschäftigten eine zentrale Rolle, daher wurden sie in der vorliegenden Arbeit untersucht, interpretiert und definiert.

Nach der Systemanalyse konnten insgesamt sieben verschiedene Praktiken festgehalten werden. Um ein umfassendes Verständnis für Zeitautonomie und die Umsetzung der Zeitautonomie im untersuchten Unternehmen zu bekommen, war es zudem erforderlich, die Webseite des Unternehmens zu analysieren. Dies diente dazu, einen spezifischen Blick aus einer Außenperspektive auf das untersuchte Unternehmen zu bekommen. Die Analyse der Webseite ergänzte die Erkenntnisse, die aus Interviews gewonnen wurden.

Nicht-Nein-Sagen und *Kompromisse eingehen*: Befragte berichten darüber, dass sie sich ‚schwer tun‘, zu Kolleg*innen NE bzw. NEIN zu sagen. Auffällig ist, dass Neinsagen im Zusammenhang mit dem privaten Leben eher als unerwünscht erscheint – im beruflichen Kontext ist es jedoch leichter zu argumentieren, aus welchem Grund bestimmte Termine nicht eingehalten werden können. Wenn es doch dazu kommt, dass bestimmte Termine abgesagt werden müssen, bieten die Befragten, wie sie sagen, oft eine Alternative an. Eine komplette Absage ohne Ersatztermin wird in den Interviews nicht thematisiert und deutet darauf hin, dass es sehr selten vorkommt. Die Befragten fühlen eine starke Verantwortung für den Arbeitsprozess und anderen Kolleg*innen gegenüber. Damit verbunden ist die nächste definierte Praxis: Nicht-zu-spät-kommen.

Nicht-zu-spät-kommen ist teilweise in der Sozialisation verankert. Die Befragten sprechen von einem ‚Kulturthema‘, das mit Pünktlichkeit in Verbindung steht. Ebenso wird ein Zuspätkommen von den Befragten als unverantwortlich gewertet und passt ihrer Meinung nach nicht in die ‚österreichische‘ Kultur – ‚Spätestens um neun bist im Büro‘ – berichtet eine befragte Person. In der Vertrauensarbeitszeit unter Gleitzeit können die Beschäftigten kommen und gehen, wann sie wollen, solange die Arbeit rechtzeitig erledigt wird. Diesen Eindruck hinterlässt auch die Webseite: Die Resultate müssen passen und die Arbeitsziele sollen erreicht werden und damit die Mitarbeiter*innen das bestmöglich verfolgen können, wird ihnen die Arbeitszeit und ihre

Gestaltung selbst überlassen. Jedoch zeigte die Analyse, dass die Mehrheit der Beschäftigten trotz relativer Freiheit bei der Zeiteinteilung tendenziell um 9:00 mit der Arbeit beginnt bzw. im Büro ist. So schweben bei der autonomen Arbeitszeitgestaltung bestimmte Menschenbilder mit, die von Unternehmen und von Kolleg*innen erwartet werden.

Der Bereich der technischen Möglichkeiten zur Zeiterfassung ist sehr weit und kann aus mehreren Blickwinkeln betrachtet werden. Von diesen technischen Möglichkeiten der Zeiterfassung bietet das untersuchte Unternehmen seinen Mitarbeiter*innen drei sinnvolle Tools an. Zum einen haben die Beschäftigten in diesem Unternehmen eine *Stempeluhr*. Trotz der Vertrauensarbeitszeit greift das Unternehmen auf die klassischen Formen der Zeiterfassung zurück und damit auch auf die klassische Kontrolle der Arbeitszeiten. Die Beschäftigten betrachten die Stempeluhr jedoch als Hilfsmittel, das ihnen einen Überblick über die Zeitkonten gibt. Dahinter steckt ebenso die Bequemlichkeit, die Arbeitszeiten nicht selbst aufschreiben zu müssen, sondern sich einfach jedes Mal beim Reingehen, Rausgehen und bei Pausen ein- bzw. auszustempeln. Neben diesem persönlichen Vorteil für die Beschäftigten, benutzt das Unternehmen die Stempeluhr ebenso, um nachzusehen, ob die Beschäftigten die gesetzlichen täglichen und wöchentlichen Arbeitsstunden nicht überschreiten. Es kann außerdem immer wieder vorkommen, dass sich die Beschäftigten nicht ein- oder ausstempeln oder im Home-Office sind. Dafür hat das Unternehmen ein *Zeitabrechnungstool* eingerichtet, wo die Beschäftigten manuell Zeiten ein- und austragen können. Alle Überstunden, Minusstunden und offenen Urlaubstage sind immer abrufbar.

Somit haben die Mitarbeiter*innen einen guten Überblick über ihr Zeitkonto und mit dem Gedanken im Hintergrund, dass sie später Überstunden in Zeitausgleich oder Urlaub umwandeln können, schaffen die Beschäftigten es leichter, die stressigen und arbeitsintensiven Phasen zu meistern. Sichtbar sind die Zeitkonten für die einzelnen Mitarbeiter*innen, der Terminkalender ist aber für alle Beschäftigten des Unternehmens sichtbar. Die letzte technische Möglichkeit, die die Zeitautonomie prägt, ist der *Offene Kalender*. Der Terminkalender wurde zuerst verpflichtend eingeführt und alle mussten ihn verlässlich pflegen und verwalten, was nicht für alle gut gepasst hat – mittlerweile wird er von vielen Beschäftigten des untersuchten Unternehmens aber gern angewendet. Die Funktion dieses Kalenders ist es, einen Überblick über die Arbeitszeiten und Termine der Kolleg*innen zu schaffen, um leichter gemeinsame Termine zu finden.

Diese Sichtbarkeit kann als eine bestimmte Variante des Panoptikums gesehen werden. Beobachtbar sind nur die Arbeitszeiten und die Betitelung der Termine. So kann jede*r Beschäftigte in den Kalender und die Termine der Kolleg*innen hineinschauen und feststellen, wann und wie viel die Person arbeitet. Damit werden die Termine, auch die privaten, öffentlich. Diese Öffentlichkeit schafft einen neuen Rahmen, wo das Zugreifen auf den Terminkalender anderer Personen als notwendig und erwünscht gesehen wird.

Ein Ausfallen oder Nicht-Können soll und muss begründet werden. Die *Begründung* des eigenen Handelns zieht sich als Thema durch die gesamten Gespräche mit den Befragten durch. Sehr plakativ kann gesehen werden, dass die Beschäftigten nur so viel Zeitautonomie haben, wie sie vom Unternehmen oder direkt von den Kolleg*innen bekommen. Das deutet darauf hin, dass die Zeitautonomie in keinem Fall als souveräne und eigenständige Verwaltung von eigener Arbeitszeit zu sehen ist, sondern als an gewisse Bedingungen geknüpfte Verteilung von eigener Arbeitszeit, sodass Gewinn und Effizienz des Unternehmens steigen.

Das Unternehmen lebt von agilen Strukturen und vielen Projekt- und *Teamarbeiten*. Personen verbrauchen sehr viel Zeit in Meetings mit verschiedensten Gruppen. Die Befragten haben berichtet, dass die Hälfte der Arbeitszeit in Meetings verbracht wird. Damit verbunden ist sehr hohe Präsenz in der Arbeit, was Auswirkung auf die Zeitautonomie hat. Real umgesetzt wird die Zeitautonomie im Unternehmen mit drei bestimmenden Aspekten – mit der Anpassung an Kolleg*innen, mit der gemeinsamen Terminfindung und mit der Verantwortung den Kolleg*innen gegenüber.

Abschließend bestätigen sich die theoretischen Überlegungen zur Gouvernamentalität und *Selbst-GmbH* bei den befragten Personen. Die Ergebnisse bestätigen die theoretischen Überlegungen von Foucault, welchen zugrunde liegt, dass es viele kleine Praktiken gibt, die dazu führen, dass sich Individuen selbst führen, selbst verwirklichen, selbst steuern und selbstverantwortlich handeln.

Die Antwort auf die Frage, warum es eine reine Zeitsouveränität nicht gibt, ist teilweise im Abschnitt Zeitsouveränität und Zeitautonomie beantwortet worden. Die empirischen Ergebnisse dieser Masterarbeit zeigen, dass die Beschäftigten in sehr kleinen Teams tätig sind, dass ihre Kalender sichtbar sind, dass die Zeiten, wo sie nicht erreichbar sind, begründet sein sollen und

dass sie alle sehr bemüht sind, Kollegialität und Hilfsbereitschaft zu zeigen. Diese Praktiken führen dazu, dass eine souveräne Gestaltung der Arbeitszeiten unter solchen Bedingungen und bei voneinander abhängigen Arbeitsprozessen fast unmöglich ist. Die Souveränität würde eine totale Unabhängigkeit von Vorgesetzten und von Kolleg*innen bedeuten bzw. voraussetzen, was im untersuchten Unternehmen und bei solchen komplexen Arbeitsprozessen nicht möglich ist.

Ausblick

In den letzten Monaten rückte das Thema Arbeitszeit und Entgrenzung der Arbeitszeit sehr stark in den Fokus der Medien und wissenschaftlichen Arbeiten. Themen wie fortschreitende Digitalisierung, Home-Office während der Pandemiezeit und die Gestaltung von Arbeitszeiten jenseits des Unternehmens sind nur einige aus dem Themenspektrum. Die Erhebungsphase dieser Masterarbeit fiel zusammen mit der Pandemiephase (COVID-19), so haben sich die Befragten im Home-Office befunden und waren mit ganz neuen Herausforderungen konfrontiert. Vor allem der Umgang mit der Entgrenzung der Arbeit und der Gestaltung der Terminkalender erwies sich als schwierig und problematisch, wenn es darum ging, bestimmte Zeiten und Termine, trotz des Zuhause-seins, nicht wahrnehmen zu können oder zu wollen. Wie sich die Arbeitswelt aus soziologischer Sicht noch verändern wird und welche neuen Herausforderungen auf Beschäftigte zukommen werden, könnte ein ergiebiges Forschungsfeld für weiterführende Arbeiten sein.

Literaturverzeichnis

- Andresen, Maike. 2009. *Das (Un-)Glück der Arbeitszeitfreiheit: Eine ökonomisch-psychologische Analyse und Bewertung*. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9487-5>.
- Arbeiterkammer. 2020. *Arbeitsvertrag & Dienstzettel*. https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Arbeitsvertraege/Arbeitsvertrag_und_Dienstzettel.html (Zugegriffen: 12.08.2020).
- Astleither, Franz. 2018. Arbeitszeit und Arbeitszeitpolitik – Historische Entwicklung, aktuelle Trends und Perspektiven. In: Schönauer, Annika; Eichmann, Hubert; Saupe, Bernhard (Hg): *Arbeitszeitlandschaft in Österreich. Praxis und Regulierung in heterogenen Erwerbsfelder*. Wien: Nomos, 19–44.
- Baukrowitz, Andrea (Hg); Bernhard, Thomas; Boes, Andreas; Pfeiffer, Sabine; Schmiede, Rudi; Will Mascha. 2006. *Informatisierung der Arbeit - Gesellschaft im Umbruch*. Berlin: Edition Sigma.
- Beckmann, Sabine. 2015. Herrschaftszeiten – Genderdimensionen von Zeitverwendung und Zeitwohlstand. In: Freericks, Renate; Brinkmann, Dieter (Hg): *Handbuch Freizeitsoziologie*. Wiesbaden: Springer VS, 211–232.
- Bispinck, Reinhard. 1993. Das Märchen vom starren Arbeitszeitkorsett. Zur Flexibilitätspotenzial tariflicher Arbeitszeitregulierungen. In: Seifer, Hartmut (Hg): *Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechte Arbeitszeitgestaltung*. Köln: Bund-Verlag, 80–103.
- Bock-Schappelwein, Julia; Famira-Mühlberger, Ulrike; Huemer, Ulrike; Lutz, Hedwig; Mayrhuber, Christine. 2017. *Österreich 2025: Arbeitszeitverteilung in Österreich. Analyse und Option aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.

- Boes, Andreas; Pfeiffer, Sabine. 2006. Informatisierung der Arbeit - Gesellschaft im Umbruch. In: Andrea Baukrowitz (Hg): *Informatisierung der Arbeit - Gesellschaft im Umbruch*. Berlin: Editon Sigma, 19–34.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas. 2014. Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 7 (1), 5–23.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Gül, Katrin; Langes, Barbara; Lühr, Thomas; Marrs, Kira; Ziegler, Alexander. 2016a. Digitalisierung und „Wissensarbeit“. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 32–39.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas. 2016b. „Lean“ und „agil“ im Büro. *Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten*. Bielefeld: Transcript.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Lühr, Thomas. 2016. Von der »großen Industrie« zum »Informationsraum«. Informatisierung und der Umbruch in den Unternehmen in historischer Perspektive. In: Doering-Manteuffel, Anselm; Lutz, Raphael; Schlemmer, Thomas (Hg): *Vorgeschichte der Gegenwart Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 57–78.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Lühr, Thomas; Ziegler, Alexander. 2018a. Agilität als Chance für einen neuen Anlauf zum demokratischen Unternehmen? *Berliner Journal für Soziologie*, 28, 181–208.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas. 2018b. *Lean und agil im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten*. Wetzlar: Transcript.
- Bohnsack, Ralf. 2014. Unbewegte Bilder: Fotografien und Kunstgegenstände. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 867–873.

- Boltanski, Luc; Chiapello, Ève. 2003. *Der neue Geist des Kapitalismus*. UKV Verlagsgesellschaft mbH.
- Braverman, Harry. 1985. *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Brinkmann, Ulrich. 2011. *Die unsichtbare Faust des Marktes: Betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783845269054>.
- Deutschmann, Christoph. 2001. ‚Critical‘ industrial sociology — an anachronism?. *Leviathan*, 29, 58–69.
- Elias, Norbert. 1984. *Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Europäisches Gewerkschaftsinstitut. 1995. Für eine innovative Arbeitszeitpolitik zur Sicherung von Beschäftigung und Verbesserung der Lebensqualität. In: Hoffmann, Reiner; Lapeyre, Jean (Hg): *Arbeitszeit – Lebenszeit. Perspektiven einer europäischen Arbeitszeitpolitik*. Münster: Westfälisches Dampfboot, 265–283.
- Fibich, Theresa; Richter, Rudolf. 2020. *Einführung Soziologie*. <http://www.univie.ac.at/sowi-online/esowi/cp/methodologiesowi/methodologiesowi-full.html> (Zugegriffen: 21.04.2020).
- Fischer, Andreas; Lutz, Eichler. 2015. Distinktive Selbstverwirklichung. *Soziale Welt*, 66, 389–409.
- Flecker, Jörg; Riesenecker-Caba, Thomas; Schönauer, Annika. 2016. Arbeit 4.0 - Auswirkungen technischer Veränderungen auf die Arbeitswelt. In: Fobra (Hg): *Sozialbericht - Sozialpolitische Entwicklungen und Maßnahmen*, 380–395.
- Flecker, Jörg. 2017. *Arbeit und Beschäftigung: Eine soziologische Einführung*. Wien: Facultas.

- Flecker, Jörg; Schönauer, Annika. 2018. Arbeitszeitlandschaft aus der Vogelperspektive. Versuch einer zukunftsorientierten Synthese. In: Schönauer, Annika; Eichmann, Hubert; Saupe, Bernhard (Hg): *Arbeitszeitlandschaft in Österreich. Praxis und Regulierung in heterogenen Erwerbsfelder*, Wien: Nomos, 355–372.
- Foucault, Michel. 2000a. Die Gouvernementalität. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (Hg): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 41–67.
- Foucault, Michel. 2000b. The Subject and Power. *Ders., Power New York*.
- Freericks, Renate; Brinkmann, Dieter. 2015. *Handbuch Freizeitsoziologie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred. 2008. Die qualitative Forschungsstrategie. In: Rössl, Dietmar (Hg): *Die Diplomarbeit in der BWL*. Wien, 202–223.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred. 2020. *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: Facultas UTB.
- Gärtner, Johannes; Klein, Christoph; Lutz, Doris. 2001. *Arbeitszeitmodelle. Handbuch zur Arbeitszeitgestaltung*. Wien: Orac.
- Geissler, Birgit. 2008. Zeitsouveränität: die paradoxe Suche nach Selbstbestimmung. In: Wagner, Gabriele; Hessinger, Philipp (Hg): *Ein neuer Geist des Kapitalismus? Paradoxien und Ambivalenzen der Netzwerkökonomie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 257–278.
- Gerhards, Jürgen. 2010. Kultursoziologie diesseits des ‚Cultural Turn‘. In: Wohlrab-Sahr, Monika (Hg): *Kultursoziologie Paradigmen – Methoden – Fragestellungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 277–308.
- Gerlmaier, Anja; Latniak, Erich. 2011. *Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention*. Kröning: Asanger.

- Groß, Hermann; Seifert, Hartmut. 2017. Regulierte Flexibilität - Betriebliche Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten. *WSI-Mitteilungen*, 432–441.
- Haipeter, Thomas; Lehndorf, Steffan; Schilling, Gabi; Voss-Dahm, Dorothea; Wagner, Alexandra. 2002. Vertrauensarbeitszeit. Analyse eines neuen Rationalisierungskonzeptes. *Leviathan*, 30 (3), 360–383.
- Hasenbrook, Joachim; Kirmße, Stefan; Fürst, Martin. 2019. *Wie Organisationen erfolgreich agil werden*. Frankfurt am Main: Springer.
- Helfferich, Cornelia. 2019. Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 669–687.
- Herrmann, Lars. 2001. *10 Fragen und Antworten zur Vertrauensarbeitszeit*. <https://www.yumpu.com/de/document/view/29667047/10-fragen-und-antworten-zur-vertrauensarbeitszeit> (Zugegriffen: 12.08.2020).
- Hirschauer, Stefan. 2010. Die Exotisierung des Eigenen. Kultursoziologie in ethnografischer Einstellung. In: Wohlrab-Sahr, Monika (Hg): *Kultursoziologie Paradigmen – Methoden – Fragestellungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 207–226.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut. 2011. Finanzmarktkapitalismus und technologische Innovationen. *Zeitschrift für Soziologie*, 40 (5), 356–370.
- Hochschild, Arlie Russell. 2006. *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffmann-Riem, Christa. 1980. Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 339–372.
- Inglehart, Roland. 1971. The silent revolution in Europe: intergenerational change in post-industrial societies. *American political science review*, 65 (4), 991–1017.

- Jürgens, Kerstin; Voß, Günter. 2007. Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 34, 3–9.
- Jürgens, Kerstin. 2007. Die Ökonomisierung von Zeit im flexiblen Kapitalismus. *WSI Mitteilungen*, 4, 167–173.
- Kamin, Anna-Maria. 2017. Lernen mit digitalen Medien – Rekonstruktion empirisch emergierter und abduktiv generierter berufsbioграфischer Lernmuster. In: Knaus, Thomas (Hg): *Forschungswerkstatt Medienpädagogik. Projekt – Theorie – Methode*. Frankfurt: Ko-pead, 317–345.
- Kandera, Reinhard. 1999. *Arbeitszeitflexibilisierung. Der rechtliche Entscheidungsrahmen*. Wien: Verlag Österreich.
- Keppler, Angela. 2010. Perspektiven einer kultursoziologischen Medienanalyse. In: Wohlrab-Sahr, Monika (Hg): *Kultursoziologie Paradigmen – Methoden – Fragestellungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 101–126.
- Knoblauch, Hubert. 2010. Kommunikationskultur und Powerpoint. Ein wissenssoziologischer Zugang. In: Wohlrab-Sahr, Monika (Hg): *Kultursoziologie Paradigmen – Methoden – Fragestellungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 127–150.
- Kunst, Nadja. 1999. Keine Chancen für Zeithamster. *Horizont*, 54–54.
- Kurz-Scherf, Ingrid. 1993. Normalarbeitszeit und Zeitsouveränität. Auf der Suche nach Leitbildern für eine neue Arbeitszeitpolitik. In: Seifer, Hartmut (Hg): *Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechte Arbeitszeitgestaltung*. Köln: Bund-Verlag, 9–79.
- Lotzmann, Natalie; Klein-Magner, Margret; Kleefeld, Heidrun. 2011. DIWA-IT - eine maßgeschneidertes Projekt im Rahmen des strategischen Gesundheitsmanagements bei SAP. In: Gerlmaier, Anja; Latniak, Erich (Hg): *Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention*. Kröning: Asanger, 347–362.
- Lueger, Manfred. 2010. *Interpretative Sozialforschung: Die Methoden*. Wien: Facultas.

Manifest für Agile Softwareentwicklung. 2020. <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
(Zugegriffen: 12.08.2020).

Mayer-Ahuja, Nicole. 2011. *Grenzen der Homogenisierung. IT-Arbeit zwischen ortsgebundener Regulierung und transnationaler Unternehmensstrategie*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Menz, Wolfgang. 2008. Techniken, welche nutzbringende Individuen fabrizieren. In: Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hg): *Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft*. Berlin: Editon Sigma, 91–122.

Minssen, Heiner. 2012. *Arbeit in der modernen Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Noelle-Neumann, Elisabeth; Petersen, Thomas. 2001. Zeitenwende. Der Wertewandel 30 Jahre später. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 29, 15–22.

North, Klaus. 2018. Wissensmanagement für agile Organisationen. In: Ackermann, Benno; Krancher, Oliver; North, Klaus; Schildknecht, Katrin; Schorta, Silvia (Hg): *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen*. Wiesbaden: Springer, 1–12.

Oechsle, Mechtild. 2006. Vorwort: Deutschland in der Zeitfalle? Zur Rezeption von Arlie Russell Hochschilds ‚Keine Zeit‘ in Deutschland. In: Hochschild, Arlie Russel (Hg): *Keine Zeit Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pfeiffer, Sabine; Sauer, Stefan; Ritter, Tobias. 2014. Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögensbasierte Perspektive. *Arbeit*, 23 (2), 119–132.

Raeder, Sabine; Grote, Gudela. 2001. Flexibilität ersetzt Kontinuität. *Arbeit*, 10, 352–364.

Reckwitz, Andreas. 2008. *Unscharfe Grenzen. Perspektiven der Kultursoziologie*. Bielefeld: Transcript.

- Reckwitz, Andreas. 2010. Auf dem Weg zu einer kultursoziologischen Analytik zwischen Praeologie und Poststrukturalismus. In: Wohlrab-Sahr, Monika (Hg): *Kultursoziologie Paradigmen – Methoden – Fragestellungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 179–206.
- Rinne, Ulm; Zimmermann, Klaus. 2016. Die digitale Arbeitswelt von heute und morgen. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 3–9.
- Risak, Martin. 2018. Arbeitszeitrecht Quo Vadis? In: Schönauer, Annika; Eichmann, Hubert; Saupe, Bernhard (Hg): *Arbeitszeitlandschaft in Österreich. Praxis und Regulierung in heterogenen Erwerbsfelder*, Wien: Nomos, 301–316.
- Roehl, Heiko. 2016. Uns gehört die Zeit. Leitprinzipien erfolgreicher Zeitmodelle. In: Seiler, Martin (Hg): *Wem gehört die Zeit? Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 165–168.
- Rogge-Strang, Carsten. 2018. Prävention 4.0 - Arbeitsorganisation im Fokus. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 10–58.
- Rose, Nikolas. 2000a. Das Regieren von unternehmerischen Individuen. *Kurswechsel 2000*, 2, 8–27.
- Rose, Nikolas. 2000b. Tod des Sozialen? Eine Neubestimmung der Grenzen des Regierens. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (Hg): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 72–109.
- Sauer, Dieter. 2006. Von der systematischen Rationalisierung zur permanenten Reorganisation. In: Berker, Thomas (Hg): *Informatisierung der Arbeit - Gesellschaft im Umbruch*. Berlin: Editon Sigma, 84–97.
- Saupe, Bernhard. 2018. Arbeitszeitflexibilisierung in österreichischen Betrieben und Branchen. In: Schönauer, Annika; Eichmann, Hubert; Saupe, Bernhard (Hg): *Arbeitszeitlandschaft in Österreich. Praxis und Regulierung in heterogenen Erwerbsfelder*. Wien: Nomos, 285–300.

- Schorta, Silvia. 2018. Der Vorgesetzte als Indikator und Motor des Wissenstransfers. In: Ackermann, Benno; Krancher, Oliver; North, Klaus; Schildknecht, Katrin; Schorta, Silvia (Hg): *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen*. Wiesbaden: Springer, 99–112.
- Schrank, Franz. 2018. *Arbeitszeit NEU. Auszug aus Arbeitsrecht und Sozialversicherungsrecht*. Wien: LexisNexis.
- Schröder, Jörg. 2009. *Besinnung in flexiblen Zeiten. Leibliche Perspektiven auf postmoderne Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seifer, Hartmut. 1993. *Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung*. Köln: Bund-Verlag.
- Seifert, Hartmut. 2019. Wie viel Zeitautonomie bieten flexible Arbeitszeiten? *WSÍ-Mitteilungen*, 431–439
- Spilker, Martin. 2016. Am Beginn einer neuen Zeit-Rechnung. In: Seiler, Martin (Hg): *Wem gehört die Zeit? Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 169–174.
- Staab, Philipp; Nachtwey, Oliver. 2016. Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. Aus *Politik und Zeitgeschichte*, 66 (18-19), 24–31.
- Statistik Austria. 2019. Arbeitsmarktstatistiken. Ergebnisse der Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung und der Offenen-Stellen-Erhebung. Wien: Statistik Austria. 978-3-903264-13-7.
- Stowasser, Sascha; Jaeger, Corinna. 2016. Arbeitszeitmodelle einer neuen Generation. In: Seiler, Martin (Hg): *Wem gehört die Zeit? Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 15–34.
- Thinnes, Petra. 1996. *Arbeitszeitmuster in Dienstleistungsbetrieben. Eine zeit- und organisationssoziologische Untersuchung am Beispiel der Werbebranche*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

- Ulich, Eberhard. 2013. Wandel der Arbeit – Wandel der Belastungen. In: Junghanns, Gisa; Morschhäuser, Martina (Hg): *Immer schneller, immer mehr Psychische Belastung bei Wissensund Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: Springer VS, 195–220.
- Vermusch, Uwe. 1999. Betriebliche Leistungsgruppen in der ‚schlanken‘ Fabrik. Statusneutrale Kooperation als Medium der Rationalisierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 28 (4), 263–280.
- Vertragsrechtsinfo. 2020. *Arbeitsvertrag - Alles was Sie als Arbeitnehmer wissen und beachten sollten*. <https://www.vertragsrechtsinfo.at/arbeitsvertrag> (Zugegriffen: 12.08.2020)
- Vobruba, Georg. 2006. Grundlagen der Soziologie der Arbeitsflexibilität. *Berliner Journal für Soziologie*, 16, 25–35.
- Witzel, Andreas. 1985. Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hg): *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim: Beltz, 227–255.
- Witzel, Andreas; Reiter, Herwig. 2012. *The problem-centred Interview*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC: SAGE.
- Yip, Jason. It's Not Just Standing Up: Patterns for Daily Stand-up Meetings. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=C242A6C5B7A08A245A814AC112265FE5?doi=10.1.1.192.8142&rep=rep1&type=pdf> (Zugegriffen: 17. März 2020).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unselbstständig Erwerbstätige nach Beschäftigungsform, Jahresdurchschnitt 2018 (Statistik Austria 2019, 43)	14
Abbildung 2: Differenz zwischen der gewünschten und geleisteten Arbeitszeit.....	52
Abbildung 3: Die abduktive Forschungslogik der Grounded Theory (Kamin 2017, 327)	59