

## Zwischen Lust und Last: Arbeitszeiten in kleineren und mittleren Betrieben hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit am Beispiel der Werbebranche

Thinnes, Petra

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Thinnes, P. (1998). Zwischen Lust und Last: Arbeitszeiten in kleineren und mittleren Betrieben hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit am Beispiel der Werbebranche. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 21(3), 188-203. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36837>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



## Zwischen Lust und Last:

### Arbeitszeiten in kleineren und mittleren Betrieben hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit am Beispiel der Werbebranche

*Petra Thinnies*

## 1 Bewegte Zeiten: Arbeitszeiten im Wandel

Die anhaltende Beschäftigungskrise beschert den aus dem Arbeitsmarkt ausgegrenzten Menschen das, was ihre vielbeschäftigten Zeitgenossen allerorts vermissen: viel Zeit und davon mehr als ihnen lieb sein kann. Denn unter dem Imperativ der ökonomischen Zeitverwendung, der nahezu alle Lebenssphären durchdringt, wird die "erwerbslose" Zeit nicht als "Zeitgewinn" oder gar als Zurückeroberung "verkaufter Lebenszeit", sondern als sinnentleerte, nutzlose Zeit wahrgenommen und bewertet. Die temporale Ungleichverteilung korrespondiert mit sozialen Benachteiligungen bzw. Privilegierungen. Chronische Zeitnöte zeugen von beruflichem Erfolg und werden zum Teil luxuriös vergütet, prall gefüllte Terminkalender sind längst zum Statussymbol avanciert. Die "Zeitpioniere" (Hörning et al. 1991), die für sich mehr Zeitwohlstand reklamieren und ihre Arbeitszeit verkürzen, sind noch nicht sehr verbreitet, und solange der Mythos der Unteilbarkeit von Führungsaufgaben vorherrscht, bleiben auch "Teilzeit-Manager" (Dellekönig 1995) eine Ausnahme. Zwar handelt es sich bei Zeitknappheit um einen "Eindruck", der aus der "Überforderung des Erlebens durch Erwartungen" (Luhmann 1975, S. 149) entsteht, aber damit zugleich auch um einen Grundtatbestand komplexer Gesellschaften und ihres Überangebots an Handlungsmöglichkeiten. Aufgrund ihrer sozialen Mehrfachinklusion sind die Individuen

ständig gefordert, die konkurrierenden Handlungs- und Zeitanforderungen ausdifferenzierter Teilsysteme zu koordinieren und zu synchronisieren und dies stets in der bitteren Gewißheit, daß mit der Entscheidung für eine bestimmte Zeitverwendung stets eine andere ausgeschlossen wird.

Komplexität muß heutzutage schnell bewältigt werden, insbesondere in einer globalen Wettbewerbswirtschaft mit rasantem Veränderungstempo. Gehört die Bewirtschaftung der Zeit zu den konstitutiven Merkmalen des Industriekapitalismus, so erschließt sich ihr strategisches Potential erst, nachdem sie als eine oder gar "die entscheidende Waffe im Wettbewerb" (Stalk 1989) erkannt wurde. Das hieraus resultierende Arbeits- und Betriebszeitmanagement sowie die tariflich vereinbarten Arbeitszeitflexibilisierungen haben ein breites Spektrum klassischer und neuerer Varianten der sogenannten Normalarbeitszeit<sup>1</sup> hervorgebracht, so daß diese fast schon als statistische Restkategorie bezeichnet werden muß. Arbeiteten 1993 noch 23 % der Beschäftigten unter den Bedingungen der Normalarbeitszeit, waren es nach der aktuellsten Repräsentativerhebung 1995 nur noch 17 %, eine Entwicklung, die auf die Ausweitung der Sonntags-, Teilzeit- und Gleitzeit zurückgeführt wird (vgl. ISO 1996, S. 11). Die Normalarbeitszeit gerät somit nicht nur durch das "neuartige System flexibler, pluraler, risikovoller Formen von Unterbeschäftigung" (Beck 1986, S. 228) unter Druck. Vielmehr handelt es sich um ein Sammelsurium chronometrischer, d. h. auf die Dauer, und chronologischer, d. h. auf die Lage und Verteilung der Arbeitszeit bezogener Variationen, hinter denen sich branchen-, betriebs- und tätigkeitsbezogene Unterschiede verbergen. Des weiteren expandieren Erwerbsformen jenseits der Arbeitnehmerkategorie in der Grauzone zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbständigkeit, wie die freie Mitarbeit, das Subunternehmertum und/bzw. die Scheinselbständigkeit (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 23/24.5.98, S. 28).

Der vorliegende Aufsatz behandelt einen von der (Arbeitszeit-)Forschung gegenüber dem industriellen Großbetrieb lange vernachlässigten Gegenstandsbereich, den der kleineren und mittleren Dienstleistungsbetriebe. Er rekurriert damit zunächst auf die wachsende Bedeutung der Dienstleistungsarbeit, deren Anteil sich innerhalb von Tertiär- und Produktionsbetrieben in der BRD bereits auf 70 % der Erwerbstätigen beläuft (vgl. Volkholz 1996, S. 14). Auf Basis einer Arbeitszeitanalyse in zwanzig Werbeagenturen in der Größenordnung von zehn bis dreißig Beschäftigten<sup>2</sup> ist zugleich ein Ausschnitt wirtschaftlicher Tätigkeit repräsentiert, der als Subgruppe der Sonstigen Dienstleistungen zu den

---

<sup>1</sup> Normalarbeitszeit wird verstanden als "eine der Vollzeitbeschäftigung entsprechende Arbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden, die sich auf 5 Wochentage verteilt, in der Regel von montags bis freitags tagsüber ausgeübt wird und in der Lage nicht variiert" (ISO 1996, S. 11).

<sup>2</sup> Die empirische Erhebung erfolgte im Rahmen eines von mir unter der Leitung von Prof. Dr. Erika Spiegel an der Technischen Universität Hamburg-Harburg von 1991 bis 1993 durchgeführten Forschungsprojekts zu Arbeitszeitstrukturen in kleineren und mittleren Dienstleistungsbetrieben (vgl. Thinnes 1996).

wachstumstarken Branchen zählt und schon deshalb wissenschaftliche Beachtung verdient. Aus binnenstruktureller Sicht stellt sich die Frage, welche Zeitverwendungsmuster sich im Kontext komplexer, qualitativ hochwertiger und kreativer Leistungsprozesse, die kaum in rigide Arbeitszeitordnungen zu pressen sind, herausbilden. Tätigkeitsinhärente und kundenbedingte Anforderungen, aber auch Arbeitsorientierungen im Segment hochqualifizierter, akademisch besetzter Arbeitsplätze setzen Flexibilisierungsimpulse frei, die den engen Gestaltungsrahmen des Normalarbeitszeitverhältnisses sprengen, ohne daß damit soziale Risiken wie im "bad job"-Bereich des Tertiärsektors verbunden sind. Im Vordergrund der Untersuchung standen jedoch nicht die sozialen Schutzfunktionen von Beschäftigungsverhältnissen, sondern die Frage, ob und welche Formen flexibler Arbeitszeit<sup>3</sup> sich im Spannungsfeld zwischen externen, kundenbedingten Anforderungen einerseits und internen Orientierungen und Operationsweisen andererseits herausbilden.

## **2 Arbeitszeitmuster in kleineren und mittleren Werbeagenturen**

### **2.1 Regelungsverzicht als Grundlage von Flexibilität**

Die Arbeitszeitmuster der untersuchten Werbeagenturen erschließen sich erst mit Blick auf die informellen Komponenten der Organisation, da die wenigen formalen Bestimmungen zur Arbeitszeit weder in der Strukturierung der internen Arbeitsprozesse noch in der zeitlichen Relationierung der Kunden- und Lieferantenbezüge eine nennenswerte Rolle spielen. Keine der Agenturen ist an tarifrechtliche Vorgaben gebunden und die individualvertraglichen Regelungen beschränken sich auf gesetzliche Mindeststandards, wie die Dauer der Wochenarbeitszeit, die Zahl der Urlaubstage und die Pausenlänge. Während also nur wenige substantielle Normen schriftlich und hier primär chronometrische Aspekte fixiert sind, bleiben prozedurale Normen, etwa Abstimmungs- und Stellvertretungsmodi, gänzlich der informellen Regulierung und Aushandlung überlassen. In diesen Nischen der Formalstruktur liegt das Gestaltungspotential, das den Agenturen rasche und flexible Anpassungen an Nachfrageschwankungen und spezifische Kundenanliegen ermöglicht. Die starre Regelarbeitszeit erscheint in der Zeitlogik der Agenturen, die stark auf den unmittelbaren, diskontinuierlichen Arbeitsanfall ausgerichtet ist, als dysfunktionale Normierung und als ungeeignet, die Anforderungen und Turbulenzen des Alltagsgeschäfts zu bewältigen.

---

<sup>3</sup> Unter flexibler Arbeitszeit wird hier jede chronometrische und chronologische Variante der Normalarbeitszeit verstanden.

“Flexibilität ist die Basis unserer wirtschaftlichen Existenz”,<sup>4</sup> wie es ein Befragter formuliert, und Abweichungen von der Regel(-arbeitszeit) sind fester Bestandteil dieser Flexibilität. Sie treten in den Agenturen in den eher klassischen Varianten der Gleitzeit, Teilzeit und der Überstunden auf und entspringen dabei weniger einem systematischen Arbeitszeitmanagement als eingespielten Mustern und Gewohnheiten. Arbeitszeitbezogene Kategorien und Begrifflichkeiten haben für die Befragten keine Deutungsrelevanz, sie werden ins Reich der tariflich strukturierten Großbetriebe verbannt. Nichtsdestotrotz praktizieren die Agenturen flexible Anpassungen an betriebliche Erfordernisse und/oder Mitarbeiterbedürfnisse, die, wie nachfolgend noch deutlich werden wird, in Abgrenzung zur Normalarbeitszeit folgende typischen Strukturmerkmale aufweisen:

- Abkoppelung der individuellen persönlichen Arbeitszeit von der allgemeinen Betriebszeit,
- asynchrone Anwesenheit durch unterschiedliche Arbeitszeiten einzelner Mitarbeiter im Betrieb,
- Beweglichkeit/Reversibilität als Reaktion auf betriebliche Veränderungen (vgl. Bellgardt 1987, S. 17).

In den untersuchten Agenturen wie in der gesamten Werbebranche sind externe, freie Mitarbeiter, die bei Arbeitsspitzen und/oder für spezifische Anforderungen in Anspruch genommen werden, ein längst vertrautes Phänomen. Da in der Regel keine festen Zeitkontingente, sondern Kompetenzen und Produkte eingekauft werden, werden auch die Leistungsbeiträge der freien Mitarbeiter aufgaben- und ergebnisorientiert, also nicht nach den Vorgaben eines starren betrieblichen Arbeitszeitrahmens erbracht.

## 2.2 Zeitliche Aspekte der Arbeitsorganisation

Alle untersuchten Agenturen verfügen über die betrieblichen Grundfunktionen: Kundenkontakt und -beratung, Kreation (Text/Grafik) und Produktion/Abwicklung; der Media-Bereich, d. h. der Einkauf von Anzeigen- und Sendeplätzen, wird von einigen Agenturen fremdbezogen. Der “Full-Service”, mit dem die Agenturen ihr Angebotsspektrum beschreiben, umfasst sämtliche für die Entwicklung und Realisierung von Werbemitteln bzw. Werbekampagnen notwendigen Leistungen, die jedoch nicht alle eigenproduziert sind, sondern unter Hinzuziehung externer Kapazitäten erstellt werden. Dazu zählen “Spezialisten”, wie Fotografen, Marktforscher, Mediafachleute etc., deren interne Bereithaltung zu kostspielig wäre, ebenso wie die freie Mitarbeit bei bestimmten Projekten und Problemstellungen. Da in diesen Fällen meist ein spezifisches Know-How gefragt ist, greifen die Agenturen auf Personen oder auf einen Stamm freier Mitarbeiter zurück, mit denen sie

---

<sup>4</sup> Nachfolgend werden alle wörtlich wiedergegebenen Aussagen der Befragten durch kursive Schrift gekennzeichnet.

bereits längere Kooperationserfahrungen haben, darunter auch ehemalige Angestellte, die inzwischen auf selbständiger Basis arbeiten. Aus der freien Mitarbeit können sich durchaus zeitliche Entlastungseffekte ergeben, aber die entscheidenden Motive für diese Form des Fremdbezugs sind *“der vom Alltagsgeschäft unbelastete, kreative Input”* und der *“individuelle Biß”*, der *“Verschleißerscheinungen”* in der Agentur entgegenwirken soll.

Als wichtige Kapazitätsreserve müssen die freien Mitarbeiter betrachtet werden, die bei personellen Engpässen eingesetzt werden und den Agenturen damit eine flexible und personalpolitisch risikolose Anpassung an Arbeits- und Auftragsschwankungen erlauben. Allerdings profitieren nicht alle betrieblichen Funktionsbereiche von dieser personellen Verstärkung. Eine Tabuzone der Externalisierung bilden Kundenkontakt und -beratung, so daß hier das komplexe Anforderungsprofil nahezu zwangsläufig mit einer hohen Arbeitszeitbelastung korrespondiert. Die Kontakter sind die zentrale Schnittstelle nach außen, übernehmen aber zusätzlich interne Koordinations- und Konzeptionsaufgaben, wobei bei den Agenturinhabern, die häufig die Beratungsfunktion mit abdecken, noch die Führungsfunktion hinzukommt. Diese Aufgabenkumulation führen einige Befragte auch auf ihre Betriebsgröße zurück: *“Wir befinden uns in einer Zwischengröße, im doing business, das heißt, wir müssen selbst arbeiten und zugleich Arbeit organisieren”*.

Die enge Personenbindung in der Kundenbetreuung, die aus der Zuordnung fester Ansprechpartner zu den jeweiligen Kunden resultiert, das betriebliche Erfahrungswissen und die koordinativen Aufgaben der Berater bilden Barrieren gegen eine Fremdvergabe und damit gegen Delegationen und zeitliche Entlastungen der betreffenden Mitarbeiter. Aber auch da, wo externe Ressourcen mobilisiert werden können, müssen hohe zeitliche Beanspruchungen konstatiert werden. Ihr Ausmaß und ihre Permanenz führen u. a. deshalb nicht zu bedrohlichen Motivationsverlusten, weil den Mitarbeitern im Tausch gegen ihre hohe Einsatzbereitschaft von der Agenturleitung auch zeitliche Gestaltungsspielräume zugestanden werden.

## 2.3 Formen flexibler Arbeitszeit

### 2.3.1 Gleit- und Kernzeit

Die Mehrzahl der Agenturen läßt ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, innerhalb einer Gleitspanne von einer halben bis einer Stunde nach Beginn der offiziellen Öffnungs- bzw. Kundenansprechzeit den Arbeitsanfang selbst zu bestimmen. Einige wenige Agenturen räumen ihren Mitarbeitern aus der Kreation zusätzliche Exklusivrechte ein, indem diese morgens später als die restlichen Beschäftigten erscheinen dürfen. Dieses Zugeständnis an die *“Zeitmentalität der Kreativen”*, *“ihre Imagepflege als Nachtmensch und Spätaufsteher”* erfolgt im Tausch gegen deren hohes Engagement, sprich: ihre Bereitschaft, *“sich ohne Blick auf die Uhr”* auf den jeweiligen Arbeitsanfall einzustellen und dabei regelmä-

Bigge und phasenweise exzessive Überstunden in Kauf zu nehmen. Es handelt sich demnach um eine motivationsorientierte Form der internen Arbeitszeitdifferenzierung, die sich im Kundenempfang (Telefondienst, Sekretariat) anders darstellt. Hier nämlich sind die Beschäftigten von jeder Gleitmöglichkeit ausgenommen, weil die externe Erreichbarkeit der Agenturen klar definiert und verbindlich garantiert sein muß. Die Ansprechzeit der Agenturen, die an den Geschäftszeiten der Kunden orientiert ist, bildet den koordinativen Schnittpunkt mit der Umwelt und läßt, da jeder Betrieb diesen Grundservice bieten muß, kaum Spielräume für abweichende Regelungen. Die Dispositionsmöglichkeiten der Mitarbeiter beschränken sich hier auf die Mitsprache bei der Plazierung ihrer Arbeitszeit bzw. ihrer Teilzeitschichten.<sup>5</sup>

Der strikten Verpflichtung zum pünktlichem Arbeitsbeginn und zur Besetzungsgarantie entspricht der Vorzug eines regulären Arbeitendes, den die restlichen Mitarbeiter ausgesprochen selten genießen. An dieser Form betriebsinterner Arbeitszeitdifferenzierung läßt sich das in allen untersuchten Agenturen anzutreffende Grundmuster erkennen, daß der (informelle) Steuerungsbedarf mit dem Grad an Außenverantwortung zunimmt, was sich im Kundenempfang in expliziten Direktiven der Agenturleitung äußert, in anderen Bereichen der Selbstorganisation der Mitarbeiter überlassen bleibt. Damit sind allerdings keine ungezügelten zeitlichen Freiheiten verbunden, denn alle Agenturen haben eine betriebliche Kernzeit definiert. Die betriebliche Kernzeit konturiert den Umgang mit zeitlichen Freiräumen, die den Beschäftigten als Kompensation ihrer hohen Überstundenbereitschaft bewußt zugebilligt werden bzw. als nicht-intendierte Ungewißheitszonen (vgl. Crozier/Friedberg 1979) schlichtweg gegeben sind. Sie kann als ungeschriebene, aber sehr verbindliche Erwartungsstruktur beschrieben werden, die das Zeitverhalten und die Zeitstrategien der Beschäftigten nicht determiniert, aber doch im Sinne folgender betrieblicher Funktionserfordernisse integriert und begrenzt:<sup>6</sup>

- der Garantie einer gemeinsamen Mindestpräsenz- bzw. Soll-Arbeitszeit,
- der Synchronisierung der spezialisierten Teilbereiche: Kundenberatung/Kundenkontakt, Kreation, Produktion, Media und Administration,
- der Sicherung der Mindestbesetzung und Kooperationsfähigkeit der Teams bei temporären Abwesenheiten einzelner Mitarbeiter,

---

<sup>5</sup> Die Teilzeitbeschäftigung war in den Agenturen so wenig verbreitet, daß sich eine gesonderte Darstellung erübrigt. Sie konzentriert sich auf die klassischen administrativen Bereiche, die hauptsächlich von Frauen besetzt sind. Dem hohen Anteil weiblicher Angestellter in den Agenturen entspricht deshalb keine hohe Teilzeitquote, weil es sich um hochqualifizierte Frauen in verantwortungsvollen Positionen der Beratung, der Kreation und der Produktion handelt, also Funktionen, die in aller Regel an eine Vollzeitbeschäftigung gekoppelt sind.

<sup>6</sup> Die theoretische Basis der Untersuchung bildet eine Verknüpfung der systemtheoretischen Zeitanalysen von Luhmann und Bergmann mit der systemischen Organisationsanalyse von Crozier/Friedberg (vgl. dazu Thinner 1996, S. 70 ff.).

- der Quantifizierung und Plazierung der Zeit für interne Abstimmungen und Koordinationen,
- der Kalkulation der Arbeitsergebnisse im Rahmen interner Arbeitsplanungen und fristgerechter Auftragsabwicklung sowie
- der Dokumentation der Betriebs- bzw. Geschäftsfähigkeit nach außen.

Neben der Kernzeit fungiert die teamförmige Organisation der Agenturen als weiteres wichtiges Regulativ, insbesondere in den Bereichen, *“in denen nicht der Kunde für Disziplin sorgt”*. Denn mit der zeitlichen Autonomie der Mitarbeiter erhöhen sich potentiell die zeitlichen Verwendungsalternativen und steigt der Bedarf an wechselseitiger Abstimmung und Koordination. Selbst die Kreativen müssen sich in der Einteilung und Nutzung ihrer Arbeitszeit neben den durch die Kernzeit- und Terminvorgaben gesetzten Rahmenbedingungen primär an dem engen Kooperationszusammenhang der Teams orientieren. Damit fungieren die Teams nicht nur als Regulator individueller Flexibilitäten, sondern als auch als Substitut für strikte Arbeitszeitkontrollen durch die Unternehmensleitung, die *“aufgrund der Dynamik und der Disziplinierung im Team”* offenbar keinen weiteren Regulierungs- und Interventionsbedarf hat. Temporäre Abwesenheiten vom Arbeitsplatz oder die Plazierung freier Tage werden in erster Linie innerhalb der Teams, nicht mit der Agenturleitung, abgestimmt.

### 2.3.2 Überstunden

Die kooperative Orientierung am Anderen wird von einem zweiten ungeschriebenen Gesetz ergänzt, das ein Befragter folgendermaßen zusammenfaßt: *“Die Mitarbeiter haben nicht die unternehmerische Freiheit, aber die Pflicht zu unternehmerischem Denken und Handeln”*. Unter Arbeitszeitgesichtspunkten ist damit die Bereitschaft der Beschäftigten gemeint, sich an wechselnde und meist hohe Arbeits- und Zeitanforderungen anzupassen. Von Seiten der Agenturleitung wird dieses Engagement vorausgesetzt und findet seine Grenze allenfalls *“in der Belastbarkeit des Personals”*, jedoch nicht in der arbeitsvertraglich fixierten 40-Stunden-Woche. Selbst in den drei Agenturen, in denen formal eine Arbeitszeitverkürzung bis zu 37 Wochenstunden gilt, bleibt niemand von regelmäßigen Überstunden in Form von täglichen, ein- bis fünfstündigen Ausdehnungen des Arbeitsendes über die Kernzeit hinaus verschont. Hier sind Extrembelastungen wie Nacht- und Wochenendarbeit bei saisonalen Arbeitsspitzen und in bestimmten Projektphasen, etwa einer Präsentationsvorbereitung, ebensowenig enthalten wie das stundenweise Auftauchen in der Agentur am Wochenende, *“um ungestört arbeiten zu können und sich mit den neuesten Technologien auseinanderzusetzen”*.

Überstunden sind also keineswegs nur Ausdruck karriereorientierter Einsatzbereitschaft oder schöpferischer Rhythmen, sondern häufig die verbleibende Restzeit zur Bewältigung des Arbeitspensums. Neben kundenbedingten Arbeitsschüben sind es vor allem

die internen Kooperationserfordernisse, die große Teile der betrieblichen und individuellen Arbeitszeitbudgets absorbieren. *“Die eigentliche Arbeitszeit, in der man wirklich produktiv ist, wird immer geringer. Siebzig bis achtzig Prozent der Arbeitszeit sind im Zeitalter der Arbeitsteilung durch Koordination, Kooperation und Mitarbeitergespräche gebunden”*. Daneben sorgen akute kundenbedingte Arbeitsschübe, Termindruck und nicht zuletzt die Aufgabenvielfalt für zeitliche Engpässe. *“Das Zeitproblem, das in Marketing, Werbung und PR zu lösen ist, ist demnach die Doppelaufgabe von Pegasus und Ackergaul. Die Arbeit als Ackergaul frißt die Zeit, die der geflügelte Pegasus für seine kreativen Höhenflüge benötigt”* (Willing/Maubach 1990, S. 23 f.).

An der Arbeitszeitstruktur der Kundenberatung wird besonders deutlich, daß die Kernzeit eine höchst dehnungsfähige Zeitgrenze bildet, die für die Bewältigung der Kundenanliegen nicht ausreicht. Neben dem zeitlichen Aufwand, der aufgrund des jeweiligen Auftragsvolumens und -zuschnitts erforderlich ist, entsteht im alltäglichen Kundenkontakt immer wieder punktueller, spontaner Reaktionsdruck, der ein Höchstmaß an persönlicher, situativer Flexibilität abverlangt. Die Spezifität der Produkte erhöht den Abstimmungsbedarf mit den Kunden, denn der Agenturkunde soll sich ja mit dem Produkt gegenüber seiner Konkurrenz profilieren, zudem muß Kontaktpflege im *“People Business”* Werbung als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet werden. *“Zwar wird eine Leistung außerhalb der Interaktion von Menschen erbracht (vom Entwurf bis zum gestalteten Werbemittel), die konkrete Gestalt dieser Leistung wird aber entscheidend durch die Interaktion zwischen Bedienendem und Bedientem determiniert (...)* Eine Werbeagentur entwickelt nicht ein Produkt und versucht es am Markt zu verkaufen, sie bietet vielmehr ihren Kunden Problemlösungen an” (Nerdinger 1990, S. 58).

Ob permanente Überstunden zum *“Biorhythmus”* einer Agentur gehören, wie es ein Befragter formuliert, oder als personalpolitisch bedenkliche Entwicklung zu sehen sind, darin sind sich die Inhaber nicht einig. Während die einen sie als hochdotierte *“Branchengepflogenheit”* betrachten, lassen andere ein gewisses Unbehagen angesichts des Ausmaßes und der Häufigkeit der Überstunden erkennen. Dies bedeutet aber noch nicht, daß die naheliegende Lösung einer Personalerweiterung ins Auge gefaßt würde. Nicht nur die potentiellen Personalkosten, sondern auch die Schwierigkeit, im Gratifikationswettbewerb mit den Großagenturen qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, bilden diesbezüglich Barrieren. Hinzu kommt, daß die in personalintensiven Dienstleistungen ohnehin hohe Kostenbelastung mit zunehmendem Anteil hochqualifizierter, teurer Arbeitskräfte - wie sie in der Werbung benötigt werden - steigt. Dazu müssen noch die Kosten der freien Mitarbeit addiert werden.

#### **2.4 König Kunde: Einflüsse auf die Organisation der Arbeitszeiten**

Neueinstellungen und eine bessere Abstimmung von Personalkapazität und Arbeitsanfall würden nach Einschätzung der Befragten voraussetzen, daß letzterer im voraus bestimmt

werden könnte. Dies aber scheitert an den Ungewißheiten der Nachfrage, die sich in Turbulenzen des Alltagsgeschäfts wie in jahreszeitlichen Arbeitsschwankungen zeigen. Planungsdefizite in den Kundenunternehmen durchkreuzen unmittelbar die agenturinternen Kapazitäts- und Zeitpläne, werden aber von den Befragten weniger als Versäumnisse oder gar Willkür denn als Folge der hohen Dynamik und Unberechenbarkeit auf den Kundenmärkten gedeutet, die dazu führen können, daß Werbemaßnahmen überraschend modifiziert werden. Daneben treten im Verlauf eines Jahres Auftragsschwankungen auf, etwa Messetermine, Budgetplanungen oder das Weihnachtsgeschäft der Kunden. Die sind zwar aufgrund ihrer periodischen Wiederkehr antizipierbar, hinsichtlich des damit verbundenen Zeit- und Arbeitsaufwands aber schwer kalkulierbar, weil die Leistungsinhalte noch nicht genügend konkretisiert sind. Wahre Arbeitslawinen rollen auf eine Agentur zu, wenn sie Präsentationen für Neugeschäfte und Neukunden vorbereitet, da diese häufig im Wettbewerb mit Konkurrenten stattfinden und deshalb herausragende Leistungen erwartet werden. Abgesehen von der langen Zeitspanne zwischen der ersten Kontaktaufnahme und der Einladung zur Präsentation werden hier hohe Vorinvestitionen erbracht, deren Erfolg alles andere als sicher ist. Aufgrund der hohen Bedeutung des Kundenzugewinns werden die letzten personellen Reserven mobilisiert, sprich massive Überstunden geleistet, denn Neueinstellungen wären angesichts des ungewissen Präsentationsausgangs ausgesprochen waghalsig.

Das Neugeschäftsrisiko verdeutlicht ebenso wie der hohe Anpassungsdruck, der von den Nachfrageschwankungen ausgeht, die relativ geringe zeitliche Autonomie der Agenturen im Verhältnis zu ihrer Kundenumwelt. Diese muß im Kontext der fehlenden zeitlichen Autonomie von Dienstleistungen (vgl. Engfer 1982, S. 108) gesehen werden. Die sachliche und zeitliche Unbestimmtheit der Nachfrage, die nicht durch Vorratsproduktion aufgefangen werden kann, erfordert von den Produzenten in hohem Maße eine Orientierung an den eingehenden Umweltinputs. Anstatt im Sinne eigener Zeitpläne und -strukturen zu agieren, können sie oft erst mit dem nicht vorhersehbaren Eintritt eines Umwelteignisses, sprich: der Nachfrage reagieren. Das grundsätzliche Problem, die betriebliche Systemzeit von den diskontinuierlichen und zyklischen Marktvorgängen abzukoppeln und zu verstetigen (vgl. Brose 1982, S. 390), erfährt hier eine dienstleistungsimmanente Zuspitzung.

Die strategischen Operationen der Agenturen beschränken sich demnach mehr auf die defensive Abwehr von Störungen und Unregelmäßigkeiten (vgl. Offe 1984, S. 275) und auf die Bewältigung von Ungewißheiten, als daß sie eine aktive Umweltkontrolle erlauben. Wenn sich die Befragten dennoch nicht dem Zeitzugriff ihrer Kunden ausgeliefert sehen, dann liegt dies insbesondere bei langjährigen Kundenbeziehungen an Spielregeln, die den Agenturen Schutz- und Freiheitszonen für die Entfaltung eigener Zeitinteressen gewähren. Die Terminierung der Auftragsabwicklung erfolgt prinzipiell und, soweit davon nicht unumstößliche Fixtermine tangiert werden, in beiderseitigem Einvernehmen, d. h. unter Berücksichtigung der agenturinternen Bearbeitungskapazität. Die durch die

Kernzeitregelungen konstituierte Arbeitszeitstruktur hat hier kaum selektive oder grenzbildende Kraft. Und dies weniger, weil die Kernzeitgrenzen von den Zeitinteressen der Kunden durchbrochen werden, sondern weil die Kernzeitgrenzen in den strategischen Kalkülen der Agenturinhaber selbst keine große Rolle spielen. Die eigentliche Verhandlungsgrundlage im Zeit-Bargaining mit der Umwelt bilden die gewohnheitsmäßigen Ausdehnungen der Arbeitszeit in Form von Überstunden. Sie bestimmen das Ausmaß der bewältigbaren Umwelt- bzw. Auftragskomplexität.

Mit dem so erweiterten Zeitkontingent können die Agenturen gegenüber ihren Kunden die Flexibilität zeigen, die einerseits als zusätzlicher Servicefaktor in den Wettbewerb eingebracht wird, zum anderen im Falle unerwarteter Kundenanforderungen zum notwendigen Bestandteil von Termintreue werden kann. Die grundsätzliche Beachtung der beiden Zeitnormen, Flexibilität und Termintreue, wird von den Kunden honoriert, indem sie den Agenturen in bestimmten Phasen einer Kampagnenentwicklung Zeit lassen und in gewissem Rahmen zeitliche Verzögerungen tolerieren. Diese faktischen Spielräume liefern eine Erklärung dafür, daß die Befragten die Zeitanforderungen der Kunden nicht ausschließlich als Fremdzwang deuten und die Varianz ihrer Arbeitszeitstruktur ebenfalls nicht unter diesem Aspekt problematisieren.

## 2.5 Karriere, Kunst und Stress: Arbeits- und Zeitorientierungen in Agenturen

Während der Kundenfaktor die Notwendigkeit zur Flexibilität erzeugt, ergibt sich deren Möglichkeit erst aus dem hohen Engagement der Mitarbeiter, d. h. deren Bereitschaft, weniger zeit- als aufgabenorientiert zu arbeiten und dabei auch akut hohen Arbeitsanfall zu bewältigen. Dies setzt "Self-Commitment" und Organisationskompetenz voraus, also Arbeitshaltungen und Fähigkeiten, die sich in einem rigiden Zeitregime kaum entfalten können. Damit verbinden sich für die Agenturleitungen notwendigerweise Kontrollverzichte und erscheint es "strategisch durchaus rational, den Angestellten eine gewisse Handlungsautonomie (zum Beispiel über die zeitliche Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte) zuzugestehen" (Offe 1984, S. 277). Die Befragten sehen diesen Zusammenhang ebenfalls: *"Sofern die Mitarbeiter mit ihren Freiheiten umgehen können, sind sie viel engagierter, als wenn man alles verordnet und reglementiert"*.

Angesichts der zeitlichen Belastungsprofile, die sich insbesondere in der Kreation und in der Kundenberatung zeigen, könnte man annehmen, daß sich die Zeitaufonomie der Mitarbeiter darin erschöpft, ihre Überstunden zu organisieren. Ohne die Überstundenproblematik zu verharmlosen, müssen jedoch *"die Möglichkeiten, sich seine Arbeitszeit relativ frei einzuteilen"* und die unkomplizierten Absprachen zu Abwesenheiten während der Kernzeit, zur Plazierung freier Tage und die Gewährung von Sonderurlauben nach besonders hektischen Arbeitsphasen als motivationswirksame Kompensationen betrachtet werden. In Verbindung mit dem beruflichen Selbstverständnis der in der Werbung Beschäftigten, dem ausgeprägten Karrierestreben, den künstlerisch angehauchten Arbeitsin-

halten, dem Flair der Branche und der Arbeitsatmosphäre kleiner Teambetriebe relativiert sich die Belastungsproblematik. Das Bedürfnis nach "Zeitsouveränität" im Sinne zeitlicher Selbstbestimmung gewinnt dabei gegenüber dem Wunsch nach einem quantitativen Zuwachs an "Zeitwohlstand" zunehmend an Bedeutung (vgl. Hinrichs 1992, S. 326).

Die Verdrängung der Zeit im Arbeitsverständnis und -verhalten der Mitarbeiter basiert also auf einer Mischung individueller Zeit- und Arbeitsorientierungen, aufgabenimmanenter Zeitmuster, wie der mangelnden Abrufbarkeit von Ideen, zeitlichen Freiräumen, der Wirksamkeit der o. g. Motivationsfaktoren und der Zeitzwänge des betrieblichen Arbeitsanfalls. Zeitempfinden und Zeitznutzung sind in den Agenturen in einen Arbeits- und Sozialkontext eingebettet, der durch gegenseitiges Vertrauen, hohe Eigenverantwortung und direkte Kooperationsbezüge gekennzeichnet ist. Die kooperative Orientierung am anderen schließt die Person des Inhabers mit ein, dessen sichtbar hohes Engagement vorbildlich oder zumindest tröstlich wirkt. *"Als Eigentümer und Mitgesellschafter eines solch kleinen Unternehmens unterliegt man einer extremen Überwachung. Das heißt, wir müssen von uns selbst viel verlangen, denn das ist das, was die Leute sehen und honorieren. Wenn sie mehr arbeiten müssen, ist das nicht so schlimm, weil die Chefs das ja auch tun"*.

Die Transparenz von Leistungsbereitschaft und Arbeitseinsatz, die nicht nur zwischen der Agenturleitung und den Beschäftigten, sondern auch innerhalb der Teams eine wichtige Voraussetzung vertrauensvoller Zusammenarbeit bildet, fungiert zugleich als Kontrolläquivalent hinsichtlich der Beachtung arbeitszeitbezogener Spielregeln. Die Mehrzahl der Befragten begründet damit den Verzicht auf striktere Arbeitszeitregelungen und -kontrollen. Nur wenige erwägen eine stärkere *"Strukturierung der Arbeitszeit"*, wenn die Agentur eine nicht mehr überschaubare Größe annehmen würde, befürchten aber zugleich demotivierende Wirkungen auf die Mitarbeiter. *"Eine zunehmende Regulierung würde nicht nur das gegenseitige Vertrauen in Frage stellen, sondern wäre auch ineffizient, weil sie die Fähigkeit zur Selbstorganisation unterminieren würde"*. Die Präferenz der Inhaber wie der Mitarbeiter für ein gewisses Laissez-Faire ist Bestandteil einer nicht inszenierten, sondern gewachsenen Organisations- und Führungskultur, die von *"Vertrauen statt Kontrolle"* lebt und deshalb die (eigensinnigen) Arbeits- und Zeitorientierungen der Akteure nicht als Risikofaktoren in Schach hält, sondern als Motivations- und Erfolgskomponenten integriert. *"Das Denken und Verhalten der Beteiligten ist der Gestaltungskern des Relationship Business. Wesentlich ist dabei das Vertrauen zwischen den Kunden und der Agentur als zwei Partnern. Eine solche Partnerschaft läßt sich aber nur aufbauen, wenn die Agenturführung auch ihre Mitarbeiter im eigenen Haus als Partner behandelt"* (Tostmann 1992, S. 15).

### 3 Arbeitszeitverständnis und -gestaltung in kleineren Dienstleistungsbetrieben: einige Verallgemeinerungen

Die Untersuchungsergebnisse bilden nur einen kleinen Ausschnitt betrieblicher Wirklichkeiten ab, erlauben aber dennoch einige allgemeine Schlußfolgerungen für den Bereich hochqualifizierter Dienstleistungstätigkeit und deren klein- und mittelbetriebliche Organisation. Zunächst läßt sich festhalten, daß mit modernen Dienstleistungen neue Märkte, Produkte, Kompetenz- und Arbeitsstrukturen, jedoch nicht zwangsläufig innovative Arbeitszeitmodelle korrespondieren. Im Gegenteil: die Agenturen bewegen sich mit Gleitzeit, Überstunden und Teilzeit in einem sehr konventionellen Arbeitszeitrahmen, der allerdings durch informelle Praktiken und Arrangements aufgelockert wird. Es handelt sich dabei um eine bewährte Praxis, die einen Grad an Selbstverständlichkeit erreicht hat, daß das Thema Arbeitszeit schon keines (mehr) ist. Mit dem Hinweis auf die Zeitautonomie der Mitarbeiter wird eine *“weitere Systematisierung”* der Arbeitszeit abgelehnt bzw. allenfalls bei steigender Betriebsgröße in Erwägung gezogen. In den untersuchten Agenturen werden dafür primär motivationale Argumente angeführt. Andere Untersuchungen verdeutlichen aber, daß auch eine skeptische Haltung gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen besteht, wobei der befürchtete Kosten- und Koordinationsaufwand im Vordergrund steht. *“Eine rationale Kosten-Nutzen-Betrachtung, die bei der Arbeitszeitflexibilisierung allerdings einen erheblichen Aufwand der Informationsgewinnung bedingt, scheitert an einer subjektiven Ex-ante-Abwertung”* (Haarland 1990, S. 62).

Die in den Agenturen konstatierte Ablehnung einer stärkeren Arbeitszeitregulierung und -kontrolle muß angesichts der hohen Überstundenbelastung ambivalent bewertet werden. Denn erstens entfällt mit einer nicht korrekten Zeiterfassung für die Beschäftigten auch ein Beweisstück ihrer hohen arbeitszeitlichen Belastung. Zweitens zeigt sich hier wiederum ein klein- und mittelbetriebliches Spezifikum, dem Konkurrenzdruck auf den Märkten mit der einzigen *“Flexibilitätsreserve Arbeitskraft”* entgegenzuwirken und zwar durch Arbeitsintensivierungen wie Überstunden und anderen Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen (vgl. Weimer 1990, S. 93). Solche Formen *“passiver Flexibilisierung”* sind in kleineren Betrieben aufgrund der fehlenden formalen Interessenvertretungen leichter durchsetzbar (vgl. Semlinger 1988, S. 232 f.), was allerdings nicht ausschließt, daß die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten berücksichtigt werden. Für eine Bewertung der Arbeitszeitpraxis ist darüber hinaus bedeutsam, daß sich Arbeitszeitzufriedenheit stets aus mehreren Quellen speist. *“Arbeitszeitbezogene Präferenzen bilden für sich keine hinreichend valide Grundlage zur Bestimmung der Interessenlage abhängig Beschäftigter. Arbeitszeit ist nur ein Aspekt von Beschäftigungsverhältnissen und auch nur eine für die Arbeits- und Lebenssituation wichtige Dimension”* (Schmidt 1991, S. 49).

Hohe arbeitszeitliche Beanspruchungen scheinen in den hochqualifizierten Dienstleistungstätigkeiten von den Beschäftigten weniger als Belastungsfaktor, sondern vielmehr als beruflich-fachliche Herausforderung und Profilierungschance wahrgenommen zu wer-

den. Die Bereitschaft zu unregelmäßigen, über den Normalarbeitstag hinausgehenden Arbeitszeiten und sogar deren Verteidigung als Zeitautonomie "ist daher ein durchaus konsequentes und zweckrationales Verhalten, das sich eben nicht, wie der beliebte Neologismus *workaholics* suggeriert, aus abnormen Charaktereigenschaften der Mitarbeiter erklären läßt, sondern aus den Sozialformen und den spezifischen Organisationsprinzipien, die in diesem Beschäftigungsbereich bestehen (...), in denen sich in einer selbstverstärkenden Weise Beschäftigungsbedingungen und hohe Arbeitsmotivation zu einer Organisationsform verdichtet haben, deren Charakteristikum die Ausbildung hoher Vertrauensbeziehungen zwischen Beschäftigten und Leitung sowie der Beschäftigten untereinander ist" (Littek et al. 1991, S. 28). In kleineren Teambetrieben bilden die soziale, kommunikative Dichte und die überschaubaren Organisationsstrukturen und -prozesse einen günstigen Nährboden für die Entstehung von Vertrauen. Es zeigt sich zudem, "daß insbesondere Beschäftigte in Teambetrieben, die ihren Qualifikationen entsprechend eingesetzt werden, objektive Belastungen wie eine Erhöhung von Umfang und Dauer der Arbeitszeit in der Aufbauphase oder Auftragsdruck in geringerem Maße als subjektive Belastung wahrnehmen" (Dohmeyer/Funder 1991, S. 95).

Die Möglichkeit und die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Selbstorganisation erweist sich angesichts der zeitlichen und sachlichen Unbestimmtheit komplexer Dienstleistungen und ihrer Personengebundenheit als funktional adäquate, wenn nicht sogar unumgängliche Konzession der Unternehmensleitung. "Während bei der primär technikgebundenen Betriebszeit die betriebliche Leistung im Sinne von Ausbringungsmenge und -qualität zumindest partiell vom Arbeitszeit-Umfang abgekoppelt werden kann, sind das Volumen und die Qualität des Outputs bei personengebundenen Dienstleistungen weitaus stärker an den Umfang der Arbeitszeit, aber auch an deren Dauer und Lage gebunden" (Hegner/Kramer 1991, S. 68). Hinzu kommt die für alle Dienstleistungen "eigentümliche Ungewißheit (...) auf Anlässe reagieren (zu) müssen, deren Auftreten nach Zeit, Art und Ort prinzipiell nicht im voraus bestimmbar ist" (Engfer 1982, S. 108). Doch ebensowenig wie ausschließlich Dienstleistungsbetriebe einer hohen Nachfrage- bzw. Umweltdynamik ausgesetzt sind, gelten auch die beschriebenen Arbeits(-zeit)formen nur in diesem Segment. Sie charakterisieren vielmehr hochqualifizierte Tätigkeiten, bei denen die Selbstregulation der Beschäftigten eine zentrale Voraussetzung für qualitativ hochwertige Outputs bildet.

Damit gibt es nicht nur in kleineren und mittleren Betrieben zu "Vertrauen" als Mechanismus der Reduktion von Komplexität und Unsicherheit (Luhmann 1989) keine ernsthafte Alternative. Vertrauen ist allerdings nicht nur eine riskante Vorleistung, sondern die auf seiner Grundlage gewährten Freiräume ermöglichen darüber hinaus differente zeitliche Verwendungsmuster der einzelnen Mitarbeiter und erzeugen damit neue Integrations- und Koordinationsbedarfe. "In Bezug auf die Eigenzeiten der Individuen ist innerhalb jeder Organisation ein sensibler Balanceakt vonnöten, bei dem bei Strafe der Ineffizienz keiner der beiden Aspekte des Widerspruchs vernachlässigt werden darf. Während das völlige Eingehen auf die Eigenzeitanprüche der Individuen in Organisationen per se nicht

möglich ist bzw. die Organisation dies verhindern würde, hat auch deren zu geringe Berücksichtigung auf Dauer negative Auswirkungen nicht nur auf die betroffenen Personen, sondern auch auf den Erfolg der Organisation" (Simsa 1996, S. 87).

Diese Berücksichtigung wird angesichts der Tendenz zur "normativen Subjektivierung der Arbeit (...) im Sinne der Geltendmachung persönlicher Ansprüche, Vorstellungen und Forderungen in der Arbeit, im Gegensatz zu solchen Momenten von Handlungsspielräumen und Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse, die aus dem funktionalen Interesse des Arbeitsprozesses zugestanden werden" (Baethge 1991, S. 6 f.) immer bedeutsamer, vor allem in Branchen, in denen "*alles aus den Köpfen und der Interaktion der Menschen heraus geschieht*", wie es ein Befragter formuliert. Daß mehr Vertrauen gewagt werden kann, liegt auch darin begründet, daß auf der gegenwärtigen Stufe der gesellschaftlichen Zeitstrukturierung und des individuellen Zeitbewußtseins bereits in hohem Maße ein Wandel zeitbezogener Fremdwänge in Selbstwänge (Elias 1992) stattgefunden hat. "Denn erst, wenn der soziale Habitus der Zeitdisziplin fest verankert ist, kann davon ausgegangen werden, daß Menschen sich an die Regeln von Gleitzeit, Wechselschicht etc. halten (...). Erst wenn die Zeitregulierung nicht mehr punktuell und partikulär ist, sondern das ganze Leben der Menschen überzieht (...) - erst dann kann eine Gesellschaft sich flexible Arbeitszeiten, individualisierte Zeitstrukturen leisten" (Mogge-Grotjahn 1990, S. 87).

## Literatur:

- Baethge, Martin, 1991: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: Soziale Welt 1, S. 6-19.
- Beck, Ulrich, 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.
- Bellgardt, Peter, 1987: Flexible Arbeitszeitsysteme. Entwicklung und Einführung. Arbeitshefte Personalwesen 13. Heidelberg.
- Brose, Hanns-Georg, 1982: Die Vermittlung von sozialen und biographischen Zeitstrukturen, in: Schmidt, Gert; Braczyk, Hans-Joachim; Knesebeck, Jost-Hermeid von dem (Hrsg.): Materialien zur Industriesoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 24. Opladen, S. 385-407.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard, 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.
- Dellekönig, Christian, 1995: Der Teilzeit-Manager: Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeiten. Frankfurt a. M.
- Domeyer, Volker; Funder, Maria, 1991: Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben. Sozialverträgliche Technikgestaltung. Materialien und Berichte, Bd. 19. Opladen.
- Engfer, Uwe, 1982: Arbeitszeitflexibilisierung als Rationalisierungsstrategie im Dienstleistungssektor. In: Offe, Claus; Hinrichs, Karl; Wiesenthal, Helmut (Hrsg.): Arbeitszeitpolitik. Formen und Folgen einer Neuverteilung der Arbeitszeit. Frankfurt a. M., S. 106-115.
- Elias, Norbert, 1992: Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II., 4. Aufl., Frankfurt a. M.

- Haarland, Hans Peter, 1990: Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht des Mittelstands. Ergebnisse aus einer empirischen Untersuchung. In: Ackermann, Karl-Friedrich; Hofmann, Michael (Hrsg.): *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*. Frankfurt a. M., S. 43-67.
- Hegner, Friedhart; Kramer, Ulrich, 1991: Expansion und Reduktion der Arbeitszeiten. Zur möglichen Auflösung scheinbarer Widersprüche, in: Friedrich, Peter; Gross, Peter (Hrsg.): *Arbeitszeitveränderung in wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ethischer Sicht*. Baden-Baden, S. 29-95.
- Hinrichs, Karl, 1992: Die Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung. Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen, in: *Soziale Welt* 3, S. 313-330.
- Hörning, Karl H.; Gerhard, Anette; Michailow, Matthias, 1991: *Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten - neuer Lebensstil*. 1. Aufl., Frankfurt a. M.
- ISO (Institut zur Erforschung sozialer Chancen), 1996: *Arbeitszeit '95. Arbeitszeitstrukturen, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland*, von Bauer, Frank; Groß, Hermann; Schilling, Gabi im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Neuss.
- Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich; Gondek, Hans-Dieter, 1991: Einleitung. Dienstleistungsarbeit, Angestelltensoziologie, alte und neue Themen. In: Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich; Gondek, Hans-Dieter (Hrsg.): *Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen*. Berlin, S. 9-32.
- Luhmann, Niklas, 1989: *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. 3. durchges. Aufl., Stuttgart.
- Luhmann, Niklas, 1975: *Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten*. In: Luhmann, Niklas: *Politische Planung*. 2. Aufl., Opladen, S. 143-164.
- Mogge-Grotjahn, Hildegard, 1990: *Arbeit, Technik, Zeit: Überlegungen zur sozialen Rationalisierung in Industriegesellschaften*. Stuttgart.
- Nerdinger, Friedemann W., 1990: *Lebenswelt Werbung. Eine sozialpsychologische Studie über Macht und Identität*. Frankfurt a. M.
- Offe, Claus, 1984: *Das Wachstum der Dienstleistungsarbeit: Vier soziologische Erklärungsansätze*, in: Offe, Claus: *"Arbeitsgesellschaft". Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt a. M., S. 291-319.
- Schmidt, Volker H., 1991: *Die Erosion des Normalarbeitstages*. In: Berger, Ulrike; Schmidt, Volker H.; Wiesenthal, Helmut (Hrsg.): *Neue Technologien - verschenkte Gelegenheiten?* Opladen, S. 29-58.
- Semlinger, Klaus, 1988: *Kleinbetriebliche Flexibilität zwischen "aktiver Entwicklung" und "passiver Anpassung"*. In: *Internationales Gewerearchiv* 4, S. 227-237.
- Stalk, George, 1989: *Zeit - die entscheidende Waffe im Wettbewerb*. In: *Harvard-Manager* 1, S. 37-46.
- Simsa, Ruth, 1996: *Wem gehört die Zeit? Hierarchie und Zeit in Gesellschaft und Organisation*. Frankfurt a. M.
- Thinnes, Petra, 1996: *Arbeitszeitmuster in Dienstleistungsbetrieben. Eine zeit- und organisationssoziologische Untersuchung am Beispiel der Werbebranche*. Frankfurt a. M.
- Tostmann, Thomas, 1992: *Nützt Werbeagenturen eine eigene Kultur?* In: *Harvard-Manager* 4, S. 11-15.
- Volkholz, Volker, 1996: *Einleitung*. In: Volkholz, Volker; Schrick, G. (Hrsg.): *Dienstleistungen im 21. Jahrhundert. Eine öffentliche Diskussion. Reihe "Themen und Thesen" des RKW*. Eschborn, S. 7-41.

- Weimer, Stefanie, 1990: Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben einige Ergebnisse empirischer Forschung und neuerer Entwicklungstendenzen. In: Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria (Hrsg.): Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel. Reihe des Forschungsschwerpunkts "Zukunft der Arbeit", Universität Bielefeld, Bd. 7. Frankfurt a. M., S. 87-99.
- Willing-Partner International Management Consulting; Willing, S. A.; Maubach, U., 1990: Mehr Zeit für creatives Denken in Marketing, Werbung und Public Relations. Wirtschaftswoche. Buchreihe Werbung, Bd. 1. Düsseldorf.

**Dr. Petra Thinnes**  
**Ruhr-Universität Bochum**  
**Institut für Arbeitswissenschaft**  
**Universitätsstraße 150**  
**44780 Bochum**  
**Tel.: 0234/700-7732/-30**  
**Fax: 0234/7094-118**  
**e-mail: [petra.m.thinnes@ruhr-uni-bochum.de](mailto:petra.m.thinnes@ruhr-uni-bochum.de)**

*Petra Thinnes*, Dipl.-Soz., Dr. phil., geb. 1959, Studium der Soziologie an der Universität Trier mit Schwerpunkt Stadt- und Regionalsoziologie, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Hamburg-Harburg mit den Forschungsschwerpunkten Unternehmensgründungen und Arbeitszeitflexibilisierung, danach selbständige Tätigkeit im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, seit 1996: wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum: DFG-Projekt: Regionalisierungstendenzen in Wirtschaft und Politik am Beispiel der Umstrukturierung von Opel in Bochum und Eisenach", Lehrveranstaltungen zur Industrie- und Organisationssoziologie, Arbeitsorganisation und -gestaltung, Organisationsberatung, geplante Habilitation im Bereich internationales Personal- und Organisationsmanagement