



**ULRICH MÜCKENBERGER:  
LEBENSQUALITÄT DURCH  
ZEITPOLITIK. WIE ZEITKON-  
FLIKTE GELÖST WERDEN  
KÖNNEN**

edition sigma,  
Berlin 2012

ISBN 978-3-8360-8742-1  
299 Seiten, € 19,90

Die traditionelle Arbeitszeitpolitik – nicht nur der Gewerkschaften – scheint mehr und mehr ins Leere zu laufen: Den weitgehend folgenlosen Forderungen nach generellen Arbeitszeitverkürzungen und solidarischer Arbeitsumverteilung steht die Realität zunehmend individualisierter und flexibler Arbeitszeiten entgegen. Dies eröffnet auch Spielräume für bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung im Interesse der einzelnen Beschäftigten, aber vielfach geht eben auch die Schutzwirkung kollektiver Regulierung verloren – mit der Folge von Überlastungen, Stress und reduzierter Planbarkeit für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Einen zweiten Ausgangspunkt der Argumentation in dem hier besprochenen Band markiert der Umstand, dass Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation und Öffnungszeiten traditionell durch bilaterale Aushandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite festgelegt und reguliert werden, während die Seite der Kunden bzw. Nutzer dabei wenig Beachtung und Berücksichtigung findet. Dies erscheint insbesondere im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen als wachsendes Problem, weil es dazu beiträgt, dass die Organisation des „normalen“ Alltags der „normalen“ Familien bzw. Haushalte zu einer immer anspruchsvolleren Managementaufgabe wird. Im normalen Alltag vieler Menschen kommt in einem sehr engen Ausschnitt des raum-zeitlichen Koordinatensystems „alles zusammen“ (K. Jurczyk). Wie derartige Zusammenhänge hergestellt werden, wie sie erlebt und bewältigt werden, war schon immer Gegenstand von „Zeitpolitik“.

Vor diesem Hintergrund versucht Ulrich Mückenberger in seinem jüngsten Buch beide Aspekte – die betriebs- bzw. arbeitspolitische und die alltags- bzw. zeitpolitische Fragestellung – systematisch miteinander zu verknüpfen und der Frage nachzugehen, ob und wie in der postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft eine „zeitpolitische Erweiterung der industriellen Beziehungen“ dazu beitragen kann, „den zeitlichen Anliegen Beschäftigter wie Nutzer/inne/n von personenbezogenen Dienstleistungen gleichermaßen Rechnung“ zu tragen (aus dem Vorwort des Autors).

Die optimistische Antwort geht zunächst davon aus, dass Zeitpolitik durch die Vermehrung individuellen und sozialen Zeitwohlstandes auf eine Verbesserung von Lebensqualität abzielt. Ob und unter welchen Bedingungen dieses normative Ziel erreichbar sein könnte, wird in sechs Fallstudien erforscht, die (arbeits)zeitpolitische Gestaltungsprozesse bei verschiedenen Dienstleistungsanbietern bzw. -tätigkeiten analysieren. Letzteres ist von ausschlaggebender Bedeutung, weil die Tertiarisierungsdynamik postindustrieller Gesellschaften für den Autor einen der Basistrends darstellt, die neue, zeitpolitisch motivierte und inspirierte Politikformen erforderlich machen. Insbesondere jener große Teil der personenbezogenen Dienstleistungen, der nach dem uno-actu-Prinzip erbracht wird, könne zum Einfallstor für neue Aushandlungs- und Regulierungsformen werden: Da für eine erfolgreiche Dienstleistungserbringung Kopräsenz und Koproduktion der Nutzerinnen und Nutzer unerlässlich seien, müssten

zeitliche Abstimmungen stattfinden, die den Interessen von Dienstleistern und Dienstleistungsnutzern gleichermaßen entsprochen.

Die Entgrenzung der Arbeit, Flexibilisierungs- und Subjektivierungsprozesse seien überdies dafür verantwortlich, dass Anpassungszwänge an fremdbestimmte Zeiten von den heutigen Beschäftigten vermehrt als Belastung und als Einschränkung von Lebensqualität wahrgenommen würden. Interessenpolitiken, die im Rahmen traditioneller industrieller Beziehungen standardisierend und homogenisierend wirken, könnten den differenzierten Lebensumständen und -entwürfen nicht (mehr) gerecht werden. Dies gelte in der Nutzer- bzw. Nutzerinnenrolle ebenso wie in der Anbieterrolle und dies ist Anlass dafür, bei den zugrunde liegenden konzeptionellen Überlegungen systematisch zwischen einer arbeitszeit- und einer zeitpolitischen Perspektive zu unterscheiden. Moderne *Arbeitszeitpolitik* (zeitweilig von Unternehmensleitungen sowie betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen betrieben) könne durchaus auch die außerbetrieblichen zeitlichen *Beschäftigteninteressen* aufnehmen und so für diese Gruppe zu einer Vermehrung von Zeitwohlstand führen. In der gängigen dualen Konstellation aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen fänden allerdings die zeitlichen Interessen der Kunden bzw. Nutzer kaum Berücksichtigung. Da überdies die Durchsetzung von Nutzer- und Nutzerinneninteressen bei einem großen Teil der personengebundenen Dienstleistungen kaum wirksam durch Marktmechanismen erzwungen werde, würden die Konflikte um Arbeits- und Geschäftszeiten in der Regel zulasten der Kunden bzw. Nutzer und ihrer Lebensqualität bzw. ihres Zeitwohlstandes gelöst. Zur *Zeitpolitik* würden die Auseinandersetzungen um Arbeits- und Öffnungszeiten mithin erst dann, wenn dabei auch deren Interessen gleichberechtigte Berücksichtigung fänden.

Insofern geht es bei der hier verfolgten „Zeitpolitik“ tatsächlich in erster Linie um die Entwicklung innovativer Verfahren in einer neuen multipolaren Akteurskonstellation der Interessenaushandlung; mit anderen Worten: um „Ansatzpunkte eines (neuen) Regulierungsmodells für Dienstleistungstätigkeiten“ (S. 247). Demgemäß ist auch die Empirie organisiert: Betrachtet wurden arbeitsorganisatorische Umstrukturierungsprozesse bei Dienstleistungsanbietern. Die Auswahl der Fallbeispiele variiert das Verhältnis von arbeitszeit- und zeitpolitischen Anteilen in den jeweiligen Gestaltungsprozessen sowie den Intensitätsgrad der Dienstleistungsbeziehung. Letzteres ist von herausragender Bedeutung, weil die Ausprägung von Reziprozität in den Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren bzw. Gruppen als zentrale Determinante der Prozessqualität und letztlich auch des Ergebnisses von Gestaltungsprozessen gilt. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass mit der „Überkreuzwertung“ (S. 122) und der „kontrafaktischen Annahme“ (S. 122f.) innovative Methoden zur Erhebung und „Messung“ von Reziprozitätsgraden in solchen Prozessen entwickelt wurden. Um den Erfolg von dienstleistungsbezogenen Gestaltungs- und Beteiligungs-

prozessen bewertbar zu machen, wurden unter Rückgriff auf das Konzept der „Verwirklichungschancen“ von Amartya Sen „gestaltungs- und evaluationsorientierte Kriterien der Lebensqualität“ (S. 93) formuliert. Bezogen auf das Ziel der Erhöhung von Zeitwohlstand und Zeitsouveränität gehören dazu u. a. der Grad der zeitlichen Selbstbestimmung, die Gleichheit der Verwirklichungschancen oder die Kompetenz zu zeitlicher Sinnggebung und Zeitkultur (S. 99ff.).

Als Ergebnis der empirischen Studie bestätigt sich schließlich vor allem die Eingangsvermutung, dass innovative Verfahren, die eine multipolare Interessen- und Aushandlungskonstellation an die Stelle der traditionellen industriellen Beziehungen setzen, tatsächlich zu Gewinnen an Lebensqualität führen können, ohne dass dabei Tradeoffs in Form von Einbußen bei einer der beteiligten Gruppen auftreten. Bestätigt wird zudem die zentrale Bedeutung der Reziprozität von Akteursbeziehungen: Je ausgeprägter „die Fähigkeit und Bereitschaft, [...] Zeitinteressen anderer Stakeholder wahrzunehmen und zu berücksichtigen“, desto eher lassen sich die angezielten Lebensqualitätsgewinne erreichen (S. 279f.). Dabei wird in den Fallstudien deutlich, dass Reziprozität keineswegs eine dauerhaft stabile, statische Größe darstellt, sondern sich bei entsprechender Prozessgestaltung und „Lernbedingungen“ durchaus auch verändern und entwickeln kann. Dies betrifft nicht zuletzt die innerorganisatorischen Bedingungen in Unternehmen, Dienststellen oder Gewerkschaften, die für solche Lernprozesse förderlich oder hinderlich sein können.

Bezogen auf die betrachteten Fallbeispiele basieren diese Ergebnisse auf einer überzeugenden Empirie, die ihrerseits in außerordentlich sorgfältigen und umfassenden konzeptionellen Ausführungen begründet ist. Dennoch bleiben einige Zweifel, vor allem im Hinblick auf die Reichweite des hier vorgestellten Konzepts von Zeitpolitik:

Sicherlich bleibt für einen Kernbereich von Dienstleistungen auf absehbare Zeit die Wirksamkeit des uno-actu-Prinzips ein wesentliches Merkmal der Anbieter-/Nutzer-Beziehung. Dieser Kernbereich scheint aber zu schrumpfen, weil diverse Entwicklungsprozesse zu einer Entkoppelung des Anwesenheits- und Reziprozitätszusammenhangs bei den personenbezogenen Dienstleistungen beitragen: Vermarktlichungsprozesse und viel diskutierte Krisenerscheinungen in den Institutionen des Finanz-, Gesundheits-, Sozial- oder Bildungswesens stellen die Selbstverständlichkeit der Vertrauensbeziehung bei solchen Dienstleistungen infrage und gleichzeitig nimmt die Anzahl ehemals beratungsintensiver persönlicher Dienstleistungen – von der

Selbstmedikation via Internet über das Online-Banking bis zur Steuerrückzahlung vom Finanzamt – zu, die sich in den Bereich der Konsumentenarbeit verlagern. Die damit einhergehende „Entpersönlichung“ von Dienstleistungen mag einigen Nutzern sogar durchaus als Gewinn erscheinen, denn gerade viele der personenbezogenen Dienstleistungen sind weitaus stärker von ausgeprägten Rollenambiguitäten und einem Macht- und Wissensgefälle zwischen Anbieter und Nutzer geprägt als von Empathie und der Bereitschaft zur wechselseitigen Berücksichtigung von (Zeit)Interessen.

Aus vielen Studien ist überdies bekannt, dass die Anbieter-/Nutzer-Beziehung – etwa im Finanz- oder im Bildungswesen – zu sozialen Differenzierungswirkungen beiträgt, und insofern stellt sich nicht nur die Frage, wie relevant „Zeitpolitik“ im hier gebrauchten Sinne sein kann, sondern auch, ob nicht eine auf Reziprozität basierende Regulierung von Dienstleistungstätigkeiten nur dort die angezielten Wirkungen entfalten kann, wo das soziale Gefälle zwischen den beteiligten Akteuren nicht allzu groß ist. Unter den aktuell wirksamen institutionellen und strukturellen Bedingungen der Dienstleistungsproduktion ist zumindest nicht ausgeschlossen, dass von den vorgeschlagenen neuen Regulierungsformen vor allem diejenigen profitieren würden, die über substantielle Wahlmöglichkeiten und das dafür notwendige ökonomische, soziale und kulturelle Kapital verfügen.

Schließlich weisen aber gerade auch die Zweifel und Vorbehalte darauf hin, dass die Grundfrage, die hier aus einer zeitpolitischen Perspektive gestellt wird, weit über den unmittelbaren Bereich der Regulierung von personenbezogenen Dienstleistungstätigkeiten hinaus von enormer gesellschaftspolitischer Bedeutung ist. Tatsächlich geht es nicht um gänzlich neue Themen oder Konflikte, sondern eher um neue Kontexte und Konstellationen, in denen diese Themen neu verhandelt und behandelt werden müssen. Ob hier bereits jenes „neue multipolare Beteiligungsregime der Dienstleistungsgesellschaft“ erkennbar wird, auf das der zeitpolitisch inspirierte Untersuchungsansatz abzielt, mag man bezweifeln. Deutlich wird aber, dass er die notwendige Suche nach neuen Governanceformen für komplexe gesellschaftliche Konfliktlagen bereichert – Governanceformen, in denen zivilgesellschaftlich begründete und auf gleichberechtigter Aushandlung beruhende Regulierungen die Koordinationsmechanismen von Hierarchie und Markt wirkungsvoll ergänzen können. ■

GÜNTER WARSEWA, BREMEN