

Bettina Daser

Mensch oder Kostenfaktor?

Bettina Daser

Mensch oder Kostenfaktor?

Über die Haltbarkeit
psychologischer Verträge
im Outsourcing-Prozess



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

D 30

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Katrin Emmerich / Tilmann Ziegenhain

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16543-1

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	9
1 Einleitung	11
2 Entgrenzung der Arbeit	15
2.1 Das Normalarbeitsverhältnis als Referenzfolie.....	18
2.1.1 Die Arbeitszeit: schützende Grenzen im Auflösungsprozess.....	22
2.1.2 Aktives Zeithandeln als Erfordernis entgrenzter Arbeitszeiten	26
2.2 Entgrenzung von Organisation und Arbeitsorganisation	29
2.2.1 Dezentralisierung und Vermarktlichung.....	29
2.2.2 Indirekte Steuerung, Selbstorganisation und Ergebnisorientierung 31	
2.3 Entgrenzung aus der Perspektive des Subjekts	39
2.3.1 Macht in Organisationen.....	43
2.3.2 Entgrenzung der Anforderungen: Anerkennung und Leistungspräsentation	44
2.3.3 Entgrenzung der Arbeitsbeziehungen: Kooperation und Konkurrenz	49
2.3.4 Entgrenzung der Emotionen: Emotionsregulation in Konkurrenzsituationen.....	55
2.3.5 Entgrenzung der Arbeitsbelastung: Bewältigungsverhalten	57
2.3.6 Schlüsselqualifikationen für die Arbeit unter entgrenzten Arbeitsbedingungen	64
3 Normalität der Entgrenzung - Beratungsunternehmen als entgrenzter Arbeitskontext	67
3.1 Beratungsunternehmen als Forschungsgegenstand.....	69
3.1.1 Historische Entwicklung der Beratungsbranche	72

3.1.2	Beratung und Professionalisierung	73
3.2	IT-Consulting	74
3.3	Die Struktur und Arbeitsorganisation von Beratungsunternehmen	76
3.3.1	Die Beschäftigungsstruktur, Rekrutierung und Fluktuation in großen Beratungsunternehmen	76
3.3.2	Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen in großen Beratungsunternehmen	78
3.3.3	Dezentralisierung und Vermarktlichung in Beratungsunternehmen	80
3.3.4	Indirekte Steuerung und Selbstorganisation in Beratungsunternehmen	82
3.4	Beratungsunternehmen aus Perspektive des Subjekts	83
3.4.1	Anerkennung	83
3.4.2	Kooperation und Konkurrenz	85
3.4.3	Entgrenzte Anforderungen: steter Erfolgsdruck gefährdet die Gesundheit	86
3.4.4	Bewältigungsstrategien von Beratern	88
3.5	Schlussfolgerung	90
4	Outsourcing	93
4.1	Beschleunigte Entgrenzung aus soziologischer und sozialpsychologischer Perspektive	94
4.1.1	Beschleunigte Entgrenzung als Statuspassage	98
4.2	Zum Hintergrund von Outsourcing	100
4.2.1	Zum Begriff des Outsourcing	101
4.3	Die Entwicklung von Outsourcing in der Bankenwirtschaft	105
4.4	Outsourcing der Software-Wartung in der Bankenwirtschaft	107
4.5	Der Personaltransfer im Rahmen von Outsourcing	109
4.6	Chancen und Risiken von Outsourcing aus betriebswirtschaftlicher Perspektive	112

4.7	Chancen und Risiken von Outsourcing für die Beschäftigten aus soziologischer und sozialpsychologischer Perspektive.....	116
5	Der psychologische Vertrag	127
5.1	Die begriffliche Entwicklung des psychologischen Vertrags.....	129
5.2	Zentrale Argumentationslinien gegenwärtiger Forschung	135
5.2.1	Gegenwärtige Forschung	137
5.2.2	Qualitative Studien zum Bruch des psychologischen Vertrags.....	138
5.3	Psychologische Verträge in entgrenzten Beschäftigungsverhältnissen	141
6	Methodisches Vorgehen	147
6.1	Die Rolle der Forscherin im Forschungsprojekt	147
6.2	Interviewsituation.....	149
6.2.1	Das halbstrukturierte Leitfadenterview.....	150
6.3	Auswertung	151
6.3.1	Inhaltsanalyse.....	153
6.3.2	Beziehungswünsche und Beziehungsangebote im Interview.....	153
6.4	Zusammenfassung der methodischen Überlegungen	155
7	Ergebnisse der Untersuchung.....	159
7.1	Das fokale Unternehmen: Administration Services GmbH (AS GmbH)..... Der Beratungsbereich als dominierender Bereich im Beratungsunternehmen.....	159 161
7.2	Einzelfallanalysen	176
7.2.1	Michaela D.: „...ich bin realistisch, ich bin idealistisch, ich bin pessimistisch, ich bin optimistisch“	176
7.2.2	Elisabeth F.: „...ich bin ja nur ein kleines Licht“	193

7.2.3	Christoph H.: „...ich bin ja so eigentlich ganz zufrieden auch“ ...	197
7.2.4	Sandra E.: „Ich hab schon den [Beratungsunternehmen]- Stempel“	199
7.2.5	Christine I.: „...was du da für Chancen auf dem Arbeitsmarkt hast, kannst du vergessen“	203
7.2.6	Herbert B.: „...ich bin an für sich ein Qualitäter“	209
7.2.7	Stefan G.: „ich bin ein statistisches Datum“	211
7.2.8	Friedrich J.: „...jetzt machen wir das Mikrofon aus und dann kann ich dir was anderes erzählen“	226
7.2.9	Kerstin A.: „...wirklich unsere Aufgabe war es, die Leute gut und behütet bei [Beratungsunternehmen] einzuführen“	229
7.2.10	Konrad C.: „...im schönen grauen Anzug, immer schön wichtig, immer schön mit Druck auf irgendwas zukommend“	236
7.3	Der psychologische Vertrag – verbindende Elemente	252
7.4	Die Berücksichtigung psychologischer Verträge im Personaltransfer im Rahmen von Outsourcing.....	259
8	Schluss	261
9	Literaturverzeichnis	263

Geleitwort

Der neo-liberale Umbau der modernen Gesellschaft hat das „Normalarbeitsverhältnis“ mit seinen Erwartungen der Arbeitnehmer/innen an die Fürsorge ihrer Arbeitgeber nachhaltig erschüttert. Zwar ist dieses Verhältnis, wie Frau Daser zeigt, aufs Ganze gesehen von Anfang an mehr eine regulative Idee als empirische Wirklichkeit, als solche aber wirkmächtig, weil sie einen berechtigten Legitimationsanspruch markiert, der einer hemmungslosen Verwertung von Arbeitskraft zu widerstehen verspricht, was zu einer Befriedung des fundamentalen Interessenkonflikts von Arbeit und Kapital beiträgt. In dem Maße nun, wie unternehmerisches Handeln zu einer Norm aufsteigt, deren Geltungsbereich auch auf Arbeitnehmer ausgreift, was in Konzepten wie dem „Arbeitskraftunternehmer“ zum Ausdruck kommt, wird die Grenze zwischen Arbeitsrolle und Person geschliffen, die eine fordistische Arbeitsorganisation wahrt. Die entsprechenden Stichworte sind „Entgrenzung von Arbeit“ und „Subjektivierung von Arbeit“. Damit gewinnt der „Geist des Kapitalismus“ eine bis dato unerreichte psychische Tiefendimension. Herrschaftsstrategisch gesprochen, soll eine „methodische Lebensführung“ durchgesetzt werden, in der die Arbeitnehmer/innen die reibungslose Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung als permanente – existenzielle – Bewährung, euphemistisch als „Herausforderung“ deklariert, erleben. Geht Fremdzwang in Selbstzwang, Ausbeutung in Selbstaubeutung über, wird Herrschaft unsichtbar, weil und in dem Maße wie Überlastungen der physischen und psychischen Kräfte als persönliches Versagen attribuiert werden. Dieser Wandel des Sozialcharakters erfolgt zum einen nicht in allen Branchen mit demselben Nachdruck und insofern ungleichzeitig; zum anderen ist längst nicht ausgemacht, wie der „Arbeitskraftunternehmer“ seinen Lebensstil verkraftet und ob er nicht ständig in der Gefahr lebt, als „erschöpftes Selbst“ zu enden. Frau Daser beschreibt die IT-Beratung in weltweit operierenden Unternehmen als eine der Branchen, in der sozialcharakterologischer Wandel vorbereitet und – wenn man so will – das Hinausschieben von Belastungsgrenzen ausprobiert wird. Zudem deutet sie an, dass dieses Ausprobieren vielleicht eine geschlechtsspezifische Dimension hat, da es vor allem junge Männer mit einer „heroischen Männlichkeit“ (oder entsprechend identifizierte Frauen) seien, für die solche Belastungsproben einen narzisstischen Gewinn abwerfen.

Für ihre empirische Untersuchung wählt Frau Daser einen Outsourcingprozess, in dem mit IT beschäftigte Arbeitnehmer/innen einer traditionellen, an der regulativen Idee des „Normalarbeitsverhältnisses“ orientierten Bank an ein Beratungsunternehmen übergehen, zu dessen praktizierter Unternehmensphilosophie die Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit gehört. Zu Recht vermutet Frau Daser, dass eine solche – zumeist abrupte – Veränderung in der Unternehmenskultur traumatogene Belastungen zur Folge haben kann. Welche der outgesourceten Arbeitnehmer/innen diesen „Unternehmenskultur-Schock“ wie bewältigt, ist dann die Frage, deren Beantwortung interessiert. Dabei vermeidet Frau Daser von Anfang an einen nahe liegenden Reduktionismus: weder lassen sich Erleben und Handeln der betroffenen Personen lediglich individualpsychologisch noch lediglich organisationssoziologisch erklären, vielmehr bedarf es – in der Tradition psychoanalytischer Sozialpsychologie – einer sorgfältigen (fall-spezifischen) Rekonstruktion des Wechselspiels zwischen strukturellen Vorgaben der Arbeitsorganisation und deren individueller, mehr oder weniger eigensinniger Aneignung. Besonders bedeutsam sind dabei die Selbstdeutungen, mit denen die Betroffenen ihre Emotionen regulieren. Dazu gehören die Enttäuschung, vom Herkunftsunternehmen outgesourcrt worden zu sein, die Angst, sich im neuen Unternehmen nicht zu bewähren und nach Ablauf des gesetzlichen Kündigungsschutzes dann doch noch den Arbeitsplatz zu verlieren, aber auch die Angstlust, mit den genuinen IT-Berater/innen – erfolgreich – zu konkurrieren.

Unter den Untersuchungen, die es bisher über Outsourcing gibt, gehört die Untersuchung, die Frau Daser vorlegt, mit ihrer konsequenten Thematisierung der psychosozialen Folgen für die Betroffenen zweifellos zu den stärksten. Denn erst, wenn die Betroffenen die Möglichkeit erhalten, sich gemäß ihrer eigenen Relevanzstrukturen auszusprechen, was immer auch heißt: vielleicht erstmals handlungsentlastet nachzudenken, gelingt es das – emphatisch gesprochen – Arbeitsleid sichtbar zu machen, von dem alle – die Betroffenen eingeschlossen – erwarten, dass es im Tagesgeschäft unsichtbar gehalten wird.

Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl

1 Einleitung

Über die Entgrenzung von Arbeit und Leben existieren bereits zahlreiche, insbesondere arbeits- und industriesoziologische Beiträge, die Veränderungen in Organisationen fokussieren, ohne jedoch die psychosozialen Auswirkungen dieser Veränderungen auf Beschäftigung in den Blick zu nehmen. Sozialpsychologische Beiträge berücksichtigen zwar die Perspektive von Beschäftigten, vernachlässigen jedoch in vielen Fällen den organisationalen und gesellschaftlichen Rahmen, in den Entgrenzungs-Prozesse eingebettet sind. Diese Forschungslücke möchte die vorliegende Arbeit schließen, indem sie sich mit der Dynamik von organisationalen Veränderungen und psychosozialen Strukturen auseinandersetzt. Im Fokus der Betrachtung steht die Verbindung arbeits- und industriesoziologischer Argumentationsstränge mit sozialpsychologischen Argumentationslinien, um die üblicherweise separat vorgenommene Analyse von Organisationen und psychosozialen Strukturen zusammenzuführen.

Die derzeit zu beobachtenden Veränderungen von Beschäftigungsverhältnissen werfen Fragen auf, die neben den formalen Arbeitsbedingungen insbesondere unausgesprochene, mehr oder minder bewusste Aspekte von Beschäftigungsverhältnissen betreffen. In soziologischen Beiträgen ist von Prekarisierungsängsten die Rede, wenn es darum geht, die emotionale Bedeutung abnehmender Arbeitsplatzsicherheit begrifflich zu fassen (vgl. Dörre 2005, Kraemer 2006), die mit einer Entgrenzung von Arbeit und Leben einhergeht. Zugleich scheinen die derzeit zu beobachtenden Veränderungen von Arbeit mit Chancen für Beschäftigte verbunden zu sein. So wird unter dem Stichwort „normative Subjektivierung“ (Baethge 1991) das Bedürfnis von Beschäftigten thematisiert, die eigene Tätigkeit als erfüllend und sinnhaft zu erleben. Was als Chance der Selbstverwirklichung erscheint, kann sich in das Gegenteil verkehren, sobald die damit verbundenen Arbeitsanforderungen, die durch Ansprüche an sich selbst verstärkt werden, dazu führen, dass das „erschöpfte Selbst“ (Ehrenberg 2004) mit Depressionen reagiert, möglicherweise um den überfordernden Anforderungen Grenzen zu setzen.

Die Beschreibung der Art und Weise, in der psychische Dispositionen, die berufliche Sozialisation sowie organisationale Erwartungsstrukturen ineinandergreifen, wird durch den Umstand erschwert, dass sich die Dynamik gewissermaßen hinter dem Rücken der Akteure vollzieht, die sie somit nicht explizieren

können. Folglich erfordert die Annäherung an Phänomene wie Prekarisierungsangst oder zunehmende Erschöpfungssymptome analytische Methoden, die sich nicht auf den manifesten Gehalt von Rahmenbedingungen konzentrieren, sondern Erwartungen, Wünschen und Hoffnungen der Beschäftigten Raum geben. Nur so kann eine Annäherung an die Veränderung von Arbeitsbeziehungen gelingen, von der auch so genannte Normalarbeitsverhältnisse zunehmend erfasst werden. So verweist der Begriff der Prekarisierungsangst auf eine Veränderung, die sich begrifflich kaum fassen lässt. Schließlich besteht der Arbeitsvertrag scheinbar unverändert fort und dennoch scheint ein wesentlicher Teil des Beschäftigungsverhältnisses in Frage gestellt: Ermöglicht berufliches Engagement berufliche Chancen? Befinden sich die mit einem Beschäftigungsverhältnis verbundenen Rechte und Pflichten in einer Balance, die als gerecht empfunden werden kann? Wo verläuft die Grenze von Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung? Macht es Sinn, darauf zu vertrauen, dass berufliches Engagement durch Arbeitsplatzsicherheit honoriert wird?

Diese Fragen stellen sich insbesondere dann, wenn sich Arbeitsbeziehungen in Folge von Rationalisierungsmaßnahmen wie Outsourcing verändern. Schließlich stellt Outsourcing die Grenzen in Frage, die Beschäftigte vor dem Zugriff des Unternehmens schützen. Und das nicht in einem schleichenden Prozess, der derzeit für nahezu alle Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland zu beobachten ist, in dem die Standards von Arbeitsverhältnissen nach und nach erodieren. Im Gegenteil: Outsourcing stellt eine Zäsur dar, die die Arbeitsverhältnisse der vom Outsourcing Betroffenen von einem Tag auf den nächsten gravierend verändert. Eine solche beschleunigte Entgrenzung ist insbesondere in den Fällen wahrscheinlich, in denen das auslagernde Unternehmen über wesentlich höhere Standards der sozialen Sicherung als das übernehmende Unternehmen verfügt.

Für die Analyse der veränderten Arbeitsbedingungen von Beschäftigten, die im Rahmen von Outsourcing zu einem anderen Unternehmen transferiert werden, bietet sich der „psychologische Vertrag“ als heuristisches Mittel an, um das empirische Terrain zu erschließen. Dem methodischen Vorgehen liegt die Annahme zu Grunde, dass die Beziehung von Beschäftigten zu den Unternehmen, für die sie tätig sind, nicht allein über die Analyse formaler Arbeitsbedingungen verstanden werden kann. Vielmehr erfordert eine ganzheitliche Betrachtung von Beschäftigungsverhältnissen die Berücksichtigung der subjektiven Wahrnehmung eines Beschäftigten von seinem Beschäftigungsverhältnis, das sich in dem psychologischen Vertrag spiegelt, der ihn mit dem Unternehmen über den formalen Arbeitsvertrag hinaus verbindet. Demnach stellt der psychologische Vertrag ein konstitutives Element von Arbeitsverhältnissen dar und prägt die Beziehung von Beschäftigtem und Organisation nachhaltig.

Im empirischen Teil der Arbeit wird der Frage nachgegangen, wie sich ein Personaltransfer im Rahmen von Outsourcing auf den psychologischen Vertrag der Beschäftigten auswirkt, an den das Unternehmen, das die Beschäftigten übernimmt, auf eine spezifische Art und Weise anknüpft. Im Fokus der Betrachtung steht die Beziehung der im übernehmenden Unternehmen etablierten Erwartungsstrukturen zu den Erwartungen, Hoffnungen und Wünschen der transferierten Beschäftigten. Es gilt zu fragen, inwieweit es dem übernehmenden Unternehmen gelingen kann, ein Arbeitsbeziehungs-Angebot zu formulieren, das von den transferierten Beschäftigten wahrgenommen und bestenfalls positiv gewertet werden kann. Denkbar wäre, dass der Versuch, eine bereits bestehende Arbeitsbeziehung aktiv gestalten zu wollen, zwangsläufig zum Scheitern verurteilt ist, da der alte – aber noch bestehende – psychologische Vertrag den Veränderungsbestrebungen des Managements widersteht und seine Wirkmächtigkeit trotz der Bemühungen des neuen Arbeitgebers mitnichten einbüßt.

Im Unterschied zu anderen Beiträgen zum Thema Outsourcing wird hier die Perspektive der Beschäftigten in den Blick genommen, deren Beschäftigungsverhältnisse im Zuge eines Personaltransfers im Rahmen von Outsourcing zu einem Unternehmen transferiert werden, für das entgrenzte Arbeitsbedingungen charakteristisch sind. Da die Arbeitsbedingungen des übernehmenden Unternehmens im Vergleich zu den Arbeitsbedingungen des Ursprungsunternehmens als entgrenzt zu bezeichnen sind, kann von einem Prozess der beschleunigten Entgrenzung gesprochen werden. Schließlich vollzieht sich die Veränderung der Arbeitsbedingungen in Folge von Outsourcing nicht schleichend, sondern gewissermaßen von einem Tag auf den anderen. Bisher wird diese Perspektive in der Outsourcing-Literatur zu Gunsten der ökonomischen Perspektive vernachlässigt. Im Fokus der Betrachtung steht hier die Frage, wie Beschäftigte einen Transfer ihres Beschäftigungsverhältnisses im Rahmen von Outsourcing erleben und bewältigen und wie es gelingen kann, sich in einem neuen Arbeitskontext zurechtzufinden.

Die vorliegende Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut:

Ausgehend vom Normalarbeitsverhältnis, das als Referenzfolie für derzeit zu beobachtende Entgrenzungsprozesse dient, werden in Kapitel 2 zentrale Begriffe eingeführt, mit denen der Prozess der Entgrenzung begrifflich gefasst werden kann. Während die Begriffe Dezentralisierung, Vermarktlichung und Selbstorganisation für die Beschreibung von organisationalen Entgrenzungsprozessen von Bedeutung sind, bieten sich Anerkennung und Leistungspräsentation sowie Kooperation und Konkurrenz an, um die Entgrenzung von Arbeitsanforderungen und -beziehungen zu beschreiben, die Beschäftigte derzeit erleben.

In Kapitel 3 werden die in Kapitel 2 erarbeiteten Begriffe, mit denen Entgrenzung gefasst werden kann, auf den Arbeitskontext von Beratungsunternehmen übertragen, die als prototypisches Umfeld entgrenzter Arbeitsbedingungen erscheinen und ihre Beschäftigten mit hohen Anforderungen konfrontieren, die sowohl die konkrete Aufgabenstellung, als auch die physische und psychische Belastbarkeit von Beschäftigten betreffen.

In Kapitel 4 erfolgt zunächst eine begriffliche Annäherung an eine beschleunigte Entgrenzung aus soziologischer und sozialpsychologischer Perspektive, um anschließend Outsourcing als eine Rationalisierungsmaßnahme vorzustellen, mit deren Hilfe nach den Prinzipien der Dezentralisierung und Vermarktlichung Organisationsgrenzen in Frage gestellt und neu gestaltet werden. Neben einer Begriffsklärung erfolgen die Darstellung der Bedeutung von Outsourcing für die Bankwirtschaft, der Ablauf eines Personaltransfers im Rahmen von Outsourcing sowie eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken von Outsourcing aus der Perspektive der Beschäftigten.

In Kapitel 5 wird das Konzept des psychologischen Vertrags vorgestellt, das im Anschluss an Argyris (1960) als eine Erwartungsstruktur von (mehr oder weniger bewussten) impliziten Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf die mit ihrem Beschäftigungsverhältnis verbundenen Rechte und Pflichten, die sie gegenüber der Organisation haben, verstanden wird.

In Kapitel 6 wird der methodische Rahmen der Arbeit vorgestellt, der den Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse mit der Methode des psychoanalytisch inspirierten szenisch-hermeneutischen Verstehens verbindet. Während mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse die Wahrnehmung der formalen Arbeitsbedingungen durch die transferierten Beschäftigten eruiert werden soll, dient das szenisch-hermeneutische Verstehen der Analyse der Beziehungsdynamik im Interview, die Hinweise auf latente Anteile des psychologischen Vertrags geben kann.

Schließlich werden in Kapitel 7 die Ergebnisse der Forschungsarbeit festgehalten. Es erfolgt zunächst eine Beschreibung des Tochterunternehmens, zu dem die befragten Beschäftigten transferiert werden, sowie des Beratungsunternehmens, unter dessen Dach das Tochterunternehmen gegründet wurde, um die transferierten Beschäftigten zu übernehmen. Im Anschluss an die Analyse der formalen Arbeitsbedingungen aus Perspektive der transferierten Beschäftigten werden deren psychologische Verträge sowie ihr Verhältnis zu den Erwartungsstrukturen des neuen Unternehmens in den Blick genommen.

2 Entgrenzung der Arbeit

Die vorliegende Untersuchung knüpft an die soziologische Debatte um die Entgrenzung von Arbeit und Leben an. Im Unterschied zu anderen Beiträgen zu dieser Debatte, welche sich im Wesentlichen auf die Analyse von Veränderungen in Organisationen konzentrieren und die psychosozialen Auswirkungen auf Beschäftigte eher benennen als theoretisch fassen (vgl. Voß 1998), soll hier die Dynamik von organisationalen Veränderungen und psychosozialen Strukturen in den Blick genommen werden. Im Fokus der Betrachtung steht die Verbindung arbeits- und industriesoziologischer Argumentationsstränge mit sozialpsychologischen Argumentationslinien, um die üblicherweise separat vorgenommene Analyse von Organisationen und psychosozialen Strukturen zusammenzuführen. Ausgangspunkt bilden hierbei arbeits- und industriesoziologische Überlegungen zur Entgrenzung von Arbeit und Leben.

Mit dem Begriff der Entgrenzung wird die gegenwärtig zu beobachtende Veränderung von abhängiger Beschäftigung als ein Auflösungsprozess thematisiert, von dem bisher gültige Normalitätsmuster erfasst werden. Unter der Chiffre *Erosion der Grenze zwischen Arbeit und Leben* werden Auflösungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Dimensionen beschrieben. Als Referenzfolie dient das Normalarbeitsverhältnis, das auch als Prototyp der institutionellen Verfasstheit von abhängiger Beschäftigung, die für den Fordismus-Taylorismus der Nachkriegsphase in Deutschland charakteristisch ist, verstanden werden kann. Kratzer (2003) weist darauf hin, dass der Begriff der Entgrenzung in der arbeits- und industriesoziologischen Debatte über Veränderungen in der Arbeitswelt häufig Verwendung findet, um eine Tendenz der proklamierten Veränderungen zu markieren. Er schlägt folgende Annäherung an den Entgrenzungsbegriff vor (Kratzer 2003, S. 38f.):

„Den kleinsten gemeinsamen Nenner aller Ansätze, Veränderung von Arbeit als Entgrenzung zu beschreiben und zu interpretieren, bildet die Vorstellung, dass Grenzziehungen, die für die institutionelle Verfasstheit von Arbeit im Fordismus-Taylorismus typisch und strukturbildend waren, erodieren: Ob auf der Ebene der gesellschaftlichen Regulation, der organisationalen Grenzen von Betrieben oder Unternehmen, der vertikalen und horizontalen Trennlinien innerhalb von Organisationen, der Grenzen von internen und externen Arbeitsmärkten, des Verhältnisses von Person und Arbeitskraft oder von Arbeitswelt und Lebenswelt – auf jeder Ebene ste-

hen vertraute Abgrenzungen, Trennungen, Differenzierungen zur Disposition. Es geht um einen grundlegenden Wandel von Erwerbsarbeit, in dem Ökonomie und Gesellschaft, Betrieb und Markt, Unternehmen und Arbeitskraft, Arbeit und Leben – gerade durch Prozesse der Entgrenzung in neuartiger Weise aufeinander bezogen sind.“

Wenn Kratzer hier „den kleinsten gemeinsamen Nenner“ der Entgrenzung benennt, so wird deutlich, wie umfassend, oder gar schillernd dieser Begriff ist, der Kratzer zufolge den Anspruch erhebt, „einen grundlegenden Wandel von Erwerbsarbeit“ zu benennen. Den Wandel von Erwerbsarbeit mit Hilfe des Begriffs der Entgrenzung nicht nur zu benennen, sondern darüber hinaus theoretisch zu fassen, wird jedoch gerade durch den Anspruch erschwert, einem so umfassenden Phänomen wie dem Wandel von Arbeit gerecht zu werden. Der Begriff gewinnt allerdings an Trennschärfe, sobald die Ebenen, auf denen sich die Entgrenzung zugleich vollzieht, getrennt voneinander betrachtet werden. In Anlehnung an Wolf und Mayer-Ahuja (2002) bietet sich die Betrachtung folgender Ebenen an: Auf übergeordneter Ebene verändert sich die gesetzliche Regulierung von Arbeitsverhältnissen; zudem verliert das Normalarbeitsverhältnis seine normierende Wirkung, da es zunehmend von atypischen Beschäftigungsformen ergänzt, partiell auch verdrängt wird. Auf der organisationalen Ebene lässt sich eine Tendenz zur externen und internen Flexibilisierung der Organisation verzeichnen, die die Grenzen der Organisation nach innen und außen in Frage stellt, wie Beschäftigte von Unternehmen leidvoll erfahren müssen, in denen die Unternehmensstruktur durch Dezentralisierung, Fusionen oder Outsourcing verändert wird. Kennzeichnend für den Prozess der Entgrenzung ist zudem, dass Arbeitszeitregimes ihre verlässliche Qualität verlieren und Flexibilisierungsprozessen unterworfen sind. Selbst die Grenzen des Arbeitsorts werden durch Projektarbeit, Leiharbeit und In- oder Outsourcing zur Disposition gestellt. Von den Veränderungen der Erwerbsarbeit bleiben auch Freizeit und Familienarbeit nicht unberührt, was unter dem Stichwort der „reflexiven Lebensführung“ (Hildebrandt u. Linne 2000) diskutiert wird.

Angesichts dieser Bandbreite von Veränderungen, die unter dem Stichwort Entgrenzung thematisiert werden, erscheint Entgrenzung

„als leitende Tendenz der derzeitigen Veränderung der Arbeitsverhältnisse insgesamt [...], die alle sozialen Ebenen der Verfassung von Arbeit betrifft: übernationale und gesamtgesellschaftliche Strukturen von Arbeit, die Betriebsorganisation nach außen und innen, Arbeitsplatzstrukturen und das unmittelbare Arbeitshandeln sowie schließlich insbesondere auch die Arbeitssubjekte, d.h. ihre Persönlichkeitseigenschaften (v.a. die Qualifikationen) sowie ihre Lebensverhältnisse“ (Voß 1998, S. 474).

Wenn es um die Neuheit von Entgrenzungsprozessen geht, so wird häufig mit Bezugnahme auf die Phasen der Vor- und Frühindustrialisierung darauf verwiesen, dass auch zu dieser Zeit Arbeitsverhältnisse kaum reguliert und formalisiert waren (vgl. Promberger 2005). Die damaligen Arbeitsverhältnisse waren instabil und mit ausgeprägten physischen Belastungen verbunden. Zudem lässt sich eine große Mobilität der industriellen Arbeiter nachweisen, die in vielen Fällen nur in einer bestimmten Saison, über mehrere Jahre oder in einer bestimmten Lebensphase in der Industrie tätig waren, um anschließend in ihre angestammte ländliche Umgebung zurückzukehren. Ausschlaggebend für die Wanderbewegungen waren Jahreszeiten, die längerfristige räumliche Mobilität war durch Wirtschaftskrisen oder biographische Phasen der Arbeiter motiviert (vgl. Promberger 2005).

Die im historischen Verlauf hart erkämpften¹ und sukzessiv etablierten Grenzen zum Schutz der Arbeitnehmer, die in Form des Normalarbeitsverhältnisses ihre optimale Schutzfunktion entfalteten, befinden sich derzeit in einem Auflösungsprozess. Neu ist hierbei, im Unterschied zu anderen historischen Phasen, dass Auflösungsprozesse vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Individualisierungsprozesse (Beck, U. u. Beck-Gernsheim 1994) nicht mehr als Kollektivschicksal erscheinen, sondern individuell verarbeitet werden müssen (Jurczyk u. Voß 2000).

Die unterschiedlichen Ebenen, auf denen sich der Prozess der Entgrenzung vollzieht, sind miteinander verwoben, weshalb eine fokussierte Betrachtung immer verkürzt erscheinen muss. Kratzer (2003) schlägt vor, Entgrenzung als ein betriebliches Rationalisierungsprojekt zu begreifen, dessen Rahmen übergreifende Reorganisationsprozesse bilden. In diesem Verständnis geht die treibende Kraft der Veränderung von Organisationen aus, sie erscheinen als Ausgangspunkt von Entgrenzungsprozessen. Als Indiz für diese These mag der Umstand gelten, dass Organisationen von Entgrenzungsprozessen profitieren und sie zum Teil direkt forcieren, da sie den Zugriff auf

„bislang nur begrenzt zugängliche Ressourcen und Potenziale von Arbeitskraft [ermöglichen, zu denen] vor allem das Flexibilitäts- und Steuerungspotenzial der Subjekte sowie die kommunikativen Fähigkeiten und empathischen Eigenschaften von Subjektivität und die bislang gegen den Betrieb abgegrenzten zeitlichen, räumlichen und sozialen Ressourcen der Lebenswelt der Beschäftigten“ zählen (Kratzer 2003, S. 39 Herv. i. O.).

¹ Für die historische Entwicklung der Arbeitszeitpolitik als zentraler Aspekt des Normalarbeitsverhältnisses siehe Rinderspacher (2000) und Promberger (2005).

In der Debatte um die Entgrenzung von Arbeit und Leben wird gemeinhin auf ein spezifisches Beschäftigungsmodell rekurriert, dessen (schützende) Begrenzungen derzeit einem Auflösungsprozess unterworfen sind. Die Auflösung einer historischen Form von *Normalarbeit* wird unter dem Chiffre *Erosion des Normalarbeitsverhältnisses* diskutiert und ist für die Entgrenzungs-Debatte von zentraler Bedeutung.

2.1 Das Normalarbeitsverhältnis als Referenzfolie

Die Entgrenzung von Arbeit ist ein seit längerer Zeit beobachtbarer Prozess, der eine historische Form von *Normalarbeit* nachhaltig verändert, die für einen Großteil der (männlichen) Beschäftigten (der Stammebelegschaft)² in der Nachkriegsphase in Deutschland als normal galt³. Die Bezeichnung „normal“ trägt diese Form der Arbeit deshalb, da sie mit einem Arbeitsverhältnis verbunden ist, das nicht nur eine individuelle Rechtsbeziehung, sondern auch ein „gesamtgesellschaftliches Arrangement der Produktion und Reproduktion der Menschen“ darstellt (Mückenberger 1986, S. 34). Zudem gilt es als Prototyp eines Beschäftigungsverhältnisses fordistisch-tayloristischer Prägung⁴ (Alda 2005).

Gemeint ist das Normalarbeitsverhältnis, für das spezifische Grenzen bzw. Grenzziehungen charakteristisch sind. Aufgrund der charakteristischen Grenzziehungen eignet sich das Normalarbeitsverhältnis als Referenzfolie für die derzeit zu beobachtenden Entgrenzungsprozesse. Zudem orientiert sich die (betriebliche) Regulierung von Arbeitsbeziehungen noch immer mehr oder weniger explizit am Normalarbeitsverhältnis, dem somit eine Funktion als Leitbild zukommt. Die empirische Relevanz des Normalarbeitsverhältnisses ist im Verhältnis zu seiner Funktion als Leitbild eher gering einzustufen (Mückenberger 1989). Schließlich gab es neben ihm seit seiner Etablierung in der Nachkriegsphase in Deutschland immer große Bereiche gesellschaftlicher Arbeit, die als a-typische

2 So sind erstens Frauen in Normalarbeitsverhältnissen unter- und in Teilzeitverhältnissen überrepräsentiert. Zweitens sind Angehörige der Randbelegschaft häufig sowohl von betrieblichen Fortbildungsangeboten als auch vom internen Arbeitsmarkt ausgeschlossen. Ähnliches gilt für Saisonarbeiter (vgl. Kraemer 2006). Zur Kritik am Normalarbeitsverhältnis aus feministischer Perspektive siehe Mayer-Ahuja (2002) und Osterland (1990).

3 Eng verbunden mit dem Konzept des Normalarbeitsverhältnisses ist das Konzept der Normalbiographie (Kohli 1985).

4 Auf Taylor ([1913] 1977) gehen die Ideen der hochgradigen Arbeitsteilung, Motivation über positive Lohnanreize und die konsequente Trennung von ausführenden und dispositiven Tätigkeiten zurück (für eine kritische Würdigung siehe Bravermann 1977). Diese Ideen der Produktionsgestaltung wurden später von Ford aufgegriffen und weiter entwickelt. Zudem wusste Ford den „Zusammenhang zwischen Lohnerhöhung, der Produktionssteigerung und dem Anstieg des Konsums“ zur Steigerung der Gewinne zu nutzen (Castel 2000, S. 294).

Formen von abhängiger Beschäftigung verrichtet oder erst gar nicht als Arbeit anerkannt wurden (vgl. Mückenberger 1989; Schulze Buschoff 2002).

Charakteristisch für das Normalarbeitsverhältnis ist der hohe Standard spezifischer Sicherheitsgarantien und Rechtsansprüche, weshalb ihm eine „Schutzfunktion“ zugesprochen wird (Mückenberger 1989, S. 213). Neben der Schutzfunktion erfüllt es eine „Antriebsfunktion“ gegenüber denjenigen, die auf abhängige Beschäftigung angewiesen sind. Das Normalarbeitsverhältnis ist folglich untrennbar mit der arbeitgeberseitig eingeforderten Unterordnung in betriebliche Hierarchien sowie mit der Einschränkung der individuellen Handlungs- und Dispositionsspielräume verbunden (vgl. Kratzer 2003). Als weitere Funktion des Normalarbeitsverhältnisses ist die „Selektionsfunktion“ gemäß dem Kriterium der Beschäftigungskontinuität zu nennen (Mückenberger 1989, S. 213). Schließlich bietet das Normalarbeitsverhältnis nicht allen Arbeitstätigen gleichermaßen materielle Sicherheit, sondern bevorzugt jene, die eine lange Betriebszugehörigkeit und somit eine bestimmte Anzahl anrechnungsfähiger Versicherungsjahre vorweisen können. Seine optimale Schutzfunktion entfaltet es demnach nur für diejenigen Beschäftigten, die in einem Normalarbeitsverhältnis beschäftigt sind. Das ist insbesondere der männliche, in Vollzeit arbeitende Angehörige der Kernbelegschaft eines Großunternehmens, wiederum in Abhängigkeit von seiner Qualifikation und der Dauer seiner Betriebszugehörigkeit (Mückenberger 1986). Auf die Schutz- und Selektionsfunktion hebt auch die Definition des Normalarbeitsverhältnisses von Kraemer (2006, S. 663) ab:

„Ein derartiges ‚Normalarbeitsverhältnis‘ garantiert gesetzliche Schutzrechte, kollektive Tarifleistungen und betriebliche Vergünstigungen (Betriebsrenten, Sozialpläne, Qualifizierungsmaßnahmen), wobei hervorzuheben ist, dass das Niveau der sozialen Absicherung mit Dauer der Betriebszugehörigkeit (Senioritätsprinzip) und der Kontinuität der Erwerbsbiografie (Sozialversicherungsansprüche) zunimmt“.

Trotz seines exklusiven Charakters gehen vom Normalarbeitsverhältnis auch für diejenigen Beschäftigten positive Impulse aus, die a-typisch beschäftigt sind. Zumindest unter den Bedingungen der Prosperität profitieren auch weniger stark geschützte Beschäftigungsgruppen von seinen Standards, da die Rahmenbedingungen ihrer Arbeitsverhältnisse zwar nicht gleichrangig mit denen des Normalarbeitsverhältnisses sind, zumindest aber auf sie rekurren (Mayer-Ahuja 2002; Mückenberger 1986).

Im Vergleich zu anderen Formen abhängiger Beschäftigung gilt es demnach als die bestgeschützte Arbeitsform, die allerdings von den Standards der sozialen Sicherung abhängt und folglich nur relativ, jedoch nicht absolut zu definieren ist. Daher schlägt Bosch (1986, S. 165) vor, das Normalarbeitsverhältnis als eine „stabile, sozial abgesicherte, abhängige Vollzeitbeschäftigung, deren Rahmenbe-

dingungen (Arbeitszeit, Löhne, Transferleistungen) kollektivvertraglich oder arbeits- bzw. sozialrechtlich auf einem Mindestniveau geregelt sind“, zu definieren. Er schlägt im Vergleich zu Kraemer (2006) ein weiter gefasstes Verständnis des Normalarbeitsverhältnisses vor und betont dessen Bedeutung für die Festlegung eines generellen „Mindestniveaus“ arbeits- und sozialrechtlicher Standards.

Mit Kraemer (2006) liegen dem Normalarbeitsverhältnis sozial generalisierte Erwartungsmuster zu Grunde, die mit einem spezifischen Arbeitnehmerstatus verbunden sind. Die mit dem Normalarbeitsverhältnis verbundenen Erwartungen können folgendermaßen skizziert werden: Es wird als unbefristetes Arbeitsverhältnis verstanden, deren Unbefristung als selbstverständlich angesehen wird. Tatsächlich verspricht das Normalarbeitsverhältnis biografische Planungssicherheit als Basis für die Familiengründung und Investition in eine Immobilie. Diese Planungssicherheit der Beschäftigten unterstützen Unternehmen nicht ohne Grund. Schließlich ist ohne eine langfristige Perspektive im Unternehmen die „Herausbildung von (mit Betrieb und Produkt verknüpftem) ‚Produzentenstolz‘“ nicht denkbar, von dem sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber profitieren (Mayer-Ahuja 2002, S. 34). Ein weiteres Charakteristikum des Normalarbeitsverhältnisses stellt das Arbeitszeitregime der „Normalarbeitszeit“ dar, das auf eine Vollzeitbeschäftigung ausgelegt ist. Die Entlohnung im Rahmen eines Normalarbeitsverhältnisses basiert auf der zur Verfügung gestellten Arbeitszeit und enthält nur geringe oder keine variablen Anteile. Üblicherweise bietet das Gehalt den (männlichen) Beschäftigten und ihrer Familie materielle Sicherheit. Vergütet werden zudem Zeiten der Nichtarbeit, beispielsweise aufgrund von Krankheit oder Kurzarbeit und der Investition in die Arbeitskraft in Form von Qualifizierungsmaßnahmen und Gesundheitsschutz (Bosch 2001). Da eine Tätigkeit im Rahmen eines Normalarbeitsverhältnisses idealtypisch an einem festen Arbeitsort ausgeführt wird, sind die Mobilitätsanforderungen eher gering. Zudem steht das Normalarbeitsverhältnis für den Zugang zu (groß)betrieblichen Karrierechancen über den internen Arbeitsmarkt (Mückenberger 1986).

Das Normalarbeitsverhältnis ist als ein (berufslebens-) langes und stabiles Arrangement angelegt und könne daher mit der „bürgerlichen Heirat“ verglichen werden (Rosa 2005, S. 361). Gerade wegen seiner langfristigen Ausrichtung wird es von stabilen und mehr oder weniger explizit formulierten wechselseitigen Erwartungshaltungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer flankiert. So profitieren Organisationen von einem stabilen Beschäftigungsverhältnis dahingehend, dass sie von ihren Beschäftigten ein gewisses Maß an Loyalität gegenüber der Organisation erwarten können. Umgekehrt verpflichtet sich der Arbeitgeber nach dem Ende der Probezeit dazu, im Falle einer Kündigung die Betriebszugehörigkeit von Beschäftigten zu berücksichtigen und eine Sozialauswahl zu treffen. Diese zum Teil impliziten gegenseitigen Erwartungen von Arbeitgeber und Ar-

beitnehmer ergänzen und stabilisieren den formalen Arbeitsvertrag in Form eines *psychologischen Vertrags*⁵, auf den ich in Kapitel 5 eingehe. Wenn das Normalarbeitsverhältnis derzeit einem Auflösungsprozess unterworfen ist und, wie unter Abschnitt 2.2 ausgeführt, Organisationsgrenzen auf vielfältige Weise in Frage gestellt werden, so liegt die Vermutung nahe, dass davon auch der psychologische Vertrag nicht unberührt bleibt, insbesondere dann, wenn „arbeitsvertragliche durch handelsvertragliche Bindungen mit einem Dienstleister ersetzt werden“ (Boltanski u. Chiapello 2003, S. 293) und somit die langfristige Perspektive verloren geht.

Als Mückenberger 1986 den Artikel „Zur Rolle des Normalarbeitsverhältnisses bei der sozialstaatlichen Umverteilung von Risiken“ veröffentlichte, begann sich der Begriff des Normalarbeitsverhältnisses gerade zu etablieren. Zugleich war bereits von seiner Krise die Rede. Daran wird deutlich, dass erst durch die Krise, die durch das Ende der seit 1957 (Mayer-Ahuja 2002) anhaltenden Vollbeschäftigung ausgelöst wurde, die zuvor empfundene Selbstverständlichkeit des Normalarbeitsverhältnisses als Garant für wachsenden Wohlstand ins Bewusstsein gelangte (Mückenberger 1986). Wie bereits angedeutet, war das Normalarbeitsverhältnis auch zu dieser Zeit im oben beschriebenen Umfang eher Fiktion oder handlungsleitende Bezugsgröße als empirische Realität (vgl. Mückenberger 1986; Promberger 2005). Auch diejenigen Arbeitsverhältnisse, die dem Normalarbeitsverhältnis qualitativ nahe kamen, erfüllten selbst zur Blütezeit des Normalarbeitsverhältnisses nur selten alle die von Kraemer (2006) genannten Kriterien.

Allein das oft genannte Kriterium der Normalarbeitszeit ist derart eng gesteckt, dass bereits 1995 nur eine Minderheit der Beschäftigten „normal“ arbeitete (Kratzer, Fuchs, Wagner u. Sauer 2005; Neuberger 1997). Daher vertritt beispielsweise Wagner (2000) die Ansicht, dass ein weniger enges und flexibleres Verständnis vom Normalarbeitsverhältnis angebracht ist, da andernfalls sein Niedergang nur noch als Tatsache hingenommen werden kann: „Es liegt auf der Hand: Je detaillierter und stringenter die Merkmale für das Normalarbeitsverhältnis gefasst werden und je mehr diese Elemente als konstitutiv angesehen werden, desto leichter ist es, empirisch seine Auflösung zu begründen“ (Wagner 2000, S. 209).

Dass das Normalarbeitsverhältnis derzeit von einer Vielzahl unterschiedlicher, teils prekärer Beschäftigungsverhältnisse ergänzt und möglicherweise sogar

5 Raeder und Grote (2004, S. 62) verstehen unter einem psychologischen Vertrag den „Austausch von Angeboten und Erwartungen der Beschäftigungsbeziehung, die über den juristischen Arbeitsvertrag hinaus bestehen“. So kann Personalabbau in Unternehmen die Loyalität der Arbeitnehmer negativ beeinflussen, da diese das Gefühl haben, dass der psychologische Vertrag, der den Tausch von Arbeitsplatzsicherheit gegen Loyalität einschließt, von der Arbeitgeberseite gekündigt wurde.

verdrängt wird, scheint unbestritten⁶ (vgl. Alda 2005). Das Ausmaß, die Geschwindigkeit und vor allem die Richtung des Wandels von Beschäftigung sind noch immer nicht abzusehen, und es ist zu bezweifeln, dass sich in Bezug auf Beschäftigungsverhältnisse in absehbarer Zeit eine neue Übersichtlichkeit einstellen wird. Folglich lässt sich vermuten, dass die Worte von Brose (2000, S. 15) noch immer zutreffend sind:

"Die industrielle Arbeitsgesellschaft gerät in eine Krise, aber die Richtung ihrer Transformation ist noch weitgehend unbestimmt, der Weg in die neue Arbeitsgesellschaft also einigermaßen verschlungen."

2.1.1 Die Arbeitszeit: schützende Grenzen im Auflösungsprozess

In der soziologischen Debatte um die Entgrenzung von Arbeit und Leben stellt die Arbeitszeit eine wichtige Dimension dar. Sie bildet den Rahmen der Arbeitstätigkeit, da sie Arbeit von Nicht-Arbeit trennt und der Arbeitsbelastung temporale Grenzen setzt. Diese Grenzen schützen den Beschäftigten vor kurzfristigen oder zu umfassenden temporalen Zugriffen des Arbeitgebers und ermöglichen eine verlässliche Gestaltung von Reproduktion und Freizeit. Zudem bestimmt sie die Feinstruktur des Arbeitsalltags.

Die Arbeitszeitstrukturen in Organisationen unterscheiden sich unter quantitativen und qualitativen Aspekten. Quantitativ lässt sich Arbeitszeit in Bezug auf die Chronometrie (Dauer), die Chronologie (Lage) sowie die Chronomorphie (Verteilung) beschreiben (Neuberger 1997, S. 231ff.). Mit Hilfe der Dimension der *Chronometrie* wird ein *Arbeitsvolumen*, also eine bestimmte Anzahl von zu erbringenden Arbeitsstunden pro Zeiteinheit bestimmt. Als Zeiteinheit bieten sich der Tag, die Woche, der Monat, das Jahr sowie das Arbeitsleben an. Das (arbeitsvertraglich oder tarifrechtlich) bestimmte Arbeitsvolumen stellt der Beschäftigte der Organisation gegen Lohn oder Gehalt zur Verfügung. Strukturiert wird das Arbeitsvolumen zum einen durch die *Chronologie*, die die *Lage* der Arbeitsstunden im Kontinuum einer Bezugseinheit bestimmt. Als mögliche Ausprägungen können ein fester Arbeitsbeginn um 9 Uhr in Verbindung mit einem festen Ende um 17 Uhr, Schichtarbeit, bei der Arbeitsanfang und -ende von Woche zu Woche von früh auf spät wechselt, sowie Gleitzeit, die um eine so ge-

⁶ Auf Basis der derzeit zur Verfügung stehenden Daten lässt sich konstatieren, dass a-typische Beschäftigung in Form von geringfügiger und befristeter Beschäftigung sowie Leiharbeit etwa die Hälfte der Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland ausmacht (vgl. Alda 2005). Aufgrund dieser offensichtlichen Verschiebung hin zu a-typischer Beschäftigung bereits von „Brasilianisierung“ (Beck 1999) zu sprechen, scheint jedoch verfrüht.

nannte Kernarbeitszeit variiert, gelten. Zum anderen gibt die *Chronomorphie* dem Arbeitsvolumen eine konkrete Gestalt: Ein Arbeitsvolumen kann gleichmäßig auf einen zeitlichen Referenzrahmen verteilt werden, also beispielsweise auf fünf Tage in der Woche. Alternativ wird das Arbeitsvolumen auf drei Tage oder sechs Tage die Woche verteilt oder als Saisonarbeit nur in bestimmten Monaten des Jahres erbracht.

Charakteristisch für die *Normalarbeitszeit*⁷ als zentrales Element des Normalarbeitsverhältnisses ist ein hoher Grad an Strukturierung in Form eines festen arbeitszeitlichen Rahmens. So sind Arbeitsbeginn und Arbeitsende, die Pausen sowie die Strukturierung des Arbeitsalltags klar vorgegeben und unterliegen der betrieblichen Kontrolle. Chronometrie, Chronologie und Chronomorphie stellen die Hauptdimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung dar. In der Dimension der Chronometrie wird Arbeitszeitflexibilisierung durch eine Abweichung vom Standardvolumen eines Normalarbeitsverhältnisses erreicht. In Bezug auf die Chronologie besteht eine Flexibilisierung in der Variation von Arbeitsbeginn und -ende mit dem Ziel, (verlängerte) Betriebsnutzungszeiten und (verkürzte) individuelle Arbeitszeiten zu entkoppeln. Eine Arbeitszeitflexibilisierung in Bezug auf die Chronomorphie impliziert neue Arbeitszeit-Verteilungsmuster. Neuberger (1997, S. 234, Herv. i. O.) fasst die Unterschiede folgendermaßen zusammen:

„Bei der Flexibilisierung der *Chronometrie* geht es somit um die Verlängerung oder Verkürzung einer vorgegebenen *Zeitstrecke*, bei der *chronologischen* Flexibilisierung wird eine an sich fixe *Zeitstrecke* auf einem Kontinuum hin- und *herbewegt* (sodass sich Anfangs- und Endzeitpunkte ändern), bei der Variation der *Chronomorphie* wird das *Zeitvolumen* gegliedert und auf dem *Bezugszeitkontinuum* unterschiedlich *arrangiert*.“

Die Feinstruktur des Arbeitsalltags lässt sich neben quantitativen Aspekten auch unter qualitativen Aspekten unterscheiden. So differieren Organisationen in Bezug auf die *Intensität* der Nutzung des vereinbarten Arbeitsvolumens. Wie in Abschnitt 2.2.2 erläutert, steht die Intensität der betrieblichen Nutzung von Arbeitszeit in einem engen Verhältnis zu der Art der Arbeitsorganisation: erfolgt die Kontrolle indirekt anhand von Arbeitsergebnissen, für die ein (knapper) zeitlicher Rahmen vorgegeben ist, so ist eine Steigerung der Arbeitsintensität, insbesondere kurz vor dem vereinbarten Abgabetermin, wahrscheinlich. Anders verhält es sich, wenn konkrete (kleinteilige) Arbeitsschritte vorgegeben und kontrol-

7 Der achtstündige Arbeitstag wurde 1918 erstmals als „Normalarbeitszeit“ gesetzlich festgelegt. 1923 wurde er jedoch wieder abgeschafft und 1927 durch eine Kompromissformel ergänzt (Mayer-Ahuja 2002).

liert werden, da die Verantwortung für die zeitliche Strukturierung des Arbeitsvolumens dann eher dem Vorgesetzten als dem Beschäftigten obliegt.

Als Normalarbeitszeit wird gemeinhin eine *kontinuierliche* und *stabile Vollzeitbeschäftigung* mit einem Volumen von 35-40 Wochenstunden bezeichnet (vgl. Neuberger 1997, S. 181). Die Wochenarbeitszeit verteilt sich mit einem stabilen Muster auf fünf Tage in der Woche, z.B. Montag bis Freitag von 9 bis 17 Uhr, und variiert weder in Bezug auf den Monat noch auf das Jahr⁸. Bei Nacht-, Samstags-, Feiertags-, Sonntags- oder Schichtarbeit würde man in diesem Sinne von Abweichungen von der Normalarbeitszeit sprechen. Allerdings trägt der Begriff der Normalarbeitszeit, da dieses Arbeitszeitmodell inzwischen nicht mehr dominiert. Bereits 1995 arbeiteten nur noch 17% aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer „normal“ (Neuberger 1997, S. 183 f.). Zudem stellen Kratzer und Fuchs (2005) eine Entkoppelung von vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit fest, die insbesondere bei den höher qualifizierten Berufsgruppen dazu führt, dass die tatsächliche Arbeitszeit die vertragliche Arbeitszeit deutlich überschreitet. Verstärkt wird diese Tendenz durch eine zunehmende Etablierung von Vertrauensarbeitszeit, die zwar eine Vereinbarung eines Arbeitsvolumens vorsieht, ohne jedoch die Arbeitszeit zu erfassen oder auszuwerten (Böhm, Herrmann u. Trinczek 2004). In Kombination mit (zeitlich) ambitionierten Arbeitsvorgaben führt die Nicht-Kontrolle der Arbeitszeit eher zu einer *Extensivierung* als zu einer Verkürzung der Arbeitszeit.

Die Normalarbeitszeit wird von einigen Beschäftigten jedoch auch als starres „Zeitkorsett“ wahrgenommen (Rinderspacher 2000, S. 72), das nicht ohne Weiteres mit außerbetrieblichen Zeitbedarfen in Einklang zu bringen ist (vgl. auch Teriet 1977). Deshalb haben insbesondere frauenpolitische Forderungen den Anstoß zu Modellen wie Teilzeit oder „Sabbaticals“ gegeben (Rinderspacher 2000, S. 71), motiviert durch die Hoffnung der weiblichen Beschäftigten, die Arbeitszeit besser an private temporale Erfordernisse anpassen zu können. Mit der zunehmenden Entkoppelung von Betriebsnutzungszeiten und individueller Arbeitszeit, die zu einer Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten führte, gewannen alternative Arbeitszeitmodelle jedoch vermehrt für die Arbeitgeber an Attraktivität. Daraus resultierte eine vielfältige Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen⁹ in Organisationen, die sich weniger an Arbeitnehmerinteressen als vielmehr an Betriebserfordernissen orientieren.

8 Mehrarbeit war im Rahmen von Normalarbeitsverhältnissen immer möglich, musste jedoch von den Unternehmen durch die Zahlung von Zuschlägen erkaufte werden (Promberger 2005).

9 Schulze Buschoff (2002, S. 8ff.) unterscheidet allein elf „Grundmuster flexibler Arbeitszeitgestaltung“, von den mittlerweile klassischen Formen Teilzeit, Schichtarbeit und Gleitzeit bis zu amorphen und selbst bestimmten Gestaltungsmodi.

Mit Schulze Buschoff (2002) können jedoch sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer von variablen, Zeitkonten gesteuerten Arbeitszeiten profitieren, sofern Arbeitnehmer über den Auf- und Abbau der Arbeitszeitkonten mitbestimmen können (vgl. Seifert 2000). Gegen die Flexibilisierung der Arbeitszeit spricht hingegen die Befürchtung vieler Beschäftigter, dass durch flexible Arbeitszeiten etablierte Arbeitszeitstrukturen erodieren und folglich ihre Schutzfunktion gegenüber betrieblichen Zugriffen verlieren.

Eine häufige Variante der Normalarbeitszeit ist die Gleitzeit. Sie ermöglicht die Anpassung der Arbeitszeit an betriebliche Schwankungen und führt häufig neben einer *Flexibilisierung*¹⁰ auch zu einer *Extensivierung* der Arbeitszeit, da mit der Flexibilisierung von Arbeitszeit auch häufig die Tendenz zu Mehrarbeit verbunden ist (Kratzer 2003, S.127). Im Unterschied zur Vertrauensarbeitszeit werden die geleisteten Arbeitsstunden erfasst und können üblicherweise zu einem späteren Zeitpunkt in Freizeit gewandelt werden, es sei denn, die angesammelten Stunden verfallen in einem vorgegebenen Zeitraum aufgrund einer hohen Arbeitslast, die dem Umwandeln angesammelter Arbeitsstunden in Freizeit entgegensteht. Den Beschäftigten bietet Gleitzeit den Vorteil, über Arbeitsbeginn und -ende sowie über die Verwendung angesammelter Arbeitsstunden verhandeln zu können und somit an Zeitsouveränität zu gewinnen. Wird Zeitsouveränität jedoch als die Möglichkeit definiert, eigenständig über die Verteilung der eigenen Lebenszeit für den Zweck der Erwerbstätigkeit zu entscheiden (Teriet 1977), so gibt es wohl neben den so genannten Zeitpionieren (Hörning, Gerhardt u. Michailow 1990) nur wenige Menschen, die wirklich zeitsouverän sind. Der selbstbestimmte Umgang mit der Zeit ist für den Großteil der Beschäftigten „weithin ein Mythos geblieben“ (Rinderspacher 2000, S. 91f.).

Trotz der vielfältigen Versuche, eine Balance zwischen Marktanpassung und Zeitsouveränität zu finden, erscheint das verlässliche Zeitmuster von Normalarbeitszeit aus der Perspektive von Beschäftigten noch immer als vorteilhaft. Schließlich ist der Koordinations- und Organisationsaufwand im beruflichen und privaten Alltag auf Basis eines stabilen Arbeits- und Lebensrhythmus deutlich geringer als im Rahmen von flexibilisierten Arbeitszeitmodellen. Hinzu kommt, dass nach einer Phase der kontinuierlichen Verkürzung der kollektiven Wochenarbeitszeit – ein Ziel der Arbeitnehmer, das von Arbeitgebern über Jahrzehnte mitgetragen wurde¹¹ (Rinderspacher 2000) – nun wieder eine Verlängerung der

10 Flexibilisierung bezieht sich auf die Art und Weise des betrieblichen Zugriffs auf Arbeitskraft, der nun weniger standardisiert und in Regelwerke eingebettet erfolgt. Als Beispiel kann hier die abnehmende Bedeutung von Arbeitszeitregimes gelten, die durch eine Vielzahl von „Arbeitszeiten“ überlagert werden, die dem betrieblichen Ziel eines zeitlich flexiblen Einsatzes von Arbeitskraft dienen.

11 Neben Lohnerhöhungen sind Arbeitszeitverkürzungen ein probates Mittel, um Beschäftigte an den Gewinnen der Produktivitätssteigerung zu beteiligen (vgl. Rinderspacher 2000), die gemeinhin auf Basis von Rationalisierungs- und Intensivierungsinteressen realisiert wurden (Promberger 2005).

Wochenarbeitszeit zu beobachten ist. Die empirischen Ergebnisse von Kratzer (2003, S. 104ff.) ergeben mehrere Ursachen von Mehrarbeit: Veränderte Marktanforderungen, die den Umfang einzelner Arbeitsschritte vergrößern; Tendenz zur Projektarbeit, die zusätzlich zu den üblichen Aufgaben zu leisten ist; Partizipation an Reorganisationsprojekten; arbeitgeberseitig forcierte Aufgabenintegration, durch die Aufgaben reicher, aber eben auch zeitaufwändiger werden; dynamische Qualifikationsanforderungen; Einarbeitung neuer Mitarbeiter sowie gestiegene Reportinganforderungen.

2.1.2 Aktives Zeithandeln als Erfordernis entgrenzter Arbeitszeiten

Im Rahmen des Normalarbeitsverhältnisses wurden feste Arbeitszeitstrukturen als herrschaftliche, d.h. autonomes Handeln und Selbstverwirklichung begrenzende Vorgaben kritisiert. Die schützende und handlungsermöglichende Funktion von festen Arbeitszeitstrukturen gerät nun vor dem Hintergrund wachsender Anforderungen an eine Selbststrukturierung der Arbeit wieder stärker in den Blick.

Eine Annäherung an den Begriff des „aktiven Zeithandelns“ (Jurczyk u. Voß 2000) erfordert zunächst eine Explikation des Verständnisses von Zeit. Mit Elias (1988, S. IX) kann Zeit als ein im Prozess der Zivilisation entwickeltes „Mittel der Orientierung in der sozialen Welt“ verstanden werden, das „der Regulierung im Zusammenleben der Menschen“ dient. Durch die Formierung gesellschaftlich verbindlicher Zeitordnungen wird die Koordination und Synchronisation sozialen Lebens unterstützt. Dieser Prozess der Formierung von Zeitordnungen hält bis heute an, da die Anforderungen an Zeit als Orientierungs- und Regulierungsmittel immer höher werden. Verschiedene Zeitinstitutionen stellen als „sozial standardisierte Geschehensabläufe“ Bezugsrahmen dar, deren „gleichmäßig wiederkehrende Ablaufmuster“ uns ermöglichen, individuelle und soziale Geschehensabläufe zu vergleichen und zeitlich zu verorten (Elias 1988, S. VII, XII). Zeit ist nach diesem Verständnis nicht natürlich gegeben, sondern erfüllt eine soziale Funktion und entwickelt sich entsprechend der Anforderungen und Werthaltungen einer Gesellschaft. Dabei gilt es zu betonen, dass zeitliche Werthaltungen, die heute als selbstverständlich erscheinen, nicht immer selbstverständlich waren. So wurde die Zeitdisziplin, wie sie derzeit beispielsweise in Form von Pünktlichkeit bei Beschäftigten vorausgesetzt wird, zu Beginn der Industrialisierung gewaltsam gegen einen subsistenzwirtschaftlichen Umgang mit der Zeit durchgesetzt (Rinderspacher 2000; Steinert u. Treiber 2005; Thompson 1973).

Mit der Erosion von Arbeitszeitstrukturen verlieren auch etablierte Zeitnormen an Bedeutung. So tritt beispielsweise die Anforderung der Pünktlichkeit gegenüber der Anforderung, das Arbeitshandeln eigenverantwortlich zu strukturieren, zurück. Diese Anforderung setzt voraus, dass Beschäftigte zu *aktivem Zeithandeln* fähig sind. Mit Jurczyk und Voß (2000, S. 153f.) bedeutet aktives „Zeithandeln [...] die Vielfalt natürlicher, gesellschaftlicher und subjektiver (d.h. auch psychischer und körperlicher) Zeiten in einer je eigenen Zeitordnung zu integrieren“. Die individuelle Gestaltungsleistung einer eigenen Zeitordnung gewinnt umso mehr an Bedeutung, je weiter die Erosion zeitlicher Strukturen durch Flexibilisierungs- und Deregulierungsprozesse fortgeschritten ist. Zeithandeln ist daher nicht unbedingt strategisch angelegt, es kann sich auch um eine Strukturierungsleistung handeln, die als Reaktion darauf zu verstehen ist, dass zeitliche Institutionen ihre prägende Kraft verlieren und auf wechselnde Arbeitsanforderungen mit spontanintuitivem Handeln reagiert werden muss. Jürgens (2003, S. 47) grenzt Zeithandeln deshalb von Zeitmanagement ab, das im Sinne eines strategischen Gestaltungswillens voraussetzungsvoller ist.

Möglicherweise handelt es sich bei aktivem Zeithandeln um eine Anforderung, die einen Großteil der Beschäftigten zu überfordern droht (Jurczyk u. Voß 2000). Folglich könne nur eine bestimmte Gruppe von Beschäftigten von entgrenzten Arbeitszeiten profitieren, nämlich diejenige, die Jurczyk und Voß (2000, S. 195) als „Turboarbeitskräfte des Turbokapitalismus“ bezeichnen. Diese Beschäftigten würden über genügend Verhandlungsmacht gegenüber ihrem Arbeitgeber verfügen, um ihre individuellen Zeitinteressen durchzusetzen. Zum anderen würden sie die „kunstvolle Zeitkultur“ beherrschen, für die, so könnte man annehmen, ein strategischer Umgang mit Zeit förderlich ist. Als ein Element des strategischen Zeithandelns kann die Markierung von und der Umgang mit Ungeduld verstanden werden (vgl. Pfadenhauer 2003). Schließlich gehört die Erfahrung der Diskrepanz zwischen der individuellen Zeitbudgetierung und der Widerständigkeit von Kunden, Vorgesetzten und Kollegen zum Arbeitsalltag, die nur bewältigt werden kann, wenn die Interaktion mit anderen entsprechend der Arbeiterfordernisse professionell koordiniert wird.

Da aktives Zeithandeln eine Bedingung für den Gewinn an Zeitsouveränität unter flexibilisierten (Arbeitszeit-) Bedingungen darstellt und, wie gerade ausgeführt, voraussetzungsvoll ist, gewinnt die Mehrheit der Arbeitnehmer durch flexibilisierte Arbeitsverhältnisse nicht an Zeitsouveränität (Jurczyk u. Voß 2000). Im Gegenteil, für sie bedeutet das Aufweichen stabiler Zeitordnungen einen Verlust, da es ihnen im Vergleich zu den „Turboarbeitskräften“ an der Fähigkeit des aktiven Zeithandelns sowie an der notwendigen Verhandlungsmacht mangelt, um ihre Arbeitszeit nach ihren eigenen Vorstellungen gestalten und eine eigene Zeitordnung entwickeln zu können. Sie sind den Flexibilisie-

rungswünschen der Unternehmen ausgeliefert und von den steigenden Anforderungen eher über- als herausgefordert, was sie im Alltag zu einer reaktiven „temporalen Bastelei“ zwingt (Jurczyk u. Voß 2000, S. 196f.). Wenn eine (weitgehend) eigenständige Gestaltung des Arbeitsvollzuges vermehrt zu den (üblichen) Arbeitsanforderungen gehört, so deutet sich eine neue Dimension sozialer Ungleichheit an. Schließlich verfügen nur wenige Beschäftigte über die Fähigkeit, nicht nur den Arbeitsvollzug eigenständig zu planen, sondern auch zu kontrollieren sowie sich spontanintuitiv mit unvorhergesehenen Veränderungen im Arbeitsablauf zu arrangieren (Jürgens 2003). Diese Fähigkeit des aktiven Zeithandelns könnte jedoch, wie bereits angedeutet, zu einer Qualifikation werden, die für die Gestaltung des Arbeitsalltags entscheidend ist, um der arbeitgeberseitig forcierten Flexibilisierung, Extensivierung und Intensivierung der Arbeitszeit durch eigene Strukturierungsleistungen begegnen zu können.

Im Unterschied zu den Überlegungen von Jurczyk und Voß (2000) ist das Szenario, das Seifert (2000) entwickelt, optimistischer. In seiner Analyse flexibler Arbeitszeitformen geht er davon aus, dass die Rolle der gestaltenden Kraft zwar zunehmend von Arbeitgebern und ihren Verbänden übernommen wird und Gewerkschaften in diesem Prozess an Einfluss verlieren. Zudem zeichne sich eine klare Tendenz zur Unterschreitung der Standards des Normalarbeitsverhältnisses ab. Daraus folgt aus seiner Perspektive jedoch nicht, dass sich ökonomische Kosten-Nutzen-Kalküle ungebrochen durchsetzen und kein Spielraum für außerbetriebliche Zeitanforderungen bleibt. Er schlägt den Begriff der „kontrollierten Flexibilität“ als neues Leitbild vor, da sich die beobachtete Flexibilisierung der Normalarbeitszeit nicht in völlig unkontrollierten Bahnen vollziehe, sondern sowohl tarifvertraglich als auch betrieblich gestaltet würde und nach wie vor Einflussmöglichkeiten für Arbeitnehmer biete. Dabei schließt er nicht aus, dass von der im Vergleich zur Normalarbeitszeit größeren Gestaltungsoffenheit von Arbeitszeitkonten manche Beschäftigte profitieren und sich für andere die Arbeits(zeit)bedingungen eher verschlechtern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die erweiterten Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Arbeitszeit (bestimmter Beschäftigtengruppen) partiell Chancen für eine bessere Vereinbarung von Arbeit und Leben bieten. Zugleich sind sie mit Strukturierungsanforderungen oder gar -zwängen verbunden, aus denen neuartige Risiken und Belastungen resultieren.

2.2 Entgrenzung von Organisation und Arbeitsorganisation

2.2.1 Dezentralisierung und Vermarktlichung

Im Konzernkapitalismus (Boltanski u. Chiapello 2003, S. 57) fordistisch-tayloristischer Prägung wurde die Größe eines Unternehmens anhand von Umsatz- und Beschäftigtenzahlen als Symbol für Stärke und Stabilität demonstriert. Sie war ein Synonym für gewinnträchtige Skaleneffekte sowie für die Durchsetzungsfähigkeit am Absatzmarkt und ermöglichte den Unternehmen, die Produktionsabläufe gegen die Unwägbarkeiten des Marktes abzuschotten und Nachfrageschwankungen auszugleichen. Aus heutiger Sicht betrachtet, erscheinen Unternehmensstrategien, die auf Größe setzen, nicht mehr angemessen. Im Gegenteil: in einem globalisierten Wirtschaftsraum¹² können Nachfrageschwankungen eine Dynamik entwickeln, die sich allein über Größe nicht bewältigen lässt. Erfolg versprechender erscheint eine Strategie, die die Optimierung der Reaktionsfähigkeit und somit die Flexibilisierung von Unternehmensstrukturen vorantreibt. Diese Strategie verspricht Handlungsfähigkeit auch unter schwankenden Wettbewerbsbedingungen. *Dezentralisierung* ist das Stichwort, mit dem die Form der betrieblichen Reorganisation begrifflich gefasst werden kann, die die Erhöhung der Flexibilität mittels der Schwächung zentraler hierarchischer Kontroll- und Herrschaftsstrukturen vorsieht (vgl. Kratzer 2003).

Arbeits- und industriesoziologisch ist mit Dezentralisierung „die Verlagerung von Kompetenzen jedweder Art von einer zentralen Unternehmensinstanz auf ausführende Stellen“ gemeint (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 424). Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass von dieser Form der Reorganisation sowohl verschiedene Organisationsebenen als auch die Arbeitsorganisation betroffen sind, und der Dezentralisierungsprozess zu durchaus widersprüchlichen Ergebnissen führen kann. Beispielsweise werden redundante Funktionen der dezentralen Einheiten wieder in zentralen Einheiten zusammengefasst, mithin re-zentralisiert.

Empirisch lassen sich drei Typen der Dezentralisierung ausmachen: erstens die strategische Dezentralisierung, zweitens die operative Dezentralisierung, und drittens Mischformen aus strategischer und operativer Dezentralisierung (Hirsch-Kreinsen 1995). Der erste Typus der strategischen Dezentralisierung impliziert eine Reorganisation der Organisation im Zuge einer Kompetenzverlagerung auf neudefinierte Organisationseinheiten sowie die Externalisierung bestimmter Funktionen in Folge einer Verringerung der Fertigungstiefe. Mit operativer De-

¹² Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Entgrenzungsprozesse in Deutschland thematisiert. Die Wirkung von Globalisierung auf die deutsche Wirtschaft bleibt weitgehend außen vor. Den Zusammenhang von Dezentralisierung und Globalisierung erläutern Dörre, Elk-Anders und Speidel (1997).