
Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

Gertraude Krell

Jahrestagung 2009 der DGfZP
„Diversität von Lebenslagen und Zeitpolitik
– das Recht aller auf ihre Zeit“
Berlin, 23.+24. Oktober 2009

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

Gliederung

- 1 Zeiten der Vielfalt
- 2 Vielfalt der Zeiten
 - 2.1 Synchron: Kultur vergleichende Perspektiven
 - 2.2 Diachron: Historische Perspektiven
 - 2.3 Hier & Heute: Diversität, Zeit und Chancengleichheit
- 3 Zum Schluss
- 4 Literatur

- ♣ „Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research“ (Ashkanasy et al. 2002)
- ♣ Seit Ende der 1990er Jahre ist die Zahl der Publikationen zu Diversity Management „boomartig angestiegen“ (Süß/Kleiner 2006: 62)*¹
- ♣ Die „Charta der Vielfalt“ wurde inzwischen von mehr als 600 Organisationen unterzeichnet (Böhmer 2009: 3)*²
- ♣ Die DGfZP macht Diversität zum Thema ihrer Jahrestagung 2009

*¹ Zu Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenständen der Personalforschung im deutschsprachigen Raum vgl. Krell et al. (2006).

*² Zur Charta der Vielfalt vgl. auch Jablonski/Schwarzenbart (2008).

Kontexte, in denen (soziale) Vielfalt explizit*¹ Thema ist

- ♣ nicht nur **Diversity Management**, sondern auch
- ♣ **Diversity Marketing** (vgl. z.B. Stuber 2009: 222ff)*²
- ♣ **Diversity Education** bzw. **Pädagogik der Vielfalt** (vgl. z.B. Prengel 2007)
- ♣ **Diversity Politics** (vgl. z.B. Riedmüller/Vinz 2007)
- ♣ **Diversity Studies** (vgl. Krell et al. 2007)

*¹ Implizit z.B. im Kontext von Wertewandel, demographischer Wandel, Globalisierung, Individualisierung usw.

*² Kritisch zu Ethno Marketing: Schuchert-Güler/Eisend (2007); zu Gender Marketing: Krell (2009a)

Zwischenfazit/-frage:

- ♣ Zeiten der – neuen bzw. zunehmenden – Vielfalt?
 - ♣ oder Zeiten der verstärkten Entdeckung, Wahrnehmung und Thematisierung von Vielfalt?
 - ♣ oder beides?
- => Die Antwort hängt auch vom Verständnis von Vielfalt ab.

Im Kontext Diversity Management (Diversity als Strategie):
Verständnis von Vielfalt (Diversity als Phänomen)
als Unterschiede und Gemeinsamkeiten*
hinsichtlich

sozialer bzw. gruppenbildender Kategorisierungen
wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnie, familiäre Situation,
sexuelle Orientierung, Religion, (Aus-)Bildung, Funktion usw.

plus

individueller Faktoren
wie Werte, Einstellungen, Interessen, Verhalten usw.

* Zur Kritik des „schubladisierenden“ Verständnisses von Vielfalt als nur Unterschieden: Krell (2008b)

Diversity Management (DiM) bzw. Diversity als Strategie

stammt aus den USA & hat dort zwei Wurzeln (Vedder 2006):

- ♣ die ökonomisch orientierte „**Business-Perspektive**“ und
- ♣ die (menschen-)rechtlich orientierte „**Equity-Perspektive**“

zielt darauf, Organisationen so zu verändern, dass sie für alle passen. Das **Leitbild „multikulturelle Organisation“** steht u.a. für Pluralismus bzw. eine Kultur, die Vielfalt wertschätzt, strukturelle und informelle Integration aller Beschäftigten, keine Vorurteile und Diskriminierungen in Interaktionen und Instrumenten (ausführlicher dazu: Cox 1993; 2001).

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

2.1 Synchron: Kultur vergleichende Perspektiven

Zum Beispiel im Rahmen des Internationalen oder Interkulturellen (Personal-)Managements

- ♣ Beschreibung oder auch Typisierung von Kulturen bzw. Nationen mit Hilfe von Dimensionen wie Zeitverständnis, Zeitnormen oder Zeitpraktiken*
- ♣ Interkulturelle Trainings zur Vermeidung von Culture Clash (hier speziell: Time Clash)

*Vgl. z.B. die „Klassiker“ von Adler (1997), Hofstede (1980), Trompenaars (1993).

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

2.2 Diachron: Historische Perspektiven

Vorindustrielles Wirtschaften gilt als geprägt durch eine „aufgabenorientierte Zeiteinteilung“ (Thompson 1980: 39):

- (1) Diese sei „für den Menschen verständlicher als die Arbeit nach der Uhr“
- (2) Bei dieser sei die „Trennung zwischen ‚Arbeit‘ und ‚Leben‘ am wenigsten ausgeprägt“ und bestehe „kaum ein Gefühl des Konflikts zwischen ‚Arbeit‘ und ‚Zeit verbringen‘“
- (3) „Eine derartige Arbeitsauffassung erscheint demjenigen, der gewohnt ist, nach der Uhr zu arbeiten, als verschwenderisch und ohne jeden Sinn für Dringlichkeit“

Industrialisierung / Ökonomisierung von Zeit (1)

„Zeit der Kirche und **Zeit des Händlers im Mittelalter**“
(Le Goff 1977):

- ♣ Für Händler wird Zeit zum Gegenstand der Messung und der ökonomischen Reglementierung
- ♣ Glocken schlagen „die Stunden des Handelsverkehrs und die Arbeitseinteilung der Tucharbeiter“
- ♣ Städtische Uhr als „Instrument der ökonomischen, politischen und sozialen Herrschaft der Kaufleute“ (ebd.: 401)

Industrialisierung / Ökonomisierung von Zeit (2)

Für Thompson (1980) ist die **Messung der Arbeitszeit per Uhr**

- ♣ zum einen bedingt durch die Synchronisation des Arbeitsprozesses in Manufakturen und Fabriken (ebd.: 44) und
- ♣ zum anderen „Mittel zur Ausbeutung der Arbeit“ (ebd. 49) ... bis hin zur Manipulation der Uhren durch die Fabrikherren (ebd.: 54f)

=> Gegenwehr: Maschinensturm als Uhrensturm*

* Vgl. z.B. Treiber/Steinert (1980: 29).

Industrialisierung / Ökonomisierung von Zeit (3)

- ♣ Vom Fremdzwang zum Selbstkontrolle: „Verinnerlichung ökonomischer Gewalt heisst vor allem: die **Internalisierung der Arbeitsnormen ins Zeitbewusstsein**“ (Krahl 1977: 77)
- ♣ Mit der Akzeptanz von Zeit als „objektives Maß“ für die Arbeitsleistung – und damit zugleich für die Bemessung von Arbeitspensen und Personal(-einsatz) sowie Entgelt – beginnt der **Kampf um die Angemessenheit von Zeitvorgaben***

* Im engeren Sinn: explizite und implizite Vorgabezeiten, im weiteren Sinn auch Länge und Lage der Arbeitszeit.

Beispiele für frühe (Forderungen nach) Differenzierungen von Arbeits-Zeiten

- ♣ In „Allgemeine Gewerkslehre“ empfahl Emminghaus (1868):
Keine Nachtarbeit sowie Reduktion der Arbeitszeit für verheiratete Frauen (ebd.: 90f) und berichtete, dass „sorgsame Fabrikanten ihre Arbeiterinnen am Abend etwas früher aus der Arbeit (entlassen), um das gemeinsame Nachhausegehen mit den Arbeitern im Dunkeln zu verhüten“ (ebd.: 110).
- ♣ „‘Halbtagsschicht zum Wohl verheirateter Fabrikarbeiterinnen‘. Ein gescheitertes Projekt des Sozialreformers Friedrich Schomerus 1906“ (Springer 2004, zit.n. Rosenberger 2008: 471; vgl. dort auch 44ff).

Zwischenfazit:

Vielfalt der Zeiten gilt nicht nur mit Blick auf andere Kulturen und andere Epochen, sondern in jeder Kultur, Epoche oder Gesellschaft gibt es eine Vielfalt von Zeiten (im Sinne von Zeitverständnissen, -normen, -praktiken)

So betont z.B. Halbwachs (1947), dass „es in einer Gesellschaft ebenso viele kollektive Zeitvorstellungen wie unterschiedliche soziale Gruppen gibt“ (zit.n. Le Goff 1977: 405)*

Aber auch: Unterschiede innerhalb von und Gemeinsamkeiten zwischen sozialen Gruppen!

* Vgl. dazu auch Nebelin (2009, insbes. 93).

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

2.3 Hier & Heute: Diversität, Zeit und Chancengleichheit

Schöneck (2009) referiert unter „Ungleichheitstheoretische Aspekte der Zeit“ Forschungsergebnisse zu

- ♣ Geschlecht
- ♣ Alter
- ♣ Bildung und Einkommen
- ♣ Gesellschaftlicher Status

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

2.3 Hier & Heute: Diversität, Zeit und Chancengleichheit

Ergebnisse der Projektgruppe GiB (2009) zu „Geschlechterungleichheiten im Betrieb“ zeigen:

(Geschlechts-)Unterschiede hinsichtlich der Arbeitszeit-Länge* sind eng verbunden mit:

- ♣ Beschäftigungsverhältnissen
- ♣ Stellung in der betrieblichen Hierarchie
- ♣ Arbeitsqualität
- ♣ Leistungsbeurteilungen und Entgelt

* Hinsichtlich der Länge der Arbeitszeit gibt aber auch große Unterschiede innerhalb der Gruppen der Frauen und der Männer.

Z.B. Führungskräfte (in der deutschen Privatwirtschaft):

- ♣ Laut Mikrozensus 2004 sind 14% der weiblichen im Vergleich zu 2% der männlichen Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt.
- ♣ Der Frauenanteil in Teilzeit-Führungspositionen stieg von 67% im Jahr 2000 auf 71% im Jahr 2004.
- ♣ Im gleichen Zeitraum haben bei Führungspositionen in Vollzeit „Frauen dagegen gerade mal um einen Prozentpunkt zugelegt“ (Kleinert et al. 2007: 82).

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

2.3 Hier & Heute: Diversität, Zeit und Chancengleichheit

- ♣ (Nicht nur die zuvor genannten) Zahlen zeigen: „**status- und geschlechts-neutrale Teilzeitarbeit**“ (Straumann et al. 1996) **noch immer Ausnahme.**
- ♣ Für Personalverantwortliche i.d.R. **Teilzeit Ausschluss-kriterium für Beförderungen** – nicht wegen ökonomischer Kalküle oder organisatorischer Probleme, sondern wegen des eigenen Arbeits- und Lebensmodells (Koch 2008: 615).
- ♣ Dass es sich hier um **erfahrungs- und interessenengeleitet konstruierte Barrieren oder Ausschlusskriterien handelt**, zeigen z.B. Vedder/Vedder (2008) – und das gilt auch für die mit der Arbeitszeitfrage eng verbundene Kinder- und Vereinbarkeitsfrage (vgl. Krell 2009b)

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

2.3 Hier & Heute: Diversität, Zeit und Chancengleichheit

Auch bei den tatsächlichen (Wochen-)Arbeitszeiten geben männliche Führungskräfte deutlich höhere Werte an als weibliche – z.B.:

Laut Mikrozensus 2004 (Kleinert et al. 2007: 83):

bis zu 40 Stunden	81% der Frauen und 66% der Männer
41 bis 59 Stunden	15% der Frauen und 24% der Männer
über 60 Stunden	5% der Frauen und 10% der Männer

Laut SOEP 2004 (Holst 2009: 42):

bis zu 40 Stunden	44% der Frauen und 21% der Männer
41 bis 59 Stunden	48% der Frauen und 67% der Männer
über 60 Stunden	8% der Frauen und 12% der Männer

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

2.3 Hier & Heute: Diversität, Zeit und Chancengleichheit

Nicht nur große Unterschiede zwischen Frauen und Männern, sondern auch zwischen Ergebnissen beider Studien!?

- (1) Arbeitszeiten von Führungskräften werden nicht systematisch erfasst - subjektive Schätzungen
- (2) Grenze zwischen Arbeitszeit und Nicht-Arbeitszeit kann hier besonders schlecht gezogen werden - subjektive Wahrnehmung besonders bedeutsam
- (3) **Leistungsinszenierung und Distinktion durch lange Arbeitszeiten** (vgl. auch Hofbauer 2004: 53ff).

Gleichstellungspolitik als Zeitpolitik?

Maßnahmen zur Realisierung der Chancengleichheit von Frauen und Männern nach Häufigkeit (Krell/Ortlieb 2004: 16 [n = 500 Uen])

- (1) Gleitzeit, Arbeitszeitkonten (67,1%)
- (2) Verankern in Unternehmensphilosophie (47,5%)
- (3) Aktive Gestaltung von Elternzeit (37,4%)
- (4) Anwerben von Frauen (24,0%)
- (5) Teilzeit im Management (23,8%)

...

Maßnahmen des DiM nach Intensität (Süß/Kleiner 2006: 65 [n = 66 Uen])

- (1) Flexible Arbeitszeiten (ca. 4,5 [auf einer Skala von 0-5])
- (2) Gemischte Teams (ca. 3,8)
- (3) Verankerung in Unternehmenskultur (ca. 3,5)

...

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

2.3 Hier & Heute: Diversität, Zeit und Chancengleichheit

Zahlen zeigen: Flexible Arbeitszeiten in „Hitlisten“ zu Gleichstellungsmaßnahmen ganz vorne/oben, aber:

- ♣ Was genau verbirgt sich im Einzelfall dahinter?
- ♣ Erfolgt Arbeitszeitflexibilisierung immer im Interesse der Beschäftigten (z.B. Teilzeit im akad. Mittelbau von Unis, Kapovaz, geringfügige Teilzeit, vorzeitiger Ruhestand)?
- ♣ Dient Arbeitszeitflexibilisierung immer der Chancengleichheit aller Beschäftigten (z.B. nicht status- und geschlechts-neutrale Teilzeitarbeit, Altersteilzeit, Vor-Ruhestand)?

- (1) Betriebliche Arbeitszeitpolitik bewegt sich immer im Spannungsfeld zwischen Interessen von Arbeitnehmenden und betrieblichen Interessen bzw. Interessen von Arbeitgebenden – was Zielkomplementaritäten, Win-Win-Situationen und Bündnisse nicht ausschließt.
- (2) Wenn betriebliche Arbeitszeitpolitik in den Dienst des Ziels der Chancengleichheit aller Beschäftigten gestellt werden soll, dann besteht die große Herausforderung darin, nicht zu „schubladisieren“, d.h. Personen nicht aufgrund von Geschlecht, Alter, Behinderung, Funktion usw. stereotyp Bedürfnisse/Interessen zu unterstellen – oder Gruppen-Zeitnormen zu unterwerfen.

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

4 Literatur

- Adler, Nancy (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3. Aufl., Cincinnati.
- Ashkanasy, Neal M./Härtel, Charmine E.J./Daus, Catherine S. (2002): Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research«, *Journal of Management*, H. 3: 307–338.
- Böhmer, Maria (2009): Erfolgsfaktor Vielfalt, Vorwort in/zu: Vielfalt erleben. Das Magazin für Diversity Management 1/2009, Eine Verlagsbeilage in der Süddeutschen Zeitung: 3.
- Cox, Taylor H. Jr. (1993): *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, San Francisco.
- Cox, Taylor H. Jr. (2001): *Creating the Multicultural Organization*, San Francisco.
- Emminghaus, Karl Bernhard Arwed (1868): *Allgemeine Gewerkslehre*, Berlin.
- Halbwachs, Maurice (1947): La mémoire collective et les temps, in: *Cahiers internationaux de Sociologie*: 3-51.
- Hofbauer, Johanna (2004): Distinktion – Bewegung an betrieblichen Geschlechtergrenzen, in: Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hg.): *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*, Wiesbaden: 45-64.
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newbury Park.
- Holst, Elke unter Mitarbeit von Busch, Anne/Fietze, Simon/Schäfer, Andrea/Schmidt, Tanja/Tobsch, Verena/Tucci, Ingrid (2009): *Führungskräftemonitor 2001-2006*, Forschungsreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 7, Baden-Baden.
- Jablonski, Hans W./Schwarzenbart, Ursula (2008): Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken die Vielfalt ihrer Belegschaft – Diversity als Chance, in: Krell (2008b): 471-474.

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

4 Literatur

- Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2007): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte, hg. vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Frankfurt/New York.
- Koch, Angelika (2008): Elternzeit – Teilzeit – Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen, in: WSI Mitteilungen, H. 11+12: 612-618.
- Konrad, Alison M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith K. (Hg.) (2006): Handbook of Workplace Diversity, London et al.
- Krahl, Hans-Jürgen (1977): Konstitution und Klassenkampf, 3. Aufl., Frankfurt a.M.
- Krell, Gertraude (2008a): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in Krell (2008b): 63-80.
- Krell, Gertraude (Hg.) (2008b): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (2009a): Gender Marketing: Ideologiekritische Diskursanalyse einer Kuppelproduktion, erscheint (im Oktober 2009) in: Diaz-Bone, Rainer/Krell, Gertraude (Hg.): Diskurs und Ökonomie, Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (2009b): Führungspositionen, erscheint in: Projektgruppe GiB (2009).
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate (2004): Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Eine Befragung des Managements von 500 Unternehmen zur Umsetzung der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit, im Auftrag des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und der Hans-Böckler-Stiftung. Positionen + Hintergründe N° 2, Februar 2004, hg. vom DGB, Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Berlin.

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

4 Literatur

- Krell, Gertraude/Pantelmann, Heike/Wächter, Hartmut (2006): Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: Krell/Wächter (2006): 25-56.
- Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hg.) (2006): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, München/Mering.
- Krell, Gertraude/ Riedmüller, Barbara/Sieben, Barbara/Vinz, Dagmar (Hg.) (2007): Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt/New York.
- Le Goff, Jacques (1977): Zeit der Kirche und Zeit des Händlers im Mittelalter, in: Bloch, Marc/Braudel, Fernand/Febvre, Lucien et al.: Schrift und Materie der Geschichte, hg. und eingeleitet von Claudia Honegger, Frankfurt a.M.: 393-414.
- Nebelin, Marian (2009): Zeit und Geschichte. Historische Zeit in geschichtswissenschaftlichen Theorien, in: Ders./Deußner, Andreas unter Mitarbeit von Katarina Bartel (Hg.): Was ist Zeit? Philosophische und geschichtstheoretische Aufsätze, Berlin: 51-93.
- Prenzel, Annedore (2007): Diversity Education – Grundlagen und Probleme der Pädagogik der Vielfalt, in: Krell et al. (2007): 49-67.
- Projektgruppe GiB (2009): Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Berlin (erscheint im Dezember 2009).
- Riedmüller, Barbara/Vinz Dagmar (2007): Diversity Politics, in: Krell et al. (2007): 143-162.
- Rosenberger, Ruth (2008): Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München.
- Schuchert-Güler, Pakize/Eisend, Martin (2007): Ethno-Marketing. Eine kritische Betrachtung, in: Krell et al. (2007): 217-233.

Zeiten der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten

4 Literatur

- Springer, Ralf (2004): „Halbtagsschicht zum Wohl verheirateter Fabrikarbeiterinnen“. Ein gescheitertes Projekt des Sozialreformers Friedrich Schomerus 1906, in: Arbeiterbewegung und Sozialgeschichte, H. 13+14: 39-48.
- Straumann, Leila D./Hirt, Monika/Müller, Werner R. (1996): Teilzeitarbeit in der Führung, Zürich.
- Stuber, Michael unter Mitarbeit von Barbara Pelz und Felix Wittig (2009): Diversity. Das Potenzial-Prinzip, 2. Aufl., Köln.
- Schöneck, Nadine M. (2009): Zeiterleben und Zeithandeln Erwerbstätiger. Eine methodenintegrative Studie, Wiesbaden.
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-Institutionalistischer Perspektive, in: Krell/Wächter (2006): 57-79.
- Thompson, Edward P. (1980): Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus, in: Ders.: Plebeische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts, ausgewählt und eingeleitet von Dieter Groh, Frankfurt a.M.: 34-66.
- Trompenaars, Fons (1993): Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business, London et al.
- Treiber, Hubert/Steinert, Heinz (1980): Die Fabrikation des zuverlässigen Menschen, München.
- Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Managing Diversity in den USA und in Deutschland, in: Krell/Wächter (2006): 1-23.
- Vedder, Günther/Vedder Margit (2008): Wenn Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, in Krell (2008b): 427-442.

Vielen Dank!