

Ulf Kadritzke

Manager unter Druck. Zum Zeitnotstand von Managern und anderen Sterblichen*

Besichtigung des Problems

In den modernen, schlanken Unternehmen finden dramatische Umbrüche statt. Sie verändern nicht nur die betrieblichen Arbeitsbedingungen, sondern auch das Alltagsleben. Nach den Worten des amerikanischen Soziologen Richard entsteht eine „Kultur des neuen Kapitalismus“, die einen besonderen Sozialcharakter hervorbringt: den „flexiblen Menschen“. Der Wandel im Unternehmen hat viele Namen: *Dezentralisierung* und *Downsizing*, *flache Hierarchien* und *Netzwerkorganisation*, *flexible Beschäftigungsformen* und *Selbstorganisation*. Er zeigt sich auch am Umgang mit der betrieblichen Zeit. Während aber in der Produktionsarbeit und in der Verwaltung schon viele Erfahrungen und konkrete Zeitmodelle zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung aushandelbar sind, bleibt die Arbeitszeitpolitik in einem strategisch wichtiger Bereich zumeist im Dunkeln: bei den hochqualifizierten Angestellten und im mittleren Management.

Über das Ausmaß der zeitlichen Belastungen auf diesen Ebenen ahnen wir einiges; so machen französische Arbeitsmediziner schon lange auf das Phänomen des „pathologischen Anwesenheitsdrangs“ (*présentisme pathologique*) bei hochqualifizierten Angestellten und Managern aufmerksam, auf eine eigenartige Mischung aus Fremd- und Selbstaussbeutung. Diese Befunde bestätigt auch eine Studie aus England, deren Ergebnisse der britische *GUARDIAN* vom 12.5.1999 eindrucksvoll lapidar zusammenfasst: „The men who run British business are dying to work less but are too afraid to admit it, a survey published today reveals. 88% of the 1.100 respondents (all men at the top of their professions, the very people who have the power to change the culture of work) wanted greater flexibility at work. 64% did not believe that they had full control of their working time and 42% were unhappy with their work/life balance. But what are they doing about it? Nothing.“ In den USA ist neuerdings von der verbreiteten „Hurry Sickness“ die Rede, in Deutschland vom pathologischen Befund „Erholungsunfähigkeit“ bei vielen Arbeitern, Angestellten und Managern.

Die Symptome sind also eindeutig und international über alle modernen ‚Leistungsgesellschaften‘ verbreitet. Wie allerdings die viel beschworenen *high performers* den Zustand der ständigen Überarbeitung selbst erleben, darüber wissen wir wenig Konkretes - nicht zuletzt deshalb, weil die Betroffenen sich kaum zu Wort melden. Sie haben lange, in den letzten Jahren noch deutlich ausgedehnte Arbeitszeiten, aber sie leiden sie eher stumm – zuweilen gar genussvoll - vor sich hin und lassen sich die hohe zeitliche Verfügbarkeit durch relativ hohe Gehälter abgelten. Woher aber diese Hilflosigkeit von Managern

* Erweiterte und aktualisierte Fassung eines Beitrags, der ursprünglich erschienen ist in: *Karrierefürher Hochschulen*, 13. Jg., 2/1999, S. 46-50 (Köln: Schirmer Verlag)

in eigener Sache, die doch dem eigenen Selbstverständnis nach „die Dinge im Griff haben“? Und warum sind die Unternehmen, die den pathologischen Anwesenheitsdrang zulassen und durch die Art ihrer Anreize noch fördern, eher selten daran interessiert, ihren Leistungsträgern statt atemraubender Zielvorgaben ein kreativitätsförderndes Zeitbudget anzubieten? Erste Antworten auf diese Fragen liefert ein genauerer Blick auf die Erscheinungsformen und Hintergründe der Zeitpolitik im mittleren Management.¹

Zeitliche Überlastung: Alarmzeichen und Hintergründe

In ihrem täglichen Zeitbudget führen die hochqualifizierten Experten und Manager einen Kampf nach drei Seiten: Die betrieblichen Anforderungen, das starke Eigeninteresse an professioneller Leistungsentfaltung und die privaten – natürlich über Erziehung und Gesellschaft vermittelten - Ansprüche stehen in einem scharfen Wettbewerb um die verfügbare Zeit. Gerade auf den Unternehmensebenen, auf denen neue Managementkonzepte (wie immer sie heißen mögen) greifen sollen, erleben viele Angestellte ihre gewachsene Verantwortung oft nur noch als Intensivierung der Arbeit und als stummer Zwang zu überdehnten Anwesenheitszeiten. *Dass* es Grenzen der zumutbaren Belastungen gibt, schildern die davon Betroffenen in unseren Gesprächen mit aller Deutlichkeit. Sie erleben das betriebliche Zeitregime im Extremfall als labil und zerstörerisch: wenn der Betrieb sie auch zu Hause innerlich nicht mehr loslässt, wenn das Leben ‘jenseits der Arbeit’ zur Restgröße, zur Manövriermasse des betrieblichen Zeitdiktates verkommt. Fast jede(r) vierte der unserer Studie Befragten weist auf deutliche Konflikte zwischen den betrieblichen Zeiterfordernissen und den Ansprüchen an die persönliche Lebensgestaltung hin. Und weitere 50% der hochqualifizierten Angestellten und Manager erleben immer wieder gewisse Spannungen, weil eigene Interessen oder die des privaten Umfelds zu kurz kommen. Beispielhaft beschreibt eine erschöpfte männliche Führungskraft am Beispiel eines Konzertbesuchs die wachsende Unfähigkeit, die freie Zeit überhaupt noch entspannt zu erleben: "Wenn man in allerletzter Minute da noch hinfährt, ist das halbe Konzert schon rum, ehe ich überhaupt mal beginne, mich auf die Musik zu konzentrieren, denn dies und jenes schwingt noch nach, und plötzlich ist man nicht bei Mozart, sondern beim Mineralölverbrauch in England“.

Und wie geht es in der vielgerühmten Spaßkultur der ‚neuen Ökonomie‘ zu? Sie ist zeitpolitisch eher ein Notstandsgebiet, dessen Fußangeln freilich die 30-Jährigen noch nicht erkennen. Auf meine Frage, wie er in seinem *Start-up*-Unternehmen mit den *economies of speed*, vor allem mit der Spannung zwischen

¹ Eine kurze Bemerkung zur empirischen Basis meiner Beobachtungen. In der 1995 von Martin Baethge, Joachim Denkingen und mir veröffentlichten Studie „Das Führungskräfte-Dilemma“ (Campus Verlag) wurden in 13 deutschen Unternehmen, die in ihren Branchen und Märkten führend sind, insgesamt 176 hochqualifizierte Angestellte und mittlere Manager eingehend zu ihren Arbeitsbedingungen und Berufsperspektiven befragt. Seitdem habe ich das Thema auf Tagungen, Workshops und in Einzelgesprächen weiter verfolgt und bin zu dem Schluss gekommen: gemessen an den heute üblichen Arbeitszeiten sind die Befunde aus unserer damaligen Interviews noch eher eine freundliche Untertreibung gewesen.

Berufs- und Privatleben zurecht gekommen sei, versetzte ein junger Informatiker lachend:

„Was für ein Privatleben meinen Sie? Also ich hab' praktisch vom letzten Januar bis September überhaupt kein Privatleben gehabt. Ich bin also morgens aufgestanden, hab' geduscht, nicht gefrühstückt, bin in die Firma gefahren. War dann meist mit der erste, war dann in der Firma bis abends um ... was weiß ich, elf, zwölf, zehn, irgendwas - und bin dann nach Hause gefahren und hab' mich dann hier (zeigt auf seine Schlafecke im Apartment) schlafen gelegt. Und das ging jeden Tag so. Am Wochenende hab' ich hin und wieder mal mir gegönnt, dass ich nur..., ja gut, da haben waren wir oft erst um zwölf angefangen mittags - Samstag und Sonntag ... Gut, dann hat man manchmal auch Samstagabend oder so noch mal n' bisschen ausgespannt in einer Kneipe oder im Kino. Ich hab' mich da so rein versetzt in die Arbeit, dass ich zum Teil auch gar kein Bedürfnis nach was anderem gehabt hatte. Ich hab' letztes Jahr auch keine Partnerin gehabt - fast so 'n bisschen instinktiv, ich hab einfach nicht das Bedürfnis gehabt nach Verbindlichkeit.“

Nun ist der hier fast genussvoll geschilderte Zeitdruck keine Privatsache der Einzelnen. Es ist ja kein Zufall, wenn in einer von mir untersuchten Internet-Firma die insgesamt 96 Beschäftigten sich in ihrem persönlichen Leben insgesamt 2 Kinder leisteten. Das Problem lässt sich auch nicht auf die seichte These reduzieren, die jungen Leute wollten es ja nicht anders, sie hätten eben unbändige Lust an der Arbeit, an der täglich demonstrierten Leistungsfähigkeit. Die verspäteten Einsichten der Betroffenen reden eine andere Sprache – wenn der Stress nicht mehr bewältigt wird, wenn der körperliche Verschleiß nach den Jahren spürbar wird, die sie in dem zunächst als *Event* erlebten Beruf verbracht haben. Der Druck ist vielmehr von der „Kultur des neuen Kapitalismus“ (Sennett) erzeugt, unternehmenspolitisch gewollt und organisatorisch festgeklopft. Und die *alte* Ökonomie übernimmt diesbezüglich eher die Regeln der *neuen*.

Dennoch bleibt die Frage: Warum sehen sich viele der vom Zeitnotstand betroffenen Experten und Führungskräfte nicht in der Lage, den Anforderungen des Betriebs die eigenen, aufs *ganze* Leben bezogenen Bedürfnisse entgegen zu setzen? Recht einfach: Sie wollen es abstrakt, wie viele Studien zum ‚Wertewandel‘ seit Jahren zeigen, aber sie haben es angesichts der Erfolgsregeln und Leitbilder, die das Weiterkommen im Unternehmen zu garantieren scheinen, oft schon in jungen Jahren *verlernt*. Gehemmt wird die Fähigkeit, persönlich eine zuträgliche Zeitbalance zu entwickeln, vor allem auch durch das „geheime Lustprinzip der Professionalität“, das gerade die ersten Berufsjahre beherrschen kann. Die fachliche Herausforderung, die Suche nach den Grenzen der persönlichen Belastbarkeit, die Hingabe an die Firma – all das mag in den ersten fünf Berufsjahren noch Spaß machen, solange der Enthusiasmus des Gelingens noch nicht mit den ersten betrieblichen Enttäuschungen verrechnet wird und auch die private Umwelt mit Verständnis reagiert. Erst allmählich wächst, wie viele unserer Gesprächspartner nachdenklich schildern, das Gefühl, es auf die Dauer nicht mehr zu schaffen, unmerklich aber unaufhaltsam. Es

dürfte heute mehr Menschen als je zuvor in den Expertenstäben und im mittleren Management der Unternehmen beherrschen.

Hinzu treten die Mängel und fatalen Nebenwirkungen der betrieblichen Motivationspolitik. Angesichts unsicherer, ständig wechselnder Leistungsvorgaben, deren Bewältigung in undeutlichen Beurteilungsgesprächen mit Zensuren belegt wird, zieht sich der verunsicherte Spezialist oder der mittlere Manager auf ein vertraut erscheinendes Gelände zurück: Weil die tatsächlichen Anforderungen und Erfolgsmaßstäbe im betrieblichen Organisationsklima häufig unklar bleiben, gilt ihm die vom Vorgesetzten mit inszenierte *Anwesenheitsdauer* als einzig sicherer Anhaltspunkt für sein Leistungsvermögen. Die im Betrieb verbrachte *Zeit* steht dann für alles: für vermeintliche Effizienz und Produktivität, für Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen, für die eigene Unentbehrlichkeit; nicht zuletzt ist sie auch ein Bedeutungsnachweis gegenüber Partnern und Familie. Der Zwangscharakter einer derartigen betrieblichen „Leistungsgemeinschaft“ ist von den Betroffenen nicht leicht zu durchschauen, am wenigsten von den Verantwortungsträgern im mittleren Management. "Eine 40-, 50-, 60-Stundenwoche zu haben", beschreibt ein Beobachter zutreffend, „gilt zunehmend als unentbehrliches Attribut sozialer Wertschätzung.“ Die betrieblichen Zeitkonten, die unter diesen Vorzeichen geführt werden, dienen nicht etwa der Aufdeckung organisatorischer Mängel und kurzsichtiger Personalplanung, sondern nur noch als Ausweis der individuellen Belastbarkeit. Sie sind dann ein Teil des Problems und nicht dessen Lösung.

Ein in der modernen Unternehmensorganisation angelegter Widerspruch prägt die Arbeitssituation der mittleren Manager und der Expertenberufe: Die Konzepte der „neuen Dezentralisation“ verändern die bisher vertrauten Regeln für das berufliche Engagement und den betrieblichen Erfolg. Die Verantwortung nimmt gerade in dem Maße zu, in dem sich die *unmittelbaren* Kontrollen und die *hierarchischen* Befugnisse abschwächen. Der Druck geht nun vom externen oder internen Kunden/Klienten aus, er wird von der ganzen Projektgruppe oder vom verantwortlichen Manager verinnerlicht und wirkt dadurch viel intensiver. Hier entsteht der *Zeitnotstand* gerade durch den Abbau von *äußerem* Zwang. Der Unternehmer wird quasi zum Modell für den (angestellten) qualifizierten Arbeitnehmer, ohne dass dieser tatsächlich in den Genuss der Rechte und Prämien eines Unternehmers gelangte. Die mittleren Manager bleiben *unselbständige* Selbständige, aber der organisatorisch gewährte Spielraum der Selbstverantwortung wird zum Motor eines Leistungsdrucks, dessen Fremdbestimmtheit sie nicht mehr erkennen. Hinter den Zwängen des Wettbewerbs und der neu ausgerufenen „Kundenorientierung“ können sich alle verstecken, die für die Zeit- und Leistungs politik strategisch und operativ verantwortlich sind: die Unternehmensleitung ganz oben ebenso wie das Personalmanagement, das für die Arbeitsorganisation und die konkreten Arbeitszeitmodelle verantwortlich ist.

Betrieblich rational – individuell und gesellschaftlich unvernünftig

Nun mögen die überdehnten betrieblichen Nutzungszeiten des "Humankapitals“, die auf breiter Front zum Arbeitsalltag des mittleren Managements gehören, auf kurze Sicht betriebswirtschaftlich rational

erscheinen. Auf Dauer und über die Grenzen des einzelnen Unternehmens hinaus betrachtet, haben sie fast nur prekäre Folgen. Wenn in den Betrieben das persönliche Bedürfnis nach einer vernünftigen Balance zwischen Arbeit und Leben ignoriert wird, bedroht das nicht nur die innere Motivation der qualifizierten Arbeitskräfte, sondern auch deren Kreativität und damit das professionelle Selbstwertgefühl. In vielen Betrieben rumort es hinter den Kulissen der offiziellen Unternehmenskultur. Zwar inszeniert in den modernen Angestelltenbereichen so mancher *high performer* (zumeist männlichen Geschlechts) seine berufliche Verantwortung nach wie vor als demonstrativ gehechelte Belastbarkeit. Aber viele jüngere Angestellte zögen es, wie sie eher heimlich gestehen, schon heute vor, das Ritual der Überstunden zu beenden oder phasenweise auch in Teilzeit zu arbeiten, zumal der herkömmliche Preis für die Anstrengungen, der innerbetriebliche Aufstieg in den alten hierarchischen Formen weniger wahrscheinlich geworden ist.

Nach ihren eigenen Lösungsvorstellungen befragt, spricht sich eine Mehrheit der von uns befragten Angestellten und Manager für neue Muster der Zeitorganisation aus, die zumindest den starken Wünschen nach einer *selbstgewählten* Flexibilität entgegenkommen. Auch andere empirische Studien weisen auf die wachsende Bereitschaft jüngerer Qualifikationsgruppen hin, auch verantwortliche Aufgaben zu teilen. In einer Hamburger Untersuchung äußerten immerhin 49% der männlichen und 62% der weiblichen Führungsnachwuchskräfte die Ansicht, der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung und kürzeren Arbeitszeiten werde auch bei hochqualifizierten Arbeitskräften stark zunehmen: ein erfreuliches Zeichen für wachsende Nachdenklichkeit.

Woran es in dieser Situation fehlt? Jedenfalls *nicht* an konkreten Modellen einer Arbeitszeitflexibilisierung, die neben den betrieblichen auch die individuellen Wünsche der Arbeitszeitgestaltung bis hin zur Teilzeitarbeit für Führungskräfte berücksichtigen könnten (vgl. einige Titel der Literaturliste). Wer sich in den Personalabteilungen auf die mangelnde Machbarkeit solcher Modelle beruft, verschleiert nur einen Mangel an Phantasie oder Umsetzungswillen – oder an beidem. Argumentativ liefern die Anhänger eines heroischen Managements, dem die private Zeit unterzuordnen sei, nur noch Rückzugsgefechte. Aber in der betrieblichen Realität haben sie – gestärkt durch die Anforderungen des *shareholder value* – nach wie vor die Macht. Das stärkste Hindernis für den organisatorischen Wandel bildet das alte Leitbild männlicher, unteilbarer Führungskraft, das nach wie vor im Top-Management der meisten Unternehmen fest verankert ist. Es (v)erklärt die erfolgreiche Managerkarriere als Opferfest des Privatlebens - und regelt ganz nebenbei den Zutritt ins Allerheiligste der Macht: Frauen haben draußen zu bleiben oder ihre Zeitwünsche an der Garderobe abzugeben; die Männer haben gezähmte Partnerinnen vorzuweisen, die selbst das Managerleben aushalten und mit absichern. Die Kommentatorin des eingangs zitierten Artikels hat die Verankerung dieser Denk- und Lebensweise in den herrschenden Unternehmenskulturen bissig-scharf beobachtet: „There is still an assumption that ‚real men‘ want to get ahead an any cost. In fact, real men appear to thrive on long hours: in some organisations, listenintg to men talk about their hours, one might imagine the were comparing the size of their penises. And you know what they say about part-timers.“

Warum aber wird ein derart unvernünftiger Umgang mit den Arbeitszeiten von kreativen Menschen in den Unternehmen geduldet oder gar gefördert? Gewiss kann diese Art der Personal- und Zeitpolitik kurzfristig den Anschein der Rentabilität erwecken, und wer nicht mithält, erscheint (zumal in den Berufen mit raschem Wissensverschleiß) fürs erste auswechselbar. Gewiss kann man im Unternehmen verbliebene Zeitpuffer, Vorgabewerte, Planungsphasen, Entwicklungszyklen verkürzen, unter dem Druck der Konkurrenz das Lieferungstempo beschleunigen und die Servicebereitschaft erhöhen. Aber wenn diese Art des *empowerment* mit einer rigoros schlanken Personalbesetzung durchgesetzt wird, bleibt irgendwann einmal die Reaktion des „Faktors Mensch“ auch dann nicht aus, wenn er in der Unternehmensphilosophie zum wertvollen „Humankapital“ ernannt worden ist. Niemand sollte sich also darüber täuschen, dass die in Betrieb und Gesellschaft höchst ungleiche Verteilung der Arbeitszeiten langfristig nicht nur sozial unverantwortlich und volkswirtschaftlich schädlich, sondern auch betriebswirtschaftlich unsinnig ist. Eine Organisations- und Personalpolitik, die weiter fröhlich auf das Selbstausschüttungsritual der Leistungsträger setzt, schwächt nicht nur deren Motivation und Spaß an der Arbeit, sondern auch die Kraft zu Veränderungen, die von den Beteiligten mitgestaltet statt bloß erduldet werden. Unternehmen, die sich mit den zeitpolitischen Notständen einfach abfinden und die ihnen zugrunde liegenden Probleme nicht lösen, mögen unter dem Druck der Arbeitsmarktlage gute Gewinne machen: besonders originell, ‚innovativ‘ und vertrauenserweckend sind sie nicht.

Die Chance für allmählichen Veränderungen liegt, wie schon angedeutet, nicht allein in den Händen der *high performers*, und auch noch das dritte, an freien Wochenenden absolvierte Seminar in Sachen Selbstmanagement täuscht nur über die unternehmenspolitisch organisierten Gründe der Zeitnot hinweg. Die Chance der Veränderung zu ergreifen setzt vielmehr voraus, dass die Unternehmen selbst die Förderung eines allzu konkurrenzbezogenen Individualismus einstellen und die Lust an der Kooperation nicht zur destruktiven Ausdehnung der Arbeitszeiten missbrauchen. Gerade die Träger seltener und neuer Berufsqualifikationen (wie Informatiker und insgesamt die sogenannten Wissensarbeiter) könnten aufgrund ihrer betrieblichen Stellung eine neue, von ihnen selbst maßgeblich mitbestimmte Arbeitsflexibilität einfordern, die Kreativität fördert und nicht abtötet. Aber hier beißt sich die Katze in den Schwanz: Weder an den Hochschulen noch im privaten Leben wird systematisch gelernt und praktisch erprobt, das „Lustprinzip der Professionalität“ sinnvoll in die persönliche Lebensgestaltung einzufügen oder wenigstens über das Verhältnis von beruflichen und privaten Ansprüchen gründlich nachzudenken, bevor das Unternehmen die ‚ganze Person‘ ergreift. Zu fördern wäre, wie der englische Soziologe Ray Pahl fordert, eine breite Diskussion über ein neues gesellschaftliches Leitbild von ‚Erfolg‘, das nicht mehr allein auf männlichen Karrierevorstellungen beruht, sondern auf der Idee einer möglichst selbstbestimmten Balance zwischen Arbeit und Leben.

Ein ketzerische Schlussgedanke

Im deutschen Arbeitsrecht ist die Verpflichtung für die arbeitenden Menschen verankert, sich im Urlaub so zu verhalten, dass die persönliche Arbeitsfähigkeit erhalten oder wieder hergestellt wird. Was wäre von einer Gesellschaft zu halten, deren Unternehmen verpflichtet oder sich selbst dazu verpflichten würden, die Arbeit *aller* Beschäftigten so einzurichten, dass die persönliche Genussfähigkeit der freien Zeit gewährleistet ist? Dass dies Leitbild nicht einmal von Ferne der Realität entspricht, ist offensichtlich. Noch bedenklicher aber stimmt der Umstand, wie utopisch ein derart einfacher Gedanke heute erscheint. Das müde Lächeln, das er in den eingeweihten Kreisen der Unternehmenspolitiker und Berater hervorruft, besagt mehr als tiefeschürfende Analysen über den realen Zeitnotstand und die frembestimmte Flexibilität, die unser Arbeitsleben beherrscht. In ihm haben die Manager, wie sie meinen, „alles im Griff“ – bis auf die Zeit, die sie selbst im Griff hält.

Literatur zum Thema Arbeitszeit und neue Arbeitszeitmodelle

Baethge, M.; Denking, J.; Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a.M.-New York

Dellekönig, C. (1995): Der Teilzeit-Manager. Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen. Frankfurt a.M.

Domsch, M.; Hadler, A.; Krüger, D. (1994): Personalmanagement und Chancengleichheit. München und Mering

Domsch, M.; Ladwig, D. (1995): Arbeitszeitflexibilisierung für Führungskräfte. In: L. v.Rosenstiel; E. Regnet; M. Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 3. Aufl. Stuttgart, S. 837-849

Gleißmann, W. (1999): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit und Mechanismen der sozialen Ausgrenzung. In: S. Herkommer (Hrsg.): Soziale Ausgrenzungen. Gesichter des neuen Kapitalismus. Hamburg, S. 150-170

Hadler, A. (1994): Frauen in Führungspositionen. Prognosen bis zum Jahr 2000. Frankfurt a.M.

Hoff, A. (1992): Arbeitszeit-Visionen. In: Personal. Heft 4/1992, S. 160-164

Hoff, A. (1997): Das persönliche Zeitkonto: ein Auslaufmodell. In: Personal, Heft 7/1997, S. 336-341

Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Berlin

Linnenkohl, K.; Rauschenberg, H.J. (1996): Arbeitszeitflexibilisierung. 140 Unternehmen und ihre Modelle. 3., neubearb. u. erw. Auflage. Heidelberg

Pahl, R. (1997): Jenseits des Erfolgs. Die Krise des männlichen Management-Modells und die Suche nach einer neuen Balance. In: U. Kadritzke (Hg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit (fhw forschung 30/31). Berlin, S. 201-216

Pietschmann, B.P. (1997): Möglichkeiten und Grenzen der Teilzeit für Führungskräfte. In: Personal, Heft 7/1997, S. 349-353

Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus.

Streich, R. K. (1994): Managerleben. Im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie.

München

Weitere Hinweise: „hurry-sickness“ (SZ)

Schwedische Untersuchungen

Englische Umfragen (Guardian)