

# **Zeitpolitik als kommunales Handlungsfeld**

Analyse der Zeitgestaltungsprojekte des  
Expo-Nordverbunds  
Bremen – Hamburg - Hannover

Erstellt vom Deutschen Institut für Urbanistik  
im Auftrag des  
Expo-Nordverbunds zeiten:der:stadt

## Inhalt

|  |     |
|--|-----|
| 1. EINLEITUNG  | 112 |
| 1.1    Zeitpolitik als kommunales Handlungsfeld  | 112 |
| 1.2    Anlass und Fragestellungen der Studie   | 116 |
| 2. PROJEKTVERBUND „ZEITEN:DER:STADT“   | 118 |
| 2.1    Ausgangspunkte und Sachstand  | 118 |
| 2.2    Überblick zu den Projekten  | 111 |
| 2.2.1    Bremen  | 112 |
| 2.2.2    Hamburg   | 111 |
| 2.2.3    Hannover  | 111 |
| 2.3    Systematisierung und Typologisierung  | 111 |
| 2.4    Analyse und Bewertung   | 111 |
| 2.4.1    Ausgangspunkt der Analyse und Ableitung der Handlungskonzepte                       | 111 |
| 2.4.2    Gemeinsamkeiten und Unterschiede  | 112 |
| 2.4.3    Kooperation im Verbund, Informationsaustausch zwischen den Projekten, Übertragungen | 114 |
| 2.4.4    Probleme der Abgrenzung von Zeitgestaltung und Verwaltungsmodernisierung            | 114 |
| 2.4.5    Problem der Flexibilität  | 115 |
| 2.4.6    Thematische Lücken  | 117 |
| 2.5    Einzelne Themenfelder   | 118 |
| 2.6    Fazit   | 122 |
| 3. HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN UND –EMPFEHLUNGEN  | 124 |
| 3.1.    Handlungsnotwendigkeit   | 124 |
| 3.2.    Handlungsmöglichkeiten   | 124 |
| 3.3    Handlungsempfehlungen   | 126 |
| 3.3.1    Handlungsfelder, Zielgruppen  | 126 |
| 3.3.2    Kooperationen   | 129 |
| 3.3.3    Methoden und Strategien   | 130 |
| 3.4    Offene Fragen   | 134 |
| 4. ZUSAMMENFASSUNG   | 136 |
| LITERATUR  | 139 |

## 1. EINLEITUNG

### 1.1 Zeitpolitik als kommunales Handlungsfeld

Das Nachdenken und Sprechen über Zeit und ihren permanenten Mangel, über das Alltagskorsett der Termine und Fristen, deren Zahl eigentlich nie geringer wird, über die Beschleunigung in Wirtschaft und Gesellschaft sowie die nervöse Hektik des Lebens generell sind ein Phänomen geworden, das wir alle nicht nur täglich beobachten können, sondern das die meisten von uns auch perpetuieren. Zeit ist dabei in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Zum einen müssen wir sie nach rationalen Kriterien einteilen und verwenden können, also letztlich Zeitmanagement betreiben, um erfolgreich unser Privat- und Berufsleben führen zu können; zum anderen ist Zeit und ihre Knappheit ein Maßstab unserer ökonomischen und sozialen Bedeutung – unsere Zeit darf niemals wertlos wirken und verschwendet werden.

Betrachten wir diesen Umgang mit Zeit genauer, so stellen wir fest, dass es sich hierbei um ein Phänomen der sogenannten westlichen Kultur, also Europas und Nordamerikas, handelt, das sich allerdings ubiquitär ausbreitet. Im Gegensatz zu den Agrargesellschaften mit ihren natürlichen Rhythmen geben sich Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften ihre Rhythmen selbst. Mit der historischen Ausdifferenzierung der Arbeitsteilung wächst zugleich auch die Komplexität wechselseitiger Abstimmung. Soziale Synchronisation wird damit notwendiger und schwieriger zugleich. Und das vor allem dort, wo viele Menschen ihre Tätigkeiten und Bedürfnisse miteinander koordinieren müssen. Die Klage über Zeitnot und Beschleunigung ist darum auch nicht zufällig vor allem ein Stadtphänomen.

Diese Gedanken standen und stehen am Anfang eines Nachdenkens über Zeit und Stadt, über die Wirklichkeit gesellschaftlicher Rhythmen und die Möglichkeit ihrer Gestaltung, über die Bedeutung sozialer Synchronisation. Das Wachsen von Zeitkonflikten und die ungleiche Inzidenz von Zeitbelastungen führen zu Überlegungen von Zeitgestaltung.

Schon vor etlichen Jahren hat Paul Virilio formuliert: „...dem Ministerium für Raumplanung wird das für Zeitplanung folgen“ (Virilio 1978, S. 30). Noch sind wir nicht so weit, wie dieses berühmte Zitat verspricht, aber es lassen sich eine ganze Reihe von Indizien dafür finden, dass wir auf dem Weg sind. Nicht nur, dass die zeitbezogenen Formulierungen, die der räumlichen Planung entlehnt sind, Konjunktur haben – wie Zeitordnung statt Raumordnung (Guggenberger 1995), Zeitlandschaften (Melbin 1987) u.a.m. –, auch in der praktischen Politik gewinnen die Diskussionen über Zeitpolitik, Zeitgestaltung und Zeitwohlstand an Bedeutung.

Ausgangspunkt dieser Diskussionen sind im Regelfalle Konflikte um Zeit. In der längerfristigen historischen Perspektive lässt sich feststellen, dass Zeitkonflikte in bestimmten Perioden zunehmen, die in der Regel mit der weitreichenden Durchdringung der Gesellschaft mit neuen Techniken zusammenhängen. Der amerikanische Originaltitel der Studie von Rifkin, „Time Wars“, macht dies sehr anschaulich (Rifkin 1988). Nur in Ausnahmefällen waren größere Zeitauseinandersetzungen durch den Versuch der kulturellen Abgrenzung bedingt – abzulesen etwa an der Entwicklung des Sonntag als wöchentlicher Ruhetag im Christentum in Abgrenzung zum jüdischen Sabbat (Zerubavel 1985).

Gegenwärtig befinden wir uns in einem weitreichenden wirtschaftlich-technischen Strukturwandel, der wesentlich gespeist wird durch die Basisinnovation Mikroelektronik und vor allem die darauf aufbauenden Techniken der Information und Kommunikation.

Diese durchdringen alle Lebensbereiche, führen zu neuen Formen der Vernetzung, der Veränderung der Einzugsbereiche wirtschaftlicher Aktivitäten und zu einer Auflösung traditioneller Grenzen (Weizsäcker 1997). Vor allem beginnen sich die etablierten, eingespielten und vielfach starren Strukturen der Industriegesellschaft aufzulösen. Dies gilt in besonderem Maße auch für die traditionellen Zeitstrukturen. Stichworte, die diesen Prozess kennzeichnen, sind u.a. die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, die Zunahme abweichender Arbeitsformen und Arbeitszeiten, Flexibilisierung von Zeiten, Veränderung der Arbeitsteilung der Geschlechter. Diese Auflösung erscheint teilweise als Gefahr, weil im Rückblick die zeitlichen Strukturen, die eine Koordination erlauben, als erhaltenswert erscheinen, auch wenn die Erreichung dieser Standards selbst mit einem hohen Maß an "Zurichtung" der Menschen und mit erheblichen sozialen Auseinandersetzungen verbunden waren. Insofern ist sehr genau zu prüfen, welcher Verlust tatsächlich eintritt, und welche Chancen und neuen Möglichkeiten durch die Veränderung auftreten.

Unübersehbar ist jedoch, dass gegenwärtig Zeitkonflikte auf allen Ebenen zunehmen. Vier Typen von Zeitkonflikten erscheinen dabei besonders relevant, wobei vor allem eine entscheidende Rolle spielt, wer die Zeiten vorgibt, also den Takt bestimmt (Eberling/Henckel 1998):

- Konflikte zwischen verschiedenen Taktgebern. Es geht hierbei um die Konflikte von Institutionen, die einen erheblichen Einfluss auf die Zeiten haben. Als Beispiel können die unterschiedlichen Interessen zur Ausdehnung der Betriebszeiten zwischen Unternehmen, die im internationalen Wettbewerb stehen, und zur Erhaltung tradierter Zeiten durch geschützte Wirtschaftsbereiche dienen. Auch die bislang sehr schwierige Koordination der Arbeits- und Betriebszeiten von Unternehmen und des Schulbeginns in einer Stadt kann hier genannt werden.
- Konflikte zwischen Taktgebern und Taktnehmern. Dabei handelt es sich um die Konflikte zwischen Institutionen, die Zeiten vorgeben, und solchen, die sich anpassen (müssen)<sup>1</sup>. Als typische Beispiele können die Konflikte zwischen den Anforderungen und Zeitvorgaben der Betriebe und den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten dienen. Hier treffen die Eigenlogik der Wirtschaft oder bestimmter Funktionen und die Interessen der Beschäftigten aufeinander.
- Konflikte zwischen Taktnehmern. Auch zwischen den "Anpassern" an vorgegebene Takte können erhebliche Interessenunterschiede auftreten. Als ein Beispiel können die Wünsche berufstätiger Eltern an die Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen einerseits und die Arbeitszeitwünsche der dort Beschäftigten sowie die Zeitwünsche (oder die Zeitnotwendigkeiten auf der Basis pädagogischer Konzepte) der Kinder andererseits gelten. In diesen Bereich der Konflikte zwischen Taktnehmern gehören aber auch die Zeitkonflikte zwischen den Geschlechtern, zwischen Alten und Jungen etc.
- Zeitkonflikte innerhalb des Individuums. Diese Konflikte außerhalb der Institutionen sind gekennzeichnet durch Rollenkonflikte der einzelnen Person, ausgelöst durch gegenläufige Ansprüche und Erwartungen, die an das Individuum herangetragen werden. Die Zeitkonflikte müssen vom Individuum "ausgefochten" werden (z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie); allerdings spielen die strukturellen

---

<sup>1</sup> Im Rahmen des Verbundes wird in diesem Zusammenhang teilweise auch von Zeitanbietern und Zeitanfragern gesprochen.

Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle für die Schärfe der Konflikte und die Möglichkeiten, mit ihnen umzugehen.

Wenn man davon ausgeht, dass der strukturelle Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft auch hinsichtlich der ökonomischen und gesellschaftlichen Zeitregimes und Rhythmen einen Wandel darstellt, der voraussichtlich auch zu einer neuen Zeitordnung führt, stellt sich die Frage nach den Folgen dieser Entwicklung und ihrer Bearbeitung. Man kann diese Entwicklung dem historischen Selbstlauf überlassen in der Hoffnung, dass sich ein neues Arrangement der verschiedenen Zeiten (Arbeits- und Betriebszeiten, Ausbildungs- und Betreuungszeiten, Öffnungszeiten, Verkehrszeiten usw.) für die alltägliche Lebensführung des Einzelnen wie auch für die sozialen Rhythmen insgesamt ergibt. Oder es ergibt sich ein neues Feld politischer Koordinations- und Gestaltungsnotwendigkeit, da man von einer disparaten Verteilung von Gestaltungsmöglichkeiten in der Gesellschaft ausgeht<sup>2</sup>. Hintergrund der Überlegungen zur Entstehung eines neuen Politikfelds sind die Erwartungen, dass der Selbstlauf nicht zu Ergebnissen führt, die den akzeptierten Vorstellungen von Verteilungsgerechtigkeit (in zeitlicher Dimension) genügen wird, und dass durch Koordination Zeitkonflikte zu reduzieren sind. Das heißt: Individualisierung von Zeit darf nicht allein dem Individuum überlassen werden, denn die Ausdifferenzierung der Zeiten in Wirtschaft und Gesellschaft führt zu einer wachsenden Diskrepanz von systemischen und individuellen bzw. sozialen Eigenzeiten, die vom Einzelnen nicht mehr vollständig im persönlichen Alltag, in der persönlichen Lebensführung bewältigt werden kann.

Vor diesem Hintergrund hat nicht nur das Thema "Zeit" allgemein, sondern vor allem auch das Thema "Zeitpolitik" (wohl erstmals eindeutig unter diesem Namen formuliert bei Zöpel 1987) in den letzten Jahren erhebliche Aufmerksamkeit gewonnen – und dies nicht nur theoretisch, sondern auch in praktischen Gestaltungsansätzen. Diese sind am weitesten in Italien gediehen, wo Zeitplanung bereits auf kommunaler Ebene institutionalisiert ist (Bonfiglioli/Mareggi 1997, Eberling/Henckel 1998, Boulin/Mückenberger 1999). Dass die Auseinandersetzungen um die Zeitgestaltung in Italien begonnen hat, liegt auch an der spezifischen Situation der Öffnungszeiten öffentlicher Einrichtungen in Italien. Allerdings hat diese italienische Bewegung, die auch zu einem Gesetzesartikel geführt hat, der den Bürgermeistern italienischer Städte explizit das Recht zur Zeitgestaltung gibt, internationale Furore gemacht und dient immer wieder auch als Referenzpunkt für Ansätze in anderen Ländern. Mittlerweile gibt es in verschiedenen Ländern Ansätze (Boulin/Mückenberger 1999). In Deutschland haben sich in den letzten Jahren eine Reihe von Initiativen entwickelt, von denen die der Städte Bremen, Hamburg und Hannover unter der expliziten Überschrift Zeiten der Stadt/Kommunale Zeitpolitik am weitesten gediehen sind. Gerade diese Ansätze betonen in ihren konzeptionellen Schriften immer wieder den Bezug zu den italienischen Vorgaben.

Mittlerweile sind viele überzeugt, dass "eine weitreichende Weiterentwicklung unseres Umgangs mit der Zeit und damit der Grundausrichtung der kulturellen Zeitordnung" (Held 1995, S. 170) ansteht. Mit anderen Worten: Es spricht viel dafür, dass sich Zeitpolitik, vor allem auch auf kommunaler Ebene, als ein neues Politikfeld etablieren wird. Gleichwohl kann gegenwärtig kaum von einer hinreichenden Konzeption einer Zeitpolitik gesprochen werden (Garhammer 1994).

---

<sup>2</sup> Analog zur Entwicklung eines Umweltbewusstseins und eines Politikfeldes "Umwelt" in der Folge der Externalisierung von Umweltkosten und zunehmender Umweltprobleme entwickelt sich - vor dem Hintergrund externalisierter Flexibilisierungskosten in der Arbeitswelt und wachsender Zeitkonflikte - ein kritisches Zeitbewusstsein. (Eberling/Henckel 1998, S. 183 f., S. 198).

Wenn man über die Etablierung eines neuen Politikfeldes nachdenkt, steht – zumindest implizit – auch ein Leitbild, eine Vision für eine Verbesserung der Situation Pate. Held führt aus, dass bei “der Entwicklung der kulturellen Zeitordnung zwar große Freiheitsgrade (bestehen). Zugleich ist es jedoch wichtig, dass ein gesellschaftlicher Grundrhythmus besteht bzw. in ausdifferenzierten Gesellschaften das Netz unterschiedlicher Zeitstrukturen und -rhythmen aufeinander abgestimmt ist.” (Held 1995,

S. 181) Er sieht vor allem drei Leitbilder, die implizit die gegenwärtige Debatte bestimmen (ebenda S. 184ff.):

- Eine technisch orientierte Zeitpolitik, die auf eine Anpassung an die kontinuierlich aktive Gesellschaft zielt, beliebige Eigenzeiten zulässt und die Kontrolle der Zeiten in den Mittelpunkt rückt;
- eine soziale Zeitpolitik, die die Erhöhung individueller Autonomie und die Koordination von Zeiten verschiedener gesellschaftlicher Bereiche und Lebensphasen betont, und
- eine ökosoziale Zeitpolitik, die auf die Berücksichtigung der Rhythmen und Eigenzeiten von äußerer Natur und innerer Natur des Menschen sowie eine Entsprechung von kulturellen Zeitordnungen und Naturzeiten ausgerichtet ist.

Damit wird deutlich, dass es bei Zeitpolitik um die bewusste, rationale Gestaltung eines Feldes geht, das bislang, abgesehen von bestimmten historischen Phasen, in denen neue Zeitordnungen zur bewussten kulturellen Abgrenzung genutzt wurden (Zerubavel 1985, S. 26)<sup>3</sup>, nicht systematisch “bestellt” wurde. Wenn ein wesentlicher Auslöser für die Etablierung von Zeitpolitik das verstärkte Auftreten von externen Effekten ist, wird auch deutlich, dass es bei Zeitpolitik um einen Prozess des Interessenausgleichs, um die Sicherung einer Machtbalance, letztlich also um die Herstellung von “Gerechtigkeit” geht.

Zur Vision einer kommunalen Zeitpolitik gehören u.E. Bestandteile aller drei Leitbilder (Eberling/Henckel 1998):

- Die möglichst weitgehende Sicherung individueller Zeitautonomie, die Möglichkeit der Selbstbindung der Zeit (Rinderspacher 1985).
- Die Erhaltung, Sicherung und gegebenenfalls Wiederherstellung von Rhythmen und Eigenzeiten von Lebewesen, sozialen und technischen Systemen.
- Die Wahrung und Schaffung einer zeitlichen und räumlichen Differenzierung und Diversifizierung, also die Sicherung von "Chronotopen", von unterschiedlichen Zeiträumen und "Zeitlandschaften" (Melbin 1987, S. 128, Adam 1998, Hofmeister/Spitzner 1999), in denen das Schnelle ebenso seinen Platz hat wie das Langsame.
- Unter einer sozialen Perspektive kommt der Sicherung gemeinsamer Zeiten von Familien und beliebigen anderen sozialen Gruppen eine herausragende Bedeutung zu. Gemeinsame Zeiten sind nur sicherzustellen, wenn die Zeitkoordination nicht zu prohibitiven individuellen Kosten führt.

---

<sup>3</sup> Auf solchen Formen kultureller Abgrenzung beruhen die unterschiedlichen Wochenruhetage im Judentum (Sabbat), im Christentum (Sonntag) und im Islam (Freitag)

- Da Zeitordnungen erhebliche Rückwirkungen auf die Umwelt haben, ist die Umweltverträglichkeit ein wesentlicher Baustein der Beurteilung einer Zeitordnung.
- Da Zeit eine wesentliche soziale Orientierung bietet, gehört auch die Sicherung (raum-)zeitlicher Identitäten und Spezifika dazu.

## 1.2 Anlass und Fragestellungen der Studie

Bremen, Hamburg und Hannover haben sich im Rahmen der Vorbereitungen zur EXPO 2000 in Hannover zum sogenannten Nordverbund unter dem Titel "zeiten:der:stadt" zusammengeschlossen und sich im Oktober 1997 als dezentrale Ausstellungsprojekte registrieren lassen. Dabei standen mehrere Themenschwerpunkte bei der Ausgestaltung der mehr als zwanzig konkreten Projekte im Vordergrund: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wobei die Koordination von privaten und öffentlichen Betreuungsleistungen bzw. -zeiten (vor allem im Vorschul- und Grundschulbereich) im Zentrum steht, sowie Bürgeramt und bürgerfreundliche Behördenzeiten, stadtteilbezogene Zeitgestaltung als Vermittlung von Angebot und Nachfrage, öffentlicher Nahverkehr.

Aus Anlass der EXPO und der Vorstellung des Schlussberichtes zu den Hamburger Projekten versucht der vorliegende Text eine Art Zwischenbewertung und Ausblick dieser drei Zeitgestaltungsansätze. Folgende Fragestellungen stehen dabei im Vordergrund:

- Wie sind die gemeinsamen Grundlagen des Konzeptes und der Projekte von zeiten:der:stadt zu beurteilen?
- Welche Schlüsse lassen sich aus den unterschiedlichen Ansatzpunkten der Gestaltungsprojekte in den verschiedenen Städten ziehen?
- Wie ist der Stand der Umsetzung des Konzeptes und der einzelnen Gestaltungsansätze einzuschätzen?
- Welche Rolle spielt die politische Einbettung von zeiten:der:stadt in den drei Städten?
- Wie lassen sich die Projekte in eine umfassende Konzeption von Zeitplanung einordnen?
- Welche systematischen Lücken lassen sich identifizieren?
- Wie ist die Arbeit des Kooperationsverbundes zu bewerten?
- Welche Schlüsse lassen sich für die zukünftige Arbeit ziehen hinsichtlich inhaltlicher und organisatorischer Ausrichtung?
- Welche Weiterentwicklungen sind denkbar und wünschenswert?
- Welche Fragen bleiben offen?

Der mit diesen Fragen formulierte Anspruch ist so weitgehend, dass er sich nicht zur Gänze in den folgenden Passagen wird einlösen lassen. Wenn zweierlei, eine erste

Gesamtbeurteilung und die Andeutung möglicher Perspektiven, gelingt, ist der wesentliche Zweck erfüllt.

## 2. PROJEKTVERBUND „ZEITEN:DER:STADT“

### 2.1 Ausgangspunkte und Sachstand

Die Idee, das Zeitgefüge in den Städten zum Gegenstand politischer Gestaltung zu machen, ist nicht ganz neu. Schon in den 70er Jahren gab es erste Überlegungen in dieser Richtung (Jüchser 1972; Chalendar 1972; Kasugai 1985). Allerdings führten sie damals nicht zur Umsetzung. Erst in den 80er und vor allem in den 90er Jahren gewann die Debatte über Zeitpolitik und ihre kommunalen Ausprägungen an Dynamik und erste Umsetzungsüberlegungen begannen.

Die in der Praxis am weitesten reichenden Ansätze stammen aus Italien. Die grundlegenden Tendenzen der Veränderungen von Zeitstrukturen in Italien unterscheiden sich nicht wesentlich von der Situation in anderen Ländern. Die wesentlichen Punkte sind hier wie anderswo die Auflösung des Normalarbeitstages, die wachsende Flexibilisierung der Zeiten, der zunehmende Anteil erwerbstätiger Frauen und die daraus resultierenden Konflikte der Doppelbelastung, die Folgen der zunehmenden Mobilität, die Folgen der Globalisierung und die kulturelle Frage nach der Vereinbarkeit von Arbeitszeiten und Sozialzeiten. In Italien kommen allerdings in vielen Städten die bislang sehr rigiden Zeiten der öffentlichen Institutionen hinzu, die in dem Maße zu einem immer größeren Problem wurden, wie die klassische Arbeitsteilung der Geschlechter durch die wachsende Erwerbsbeteiligung der Frauen infrage gestellt wird.

Die Zeitdebatte in Italien entwickelte sich Ende der 80er Jahre vor allem aus punktuellen Vorstößen von Seiten der Gewerkschaften, einzelner Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, die zunächst kaum koordiniert waren. Vor allem berufstätige, politisch aktive Frauen initiierten die Gestaltungsansätze, die sich die auf kommunale Ebene konzentrierten. Das pragmatische Vorgehen und die Konzentration auf den öffentlichen Dienst bedingen, dass sich hinter Zeitpolitik in Italien – neben der Gleichstellungsfrage – teilweise ein umfassenderer Ansatz der Modernisierung des öffentlichen Dienstes verbirgt. Mittlerweile hat sich der Gestaltungsansatz in Dutzenden italienischer Städten etabliert, in Form von Zeitordnungen, Zeitämtern, Zeitbüros usw. Themenschwerpunkte sind Arbeits- und Öffnungszeiten im öffentlichen Dienst, Mobilität, Einzelhandel, Schule und Telematik (Bürgerinformationssysteme, Teledienstleistungen der Verwaltung).

In Bremen und Hamburg wurden Überlegungen angestellt, die italienischen Ansätze auf Deutschland zu übertragen. Dazu wurden Protagonistinnen der italienischen Politikansätze zu Vorträgen und Diskussionen in die beiden Städte eingeladen. Auf dieser Basis etablierte sich eine umfassendere Zeitdiskussion in diesen beiden Städten und nahmen Überlegungen, ebenfalls Praxisversuche zu starten, Gestalt an.

Im Zusammenhang mit der EXPO entstanden, angestoßen durch die Gewerkschaften, auch in Hannover Überlegungen, die Zeitgestaltung zum Exponat zu machen. Im Zuge der Ausschreibung dezentraler EXPO-Projekte entstand die Idee, die zeitlichen Gestaltungsansätze zu verknüpfen. Dazu wurde der Nordverbund gegründet, in dem sich die drei Städte Bremen, Hamburg und Hannover zusammenschlossen. Im Oktober 1997 wurde zeiten:der:stadt offiziell zum weltweiten Projekt der EXPO 2000 in Hannover.

Die Grundlagen der Gestaltungsansätze und einzelner Projekte in den Städten unterscheiden sich in verschiedener Hinsicht deutlich. Schon rein formal gehen die Städte von unterschiedlichen Ausgangspunkten aus:

- Am Anfang der Bremer Überlegungen stand das Forum Zeiten der Stadt, das Bestandteil des Perspektivenlabors beim Bürgermeister war (Der Bürgermeister 1996). Im Mittelpunkt steht die Modernisierung der Verwaltung, wobei unter dem Aspekt der Bürgerfreundlichkeit eine Modifikation von Zeiten öffentlicher Einrichtungen (Ämter, Betreuungseinrichtungen, Arbeitszeiten der Polizei, Nahverkehrsanbieter) angestoßen werden soll.
- Im Zentrum der Hamburger Initiative stand die gleichstellungpolitische Ausrichtung des Senatsamts für die Gleichstellung, die mit einer empirischen Untersuchung über Zeitprobleme und Zeitbedürfnisse vor allem berufstätiger Mütter im Stadtteil Barmbek-Uhlenhorst ihren konkreten Ausgang nahm (Freie und Hansestadt Hamburg 1997).
- Hannover hat sich im Zuge der EXPO dem Gestaltungsansatz geöffnet, das EXPO 2000 Büro der Gewerkschaften betreut die Projekte, die sich aus öffentlichen Mitteln, Mitteln der Projektträger, Gewerkschaftsmitteln und EXPO-Geldern speisen.

Diese unterschiedlichen Ausgangspunkte bedingen auch, dass die Ansätze sich hinsichtlich ihrer Strukturen und Rahmenbedingungen in den Städten unterscheiden:

- In Bremen handelt es sich zunächst um einen „top down“-Ansatz mit einem vom Bürgermeister unterstützten Forum mit öffentlichen Diskussionsveranstaltungen, um für das Thema Zeit zu sensibilisieren. Auf dieser Basis wurden konkrete Bereiche identifiziert, in denen die Zeiten verändert werden sollen.
- In Hamburg handelt es sich insofern ebenfalls um einen „top down“-Ansatz, als das Senatsamt für die Gleichstellung ein Aktionsforschungsprojekt lanciert hat.
- In Hannover wurde in stärkerem Maße ein „bottom up“-Ansatz gewählt. In Kleinprojekten wird das Thema von einem externen Projektnehmer bewegt, die Initiative kommt also nicht aus der Stadtverwaltung selbst.

Diese Unterscheidung ist nur eine Kategorisierung, die insofern etwas grob ist, als alle drei Konzepte sich als bürgerschaftlich, mit hohem partizipatorischem und zivilgesellschaftlichem Anspruch verstehen.

Unterschiede zwischen den drei Ansätzen ergeben sich auch strukturell-inhaltlich:

- In Bremen wurde ein „sektoraler“ Ausgangspunkt (Betreuung, Polizei, Bürgeramt) gewählt, der in engem Zusammenhang mit der Verwaltungsmodernisierung steht; nur das Zeitbüro ist explizit stadtteilbezogen.
- In Hamburg steht ein stadtteilbezogener Ansatz (Barmbek-Uhlenhorst) mit starker Betonung der Gleichstellung der Geschlechter und der Schaffung von zeitentlastenden Dienstleistungen für Frauen im Vordergrund.
- Der Ausgangspunkt in Hannover ist akteursbezogen und rückt vor allem große Arbeitgeber in den Mittelpunkt (ÜSTRA, LVA u.a.).

In allen Veröffentlichungen und Papieren bekennt sich der Verbund zu drei Oberzielen, die allerdings in den Städten und Projekten jeweils unterschiedliches Gewicht haben und auf unterschiedliche Weise konkretisiert werden:

- Mehrung des Zeitwohlstandes, Verbesserung der Qualität des Alltags,

- Beiträge zur Gleichstellung der Geschlechter,
  - Mobilitätsverbesserungen, Erhöhung des ÖPNV-Anteils.
- Insgesamt können die Projekte auch nach ihren jeweiligen Zielen kategorisiert werden, was die Möglichkeit einer Überschneidung dieser Ziele innerhalb der Projekte nicht ausschließt.
- *Soziale Ziele:* Projekte, die sich eine Verbesserung der Kinderbetreuung, die Gleichstellung von Mann und Frau und die Verbesserung der Sicherheitslage zur Aufgabe gemacht haben.
  - *Ökologische Ziele:* Projekte, die sich eine Reduzierung des Individualverkehrs durch eine verbesserte Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage im öffentlichen Nahverkehr zur Aufgabe gemacht haben.
  - *Organisatorische Ziele:* Projekte, die sich eine Verwaltungsreform (z.B. Bürgeramt) oder eine Verbesserung der Arbeitsorganisation zur Aufgabe gemacht haben.

Darüber hinaus sind die weitere Entwicklung des Gestaltungsansatzes und die Sensibilisierung für die Zeitthematik übergreifende Ziele, die in den Projekten – aber auch durch Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Ausstellungen usw. – verfolgt werden. Die Projekte verfolgen durchgängig die Idee, Auswege aus dem einseitigen Abhängigkeits- und Machtverhältnis zwischen Taktgeber und Taktnehmer zu weisen. Die gesetzlich geregelten und amtlich festgelegten Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen sind Taktgeber, die Eltern und Beschäftigten sind Taktnehmer. Die Verkehrsbetriebe geben die Fahrtakte vor, sind also Taktgeber, die Kunden sind Taktnehmer und müssen sich anpassen. Die Behörden sind mit ihren Ansprechzeiten Taktgeber, die Bürger sind Taktnehmer usw. Der Gestaltungsansatz versucht, dieses Verhältnis zugunsten der Bürger zu lösen, indem zwischen Taktgeber und Taktnehmer vermittelt wird. Beide Seiten sollen in einem Dialog, der von den jeweiligen Projektbeteiligten initiiert und moderiert wird, gemeinsame Lösungen finden, von denen beide Seiten profitieren: Die Taktgeber verbessern die Qualität ihrer Dienstleistungen (und können sogar – etwa in den Verkehrsprojekten – auf eine Erhöhung der Nachfrage hoffen), die Taktnehmer profitieren von einer verbesserten Gestaltung der angebotenen Öffnungszeiten, Verkehrstakte usw. Man kann also durchaus von einem Ansatz sprechen, der *Empowerment* und die Aktivierung der Bürgerschaft für ihre eigenen Interessen zum Ziel hat.

| <b>Abbildung 1:</b>                        | <b>zeiten:der:stadt - EXPO-Projekt</b>   |   |  |
|--|--|---|--|
|  | <b>FORUM ZEITen<br/>der STADT<br/>Bremen</b>                                     | <b>Senatsamt für<br/>Gleichstellung<br/>Hamburg</b>   | <b>EXPO 2000 Büro<br/>der Gewerkschaften<br/>Hannover</b>  |
| <b>Kinderbetreuung:</b>                    | <b>AG SchulZeiten<br/><br/>Verlässliche Kinder-<br/>betreuungszeiten</b>         | <b>Schulmensen<br/><br/>Kinderbetreuung an<br/>Samstagvormittagen<br/>Kinderbetreuung in<br/>Notsituationen</b>         | <b>KITA</b>  |
| <b>Verwaltung/Öffentlicher<br/>Dienst:</b> | <b>AG AmtsZeiten -<br/>BürgerZeiten<br/>Bürgertag</b>                            | <b>Ortsamt Barmbek-<br/>Uhlenhorst</b>  | <b>Gesundheitsamt<br/>Vernetzte Dienste<br/>Stadtwerke</b> |
| <b>Zeitgestaltung:</b>                     | <b>ZeitBüro<br/>ZASS - Zeitbezogenes<br/>Abfrage- &amp; Speicher-<br/>system</b> | <b>Neue Sprechzeiten<br/>von Arzt- &amp; Zahnarzt-<br/>praxen<br/>Informationstechno-<br/>logie &amp; Zeitersparnis</b> | <b>Laatzen stadt:mit:zeit</b>                              |
| <b>Verkehr:</b>                            | <b>Mobilitätsbörse</b>   |   | <b>ÜSTRA</b>   |
| <b>Arbeit:</b>                             |  |   | <b>LVA</b>   |
| <b>Sicherheit:</b>                         | <b>PoliZeiten</b>  | <b>Öffentliche Sicherheit</b>   |  |

Für die Expo ist für alle Projekte ein präsentabler Zwischenstand erreicht. Diese Funktion der Projekte als Exponat hat die Beteiligten auch immer wieder in die Koordination und Kooperation „gezwungen“, so waren halbjährliche Zwischenberichte zu verfassen. Zudem hat die Ausrichtung auf die Ausstellung immer wieder zu einer Kommunizierbarkeit der Ergebnisse genötigt. Gerade bei dem nicht leicht zu kommunizierenden Thema „Zeitgestaltung“ haben daher die künstlerischen und anderen Darstellungsformen eine wichtige Rolle gespielt, um das Thema handhabbar zu machen. Dies ist von einer nicht zu unterschätzenden Bedeutung gewesen. Das heißt, die künstlerische Auseinandersetzung mit dem Thema erscheint als ein fruchtbarer Ansatz.

## **2.2 Überblick zu den Projekten**

Die Projekte im einzelnen umfassen ein breites Spektrum, setzen in unterschiedlichen Bereichen an und rücken spezifische Unterziele, die sich in die drei Oberziele des Projektverbundes einordnen, in den Mittelpunkt. Im Laufe der Existenz des Verbundes sind mittlerweile rund 25 Einzelprojekte in Gang gekommen. Um einen Überblick über Inhalt, Akteure, Ziele, Instrumente, den Umsetzungsstand, weitere Perspektiven und eventuelle Probleme zu geben, werden die Projekte nicht im einzelnen ausführlich beschrieben<sup>4</sup>, sondern in Übersichten jeweils für eine Stadt zusammengefasst (Abbildungen 2-4). Die Übersichten sind stadtspezifisch zusammengestellt, weil sich aufgrund der sehr unterschiedlichen formalen und inhaltlich-strukturellen Ausgangspunkte eine Sortierung nach Projekten nicht anbietet. Allerdings wird eine Zuordnung einzelner Projekte zu Instrumenttypen und Themenschwerpunkten an anderer Stelle dieser Ausarbeitung präsentiert.

---

<sup>4</sup> Für genauere Informationen sei für die Hamburger Projekte auf u.a. auf die anderen Beiträge im Rahmen dieser Veröffentlichung und für die übrigen auf die Unterlagen aus dem Projektverbund verwiesen.

### 2.2.1 Bremen

Das Bremer Perspektivenlabor, 1991 auf Initiative von Bürgermeister Dr. Henning Scherf gegründet und mit Fachleuten der Senatsverwaltungen sowie der Wissenschaft besetzt, widmet sich der langfristigen Stadtentwicklung. Im Rahmen dieser Initiative wurde das FORUM ZEITen der STADT gegründet, das sich eine nachhaltige Verbesserung der Zeitstrukturen Bremens zum Ziel gesetzt hat. Teilnehmer dieses Forums sind die Bremische Gleichstellungsstelle, die Verkehrsbetriebe (BSAG), Universität, Kammern, Gewerkschaften und die Ev. Kirche. Die „zeitbewußte Stadt“ ist eines der kommunalen Leitbilder für die Entwicklung der Stadt.

Es gibt drei thematische Schwerpunkte: Kinderbetreuung, Verwaltungsreform („Bürgeramt“) und öffentliche Sicherheit. Darüber hinaus ist in einem Stadtteil im Bremer Norden, in Vegesack, ein Zeitbüro eingerichtet worden, das quartiersbezogen das beschriebene Leitbild umsetzen soll und bereits eine Abstimmung von Angebot und Nachfrage in zeitlicher Hinsicht initiiert hat. Hierzu sind Bürgerbefragungen durchgeführt worden, zudem ist ein „Forum bürgerfreundliches Vegesack“ gegründet worden, in dem sich lokale Akteure engagieren.

Abbildung 2: Projekte Bremen\*

| Name                                     | Beteiligte Institutionen  | Ziele des Projektes  | Maßnahmen  | Beginn und Umsetzungsstand  | Planungen   | Probleme  |
|--|---|--|--|---|---|---|
| FORUM ZEITen der Stadt                   | Gewerkschaften, Kammern, Universitäten, Rathaus, Evangelische Kirche (KDA), Gleichstellungsstellen, die BSAG (ÖPNV)<br><br>Schirmherr: Bürgermeister von Bremen | Moderation des Prozesses, neben den nachfolgend aufgeführten Projekten: "Arbeiten ohne Ende" (flexible Arbeitszeiten), "Ladenschluss", "Bürgerkommune", Absicherung der politischen Rahmenbedingungen für die Fortsetzung der Projekte | Hearings und öffentliche Veranstaltungen zu den internen Zeit-Logiken des Einzelhandels, der öffentlichen Dienstleister, der Schulen, Kitas, Krankenhäuser, des ÖPNV und der Polizei | 1996, siehe Projekte  | derzeit offen   | Weiterfinanzierung des Gestaltungsansatzes  |
| Schulzeiten: Betreuungszeiten            | 5 Schulen (in AG zusammengeschlossen), Bildungs- und Sozialbehörde, forum Zeiten der Stadt, externe Träger (ASB, Elternverein)                                  | Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung; durch Kooperation zwischen Schule, Hort und Elterninitiativen Verknüpfung von Schul- und Hortzeiten zu einem verlässlichen Betreuungsangebot; soziale Interaktion im Stadtteil    | Mittagstisch, Integration von Lernen und Betreuung, Kooperation von Schulen mit anderen pädagogischen Einrichtungen (Kindertagesheime, Schulzentren)                                 | Befragung der Eltern, für Kinder spezielle Unterrichtseinheiten und künstlerische Auseinandersetzung mit dem Thema "Zeit"; Schule als integraler Bestandteil der "Stadtteilrunde" (Ortsamt, Kirche, Sportverein, Amt für soziale Dienste, Polizei usw.) angesehen, bisher Focus auf Darstellung des eigenen Zugangs und internen Austausch, Weiterentwicklung des Schnittstellenkonzeptes | Umsetzung der "verlässlichen Grundschule" (bis 13 Uhr) ab Schuljahr 2000/2001 in ganz Bremen, Dokumentation der Projektarbeit in einer Ausstellung (August-Oktober 2000)  | Stadtweite Umsetzung der "verlässlichen Grundschule" ohne Einbezug der Projekte, ungewisse Zukunft der weiteren Projektarbeit |
| Amtszeiten- Bürgerzeiten: Bürgeramt 2000 | Ortsämter Horn-Lehe, Vegesack und Blumenthal, FORUM ZEITen der Stadt  | Bürgerämter als lokale Servicezentren, Entwicklung bürgerorientierter Partizipationsverfahren, Entwicklung von Online-Bürgerämtern, einheitliche und verbesserte Außendarstellung  | Erweiterung der Öffnungszeiten und Serviceangebote, Erstellung von Informationsmaterial, aktive Einbeziehung der Beschäftigten   | Umfrage zu Bedürfnissen der Bürger vor den Änderungen; Anfang 2000 Workshop zur Entwicklung von Präsentationsideen  | Begleitende Untersuchungen zur Einführung von Bürgerämtern, Zwischenevaluation aus Sicht der MitarbeiterInnen und BürgerInnen, Erhebungen sollen in einem Zeitraum von ca. 6-12 Monaten nach Eröffnung der Bürgerämter erfolgen, Konzipierung eines "Informations- und Leitsystems" | Unklare weiterführende Perspektive, Umsetzung in der ganzen Stadt wurde verworfen   |

| Name                               | Beteiligte Institutionen   | Ziele des Projektes   | Maßnahmen  | Beginn und Umsetzungsstand  | Planungen   | Probleme  |
|------------------------------------|--|---|--|---|---|---|
| PoliZeiten                         | AG aus Polizeibediensteten, Forschungsprojekt zur Gewaltprävention der Universität Bremen, FORUM ZEITen der Stadt, Jugendgruppen, Geschäftsleute, Universität Bremen, örtliche Einrichtungen (z.B. Kultur vor Ort), stadtweit tätigen Organisationen (FOPA, Feministische Organisation von Planerinnen und Architektinnen) | Erhöhung objektiver und subjektiver Sicherheit, Sicherheits- und Präventionskonzepte für den öffentlichen Raum, Erhöhung der Attraktivität des Stadtteils, Abbau von Vorurteilen und Kommunikationsbarrieren, Polizeireform | Reorganisation der Schichtpläne, Anpassung an den Arbeitsanfall; Erhöhung der Polizeipräsenz im öffentlichen Raum, Schaffung von Kontaktpolizisten im Stadtteil  | 1996/1997 Modellversuch West, 26.11.1996 Hearing im Rahmen des FORUMS ZEITen der Stadt;<br>Filme über neue Formen des Dialogs, Hörfunkfeature, Diskussionsveranstaltungen zur Entwicklung ziviler Handlungsstrategien | Umsetzung der veränderten Arbeitszeitorganisation in den beteiligten Revieren; "Unser öffentlicher Raum": Aufbau neuer Dialogformen, künstlerische Auseinandersetzung mit dem Thema (Theaterprojekt), gemeinsame und durch dritte unterstützte Dokumentation und Präsentation | Vorbehalte, Berührungspunkte z.B. im Kontakt zur feministischen Planerinnenorganisation oder zu jugendlichen Graffiti-Sprayern, wenig konkrete Ergebnisse |
| ZeitBüro                           | Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement beim Senat für Finanzen, Ortsamt Vegesack, in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg (wissenschaftliche Begleitung/ Auswertung)  | Erhöhung der Lebensqualität im Stadtteil durch Zeitgestaltung und -koordination, Abstimmung der Zeiten öffentlicher und privater Dienstleister (Verwaltung, Kinderbetreuung, ÖPNV, Bibliotheken, Ladenöffnungszeiten usw.)  | Bürgerumfrage zu Ansprechzeiten, 16minütiger Videofilm über das ZeitBüro, initiiert Abstimmungsprozesse (gemeinsamer Dienstleistungstag), Mobilitätsbörse, Identifizierung von Problem- und Zeitkonflikten, Bildung u. Moderation von Runden, Foren usw. | Eröffnung am 1.10.1997, derzeitiger Leitung des Büros vakant (seit 1.10.1999), da Finanzierung ausgelaufen  | Verwaltungsinterne Neubesetzung der Büroleitung   | Mangelnde personelle Konstanz könnte zur Auflösung bisher geschaffener Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen führen                                  |
| Forum alltagsfreundliches Vegesack | 25 lokale Institutionen (öffentliche und private Dienstleister und Einrichtungen)  | Aufbau einer weitreichenden Vernetzungsstruktur im Stadtteil, die öffentliche und private Dienstleister sowie Einrichtungen umfasst   | Regelmäßige Zusammenkünfte   | Seit Herbst 1997 Nachfolgende Projekte sind zum Großteil aus dem Forum hervorgegangen und fortlaufend darin eingebettet   | Abhängig von der Neubesetzung im Zeitbüro   | Weiterentwicklung ungewiss  |
| Bürgertag                          | Bürgeramt, Standesamt, Finanzamt, Bauamt, Arbeitsamt, Kammern  | Koordination von Markttag und Behördenöffnungszeiten in Bremen-Vegesack   | Einheitliche Öffnungszeiten am Donnerstag von 8-18 Uhr (Servicetag), gemeinsame "Bürgerinformationsbroschüre" als Behördenleitfaden  | Zunächst Erarbeitung eines gemeinsamen Zeitgestaltungskonzeptes, seit Februar 1999 in erster Stufe realisiert, Evaluation der Maßnahme bei Behördenbesuchern (hohe Akzeptanz)   |   |   |

| Name  | Beteiligte Institutionen   | Ziele des Projektes  | Maßnahmen   | Beginn und Umsetzungsstand   | Planungen  | Probleme   |
|---|--|--|---|--|--|--|
| Verlässliche Kinderbetreuungszzeiten                  | ZeitBüro, Schulen, Horte, Eltern/Stadtteil   | Kooperationsformen für eine verlässliche Kinderbetreuung (Grundversorgung, Notsituationen) | Zeitliche Abstimmung der beteiligten Institutionen  | Dreiteiliger Workshop für Kooperationsmodelle Schule-Hort, Kinderbetreuungsnotdienst, stadtteilorientierte Kinderbetreuung durchgeführt  |  |  |
| Mobilitätsbörse                                       | Die maßgebenden Verkehrsanbieter (ÖPNV, IV), Zweckverband, Verkehrsverbände, ZeitBüro – insgesamt 16 Institutionen | Koordination der Verkehrszeiten  | Konkrete Gestaltungsprojekte  | März 1999, derzeit Entwicklung von konkreten Gestaltungsprojekten, bereits in Umsetzung:<br>Mobilpaket für NeubürgerInnen in Bremen-Nord,<br>Lokales Bürger- und Fahrgastforum ÖPNV<br>Betriebliche Mobilitätsberatung (der BSAG im Zentralkrankenhaus Bremen-Nord),<br>Dokumentation über Mobilitätsbörse | Konkretisierung der Projekte zur Einrichtung einer Fahrradstation am örtlichen Bahnhof, Institutionalisierung einer Mobilitätszentrale, Etablierung eines lokalen Fahrgastforums (als Ansprechpartner der Verkehrsbetriebe), Einrichtung eines Lieferservice in Bremen-Vegesack sowie Entwicklung eines Bürgergutachtens zur Umgestaltung des Vegesacker Bahnhofs; Forschungsantrag bei der EU "Mobilität und Alltagsqualität in Bremen" | Senat für Bau, Stadtentwicklung und Verkehr, Bauamt Bremen-Nord beteiligten sich nicht |
| Sensibilisierung für gesellschaftliche Zeitgestaltung | ZeitBüro, maßgebende Kultureinrichtungen in Bremen-Vegesack, Perspektivenlabor                                     | Verbesserung der Information   | Ausstellung "Zeiten der Stadt", öffentliche Vortragsreihen zum Thema Zeit und Zeitgestaltung, Ergänzung des Stadtinformationssystems Bremen um zeitbezogene Informationen   | Artikelserie "Zeitdiagnosen" in der Lokalbeilage des Weserkuriers erschienen   | "Zeiten der Stadt" als Wanderausstellung (Hamburg, Hannover)   | Thema im öffentlichen Bewußtsein kaum verankert  |
| ZASS – Zeitbezogenes Abfrage- und Speichersystem      | ZeitBüro, TUI, Institut für Projektmanagement und Wirtschaftsinformatik  | Erschließung moderner Informationsmedien für die breite Bevölkerung                        | Zeitbezogene Abfragemöglichkeiten in Bremen-Vegesack (welche Kitas haben Früh- bzw. Spätdienst? Zahnarzt mit Öffnungszeiten am Samstag?); Aufstellung eines öffentlich zugänglichen PC mit Zugriff auf das Stadtinformationssystem in der Stadtbibliothek Bremen-Vegesack | Zeitliche Abfrage von Kinderbetreuungsangeboten als Pilotprojekt umgesetzt, Aufstellung des PC erfolgt, Informationssystem noch in Arbeit  | Aufgrund der Bewährung des Projektes Verstetigung sowie Ausweitung auf andere Gebiete Bremens geplant  |  |

### 2.2.2 Hamburg

Initiatorin und Trägerin/Projektentwicklerin ist das Hamburger Senatsamt für die Gleichstellung. Ausgangspunkt war eine breite empirische Untersuchung (schriftliche Umfrage, mündliche Befragungen und Workshops), die durch ein externes Sozialforschungsinstitut durchgeführt wurde. Befragt wurden erwerbstätige Mütter, erwerbstätige Frauen mit Kinderwunsch und Mütter mit dem Wunsch nach Erwerbstätigkeit zu ihren Zeitnöten und Zeitwünschen sowie alle Dienstleistungsunternehmen, Ämter, Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungsanbieter, wie Friseurläden oder Banken, Kinderbetreuungseinrichtungen, Schulen, Arztpraxen, Freizeiteinrichtungen sowie des Hamburger Verkehrsverbunds (HVV) (Erfassung ihrer Zeitangebote). Gleichzeitig sollten auf Basis der Untersuchung von dem Institut Vorschläge für die Umsetzung von Zeitgestaltungsansätzen erarbeitet und begleitet werden. In den Diskussionsprozess seit Ende 1995 wurden auch Gewerkschaften, Kammern, Verbände, Kirche und Fachbehörden einbezogen.

Ziel ist die bessere Nutzung von Dienstleistungen durch neue Öffnungszeiten sowie die Entwicklung innovativer zeitentlastender Dienstleistungsangebote und somit eine bessere Vereinbarkeit der unterschiedlichen Lebensbereiche, wie etwa Erwerbsarbeit und Familie bzw. Freizeitgestaltung, Verbesserung der Lebensqualität für alle Bevölkerungsgruppen mit Abstimmungsproblemen, vor allem erwerbstätige Mütter.

Abbildung 3: Projekte Hamburg\*

| Name   | Beteiligte Institutionen  | Ziele des Projektes  | Maßnahmen  | Beginn und Umsetzungsstand   | Probleme   |
|--|---|--|--|--|--|
| Neue Sprechzeiten von Arzt- und Zahnarztpraxen | Senatsamt für die Gleichstellung, Kassenärztliche Vereinigung Hamburg, Zahnärztekammer Hamburg, 16 Arzt- und Zahnarztpraxen mit 34 Ärztinnen und Ärzten   | Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit<br><br>Ziele der Ärztinnen und Ärzte: Anpassung der Sprechzeiten an die Nachfrage, Möglichkeit der Evaluierung bereits eingeführter "unkonventioneller" Sprechzeiten; Wettbewerbsvorteile | Veränderung der Sprechzeiten in 16 Modellpraxen                            | Seit Sommer 1997 veränderte Öffnungszeiten, Beginn auf 8 bzw. 8.30 Uhr (von 9 Uhr) vorgezogen und mindestens ein Tag pro Woche vor 8 Uhr; fast alle beteiligten Praxen: mindestens einen Tag bis 19 bzw. 20 Uhr, über ein Drittel außerdem Samstagvormittag (wöchentlich bzw. einmal im Monat). Evaluation der neuen Sprechzeiten. Neuerdings auch Koordination über neue Techniken geplant. | Im Zentrum gute Ausnutzung, geringere in reinen Wohngebieten; Personalfrage am Samstagvormittag schwierig, durchgängige bzw. fühlbare Ausweitung der Öffnungszeiten bei Einzelpraxen nicht möglich; auch bei guter Akzeptanz rentiert sich aufgrund der Honorarordnung der Samstag nicht |
| Schulmensen                                    | Senatsamt für die Gleichstellung, Zwei Grundschulen, eine Gesamtschule, ein Gymnasium, zwei Kindertagesheime, Qualifizierungsprojekt (Stadtteilküche), Hamburger Arbeit (HAB), Hamburgische Arbeitsgemeinschaft Gesundheitsförderung e.V. | Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit   | Verschiedene Mittagstischmodelle (Kooperationen bzw. eigenständige Mensen) | Zwei Drittel der Schulen im Untersuchungsgebiet bestätigen das Umfrageergebnis der großen Nachfrage nach Versorgung mit Mittagessen; diese haben eine Bedarfserhebung in ihrer Schule durchgeführt, seit Juli 1999 erste Angebote, Bewertung der Mittagstischmodelle   | Häufig fehlende geeignete Räumlichkeiten an den Schulen bzw. fehlende Mittel für Renovierung und Ausstattung; geringere Akzeptanz des Angebots bei räumlicher Trennung von Schule und Mittagstisch; Organisation der Essenausgabe bzw. hierfür fehlende Personalmittel                   |
| Kinderbetreuung                                | Senatsamt für die Gleichstellung, Vater-Kind-Gruppe im Kinder- und Familienzentrum Barmbek-Süd  | Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit für Mütter, Einbeziehung von Vätern in die Familienarbeit   | Kinderbetreuung an Samstagvormittagen                                      | Es wurden Väter gewonnen, die zunächst unter Anleitung und jetzt selbstorganisiert die Kinderbetreuung übernehmen  |  |
| Kinderbetreuung in Notsituationen              | Senatsamt für die Gleichstellung, Jung und Alt in Zuwendung e.V. in Hohenfelde, Mütterzentrum Hohenfelde  | Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit; der Verein: Förderung des Dialogs und der gegenseitigen Hilfeleistung zwischen Generationen, flexiblere Betreuungszeiten   | Stunden- und tageweises Betreuungsangebot                                  | Öffnungszeiten des Vereins, der Kinderbetreuung in Notfällen vermittelt, wurden ausgeweitet; Mütterzentrum bietet flexiblere Betreuungszeiten an, obwohl Ziel von 7 bis 19 Uhr noch nicht erreicht   | Angebote nur möglich durch ehrenamtliches Engagement   |

|   |   |   |  |   |  |
|---|---|---|--|---|--|
| Ortsamt Barmbek-Uhlenhorst                | Senatsamt für die Gleichstellung, Ortsamt Barmbek-Uhlenhorst,   | Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit;<br>Ziele des Ortsamts: Schaffung kundenorientierter Angebote, Vermeidung von Wartezeiten  | Harmonisierte Kernsprechzeiten, Möglichkeit zu individuellen Terminvereinbarungen außerhalb der herkömmlichen Sprechzeiten, Einrichtung eines Schnellschalters, Abschaffung der zentralen Kasse  | Seit Juli 1997 veränderte Öffnungszeiten, d.h. einheitliche Regelung der Öffnungszeiten mit Kernsprechzeiten, Früh- und Spätsprechstunden beibehalten, Möglichkeit für individuelle Terminvereinbarung außerhalb der Kernsprechstunden geschaffen; Schnellschalter und Abbau der zentralen Kasse bereits umgesetzt, Dienststellenwegweiser als Faltblatt entwickelt; Errichtung eines zentralen Service-Counter im Ortsamt; Evaluation der Neuerungen durch Expertengespräche |  |
| Informationstechnologie und Zeitersparnis | Senatsamt für die Gleichstellung, Direktes Bürger-Informationssystem (DIBIS), hamburg.de, Kassenärztliche Vereinigung Hamburg | Zeitersparnis für berufstätige Mütter, Internet für Frauen zugänglich und attraktiv machen<br>Schaffung eines interaktiven Dienstleistungsangebotes, bessere Transparenz von Öffnungszeiten, Schaffung von Bewußtsein dafür, dass Zeiten veränderbar sind und gewählt werden können | Entwicklung eines Dienstleistungspaketes "zeiten:der:stadt" mit allen Öffnungszeiten, strukturiert nach Lebenslagen und nicht nach (öffentlichen und privaten) Dienstleistungsanbietern, einschl. der Integration eines zeitbezogenen Abfrage- und Speichersystems | Theoretisch und konzeptionell im August 2000 abgeschlossen. Für die Umsetzung müssen noch organisatorische und finanzielle Fragen mit den beteiligten Institutionen geklärt werden. Die KV ist mit ihrer Zeitabfragemöglichkeit bereits seit Juli im Netz.  |  |
| Öffentliche Sicherheit                    | Polizeirevier 31  | Sicherheit im öffentlichen Raum, Ausweitung der Straßenpräsenz, mehr Zeitsouveränität bei den Beschäftigten   | Veränderte Dienstzeitregelungen  | Seit April 1998 neue Dienstzeitregelungen, durch die die Straßenpräsenz erhöht wurde  |  |

### **2.2.3 Hannover**

Die Initiative für die Projekte in Hannover gingen von der Gewerkschaft aus. Sowohl die DGB-Kreisvorsitzende als auch die Zuständige in der ÖTV für die neue Zeitpraxis gaben den Anstoß, dass „Zeit“ auch ein Expothema sein könne. Dies wurde vom Expobüro der Gewerkschaften aufgegriffen. Das Expobüro hat schließlich den Antrag an die EXPO formuliert und als Auftragnehmer die Projekte initiiert.

Zielgruppe in Hannover waren große Arbeitgeber in der Region, in der ersten Phase wurden die Stadtverwaltung Hannover, Verkehrsbetriebe AG und Landesversicherungsanstalt Hannover als Kooperationspartner gewonnen, Ende 1998/Anfang 1999 weitere städtische Partner. Die Ausrichtung war von Anfang an sehr dezidiert projektorientiert, mit dem Ziel aus den Institutionen heraus die Anforderungen zu entwickeln.

Abbildung 4: Projekte Hannover\*

| Name                 | Beteiligte Institutionen | Ziele des Projektes   | Maßnahmen  | Beginn und Umsetzungsstand   | Planungen  | Probleme  |
|----------------------|--------------------------|---|--|--|--|---|
| ÜSTRA                | LVA, MHH, VW, Conti      | Anpassung der Fahrzeiten an die Nachfrage, Erhöhung des ÖPNV-Anteils, Rationalisierung, Erhöhung der Effizienz, stärkere Ausrichtung des Nahverkehrsangebots auf einzelne NutzerInnengruppen                                | Befragungen von Kunden und Mitarbeitern im Fahrdienst, Mobilitätsberatung, Ausgestaltung der Wege zu den Haltestellen, Elektronisches Display zu Fahrzeiten in der MHH, "Sammelbesteller" persönliche MobilCards für ÖPNV-Nutzer | Entschluß zur Beteiligung: 11.03.97, Potenzialanalysen bei VW und Conti durchgeführt, Einrichtung einer Frühfahrt zu Schichtbeginn für Beschäftigte des Flughafens auf der Linie 470, Durchführung einer Wohnplatzanalyse der VW-MitarbeiterInnen, Befragung auf drei Linien der ÜSTRA zu Kundenzufriedenheit und Anregungen, Durchführung von Stadtteilgesprächen (insbesondere für Frauen als Zielgruppe), Verankerung von Mobilitätsberatern in den Gruppen | Im Stadtteil Roderbruch flächendeckend die Betriebe informieren und Interessen der Beschäftigten bezogen auf ÖPNV zu erkunden, Ausbildung von weiteren Mobilitätsberatern, Integration der Projektarbeit in die Linie, d.h. Auswertung der eingesetzten Instrumente und innerorganisatorisches Lernen aus den entwickelten Kooperationsstrukturen im Projektzusammenhang für die Kooperation von Fahrdienst und Planungs- und Stabsfunktionen. | Nachfrage der potenziellen Nutzer bleibt aus, Einbringung von Ideen der Fahrer wird subjektiv als Störung in dem üblichen Betriebsablauf erlebt, aber: "know-how" der Fahrer wichtige Ressource, kein ausgebildetes Personal auf EFA-win (notwendig für elektronischen Fahrplan)  |
| Teilzeitarbeit (LVA) | LVA                      | Erhöhung der Teilzeitquote, Flexibilisierung von Zeiten, verbesserte Kundenorientierung, verbesserte Servicebereitschaft, Teilzeitarbeit auch für Führungskräfte und somit für Frauen leichter Zugang zu Führungspositionen | Ermittlung der Teilzeitfähigkeit von Tätigkeiten, Umkehrung der Beweislast: zukünftig Nachweis über Nichteignung zur Teilzeit erforderlich   | Seit 1995 Umbau begonnen, Erhebungen abgeschlossen, Potenziale ermittelt, Diskussion zu neuen Arbeitszeitmodellen mit erweiterten Arbeitszeitkonten  | Erstellung eines Handlungsleitfadens zur Verbreitung des entwickelten Dialogverfahrens zur Einführung flexibler Teilzeitmodelle durch die Projektgruppe, Schulungen für Teamleitungen usw. zum Umgang damit, d.h. Überführung der Ergebnisse der Projektarbeit in die Linienorganisation; die Projektgruppe als hierarchie- und abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe wird weiterhin bedarfsweise tagen und das Zeitthema vorantreiben.        | Unterstellung geringer fachlicher Kompetenz, eingeschränkte Erreichbarkeit, stärkere Abstimmungsprozesse notwendig zur Informationsweitergabe, Befürchtung der anderen Kollegen, "die liegengebliebene Arbeit auch noch mit erledigen zu müssen". Derzeit laufen mit dem Personalrat Verhandlungen zum möglichen Ausgleich anfallender Mehrarbeit |

| Name                        | Beteiligte Institutionen                    | Ziele des Projektes  | Maßnahmen   | Beginn und Umsetzungsstand  | Planungen  | Probleme  |
|-----------------------------|---|--|---|---|--|---|
| KITA                        | 20 Kindertagesstätten                       | Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Flexibilisierung der Betreuungszeiten, bis Ende 2000 alle Kitas eingebunden                                | Veränderung der Angebotszeiten in Modellkitas, Veränderung der Arbeitszeitmodelle in den Kitas, Beteiligung der Eltern in Form von Eltern-Cafés und AGs, Veränderungen bei starren Essenzeiten durch Angebot von sog. "rollendem Mittagstisch" bzw. erweiterten Essenzeiten | Erste Veränderungen 1994, 1996 Einführung des "langen Freitag" in der Voltmerstr.; in den verschiedenen Kitas in unterschiedlichem Maße umgesetzt; positive Resonanz bei den Eltern; mittlerweile sind zwei Drittel aller städtischen Kitas in Zeiten:der:Stadt involviert  | Einbindung der letzten städtischen Kitas in die Diskussion und Umsetzung von zeitlichen Veränderungsprozessen bis Ende 2000, Erweiterung des Zeitansatzes durch Qualitätsmanagement, Erarbeitung von entsprechenden Qualitätsstandards | Wachsende Anforderungen und Koordinationsprobleme der Kita-Beschäftigten, da keine Beschäftigungsausdehnung. Probleme der Flexibilisierungskaskaden, unerwartete Zwischenfälle wie Krankheit können schlecht kompensiert werden, Reflexionsprozesse laufen in den Kitas unterschiedlich   |
| Laatzen –<br>stadt:mit:zeit | BfG Bank, Stadt, verschiedene Dienstleister | Koordination von Zeiten, Nutzung des "Leine Centers"   | Verstärkte Vernetzung und Kooperation zwischen den Organisationen; Ausweitung der Öffnungszeiten der Stadtbücherei  | Telefonumfrage im Juni 1999, Ermittlung und Auswertung der Zeitwünsche und -probleme, Einrichtung eines "zeit:büros" zur Organisation von Zeitvereinbarungen, im Laatzeener Bürgerbüro liegen die Antragsformulare der LVA aus, BfG Bank übernimmt bei Baufinanzierungen die Behördengänge, Umfrage über Akzeptanz der geplanten, längeren Öffnungszeiten | Kooperation der Anlaufstelle Zeitbüro mit dem Bürgerbüro, Durchführung weiterer Befragungen  | Rückzug der BfG Bank, Leine-Center mit langen einheitlichen Einkaufszeiten bietet wenig Anlaß zu weiteren Zeitwünschen, kein Interesse des Center-Managements an Erweiterung der Öffnungszeiten für Gastronomie, Flaneure usw.; Problempunkt ärztliche Versorgung am Mittwochnachmittag findet keine gebündelten Adressaten – es werden aber weiterhin Kontakte zu örtlichen Ärzten geknüpft. |
| Vernetzte Dienste           | Stadtverwaltung Hannover                    | Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche ermitteln und verbessern   | Dialogbeginn zwischen verschiedenen Institutionen im Stadtteil zum Thema  | Erhebung der Wünsche und Angebotslücken von Kindern und Jugendlichen durch qualitative Interviews abgeschlossen, Trägerbefragung zu Angeboten und Zeitstruktur lief im Vorfeld  | Unterrichtung der jeweiligen Stadtteilkonferenzen, innerstädtischen Koordinierungsgremien usw. über die Ergebnisse im Herbst 2000; Beginn der Maßnahmenentwicklung   |   |
| Stadtwerke                  | Stadtwerke Hannover AG                      | Vermeidung von Koordinationsproblemen – bessere Ausnutzung der Arbeitszeit der Beschäftigten, Erhöhung der Kundefreundlichkeit, bessere Serviceinformationen | Analyse der Arbeitsabläufe, Zeitliche Koordination des Zählerwechsels u.ä.  | Juni 1999 Workshop in der Abtl. Technischer Kundenservice, Juli/August Analyse der Arbeitsabläufe, Umfrage unter den Mitarbeitern im 1. Quartal 2000  | Keine. Beendigung des Projekts im März 2000.   | Rückzug der Stadtwerke aufgrund umfassender interner Reorganisationsprozesse  |

## 2.3 Systematisierung und Typologisierung

Um sich der Gesamtbeurteilung und Bewertung des Projektverbundes und der einzelnen Projekte nähern zu können, erscheint eine Einordnung der Projekte in eine Systematisierung von zeitlichen Steuerungsansätzen zweckmäßig. Wir greifen dazu auf eigene Vorarbeiten zurück, die wir für die vorliegende Fragestellung anpassen.

Zunächst lassen sich drei große Bereiche von Zeitplanung/Zeitpolitik unterscheiden (Henckel u.a. 1989, S. 241ff.):

- Planung von Zeit,
- Planung mit Zeit und
- Planung in der Zeit.

Planung *von* Zeit kann als die grundsätzlichsste Aufgabe angesehen werden, als die Gestaltung der „Zeitverfassung“ der Gesellschaft. Dies umfasst alle gesetzlichen Regelungen und sonstigen Rahmenbedingungen, die die Nutzungsmöglichkeiten von Zeiten regeln, die Ruhezeiten festlegen, Verteilungsziele berücksichtigen und kulturelle Aspekte zeitlicher Spezifika in den Blick nehmen. Es handelt sich dabei weitgehend um eine staatliche Aufgabe, bei der die Kommunen in der Regel eher ausgestaltende Möglichkeiten haben. Auf kommunaler Ebene gehören dazu etwa die Sicherung (oder Etablierung) kultureller Spezifika – wie etwa städtischer Feiertage oder städtischer Feste. Bei der Frage nach den Verteilungswirkungen, die durch die zeitstrukturellen Veränderungen ausgelöst werden, bewegt man sich schon im Übergang zur Planung *mit* Zeit im Sinne dieser Klassifizierung.

Planung *mit* Zeit ist der Aufgabenbereich, der in den kommunalen Zeitgestaltungsansätzen die zentrale Rolle spielt. Wenn als Ausgangspunkt Zeitkonflikte formuliert wurden, geht es bei der Planung mit Zeit zunächst um die Bearbeitung von Zeitkonflikten mit zeitlichen Maßnahmen. Zeit wird hier also explizit als Instrument der Steuerung eingesetzt, um zeitliche oder anders bedingte gesellschaftliche Probleme zu beeinflussen. Möglich sind aber andererseits auch nichtzeitliche Maßnahmen, um in Zeitkonflikte regelnd einzugreifen. In der Logik dieser Klassifizierung gibt es schließlich Maßnahmen, die Probleme lösen helfen sollen, die nicht explizit zeitlich sind; die Stadtplanung im engeren Sinne gehört in diesen Kontext.

Planung *in der* Zeit bezieht sich vor allem auf die Rhythmen und Zyklen kommunaler (Investitions-)Entscheidungen. Der Zeitablauf von Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen rückt bei dieser Perspektive in den Mittelpunkt. Dies könnte ein für die kommunale Politik relevanter Aufgabenbereich sein oder werden, gegenwärtig spielt diese Betrachtung jedoch kaum eine Rolle.

Eine umfassende Zeitpolitik muss alle Aspekte mit einbeziehen. Allerdings ergeben sich auf kommunaler Ebene Schwerpunkte, die sich eher in den Bereichen Planung mit Zeit und Planung in der Zeit ansiedeln lassen. Dieser zentrale Aktivitätsbereich kommunaler Zeitgestaltungsansätze, die Planung *mit* Zeit lässt sich im genannten Sinne differenzieren, so dass Auslöser und Instrumente systematisch erfasst werden können. Die vor einiger Zeit von uns dazu entwickelte Systematik wird herangezogen und die Projekte des Projektverbundes werden beispielhaft entsprechend eingeordnet (Abbildung 5).

Abbildung 5: Zuordnung der Projekte zeiten:der:stadt zur Systematisierung von zeitlichen und nicht zeitlichen Instrumenten zur Behandlung von Zeitkonflikten und nicht zeitlichen Problemen\*

| Bearbeitung mit<br>Bearbeitung von   | Zeit als Steuerungsinstrument   | nicht zeitlichen Steuerungsinstrumenten   |
|--|---|---|
| explizit zeitlichen Problemen (Zeitkonflikten, Folgen veränderter Zeitstrukturen)  | <p>Zeitliche Ausdehnung von Schule/Betreuung (Bremen, Hamburg)</p> <p>Ausweitung von Öffnungszeiten (öffentliche Dienstleistungen, Bremen; Arztpraxen, Hamburg; Kindertagesstätten ,Hannover);</p> <p>Zeitliche Flexibilisierung, neue Schichtsysteme (Polizei, Bremen, Hamburg; Arztpraxen, Hamburg; Kindertagesstätten, Hannover; Teilzeitmodelle, LVA Hannover);</p> <p>Zeitliche Koordination (Mobilitätsbörse, Bremen; Bürgertag, Bremen);</p> <p>Zeitliche Anpassung des Angebots an die Nachfrage (ÖPNV, Hannover)</p> | <p>Bereitstellung von Mittagstisch für die Schüler (Bremen, Hamburg)</p> <p>Integration von Bildung und Betreuung (Schnittstellenmanagement Bremen)</p> <p>Schaffung von Terminabsprachemöglichkeiten (Bremen, Hamburg)</p> <p>Technische Lösungen/Schaffung von online-Angeboten (Ergänzung der Stadtinformationssysteme Bremen und Hamburg durch zeitbezogene Informationen; Konzept für die Verlinkung öffentlicher und privater Dienstleistungsangebote als Dienstleistungspaket zeiten:der:stadt (Lebenslagenkonzept), Hamburg; elektronische Displays zu Abfahrtszeiten, Hamburg, Hannover)</p> <p>Erhöhung der dezentralen Entscheidungskompetenz (Kindertagesstätten, Hannover; LVA, Hannover)</p> <p>Tarifliche Lösungen (Behördenticket Hannover)</p> <p>Organisatorische Lösungen/Schnittstellenmanagement: Mobilitätsberatung Bremen, Hannover; Veränderung von Zuständigkeiten, Outreachverwaltung)</p> <p>[Räumliche Differenzierung (Ausweisung von unterschiedlichen Zeitzonen) bisher im Verbund nicht vorgesehen]</p> |
| nicht explizit zeitlichen Problemen (Rationalisierungsanforderungen, Verwaltungsmodernisierung, Kundenorientierung, Flächenengpässe) | <p>Zeitstaffelung (Mehrfachnutzung, funktionale Integration): Öffnung der Schule zum Stadtteil (Bremen)</p> <p>Flexibilisierung von Arbeits- und Betriebszeiten: neue Arbeitszeitmodelle, Schichtsysteme (Bremen, Hamburg, Hannover)</p>  | <p>Neues Steuerungsmodell, dezentrale Ressourcenverantwortung (Bremen)</p> <p>Gestaltung der Wege zu den Haltestellen des ÖPNV (Hannover);</p> <p>Gestaltung des Bahnhofsvorplatzes (Bremen)</p> <p>[Weitere Aspekte räumlicher Planung, die im Verbund bislang keine Rolle spielen]</p>  |

\*Quelle: Angepasst nach Henckel u.a. 1989, S. 252.

Analysiert man die Einzelprojekte des Projektverbundes auf dieser Basis und ordnet sie den verschiedenen Auslösern und Steuerungsansätzen zu, so zeigt sich, dass alle vier Felder der Matrix durch Projekte des Verbundes zeitlich „belegt“ sind. Das bedeutet, im Projektverbund werden nicht nur zeitliche Instrumente zur Lösung von Konflikten, die aufgrund von Zeitveränderungen oder sonstigen Auslösern hervorgerufen sind, eingesetzt, sondern auch ausgelöste Konflikte sowie schließlich auch nicht-zeitliche Instrumente zur Behandlung nicht zeitlich bedingter Probleme. Der Projektverbund zeitlich geht also über Zeitgestaltung in einer engen Definition deutlich hinaus, weil auch die Gestaltung des öffentlichen Raumes (Gestaltung der Wege zu Haltestellen, Gestaltung des Bahnhofsvorplatzes) zum Gegenstand der Projekte gemacht wird (auch wenn Stadtplanung nicht in einem umfassenderen Sinne thematisiert wird)<sup>5</sup>. Dieser Bereich, der außerhalb der Zeitgestaltung in einem engeren Sinne liegt, ist sogar ungefähr gleichgewichtig im Verhältnis zu den Bereichen, in denen zeitliche Probleme mit zeitlichen Instrumenten oder nichtzeitliche Probleme mit zeitlichen Instrumenten gelöst werden sollen. Dies muss kein Problem sein, aber man muss sich dieser „Überschreitung“ bewusst sein, weil sich daraus Anforderungen an die Koordination und die Schnittstellen zu anderen Politik- und Gestaltungsansätzen ableiten.

## 2.4 Analyse und Bewertung

Die Bewertung des Projektverbundes zeitlich kann hier nur in aller Vorläufigkeit erfolgen, da nur auf eine Analyse der vorliegenden Veröffentlichungen, verfügbarer interner Papiere und ausgewählte Expertengespräche als Basis der Beurteilung aufgebaut werden kann. Eine umfassende Bewertung würde eine intensivere Auseinandersetzung auch mit der Empirie der erreichten Ergebnisse erfordern. Dies ist in Ansätzen Aufgabe der Untersuchung der wissenschaftlichen Begleitung des Projektverbundes und der Begleitung der Hamburger Projekte durch das beauftragte Institut. Insofern geht es hier um den distanzierten Blick „von außen“.

### 2.4.1 Ausgangspunkt der Analyse und Ableitung der Handlungskonzepte

Es gibt keine umfassende systematische Analyse der notwendigen Gestaltungsbereiche, die am Anfang einer thematischen Auseinandersetzung mit Zeitpolitik stünde. Insofern erscheinen die Projekte in Teilen durchaus „zufällig“ bzw. „naturwüchsig“ aus den konkreten Ansätzen in den Städten entstanden zu sein. Vorbild waren sicherlich die italienischen Projekte; daher resultiert der Zuschnitt auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Hamburg (Betreuungszeiten, Öffnungszeiten von Behörden bzw. Bürgeramt zur Vermeidung von Wege- und Wartezeiten), insbesondere für Frauen. Bremen wählte explizit die Verwaltungsmodernisierung als zeitpolitisches Handlungsfeld, andere Kooperationspartner (Polizei in Bremen, Verkehrsbetriebe in Hannover) haben durch ihre Teilnahme dem Projektverbund neue Aspekte hinzugefügt. Es mischen sich also geplante, systematisch angelegte Elemente

---

<sup>5</sup> An dieser Stelle wird aber der Zusammenhang mit der Perspektive von EUREXCTER, der Blick auf die territoriale Exzellenz, erkennbar, die in Ansätzen anderer Länder eine viel größere Rolle spielt als die Zeitkoordination und –gestaltung.

und gewachsene, empirisch vorfindbare Elemente miteinander. Es bleibt die Aufgabe, alle kommunalen Handlungsfelder auf mögliche zeitpolitische Fragestellungen und Handlungsmöglichkeiten hin durchzudeklinieren. Diese Aufgabe kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden.

#### 2.4.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Den Akteuren des Verbundes sind die Unterschiede hinsichtlich der Startpunkte, des Umsetzungsprozesses und der Ergebniszustände bewusst (zeiten:der:stadt 1999, S. 4).

Die Gemeinsamkeiten bestehen vor allem in:

- der Handlungsbasis, d.h. in der Erkenntnis, dass Zeitgestaltung ein notwendiges neues Politikfeld darstellt,
- den drei oben genannten Oberzielen (Zeitwohlstand, Gleichstellung der Geschlechter, Mobilitätsverbesserung), die jeweils stadtspezifisch konkretisiert und ausgefüllt werden,
- dem partizipatorischen und zivilgesellschaftlichen Ansatz, d.h. allen Projekten geht es um Beteiligung und Stärkung der bürgerschaftlichen Selbstorganisation,
- der Transversalität über eigentliche Zeitgestaltung hinaus, also in dem Versuch, den zeitgestalterischen Ansatz mit anderen Modernisierungsstrategien zu verbinden,
- der Etablierung von Arbeitsstrukturen im Rahmen der Projekte, bei denen im Grundsatz – die Bereitstellung einer minimalen Ressourcenausstattung vorausgesetzt – auch von einer Überlebensfähigkeit ausgegangen werden kann.

Trotz dieser gemeinsamen Grundlagen sind erhebliche Unterschiede erkennbar. Sie bestehen vor allem in:

- der politischen Unterstützung durch die Stadtspitze: Während in Bremen die Stadtspitze zeiten:der:stadt unterstützt, fehlt in Hannover diese Unterstützung fast völlig;
- der Einbindung anderer Akteure und der Rolle ihrer Beteiligung: Während in Bremen zwar eine Vielzahl von Akteuren im Forum ZEITen der STADT eingebunden ist, bezieht sich die konkrete Einbindung in den Projekten vor allem auf die Akteure der öffentlichen Verwaltung, die Einbindung der Wirtschaft fehlt weitestgehend; in Hamburg und Hannover spielen dagegen privatwirtschaftliche Akteure (große Arbeitgeber, private Dienstleister) eine größere Rolle;
- den Schwerpunkten der Projekte und der Konkretisierung der Ziele (s. Abbildungen 2-4);
- den Zielgruppen, für die die Gestaltungsansätze vornehmlich gedacht sind: In Bremen stehen vor allem die „Kunden“ öffentlicher Dienstleistungen im weitesten

Sinne im Vordergrund, in Hamburg vornehmlich berufstätige Frauen und in Hannover Beschäftigte verschiedener Arbeitgeber;

- dem Stand der Umsetzung: Obwohl alle Projekte erste Realisierungen erreicht haben, gibt es deutliche Abweichungen; während in Hamburg und Bremen erste Veränderungen von Zeiten (z.B. Zeiten der Ärzte) oder Koordinationsansätze (z.B. Zeitbüro) etabliert sind, steht in Hannover die Umsetzung noch vergleichsweise am Anfang, weil dort auch am spätesten gestartet wurde;
- der Bereitschaft, den zeitpolitischen Impetus auch von anderen Akteuren nutzen zu lassen, sich im Extremfall mit Blick auf zeitpolitische Ziele auch von anderen Akteuren instrumentalisieren zu lassen; umgekehrt heißt dies, dass durchaus Abschottungstendenzen zu beobachten sind, weil man die Ansätze nicht von anderen „kaputt machen“ lassen will oder auf der Sichtbarmachung der eigenen Erfolge besteht;
- der Etablierung in der öffentlichen Diskussion: Zwar wird man in keiner Stadt davon ausgehen können, dass die Zeitthematik fest verankert ist, aber durch eine Reihe von Veranstaltungen, das Forum und die in Bremen entwickelte erfolgreiche Ausstellung scheint dies in Bremen am ehesten der Fall zu sein und – trotz durchaus auch vorhandener Bemühungen – am wenigsten in Hannover.
- der Rolle von Kunst und Kommunikation. In allen drei Städten haben künstlerische Aktionen mittlerweile eine erhebliche Bedeutung, die vor allem durch die erste in Bremen entwickelte Ausstellung gewachsen ist. Die anderen Städte haben sowohl die Ausstellung wie auch den Ansatz der Vermittlung übernommen. Neben den künstlerischen Aktionen sind auch andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit von hoher Bedeutung;
- den Kosten und der Finanzierung: Die finanzielle Grundlage und die Herkunft der finanziellen Ressourcen der Projekte in den Städten ist sehr unterschiedlich. Ein Überblick über die finanzielle und personelle Ausstattung und deren Herkunft ist allerdings aus dem verfügbaren Material nicht zu gewinnen.
- der Einbindung „mächtiger“ Akteure: Gerade in Bremen wird die Ambivalenz ihrer Einbindung deutlich: Zum einen sind die Projekte „von oben“ abgesichert und werden von höchster Stelle protegiert, zum anderen werden die Projekte aber von der Verwaltung für ihre Ziele (Verwaltungsmodernisierung, Selbstdarstellung) instrumentalisiert. Vor- und Nachteile scheinen sich bisweilen aufzuheben. Die tatsächliche Bedeutung der Projekte wird schlaglichtartig durch die (selbstverständlich lobenswerte) Einführung der verlässlichen Grundschule in ganz Bremen zum Schuljahr 2000/2001 deutlich: Ohne die Ergebnisse in den Pilotprojekten abzuwarten und ohne Einbezug der Projektbeteiligten wurde die verlässliche Halbtagschule durch den neuen Schulsenator etabliert.

Daran wird auch die Problematik der Abgrenzung verschiedener Reform- und Modernisierungsansätze deutlich: Jeder Modernisierungsakteur ist bestrebt, die Erfolge für sich zu reklamieren, die Übernahme des Konzepts, die Durchsetzung – auch gleichermaßen erwünschter – Reformen durch einen – häufig mächtigeren – anderen Akteur führt eher zu Frust über den Erfolg des anderen als zur Freude über den erreichten inhaltlichen Erfolg.

### **2.4.3 Kooperation im Verbund, Informationsaustausch zwischen den Projekten, Übertragungen**

Der Anspruch an Kooperation und Koordination im Verbund war von Anfang an sehr hoch. Man wollte voneinander lernen. Dazu waren eigens Transferworkshops vorgesehen. Der hohe Anspruch der Kooperation konnte im wesentlichen nur auf der Ebene der Stadtkoordinatoren eingelöst werden. Die Vernetzung der einzelnen Projekte über die Städte hinweg und der Transfer scheiterte u.a. an zu heterogenen Interessenlagen der Beteiligten und der dafür zu unspezifischen Transferthematik.

Die Fruchtbarkeit des Verbundes erwies sich vor allem im Austausch von Informationen und der partiellen Übertragung von Ansätzen (z.B. Polizei wird auch in Hamburg Thema) sowie in Fragen der Kommunizierbarkeit des Themas. Das heißt, im Bereich der Präsentation hat die Kooperation eine wichtige Rolle gespielt, wobei auch die künstlerische Gestaltung für die Erzielung von Breitenwirkung immer wieder von Bedeutung war.

Die europäische Vernetzung hat sich als noch schwieriger erwiesen, da die Zielsetzungen auf internationaler Ebene noch heterogener sind als zwischen den Städten. Die Kooperation bewegt sich im Zwiespalt zwischen der Chance der Vielfalt und dem Problem der Heterogenität.

Für das Voranbringen der Vernetzung und der Projekte kann die Rolle von Promotoren nicht hoch genug veranschlagt werden. Schon weil der Prozess mühsam und die Umsetzung ein kleinteiliges und langwieriges Geschäft ist, bedarf es Personen, die den Ansatz bewegen wollen und auch zu tragen in der Lage sind. Damit sie diese Rolle auch ausfüllen können, ist eine gewisse Stabilität der Prozesse und Akteure im Rahmen der Experimente Voraussetzung, weil sonst die Stärken und Schwächen zeitpolitischer und zeitgestalterischer Ansätze nicht wirklich getestet werden können.

Die Probleme der Kooperation sind nur in Teilen spezifisch, sie stellen sich typischerweise bei kommunalen Querschnittsaufgaben. Zeiten:der:stadt oder allgemeiner kommunale Zeitpolitik reiht sich ein in eine generelle Linie der Veränderung der Steuerung von Stadt: Weg von hoheitlichen Akten hin zu kooperativen und transversalen Politiken – mit allen damit verbundenen Problemen.

### **2.4.4 Probleme der Abgrenzung von Zeitgestaltung und Verwaltungsmodernisierung**

Da Zeit *das* Querschnittsthema ist, ergeben sich Probleme der Abgrenzung von Zeitpolitik, Zeitgestaltungsansätzen zu Ansätzen der Verwaltungsmodernisierung, der Dienstleistungsorientierung der Verwaltung und sonstigen Formen von Koordination und Kooperation.

Besonders deutlich wird dies bei den italienischen Ansätzen, bei denen ein wesentlicher Erfolg darin besteht, neue politische Konstellationen und Koalitionen zu schaffen, bei denen unter der Überschrift „Zeit“ Veränderungen in Gang gesetzt werden konnten, die in anderen Ländern unter dem Rubrum Verwaltungsmodernisierung, Dienstleistungsorientierung des öffentlichen Dienstes, Effizienzsteigerung und Rationalisierung, Einführung neuer Technologien etc. laufen (Eberling/Henckel 1998). Auf diese Verschränkung von Politiken bezieht sich auch der

Verbund zeiten:der:stadt explizit<sup>6</sup>. Neben der inhaltlichen Verschränkung von Politiken geht es auch um die Integration und Vernetzung von Akteuren und Institutionen und die Koordination von privatem und öffentlichem Bereich. Die Summe dieser „Grenzüberschreitungen“ gegenüber traditionellen Politikmodellen hat Mückenberger in diesem Zusammenhang als transversale Politikorganisation bezeichnet (Mückenberger 1997, S. 700 ff.).

Die Schnittstellen zwischen zeiten:der:stadt und Verwaltungsmodernisierung werden in vielen Projekten nicht wirklich deutlich. Es müsste in einer weiteren Runde der Entwicklung gelingen, die Verwaltungsmodernisierung stärker in den Prozess von zeiten:der:stadt einzubinden. Beide Ansätze, zeiten:der:stadt und Verwaltungsmodernisierung, können von einer intensiveren wechselseitigen Durchdringung, von einer Zunahme der „Transversalität“ der Politiken nur gewinnen. Offen bleibt dabei, ob der Gestaltungsansatz für die Umsetzung von verwaltungsinternen Reformen instrumentalisiert wird. „Zeitpolitik“ wäre dann nur noch ein Label, unter dem man beispielsweise Rationalisierungen und Arbeitszeitveränderungen in den Behörden nach außen wie nach innen „verkaufen“ kann.

#### 2.4.5 Problem der Flexibilität

Ein entscheidendes Problem aller Zeitgestaltung ist der Umgang mit Flexibilität. Wie werden Flexibilitätspuffer bei starren oder flexiblen Strukturen bereitgestellt? Bei starren Strukturen, die aufeinander abgestimmt sind (sich aneinander angepasst haben – wie die industriegesellschaftlichen Zeitstrukturen), müssen die Flexibilitätspuffer geringer sein (Beispiel Fahrpläne/Flugpläne: sie sind völlig starr aufeinander bezogen mit wenig Spielraum; die Rückwirkungen sind allerdings erheblich, wenn dann ein unvorhergesehenes Ereignis eintritt (Gleick 1999)). Bei flexiblen Strukturen, sind die Puffer vermutlich nur scheinbar vorhanden. Es muss sehr genau geprüft werden, welchen Umfang sie haben, wer sie schafft, für sie verantwortlich ist und wer sie nutzen kann.

Mit dem Übergang von starren industriellen Zeitstrukturen zu flexiblen Mustern der Dienstleistungsgesellschaft, die u.a. durch eine kontinuierlich wachsende Erwerbstätigkeit von Frauen gekennzeichnet ist, stellt sich die Frage, was aus dem Wegfall der Bereitstellung von Flexibilitätspuffern in informellen Strukturen folgt. Mit der wachsenden Erwerbsbeteiligung von Frauen und veränderter Arbeitsteilung der Geschlechter ändert sich die Rolle der Familie als „Flexibilitätspuffer“. Nicht zufällig haben daher auch die Frauen in Italien die Initiative für eine Veränderung der Zeiten vor allem öffentlicher Dienstleistungen ergriffen (die im internationalen Vergleich darüber hinaus besonders kurz und ungünstig waren). Wenn die informellen Flexibilitätsreserven verschwinden, folgt daraus, dass Flexibilitätsreserven formell (also über den Markt oder über öffentliche Dienstleistungen) geschaffen werden müssen, um die Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems aufrecht zu erhalten.

---

<sup>6</sup> „Durch die Mischung des Publikums und der Themenfelder (zeiten:der:stadt, Verwaltungsmodernisierung, Stadtinformationssysteme) ergibt sich ein Transport des Gedankens der zeitlichen Koordination und des bewussten Umgangs mit dem Gut „Zeit“ in die jeweiligen Modernisierungszusammenhänge wie auch umgekehrt zeitliche Koordination eben nicht losgelöst von inhaltlichen Themen diskutiert werden kann.“ (zeiten:der:stadt 1999, S. 4)

In diesen Zusammenhang gehört auch das Problem „Flexibilisierungskaskaden“. Flexibilisierung in einem Bereich zieht nahezu zwangsläufig die Flexibilisierung in anderen Bereichen nach sich: Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die Ausdehnung der Betriebszeiten erfordert auf Dauer die Ausdehnung und/oder Flexibilisierung der Ladenöffnungszeiten sowie der Angebotszeiten der unterschiedlichsten Dienstleistungen. In einer zeitlich ausdifferenzierten Arbeitswelt schaukeln sich auf diese Weise die Ansprüche wechselseitig hoch, Kaskaden der Flexibilisierung bzw. der zeitlichen Entgrenzung entstehen. Deren Folgen sind auf den unterschiedlichsten Ebenen nicht eindeutig:

- Es stellt sich die Frage nach Autonomie und Zwang: Erfolgt die Flexibilisierung freiwillig und ist mit einem Autonomiezuwachs der Beschäftigten verbunden oder handelt es sich um eine „Zwangsflexibilisierung“ von oben?
- Dies führt zu ungleichen Verteilungswirkungen. Die Kaskaden der Flexibilisierung bedingen, dass es Gewinner und Verlierer gibt. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem individuellen Grad der sozialen Einbindung und der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen der Arbeitszeit, d.h. der Veränderung ihrer Lage und ihrer Dauer. Familiär ungebundene Personen können flexibler auf betriebliche Anforderungen reagieren und haben damit einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt. Gleichmaßen haben Personen, die wenig externen Vorgaben am Arbeitsplatz unterliegen, höhere Flexibilitätspotenziale.
- Ausdehnung von Zeit ist von unterschiedlichen Betriebstypen in unterschiedlicher Weise zu bewältigen: Die Einflussmöglichkeiten hängen ab von dem Ausmaß externer Vorgaben und den internen Ressourcen. So müssten die einzelnen Bereiche (Branchen, Funktionen, Qualifikationsstufen u.a.m.) sehr viel differenzierter betrachtet werden, denn die Autonomiepotenziale sind sehr unterschiedlich. Sie hängen davon ab, ob die interne Zeitkoordination ausreicht oder ob eine Abhängigkeit von externer Nachfrage/externen Zeitvorgaben besteht, an die man sich im schlechtesten Fall lediglich anpassen und mit Versuchen, die interne Koordination durch geschickte Modelle zu optimieren, reagieren kann. Insbesondere personenbezogene Dienstleistungen, die dem „uno actu Prinzip“ von Dienstleistungen unterliegen (vor allem Betreuungsdienstleistungen), gehören der zweiten Kategorie mit vergleichsweise geringen Autonomiepotenzialen an. Wie intern auf veränderte externe Anforderungen reagiert werden kann, hängt wiederum u.a. von den Personalressourcen, den Reservekapazitäten, der Redundanz ab (Grabher 1994). In der Tendenz werden gerade auch unter den Klein- und Kleinstunternehmen und Dienstleistern die jeweils größten begünstigt, wie sich anhand der Untersuchungen zur Ausdehnung des Ladenschlusses und – im Kontext von zeiten:der:stadt – am Beispiel der Arztpraxen in Hamburg andeutet<sup>7</sup>.

Der Verbund geht mit diesen Fragen eher experimentell um, indem in einzelnen Bereichen neue Angebote oder veränderte Zeitstrukturen erprobt werden. Eine intensivere konzeptionelle Auseinandersetzung mit den Fragen erfolgt nicht. Dabei liegt der Anspruch von zeiten:der:stadt darin, einen Beitrag zur Erhöhung der Zeitautonomie zu leisten. Trotzdem ist letztlich nicht klar, ob die Gestaltungsprojekte nicht in Teilen doch „lediglich“ als Flexibilisierungspuffer wirken.

---

<sup>7</sup> Gerade die Gemeinschaftspraxen können ein größeres Zeitfenster abdecken als einzelne Praxen. Manche Probleme wären aber durch technische Kooperation lösbar, etwa durch virtuelle Praxisgemeinschaften.

Schließlich baut *zeiten:der:stadt* im Kern darauf, dass einvernehmliche Lösungen möglich sind. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass aufgrund konfligierender Interessenlagen und Machtverhältnisse an verschiedenen Stellen konsensuale Lösungen gerade nicht möglich sein werden (Krämer-Badoni 1998). Verschärft formuliert dürfte sich die Situation in Teilen folgendermaßen darstellen: Es gibt Probleme, die lassen sich nicht lösen, sondern nur entscheiden. Und die Frage ist dann natürlich, wer mit welcher Legitimation entscheidet.

#### 2.4.6 Thematische Lücken

Die Betrachtung der Lücken des Ansatzes *zeiten:der:stadt* erfolgt vor dem Hintergrund einer „umfassenden“ Vorstellung von kommunaler Zeitpolitik, wie sie oben mit den drei Teilaspekten der Planung *von*, *mit* und *in der* Zeit angedeutet wurde. Mit einer Identifizierung von Lücken ist der Ansatz *zeiten:der:stadt* nicht von vornherein zu kritisieren. Es ist immer in Rechnung zu stellen, dass es sich um die ersten konkreten Gestaltungsansätze in Deutschland handelt und dass die für die Projekte zur Verfügung stehenden Ressourcen sehr bescheiden waren. Es geht vielmehr um die Herausarbeitung von Perspektiven, wie die Gestaltungsansätze erweitert werden können im Hinblick auf eine umfassende Zeitpolitik in der Kommune.

Nach wie vor ist eine Überbewertung (öffentlicher) Dienstleistungen festzustellen. Große Taktgeber der Wirtschaft spielen aus unserer Sicht eine zu untergeordnete Rolle, auch wenn die Anpassung privater Dienstleistungen wie die Dienste von Ärzten in Hamburg ein wichtiger erster Schritt ist. Die Kooperation mit Akteuren außerhalb des öffentlichen Bereiches erscheint noch unzureichend. Ansatzpunkte sind zwar vorhanden (Ärzte in Hamburg; Conti, VW in Hannover), aber noch unterbelichtet. Insbesondere wird die Taktgeberfunktion großer Arbeitgeber nicht hinreichend in Rechnung gestellt.

Es bestehen unterschiedliche Lücken in den Städten, was die Einbeziehung relevanter Akteure angeht. Bei einer Zeitpolitik in umfassenden Sinne ist das Spektrum der einzubeziehenden Akteure – allerdings in Abhängigkeit vom jeweiligen Gestaltungsanspruch – sehr breit und reicht von der Kommunalpolitik, den verschiedenen Bereichen der Kommunalverwaltung, über die Unternehmen als große Taktgeber, private und öffentliche Dienstleistungen, Verkehrsträger, Verbände der Wirtschaft, Gewerkschaften bis hin zu Umweltverbänden und den Kirchen. Gerade die Notwendigkeit der Einbeziehung „mächtiger“ Akteure darf nicht unterschätzt werden, wenn das Politikfeld „Zeit“ dauerhaft etabliert werden soll. Wie auch aus den Abbildungen 2-4 hervorgeht, ist die Einbeziehung der Akteure und vor allem die „machtpolitische“ Absicherung von *zeiten:der:stadt* unterschiedlich ausgeprägt. Schon frühere Untersuchungen zeigen (Eberling/Henckel 1998), dass Kooperationen zwischen großen Taktgebern der privaten Wirtschaft und der Kommune praktisch nicht existieren. Erste Ansätze in dieser Richtung gibt es gegenwärtig in Wolfsburg, wo als Ergebnis einer Reihe von Untersuchungen zu den Folgen der Arbeitszeitveränderungen im VW-Werk ein Versuch der Kooperation zwischen Stadt und Werk („Zeit-Werk-Stadt“) unternommen wird.

Trotz erster Evaluationen von Einzelprojekten durch den Projektnehmer in Hamburg und die wissenschaftliche Begleitung des Verbundes steht eine umfassende Evaluation u. E. noch aus. Vor allem eine Bewertung von Kosten und Erträgen fehlt offenbar bislang. Aber auch die Projekte der Zeitgestaltung werden sich nach einer Experimentierphase an ihren Ergebnissen messen lassen müssen. Für die Evaluation

ergeben sich erhebliche methodische Probleme, vor allem in der Konstruktion geeigneter Bewertungsindikatoren. Allerdings ist Voraussetzung einer Evaluation, dass die Experimente eine ausreichende materielle und zeitliche Basis hatten, um ihre Potenziale auch zu offenbaren.

Bislang spielen offenbar Fragen der Schichtorganisation im Sinne der chronobiologisch verträglichen Gestaltung von Schichtarbeit und Kontibetrieb noch eine untergeordnete Rolle. Dies könnte jedoch für die Polizei und andere öffentliche Kontibetriebe (Feuerwehr, Gesundheitswesen) eine nicht unwichtige Rolle spielen, da bekannt ist, dass Übermüdung eine wesentliche Rolle bei Fehlentscheidungen spielt und falsche Schichtfolgen die gesundheitlichen Gefährdungen der betroffenen Beschäftigten deutlich erhöhen (Zulley 1998, Zulley/Knab 2000).

Die Kommunen sind selbst in der Regel einer der größten Arbeitgeber in den Städten. Gleichwohl ist erstaunlich, wie wenig die Möglichkeiten von Zeitorganisation und Arbeitszeitverkürzung im Rahmen der Rationalisierungsanstrengungen der Städte als arbeitsmarktpolitisches Instrument genutzt werden (Henckel/Eberling/Grabow 1999). Die Städte könnten in diesem Sinne Vorreiter eines kommunalen Bündnisses für Arbeit sein und die Themen „Zukunft der Arbeit“ und „Zeit“ stärker miteinander verknüpfen. Solche Überlegungen könnten und sollten u.E. auch Gegenstand von *zeiten:der:stadt* sein, spielen aber gegenwärtig – abgesehen von der Frage der Erweiterung der Teilzeitmöglichkeiten bei der LVA in Hannover – kaum eine Rolle.

Es fehlen explizite Überlegungen, die Aspekte, die mit Planung *in der Zeit* zusammenhängen, ebenfalls zu einem kommunalpolitischen Thema zu machen. So schwer dies auch sein mag, zumal auch dies keine Aufgabe ist, die sich leicht zentral verorten ließe, weil sie alle Bereiche betrifft, in denen Investitionen in größerem Umfang getätigt werden. Allerdings gibt es in verschiedenen Kommunen, wenn auch nicht dem Konzept „Zeiten der Stadt“ zugeordnet, bereits Ansätze, wie eine Lebenszyklusbetrachtung von Investitionen sinnvoll eingesetzt werden kann. Es sind dies Bereiche wie das aus der Privatwirtschaft übernommene Facility Management.

Eine weitere Lücke stellt die Frage des Umgangs mit unorganisierten bzw. unorganisierbaren Interessen dar. Selbst bei den Hearings zu den Themenschwerpunkten der Projekte in Bremen wurde deutlich, dass eine Vertretung der eigentlichen Betroffenen häufig schwierig ist. Wer vertritt die Patienten in Fragen der Arbeitsorganisation der Krankenhäuser? Wer vertritt die Interessen der Schüler bei Betreuungsfragen (können das wirklich nur Eltern und Lehrer)? Wer repräsentiert Sozialhilfeempfänger (als „Dauerkundschaft“ der Ämter) oder Arbeitslose, wer Senioren und Ausländer? So ist es nicht verwunderlich, dass viele geäußerte Interessen „mittelschichtlastig“ sind. Während Arbeiter beispielsweise eine frühe Öffnung der Ämter fordern, plädieren Angestellte oder Freiberufler sehr viel häufiger für einen „Dienstleistungsabend“ der Behörden.

## 2.5 Einzelne Themenfelder

Im folgenden sollen die einzelnen thematischen Aspekte diskutiert werden.

*Kinderbetreuung:* Berufstätige Eltern, insbesondere Alleinerziehende, stehen vor der schwierigen Aufgabe, berufliche und familiäre Ansprüche in zeitlicher Hinsicht miteinander zu verbinden. Hierbei stellt das Betreuungsangebot quantitativ und zeitlich ein Hindernis dar. Zwar ist durch den Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz die Betreuung für die Altersgruppe zwischen 3 und 6 Jahren gesichert und die Schulpflicht knüpft an diese Betreuungsleistung an, Schwierigkeiten gibt es aber mit dem zeitlichen

Umfang der Betreuung und deren Verlässlichkeit. Vorschulische Betreuungsangebote bis 12 Uhr setzen selbst Halbtagskräfte unter Druck, Freistunden und Ferienzeiten in der Schule verlangen von den Eltern Improvisationskünste oder eine nervenstarke Verwandtschaft bzw. Nachbarschaft, die als Betreuungspuffer agieren können.

Gerade eine Ganz- oder wenigstens eine Halbtagschule würde die Zeitorganisation der Eltern erheblich entlasten und ermöglichen eine stärkere Strukturierung des familiären Alltags<sup>8</sup>. Die Verknüpfung von Erziehung und Freizeit in der Schule, etwa durch Sport- und Kulturangebote am Nachmittag, hilft zudem, Wegeketten zu vermeiden und den Termindruck von Kindern und Eltern im Alltag zu mindern. Eine Ausweitung des Angebots oder die Zusammenlegung von Schule und Hort wirken en passant auch der Verschwendung zeitlicher und räumlicher Ressourcen durch verstärkte Nutzung entgegen. Für die zeitliche Flexibilisierung der Einrichtungen gibt es jedoch ebenfalls Einschränkungen wie pädagogische Ansprüche, den rechtlichen Rahmen oder die Tarifverträge der Mitarbeiter.

Schule und Betreuungseinrichtungen sind in der Alltagsorganisation von Zeit ein Engpass, der zurecht einen der Schwerpunkte des Gestaltungsansatzes bildet. Zudem eignen sich Schulen und Betreuungseinrichtungen in besonderem Maße als Handlungsfeld, da sie – aufgrund von Betreuungsnotwendigkeiten und Schulpflicht – einen Schnittpunkt der Gesellschaft bilden, an dem sich alle Gruppen und Schichten treffen. Je individueller die Zeitnöte der betroffenen Eltern, desto schwieriger ist ihre Bewältigung im formalisierten Rahmen öffentlicher Betreuung. Will man diese Schwierigkeiten nicht den Unwägbarkeiten eines kommerzialisierten Betreuungsmarktes überlassen, ist bürgerschaftliche Selbstorganisation unerlässlich.

Die Projekte innerhalb des Gestaltungsansatzes decken die neuralgischen Punkte des Engpasses Betreuung ab: die Mittagszeit (wenn viele Kindergärten schließen), den Samstag (wenn die Betreuungseinrichtungen geschlossen haben) und den unvorhergesehenen Notfall. Inhaltlich sind die Projekte daher auf der Höhe der Probleme und bieten als „Flexibilitätspuffer“ Entlastung für berufstätige Eltern (vor allem das Projekt „Kinderbetreuung an Samstagvormittagen“ in Hamburg). Langfristig wäre es wünschenswert, wenn die Verlässlichkeit der Betreuungszeiten in den Städten politisch etabliert würde. Bremens „verlässliche Grundschule“, die ab August 2000 im gesamten Stadtgebiet eingeführt werden soll und die es in Hamburg bereits gibt –, ist ein Schritt in die richtige Richtung. Aber im Bereich der Betreuung im Vorschulalter sind viele Städte noch auf die klassische (und gesetzlich garantierte) vierstündige Betreuung am Vormittag fixiert. Hier wären – nicht nur aus den Projekten und dem Gestaltungsansatz heraus – weitere Initiativen nötig.

*Verwaltung/Öffentlicher Dienst:* In vielerlei Hinsicht sind die Zeiten der Verwaltung maßgebend für den Bürger, Dauer und Lage der Sprechzeiten, Genehmigungs- und Zahlungsfristen, Zeitaufwand für Behördengänge (d.h. Wege- und Wartezeiten), um nur die wesentlichen Punkte zu nennen. Eine neuere Untersuchung zu den Wartezeiten von Einwohnermeldeämtern, die im Rahmen interkommunaler

---

<sup>8</sup> Nach einer Erhebung der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft, Kunst und Sport in Bremen von 1996 wünschten sich 53 Prozent der Eltern eine offene Ganztagschule, d.h. eine Schule mit freiwilliger Teilnahme an Nachmittagsangeboten, 37 Prozent wünschten sich eine ganze Halbtagschule, d.h. eine Schule mit verlässlichen Anfangs- und Endzeiten. Eine Zusammenlegung von Schule und Hort zur Integration der angebotenen Betreuungsleistungen befürworteten 56 Prozent der Befragten. Die Werte für die Alleinerziehenden lagen jeweils signifikant höher: 78 Prozent wünschten sich zusätzlich eine Mittagessenversorgung und 83 Prozent eine Nachmittagsbetreuung. Als Begründung ihrer Betreuungswünsche rangiert die Berufstätigkeit bei 65 Prozent aller Eltern an erster Stelle.

Leistungsvergleiche durchgeführt wurde, zeigt erhebliche Unterschiede<sup>9</sup>. Der optimale Zuschnitt der Zeitfenster für die Behördenöffnung kann von Ort zu Ort variieren. Problematisch ist allerdings in diesem Zusammenhang die fehlende Organisation und die rein partielle Vertretung der Bürgerinteressen. Als Behördenkunden sind die Bürger nicht in dem Maße organisiert, wie es für einen dezentralen Angleichungsprozess notwendig wäre. Klassische Arbeiterviertel weisen sicher andere Bedürfnisse auf als Studentenviertel. Familien mit Kindern fordern stärker eine Samstagsöffnung, während die Mittelschicht die Abendöffnung präferiert. Das „Herunterbrechen“ der Reform auf die Bedarfe sozialer Gruppen bzw. bestimmter Stadtteile, ihre Ausdifferenzierung also, führt natürlich zu einer Komplexitätssteigerung, die den Anpassungsprozess nicht einfacher machen dürfte.

Neben diesem Informationsdefizit über die Bürgernachfrage und deren lokale Spezifika gibt es mit der Veränderung von Öffnungs- und Ansprechzeiten natürlich auch Widerstände in der Belegschaft. Neuen Organisationsmodellen, insbesondere der Gruppenarbeit und der damit einhergehenden Verflachung von Hierarchien bzw. Veränderung von Zuständigkeiten sowie der Flexibilisierung der Arbeitszeit, wird von Teilen der Mitarbeiter mit Misstrauen begegnet. Schließlich verbergen sich hinter den zeitpolitischen und dienstleistungsorientierten Motiven auch Rationalisierung und Effizienzsteigerung als Handlungsmotivation. In diesem Aushandlungsprozeß zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern im öffentlichen Dienst stellt der Gestaltungsansatz „zeiten:der:stadt“ gewissermaßen den dritten Akteur, den Vertreter der Interessen der Bürgerschaft, dar.

*Zeitgestaltung:* Das Zeitbüro in Bremen-Vegesack ist ein gelungenes Pilotprojekt, das den Gestaltungsansatz in einen Stadtteil hineingetragen hat. Es hat partei- und interessenübergreifend zur zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation vor Ort beigetragen. Die Besetzung mit lokalen Akteuren ist breit gefächert, der Wille zur konkreten Umsetzung von zeitpolitischen Ideen ist vorhanden. Das Projekt dient den Akteuren weniger zur Durchsetzung von Partialinteressen, sondern der gemeinsamen Formulierung gemeinwohlorientierter und „lokalpatriotischer“ Ziele. Zeitbüros könnten auch in anderen Quartieren als „Anwalt der Bürger“ zwischen öffentlichen und privaten Zeitanbietern und der tatsächlichen Nachfrage vermitteln. Da jede Kommune im Prinzip vor den gleichen Aufgaben steht, ist der Handlungsansatz auch prinzipiell übertragbar. Dies zeigen auch die Erfolge der italienischen Gestaltungsansätze, die vielfach solche Institutionalisierungen durchgesetzt haben und so das Thema dauerhaft auf der kommunalen Agenda etabliert haben. Um so tragischer ist daher die Tatsache, dass das Zeitbüro seit Herbst 1999 unbesetzt ist und die ehemalige Stelleninhaberin versuchen muss, den Prozess kommissarisch weiter zu betreuen.

Die Aufgabe des Zeitbüros übernehmen in den anderen Städten – abgesehen von Hannover-Laatzten, das die italienische/bremische Idee eines Zeitbüros umsetzen möchte - die Projekte bzw. das Senatsamt für die Gleichstellung. Erste Erfolge sind die zeitliche Abstimmung der Arztpraxen, die ein Nukleus sein könnte für weitere Bemühungen um die Verbesserung der Servicezeiten von Dienstleistern aller Art. Solche konkrete Hilfe für den Bürger erschließt, so ist zu hoffen, auch eine unmittelbare Einsicht in den Nutzen des Gestaltungsansatzes und könnte auch zur weiteren Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden bzw. zur Schaffung von Akzeptanz bei

---

<sup>9</sup> Warten in Castrop-Rauxel die Bürger im Schnitt nur 1,6 Minuten und in Gütersloh 1,8 Minuten, so schwankt innerhalb Berlins die Wartezeit zwischen 7 Minuten (Meldestelle 31, Brunnenstraße) und 65,4 Minuten (Meldestelle 54, Sonnenallee). Auch bei den durchschnittlichen Wochenöffnungszeiten gibt es große Differenzen: Während die „Weltstadt“ Berlin mit 30 Stunden aufwartet, sind die Ämter in Dessau insgesamt 63 Stunden geöffnet (siehe Tagesspiegel vom 27.9.1998).

anderen Zeitanbietern – zumal die neuen Servicezeiten auch für die in den Arztpraxen Beschäftigten keine grundsätzlichen Probleme mit sich brachten.

*Zeitliche Entlastung durch technische Lösungen:* Der Ausbau von Informationsangeboten im Internet oder über andere Medien wird sicherlich zu einer Entlastung der Bürger beitragen. Zur weiteren Vernetzung der Gesellschaft gibt es auch keine ernsthaft diskutierte Alternative. Wenn – hoffentlich in naher Zukunft – die Probleme mit der Datensicherheit (Stichwort: digitale Signatur) gelöst sind, wird der Kontakt zwischen Bürger und Behörde keine nennenswerten Zeitprobleme mehr aufwerfen. Die Kommunikation erfolgt dann für eine Reihe von Teilaufgaben über das Netz bzw. das Telefon, Wege- und Wartezeiten entfallen. Allerdings ist natürlich nur ein beschränktes Spektrum von Dienstleistungen technisch substituierbar (z.B. Behördendienstleistungen). Viele Leistungen des öffentlichen Dienstes oder privater Anbieter erfordern nach wie vor den persönlichen Kontakt, z.B. Betreuungsleistungen. Dieser Aspekt wird aber unter dem Oberbegriff „Informationsgesellschaft“ bereits ausführlich verhandelt. Der zeitpolitische Bezug erscheint nur am Rande, weswegen diese Angebote eine sinnvolle Ergänzung des Gestaltungsansatzes sind, aber nicht in dessen Mittelpunkt stehen sollten.

*Verkehr:* Nicht nur die sozialen, auch die ökologischen Folgen der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und der Ausdifferenzierung von individuellen Zeitmustern sind problematisch. Die Individualisierung von Zeit, v.a. von Arbeitszeiten, führt zu einer Individualisierung des Verkehrs. In Wolfsburg hat die Ausdifferenzierung der Arbeits- und Betriebszeitmuster im sogenannten „VW-Modell“ zu einer drastischen Reduzierung des öffentlichen Nahverkehrs geführt (Eberling/Henckel 1998). Die „Fahrgemeinschaft Bus“ zerbrach ebenso wie viele private Fahrgemeinschaften. Die Ausdifferenzierung der individuellen Arbeitszeitmuster führt zudem zu einer Entzerrung des Verkehrs, was wiederum die Attraktivität des Pkw erhöht. Die Flexibilisierung hat also in erheblichem Maße die Verkehrsströme und die Verkehrsmittelwahl beeinflusst. Ziel muss es daher sein, gemeinsame Zeiten und Rhythmen zu fördern, um das kollektive Transportmittel Bus oder Bahn zu erhalten.

Die Ansätze zu einer Reduzierung des Individualverkehrs zugunsten des öffentlichen Nahverkehrs sind also richtig. Die Optimierung der Abstimmung von Angebot und Nachfrage – sei es durch Aktivierung der Erfahrungen des Personals, sei es durch Kundenbefragungen – ist aber nur ein Aspekt des Verkehrsthemas. Gerade die Dominanz von Arbeitszeiten in der alltäglichen Lebensführung vieler Menschen legt den Gedanken nahe, zwischen Arbeitgebern und Stadtwerken die Abstimmung von Zeiten bzw. Fahrtakten zu verbessern. Auch die Antizipation von möglichen anderen „Massenbewegungen“ (aufgrund von Festen, Konzerten, Sportereignissen usw.) ist ein Handlungsfeld für mögliche Verbesserungen.

Ein anspruchsvoller Versuch zur Bearbeitung der Verkehrsthematik wurde in Bremen unternommen, wo unter der Anleitung des Zeitbüros in Vegesack eine Koordination von Verkehrsanbietern initiiert wurde (Mobilitätsbörse). Zudem wurde ein lokaler Fahrgastbeirat ins Leben gerufen, der zusätzlich zu einer Vermittlung zwischen Anbietern und Nachfragern von Beförderungsleistungen beitragen soll. Dieser Ansatz – der natürlich immer von der Bereitschaft aller Teilnehmer lebt – wäre sicher auch für die anderen Städte empfehlenswert. Dabei sind verschiedene Wege zur Herstellung einer Kundenresonanz möglich: Entweder in Form einer Veranstaltung (Bremen) oder in Form einer Kunden-/Beschäftigtenbefragung (Hannover). Jedenfalls zeigt die Akzeptanz der Verkehrsanbieter, dass es ein Interesse an einer diesbezüglichen Moderation durch das Zeitbüro gibt.

*Arbeit:* Arbeits- und Betriebszeiten stellen den Kern der gesellschaftlichen Zeitarrangements und auch vieler bestehender Zeitkonflikte dar. Darum ist die

Bearbeitung der Thematik ein wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit des Projektverbunds. Verwaltungsintern wäre eine Verknüpfung von Arbeitszeitpolitik und Beschäftigungspolitik denkbar. Schon jetzt wird in Bremen durch zeitliche begrenzte Arbeitszeitverkürzung im Schulbereich Nachwuchsförderung betrieben. Dieses Themenfeld könnte weiter bearbeitet werden, Teilzeitarbeit und Altersteilzeit sind Stichworte für entsprechende Umverteilungsprojekte. Das Thema Zeit könnte in diesem Zusammenhang in Richtung eines lokalen Bündnisses für Arbeit weiterentwickelt werden.

Bisher sind im LVA-Projekt (Hannover) und einigen anderen Projekten (z.B. KITA, Hannover, Polizei Bremen, Hamburg) Themen wie Arbeitsorganisation als Zeitorganisation und Förderung von Teilzeitarbeit behandelt worden. In dieser Richtung könnten durchaus – in Verknüpfung mit der Verwaltungsreform – weitere Aktivitäten entwickelt werden, um den zeitpolitischen Gedanken in die Arbeitszeitgestaltung einfließen zu lassen. Allerdings ist zu vermuten, dass sich dieser Ansatz auf den öffentlichen Dienst beschränken wird. Umfassende Ansätze in Betrieben der Privatwirtschaft wären äußerst innovativ – dies kann jedoch allenfalls eine langfristige Perspektive für den Projektverbund sein.

Im Bereich der Arbeitszeitpolitik sind Teilzeitinitiativen schon immer der Versuch gewesen (neben dem Umverteilungsaspekt), das von Männern geprägte Bild des Arbeitnehmers als Vollzeitbeschäftigtem (da in der klassischen Rollenverteilung als Familienernährer verantwortlich) mit linearer Berufsbiographie durch Alternativen aufzubrechen. Karriere soll auch in Teilzeit möglich, Unterbrechungen aus familiären Gründen sollen ebenfalls kein Hindernis sein. Insofern bohren die entsprechenden Projekte tatsächlich dicke Bretter, da es sich um eine Thematik handelt, in der es keine schnellen Erfolge durch einen neuartigen und innovativen Gestaltungsansatz geben kann. Umso erfreulicher ist es, dass im LVA-Projekt immerhin Mentalitäten verändert wurden und Teilzeitarbeitsplätze geschaffen werden konnten.

*Sicherheit:* Subjektives Sicherheitsempfinden hängt nicht nur mit dem Ort, sondern auch mit der Zeit zusammen. Nachts fühlt sich mancher auf den Straßen nicht sicher, Samstagabende sind Zeiten, in denen Gewalt- und Trunkenheitsdelikte überproportional häufig auftreten usw. Um den Sicherheitsbedürfnissen der Bürger entgegenzukommen, werden im Bremer und im Hamburger Polizei-Projekt die Dienstzeiten den Rhythmen des Arbeitsanfalls angepasst. Als Projekt, das im Kern zur Optimierung der Arbeitsorganisation dient, hat eine Erhöhung der öffentlichen Präsenzzeiten der Polizei zur Folge und damit den gewünschten Nebeneffekt einer Erhöhung der Bürgerzufriedenheit.

## 2.6 Fazit

- *zeiten:der:stadt* ist der erste relativ umfassende Gestaltungsansatz zu den Zeiten in der Kommune in Deutschland. Insofern wird im Rahmen des Projektverbundes Pionierarbeit geleistet.
- Diese Pionierfunktion bringt für die Verantwortlichen und Träger auch eine hohe Verantwortung mit sich. Es werden Erwartungen geweckt: Ob diese durch solche Gestaltungsprojekte eingelöst werden können, bedarf einer hinreichenden Zeit für versuchendes Handeln.
- Die Experimente voreilig abubrechen, würde die Auseinandersetzung um die Chancen, Risiken und Grenzen kommunaler Zeitpolitik erheblich erschweren.

Insofern erscheint eine Mindestdauer der Experimente, eine Mindestausstattung und damit eine Mindeststabilität als unabdingbare Notwendigkeit.

- Diese hinreichende Mindeststabilität scheint gegenwärtig und für die absehbare Zukunft nicht gewährleistet zu sein, wie an der unklaren Perspektive des Zeitbüros in Bremen exemplarisch deutlich wird.
- Bei zeiten:der:stadt handelt es im wesentlichen um pragmatische Ansätze ohne eine umfassende theoretische Ableitung, die sich in der Alltagstauglichkeit erweisen sollen.
- Auf erste Umsetzungserfolge kann durchaus verwiesen werden, auch wenn es zu früh ist, eine abschließende Beurteilung der dauerhaften Erfolge und Erfolgchancen vorzunehmen.
- Die Uneinheitlichkeit der Ansätze in den verschiedenen Städten erlaubt im Prinzip die Überprüfung eines breiten Handlungsspektrums. Für die Weiterführung wäre eine intensive Vernetzung der in den Städten Verantwortlichen wünschenswert, um die Grundlagen für eine spätere umfassende Evaluation zu legen.
- Der Ansatz zeiten:der:stadt weist aus unserer Sicht noch einige Lücken auf. Die Erweiterung würde aber gleichzeitig die Komplexität erhöhen.
- Des weiteren erscheint eine Ausdehnung der Transversalität des Ansatzes geboten. Es geht u.E. um die Durchdringung vieler Politikbereiche durch Überlegungen, die die zeitrelevanten Aspekte berücksichtigen. Daher helfen Abgrenzungen gegenüber auch mächtigeren Partnern auf Dauer nicht weiter.
- Trotz allem bleiben die Projekte kleinteilig und mühsam in der Umsetzung. Daher sollte man sich auch hüten, die Projekte mit Ansprüchen und Erwartungen zu überfrachten.

### 3. HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN UND –EMPFEHLUNGEN

#### 3.1. Handlungsnotwendigkeit

„Die öffentliche Zeit ist weit in den Privatbereich vorgedrungen, und die private Zeit kann nur geschützt werden, wenn sie politisch gemacht wird.“ (Nowotny 1989, S. 116). Dieses Zitat deutet an, dass es eine Reihe von Argumenten geben könnte, die für eine Notwendigkeit steuernden und gestaltenden Eingreifens in die „Zeit“ sprechen. Die öffentliche Diskussion um Zeit, um Zeitkonflikte, Verteilungswirkungen neuer arbeitszeitlicher Arrangements und die allgemeine Zeitknappheit hat in den letzten Jahren auch in den Medien deutlich zugenommen.

Die Notwendigkeit eines öffentlichen Diskurses und einer politischen Gestaltung von Zeit auf allen Ebenen (Bürgerschaft, Verwaltung, Kommunal-, Landes- und Bundespolitik usw.) ist dagegen noch durchaus umstritten, auch wenn wir – mit den Initiatoren von *zeiten:der:stadt* – diese Notwendigkeit als gegeben ansehen. Diese Überzeugung beruht auf der Erkenntnis, dass der Schutz von Zeiten und die Synchronisation unterschiedlicher Lebensbereiche des regulierenden, koordinierenden, gestaltenden Eingriffs bedarf. Die Begründung dafür kann ökonomisch in der Weise formuliert werden, dass kollektive Rhythmen, die eine Koordination und Kohäsion der Gesellschaft ermöglichen, ein öffentliches Gut darstellen. Öffentliche Güter aber werden typischerweise über den Markt nicht in ausreichendem Umfang bereitgestellt; diese Form des Marktversagens rechtfertigt also den staatlichen Eingriff.

Allerdings ergeben sich durchaus Probleme des Zielsystems: Geht es bei Zeitpolitik „nur“ um die Gestaltung von Zeitproblemen im engeren Sinne oder wird Zeitpolitik zum Hebel für andere Politikbereiche wie Gleichstellung der Geschlechter, Familienpolitik, Modernisierung des öffentlichen Dienstes, Sozialpolitik, Bildungspolitik u.a.m. Gerade in Italien ist sehr deutlich zu beobachten, wie kommunale Zeitpolitik als Mittel vor allem für die Modernisierung des öffentlichen Dienstes in den Kommunen genutzt wird. Soll Zeitgestaltung jedoch als Instrument für die Modernisierung beliebiger Politikbereiche genutzt werden, besteht leicht die Gefahr der Überforderung. Es könnten Ansprüche geweckt werden, die nicht einzulösen sind und auf diese Weise die Zeitpolitik diskreditieren. Aus diesem Grund halten wir eine Zeitpolitik im engeren Sinne als Ausgangspunkt für angemessener.

Auch bei unterstellter Notwendigkeit zeitpolitischer Eingriffe stellt sich die Frage nach den „richtigen“ Akteuren. Ist Zeitpolitik eine staatliche oder kommunale Aufgabe? Die Durchsetzung welcher Ziele, welche Gestaltungsansätze und welche Instrumente sind bei den Kommunen richtig angesiedelt?

Eines dürfte jedoch gewiss sein: Die Gestaltung von Zeit als neues Handlungsfeld ist in hohem Maße konfliktträchtig, weil es durch starke und oft weitreichend divergierende Interessen geprägt ist. Daher wird weder die Etablierung einer Zeitpolitik einfach sein noch werden sich die Lösungen einfach erschließen.

#### 3.2. Handlungsmöglichkeiten

Handlungsmöglichkeiten bestehen auf unterschiedlichen Ebenen: auf nationaler Ebene (Beispiele: Arbeitszeitgesetz, Bündnis für Arbeit), auf Länderebene (Beispiele: gesetzliche Regelung von Schul- und Betreuungszeiten), auf kommunaler Ebene, wofür vor allem der Ansatz *zeiten:der:stadt* beispielhaft ist.

Auf diesen unterschiedlichen Ebenen gibt es unterschiedliche Varianten des Handelns (oder Nicht-Handelns):

- Man kann die Entwicklung der Zeiten bzw. der Synchronisationserfordernisse dem Selbstlauf überlassen und bestenfalls dadurch eingreifen, dass man einer radikalen Flexibilisierung und zeitlichen Entstrukturierung Vorschub leistet in der Hoffnung, dadurch werde die individuelle Koordination von Zeiten erleichtert (Krämer-Badoni 1998). Allerdings ist zu erwarten, dass sich durch eine „ungesteuerte“ Deregulierung erhebliche zeitliche Verteilungsprobleme ergeben. Gewinne und Verluste können so ungleich verteilt sein, dass die Gefahr einer zeitbezogenen und sozialen Polarisierung verschärft wird.
- Man kann ganz auf hoheitliche Regulierung setzen. Das Problem eines solchen Vorgehens ist, dass die Folgen einer restriktiven Gesetzgebung starre und vereinheitlichte Zeiten sein können, die den tatsächlichen Bedürfnissen der Individuen, der sozialen Gruppen, der Wirtschaft usw. nicht (mehr) entsprechen und entwicklungshemmend wirken. Vor dem Hintergrund der immer offenkundiger werdenden Mängel starrer Zeiten in einer sich in Richtung Flexibilisierung und Entstrukturierung entwickelnden Gesellschaft wird auch mit einem solchen Ansatz zumindest in Teilbereichen zur Problemverschärfung beigetragen. Die entsprechenden Verteilungswirkungen wären ebenfalls genau zu prüfen.
- Als dritter Weg erscheint die konsensorientierte Koordination, wie sie auch bei zeiten:der:stadt im Vordergrund steht. Damit wird versucht, alle Betroffenen und Interessenten, alle Taktgeber und Taktnehmer, alle „Zeitanbieter und Zeitnachfrager“ im Prozess der Veränderung von Zeiten an einen Tisch zu holen und im Aushandlungsprozess zu Lösungen zu kommen. Die Hoffnung, die trotz der Konflikträchtigkeit damit verbunden ist, bezieht sich darauf, dass die Akteure in der Kommunikation und durch die Beteiligung auch bereit sind, sich Härten zuzufügen, dass die Bewältigungskompetenz für die zukünftigen Härten des Alltags durch das Engagement in Zeitprojekten wächst.

Für die konsensorientierten Strategien müssen allerdings einige zentrale Voraussetzungen erfüllt sein:

- Um die relevanten Akteure an einen Tisch zu bekommen, muss es gemeinsame Interessen geben.
- Es muss erkennbar sein, dass alle Beteiligten durch ein koordiniertes Vorgehen gewinnen können.
- Es muss sich für die Beteiligten abzeichnen, dass mit einem vertretbaren Aufwand gemeinsame Lösungen und Verbesserungen zu erzielen sind.

Der Querschnittscharakter der Zeitpolitik lässt sich also nur einlösen, wenn es gelingt, Transversalität, also die Vernetzung mit und die Einbindung von Akteuren aus den unterschiedlichsten Bereichen, auch tatsächlich zu erzeugen.

Damit stellt sich die generelle Frage, unter welchen Bedingungen Kooperationen funktionieren können und wann für einzelne Akteure Anreize bestehen, sich der Kooperation zu verweigern, etwa weil ihre Machtposition ihnen die weitgehend uneingeschränkte Durchsetzung der eigenen Interessen gestattet (Henckel 1997).

Eine weitere Frage der Handlungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene ergibt sich auch hinsichtlich der Bereitschaft der Übernahme von Verantwortung und Folgen durch

die Kommune. Ein entscheidendes Problem im Rahmen der Zeitkonflikte sind die Flexibilitätspuffer, wenn unterschiedliche Zeitlogiken aufeinander treffen oder die Koordination nicht klappt. Unter traditionellen industriegesellschaftlichen Bedingungen hatte die Familie, insbesondere die Frauen, die Funktion des Flexibilitätspuffers. Mit dem Fortfall dieser Funktion stellt sich die Frage, ob die Kommunen die Rolle des Ausfallbürgen übernehmen können und sollen. Es geht also darum, inwieweit die Kommune selbst Flexibilitätsreserven (welcher Art auch immer) zur Verfügung stellt, ob sie moderierend die Selbstorganisation zur Schaffung von Puffern fördert oder dazu beiträgt, kommerzielle Angebote zu entwickeln.

Die Handlungsmöglichkeiten hängen darüber hinaus ab von der Breite des Ansatzes. Je breiter der Anspruch, um so größer werden die Schnittmengen mit anderen Politikbereichen, so dass sich die Aufgabe der Einbeziehung von weiteren Akteuren in besonderem Maße stellt.

Schließlich darf eine zentrale Handlungsressource und Handlungsvoraussetzung nicht unterschätzt werden: Die Verfügbarkeit von engagierten Personen, die Zeitgestaltung zu ihrem Thema machen, sowie die oft zufällige – und wenig beeinflussbare – Konstellation von Personen. Die Erfahrungen auf vielen kommunalen Politikfeldern zeigen die kritische Bedeutung dieses personellen Faktors. Ohne geeignete Promotoren kommen neue Politikansätze auch unter sonst vergleichsweise günstigen Bedingungen nicht in Schwung. Allerdings bedürfen auch solche Promotoren der politischen Einbindung und der Verfügbarkeit hinreichender finanzieller und personeller Ressourcen.

### **3.3 Handlungsempfehlungen**

Eine Daueraufgabe wird es sein und für eine Weile auch noch bleiben, für das Zeitthema zu sensibilisieren und für die Chancen und Möglichkeiten kommunaler Zeitgestaltung öffentlich zu werben. Nur wenn es gelingt, ein Bewusstsein für die Folgen zeitlicher Veränderungen dauerhaft zu schaffen und über Möglichkeiten, Chancen und Risiken kommunaler Zeitpolitik aufzuklären, wird es gelingen können, Zeitpolitik oder Zeitgestaltung zu etablieren.

#### **3.3.1 Handlungsfelder, Zielgruppen**

Trotz der Vielfältigkeit des Gestaltungsansatzes gibt es zahlreiche Möglichkeiten, zukünftig neue Aspekte in die Projektarbeit einfließen zu lassen:

*Wirtschaft:* Viele Probleme mit Zeit, viele Zeitkonflikte werden durch Arbeitszeitlagen und –dauern, deren flexible Handhabung bzw. mangelnde Planbarkeit, durch die teilweise schwierige oder unmögliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von ökonomischen und sozialen Zielen ausgelöst. Dies wird auch in den Projektberichten deutlich (Eberhardt/Voss 1999, S. 30). Daher ist die Einbeziehung der Wirtschaft so wichtig: Es geht um die Schaffung von Problembewusstsein und den Versuch, durch Einbindung von wichtigen Akteuren den Ursachen von Zeitkonflikten an ihrem Ursprung zu begegnen bzw. eine Diskussion darüber einzuleiten, wie ihnen begegnet werden kann. Ansonsten geraten die zeitpolitischen Gestaltungsansätze in die Gefahr, als Begleitstrategie für die Flexibilisierung von Arbeits- und Betriebszeiten in den Unternehmen angesehen zu werden und zu wirken. Hierzu könnte ein Zeitbüro oder ein anderer zeitpolitischer Akteur beitragen, der die Vernetzung von Zeiten (Arbeits-,

Sozialzeiten, Verkehrstakte, kollektive Freizeiten usw.) in den Vordergrund rückt und Abstimmungsleistungen in zeitlicher Hinsicht anbieten kann.

Was die Frage der Koordination von Arbeits- und Sozialzeiten angeht, könnte der öffentliche Dienst als bedeutender lokaler Arbeitgeber auch eine Vorreiterrolle spielen und seinen Beschäftigten entsprechende Verbesserungen – sei es in Form besonderer Rücksichtnahme auf individuelle Interessen, seien es besondere Betreuungsangebote, sei es eine interne Modifikation der Arbeitszeitorganisation (z.B. eine „Teilzeitoffensive“) – anbieten. Letzten Endes handelt es sich im Bereich der Arbeitszeitorganisation immer um Fragen der Gestaltungsmacht über Zeit, d.h. um Fragen der Zeitsouveränität. Wenn es richtig ist, dass in der Dienstleistungsgesellschaft das Potenzial der Mitarbeiter, deren Engagement und Motivation, immer stärker in den Vordergrund rückt, dann können zeitpolitische Maßnahmen – als verbesserte Koordination von Arbeits- und Sozialzeiten, als erhöhte Zeitsouveränität der Beschäftigten – sehr zur Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen und zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beitragen. In dieser Hinsicht könnte der öffentliche Dienst Vorbild für andere lokale Arbeitgeber sein und für eine Teilnahme an zeitpolitischen Projekten oder Aushandlungsprozessen werben.

*Zeitperspektive kommunaler Aktivitäten:* Planung in der Zeit, also die systematische Berücksichtigung von Zyklen und „Eigenzeiten“ kommunaler Investitionen, den Notwendigkeiten der Instandhaltung und Erneuerung sollte u.E. ebenfalls eine neue Querschnittsaufgabe in den Städten werden. Bislang bietet der Verbund dafür keine Ansatzpunkte. Es würde sich also um eine deutliche Erweiterung handeln, die eine wesentliche Komplexitätssteigerung mit sich brächte, zumal traditionelle investitionsintensive oder mit der Steuerung der Finanzen betraute Ressorts involviert wären.<sup>10</sup>

*Stadtentwicklung:* Aufgrund der räumlichen Wirkungen zeitstruktureller Veränderungen kommt auch der Integration zeitpolitischer Elemente in die soziale Stadtentwicklung und die Stadtplanung eine wichtige Rolle zu. Das heißt, über die Planung des öffentlichen Nahverkehrs und die Kinderbetreuung hinaus soll eine bewusste Integration von Bedürfnissen der Bevölkerung in zeitlicher Hinsicht initiiert werden. So könnten beispielsweise die Öffnungszeiten von Dienstleistern, also eine Ausweitung des Hamburger Ansatzes in Barmbek-Uhlenhorst, zu einem Thema werden. Oder die Erhebung und Artikulation von diesbezüglichen Bedürfnissen bei Planungsprozessen.

Andererseits könnte die Homogenisierung von Öffnungszeiten, d.h. die Bildung von zeitlichen Clustern im Stadtraum, ein Element der Stadtentwicklung und des Stadtmarketings sein. Zonen intensiver Aktivität, die gerade die (Privat- und Geschäfts-) Reisenden anziehen sollen, können von anderen Bereichen der Stadt auch in dieser Hinsicht unterschieden werden. Eine solche Konzentration von Angeboten, beispielsweise der Abendunterhaltung und des Nachtlebens, würde dem Leitbild einer „Stadt der kurzen Wege“ entsprechen und Individualverkehr vermeiden. Auch die „events“, die kulturellen Ereignisse von der Theateraufführung bis zum Straßenfest, könnten aufeinander abgestimmt werden, so dass es zu keinen ärgerlichen Überschneidungen oder „Löchern“ im Rhythmus einer Stadt oder eines Stadtteils kommt. Auch die nachhaltige Gebäude- und Flächennutzung, z.B. die erweiterte Nutzung öffentlicher Einrichtungen jenseits klassischer Zeitfenster, kann einen Beitrag

---

<sup>10</sup> Obwohl es mit dem Facility Management erste Ansätze einer Lebenszyklusbetrachtung von kommunalen Gebäuden gibt, zeigen Untersuchungen über die Erhaltung kommunaler Infrastruktur (Reidenbach/Kühn 1989) oder die Folgekosten kommunaler Investitionen in der Tendenz immer wieder eine Vernachlässigung dieser zeitlichen Perspektiven.

zur Verhinderung funktionaler Ausdifferenzierung des Stadtraums und zur Vermeidung des Wechsels von Verödung und Übernutzung liefern. Ein Beispiel für die Verknüpfung von Zeitgestaltung, Sozialpolitik und Infrastrukturnutzung ist die nächtliche Nutzung von Schulturnhallen durch Jugendliche in Frankfurt/Main und anderen Städten.

*Zeitinstitutionen:* Soziale und stadtspezifische Zeitinstitutionen sollten als solche bewusst gemacht und gepflegt werden. Soziale Zeitinstitutionen sind das Wochenende, der Feierabend und die Feiertage; stadtspezifische Zeitinstitutionen können Feste, aber auch die „Lebensrhythmen“ der Stadt sein. Gerade die stadtspezifischen Zeitinstitutionen könnten mit einem zeitbewussten Kulturmanagement (als Element der Stadtentwicklung) gefördert werden.

*Umwelt:* Auch auf die natürlichen Rhythmen - in der ganzen Stadt und nicht nur in den Grünanlagen – wäre zeitpolitisch Rücksicht nehmen. Hierzu gehören Chronotope, d.h. Schutzzeiten, als Ergänzung zu Biotopen, also Schutzräumen. Möglich wäre es auch, die Zeiten der Natur in der Stadt sichtbar zu machen, d.h. die tages- oder jahreszeitbezogenen Rhythmen der Umwelt stärker in die stadtspezifisch gestaltete Zeitstruktur einzubeziehen. Schulzeiten oder Arbeitszeiten könnten beispielsweise den Jahreszeiten angepasst werden, wie es im Konzept der „Sommerzeit“ bereits angelegt ist: Im Winter ginge man später, im Sommer früher in die Schule oder zur Arbeit. Möglich wäre auch die Kooperation mit aktiven Umweltgruppen, also die Verknüpfung von zeitpolitischen und ökologischen Fragen. Durch Kooperation mit dem Agenda 21-Prozess könnte man die Frage nach der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit städtischer Zeitstrukturen aufwerfen und in die Öffentlichkeit transportieren.

*Zielgruppen:* Langfristig könnte man den Gestaltungsansatz um weitere Zielgruppen erweitern. Derzeit steht die Zielgruppe der Berufstätigen bzw. die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vordergrund. Zeitbewusstsein (nicht Zeitmanagement) könnte aber auch zum Bestandteil der Lehrpläne an Schulen werden. Es stellt sich auch die Frage, wie sich das kreative Potenzial der Studierenden für das Thema erschließen lässt. Wenn die Hypothese richtig ist, dass Deutschland – auch in zeitlicher Hinsicht – eine multikulturelle Gesellschaft ist, könnten wir voneinander etwas zum Thema Zeitbewusstsein oder Zeitverständnis lernen – oder man geht von der Gegenthese aus, die instrumentelle, ökonomisch aufgeladene Zeitrationalität des „Abendlandes“, d.h. der westlichen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften, ist längst alternativlos geworden.

Wie sähe eine Zeitpolitik für Ältere aus? Gibt es, neben dem Koordinationsstress einer berufstätigen Frau mit Kleinkindern, neben der schwierigen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, neben der konfliktträchtigen Verknüpfung von Arbeit und Leben, nicht auch einen „falschen“ Zeitreichtum, ein Zuviel an Zeit, das ein Gefühl der Leere vermittelt? In diesem Zusammenhang wären nicht nur die älteren Mitbürger eine Zielgruppe für neue Projekte, sondern auch Arbeitslose. Es ist zu überlegen, ob das Bedürfnis der Arbeitssuchenden nach Strukturierung ihres Alltags und nach Aufgaben mit der Notwendigkeit sozialen Engagements in den Stadtteilen zu verbinden wäre. Es ist schließlich für viele Beteiligten offenbar ein Problem, dass Zeitnot und Zeitsouveränität so ungleich verteilt sind, dass äußerste Knappheit und großer

Überfluss von Zeit nebeneinander existieren<sup>11</sup>. Hier könnten sich auf der Ebene von lokalen Bündnissen für Arbeit Synergieeffekte ergeben.

Auch hier eröffnen sich also neue Handlungsfelder und Betätigungsmöglichkeiten, die ebenfalls dem normativen Aspekt des Gestaltungsansatzes, den Ausgleich von divergierenden Zeitinteressen und sozialen Disparitäten, entsprechen und ihn ausfüllen.

### 3.3.2 Kooperationen

Der Gestaltungsansatz ist in den Städten politisch unterschiedlich stark verankert. Während Bremen den Ansatz seit Jahren intensiv verfolgt und auf die Unterstützung der kommunalen Leitungsebene zählen kann, sind die Projekte in Hamburg „eine Etage tiefer“ auf Amtsebene angesiedelt und in Hannover beginnt man erst mit der Umsetzung dieses Ansatzes. Gerade wegen der Verschiedenheit der Verankerung, der bisherigen Erfahrungen und der Umsetzungstiefe ist es notwendig, die Projekte dauerhaft miteinander zu vernetzen. So können die Städte wie auch die Projekte wechselseitig nicht nur von Erfahrungen, sondern auch von Erfolgen profitieren und sich durch eine abgestimmte oder gemeinsame Präsentation der Projektfortschritte unterstützen (siehe auch 3.3.3).

Auch durch übergreifende Vernetzung könnte der Gestaltungsansatz gestärkt werden. Die Öffnung zu den wirtschaftlichen Akteuren, zu den Unternehmen und ihren Verbänden wäre von großer Bedeutung. Dienstleister könnten ein Interesse daran haben, ihre Angebotszeiten in einem Stadtteil oder einer Straße so abzustimmen, dass sie passgenau der Kundennachfrage entsprechen. Mitarbeiterorientierte Unternehmen haben ein Interesse, Arbeitszeiten und Verkehrstakte der Nahverkehrsanbieter miteinander in Einklang zu bringen und ihre Mitarbeiter von Zeitstress – etwa bei Abstimmungsproblemen in der Betreuung – zu befreien. Eine Verbesserung von Zeiten in dieser Hinsicht erhöht die Kundenzufriedenheit sowie die Mitarbeitermotivation. Umsätze und betriebliche Krankenstände wären dann die „harten“ Parameter, an denen die Erfolge des „weichen“ Gestaltungsansatzes gemessen werden könnten.

Zwei weitere gesellschaftliche Akteure könnten stärker eingebunden werden: die Gewerkschaften und die Kirchen. Über die Themen Arbeitszeitpolitik, Flexibilisierungsproblematik und Zeitsouveränität sind die Gewerkschaften in den vergangenen Jahrzehnten hinreichend sensibel geworden für Fragen einer Zeitpolitik, die nicht bei Arbeits- und Betriebszeiten aufhört, sondern das Wirkungsgeflecht aller Zeiten (Erwerbsarbeits- bzw. Ausbildungszeit, Reproduktionszeit, Freizeit), die sich im konkreten Alltag und der Lebensführung der Individuen kreuzen, in den Blick nimmt. Und die Kirchen sind – aufgrund ihrer eigenen Zeitorganisation – sensibel für das Thema Zeitinstitutionen und ihre Erhaltung. Als Zeitinstitutionen gelten der arbeitsfreie „Feierabend“, das arbeitsfreie Wochenende (insbesondere der arbeitsfreie Sonntag) und die (religiösen wie säkularen) Feiertage, die kollektive Freizeitblöcke darstellen und somit potenziell zu gemeinschaftlichen Aktivitäten genutzt werden können.

---

<sup>11</sup> „Mit der Schließung der Werften verlor Bremen nicht nur Arbeitsplätze und eine technologische Kompetenz mit langer Tradition, sondern auch eine strukturprägende Industrie. Zwar ist die Abhängigkeit Bremerhavens von den maritimen Wirtschaftszweigen noch höher, aber für viele Bremer Stadtviertel, insbesondere im Norden, hatte dieser Bruch eine entstrukturierende Wirkung. Die Werksirenen, die – ähnlich den Kirchturmuhren – dem Alltag im Viertel einen hörbaren Rhythmus verliehen haben, sind verstummt. Die hohe Arbeitslosigkeit lässt den Wechsel von Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen, sie zersetzt sukzessive die Lebensrhythmen im Viertel.“ (Eberling 1999, S. 19f.)

Da es sich bei dem Gestaltungsansatz explizit um ein zivilgesellschaftliches Projekt handelt, das nach Chancen einer Verbesserung der städtischen Lebensqualität in zeitlicher Hinsicht durch bürgerschaftliches Engagement, durch Selbstorganisation „von unten“ sucht, böte es sich natürlich an, mit bestehenden Bürgergruppen zu kooperieren sowie die Bildung neuer Gruppierungen und Initiativen in diesem Bereich zu fördern. Die Einbindung der Bürger in den Stadtteilen ist ein wichtiger Weg, den Ansatz dauerhaft vor Ort zu verankern und wiederum die Aufmerksamkeit und die Kooperationsbereitschaft in Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung zu erhöhen. Das Ziel ist, einen gleichberechtigten Dialog *aller* Anbieter und Nachfrager von Zeit zu organisieren.

### 3.3.3 Methoden und Strategien

Die Institutionalisierung von Zeitpolitik auf kommunaler Ebene muss das langfristige strategische Ziel sein. Auf dieses Ziel sollten alle Gestaltungsansätze in den verschiedenen Städten hinarbeiten. Nur unter dieser Vorgabe wird es möglich sein, die einzelnen Projekte miteinander zu vernetzen. Denn trotz ihrer Unterschiedlichkeit in Ausrichtung, Tiefe und zukünftiger Perspektive können alle Ansätze auf dieses „höhere Ziel“ hin integriert werden.

Die Vertiefung bestehender und die Entwicklung neuer Handlungsfelder bedarf einer gemeinsamen Strategie aller Kooperationspartner. Einzelnen Experimenten geht womöglich – in ideeller wie finanzieller Hinsicht – schneller die Luft aus als einem Verbund von Gestaltungsansätzen. Der Verbund ermöglicht ein wechselseitiges Profitieren von Erfahrungen. Aus diesen Erfahrungen muss eine gemeinsame Handlungsstrategie entwickelt werden. Bisher gibt es einen Austausch von Erfahrungen, die Koordination von Ansätzen sowie die Kooperation in der Umsetzung dieser Ansätze ist jedoch noch ausbaufähig. Die Kommunikationsstrukturen sind vorhanden, daraus sollten Kooperationsstrukturen werden.

Das könnte durchaus schwierig werden, da sich hinter den Projekten des Verbundes unterschiedliche Ziele (Gleichstellung, Verwaltungsmodernisierung, Verbesserung der städtischen Lebensqualität, Vereinbarkeit von Beruf und Familie usw.) verbergen. Und die Empfehlung, den Gestaltungsansatz thematisch, akteursbezogen und methodisch auszuweiten, trägt sicherlich zur Schwierigkeit des Unterfangens bei. Dennoch müssten die einzelnen Aspekte des Gestaltungsansatzes stärker integriert werden – auch um zu verhindern, dass die Einzelprojekte immer kleinteiliger werden und das eigentliche große Ziel – neue Probleme (wachsende Komplexität sozialer Synchronisation) mit neuen Methoden (Zeitpolitik als zivilgesellschaftliches Projekt) im konkreten Lebensumfeld der Menschen zu lösen – aus den Augen verlieren. Mit ihrer beginnenden Umsetzung darf die eigentliche Idee nicht verloren gehen. Darum ist die Vernetzung der Ansätze so wichtig, dass sie der angesprochenen Mühen wert ist.

Wie könnte diese Vernetzung ausgestaltet werden?

- Zum einen sollte auf der Ebene der Projektkoordinatoren in den drei Städten eine gemeinsame Strategie für das weitere Vorgehen entwickelt werden. Voraussetzung dazu ist allerdings die dauerhafte Institutionalisierung der Akteure, u.a. der Projektkoordinatoren. Es ist zugleich eine Chance – aber auch eine Gefahr –, dass sich unter dem Label des neuen Politikfeldes Zeitpolitik viele alte Politikfelder verbergen, durch deren Verknüpfung neue, integrale Lösungsansätze entwickelt werden sollen. Es ist also wichtig, „den roten Faden“ bei aller Unterschiedlichkeit der Projekte nicht aus den Augen zu verlieren. Hierzu ist nicht nur der regelmäßige Austausch

zwischen den Städten, sondern auch zwischen den Städten und der Wissenschaft sowie anderen zeitpolitischen Ansätzen in Deutschland und Europa wesentlich. Hierzu könnten Workshops im halbjährlichen oder jährlichen Abstand dienen, auf denen die Koordinatoren ihr Handeln abstimmen und aus den Projekten ihrer Städte einen Input für die gemeinsame Diskussion liefern. Das bedeutet, dass die bisher durchgeführten, sogenannten „Transferworkshops“ optimiert werden müssten<sup>12</sup>.

- Für den europäischen Gedankenaustausch bietet sich das Praxisforschungsprogramm EUREXCTER („Excellence territoriale en Europe“) bereits einen organisatorischen Rahmen. Die Schwierigkeit besteht hier allerdings in der Heterogenität des thematischen Zugangs in den einzelnen Staaten: Explizit zeitpolitische Ansätze (Italien) stehen hier regional- und stadtentwicklungspolitischen Ansätzen (Frankreich, Spanien, Irland) gegenüber, die sich auf den Raum als Referenzkategorie beziehen (*Excellence territoriale*). Probleme, die in Deutschland im Mittelpunkt stehen, etwa die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sind in Frankreich oder Skandinavien – aufgrund unterschiedlicher Betreuungsangebote – nicht einmal Gegenstand von Debatten. Hier wäre der grundsätzliche Gedankenaustausch sinnvoller als die Vernetzung der einzelnen Projekte. Kooperationen sind im europäischen Kontext also nur auf der Ebene der Projektkoordinatoren in den jeweiligen Städten oder auf der Ebene der (gegenwärtigen und zukünftigen) Zeitbüroleiter von Bedeutung.
- Es ist eine gemeinsame Präsentation des Themas nach außen wichtig, um die öffentliche Aufmerksamkeit, die den – häufig recht kleinteiligen – Einzelprojekten entgegengebracht wird, zu bündeln und den gesellschaftlichen und politischen Kontext der angesprochenen Teilaspekte deutlich zu machen. Hierzu tragen öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen, Ausstellungen, Aktionstage usw. bereits jetzt bei. Diese Treffen könnten auch zur Herstellung und Vertiefung von Kontakten zwischen den Projektbeteiligten untereinander sowie den Beteiligten und Interessierten genutzt werden.
- Auftritt entwickelt wurde. Gerade wenn die EXPO als „Klammer“ wegfällt, sollte auf diese Das Thema „Zeitwohlstand“ als Element einer postmateriell orientierten Debatte über die Zukunft der Gesellschaft und deren nachhaltige Gestaltung steht erst am Anfang seiner Entwicklung, ebenso das Thema „Zeitsouveränität“ im politischen Diskurs sowie in der Arbeitswelt. Bisher ist die Mobilisierung der Akteure weitgehend gelungen, eine Sensibilisierung oder Mobilisierung der Bevölkerung insgesamt ist jedoch nicht zu beobachten. Es bleibt die langfristige und schwierige Aufgabe, ein „Zeitbewusstsein“, d.h. ein Bewusstsein über die Gestaltbarkeit von Zeiten und über die Notwendigkeit ihrer Gestaltung im Rahmen eines öffentlichen und politischen Diskurses auf breiter Basis zu entwickeln und zu artikulieren.
- Notwendig ist in diesem Zusammenhang auch ein gemeinsames Design der Projektdarstellungen, der Veranstaltungen usw., wie es auch für den gemeinsamen Internet-Weise das gemeinsame Anliegen deutlich werden.

---

<sup>12</sup> Vorab muss man sich über die Ziele des Transfers klar werden: Sucht man die personelle Vernetzung der Projekte, den fachlichen Erfahrungsaustausch oder den inhaltlichen Input über externe Referenten? Wen lädt man ein? Welche Ergebnisse erwartet man von den gemeinsamen Veranstaltungen? usw.

- Die Teilprojekte, die eine deutliche Gemeinsamkeit aufweisen (etwa die Betreuungsprojekte in allen drei Städten), sollten auf ihrer Ebene ebenfalls Erfahrungen und Ideen austauschen. Viele Treffen von Projektbeteiligten hatten die Schwierigkeit, dass die Zusammensetzung zu heterogen war: Wissenschaftler, die über Zeitbewusstsein reflektieren, und Krankenschwestern, die über Schichtmodelle sprechen wollen, an einem Tisch. Daher sollte der Austausch dort stattfinden, wo Ziele, Methoden und Beteiligte vergleichbar sind, sodass alle gleichermaßen von diesem Austausch profitieren.

Um einer Fixierung auf den Bereich des öffentlichen Dienstes oder gar nur auf die Verwaltung vorzubeugen, müssen die Gestaltungsansätze in mehrfacher Hinsicht geöffnet werden:

- zu weiteren institutionalisierten Akteuren in der Stadt (siehe 3.3.2),
- zu anderen ähnlichen Gestaltungsansätzen (z.B. Wolfsburg, Hanau, Projekte im europäischen Ausland),
- zu interessierten Gruppierungen in der Bürgerschaft (siehe 3.3.2),
- zur Wissenschaft (siehe unten).

Hierzu wird mit Hearings und anderen Veranstaltungsformen bereits ein Beitrag geleistet, die Mobilisierung muss aber weitergehen. Symbolische Politik (Aktionen) und weitere Öffentlichkeitsarbeit bleiben notwendig.

Zudem sollten die Ansätze nicht nur wissenschaftlich begleitet, sondern in erster Linie wissenschaftlich unterfüttert werden. Wenn es darum gehen soll, der wachsenden Komplexität sozialer Synchronisierung, der zunehmenden Ausdifferenzierung individueller und gruppenspezifischer Zeitmuster, den unbewusst bleibenden und bewusst wahrgenommenen Zeitkonflikten und Zeitnöten mit einem neuen Gestaltungsansatz zu begegnen, dann müssen diese Phänomene mit den Methoden der empirischen Sozialforschung untersucht werden. In ersten Ansätzen ist dies bereits geschehen: In Hamburg wurden Öffnungszeiten von Dienstleistern und die Zeitwünsche von Nachfragerinnen erhoben, um aus den Differenzen Anforderungen ableiten zu können. In Bremen sind zum Thema Bürgeramt Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie eine Umfrage zu Zeitwünschen und –konflikten für das Zeitbüro in Bremen-Vegesack durchgeführt worden. In Hannover („Laatzen – stadt:mit:zeit“) gab es eine repräsentative Telefonbefragung zu den Öffnungs- und Sprechzeiten öffentlicher Einrichtungen, privater Dienstleistungs- und Freizeitangebote sowie dem öffentlichen Nahverkehr.

Eigentlich müssten aber systematisch die Wünsche und Bedürfnisse der Bürger erhoben werden: in ausgewählten Quartieren, mit einer repräsentativen Stichprobe (überschaubare Matrix: Differenzierung nach Geschlecht, Altersgruppen, Berufsgruppen, Mobilitätsgruppen), in Interviews (möglicherweise mit schriftlicher Befragung als Pretest). Die Wünsche sind vergleichsweise leicht abzufragen, auf dieses Element beschränken sich viele Umfragen zur Zeitthematik (etwa zu Arbeitszeiten oder Ladenöffnungszeiten) auch im Regelfall. Die Bedürfnisse können durch die Erhebung zeitlicher Bindungen (Arbeitszeiten, Notwendigkeit des Einkaufs im Rahmen der Ladenöffnungszeiten) und Verpflichtungen (wie z.B. Abholen des Kindes, gesellschaftliches Engagement, Freizeittermine) sowie die Untersuchung der temporalen Gelegenheitsstruktur im Umfeld (tatsächliche Öffnungszeiten im Handel,

Dienstleistungsbereich usw., Verkehrstakte im öffentlichen Nachverkehr u.a.m.<sup>13)</sup> ermittelt werden. Dies ist ein voraussetzungsvoller und aufwendiger Ansatz, der einer Kooperation mit einer Hochschule oder einem Forschungsinstitut bedarf. Es ist aber notwendig, da über die öffentliche Sensibilisierung und die Aktivierung institutioneller Akteure immer wieder nur die Multiplikatoren von Gruppeninteressen oder vermeintlich allgemeinen Interessen zu Wort kommen. Deren Meinungsbild sollte durch repräsentative Befragungen ergänzt werden.

Damit könnte der Austausch zwischen den Anbietern und Nachfragern von Zeiten, der Dialog also zwischen den „Machern“ der temporalen Gelegenheitsstruktur (Arbeits-, Betriebs- und Öffnungszeiten) in den Städten und den Bürgern, unterstützt werden. Hierzu gehören auch Ergebnisse aus der Forschung, die nicht unmittelbar aus dem Projektverbund heraus initiiert und finanziert werden, etwa Ergebnisse der Sozialforschung (die sich z.B. mit der sozial desintegrierenden Wirkung gestörter Synchronisation in Familien befasst), der Industriesoziologie (Entwicklung der Arbeitszeitregimes, Frage der Zeitsouveränität von Beschäftigten), der Stadtforschung (Rhythmen der Stadt) oder der Chronobiologie (Kenntnisse über menschliche Biorhythmen und die Gefahren ihrer Missachtung).

Im Eigeninteresse müssen die Verantwortlichen für kommunale Zeitpolitik mittelfristig an der Durchführung von rigoroser Evaluation der Politik und der einzelnen Gestaltungsansätze interessiert sein – so schwierig dies auch ist. Für eine gewisse Zeit werden Evaluationen, die lediglich die erreichten Erfolge und die erzielten Veränderungen in den Mittelpunkt stellen, ausreichen. Für eine Weile wird man mit dem Experimentstatus der Zeitgestaltungsprojekte argumentieren können, wenn denn die Experimente auf eine Basis gestellt werden, die die Überprüfung des Erfolges überhaupt erlauben. Wenn dies gewährleistet ist, wird der Experimentcharakter aber nicht auf Dauer tragen. Daher müssen im Vorfeld Überlegungen angestellt werden, wie eine umfassende Evaluation, die auch das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, wobei der Aufwand zu großen Teilen vermutlich in Koordinations- und Transaktionskosten besteht, aussehen könnte. Dazu muss rechtzeitig eine Konzeption entwickelt werden, welche Indikatoren für die Erfassung von Aufwand und Ertrag die geeigneten wären, d.h. wie die Verteilung von Kosten und Nutzen auf unterschiedliche Akteure zu beurteilen ist. Das bedeutet, es stehen weitreichende methodische und konzeptionelle Überlegungen für die Durchführung von Evaluationen an.

#### 1.1.1 **Konkrete Empfehlungen zu den drei Städten:**

Eine Institutionalisierung von Zeitpolitik und eine damit verbundene Stärkung der Strukturen innerhalb des Gestaltungsansatzes scheint unumgänglich – auch was die Weiterarbeit der Städtekoordinatoren angeht. Der zeitpolitische Entwicklungsprozess muss daher institutionell wie personell stabilisiert werden. Das heißt: Schaffung eines Zeitbüros mit einer entsprechenden Leitungsstelle. Ob hierzu die Einbindung des Ansatzes in die Städte ausreicht, bleibt offen. In Bremen müsste die bestehende Stelle in gleicher Qualität neubesetzt werden, in Hamburg und Hannover neue Zeitbüros geschaffen werden. Ein solches Büro müsste stadtteilbezogen arbeiten.

Ferner sollte der zivilgesellschaftliche Ansatz gestärkt werden. Insgesamt ist der Gestaltungsansatz der – bisher erfolgreiche – Versuch, die bürgerschaftliche Selbstorganisation („Empowerment“) zu stärken, die Bürger für ihr konkretes Lebensumfeld, für ihre eigenen Interessen zu aktivieren und sie aus der einseitigen

---

<sup>13)</sup> Wie es ansatzweise etwa im Hamburger Projekt „Neue Sprechzeiten von Arzt- und Zahnarztpraxen“ geschehen ist.

Situation als Kunde und Taktnehmer von Behörden, Verkehrsbetrieben oder als abhängig Beschäftigte eines Betriebs herauszulösen. Soziale Themen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Stadtteilentwicklung, d.h. die „italienische Seite“ von Zeitpolitik, sollten dabei im Vordergrund stehen. Verwaltungsmodernisierung kann zeitpolitisch begleitet werden (z.B. das Bürgeramt), ist aber nicht der Wesenskern des Ansatzes. In Bremen ist die Verbindung zur Verwaltungsmodernisierung sehr klar, in Hamburg könnte sich eine Erweiterung in diese Richtung vollziehen.

Den Aspekt Arbeitszeitentwicklung, der in Hannover behandelt wird, könnte auch in den anderen beiden Städten zum Tragen kommen. Dann würde man nicht nur die Sozialzeiten (z.B. Betreuungszeiten) optimieren, so dass deren Abstimmung mit den Arbeitszeiten besser funktioniert. Man könnte auf diese Weise auch spiegelbildlich die Arbeitszeiten optimieren, um deren Synchronisation mit den Sozialzeiten (und kollektiven Freizeiten) zu verbessern. Damit würde man auch das Argument konterkarieren, der Gestaltungsansatz sei nur ein „Flexibilitätspuffer“ für flexiblere Arbeitszeiten in den Unternehmen oder gar ein „Deregulierer“ von Dienstleistungszeiten (und damit wiederum in letzter Konsequenz selbst Motor einer Ausdifferenzierung von Zeiten und einer Auflösung sozialer Rhythmen).

Insgesamt müssten Bremen, Hamburg und Hannover – und das durchaus in kooperativen Strukturen – langfristig das Experimentierstadium verlassen und den Gestaltungsansatz stadtpolitisch implementieren. Hierzu wäre die Ebene der Stadtteile das richtige Forum, da der lokale Bezug der einzubindenden Akteure möglicherweise deren strategische Ausrichtung (als Kammer, als Gewerkschaft, als großer Arbeitgeber usw.) überwiegt. Die bisherigen Ergebnisse, v.a. in Bremen und Hamburg, ermutigen jedenfalls dazu. Derzeit ist die Frage einer Weiterentwicklung, über die Präsentation im Rahmen der EXPO hinaus, jedoch noch völlig offen, die Finanzierung ist noch ungeklärt.

### 3.4 Offene Fragen

Der Versuch, den Gestaltungsansatz zeiten:der:stadt in einen breiteren Kontext zu rücken und in diesem Licht von außen zu beurteilen, lässt gleichwohl zahlreiche Fragen offen. Das hängt einerseits mit den beschränkten Möglichkeiten der vorliegenden Untersuchung zusammen, zum anderen aber damit, dass die Debatte um kommunale Zeitpolitik noch am Anfang steht und aus diesem Grund eine Vielzahl von Fragen bestenfalls schon formuliert, aber noch lange nicht beantwortet ist. Zu diesen offenen Fragen zählen die folgenden:

- Wieweit wird es gelingen „Zeit“ zu einem dauerhaften Thema zu machen, zu verhindern, dass es nach einer Phase der Konjunktur wieder in der Versenkung verschwindet? Wo liegen die Ansatzpunkte für eine dauerhafte Etablierung des Themas?
- Auch das Thema der Flexibilitätspuffer konnte hier nur angerissen werden. Aber es bleibt noch viel zu tun, um zu klären, wo die Flexibilitätspuffer liegen, liegen können oder sollen und wer für die Vorhaltung verantwortlich ist.
- Der Ansatz zeiten:der:stadt geht von der Hypothese aus, man könne Flexibilitätspuffer durch Konsensbildung (beliebig) herstellen oder Zeitkonflikte durch konsensuale Koordination lösen. Gleichwohl bleibt die Frage weitgehend offen, wann Interessen unüberbrückbar sind, wann die Durchsetzungsmacht einzelner

Akteure die entscheidende Rolle spielt. Die Frage lautet also, wo liegen in der Zeitgestaltung die Grenzen des Konsensualen?

- Offen ist weitgehend auch die Frage der Institutionalisierung von Zeitpolitik und der organisatorischen Verortung von Zeitpolitik und zeitplanerischen, zeitgestalterischen Ansätzen. Wird es eine zentrale Querschnittsaufgabe, wird Zeitgestaltung als Zusatzaufgabe dezentral in den verschiedenen Politikfeldern verankert? Wird Zeitpolitik eine „Exotenfunktion“ oder eine Funktion mit Macht werden?
- Noch gilt die Experimentklausel, aber die Frage der Effizienz und Effektivität kommunaler Zeitpolitik wird sich irgendwann stellen. Die Ergebnisse erscheinen gegenwärtig weitgehend offen.
- In einem umfassenderen Sinne ist auch noch weitgehend ungeklärt, in welchem Verhältnis Ausdifferenzierung und Koordination von Zeiten, Desynchronisierung und Resynchronisierung zueinander stehen (sollten). Die offene Frage lautet also, welche Zeiten müssen (mindestens) koordiniert werden?
- Daraus ergeben sich weitreichende Folgefragen, die die Zeitverfassung einer Gesellschaft berühren: Welches ist der notwendige (Mindest)Bestand an Synchronisierung, an gemeinsamen Rhythmen? Wenn es gelänge, diese in einer allgemeinen Form zu formulieren, wäre auch der Mindestbestand an „harter“ Regulierung definiert.

#### 4. ZUSAMMENFASSUNG

Kommunale Zeitpolitik ist ein neues Handlungsfeld, in dem sich bereits eine Vielzahl europäischer Städte engagiert. Die Notwendigkeit eines solchen Engagements ergibt sich aus den Veränderungen der Zeiten, die durch den Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft, Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeiten und internationale Vernetzung, durch gewandeltes Erwerbsverhalten und Rollenverständnis der Geschlechter sowie durch gesellschaftliche Enttraditionalisierung und Individualisierung ausgelöst werden. In der Folge wird die soziale Synchronisation immer schwieriger, insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf, Familie, Freizeit und gesellschaftlichem Engagement. Kollektive Freizeiten (Feierabend, Wochenende, Urlaubszeit, Festtage usw.) verlieren ihre Bedeutung, der Rhythmus der Gesellschaft und die Rhythmen der Städte beginnen sich zu entstrukturieren. Dieser Verlust soll durch die koordinierende Gestaltung der Zeiten im Rahmen zeitpolitischer Handlungsansätze aufgefangen werden, da die individuellen Gestaltungsspielräume eng und überdies disparat verteilt sind. Die Entwicklung kann schon darum nicht dem Selbstlauf überlassen bleiben, weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass kollektive Zeiten – bedingt durch ihren Charakter als öffentliches Gut – in hinreichendem Maß über den Markt entstehen.

In Deutschland haben sich die Städte Bremen, Hamburg und Hannover zu einem Verbund zusammengeschlossen, um gemeinsam das Handlungsfeld Zeitpolitik zu bearbeiten. In den drei beteiligten Städten gibt es eine Vielzahl von Projekten, die verschiedene Schwerpunkte gesetzt haben:

- **Betreuung:** Die Vermittlung von Angebot und Nachfrage nach Kinderbetreuungsleistungen in zeitlicher Hinsicht soll berufstätige Eltern entlasten und deren Abstimmungsprobleme verringern.
- **Verwaltung:** Durch bürgerfreundliche Behördenzeiten und dezentrale Bürgerämter sollen die Bürger von Warte- und Wegezeiten entlastet werden.
- **Zeitgestaltung:** Durch quartiersbezogene Abstimmung von Angebot und Nachfrage öffentlicher und privater Dienstleistungen soll die Lebensqualität im Stadtteil erhöht werden.
- **Verkehr:** Da die Individualisierung der Zeit auch zu einer Individualisierung des Verkehrs führt, soll durch eine verbesserte Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage die Auslastung öffentlicher Verkehrsmittel erhöht werden.
- **Arbeit:** Durch die Anpassung von Arbeitszeiten an die Bedürfnisse der Beschäftigten wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert und die Arbeitsmotivation gesteigert.

Während Hamburg in seinen Projekten stärker gleichstellungspolitisch orientiert ist – da (berufstätige) Frauen in besonderem Maße von Abstimmungsproblemen und Zeitdruck betroffen sind –, stehen in Bremen die Verwaltungsmodernisierung und in Hannover die Themen Arbeit und Verkehr im Mittelpunkt. Dies wird auch an der Unterschiedlichkeit der Promotoren der Projekte deutlich: In Hamburg ist es das Senatsamt für Gleichstellung, in Bremen das von der landespolitischen Spitze initiierte „Forum Zeiten der Stadt“ und in Hannover das EXPO-Büro der Gewerkschaften. Die

Projekte sind auch hinsichtlich ihrer Laufzeit und der bisherigen Ergebnisse unterschiedlich: Während in Hamburg und Bremen bereits seit Mitte der 90er Jahre Projekte durchgeführt werden, die bereits zu erfolgreichen Abstimmungsprozessen in einzelnen Stadtteilen (Barmbek-Uhlenhorst in Hamburg, Vegesack in Bremen) und in Bremen sogar zur Einrichtung eines Zeitbüros geführt haben, hat Hannover erst in jüngster Zeit mit der Projektarbeit begonnen.

Auf der EXPO werden sich die Projekte dieses „Nordverbunds“ präsentieren. Welche Zukunft der Gestaltungsansatz in den beteiligten Städten über das Jahr 2000 hinaus haben wird, ist derzeit noch offen. Die bisherigen Ergebnisse, vor allem die Einbindung vielfältiger Akteure in die stadtteilbezogene Verbesserung der Lebensqualität durch eine Veränderung und Anpassung von Öffnungszeiten (öffentliche Einrichtungen, private Anbieter), geben Anlass zur Ermutigung. Es wird allerdings notwendig sein, diesen – bisher noch experimentellen – Gestaltungsansatz strukturell zu stabilisieren und funktional zu integrieren. Eine Orientierung dafür könnte das neue italienische Zeitgesetz (Legge 8 marzo 2000, Kapitel VII, Art. 22-28)<sup>14</sup> bieten, welches alle Gemeinden ab einer gewissen Größe zur Einrichtung eines Zeitamtes, zur Aufstellung eines Zeitplanes (piano territoriale degli orari), zur Einrichtung eines runden Tisches der Koordination und verschiedenen anderen Maßnahmen verpflichtet. Insbesondere die personelle Kontinuität ist für den Gestaltungsansatz entscheidend, denn „zeiten:der:Stadt“ ist noch in so geringem Maße etabliert, dass der Ansatz durch finanzielle Unsicherheiten und hohe Personalfuktuation schnell diskreditiert und zum Scheitern verurteilt wäre. Der Schaden, der dadurch erzeugt wird, dass bei den Beteiligten hohe Erwartungen geweckt werden, die aber aufgrund des Abbruchs des Experiments nicht eingelöst werden können, dürfte dauerhaft wirken und nur mühsam wieder gut zu machen sein. Das erfolgreiche, aber unbesetzte Zeitbüro in Bremen-Vegesack beleuchtet schlaglichtartig das Versäumnis, einem gelungenen Experiment eine längerfristige Perspektive zu geben. Es liegt nun in der Hand der Kommunen, diesen Ansatz zur Verbesserung der städtischen Lebensqualität weiter zu fördern und kommunalpolitisch wie finanziell stärker einzubinden.

Trotz der ungewissen Situation sollen die Akteure des Gestaltungsansatzes aber nicht nur zur Weiterarbeit ermutigt, sondern auch zur inhaltlichen Weiterentwicklung angeregt werden:

- Themenfelder: Viele Probleme mit Zeit, viele Zeitkonflikte werden durch Arbeitszeitlagen und –dauern, deren flexible Handhabung bzw. mangelnde Planbarkeit, durch die teilweise schwierige oder unmögliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgelöst. Daher müssten die Themen *Wirtschaft* bzw. *Arbeit* vertieft behandelt werden. Sei es in Unternehmen, sei es im öffentlichen Dienst, der mit innovativen Modellen eine Vorreiterrolle spielen könnte. Im Bereich der *Stadtentwicklung* könnten urbane Rhythmen, die Unterschiedlichkeit von Zonen der Aktivität und der Muße oder die Anpassung von Öffnungszeiten an stadtteilspezifische Bedürfnisse der Bürger behandelt werden. Auch die Rhythmen der *Umwelt* könnten in die Entwicklung einer zeitbewussten Stadt einbezogen werden. Zudem könnte der Gestaltungsansatz in Richtung weiterer Zielgruppen erweitert werden, da derzeit allein die Gruppe der Berufstätigen im Mittelpunkt steht.

---

<sup>14</sup> „Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto all cura e alla formazione e per il coordinamento die tempi delle città“, Legge 8 marzo 2000, n. 53 (pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 60 del 13 marzo 2000 (<http://www.senato.it/parlam/leggi/000531.htm>) (13.06.2000)

- Kooperationen: Eine dauerhafte Vernetzung der verschiedenen Projekte ist, trotz der Unterschiedlichkeit der politischen und administrativen Verankerung, der bisherigen Erfahrungen und der Umsetzungstiefe, notwendig, um wechselseitig von Erfahrungen zu profitieren und sich gegenseitig in der weiteren Entwicklung zu unterstützen. Diese Vernetzung dient auch dem Zweck, bei aller Kleinteiligkeit der einzelnen Projekte das übergreifende und verbindende Ziel der Etablierung eines Politikfelds „kommunale Zeitpolitik“ nicht aus dem Auge zu verlieren. Hierzu wäre die Kooperation der Projektkoordinatoren in den einzelnen Städten, eine gemeinsame Präsentation (unter einheitlichem Label) und die bi- oder trilaterale Zusammenarbeit ähnlich strukturierter Einzelprojekte sinnvoll. Zudem sollte der Gestaltungsansatz gegenüber weiteren institutionalisierten Akteuren (Gewerkschaften, Kirchen, Kammern, öffentliche Einrichtungen usw.) sowie der Wirtschaft (Unternehmen, Verbände) geöffnet werden, soweit dies nicht schon geschehen ist. Auch die Kooperation mit anderen zeitpolitischen Projekten in Deutschland und Europa, mit den Wissenschaften (Soziologie, Geographie, Stadtforschung, Chronobiologie usw.) und Gruppierungen innerhalb der Bürgerschaft könnte den Horizont der Projekte erweitern.
- Methoden: Neben der Entwicklung einer gemeinsamen Strategie im Verbund wird es weiterhin wichtig sein, Öffentlichkeit und Politik für das Thema zu sensibilisieren und für eine Weiterentwicklung des Gestaltungsansatzes zu mobilisieren. Es bleibt die langfristige und schwierige Aufgabe, ein „Zeitbewusstsein“, d.h. ein Bewusstsein über die Gestaltbarkeit von Zeiten und über die Notwendigkeit ihrer Gestaltung im Rahmen eines öffentlichen und politischen Diskurses auf breiter Basis zu entwickeln und zu artikulieren. Hierzu sind verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und punktuelle Aktionen als Form symbolischer Politik notwendig. Ferner sollten stärker wissenschaftliche Methoden der empirischen Sozialforschung genutzt werden, um die Wünsche und Bedürfnisse der Bevölkerung im Zusammenhang mit Zeit präziser erfassen zu können. Die empirischen Befunde sind eine wesentliche Basis für die Weiterentwicklung der Gestaltungsansätze.

Es stellt sich abschließend die Frage, ob die Kommune der richtige Ort ist, um ein so ubiquitäres Problem wie die Synchronisation oder zeitliche Koordination zerfallender oder sich neu strukturierender Rhythmen überhaupt zu behandeln, da letztlich viele Einflussfaktoren nicht von kommunaler Seite gesteuert werden können. Dennoch ist es gerade auf der städtischen Ebene, auf der Ebene des konkret erfahrbaren Alltagslebens der Bürger also, richtig, einen solchen Gestaltungsversuch zu unternehmen. Wenn erkennbar wird, dass Zeitkonflikte ihre handfesten Ursachen beispielsweise in Kindergartenöffnungszeiten, Nahverkehrsangeboten und schwankender Arbeitsbelastung haben, und wenn erkennbar wird, dass durch eine Modifikation dieser Zeitarrangements Verbesserungen in der Lebensqualität des Einzelnen erreicht werden können, kann Zeit potenziell als etwas Veränderbares, als politisch gestaltbar begriffen werden. Von diesem Punkt der Veränderung aus könnte man Zeitpolitik – also den Versuch, neue Probleme (wachsende Komplexität sozialer Synchronisation) mit neuen Methoden (Zeitpolitik als zivilgesellschaftliches Projekt) im konkreten Lebensumfeld der Menschen zu lösen – dann auch auf anderen Ebenen des politisch-administrativen Systems als Handlungschance begreifen.

## LITERATUR

*Adam, Barbara*, Timescapes of Modernity. The Environment and Invisible Hazards, London, New York 1998.

*Adam, Barbara, Karlheinz A. Geißler und Martin Held (Hrsg.)*, Die Nonstop-Gesellschaft und ihr Preis, Stuttgart, Leipzig 1998.

*Bonfiglioli, Sandra und Marco Mareggi (Hrsg.)*, Il tempo e la città fra natura e storia. Atlante di progetti sui tempi della città, Rom 1997 (Urbanistica Quaderni 12. Collana dell' Istituto Nazionale di Urbanistica).

*Boulin, Jean-Yves, und Ulrich Mückenberger*, Times in the city and quality of life, in: best. European Studies on Time No. 1, 1999, (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).

bremer forum zeiten:der:stadt, Eine Kurz-Orientierung zur Arbeit des Bremer Forums, Bremen 2000.

*Carstensen, Tanja*, Elektronische Informationsdienste – eine Chance zur Entschärfung städtischer Zeitkonflikte? o.O., o.J. (Hamburg 2000, vervielfältigt).

*Chalendar, Jacques de*, Die Neuordnung der Zeit, Aldingen 1972.

Der Bürgermeister der Freien Hansestadt Bremen und Universität Bremen (Hrsg.), Bremer Perspektiven-Labor, Band 3, Die zeitbewußte Stadt, Bremen 1996.

Der Präsident des Senats und Universität Bremen (Hrsg.), Bremer Perspektiven-Labor, Band 4, Dokumentation der Anhörungen „Die Zeit(en) im Krankenhaus“ am 5.6.96 und „Die Zeit(en) der Schule“ am 18.6.96 im Bremer Rathaus, Bremen 1997.

Der Senator für Bau, Verkehr und Stadtentwicklung (Hrsg.), Stadtentwicklungskonzept Bremen. Entwurf, Bremen 1998.

Der Senator für Frauen, Gesundheit, Jugend, Soziales und Umweltschutz (Hrsg.), Tagesbetreuungsangebote für Kinder unter 3 Jahren in der Stadtgemeinde Bremen, Bremen 1997.

*Eberling, Matthias*, Zeitstrukturen der Stadt. Fallstudie Bremen, Berlin 1999.

- Eberling, Matthias, und Dietrich Henckel*, Kommunale Zeitpolitik. Veränderungen von Zeitstrukturen – Handlungsoptionen der Kommunen, Berlin 1998.
- Eberling, Matthias, und Dietrich Henckel, Zur räumlichen Wirkung veränderter Zeitstrukturen, in: Informationen zur Raumentwicklung H. 8/1997, S. 643-650.
- Eberling, Matthias, und Dietrich Henckel*, Kommunale Zeitpolitik, in: Informationen zur Raumentwicklung H. 8/1997, S. 691-698.
- Eberhardt, Stefanie, und Marzena Voss*, Der Tag sollte am besten 48 Stunden haben. ZEITen der STADT in Hannover – Projektbericht, Hannover 1999 (EXPO 2000 Büro der Gewerkschaften).
- EXPO 2000 Büro der Gewerkschaften, Hans Böckler Stiftung*, Stadtinformationssysteme und Online-Dienste – ein Beitrag zur Entschärfung von städtischen Zeitkonflikten, Hannover 1999 (Dokumentation eines Workshops vom 1.12.1999).
- EXPO 2000 Büro der Gewerkschaften*, 1. halbjähriger Zwischenbericht für das registrierte Projekt Nr. 210 „Zeiten der Stadt“, Hannover 1998.
- EXPO 2000 Büro der Gewerkschaften*, 2. halbjähriger Zwischenbericht für das registrierte Projekt Nr. 210 „Zeiten der Stadt“, Hannover 1998.
- EXPO 2000 Büro der Gewerkschaften*, 3. halbjähriger Zwischenbericht für das registrierte Projekt Nr. 210 „Zeiten der Stadt“, Hannover 1998.
- Freie und Hansestadt Hamburg Senatsamt für die Gleichstellung (Hrsg.)*, Modellprojekt: Zeiten der Stadt, Zwischenbericht Juni 1997 (bearbeitet von empirica Bonn).
- Funke, Marco*, ZEITen der Stadt. Handlungsleitfaden für DGB-Frauen, Berlin 1999 (DGB-Bundesvorstand Abteilung Frauenpolitik).
- Garhammer, Manfred*, Balanceakt Zeit. Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Alltag, Freizeit und Familie, Berlin 1994.
- Gleick, James*, FASTER. The Acceleration Of Just About Everything, New York 1999.

- Grabher, Gernot*, Lob der Verschwendung. Redundanz in der Regionalentwicklung. Ein sozioökonomisches Plädoyer, Berlin 1994.
- Guggenberger, Bernd*, Soziale und politische Probleme in der von Wissenschaft und Technik bestimmten Welt von morgen, in: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.), Langfristige Perspektiven technischer und gesellschaftlicher Entwicklung in Deutschland. Visionen für die Forschungs- und Technologiepolitik, Düsseldorf 1995, S. 7-50.
- Habermann, Julia, Karin Joeckle und Monika Schneiders*, „Zeit-Raum“. Städtebauentwurf für Berlin-Friedrichshain, Darmstadt 1997 (Studienarbeit am Lehrstuhl Prof. Thomas Sieverts, TU Darmstadt, (vervielfältigt).
- Held, Martin*, Rhythmen und Eigenzeiten als angemessene Zeitmaße. Perspektiven einer ökosozialen Zeitpolitik, in: Held, Martin, und Karlheinz A. Geißler (Hrsg.) Von Rhythmen und Eigenzeiten. Perspektiven einer Ökologie der Zeit Stuttgart 1995, S. 169-191.
- Henckel, Dietrich*, Kommunen und Kooperation, in: Dietrich Henckel u.a., Entscheidungsfelder städtischer Zukunft, Stuttgart 1997 (Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Urbanistik Band 90), S. 297-329.
- Henckel, Dietrich*, Rhythmen der Stadt, in: Martin Held und Karlheinz A. Geißler (Hrsg.), Von Rhythmen und Eigenzeiten. Perspektiven einer Ökologie der Zeit, Stuttgart 1995, S. 157-167.
- Henckel, Dietrich, Technik, Geschwindigkeit und Raumentwicklung, in: Peter Noller, Walter Prigge und Klaus Ronneberger (Hrsg.), Stadt-Welt. Über die Globalisierung städtischer Milieus, Frankfurt/M, New York 1994, S. 150-157.
- Henckel, Dietrich*, Veränderung von Zeitstrukturen - wie kann Planung reagieren? in: Um die Wette leben - Geschwindigkeit, Raum und Zeit, Bochum 1994, S. 54-65 (SRL-Schriftenreihe 39).
- Henckel, Dietrich u.a.*, Zeitstrukturen und Stadtentwicklung, Stuttgart 1989 (Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Urbanistik Band 81).

- Henckel, Dietrich, Matthias Eberling und Busso Grabow*, Zukunft der Arbeit in der Stadt, Stuttgart 1999 (Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Urbanistik Band 92).
- Hofmeister, Sabine, und Meike Spitzner (Hrsg.)*, Zeit-Landschaften. Perspektiven öko-sozialer Zeitpolitik, Stuttgart, Leipzig 1999.
- Jüchser, Jürgen*, Zeitplanung, in: Stadtbauwelt H. 36, 1972, S. 318-323.
- Kasugai, Michihiko*, Die Zeit als Element der Stadtplanung - dargestellt am Beispiel Japan, Darmstadt 1985.
- Krämer-Badoni, Thomas*, Zeiten und Qualität der Stadt – Ein neues Thema erobert die Hitliste in: Ulrich Mückenberger (Hrsg.), Zeiten der Stadt. Reflexionen und Materialien zu einem neuen gesellschaftlichen Gestaltungsfeld, Bremen 1998, S. 88-96.
- Legge 8 marzo 2000, n. 53, „Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto all cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città“, (pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 60 del 13 marzo 2000) (<http://www.senato.it/parlam/leggi/00053l.htm> 13.06.2000).
- Melbin, Murray*, Night as Frontier, Colonizing the World After Dark. New York, London 1987
- Moore-Ede, Martin*, The 24 Hour Society. The Risks, Costs and Challenges of a World That Never Stops, London 1993.
- Mückenberger, Ulrich (Hrsg.)*, Zeiten der Stadt. Reflexionen und Materialien zu einem neuen gesellschaftlichen Gestaltungsfeld, Bremen 1998.
- Mückenberger, Ulrich*, Auf dem Weg zur Institutionalisierung kommunaler Zeitpolitik, in: Informationen zur Raumentwicklung H. 8, 1997, S. 699-708.
- Mückenberger, Ulrich*, Tempi della città. Zeitkoordination als Aufgabe kommunaler Gestaltung, in: Kritische Justiz H. 1 (1992), S. 98-102.
- Nowotny, Helga*, Eigenzeit, Frankfurt/M. 1989
- Parkes, Don, und Nigel Thrift*, Times, spaces, and places. A Chronogeographic Perspective, Chichester u.a. 1980.

Pfau-Effinger, Birgit, Zwischen Herd und Büro. Zum Wandel der Arbeitsmarkt-Integration von Frauen in Bremen, Bremen 1995.

*Reidenbach, Michael, und Gerd Kühn*, Die Erhaltung der städtischen Infrastruktur, Stuttgart 1989 (Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Urbanistik Band 79).

*Rifkin, Jeremy*, Uhrwerk Universum. Die Zeit als Grundkonflikt des Menschen, München 1988.

*Rinderspacher, Jürgen P.*, Gesellschaft ohne Zeit. Individuelle Zeitverwendung und soziale Organisation der Arbeit, Frankfurt/M., New York 1985.

Rotenberg, Robert, Time and Order in Metropolitan Vienna. A Seizure of Schedules, Washington und London 1992.

*Virilio, Paul*, Fahren, fahren, fahren, Berlin 1978.

*Weizsäcker, Ernst Ulrich von (Hrsg.)*, Grenzenlos? Jedes System braucht Grenzen – aber wie durchlässig müssen diese sein? Berlin 1997.

*Wockenfuß, Kerstin*, ZEITen der STADT. Üstra Projekt „Bewegung in der Stadt“, Hannover 1999 (Zwischenbericht; EXPO 2000 Büro der Gewerkschaften).

*Young, Michael*, The Metronomic Society. Natural Rhythms and Human Timetables, Cambridge, Mass. 1988.

*Zeitbüro Vegesack, Mobilitätsbörse Bremen-Nord*, Vernetzung – Information – Beteiligung, Bremen 2000 (Dokumentation eines Workshops vom 25. März 1999)

*zeiten:der:stadt Bremen*, Weltweites Projekt Expo 2000, Beschreibung der Teilprojekte, Bremen 2000.

*zeiten:der:stadt*, 4. Zwischenbericht und aktualisiertes Präsentationskonzept, o.O. 1999

*zeiten:der:stadt*, 5. Zwischenbericht und aktualisiertes Präsentationskonzept, o.O. 1999

*Zerubavel, Eviatar*, The Seven Day Circle. The History and Meaning of the Week, New York, London 1985.

*Zöpel, Christoph*, Die Zeit – ein Politikfeld der Zukunft, in: Joachim Jens Hesse und Christoph Zöpel (Hrsg.), Neuorganisation der Zeit, Baden-Baden 1987, S. 11-29.

*Zulley, Jürgen*, Menschliche Rhythmen und der Preis ihrer Mißachtung, in: Barbara Adam, Karlheinz A. Geißler und Martin Held (Hrsg.), Die Nonstop-Gesellschaft und ihr Preis, Stuttgart, Leipzig 1998, S. 107-120.

*Zulley, Jürgen*, und Barbara Knab, Unsere Innere Uhr, Freiburg, Basel, Wien 2000.