

# APuZ

Aus Politik und Zeitgeschichte

34/2007 · 20. August 2007



## Entgrenzung von Arbeit und Leben

*Kerstin Jürgens · G. Günter Voß*

Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person

*Michaela Schier · Karin Jurczyk*

„Familie als Herstellungsleistung“ in Zeiten der Entgrenzung

*Christina Klenner*

Familienfreundliche Betriebe – Anspruch und Wirklichkeit

*Ruth Stock-Homburg · Eva-Maria Bauer*

Work-Life-Balance im Topmanagement

*Karlheinz A. Geißler*

Der Angriff auf Raum und Zeit

## Editorial

Die ehemals klaren Grenzen zwischen den Bereichen Arbeit und Privatleben verwischen sich; Sozialwissenschaftler sprechen von „Entgrenzung“. Einerseits erlaubt es diese Entwicklung den Menschen, ihre Persönlichkeit stärker in den Arbeitsprozess einzubringen; auch wird eine räumliche und zeitliche Vermischung beider Lebensbereiche möglich. Andererseits wird nun der Mensch mit allen seinen Ressourcen immer stärker ökonomischen Zielen unterworfen. Damit sind für den Einzelnen sowohl Chancen als auch Risiken verbunden.

Dem Prozess der Entgrenzung kann sich heute kaum jemand mehr entziehen. Auch private Raum-Zeit-Inseln wie die Wohnung verlieren tendenziell ihre bisherige Bedeutung. Die modernen Kommunikationstechnologien erlauben Einbrüche in den bislang durch natürliche und soziale Rhythmen klar strukturierten sozialen Alltag – so werden Übergriffe aus dem Bereich der Arbeit in den des Privatlebens möglich. Davon bleiben auch die sozialen Beziehungen nicht unberührt, erst recht dann nicht, wenn Kinder im Spiel sind.

Unter den neuen Bedingungen müssen die Individuen selbst für Abgrenzung sorgen, in verstärktem Maße selbst zeitliche und räumliche Grenzen ziehen. Nur so kann überbordenden Ansprüchen aus dem Erwerbsbereich begegnet werden. Wer dazu aus objektiven wie subjektiven Gründen nicht oder weniger gut in der Lage ist, wird stärker als andere dem wachsenden Zugriff des Arbeitgebers ausgesetzt sein. Zugleich ist absehbar, dass bei der Vergabe von Arbeitsplätzen diejenigen besser zum Zuge kommen werden, die sich mit „Haut und Haaren“ zur Verfügung stellen.

*Katharina Belwe*

# Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person

Westdeutschland war in den vergangenen Jahrzehnten von einem sehr erfolgreichen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell („Modell Deutschland“) geprägt. Innovative Produkte, rentable Unternehmen, sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen und ein florierender Massenkonsum, aber auch ein renommiertes Bildungs- und Ausbildungssystem sowie ein Sozial- und Wohlfahrtsstaat, der die Menschen in Krisensituationen zuverlässig absicherte, waren das Ergebnis. Der Wirtschaft brachte dies erhebliche Produktivitätssteigerungen und Gewinnmargen, für die Mehrheit der Berufstätigen ergaben sich nachhaltige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und Konsummöglichkeiten sowie kollektive Zeitmuster („Feierabend“, „Wochenende“), die Raum für ausreichend Regeneration und ein vielfältiges Freizeit- und Sozialleben boten.

## Kerstin Jürgens

PD Dr. phil., geb. 1970; seit 2006 Vertretungsprofessorin für Soziologie an der Leibniz Universität Hannover, Institut für Soziologie und Sozialpsychologie, Schneiderberg 50, 30167 Hannover. k.juergens@ish.uni-hannover.de www.kerstin-juergens.de

## G. Günter Voß

Dr. rer. pol., geb. 1950; seit 1994 Professor für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz, Institut für Soziologie, Reichenhainerstr. 41/III, 09126 Chemnitz. guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de www.tu-chemnitz.de/phil/soziologie/voss/

So erfolgreich dieses Modell anmutet, stets waren auch vielfältige soziale Asymmetrien mit ihm verbunden wie etwa eine Dominanz der Arbeitszeit über die Freizeit und der Erwerbstätigkeit über unbezahlte Eigenarbeit,

Haus- und Familienarbeit sowie andere Tätigkeiten. Damit einher gingen folgenreiche soziale Ungleichheitslagen, die sich aus dem Grad und der Qualität der Einbindung der Menschen in die jeweiligen Lebens- und Arbeitsbereiche ergaben.

Gegenwärtig mehren sich die Anzeichen dafür, dass die Differenzierung der beiden Sozialsphären „Arbeit“ und „Leben“, welche die „fordistische“ Arbeits- und Lebensweise<sup>1</sup> in unserer Gesellschaft über Jahrzehnte hinweg prägte, an Einfluss auf individuelles Handeln einbüßt. Wir wollen im Folgenden zunächst skizzieren, wodurch das Verhältnis der Bereiche „Arbeit“ und „Leben“ in der Phase des Fordismus gekennzeichnet war, um anschließend auf aktuelle Grenzverschiebungen hinzuweisen. Zwar lösen sich die Unterschiede zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben nicht auf, aber die strikte Trennung und hohe kollektive Regulierung von „Arbeit und Leben“ gerät unter Druck. Ungleichheiten bestehen dabei nicht nur fort, sondern es kommt auch zu neuen Polarisierungen, weil Menschen unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung stehen, um die sich ändernden Anforderungen zu bewältigen.

## Die Trennung von „Arbeit und Leben“ im Fordismus

War die vorindustrielle Zeit durch eine für die meisten Menschen weitgehende Vermischung verschiedener Aktivitäten gekennzeichnet, so bildete sich mit der Durchsetzung des Industriekapitalismus eine folgenreiche *strukturelle Separierung* von Tätigkeitsformen in der Gesellschaft heraus: Große Teile der Arbeit verlagerten sich von der gemeinsamen Produktions- und Reproduktionsstätte des „ganzen Hauses“ in separierte Orte wie Manufakturen, Fabriken und Büros. Dort wurden unter organisatorisch-technischer Steuerung spezialisierte Tätigkeiten verrichtet, die einen

<sup>1</sup> Sozialwissenschaftlich werden oft zwei historische Phasen der industriellen Gesellschaft unterschieden: eine nach Henry Ford benannte „fordistische“ Phase in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, die sich durch Massenproduktion und -konsum sowie starke staatliche Sozialsysteme auszeichnete; und eine „post-fordistische“ Phase, in der gegenwärtig die bislang prägenden Strukturen von Arbeit, Sozialpolitik und Privatleben „dereguliert“ und „flexibilisiert“ werden (vgl. u. a. Joachim Hirsch/Roland Roth, Das neue Gesicht des Kapitalismus, Hamburg 1986).

Gelderwerb ermöglichten. Dieser entwickelte sich zur Grundlage der Existenzsicherung, wodurch die Erwerbsarbeit eine Sonderstellung gegenüber allen anderen Tätigkeitsformen erhielt.

Diese Differenzierung und Hierarchisierung entwickelte sich im 20. Jahrhundert weiter. Das für diese Zeit typische fordistische Modell der Gesellschaft war von einer sozial- und arbeitspolitisch regulierten *Arbeitsteilung zwischen zwei Sphären* geprägt – der „Arbeit“ (Erwerbsarbeit) und dem „Leben“ (alle anderen Tätigkeiten).<sup>12</sup> Die mit der Industrialisierung breitflächig durchgesetzte und in der Nachkriegszeit staatlicherseits stabilisierte Trennung von „Arbeit und Leben“ prägt den Alltag der meisten Menschen bis heute tiefgreifend: In der Sphäre der erwerbsbezogenen und formell geregelten „Arbeit“ („Produktion“) stellen abhängig Beschäftigte in hierarchischen Organisationen vermarktete Güter und Dienstleistungen her und sichern über bezahlte Erwerbsarbeit ihre Existenz. In der Sphäre des privaten und eher informellen „Lebens“ („Reproduktion“) erholen sie sich von den Beanspruchungen; sie „re-produzieren“ ihre Arbeitskraft, indem sie Kinder großziehen, Alte und Kranke versorgen und ihre von erwerbsbezogenen Verpflichtungen „freie“ Zeit zum Beispiel für soziale Kontakte, individuelle Bedürfnisse oder ehrenamtliches Engagement nutzen.

Diese *sachliche* und *räumliche* Trennung von Tätigkeiten in der Gesellschaft führte – zusammen mit der Institutionalisierung von kollektiven, auf Arbeit bezogenen *zeitlichen* Mustern – nicht nur zu einer spezifischen Strukturierung der Lebensführung der betroffenen Erwerbstätigen, sondern strahlte auch auf die Ordnung der Gesellschaft insgesamt aus. Der private Haushalt und die dort verrichteten vielfältigen Arbeiten blieben zwar hochgradig funktional für die biologische und soziale Reproduktion des Arbeits-

<sup>12</sup> Die Unterschiede von Arbeitsbereichen in der Gesellschaft werden meist mit Begriffspaaren ausgedrückt: „Öffentlich-Privat“, „Arbeitszeit-Freizeit“, „Arbeit-Leben“ oder auch „Familie-Beruf“. Zu beachten ist, dass in beiden Lebensbereichen (aber in unterschiedlichen Formen) „gearbeitet“ und „gelebt“ wird. Um den ökonomischen Vermittlungszusammenhang der Bereiche zu betonen, beziehen wir uns vor allem auf die Unterscheidung „Produktion-Reproduktion“.

vermögens der Erwerbstätigen. Sie wurden jedoch als „privat“ deklariert und waren abhängig von einem in der Erwerbsarbeit erzielten Einkommen. Während es in anderen Staaten (etwa der DDR) eine Verstaatlichung von Teilen der Familienarbeit (Kinderkrippen und -horte) gab, blieb diese in der Bundesrepublik Deutschland weitgehend im Privathaushalt angesiedelt: Haus- und Familienarbeit wurden hauptverantwortlich von Frauen geleistet, die über den Familienlohn und die Sozialversicherung des Mannes zwar abgesichert, aber dadurch auch vom ihm abhängig waren.

Das westdeutsche Muster einer strikten Trennung von „Arbeit und Leben“ ging auf diese Weise mit der *ungleichen Aufteilung von gesellschaftlichen Aufgaben* einher; es schrieb fundamentale Ungleichheiten der *Geschlechter* fest: Männer wurden zum „Ernährer“ und Haushaltsvorstand deklariert, Frauen auf ihre Aufgaben als Hausfrauen und Mütter mit begrenzter staatlicher Unterstützung reduziert. Frauenbewegung und Bildungsexpansion lieferten zwar Impulse für eine steigende Erwerbsorientierung von Frauen, aber es blieb – im Vergleich zu anderen Ländern – bis heute bei einer „Teilzeit-Integration“ in den Arbeitsmarkt.<sup>13</sup> In der Folge ist der deutsche Arbeitsmarkt bis heute geschlechtlich segregiert: Frauen arbeiten vorwiegend in Branchen und befinden sich in Positionen mit schlechten Einkommens- und Aufstiegschancen und entsprechenden Nachteilen für die Alterssicherung. Das „Normalarbeitsverhältnis“, das existenzsichernde Entlohnung und sozialversicherungsrechtliche Absicherung ermöglicht, war und ist ein auf die „männliche“, erwerbsfixierte Lebensweise ausgerichtetes Beschäftigungsverhältnis.

Die *Auswirkungen* der Trennung der beiden sozialen Sphären betrafen jedoch nicht nur das Thema der „Vereinbarkeit“ bei Frauen. Die beschriebene Arbeitsteilung beeinflusste das Handeln und die Orientierungen *aller* Menschen in nahezu *jedem Bereich* der Gesellschaft. Dies lässt sich an den Dimensionen *Zeit* und *Raum* veranschaulichen.

<sup>13</sup> Zwar waren in der DDR Frauen stark in die Erwerbssphäre integriert und konnten sich auf eine gute Infrastruktur der öffentlichen Kinderbetreuung verlassen, aber auch hier war die verbleibende Haus- und Familienarbeit zu ihren Lasten verteilt.

Im Zuge der Industrialisierung bildete sich eine in Tarifverträgen und Gesetzen geregelte Struktur von *Arbeitszeiten* heraus, die auch auf andere Sphären ausstrahlte. Zwar gab es immer Berufsgruppen, deren Arbeitszeit in Lage und Dauer von den Standards abwich, aber dies waren Ausnahmen. Der Arbeitszeit stand prinzipiell eine eigenständige und faktisch ebenfalls regulierte Sphäre der so genannten *Freizeit* gegenüber. Dies war zwar keine von (etwa sozialen) Verpflichtungen „freie“ Zeitsphäre, aber doch ein Bereich, der sowohl die Erholung von der Erwerbsarbeit sicherte als auch Möglichkeiten des Konsums und der gesellschaftlichen Integration über nicht erwerbsförmige Aktivitäten gewährleistete. Durch die Regulierung der Arbeitszeiten hatten sich auch hinsichtlich der Lebensläufe standardisierte Muster etabliert: Für Frauen mit Kindern war die wiederholte Unterbrechung des Erwerbsverlaufs typisch, für Männer die erwerbslebenslange Vollzeitbeschäftigung bis zum „Ruhestand“. Große Teile vor allem der männlichen Bevölkerung konnten nach einer Ausbildung direkt in eine Vollerwerbstätigkeit im erlernten Beruf übertreten und meist über lange Zeiträume beim gleichen Arbeitgeber bleiben. Charakteristisch war eine hohe Bindung nicht nur an Betriebe, sondern auch an den erlernten Beruf mit vergleichsweise verlässlicher „Karriere“.

Auch in räumlicher Hinsicht dominierte das Prinzip der Trennung: Es gab einerseits *Orte*, an denen *erwerbsbezogen* in *betrieblichem Rahmen* gearbeitet wurde und andererseits vielfältige Räume, die anderen, *nicht explizit zweckrationalen* Tätigkeiten dienten. Auf der persönlichen Ebene fand dies in der Trennung eines konkreten Raums der Berufstätigkeit von einem engeren privaten Raum seinen Niederschlag, der fast nur noch der individuellen Rekreation, dem Konsum, den familialen Sozialbeziehungen und der Intimität diente. Auf raumstruktureller Ebene spiegelte sich dies wider in einer Trennung der speziell für Erwerbsarbeit ausgewiesenen Areale von Wohn- und Freizeitquartieren sowie Bereichen, die speziell dem Erwerb von Konsumgütern oder kommerzieller Vergnügung dienten („Einkaufszonen“, „Shopping-Malls“, „Freizeitparks“).

Über die Dimensionen Zeit und Raum waren im Fordismus *Grenzen* zwischen den Sphären identifizierbar, die sich – aus heutiger

Sicht – auch als rigide *Beschränkungen* des in den jeweiligen Bereichen Möglichen und ihres Austauschs interpretieren lassen: limitierende, zugleich aber genau dadurch auch *ermöglichende* und *schützende Strukturen*. Diese boten einen verlässlichen und somit entlastenden Rahmen für berufliches wie privates Handeln und hierauf bezogene alltägliche und biographische Entscheidungen.

Dieses Grundmuster der Verteilung von Tätigkeiten der Menschen auf zwei verschiedenartige und getrennte soziale Sphären erreichte einen solchen Grad kultureller „Normalität“, dass es als quasi „natürlich“ erschien oder immer noch erscheint. Es umfasste jedoch eine historische vergleichsweise „kurze“ Zeitspanne und existierte in anderen Ländern nicht in dieser Form. So markant und irreversibel diese Form gesellschaftlicher Arbeitsteilung sich bei uns bisher auch darstellte – es zeichnet sich ein grundlegender Wandel dieses gewohnten Verhältnisses von „Arbeit und Leben“ ab.

## „Arbeit“ und „Leben“ im Post-Fordismus

Die fordistische Trennung von „Arbeit und Leben“ gerät seit einigen Jahren durch Strukturwandlungen nicht nur in der Arbeitswelt, sondern durch Veränderungen in *beiden* sozialen Bereichen unter Druck.

In der *Erwerbssphäre* lassen sich bereits seit Ende der 1980er Jahre neue Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation erkennen, die auf eine Abkehr von bisher vorherrschenden fordistisch-tayloristischen Prinzipien einer strikten Aufteilung und Fremdkontrolle von Arbeitsvorgängen und Betriebsabläufen hinweisen. Im Zuge der sprunghaft gestiegenen internationalen Konkurrenz in der Wirtschaft und einer daraus folgenden zunehmenden Marktorientierung von Unternehmen bis hinein in die unternehmensinternen Beziehungen („Vermarktlichung“) verlieren nicht nur nationalstaatliche Grenzen an Bedeutung, sondern es fallen auch Grenzen innerhalb nationaler Ökonomien, Grenzen zwischen Betrieb und Markt sowie Grenzen innerhalb der betrieblichen Arbeitsorganisation. Diese „*Entgrenzung von Arbeit*“ umfasst ein Nebeneinander von Neuem und Altem, das heißt ein Fortwirken bisheriger Organisati-

onsprinzipien bei gleichzeitiger Herausbildung verstärkt flexibler Formen der Arbeitsorganisation.<sup>14</sup>

Zentrales Kennzeichen neuer Arbeitsformen ist eine verstärkte *Selbstkontrolle der Beschäftigten*. Nicht mehr allein Vorgesetzte, sondern zunehmend auch die Arbeitenden selbst steuern die jeweiligen Arbeitsprozesse: Sie prüfen Arbeitsinhalte, planen Arbeitszeit, definieren den Arbeitsort oder entscheiden über notwendige Kooperationen. In Zielvereinbarungen werden lediglich zu erreichende Leistungen definiert – der hierfür erforderliche Arbeitsprozess muss eigenverantwortlich strukturiert werden. Damit scheinen sich alte Forderungen zur Humanisierung des Arbeitslebens einzulösen – zumindest auf den ersten Blick. Die neue Autonomie hat jedoch Grenzen und geht mit neuen Belastungen einher: Die Anforderungen werden komplexer, die Leistungspensen steigen und die Mitbestimmung über betriebliche Arbeitsabläufe bleibt meist eingeschränkt. Störungen innerhalb der Arbeitsprozesse, strukturelle Hindernisse oder unzureichende Qualifikationen sind dadurch nur noch bedingt Probleme des Betriebs. Verantwortlich sind nun die einzelnen Beschäftigten, die zur Lösung anstehender Probleme nicht nur ihre fachliche Qualifikation individuell weiterentwickeln sollen, sondern ihr gesamtes persönliches Potenzial einsetzen müssen („Subjektivierung von Arbeit“). Als besonders problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang, dass sich die Beschäftigten dabei mehr als bisher mit den Unternehmenszielen identifizieren und die Marktlogik verinnerlichen müssen. Den Interessenkonflikt, in dem sie stehen, erkennen sie nur noch diffus; Erfahrungen des Scheiterns schreiben sie allein sich selbst zu.

Gleichzeitig zeichnen sich in der *Privatsphäre* Veränderungen ab, die das Verhältnis der Bereiche Arbeit und Leben neu konturieren. Vor allem die Lebensentwürfe und Einstellungen von Frauen zu Elternschaft und Erwerbstätigkeit haben sich grundlegend ge-

<sup>14</sup> Vgl. exemplarisch Karin Gottschall/G. Günter Voß (Hrsg.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben*, München–Mering 2005<sup>2</sup>; Nick Kratzer, *Arbeitskraft in Entgrenzung*, Berlin 2003; G. Günter Voß, *Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft*, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31 (1989) 3, S. 473–487.

wandelt. Eine in den Nachkriegsjahrzehnten herrschende Familienorientierung wird abgelöst von einem *Nebeneinander von Beruf und Familie*; statt eines Phasenmodells dominiert Gleichzeitigkeit: Familienbedingte Ausstiege aus dem Erwerbsleben werden kürzer. Aufgrund mangelnder Infrastruktur in der Kinderbetreuung hat dies nicht nur erhebliche Doppelbelastungen erwerbstätiger Mütter zur Folge; es führt auch dazu, dass bisherige Muster der Arbeitsteilung in der Familie in Frage gestellt werden. Frauen leisten nach wie vor das Gros der privaten Sorgearbeit, doch geraten Männer zunehmend unter Druck, sich stärker zu beteiligen. Eine aktive Vaterrolle ist jedoch nicht nur dem Anpassungsdruck an eine gesteigerte Erwerbseinkbindung von Frauen geschuldet, sondern entspricht – zumindest für eine kleine Gruppe – auch veränderten männlichen Lebensentwürfen, die sich als beginnende Abkehr von der Ernährerrolle deuten lassen. Zudem haben sich die Erwartungen an Familienleben generell verändert: Die Entscheidung zur Elternschaft ist an Motive der Selbstverwirklichung gekoppelt, Partnerschaftsentwürfe zielen auf romantische Liebesideale – und gleichzeitig soll genügend Raum für „eigenes Leben“ bleiben.

Veränderungen zeigen sich zudem in den *Lebensläufen*: Die Ausbildungszeiten verlängern sich und die Berufseinstiege werden „prekärer“; gleichzeitig verlagern sich Eheschließung und Familiengründung auf einen späteren Zeitpunkt. Dies kann dazu führen, dass Familiengründung und berufliche Etablierungsphase zeitlich zusammenfallen – oder aber der Zeitpunkt für Partnersuche und Familiengründung „verpasst“ wird und in ungewollter Kinderlosigkeit mündet.

Auf die vielfältigen Veränderungen in privaten Lebensformen kann hier nicht näher eingegangen werden. Boomende Ratgeberliteratur zu „Beziehungsarbeit“, höhere Erwartungen an Eltern aufgrund des „PISA-Schocks“ oder die veränderten Wohn- und Sozialumwelten von Familien verweisen auf neue Anforderungen auch im privaten Bereich.

Neben diesen Veränderungen in den jeweiligen Lebensbereichen ist ein Wandel auch im *Verhältnis* von „Arbeit und Leben“ festzustellen. Wurde in der fordistischen Phase auf

die strikte Trennung von Produktion und Reproduktion gesetzt, lassen sich heute neuartige *Vermischungen* identifizieren, wie exemplarisch noch einmal an den Dimensionen *Zeit* und *Raum* gezeigt werden kann:

Seit den 1980er Jahren zeichnet sich eine weitreichende *Flexibilisierung der Arbeitszeit* ab. Inzwischen sind mehr als die Hälfte der abhängig Beschäftigten in Deutschland nicht mehr im Rahmen des so genannten „Normalarbeitstages“ tätig, sondern müssen atypische Arbeitszeiten, etwa in Schicht-, Wochenend- oder Nacharbeit, akzeptieren. Doch nicht nur Lage und Dauer der Arbeitszeit werden zunehmend flexibler, sondern auch deren Verteilung: So führen etwa Arbeitszeitkonten dazu, dass Beschäftigte phasenweise sehr lange Arbeitszeiten hinnehmen müssen und dafür erst später (wenn überhaupt) einen Zeit- oder Geldausgleich erhalten. Acht Prozent der Beschäftigten hatten bereits 2003 keine Zeiterfassung mehr, sondern arbeiteten in der so genannten „Vertrauensarbeitszeit“, das heißt, sie regelten ihre Arbeitszeit individuell. Diesen und ähnlichen „neuen“ Modellen ist gemeinsam, dass sie potenziell eine erweiterte Zeitsouveränität und partielle Befreiung von den Nöten alltäglicher Synchronisation ermöglichen. Gleichwohl belegen Forschungsergebnisse, dass die Flexibilisierung überwiegend nach betrieblichen Belangen erfolgt. Die Berücksichtigung privater Zeitbedarfe findet sich meist nur dort, wo Betriebs- und Personalräte Obergrenzen der Arbeitszeit und Fristen zur Entnahme von Zeitguthaben regulieren konnten.<sup>15</sup>

In zeitlicher Hinsicht ergeben sich also vielfältige Anforderungen an die Betroffenen: In der Erwerbssphäre müssen Arbeitstempo, Pausen und das Zeit-Leistungs-Verhältnis individuell austariert werden; im Privatbereich kommt es zu Synchronisationsproblemen bei der Abstimmung von Sozial- und Familienzeiten. Sind die Arbeitszeiten einseitig an den Anforderungen des Marktes ausgerichtet und daher individuell kaum planbar, zieht dies private Konflikte nach sich. „Fremdbestimmte“ Flexibilisierung erweist sich inso-

<sup>15</sup> Vgl. als Überblick sowie zu empirischen Daten: Kerstin Jürgens, Die Ökonomisierung von Zeit im flexiblen Kapitalismus, in: WSI-Mitteilungen, (2007) 4, S. 167–173.

fern oft als weitere Belastungsquelle im Konfliktfeld „Arbeit-Leben“.<sup>16</sup>

Darüber hinaus setzt die nach wie vor angespannte Arbeitsmarktlage Berufstätige zunehmend unter Druck, auf Freizeit zu verzichten. Viele leisten freiwillig (unbezahlte) Mehrarbeit, bilden sich in ihrer Freizeit (auf eigene Kosten) weiter, nehmen lange Pendelzeiten oder Wochenendbeziehungen in Kauf. Nicht nur zeitlich, sondern auch *räumlich* ergeben sich damit erhebliche Anpassungserfordernisse, die das Verhältnis von „Arbeit und Leben“ verändern. Hinzu kommen Vermischungen der beiden Sphären, die durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien forciert werden – etwa flexible Erwerbstätigkeit an unterschiedlichen Orten („Mobilarbeit“) oder am heimischen PC („Teleheimarbeit“).

## „Arbeit und Leben“ als Leistung der Person

Während die Auslagerung privater Belange aus der Erwerbssphäre über Jahrzehnte hinweg als zentrales Instrument der Effizienzsteigerung im Betrieb galt, wird diese Trennung nun tendenziell wieder aufgehoben. Die Sphäre der „Reproduktion“ als ein zeitlich und räumlich von der Sphäre der Arbeit getrennter Bereich, der den Menschen einen annähernd verlässlichen Rückzugsraum gegenüber den Anforderungen der Erwerbssphäre bot, droht in diesem Prozess seine bisherige Schutzfunktion zu verlieren. Die diagnostizierte „*Entgrenzung von Arbeit und Leben*“ bringt daher keineswegs nur neue Chancen für die Gestaltung eines „offeneren“ eigenen Lebens mit sich, sondern sie geht mit der Öffnung einer Grenze einher, die bislang den Bereich des Privaten schützte. Entgegen manchen Verlautbarungen kommen Entgrenzungen meist einseitig der Erwerbssphäre und damit wirtschaftlichen Anforderungen zugute, während Vorteile für das private Leben oder die Familie eher spärlich ausfallen bzw. sich auf bestimmte privilegierte Gruppen reduzieren. Die bisherige Hierarchie der Lebensbereiche spiegelt sich somit auch in den nun anzutreffenden neuen Überschneidungen wider: Es handelt sich nicht um „neutrale“

<sup>16</sup> *Anmerkung der Redaktion:* Siehe hierzu auch den Beitrag von Karlheinz A. Geißler in diesem Heft.

Vermischungen oder Wechselwirkungen, sondern es zeigt sich erneut (und sogar verstärkt) eine *Dominanz wirtschaftlicher Anforderungen* über die privaten Lebenserfordernisse und -zusammenhänge der Menschen. Die Veränderungen innerhalb der Erwerbssphäre strahlen massiv in den privaten Bereich aus und erfordern dort vielfältige Anpassungen. Die Unternehmen greifen in diesem Prozess in ganz neuer Qualität auch auf private Potenziale und persönliche Ressourcen der Beschäftigten zurück wie etwa auf die private Freizeit, den häuslichen Wohnraum, persönliche Netzwerke oder Unterstützungsleistungen von Partnern.

Die sich in der Gesellschaft mehr denn je durchsetzende Logik von Effizienzsteigerung und Ökonomisierung hält auf diese Weise auch in wachsendem Maße Einzug in die private Lebenssphäre. Zwar ist der Bereich der „Produktion“ nach wie vor auf reproduktive Leistungen angewiesen, doch büßt das „Private“ zusehends den Charakter einer eigenlogischen Sphäre ein, eines Handlungskontextes, der in vielfältiger Weise gegenüber den Erwerbsanforderungen abgegrenzt und durch den Wohlfahrtsstaat geschützt ist. *Privatheit* muss daher zunehmend *durch die Person und in der Person selbst konstituiert und gegen „fremde“ Einflüsse geschützt werden*. Die gesellschaftliche Arbeitsteilung von „Arbeit und Leben“ wird dadurch aber nicht aufgehoben und ermöglicht keineswegs (oder nur in seltenen Fällen) eine neue ganzheitliche und selbstbestimmte Lebensweise; sie wirkt im Gegenteil vielmehr auf paradoxe neue und verstärkte Weise strukturell als Handlungsbedingung fort: Sie öffnet sich für *Ein- und Übergriffe des Ökonomischen ins Private*, um in der Erwerbssphäre mehr Flexibilität zu ermöglichen, und verliert dabei ihre bisherige Schutzfunktion für das Private der Person. Die persönliche und gesellschaftliche Dominanz der erwerbsförmigen Arbeit über den „Rest des Lebens“ wird also nicht verringert, sondern erweitert. Das Verhältnis und die Vermittlung von „Arbeit und Leben“ sind in der Folge nicht mehr primär über eine stabile Differenzierung von deutlich von einander abgegrenzten Sphären der Gesellschaft wirksam, sondern sie wird zur komplexen Anforderung an *individuelles Handeln*, dessen Möglichkeiten aber nach wie vor begrenzt sind.

Die *Erosion* des Fordismus als Wirtschafts- und Politikmodell geht also mit der Erosion

des *fordistischen Modus der Vermittlung von „Arbeit und Leben“* einher. Die bisher strukturell vorgegebene Form des Verhältnisses der Bereiche wird dabei zu einer unausweichbaren *Leistung der einzelnen Person*. Dazu nur einige Beispiele:

– Entgrenzungen von „Arbeit und Leben“ erfordern eine zunehmend *systematische Organisation des gesamten alltäglichen Lebenszusammenhangs*. Stehen weder für Erwerbsarbeit noch für die Vereinbarkeit von „Arbeit und Leben“ orientierende Handlungsmuster und unterstützende institutionelle Rahmungen zur Verfügung, müssen Betroffene wesentlich stärker als bisher eigene Verfahren und Strukturen schaffen, die eine Bewältigung der komplexen Anforderungen aus beiden Bereichen (und deren Koordination) erlauben. Die alltägliche Lebensführung wird dadurch zu einer eigenen Form von Arbeit: zur *„Arbeit des Alltags“*. Fähigkeiten zum effizienten (und zugleich flexiblen) Management des Alltags werden entsprechend zu einer Ressource der Person, ohne die Erwerbstätigkeit wie auch privates Leben kaum mehr zu bewältigen sind.

– Ein wichtiges Handlungsfeld ist die *zeitliche Organisation von Erwerbstätigkeit und Privatleben* und deren Zusammenspiel. Die schon seit Jahren anhaltende Konjunktur von Zeitratgebern ist dafür ebenso Indiz wie der Siebte Familienbericht, der die Flexibilisierung von Arbeitszeit auch in ihren negativen Folgewirkungen für familiäre Lebenszusammenhänge reflektiert.<sup>17</sup> Die Deregulierung bisheriger kollektiver Arbeitszeiten erfordert nicht nur eine nun individuelle Gestaltung von Lage, Dauer, Verteilung und „Dichte“ der Arbeitszeit, sondern eine umfassende Kompetenz des *„Zeithandelns“*: In Alltag und Lebenslauf müssen Tätigkeiten in den Lebensbereichen und deren Vermittlung zeitlich so organisiert werden, dass trotz restriktiver struktureller Anforderungen Zeit für Für- und Selbstsorge bleibt – etwa für regenerative Bedürfnisse, soziale Einbindung oder ehrenamtliches Engagement.<sup>18</sup>

– Komplementär dazu erhöht sich die Notwendigkeit einer kompetenten *räumlichen Organisation des Alltags*. Die Anforderungen an die nahräumliche wie zunehmend aber auch an eine überregionale (und sogar globale) Beweglichkeit steigen massiv – nicht nur für „Global Players“. In immer mehr Berufen werden die Bereitschaft und Fähigkeit zur Mobilität, eine regelrecht *„mobile“ Lebensform*, zur Einstellungsvoraus-

<sup>17</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, Siebter Familienbericht, Berlin 2006.

<sup>18</sup> Vgl. Karin Jurczyk/G. Günter Voß, Flexible Arbeitszeit – Entgrenzte Lebenszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers, in: Eckart Hildebrandt, Reflexive Lebensführung, Berlin 2000, S. 151–206.



setzung. Vereinbarkeit von „Arbeit und Leben“ bedeutet daher nicht mehr nur die Vereinbarkeit von getrennten Orten für Erwerbstätigkeit und Privates, sondern die Auswahl und Gestaltung mehrerer Arbeits- und Lebensorte und die Bewältigung der aufwändigen Mobilität zwischen diesen. Noch hat sich eine solche „Raumkompetenz“ nicht als ein neues Feld von Qualifikationen etabliert. Der Bedeutungsgewinn dieser Bereitschaft ist jedoch bereits heute mit Blick auf die Mobilitätsanforderungen in Stellenanzeigen oder die Verordnungen der Arbeitsagenturen absehbar.

– Als Folge der Entgrenzung der Lebenssphären wird auch die *soziale Gestaltung des Alltags* aufwändiger. Soziale Beziehungen sind immer weniger dauerhaft und zuverlässig, sondern werden zu einer individuell zu regelnden Anforderung. Sind es im Erwerbsleben Personalfuktuation oder steigender Leistungs- und Konkurrenzdruck, die den Aufbau von Kontakten konterkarieren, erweisen sich im Privaten räumliche Mobilität und flexible Arbeitszeit als Hindernisse der Vergemeinschaftung. Soziale Einbindung ist insofern voraussetzungs-voll: Sie entsteht weniger zufällig (über einen gemeinsamen Lebensort oder kollektive Freizeiten), sondern muss durch die Person selbst aufwändig hergestellt werden. Zwar ist die Vermischung privater und beruflicher Kontakte für viele Menschen durchaus wünschenswert, doch handelt es sich hierbei nicht mehr ausschließlich um Entscheidungen nach persönlicher Sympathie: Zahlreiche Unternehmen fordern die Bereitschaft zu strategischem beruflichen „Networking“ ein und bedienen sich sozialer Beziehungen und privater Unterstützungsleistungen als unbezahlt nutzbare Ressourcen der Person.

Der Wandel der Erwerbsarbeit hat das „alte“ Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie überholt. Nach wie vor stellt sich *Fürsorge*, das heißt das Sorgen für Kinder, Kranke oder pflegebedürftige ältere Menschen als ein Problem dar, das in unserer Gesellschaft überwiegend individuell, in der privaten Sphäre zu lösen ist. Und es sind vor allem Frauen, die diese Arbeit leisten und die entsprechenden Belastungen sowie eine Schlechterstellung am Arbeitsmarkt in Kauf nehmen müssen. Soziale Ungleichheit generiert sich nach wie vor primär über die unterschiedliche Einbindung von Personen in die jeweiligen Arbeitsbereiche der Gesellschaft.

Zugleich rücken jedoch neue Polarisierungen ins Blickfeld, die alle Erwerbstätigen betreffen. Der Wandel von Erwerbsarbeit setzt – in Verbindung mit einem Rückbau sozialer Sicherungssysteme und einem Einflussverlust kollektiver Interessenvertretung – neue individuelle Kompetenzen voraus: allgemeine „Lebens-“ und „Selbst-Kompetenzen“. Wird „Re-Produktion“ weniger strukturell denn individuell abgesichert, müssen

Menschen nun selbst Grenzen gegenüber Anforderungen aus der Sphäre der Produktion setzen. Nur so können sie den Erhalt ihrer einmaligen Ressource „Arbeits- und Lebenskraft“<sup>19</sup> absichern: ihre physische und psychische Stabilität erhalten sowie ihre soziale Einbindung aktiv betreiben. Die „Fähigkeit zur Sorge um sich selbst“ (Foucault) wird dadurch zu einer neuen Dimension sozialer Ungleichheit.

## Fazit

Wechselwirkungen zwischen den Lebensbereichen trafen stets in der Person und ihrer Lebensführung aufeinander und waren immer individuell zu bewältigen; sie konnten jedoch im Rahmen strukturell fixierter Muster bearbeitet werden. Kollektive Freizeiten, der Raum des Privaten und Formen sozialer Einbindung, die sich nicht auf berufliche Kontakte reduzierten, boten Anknüpfungspunkte für die Durchsetzung und Verteidigung reproduktiver Interessen. Sowohl individuell als auch gesellschaftlich war diese Trennung – bei allen Restriktionen – hochgradig funktional.

Die strukturelle Trennung von „Arbeit und Leben“ wurde lange Zeit als eine für moderne Gesellschaften notwendige und irreversible Entwicklung angesehen. Auch im post-fordistischen Wandel bleibt sie als Strukturprinzip bestehen, doch wird die Gestaltung des Verhältnisses von „Arbeit und Leben“ zusehends zur *Leistung der Person*. Privatheit als Raum und Zeit der je eigenen geschützten Existenz entsteht zukünftig nur, wenn die Person diese selbst herstellt und in der Lage ist, sie gegen Übergriffe zu schützen. „Arbeit und Leben“ als eine *aktive individuelle Strukturierung des Lebens* ist insofern kein Ausdruck neuer Möglichkeiten zur Selbstentfaltung, sondern ein existenzielles Handeln, mit dem Menschen nicht nur ihre eigenen reproduktiven Ressourcen, sondern auch die Ressourcen von Gesellschaft insgesamt bewahren. Die Suche nach Lösungen dafür, wie gesellschaftliche Akteure diese Leistungen strukturell unterstützen können, ist eine zentrale politische Aufgabe der nächsten Jahre.

<sup>19</sup> Vgl. Kerstin Jürgens, *Arbeits- und Lebenskraft*. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung, Wiesbaden 2006.

# „Familie als Herstellungsleistung“ in Zeiten der Entgrenzung

Seit dem Siebten Familienbericht findet in Deutschland der Begriff von „Familie als Herstellungsleistung“ breiten Eingang in die Debatten um Familie.<sup>1</sup>

**Michaela Schier**

Dr. phil., geb. 1968;  
seit 2006 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung Familie und Familienpolitik, Deutsches Jugendinstitut e. V., Nockherstr. 2, 81541 München.  
schier@dji.de

**Karin Jurczyk**

Dr. phil., geb. 1952;  
seit 2002 Leiterin der Abteilung Familie und Familienpolitik, Deutsches Jugendinstitut e. V., Nockherstr. 2, 81541 München.  
jurczyk@dji.de

Das familiäre Leistungen ins Rampenlicht rückten, ist zunächst den Umrechnungen von Zeitbudgetdaten in wirtschaftliche Bezugsgrößen zu verdanken. Sie zeigen, dass der Zeitaufwand für Leistungen im Privathaushalt deutlich über dem für Erwerbsarbeit liegt. Für die so genannte „unbezahlte Arbeit“ wurde im Jahr 2001 das 1,7-fache an Zeit im Vergleich zur Erwerbsarbeit aufgewandt. Die Umrechnung in Werte des Bruttosozialproduktes zeigt, dass die Wertschöpfung der privaten Haushalte 2001 in etwa derjenigen des Produzierenden Gewerbes (ohne Baugewerbe) sowie des Bereichs Handel, Gastgewerbe und Verkehr zusammen entspricht.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)(Hrsg.), Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit – Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik, Berlin 2006.

<sup>2</sup> Vgl. Dieter Schäfer, Unbezahlte Arbeit und Haushaltsproduktion im Zeitvergleich, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Alltag in Deutschland. Analysen zur Zeitverwendung, Wiesbaden 2004, S. 247–273.

Der Begriff von Familie als Herstellungsleistung meint indes mehr. Er ist bislang eher Programm als bereits ausgearbeitetes Konzept, transportiert jedoch als solcher sowohl eine sozialhistorische als auch eine konzeptuelle Botschaft: Familie verändert sich aufgrund gesellschaftlichen Wandels von einer selbstverständlichen, quasi naturgegebenen Ressource zu einer zunehmend voraussetzungsvollen Aktivität von Frauen, Männern, Kindern, Jugendlichen und älteren Menschen, die in Familien leben bzw. leben wollen. Familie als Herstellungsleistung fokussiert zum einen auf die Prozesse, in denen im alltäglichen und biographischen Handeln Familie als gemeinschaftliches Ganzes permanent neu hergestellt wird („Doing Family“),<sup>3</sup> zum anderen auf die konkreten Praktiken und Gestaltungsleistungen der Familienmitglieder, um Familie im Alltag lebbar zu machen. Der Tätigkeits- oder Arbeitscharakter von Familie, der eigene Ressourcen bindet, wird damit – weit über die feministische Hausarbeitsdebatte hinausgehend<sup>4</sup> – sichtbar, ohne jedoch hierdurch die emotionale Bedeutung von Familie zu schmälern. Konzeptuell bedeutet die Rede von Familie als Herstellungsleistung eine stärkere Fokussierung des Handlungsparadigmas gegenüber dem institutionellen Paradigma.<sup>5</sup>

Diese Hinwendung zu einem interaktionstheoretischen Blick auf Familie – so unsere These – ist vor allem vor dem Hintergrund des Wandels vom fordistischen zum postfor-

<sup>3</sup> In Analogie zum sozialkonstruktivistischen Ansatz des „Doing Gender“ lässt sich die Herstellung von Familie als zusammengehörige Gruppe, ihre Selbstdefinition und Inszenierung als solche, als „Doing Family“ bezeichnen, das von praktischen und symbolischen Verschränkungsleistungen individueller Lebensführungen im Kontext von Familie getragen wird. Vgl. Regine Gildemeister, Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung, in: Ruth Becker/Beate Kortendiek (Hrsg.), Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie, Wiesbaden 2004, S. 132–141; vgl. auch Karin Jurczyk/Andreas Lange, Familie und die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Neue Entwicklungen, alte Konzepte, in: Diskurs, 12 (2002) 3, S. 9–18.

<sup>4</sup> Vgl. Ilona Ostner, Beruf und Hausarbeit. Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft, Frankfurt/M.–New York 1978.

<sup>5</sup> Vgl. Kerry Daly, Family Theory versus the Theories Families Live By, in: Journal of Marriage and Family, 65 (2003) 4, S. 771–784.

distischen Gesellschaftsmodell zu verstehen.<sup>16</sup> Denn Familien und ihre Akteure müssen in Zeiten der Entgrenzung neue und vielfältige Gestaltungsleistungen erbringen. Unter anderem sind die familialen Akteure gefordert, aktiv Gelegenheiten für das *Doing Family* zu schaffen und hierfür Praktiken neu zu entwickeln, denn die Bedingungen, unter denen Familie hergestellt werden muss und unter denen sie ihre Leistungen erbringt, haben sich grundlegend verändert.

## Familie als alltägliche Herstellungsleistung – eine Annäherung

Familie ist ein Netzwerk besonderer Art, das um verlässliche persönliche Fürsorgebeziehungen zentriert ist. Die Konnotation von Familie mit Ehe, traditionellen Geschlechterrollen sowie mit Zusammenleben in einem Haushalt ist hierfür nicht zwingend.<sup>17</sup> Multilokale familiäre Fürsorgebeziehungen umfassen Eltern und ihre minderjährigen Kinder, getrennte oder pendelnde Elternteile sowie auch erwachsene Kinder, ihre alten Eltern und weitere Verwandte. Familie als Lebens- und Lernzusammenhang ist – so verstanden – ein haushaltsübergreifendes Netzwerk emotionsbasierter, persönlicher Austauschbeziehungen, die umso mehr gestaltet werden müssen, je komplexer und dynamischer das Netz ist.

In Familien treffen mehrere individuelle Lebensführungen mit unterschiedlichen Strukturen, Bedürfnissen und Interessen aufeinander, die miteinander ausbalanciert werden müssen. Sie werden in permanenter Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu einer – mehr oder weniger – gemeinsamen Lebensführung verschränkt, die Familie alltäglich und biografisch als spezifisches System konstituiert und nicht als eine Addition von Menschen. Dieses System ist fragil und wechselhaft, es basiert auf Interaktionsprozessen zwischen den familialen Akteuren, die sich zu Handlungsmustern verdichten, und kommt nicht ohne

<sup>16</sup> Anmerkung der Redaktion: Siehe hierzu auch den Beitrag von Kerstin Jürgens und G. Günter Voß in dieser Ausgabe.

<sup>17</sup> Vgl. Walter Bien/Jan Marbach (Hrsg.), Partnerschaft und Familiengründung – Ergebnisse der dritten Welle des Familien-Survey, Opladen 2003.

ein Minimum gemeinsamer Handlungen, Ressourcen, Emotionen und Deutungen aus.<sup>18</sup>

Die Charakteristika von Familie als System mit Eigenlogik und Eigensinn machen deutlich, wie sehr es von aktiven Gestaltungsleistungen abhängt, wie störanfällig ihr Gelingen im Alltag aber auch ist. Denn Gestaltungsleistungen werden nicht als monolithische Handlungen, sondern in Form von fein austarierten Interaktionsprozessen zwischen den Familienakteuren erbracht. Da Familie nicht auf lineare Zweckerfüllung zielt, sondern auf emotionale und oft körpergebundene Prozesse, deren besondere Qualität und Sinnsetzung gerade darin besteht, nicht rational kalkuliert zu sein, sondern zu „geschehen“, erfolgt das *Doing Family* nicht unbedingt immer zielgerichtet, intentional und geplant, sondern häufig beiläufig. Dabei sind Prozesse der Herstellung von Familie oft „vermisches Tun“,<sup>19</sup> indem beispielsweise Trösten und Zuhören während der Essenszubereitung stattfinden.

Wichtige Bedingung für Interaktionsprozesse ist die physische Anwesenheit der Interaktionspartner, die räumliche Kopräsenz. Denn um Familie als Gemeinsamkeit zu leben und nicht als bloßes Nebeneinander von Individuen, die sich nur die Klinke in die Hand geben, braucht es Gelegenheiten. Bedingung für Familie sind räumlich kopräesente Zeiten und Zeit für Familie, qualitativ gefüllt mit Kapazitäten für Aufmerksamkeit und Gefühlen. Um Fürsorgeleistungen zu erbringen und soziales Leben in Familien überhaupt zustande kommen zu lassen, benötigt Familie deshalb ein Minimum planbarer, stabiler und verlässlicher Rahmenbedingungen. Ebenso müssen diese aber flexibel genug sein, um auf die im Alltag und im Lebenslauf

<sup>18</sup> Vgl. Maria Rerrich, Gemeinsame Lebensführung: Wie Berufstätige einen Alltag mit ihren Familien herstellen, in: Karin Jurczyk/Maria Rerrich (Hrsg.), Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung, Freiburg 1993, S. 310–333; Kerstin Jürgens, Familiäre Lebensführung, in: Günter Voß/Margit Wehrich (Hrsg.), Tagaus tagein. Neue Beiträge zur Soziologie alltäglicher Lebensführung, München – Mering 2001, S. 33–60.

<sup>19</sup> Vgl. Ilona Ostner/Barbara Pieper, Problemstruktur Familie – oder: Über die Schwierigkeit, in und mit Familie zu leben, in: dies. (Hrsg.), Arbeitsbereich Familie, Frankfurt/M.–New York 1980, S. 96–170.

wechselnden Bedürfnisse von Familien reagieren zu können.<sup>I<sup>10</sup></sup>

Die Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Familie ändert jedoch die Konstellationen, unter denen Fürsorge bislang erbracht und Familie hergestellt wurde. Hierauf gehen wir im Folgenden näher ein.

## Der Wandel vom fordistischen zum postfordistischen Gesellschaftsmodell

Im Verlauf der Industrialisierung – mit einem besonderen Schub nach 1945 – festigte sich in Deutschland ein Gesellschaftsmodell mit einem stabilen, arbeitsteiligen Verhältnis zwischen Familie und Erwerbsarbeit. Diese bildeten zwei voneinander relativ streng getrennte Sphären, die ideologisch fest verankert und mit klaren geschlechtsspezifischen Zuweisungen verbunden waren. Traditionelle Geschlechterverhältnisse waren zentraler, inhärenter Bestandteil der Arbeitsteilung zwischen Beruf und Familie, ungeachtet eines stets vorhandenen Anteils erwerbstätiger Mütter. Die Ernährerrolle des Mannes blieb unhinterfragt, Eltern waren meist verheiratet und lebten mit ihren Kindern in einem gemeinsamen Haushalt zusammen.

Erwerbsarbeit fand zum größten Teil in dafür eigens bestimmten Räumen statt. So genannte Normalarbeitsverhältnisse, sozialrechtlich abgesicherte Vollzeiterwerbsarbeit mit stabilen, geregelten Arbeitszeiten dominierten. Seinen Beruf ergriff man(n) damals meist für das gesamte Leben.

Inzwischen hat sich dieses Bild grundlegend verändert. Seit den späten 1960er Jahren ist ein gesellschaftlicher und ökonomischer Wandel zu erkennen, der als ein Durchlässigwerden der Grenzen zwischen Arbeit und Leben, Privatem und Öffentlichem, Arbeitszeit und Freizeit beschrieben werden kann.<sup>I<sup>11</sup></sup> Dabei verändern sich nicht nur die Erwerbswelt, sondern auch die Familie selber und –

<sup>I<sup>10</sup></sup> Vgl. BMFSFJ (Anm. 1)

<sup>I<sup>11</sup></sup> Vgl. Karin Jurczyk/Mechthild Oechsle (Hrsg.), *Das Private neu denken. Erosionen, Ambivalenzen, Leistungen*, Münster 2007, i. E.; Karin Gottschall/Günter Voß (Hrsg.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*, München – Mering 2003.

stets verschränkt mit beiden Sphären – die Geschlechterverhältnisse.

**Entgrenzte Erwerbsarbeit:** Das so genannte Normalarbeitsverhältnis hat in den vergangenen Jahrzehnten zugunsten atypischer Beschäftigungsformen an Bedeutung verloren. Im Jahr 2005 umfassten atypische Beschäftigungsformen rund ein Drittel aller abhängig Beschäftigten, bei Frauen lag der Anteil sogar bei 54 Prozent.<sup>I<sup>12</sup></sup> Neben der *Pluralisierung der Beschäftigungsformen polarisieren sich die Arbeitszeiten*: Einerseits arbeiten Hochqualifizierte und Führungskräfte immer länger, regelmäßige Wochenarbeitszeiten zwischen 55 und 70 Stunden sind nichts Außergewöhnliches. Andererseits wachsen vor allem in Dienstleistungsbranchen gerade die Teilzeit- und Minijobs, während Vollzeitjobs abgebaut werden. Erwerbsarbeit ist in den letzten Jahrzehnten darüber hinaus *zeitlich flexibler und unregelmäßiger* geworden. Das gilt für die Arbeitszeit im Tages- und Wochenverlauf wie für die lebenszeitliche Verteilung von Arbeit durch diskontinuierlichere Erwerbsbiographien. Der allgemeine Trend zur Ausweitung von Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit sowie zur Vertrauensarbeitszeit ist dabei mit höheren gesundheitlichen Belastungen verbunden.<sup>I<sup>13</sup></sup>

Der verstärkte Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien forciert die *Flexibilisierung des Arbeitsortes*. Räumliche Entgrenzungen von Arbeit finden vor allem in Formen neuer Heimarbeit (z. B. Teleheimarbeit) oder intensiverer Außendienstarbeit (z. B. bei Beratertätigkeiten) statt. Studien zu Mobilität und Familie verweisen auf die neue Bedeutung von Umzugs- und Pendelmobilität. Etwa jeder sechste Erwerbstätige ist inzwischen in Deutschland aus beruflichen Gründen mobil.<sup>I<sup>14</sup></sup>

Erwerbsarbeit wird intensiver und subjektiver zugleich: *Intensivierung* meint, dass, um Arbeitsleistung zu erbringen, eine stärkere Mobilisierung mentaler, emotionaler und körperlicher Ressourcen notwendig wird. *Subjektivierung* heißt, dass Betriebe verstärkt die persönlichen Potenziale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über die engere Fachqualifikation hinaus als Quelle der wirtschaftlichen Produktivität nutzen.<sup>I<sup>15</sup></sup>

<sup>I<sup>12</sup></sup> Vgl. Berndt Keller/Hartmut Seifert, *Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität*, in: dies. (Hrsg.), *Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken*, Düsseldorf 2007, S. 11–25.

<sup>I<sup>13</sup></sup> Vgl. Hartmut Seifert, *Arbeitszeit – Entwicklungen und Konflikte*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, (2007) 4–5, S. 17–24.

<sup>I<sup>14</sup></sup> Vgl. Norbert Schneider, *Berufliche Mobilität, Familie und Wohlbefinden*, in: *Arbeit! – Newsletter Deutscher Studienpreis*, (2007) 42.

<sup>I<sup>15</sup></sup> Vgl. Manfred Moldaschl/Günter Voß, *Subjektivierung von Arbeit*, München–Mering 2003.

Subjektivierung kann dabei an das vermehrte Interesse vieler Beschäftigter anschließen, Lebenssinn und Identität auch in der Arbeitswelt zu entfalten. Insgesamt kann von einem umfassenderen Zugriff auf die Beschäftigten gesprochen werden.

**Veränderte Bedingungen des Familienalltags:** Ausgehend vom Konstrukt der Normalfamilie zeigen sich auch im Bereich Familie grundlegende Veränderungen hinsichtlich Form, zeitlicher und räumlicher Struktur, Eingebundenheit in gesellschaftliche Teilsysteme sowie der innerfamiliären Geschlechter- und Generationenverhältnisse. In Anlehnung an das Konzept der Entgrenzung von Arbeit sprechen wir von einer *Entgrenzung von Familie*.

Die *Haushalts- und Familienformen* sind heute durch eine große *Vielfalt und Dynamik* geprägt. Immer weniger Menschen leben dauerhaft in einer klassischen „Normalfamilie“, als Ehepaar mit leiblichen Kindern. Von 1996 bis 2004 nahm der Anteil anderer Familienformen – wie Alleinerziehende, nichteheliche und gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften mit Kindern – in Westdeutschland um 4 Prozent, in Ostdeutschland sogar um 9 Prozent zu. Damit waren im Jahr 2004 im früheren Bundesgebiet 77 Prozent, in den neuen Ländern jedoch nur noch 63 Prozent der Familien Ehepaare mit Kindern. Der Anteil Alleinerziehender sowie der Anteil nichtehelicher Lebensgemeinschaften mit Kindern lag hingegen in Westdeutschland bei 18 Prozent bzw. 5 Prozent, in Ostdeutschland sogar bei 25 Prozent bzw. 12 Prozent.<sup>16</sup> Die Daten des Mikrozensus blenden hierbei aus, dass es nach Trennungen und Scheidungen häufig zu neuen Familienkonstellationen kommt, indem durch neue Partnerschaften zu den leiblichen Elternteilen mindestens ein sozialer Elternteil hinzutritt.<sup>17</sup> Im Anschluss an eine Trennung der Eltern spielt sich das Familienleben oft in verschiedenen Haushalten ab. Immer mehr Erwachsene und Kinder machen im Verlauf ihres Lebens Erfahrungen in verschiedenen Formen familiärer Organisation und erleben dabei mehrfach Wechsel zwischen Settings. Je nach familiärer Situation sind Familien deshalb mit heterogenen Anforderungen bei der Alltagsgestaltung sowie der Verknüpfung von Erwerbsarbeit und Familienleben konfrontiert.

Im Hinblick auf die Entgrenzung von innerfamiliären Geschlechterverhältnissen hat die in den letzten

<sup>16</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Leben und Arbeiten in Deutschland*, Sonderheft 1: Familien und Lebensformen. Ergebnisse des Mikrozensus 1996–2004, Wiesbaden 2006.

<sup>17</sup> Vgl. Walter Bien/Angela Hartl/Markus Teubner (Hrsg.), *Stieffamilien in Deutschland. Eltern und Kinder zwischen Normalität und Konflikt*, Olpaden 2002.

Jahrzehnten zumindest in Westdeutschland *steigende Erwerbsbeteiligung von Müttern* besondere Bedeutung. 2005 waren 56 Prozent der westdeutschen und 61 Prozent der ostdeutschen Mütter erwerbstätig, allerdings ist die Vollzeitquote ostdeutscher Mütter immer noch mehr als doppelt so hoch wie die der westdeutschen Mütter.<sup>18</sup> Während die Geburt von Kindern die Erwerbsbeteiligung von Frauen vor allem in Westdeutschland deutlich beeinflusst, verändern Väter den Modus ihrer Erwerbsbeteiligung kaum. Die allgemeine Motivation von Vätern, sich intensiver um die Kinder zu kümmern, steigt jedoch an.<sup>19</sup> Es bleibt abzuwarten, ob sich die aktuell von 3,5 auf 7 Prozent verdoppelte *Teilhabe von Vätern an Elternzeit* weiter verstärkt.<sup>20</sup>

Zudem werden Familien aufgrund von Veränderungen im Geschlechterverhältnis und im Generationenverhältnis immer stärker zu Orten der Aushandlung von unterschiedlichen Motivlagen und Bedürfnissen. Unter anderem finden aufgrund der höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen und der Orientierung an neuen Geschlechterbildern verstärkt Aushandlungen zwischen Männern und Frauen hinsichtlich der Arbeitsteilung in Familien statt. Der Datenreport 2006 zeigt, dass im Verlauf der letzten zwei Jahrzehnte die Zustimmung zur traditionellen Arbeitsteilung stark zurückgegangen ist, wenngleich auch hier Unterschiede zwischen Ost und West, den Geschlechtern sowie Alterskohorten bestehen bleiben.<sup>21</sup>

Wachsende gesellschaftliche Ansprüche an die Eltern – vor allem an die Mütter, z. B. bezüglich der Bildungsleistungen für Kinder – sowie umgekehrt auch die Erwartungen und Ansprüche der Eltern selbst an eine gute Erziehung erhöhen die Anforderungen in den Familien zusätzlich.

**Verschiebungen im Verhältnis von „Arbeit und Leben“:** In ihrem Zusammenwirken füh-

<sup>18</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Leben und Arbeiten in Deutschland*, Sonderheft 2: Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2005, Wiesbaden 2006.

<sup>19</sup> Vgl. Michael Matzner, *Vaterschaft aus der Sicht von Vätern*, Wiesbaden 2004.

<sup>20</sup> Vgl. Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes vom 16. 5. 2007.

<sup>21</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Datenreport 2006*, Bonn 2006.

ren die angesprochenen Entwicklungen zu einem komplexen und anforderungsreichen Familienalltag. Denn die Subsysteme Familie und Erwerb wandeln sich nicht nur intern, sondern es verschieben sich dadurch auch ihre Verhältnisse zueinander. Dieser komplexe Prozess ist im Vergleich zu der Untersuchung moderner alltäglicher Lebensführungen<sup>122</sup> sowie der Subjektivierung von Arbeit<sup>123</sup> noch weitgehend unbestimmt.

## Neue Gestaltungsleistungen und Anforderungen der Herstellung von Familie

Am Beispiel raum-zeitlicher Entgrenzungsprozesse wird konkretisiert, welche neuen Leistungen familiäre Akteure zur Herstellung von Familie alltäglich erbringen müssen.<sup>124</sup> Auf den ersten Blick erscheint in der folgenden Darstellung die Entgrenzung von Arbeit dominant. Denn Prozesse der Entgrenzung von Familie sind subtiler und damit weniger offensichtlich. Die Entgrenzung von Familie – in den Dimensionen Geschlecht, Zeit, Raum oder der strukturell-morphologischen Dimension – liegt zudem häufig quer zu Prozessen der Entgrenzung von Arbeit. So verknüpfen sich in den einzelnen Familien Prozesse der Entgrenzung von Familie mit denen des Erwerbsbereichs über die Erwerbskonstellationen der Familienmitglieder und die spezifischen Familienkonstellationen auf ganz bestimmte Art und Weise. Damit bilden sich – blicken wir auf den Alltag einzelner Familien – sehr komplexe, jeweils spezifische familiäre „Gemengelagen“ der doppelten Entgrenzung.

Wenn feste und vor allem verlässliche Zeitgrenzen des Arbeitstages und der Arbeitswoche fehlen, ergibt sich die Notwendigkeit, aktiv

<sup>122</sup> Vgl. Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (Hrsg.), Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung, Opladen 1995.

<sup>123</sup> Vgl. M. Moldaschl/G. Voß (Anm. 15).

<sup>124</sup> Die folgenden Überlegungen basieren auf theoretischen Diskussionen innerhalb der Abteilung Familie und Familienpolitik des Deutschen Jugendinstitutes, eigenen empirischen Vorarbeiten sowie den empirischen Arbeiten des derzeit laufenden Projekts „Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Neue Formen der praktischen Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld Arbeit und Familie“, das das Deutsche Jugendinstitut in Kooperation mit der TU Chemnitz durchführt (siehe: [www.dji.de/5\\_entgrenzung](http://www.dji.de/5_entgrenzung)).

eigene Zeitordnungen zu entwickeln und zu etablieren. Die Möglichkeit, Erwerbsarbeit durch neue Informationstechnologien unabhängig vom Arbeitsort auszuführen sowie die Hinwendung zu ergebnisorientierten Kriterien bei der Beurteilung von Arbeitsleistungen machen es erforderlich, die Lebensbereiche Erwerbsarbeit, Familie, Freizeit verstärkt selbst zu gewichten. Den „überschwappenden“ Ansprüchen der Erwerbsarbeit müssen somit nicht nur *aktiv zeitliche, sondern auch räumliche Grenzen* gesetzt werden. Dieses „boundary management“ kann jedoch auch durch explizite Praktiken der raumzeitlichen Vermischung von Lebensbereichen bewältigt werden. Damit stellt sich aber beständig die Frage, welche Tätigkeiten wann Vorrang haben, an welchem Ort sie ausgeführt werden können und wann und wo es in Ordnung ist, Tätigkeiten zu vermischen: Soll beispielsweise im Familienurlaub am Laptop gearbeitet werden oder das Kind seine Hausaufgaben beim Vater im Büro erledigen? Der Feierabend, das Wochenende, ja der Urlaub als Zeit für Kinder (und für die Eltern als Paar), müssen somit gegen die wechselhaften und überbordenden Ansprüche des Berufs verteidigt werden. Während diese Entwicklungen durchaus von manchen als Chancen zu einer erhöhten Zeit-Raumsouveränität – auch für die Familie – positiv bewertet werden, erscheinen sie für andere als schwierige An- und oftmals Überforderung. Denn um die eigene zeitliche und räumliche Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit aktiv einschränken zu können bzw. gute Praktiken der Vermischung zu etablieren, braucht es persönliche Fähigkeiten und Ressourcen, u. a. ein gefestigtes Selbstkonzept.

Die zunehmende Flexibilisierung, Atypik und Entrhythmisierung von Arbeitszeiten in Verbindung mit der vielfältigen Eingebundenheit aller Familienmitglieder auch in andere gesellschaftliche Institutionen mit je eigenen zeitlichen und räumlichen Logiken – wie Freundschaftsnetzwerke, Schulen, Behörden, Freizeitinstitutionen, Verkehrssysteme und andere mehr – machen die *Koordination der unterschiedlichen Raumzeitpfade sowie die Synchronisierung von freien Zeiten der Familienmitglieder* zu anspruchsvollen Gestaltungsleistungen. Die Wochenenden, insbesondere die Samstage, verlieren zudem als verlässliche Familienzeit ihre Bedeutung, sie werden für immer mehr Erwerbstätige zu normalen Arbeitstagen. Inzwischen geht der

Trend eindeutig in Richtung Sonntagsfamilie. Die Nutzung von arbeitsfreien Tagen unter der Woche als Familienzeit stößt aufgrund der Eingebundenheit der anderen Familienmitglieder in andere Zeit-Raum-Ordnungen an Grenzen. Gemeinsame Zeit muss deshalb heutzutage oft erst gefunden, ja geplant werden. Die spezifische Zeitlogik familialer Fürsorgearbeit verträgt sich jedoch nur bedingt mit vorab eingeplanten Zeitquanten.

Sind der eigene Arbeitseinsatz, der Dienstschluss oder freie Tage nur schwer voraussehbar und Veränderungen des Dienstplans üblich, so erfordert dies eine *hohe Flexibilität und Spontaneität aller Familienmitglieder* bei der Gestaltung und Organisation ihres Alltags. Die Planung von gemeinsamen Aktivitäten, das gemeinsame Abendessen oder das Vorlesen der Gute-Nacht-Geschichte steht häufig unter der Prämisse „falls nichts dazwischenkommt“.

Raum-zeitliche Entgrenzungsprozesse des Erwerbsbereichs bedingen, dass *Familie heute zunehmend in den Zeitlücken der Erwerbsarbeit gelebt werden muss*. Allerdings haben die Zeitlücken und damit die familialen Zeitnöte je nach Berufsfeld und Art des Beschäftigungsverhältnisses verschiedene Gesichter und bieten unterschiedliche Möglichkeiten für die familiale Lebensführung. Von *Zeitknappheit aufgrund langer Arbeitszeiten* sind in Deutschland vor allem Paarhaushalte betroffen, in denen beide Eltern vollzeiterwerbstätig sind. Besonders lange Arbeitszeiten von insgesamt bis zu 80 bis 90 Wochenstunden haben zum Beispiel Eltern in Führungspositionen.<sup>125</sup>

Ganz andere Zeitnöte entstehen jedoch aufgrund der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitszeiten, z. B. bei Teilzeitarbeit, die in Lage und Dauer stark variiert, wie es im Einzelhandel üblich ist. Die Beschäftigten haben wenig Einfluss auf ihre Arbeitszeipläne, ihre Arbeitseinsätze sind häufig sehr kurzfristig, ohne feste Rhythmen und sind damit wenig planbar. Die Arbeitszeiten unterscheiden sich manchmal von Tag zu Tag. Dies führt zu einer *Zerstückelung des familialen Alltags*. Familienleben muss oft gleichsam

„auf Knopfdruck“ stattfinden, wenn gerade Zeit dafür ist. Die häufig spontan entstehende freie Zeit kann jedoch nicht immer für eigene oder familiale Belange genutzt werden, Synchronisationsprobleme der Zeiten und Bedürfnisse in Familien sind keine Seltenheit.

Eine dritte Form von Zeitlücken ergibt sich bei projektförmig organisierter Arbeit, wie sie zum Beispiel für Filmschaffende üblich ist, die für die Dauer einer Filmproduktion befristet beschäftigt sind. Aufgrund des permanenten Wechsels von Phasen der starken Eingebundenheit in Arbeit, in denen keine oder kaum Zeit für Familie bleibt, mit längeren Phasen, in denen nicht gearbeitet wird, findet hier *Familienleben in Phasen* statt. Durch besonders intensives Leben von Familie in den arbeitsfreien Phasen wird hier häufig versucht, die vorangegangenen „familialen Durststrecken“ zu kompensieren. Die Wochen und Monate dauernden Nichtarbeitsphasen werden insbesondere von Vätern als positiv erlebt, weil sie ihnen ermöglichen, Zeit mit ihrer Familie zu verbringen, die sie in einem Normalarbeitsverhältnis nicht hätten. Allerdings birgt das Aufschieben von Familie auch Enttäuschungspotenzial, denn Familienleben lässt sich nicht uneingeschränkt nachholen.

Zeitprobleme in Familien verschärfen sich, wenn beide Elternteile entgrenzt erwerbstätig sind. Betrachtet man Erwerbskonstellationen von Eltern, so findet sich ein typisches Arrangement, bei dem ein hoch entgrenzt arbeitender Partner einen mit plan- und gestaltbareren Arbeitszeiten und räumlichen Bedingungen an seiner Seite hat. In einer solchen Mischung von Stabilität und Flexibilität scheint eine funktionierende Balance möglich zu sein, ansonsten nimmt der alltägliche Abstimmungs- und Organisationsbedarf subjektiv zuviel Zeit und Energie in Anspruch,<sup>126</sup> oder der familiale Alltag lässt sich nicht mehr ohne die Hilfe weiterer Personen organisieren.

Besondere zeiträumliche Anforderungen an die Herstellung von Familie ergeben sich auch in Nachtrennungsfamilien. Die familial bedingte Multilokalität führt für getrennt lebende Elternteile und ihre Kinder zu einer

<sup>125</sup> Vgl. BMFSFJ (Anm. 1), S. 224; *Anmerkung der Redaktion*: Siehe auch den Beitrag von Ruth Stock-Homburg und Eva-Maria Bauer in diesem Heft.

<sup>126</sup> Vgl. Luise Behringer/Karin Jurczyk, Umgang mit Offenheit. Methoden und Orientierungen in der Lebensführung von JournalistInnen, in: Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (Anm. 22), S. 71–120.

Verknappung der vorher selbstverständlich gemeinsam verbrachten Zeit. Mit der Neuordnung der familialen Beziehungen nach einer Trennung müssen Eltern und Kinder auch neue raumzeitliche Praktiken zur Aufrechterhaltung von Familie unter nun dauerhaft multilokalen Bedingungen etablieren.

Ebenso haben die steigenden Anforderungen an die räumliche Mobilität von Erwerbstätigen zur Folge, dass Familienleben aufgrund der häufigen Abwesenheiten von Familienmitgliedern zunehmend multilokal und „virtuell“ stattfindet. Zeitlich begrenzte Abwesenheiten von Familienmitgliedern bergen zwar auch positive Aspekte für die Gestaltung von Familie. Im Unterschied zur Herstellung von Familie im Rahmen von face-to-face Kontakten und räumlicher Kopräsenz der Eltern und Kinder müssen aber unter multilokalen Bedingungen spezifische Praktiken entwickelt werden, die Sorgeleistungen, Erziehung und die Herstellung von sozialen Beziehungen über die räumliche Entfernung möglich machen. Die Entwicklungen im Bereich des Telekommunikationswesens sind hierbei von großer Bedeutung, denn Internet, E-Mail und Mobiltelefone ermöglichen es, Beziehungen zu Familienangehörigen auch über große Entfernung hinweg intensiver zu gestalten.<sup>127</sup> Müttern und Vätern ist es auf diese Weise möglich, auch über große Distanzen und längere Zeiträume der Trennung emotionale Bezugspersonen für ihre Kinder und als Paar in engem Kontakt mit ihrer Partnerin bzw. ihrem Partner zu bleiben. Allerdings hat das direkte und unmittelbare Miteinander der Familienmitglieder eine besondere Qualität, die durch virtuelle Formen der Interaktion nur begrenzt ersetzt werden kann. So hilfreich Handys und E-Mails sein mögen – auf Dauer ist die ausschließlich über technologische Hilfsmittel kommunizierende Familie nicht lebensfähig, weil die Beziehungen verarmen – ganz abgesehen davon, dass Fürsorgearbeit in der Regel körperliche Anwesenheit erfordert. Unsere empirischen Beobachtungen legen zudem nahe, dass es zeitliche Limits dafür gibt, bis zu welcher Dauer die Abwesenheit eines Familienmitglieds positiv genutzt werden kann, sowie dafür, wie viel Anwesenheit es als Kompensation für die Abwesenheiten braucht. Ge-

fühle der Entfremdung und Schwierigkeiten des Zurückfindens in die Familie nach Phasen der räumlichen Trennung sind nur einige der Probleme, die sich aufgrund von „subjektiv“ zu langen Abwesenheiten von der Familie ergeben.<sup>128</sup>

Die angesprochenen raum-zeitlichen Entgrenzungsprozesse in der Familie und dem Erwerbsbereich führen in ihrer Gesamtheit dazu, dass Zeiten der räumlichen Kopräsenz der Familienmitglieder in immer weniger Familien verlässlich und in regelmäßigen Rhythmen gegeben sind. Doch nicht nur die Quantität der räumlich kopräsenten Zeiten in Familien verändert sich, sondern auch ihre Qualität – wobei sich sowohl negative als positive Wirkungen erkennen lassen. Die Herstellung von Zeiten in räumlicher Kopräsenz, die „sinnvolle“ Nutzung von knapper und häufig sehr spontan entstehender gemeinsamer Zeit sowie die Entwicklung von Praktiken zur Aufrechterhaltung von Familie trotz räumlicher Trennung sind anspruchsvolle Gestaltungsaufgaben, die Familien heute zu bewältigen haben. Regelmäßige Familientelefonkonferenzen, das Nachreisen an den Arbeitsort eines Familienmitglieds oder mobiles Familienwohnen sind Beispiele für neue Praktiken im Umgang mit den beruflichen Anforderungen, mobil zu sein. In Familien sind Reflexionsprozesse darüber zu erkennen, wie die verbleibende knappe gemeinsame Zeit als Familie am besten gestaltet werden kann. Die wenige Familienzeit wird möglichst qualitativ hochwertig sowie sehr gezielt genutzt. Knappe Familienzeit führt so zu einer reflektierteren und planenderen Gestaltung des gemeinsamen Alltags und geht durchaus manchmal mit einem subjektiv intensiveren Erleben von Elternschaft einher.

Daneben ist jedoch *eine paradoxe Entwicklung* zu erkennen: Eltern suchen sehr bewusst im familialen Alltag nach Gelegenheiten für beiläufige Interaktionen bzw. sie versuchen, solche aktiv zu schaffen. Sie tun das durch die Initiierung von gemeinsamen Freizeitaktivitäten, die Umdeutung von Fahrten oder Begleittagen zu Terminen der Kinder als wertvolle Zeit des Austauschs sowie die Ritualisierung von bestimmten Aktivitäten und Zeitpunkten, wie z. B. das Sonntagsfrühstück, das Morgenkuscheln oder das gemeinsame Abendessen.

<sup>127</sup> Vgl. Raelene Wilding, ‚Virtual‘ Intimacies? Families Communicating Across Transnational Contexts, in: Global Networks, 6 (2006) 2, S. 125–142.

<sup>128</sup> Vgl. N. Schneider (Anm. 14).



Die doppelte Entgrenzung erfordert von Familien neue Gestaltungsleistungen im Rahmen ihrer alltäglichen Lebensführung. Dies gilt für die zeitlichen Rahmungen des Familienlebens wie für die Quantität und Qualität der räumlichen Kopräsenz. Permanent wechselnde Arbeitszeiten, die oft mit erhöhten psychischen und physischen Belastungen einhergehen, erschweren verbindliche Beziehungen und verlässliche Fürsorgeleistungen. Die Ausdünnung gemeinsamer Anwesenheiten und Aktivitäten über einen längeren Zeitraum hinweg macht es schwer, Familie als lebendiges Ganzes wahrzunehmen. Damit verschwindet tendenziell die Selbstverständlichkeit von Gelegenheiten für ein *Doing Family*, die Möglichkeit der Beiläufigkeit der sozialen Interaktionen droht verloren zu gehen.

Aus den hier angestellten Überlegungen ergibt sich im Hinblick auf die Zukunft von Familie ein Kaleidoskop künftiger Aufgaben für Forschung und Politik: *Erstens* steht die theoretische Weiterentwicklung und konzeptuelle Ausarbeitung des Begriffs der „Familie als Herstellungsleistung“ an. Zur empirisch fundierten Konzeptentwicklung sind *zweitens* weitere vertiefende empirische Untersuchungen der alltäglichen Lebensführung von Familien und ihrer Praktiken des *Doing Family* erforderlich. Wie erste Ergebnisse unseres derzeit laufenden Forschungsprojekts<sup>29</sup> zeigen, wirken manche der Alltagspraktiken, die von den familialen Akteuren im Umgang mit der doppelten Entgrenzung entwickelt werden, wiederum auf die Erwerbswelt zurück. Damit müssen *drittens* die Bedarfe zur Herstellung und Aufrechterhaltung von Familie zukünftig auch in der Erwerbswelt aktiv aufgegriffen werden, z. B. im Hinblick auf den Erhalt der Nachhaltigkeit des Arbeitsvermögens oder auf die Entwicklung von neuen Vereinbarkeitspolitiken.<sup>30</sup> *Viertens* rückt die Dimension Zeit als Qualitätszeit im Sinne von hergestellter Beiläufigkeit neu in den Blick.

<sup>29</sup> Vgl. das Projekt „Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie (Anm. 24).“

<sup>30</sup> *Anmerkung der Redaktion:* Siehe hierzu den Beitrag von Christiane Klenner in diesem Heft.

# Familienfreundliche Betriebe – Anspruch und Wirklichkeit

Dass Betriebe als familienpolitische Akteure auftreten, ist nicht neu. In der Bundesrepublik Deutschland richtete sich ihre familienunterstützende Rolle in den 1950er und 1960er Jahren vorrangig an den männlichen Arbeitnehmer,<sup>1</sup> der seine Familie zu ernähren hat.<sup>2</sup> Noch heute ist die Zahlung von freiwilligen Zulagen an Beschäftigte mit Kindern eine weit verbreitete familienbezogene betriebliche Maßnahme. Ein Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer profitiert davon.<sup>3</sup> Gleichzeitig waren – und sind teilweise immer noch – Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation und viele betriebliche Gegebenheiten am Leitbild des männlichen Familienernährers orientiert. Damit ist die Unterstellung verbunden, dass die Arbeitnehmer ihre Arbeit weitgehend unbelastet von Familienarbeit verrichten können, da ihnen die Ehefrauen den „Rücken freihalten“. Doch

## Christina Klenner

Dr. oec., geb. 1954; Referatsleiterin für Frauen- und Geschlechterforschung am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung, Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf. [Christina-Klenner@boeckler.de](mailto:Christina-Klenner@boeckler.de) [www.wsi.de](http://www.wsi.de)

<sup>1</sup> In der DDR wurde dagegen stärker auch durch betriebliche Maßnahmen die Erwerbstätigkeit der Frau gefördert, z. B. durch Betriebskindergärten und Ferienlager für Schulkinder.

<sup>2</sup> Vgl. Irene Gerlach, Einleitung, in: Alexander Dilger/Irene Gerlach/Helmut Schneider (Hrsg.), *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*, Wiesbaden 2007, S. 22.

<sup>3</sup> Vgl. BMFSFJ (Hrsg.), *Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern und Pflegeaufgaben*, Berlin 2004, S. 29.

dies entspricht immer weniger der Realität, denn das Familienernährermodell verliert an Bedeutung. Heute überwiegen die Zweiverdienerpaare. Daneben wächst die Zahl der Alleinerziehenden.

Daher steht gegenwärtig eine andere Grundrichtung für das familienpolitische Engagement von Betrieben im Vordergrund: Es geht darum, Frauen und Männer dabei zu unterstützen, berufliche Arbeit und Familie alltäglich in Einklang zu bringen.

Forderungen nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind seit langem erhoben worden. Heute ist es dringender denn je erforderlich, die Situation zu verbessern. Eine wachsende Zahl von Arbeitnehmern ist mit der Frage konfrontiert, ob und wie die betrieblichen Bedingungen ihnen eine Balance von Familie und Beruf erlauben. Denn zum einen ist die Erwerbstätigkeit von Müttern – insbesondere von Müttern kleiner Kinder – immer weiter angestiegen. Zum anderen sind viele Väter heute in die Alltagsarrangements der Familie eingebunden.<sup>14</sup> Auch wenn in quantitativer Hinsicht der Beitrag der meisten Väter zur Familienarbeit bescheiden ist,<sup>15</sup> sind die Veränderungen in den letzten Jahren unverkennbar: Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nicht länger ein nur Frauen betreffendes Anliegen. 71 Prozent der Väter, die im Rahmen einer Onlineumfrage antworteten, empfanden einen Konflikt zwischen dem gewollten beruflichen und gewünschten familiären Engagement.<sup>16</sup>

Nicht nur Mütter und Väter sind mit der Vereinbarkeitsfrage konfrontiert, sondern auch Beschäftigte, die Angehörige pflegen. Mit zunehmender Lebenserwartung wird der Anteil der Pflegebedürftigen steigen. Gleichzeitig wird es weniger nichterwerbstätige

Frauen geben, die die Pflege übernehmen können. Die Kombination von beruflicher Arbeit und Pflege ist deshalb ebenfalls von zunehmender Bedeutung. Neben der Verbesserung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind auch die Betriebe gefordert, mit familiengerechten Arbeitsbedingungen die Schwierigkeiten einer Balance der Lebensbereiche zu mildern. Familienfreundlichkeit wird immer mehr ein Attribut, das Betriebe benötigen, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Viele Betriebe haben durchaus ein Interesse daran, eingearbeitete Fachkräfte nach einer kurzen familienbedingten Auszeit wieder einzusetzen. Dies gilt umso mehr, wenn Betriebe sich im Wettbewerb um gute Fachkräfte behaupten müssen.<sup>17</sup>

Was halten Mütter, Väter und Pflegende für einen familienfreundlichen Betrieb für besonders wichtig? Darauf will ich im Folgenden eingehen. Grundlage bilden die vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) in Kooperation mit dem DGB und EMNID durchgeführte repräsentative Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern,<sup>18</sup> mehrere weitere Erhebungen<sup>19</sup> sowie statistische Analysen der Daten.<sup>10</sup>

Jüngere Erwachsene mit und ohne Kinder, die von Allensbach 2005 gefragt wurden, was

<sup>17</sup> Unternehmen gaben als meistgenannten Grund für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen an: „Qualifizierte Mitarbeiter halten oder gewinnen“ (83,4 Prozent), vgl. BMFSFJ und Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln (Hrsg.), Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?, Köln 2006.

<sup>18</sup> Die Studie wurde im November/Dezember 2003 im Auftrag des Bundesfamilienministeriums unter Leitung der Autorin durchgeführt. Es wurden 2000 abhängig Beschäftigte mit mindestens einem Kind (unter 18 Jahren), einem behinderten Kind (ohne Altersbegrenzung) oder regelmäßigen Pflegeaufgaben bundesweit befragt. Vgl. BMFSFJ (Anm. 3).

<sup>19</sup> Vgl. IGS (Anm. 6); BMFSFJ und IW (Anm. 7); Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, durchgeführt vom Institut für Demoskopie Allensbach, hrsg. vom BMFSFJ 2005; BMFSFJ und Familienforschung Baden-Württemberg (Hrsg.), Monitor Familienforschung, Nr. 8: Familienbewusste Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenskultur, Berlin-Stuttgart, Dezember 2006.

<sup>10</sup> Vgl. Christina Klenner/Tanja Schmidt, Familienfreundlicher Betrieb: Einflussfaktoren aus Beschäftigtensicht, erscheint in den WSI-Mitteilungen 2007.

<sup>14</sup> Vgl. Jan Künzler u. a., Gender division of labour in unified Germany, WORC Report, Tilburg 2001; Christina Klenner/Svenja Pfahl, Stabilität und Flexibilität. Ungleichmäßige Arbeitszeitmuster und familiäre Arrangements, in: Hartmut Seifert (Hrsg.), Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt/M.–New York 2005, S. 124–168.

<sup>15</sup> Vgl. Peter Döge/Rainer Volz, Was machen Männer mit ihrer Zeit? – Zeitverwendung deutscher Männer nach der Zeitbudgetstudie 2001/2002, in: Alltag in Deutschland. Analysen zur Zeitverwendung. Forum Bundesstatistik, Band 43, Wiesbaden 2004.

<sup>16</sup> Vgl. IGS 2005: Onlineumfrage: Väter zwischen Karriere und Familie, im Auftrag der Wirtschaftswoche.

ein Betrieb, der familienfreundlich sein will, tun muss, stellten flexiblere Arbeitszeiten an die erste Stelle.<sup>11</sup> Unsere Befragung der konkret Betroffenen ergab ebenfalls, dass familienfreundliche Arbeitszeiten an erster Stelle der Bereiche mit dem größten Handlungsbedarf stehen.<sup>12</sup> Allerdings sind damit nicht vorrangig flexiblere, sondern vor allem kürzere Arbeitszeiten gemeint.<sup>13</sup> Darüber hinaus sehen Mütter und Väter finanzielle Unterstützung, aber auch Freistellungsmöglichkeiten und ein gutes Betriebsklima als wichtig an.

Nachfolgend werden als wichtige Elemente und damit Handlungsfelder für mehr Familienfreundlichkeit im Betrieb behandelt:

- ein betriebliches *Klima*, das die Bedeutung von Familienaufgaben anerkennt und Müttern, Vätern und Pflegenden erlaubt, ihre Bedürfnisse im Betrieb zu artikulieren und ihre Rechte in Anspruch zu nehmen;
- eine familiengerechte *Arbeitszeitgestaltung*, die sich sowohl auf die Arbeitszeitdauer als auch auf die Flexibilität und Lage der Arbeitszeiten bezieht;
- eine *Arbeitsorganisation*, die familiäre Bedürfnisse berücksichtigt;
- die Gestaltung der Bedingungen zu Beginn, während und nach Ablauf der *Elternzeit*;
- das Angebot *betrieblicher Unterstützungsleistungen* für Eltern, beispielsweise finanzielle Zulagen, betriebliche Kindereinrichtungen sowie Service- und Vermittlungsleistungen.<sup>14</sup>

Abschließend wird der Stand der Bemühungen um familienfreundliche Betriebe skizziert.

## Familienfreundliches Betriebsklima

Das Klima im Betrieb gehört zu den Faktoren, die in den Augen der Befragten die Familienfreundlichkeit eines Betriebes am stärksten beeinflussen. Es wiegt weitaus schwerer als diese oder jene familienfreundli-

<sup>11</sup> Vgl. Familienfreundlichkeit im Betrieb (Anm. 9).

<sup>12</sup> Vgl. BMFSFJ (Anm. 3).

<sup>13</sup> Das zeigte eine multivariate Analyse der Daten: In erster Linie beeinflussen kürzere Arbeitszeiten die Vereinbarkeitsbewertung positiv, wohingegen die viel diskutierte Rolle von flexiblen Arbeitszeitmodellen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kaum ins Gewicht fällt, vgl. Chr. Klenner/T. Schmidt (Anm. 10).

<sup>14</sup> Weitere Handlungsfelder beziehen sich auf das Entwickeln von Führungskompetenzen von Führungskräften. Gerade sie haben durch familienbewusstes Verhalten auf die oben genannten Handlungsfelder Einfluss. Auch die Information über die familienbezogenen Maßnahmen ist nicht zu vernachlässigen, damit die Angebote auch genutzt werden können. Vgl. BMFSFJ und Familienforschung (Anm. 9).

che Einzelmaßnahme.<sup>15</sup> Eltern und Pflegende wünschen sich mehr Verständnis und Rücksichtnahme auf familiäre Bedürfnisse sowie Anerkennung ihrer Leistungen – das waren wiederkehrende Antworten auf die offene Abschlussfrage im Rahmen unserer Befragung. Als Väter gefragt wurden, was notwendig sei, um mehr Männer zu motivieren, Erziehungsurlaub zu nehmen, stand erstaunlicherweise an erster Stelle nicht eine bessere finanzielle Unterstützung, sondern „höhere Anerkennung für Familienarbeit in der Gesellschaft“.<sup>16</sup>

Die Reaktionen der Kolleginnen und Kollegen auf die Inanspruchnahme von familienbezogenen Rechten wirken sich stark darauf aus, ob die Befragten ihren Betrieb als familienfreundlich ansehen. Es ist den Befragten überaus wichtig, dass auf die Inanspruchnahme der Elternzeit oder einer Freistellung wegen eines kranken Kindes positiv oder sachlich-neutral reagiert wird. Müssen negative Reaktionen – abschätzige Bemerkungen oder gar diskriminierende Praktiken – hingenommen werden, mindert das ihre Zustimmung zur Familienfreundlichkeit ihres Betriebes in starkem Maße. Männer schätzen bisher ein, dass die Inanspruchnahme von Elternzeit berufliche Nachteile mit sich bringt.<sup>17</sup> Auch hoch qualifizierte Frauen haben damit zu kämpfen, dass sie von Karrierepfaden abgeschnitten werden,<sup>18</sup> wenn sie sich für Familie entscheiden.

Ein familienfreundlicher Betrieb zeichnet sich durch ein Klima aus, in dem die Inanspruchnahme sozialer Rechte – Elternzeit, Teilzeit, Freistellung zur Pflege kranker Kinder – nicht negativ sanktioniert, sondern voll

<sup>15</sup> Vgl. Chr. Klenner/T. Schmidt (Anm. 10).

<sup>16</sup> Laszlo A. Vaskovic/Harald Rost, Väter und Erziehungsurlaub, Band 179 der Schriftenreihe des BMFSFJ, Stuttgart 1999, S. 155 f.

<sup>17</sup> Vgl. P. Döge/R. Volz (Anm. 5).

<sup>18</sup> Vgl. Angelika Koch, Teilzeitregelung in Führungspositionen für Beschäftigte mit Kindern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (2007) 7, S. 21–26. Eine neue Studie zu Frauen in Führungspositionen zeigt, dass diese sehr lange Arbeitszeiten haben. Nach Karrierehindernissen befragt, nennen die weiblichen Führungskräfte am häufigsten die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Vgl. Lotte Habermann-Horstmeier, Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen. Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement, Schriftenreihe Band I des Steinbeis Technologietransferzentrums, Villingen-Schwenningen 2007.

akzeptiert wird: Menschen mit Fürsorgeaufgaben werden nicht als weniger leistungsfähig oder geringer motiviert herabgesetzt.

Ein solcher Betrieb zeichnet sich durch eine Unternehmensphilosophie aus, derzufolge die Beschäftigten nicht nur als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern potenziell auch als „fürsorgliche Menschen“ gelten, die außerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit andere Aufgaben zu erfüllen haben, etwa die Betreuung ihrer Kinder oder die Pflege Angehöriger. Auch wenn das aktuell immer nur auf einen Teil der Beschäftigten zutrifft – 37 Prozent der abhängig Beschäftigten leben mit einem Kind unter 18 Jahren im Haushalt zusammen –, im Laufe des Lebens sind die meisten Menschen eine Zeit lang mit Erziehungs-, Fürsorge- oder Pflegeaufgaben konfrontiert, ob bei Kindern, Enkelkindern, alten Eltern oder einem kranken Partner.

Daher heißt es, Abschied zu nehmen vom „fürsorgelosen Arbeiter“ und stattdessen das Recht, aber auch die Pflicht jedes Menschen zur Fürsorge gegenüber jenen anzuerkennen, die sich nicht allein versorgen können.

## Familiengerechte Arbeitszeitgestaltung

Männer und Frauen wünschen sich im Durchschnitt spürbar kürzere Arbeitszeiten, als sie tatsächlich haben.<sup>19</sup> Mehr als die Hälfte der Mütter wünscht sich kürzere Arbeitszeiten. Auch bei den Vätern würden mehr als drei Viertel lieber weniger arbeiten. Umgekehrt ist rund ein Viertel der Mütter nicht damit zufrieden, nur wenige Stunden zu arbeiten: Diese Frauen würden ihre Arbeitszeit gern aufstocken.<sup>20</sup>

Die Differenz der Durchschnittsarbeitszeiten von Müttern und Vätern liegt mit mehr als 15 Stunden pro Woche noch weit über jener aller Frauen und Männer: Während Mütter kürzer arbeiten als Frauen ohne Kinder, arbeiten Väter sogar länger als Männer ohne Kinder. Das begrenzt die Zeit der Väter für Kinder erheblich. Doch auch von den Müttern arbeitet ein Teil Vollzeit oder darüber hinaus. Hoch

<sup>19</sup> Vgl. Elke Holst, Arbeitszeitwünsche von Frauen und Männern liegen näher beieinander als tatsächliche Arbeitszeiten, in: DIW-Wochenbericht, (2007) 14/15, S. 209–215.

<sup>20</sup> Vgl. BMFSFJ (Anm. 3).

qualifizierte Mütter arbeiten deutlich länger als gering qualifizierte, ostdeutsche Mütter wesentlich länger als westdeutsche.

Die Arbeitszeiten verteilen sich über ein breites Spektrum, liegen aber kaum im gewünschten mittleren Bereich zwischen 26 und 37 Stunden. Dies ist kaum anders als durch betriebliche Praktiken erklärbar, die oftmals nur Vollzeit, halbe Stellen oder Minijobs zulassen. Eine zentrale Aufgabe, die auf betrieblicher Ebene gelöst werden muss, besteht darin, den Wünschen nach kürzeren Arbeitszeiten zu entsprechen.

## Optionalität der Arbeitszeit

Teilzeitarbeit ist bereits weit verbreitet, doch von einer echten Wahlfreiheit der Arbeitszeit kann nicht die Rede sein. So bekannt und selbstverständlich das Instrument der Teilzeit zur Vereinbarung von Familie und Beruf auch erscheinen mag, Teilzeitarbeit ist *keineswegs eine betriebliche Selbstverständlichkeit*. Längst nicht alle Betriebe offerieren die Möglichkeit von Teilzeitarbeitsverhältnissen.<sup>21</sup> Mit dem seit 2001 geltenden Teilzeit- und Befristungsgesetz wurde ein wichtiger Schritt in Richtung Wählbarkeit der Arbeitszeitdauer getan. Doch das Gesetz gilt nicht für Betriebe mit weniger als 15 Beschäftigten. Der Betrieb kann zudem unter Verweis auf entgegenstehende Gründe die Wünsche nach Teilzeitarbeit zurückweisen. Außerdem ist zu vermuten, dass Arbeitnehmer Teilzeitwünsche dann gar nicht erst vorbringen, wenn sie Nachteile befürchten, weil eine ausgeprägte „Vollzeitmentalität“ im Betrieb herrscht.

Nach wie vor wird – insbesondere bei qualifizierten Tätigkeiten – volle Verfügbarkeit erwartet und unterstellt, dass die Arbeitsteilung immer nach dem Maßstab eines Vollzeit-

<sup>21</sup> In etwa einem Drittel der privaten Betriebe mit Betriebsrat (mit mindestens 20 Beschäftigten) gab es nach Angaben der Betriebsräte keine Teilzeitarbeit. Vgl. Christina Klenner, Gender – ein Fremdwort für Betriebsräte?, in: WSI-Mitteilungen, (2004) 5, S. 277–286. Unter den Arbeitgebern gaben 2003 sogar nur 40 Prozent an, durch vorübergehende Teilzeit zu einer familienfreundlichen Arbeitswelt beizutragen. In der Wiederholungsbefragung von 2006 gab es leider keine Angaben zur Verbreitung von Teilzeitarbeit. In der Mehrheit der Betriebe (73 Prozent) gab es nach Arbeitgeberangaben individuelle Arbeitszeiten und zu 67 Prozent wurde flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit angeboten, vgl. BMFSFJ und IW (Anm. 7).

arbeitsverhältnisses organisiert sein müsse. Die traditionelle Arbeitsorganisation wird als unveränderlich angesehen. Das heißt jedoch nicht, dass Änderungen unmöglich sind, sondern nur, dass der Aufwand arbeitsorganisatorischer Änderungen gescheut wird. Arbeitszeiten sind im Laufe der Geschichte immer wieder verändert worden. Es gilt also anzuerkennen, dass jede Veränderung der Arbeitszeit normalerweise arbeitsorganisatorische Änderungen notwendig macht.

Aber selbst bei realisierbarem Teilzeitwunsch lässt sich der gewünschte Arbeitszeitumfang oftmals nicht verwirklichen. Es ist heute im Durchschnitt immer noch schwierig bis unmöglich, ein Teilzeitarbeitsverhältnis mit *individuell gewünschtem Arbeitszeitvolumen* einzugehen. Den Arbeitszeitwünschen vieler Mütter entsprechend gilt es, Teilzeit mit einem höheren Stundenvolumen (25 bis 30 oder sogar mehr Stunden) zu ermöglichen. Die Möglichkeit, die Arbeitszeitdauer zu wählen, darf nicht nur einmalig gegeben sein, sonst kann sie auch deshalb nicht oder nicht genügend genutzt werden, weil sie vielleicht in eine Sackgasse führt. Denn das leistbare Stundenvolumen ändert sich in der Regel mit dem Heranwachsen der Kinder. Eine befristet vereinbarte Teilzeitphase kann ein Weg sein, die Arbeitszeit zum späteren Zeitpunkt wieder aufzustocken.

## Wider die „Anwesenheitskultur“

Nach wie vor werden zu viele Überstunden geleistet, teils bezahlt, teils unbezahlt, teilweise in Freizeit ausgeglichen und teilweise ohne jede Kompensation.<sup>22</sup> Lange oder überlange Arbeitszeiten haben dabei nicht nur in angeordneten Überstunden ihre Ursache, sondern auch in einer betrieblichen Kultur, die eine Rundumverfügbarkeit als Leistungskriterium – als Ausweis unbedingter Loyalität und als Wettbewerbsvorteil – erachtet. Die unbezahlte Mehrarbeit ist gerade in jüngster Zeit angestiegen.<sup>23</sup>

Die meisten in Vollzeit beschäftigten Eltern würden Überstunden gern vermeiden, arbeiten aber – in der Anwesenheitskultur und Loyalitätskonflikten gefangen – nicht selten

<sup>22</sup> Vgl. E. Holst (Anm. 19).

<sup>23</sup> Vgl. Silke Anger, Zur Vergütung von Überstunden in Deutschland: Unbezahlte Mehrarbeit auf dem Vormarsch, in: DIW-Wochenbericht, (2006) 15/16, S. 189–196.

bedeutend länger. Der oder die Einzelne kann hier kaum ausbrechen, ohne gravierende Nachteile hinzunehmen. Im ersten Schritt kommt es daher auf betrieblicher Ebene darauf an, jede geleistete Arbeitsstunde durch Erfassung sichtbar zu machen, um der unkontrollierten Arbeitszeitverlängerung ohne zeitlichen Ausgleich einen Riegel vorzuschieben. Geeignet sind hierfür Arbeitszeitkonten. Colette Fagan schlägt vor, das „kluge Arbeiten“ („smart working“) anstelle der Anwesenheitskultur zu etablieren. Hier geht es darum, durch eine konsequente Orientierung an den Arbeitsaufgaben dem Arbeitstag eine produktive Struktur zu geben und dabei zeitfressende Prozeduren zu identifizieren und zu beseitigen.<sup>24</sup> Insbesondere Frauen würden sich mehr Übernahme von Verantwortung zutrauen, würden sie am Maßstab des „smart working“ anstatt an langer Anwesenheit gemessen.

Über die Optionalität der Arbeitszeiten und den Überstundenabbau hinaus können weiterreichende Lösungen im Rahmen einer *lebensphasenbezogenen Arbeitszeitgestaltung* gefunden werden. Ein umfassendes sozial- und arbeitszeitpolitisches Konzept und entsprechende gesetzliche Regelungen stehen in dieser Hinsicht noch aus.<sup>25</sup> Doch gibt es heute bereits Beispiele für lebensphasenbezogene Modelle in Betrieben. Für die Familien wie auch für Pflege- oder Weiterbildungsphasen kann zum Beispiel die Option einer verkürzten Arbeitswoche angeboten werden (in Großbritannien als „compressed working week“ bekannt), zum Beispiel 38 Stunden an 4 Tagen, oder das „time term working“, was bedeutet, dass während der Schulferien nicht gearbeitet wird. Auch Kurzsabbaticals – etwa um die Einschulung eines Kindes zu begleiten – werden vereinzelt angeboten.

## Familienorientierte Arbeitszeitflexibilität

Vielfältige Wechselfälle des Lebens mit Kindern fordern das Handeln der Eltern, so dass im Alltag bisweilen ein Abweichen von der normalen Arbeitszeit erforderlich wird. El-

<sup>24</sup> Vgl. Colette Fagan, Gender and working time in industrialized countries, in: Jon C. Messenger (Ed.), Working time and Worker's preferences in industrialized countries. Finding the balance, London–New York 2004.

<sup>25</sup> Vgl. die Ideen zum Optionszeitenmodell im 7. Familienbericht.

tern werden zum Beispiel am Nachmittag gebraucht, wenn ein Arztbesuch notwendig ist oder der Kindergeburtstag gefeiert werden soll. Sinnvoll sind Arbeitszeitmodelle, die eine weitgehend selbstbestimmte Entscheidung über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie über kurzfristige Arbeitsunterbrechungen und freie Tage ermöglichen. Gleitzeitarbeit, Überstundenkonten, Arbeitszeitfestlegung im Team („zeitautonome Gruppen“) oder Vertrauensarbeitszeit können – wenn die Arbeitszeitmodelle gut reguliert sind – dazu beitragen, die Spielräume der Beschäftigten zu vergrößern. Doch darf die Rolle flexibler Modelle nicht überbewertet werden. Die Arbeitszeitdauer hat in der statistischen Analyse ein stärkeres Gewicht für die Beurteilung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als die Flexibilität.<sup>126</sup>

Eltern brauchen ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Flexibilität ihrer Arbeitszeiten.<sup>127</sup> Viele täglich wiederkehrende Aufgaben führen zu relativ regelmäßigen Rhythmen im Familienalltag. Alle Flexibilisierungsformen, welche die Planbarkeit der Arbeitszeiten einschränken, stellen Eltern vor zusätzliche Schwierigkeiten. Betrieblich veranlasste Arbeitszeitkonten, in deren Rahmen die Arbeitszeiten kurzfristig an Auftragslage oder Kundenwünsche angepasst werden, sind problematisch für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, weil sie die Alltagsorganisation zusätzlich erschweren.

Problematisch ist auch Erwerbsarbeit zu Zeiten, in denen die Versorgung der Kinder erfolgt. Vom Biorhythmus der Kinder her sowie aufgrund der Betreuungszeiten in Kindereinrichtungen sind der späte Nachmittag und frühe Abend eigentlich unverzichtbare Familienzeiten.

Als schlecht vereinbar werden auch Arbeitszeiten beurteilt, die traditionell für Familienaktivitäten genutzt werden, wie der Sonntag. Arbeit am Wochenende, die in den vergangenen Jahren immer weiter zugenommen hat, gehört zu den wichtigsten Faktoren, die die Vereinbarkeitsbewertung verschlechtern.<sup>128</sup> Für familienfreundliche Betriebe kommt es darauf an, „familienfeindliche Ar-

beitszeiten“ wo immer möglich einzuschränken. Das gedankenlose Anberaumen von Sitzungen am Spätnachmittag sollte der Vergangenheit angehören. Wo Arbeit am Abend oder am Wochenende erforderlich ist – wie im Dienstleistungsbereich –, können bei der Arbeitszeit- und Einsatzplanung die Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berücksichtigt werden. So gibt es Betriebsvereinbarungen, nach denen Beschäftigte mit Kindern bestimmter Altersgruppen von besonderen Arbeitszeiten, etwa der Arbeit am Abend, ausgenommen werden.

Wichtig ist darüber hinaus die Möglichkeit von Kurzzeitfreistellungen, beispielsweise bei Krankheit des Kindes oder ad hoc auftretenden Pflegeproblemen. Neben gesetzlichen und tariflichen Freistellungsregelungen können Arbeitszeitkonten dazu dienen, diese Zeitbedarfe unkompliziert und ohne Einkommenseinbußen aufzufangen. Grundvoraussetzung ist, dass die Verfügungsrechte über die Zeiten weitgehend bei den Beschäftigten selbst liegen.

## Arbeitsorganisation

Fast immer wird von Arbeitszeitregelungen, welche die Balance von Familie und Beruf erleichtern sollen, die Organisation der Arbeit tangiert. Es muss entschieden werden, welche Aufgaben verlagert, welche rationalisiert werden können und wo Personalersatz notwendig ist. Dabei ist das Problem zu lösen, dass die Berücksichtigung familiärer Belange nicht einfach auf Kosten der anderen Beschäftigten erfolgen kann, sondern dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten auszutarieren sind.

Eine familiengerechte Arbeitsorganisation berücksichtigt grundsätzlich bei allen Entscheidungen die Bedürfnisse der Arbeitnehmer mit Familienaufgaben. Wo das geschieht, beurteilen die Betroffenen die Familienfreundlichkeit des Betriebes signifikant besser. Was das arbeitsorganisatorisch jeweils konkret bedeutet, hängt von der Art der Arbeit, den betrieblichen Abläufen und Teambeziehungen ab.

Eine arbeitsorganisatorische Lösung, die familiengerecht sein kann – wenn sie auch bei Weitem nicht für alle Arten von Arbeit in Frage kommt –, ist die Telearbeit. Das heißt, dass Beschäftigte von zu Hause aus arbeiten

<sup>126</sup> Vgl. Chr. Klenner/T. Schmidt (Anm. 10).

<sup>127</sup> Vgl. ausführlich Chr. Klenner/S. Pfahl (Anm. 4).

<sup>128</sup> Vgl. Chr. Klenner/T. Schmidt (Anm. 10).

können. In der Regel wird hier jedoch nur ein Teil der Arbeit erledigt. Telearbeit kann den Alltag von Eltern entspannen und für zusätzliche kleine Flexibilitätsspielräume sorgen, ohne dass das Arbeitsergebnis darunter leidet. Telearbeit wird im Übrigen nicht nur für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingesetzt. Sie führt auch zur Reduzierung langer Pendelzeiten zur Arbeit und wirkt dadurch entlastend. In vielen Fällen erhöht sie die Effizienz der Aufgabenerledigung.

Ein knappes Viertel (23 Prozent) der Arbeitnehmer mit Kindern oder Pflegeaufgaben gab 2003 an, dass in ihrem Betrieb Telearbeit möglich sei, unter diesen nutzten 42 Prozent die Möglichkeit auch tatsächlich.<sup>29</sup> Nicht alle Beschäftigten sind an Telearbeit interessiert. Vor allem darf diese nicht als Ersatz für eine gute Kinderbetreuungseinrichtung angesehen werden.

## Elternzeit für Mütter und Väter

Seit Anfang des Jahres 2007 ist es für Mütter und Väter möglich, Elterngeld als Lohnersatzleistung in Anspruch zu nehmen. Mit dem Elterngeld wird ein Signal gegen jahrelange Berufsunterbrechung von Müttern gesetzt. Eine schnelle Rückkehr in den Beruf wird nahe gelegt. Mit den „Vätermonaten“ wird ein Anreiz zur Übernahme von Fürsorgeverantwortung durch die Väter geschaffen. Das neue Gesetz birgt Chancen für mehr Geschlechtergerechtigkeit, indem der Gefahr einer frühen Verfestigung der Rollen – der Mutter als Sorgende und des Vaters als Ernährer – das Angebot zu mehr Rollenvielfalt für beide Geschlechter entgegengesetzt wird.

Doch das neue Gesetz ist vor allem eine Herausforderung für einen Wandel der betrieblichen Kultur. Teilen sich beispielsweise Eltern die Elternzeit, für die Elterngeld gezahlt wird (maximal 14 Monate), so nehmen Mutter und Vater nach jeweils sieben Monaten Auszeit ihre berufliche Tätigkeit wieder auf. Nur wenn ihre Bedürfnisse, die sich aus der Versorgung eines Kleinkindes ergeben, im betrieblichen Alltag berücksichtigt werden, kann eine Parallelität von beruflicher Arbeit und Fürsorge von Mutter und Vater gelebt werden.

<sup>29</sup> Vgl. BMFSFJ (Anm. 3).

Unter welchen betrieblichen Voraussetzungen können Mütter und Väter die Elternzeit unbesorgt – und mit der Freude, die eine solche besondere Lebensphase bringen kann – in Anspruch nehmen?

Von einer Atmosphäre im Betrieb, die die Nutzung elternbezogener Rechte ohne Diskriminierung möglich macht, war schon die Rede. Ein Gespräch mit den Elternzeit beantragenden Beschäftigten über ihre weitere berufliche Perspektive dürfte vor diesem Hintergrund vor Antritt der Auszeit sinnvoll sein. Hier können Vertretungskonzepte, die Übergabe der Arbeiten sowie die Bedingungen der Rückkehr in den Betrieb besprochen werden. Auch Führungsaufgaben sind mit der Fürsorge für kleine Kinder vereinbar, wenn die nötigen Bedingungen dafür geschaffen werden.

Während der Elternzeit haben die meisten Eltern ein Interesse daran, mit dem Betrieb in Verbindung zu bleiben. Sie wünschen sich außer dem Kontakt zu ihren Kolleginnen und Kollegen Angebote von Seiten des Betriebes, um die Elternzeit mit einer Teilzeitarbeit oder einer Weiterbildung zu kombinieren. Sieben von zehn Befragten würden gegebenenfalls auch während der Elternzeit als Vertretung im Betrieb einspringen. Doch die Betriebe entsprachen zum Zeitpunkt der Befragung diesen Erwartungen kaum.<sup>30</sup>

## Familienunterstützende Maßnahmen

Familienunterstützende Maßnahmen können in bestimmten Situationen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Von besonderer Bedeutung ist die Notfallbetreuung für Kinder. Wenn die normale Kinderbetreuung ausfällt, sei es durch Schließzeiten der Kindereinrichtung, sei es durch Krankheit der Tagesmutter, brauchen die Eltern einen unkomplizierten Zugriff auf eine Ausweichlösung. Betriebe, die eine solche Notfallbetreuung anbieten, haben Verträge mit Tagesmüttern oder mit einem Familienservice vor Ort, der im Bedarfsfall kurzfristig die Betreuung übernimmt. Das kann auch für Mütter und Väter sinnvoll sein, deren Arbeit manchmal den zeitlichen Rahmen normaler Kinderbetreuung sprengt, beispielsweise bei Dienstreisen. Zum Zeitpunkt der WSI-Befragung hatte rund jede und jeder fünfte Befragte

<sup>30</sup> Vgl. ebd.

die Möglichkeit, eine betrieblich organisierte Notfallbetreuung zu nutzen. Diese Maßnahme wird sehr geschätzt.

Im Mittelpunkt der Diskussion über familienfreundliche Maßnahmen stehen infolge des Mangels an öffentlichen Einrichtungen die Betriebskindergärten. Ein Angebot an Plätzen in betrieblichen Kindertageseinrichtungen finden bisher nur wenige Beschäftigte vor (rund sechs Prozent). Allerdings wollen auch nicht alle Eltern ihr Kind in einer betrieblichen Einrichtung betreuen lassen. Ein ungünstiger Aspekt ist die räumliche Zentralisierung des Betreuungsangebots, die lange Wegezeiten mit sich bringen kann.

Möglich sind auch Hilfen bei der Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen oder Plätzen in Pflegeeinrichtungen, ebenso das Angebot von hauswirtschaftlichen Dienstleistungen oder Ferienbetreuung für Kinder der Beschäftigten. Obwohl viele Arbeitnehmer sich derartige Angebote wünschen, ist ihre Verbreitung gering. Daneben gehören Geldleistungen wie Zuschüsse zu den Kinderbetreuungskosten zu den familienpolitischen betrieblichen Maßnahmen.

## Viel öffentliche Aufmerksamkeit – wenig konkrete Aktivitäten

Seit einigen Jahren richtet die Politik ihr Augenmerk auf mehr Familienfreundlichkeit in den Betrieben. Eine gemeinsame Erklärung der Bundesregierung und von Vertretern von Gewerkschaften und Wirtschaft – „Deutschland braucht eine familienbewusste Arbeitswelt“ – wurde in diesem Jahr verabschiedet. Zahlreiche Initiativen, wie etwa das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie. Unternehmen gewinnen“ wurden gestartet. Die Gewerkschaften initiierten das DGB-Projekt „Vorfahrt für Familien“. Durch die Aktivitäten und Veröffentlichungen ist es gelungen, dem Thema mehr öffentliche Aufmerksamkeit zuteil werden zu lassen.

Doch die Realität in den Betrieben verändert sich nur sehr langsam. So ist bislang nur eine Minderheit der Betriebe familienpolitisch aktiv geworden. Im Rahmen der WSI-Betriebsrätebefragung 2004/2005 gaben 31 Prozent der befragten Betriebsräte an, dass sie sich mit dem Thema familienfreundliche

Arbeitsbedingungen beschäftigt hatten. Rund die Hälfte von ihnen schätzte ein, viel erreicht zu haben.<sup>31</sup> Das Themenfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes explizit zu den Aufgaben des Betriebsrates. Vereinbarungen zur Verbesserung der Bedingungen waren jedoch nur in 7,2 Prozent der Betriebe zu diesem Thema in Kraft.<sup>32</sup> Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf bieten 7 Prozent der Betriebe an.<sup>33</sup>

Nach dem jüngsten Unternehmensmonitor des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) haben die befragten Betriebe ihr Angebot an allen abgefragten familienfreundlichen Maßnahmen zwischen 2003 und 2006 gesteigert, allerdings von einem meist niedrigen Niveau aus.<sup>34</sup> Am stärksten hat bei den Betrieben die Wertschätzung des Themas zugenommen.

Nach Einschätzung der berufundfamilie gGmbH liegen die Finanzdienstleister, Energieversorger und Chemieunternehmen weit vorn, Baugewerbe, Handel und die östlichen Bundesländer haben dagegen den stärksten Nachholbedarf.<sup>35</sup> Neben gesetzlichen Regelungen – etwa durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz sowie die Neuregelung des Elterngeldes, die konkrete Handlungsanforderungen an die Betriebe vermitteln – ist qualitative Tarifpolitik ein weiterer möglicher Weg zur Förderung der Familienfreundlichkeit. Bereits seit Beginn der 1990er Jahre gibt es in einigen Tarifverträgen Regelungen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die

<sup>31</sup> Vgl. Christiane Lindecke, Geschlechterpolitik im Betrieb, in WSI-Mitteilungen, (2005) 6, S. 322–328.

<sup>32</sup> Betriebe mit Betriebsrat ab 20 Beschäftigte vgl. ebd. Für gute Regelungsbeispiele vgl. Manuela Maschke/Gerburg Zurholt, Chancengleich und familienfreundlich, Analyse und Handlungsempfehlungen. Schriftenreihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Bund-Verlag 2006.

<sup>33</sup> Pressemitteilung der berufundfamilie gGmbH vom 12. 6. 2007.

<sup>34</sup> Eine Ausnahme hinsichtlich der geringen Verbreitung von Maßnahmen ist das Angebot an flexiblen Arbeitszeiten. (Vgl. Anm. 7 S. 14.) Wie aus der Forschung zu Arbeitszeitflexibilisierung bekannt, dürften diese Modelle allerdings in vielen Fällen nicht explizit als familienfreundliche Maßnahmen, sondern vorwiegend aus betrieblichen Gründen eingeführt worden sein.

<sup>35</sup> Vgl. Pressemitteilung (Anm. 33).



Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern sollen.<sup>136</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die wachsende Erwerbstätigkeit von Müttern und das langsam zunehmende familiäre Engagement von Vätern erfordern eine Umstellung der betrieblichen Praxis. Familienfreundlichkeit im Betrieb wird immer wichtiger, für die Beschäftigten wie auch für die Betriebe. Familienfreundliche Betriebe sollten nicht nur einen betrieblichen Kindergarten haben und familienbezogene Zuschüsse zahlen.

Solche Maßnahmen helfen zwar den Betroffenen in konkreten Situationen. Aber sie sind prinzipiell durch eine gute öffentliche Infrastruktur oder staatliche Leistungen ersetzbar. Die originären Handlungsfelder für Betriebe, die familienfreundlicher werden wollen, liegen in der Gestaltung der Arbeitszeiten, der Arbeitsorganisation, des betrieblichen Klimas und der Elternzeit. Hier ist betriebliches Handeln unverzichtbar.

<sup>136</sup> Eine Analyse der mehr als 100 wichtigsten Tarifverträge hinsichtlich entsprechender Regelungen findet sich in: Christina Klenner, Gleichstellung von Frauen und Männern und Vereinbarkeit von Familie und Beruf, in: WSI-Tarifhandbuch 2005, hrsg. von Reinhard Bispinck und WSI-Tarifarchiv, Frankfurt/M. 2005.

Ruth Stock-Homburg · Eva-Maria Bauer

# Work-Life-Balance im Topmanagement

**H**ohe Verantwortung, eine große Vielfalt an Aufgabenbereichen sowie wachsender Zeitdruck charakterisieren die Arbeit eines Topmanagers. Um den täglichen Anforderungen im eigenen Verantwortungsbereich gerecht zu werden, ist überdurchschnittlich hohes Engagement erforderlich. Vor diesem Hintergrund sind Aussagen wie: „Meine Arbeit repräsentiert einen elementaren Bestandteil meines Lebens“ charakteristischer für einen Topmanager als Aussagen wie: „Ich arbeite, um zu leben“. Das hohe Engagement dieser Berufsgruppe kann mit vielen Vorteilen für Unternehmen verbunden sein. Diese reichen von einer hohen Entscheidungsqualität,<sup>1</sup> einer erhöhten Produktivität des Unternehmens bis hin zur nachhaltigen Beeinflussung der Unternehmenskultur durch die Verhaltensweisen des Topmanagements. Zahlreiche empirische Studien haben gezeigt, dass das wahrgenommene Engagement des Topmanagements seitens der Mitarbeiter gerade in Krisenzeiten in Unternehmen einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt.<sup>2</sup>

## Ruth Stock-Homburg

Dr. rer. pol., geb. 1972; Professorin für Betriebswirtschaft (insbesondere Marketing & Personalmanagement) an der Technischen Universität Darmstadt, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Hochschulstr. 1, 64289 Darmstadt. rsh@stock-homburg.de www.stock-homburg.de

## Eva-Maria Bauer

Dipl.-Psych., geb. 1979; Doktorandin am Fachgebiet von Professorin Ruth Stock-Homburg und Promotionsstipendiatin der Technischen Universität Darmstadt, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Hochschulstr. 1, 64289 Darmstadt. eva.bauer@stock-homburg.de

<sup>1</sup> Unter Entscheidungsqualität wird hier sowohl die inhaltliche Richtigkeit einer Entscheidung mit Blick auf die Unternehmensziele als auch ein angemessener Zeitbedarf für das Treffen von Entscheidungen verstanden.

<sup>2</sup> Vgl. u. a. Brian R. Golden/Edward J. Zajac, When will Boards Influence Strategy? Inclination x Power =

Analog dazu kann der plötzliche Ausfall eines Topmanagers mit hohen finanziellen Belastungen für ein Unternehmen verbunden sein. Neben Produktivitätseinbußen ist an dieser Stelle insbesondere an Fehlentscheidungen sowie negative Ausstrahlungseffekte im Hinblick auf die Kultur und die geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu denken. Die Ursachen für den Ausfall von Topmanagern sind häufig Burnout und andere Stresssyndrome.

Wodurch kann die langfristige Leistungsfähigkeit von Topmanagern sichergestellt und somit deren Ausfall verhindert werden? Einen Schlüssel für den langfristigen Erhalt der Leistungsfähigkeit von Topmanagern sehen wir im Management der persönlichen Work-Life-Balance. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass es sich hier um ein elementares Thema in Unternehmen handelt. Vor diesem Hintergrund ist es umso verwunderlicher, dass nach unseren Kenntnissen bislang keine wissenschaftliche Studie vorliegt, die sich explizit mit der Work-Life-Balance von Topmanagern auseinander gesetzt hat. Im Folgenden werden die Ergebnisse der ersten Studie aus einer Untersuchungsreihe der Technischen Universität Darmstadt vorgestellt.

Im Rahmen der Darmstädter Work-Life-Balance Studie sollten folgende Fragen beantwortet werden:

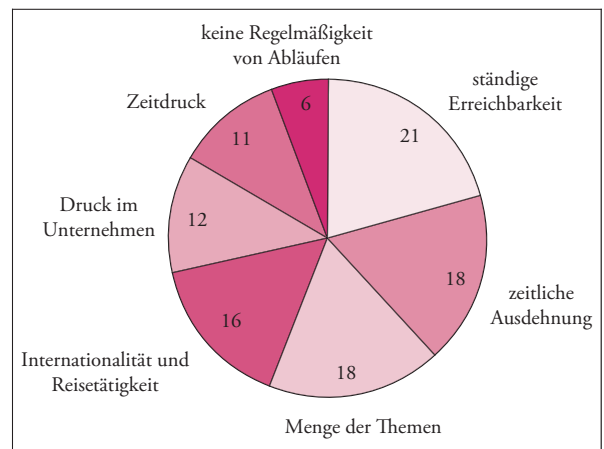
1. Welche Faktoren beeinträchtigen die Work-Life-Balance von Topmanagern?
2. Wie können Manager erkennen, ob sie Probleme im Bereich Work-Life-Balance haben?
3. Welche Risiken sind mit einer fehlenden Work-Life-Balance für Manager und Unternehmen verbunden?
4. Welche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Work-Life-Balance bieten sich den Managern selbst und deren Unternehmen?

## Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

In der Darmstädter Work-Life-Balance Studie wurden 37 Topmanager und 5 Topmanagerinnen deutscher Unternehmen persönlich interviewt. Die befragten

Strategic Change, in: Strategic Management Journal, 22 (2001) 12, S. 1087–1111; Beverly Virany/Michael L. Tushman/Elaine Romaneli, Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach, in: Organization Science, 3 (1992) 1, S. 72–91.

**Abbildung 1: Stressfaktoren am Arbeitsplatz von Topmanagern**



Quelle: Ruth Stock-Homburg/Eva-Maria Bauer, Die Work-Life-Balance erfolgreich managen – Eine Herausforderung für das Topmanagement, in: Arbeitspapiere zur Marktorientierten Unternehmensführung, 2 (2007).

Manager sind insbesondere in den Branchen Kraftfahrzeug- und Industrietechnik, Telekommunikation, Chemie- und Pharmaindustrie, Bauwesen sowie Beratung tätig. Ihre Berufserfahrung beträgt durchschnittlich 16,5 Jahre. Ein Großteil der Manager und Managerinnen haben neben ihrem beruflichen auch ein ausgeprägtes familiäres Leben: 93 Prozent der Befragten sind verheiratet oder leben in fester Partnerschaft, 90,7 Prozent haben ein bis vier Kinder (zwei im Durchschnitt). Somit spielt die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für den Großteil der befragten Topmanager eine große Rolle.

**Beeinträchtigende Faktoren der Work-Life-Balance:** Ein Schwerpunkt der Studie lag darin, Faktoren zu identifizieren, die Topmanagern das Praktizieren einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance erschweren. Die Befragten nannten hier die in *Abbildung 1* dargestellten Stressfaktoren.<sup>13</sup>

Der meist genannte Stressfaktor im Leben der befragten Topmanager ist die Notwendigkeit einer *ständigen elektronischen Erreichbarkeit*. Im Zuge der technologischen Entwicklung ist eine Kontaktaufnahme per Telefon oder Email unabhängig vom aktuellen Aufenthaltsort möglich. So berichtet ein Manager: „Es gibt heutzutage keine Wochenenden und auch keine

<sup>13</sup> Bei allen Kreisdiagrammen ist die Anzahl der Manager angegeben, die das genannte Merkmal angesprochen haben; Mehrfachnennungen einer Person sind möglich.

Urlaube mehr. Man ist eigentlich überall und jederzeit für die Firma verfügbar.“ Ein anderer sagt: „Als Vorsitzender eines Vorstandes haben Sie immer das Problem, dass Sie die letzte Verantwortung tragen und Sie können sich von den Dingen nie abkapseln.“

Dauerhafte Erreichbarkeit bringt den Vorteil mit sich, dass Manager über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen bzw. dessen Umfeld informiert sind und bei Bedarf kurzfristig intervenieren können. Grenzenlose Erreichbarkeit hat jedoch auch Schattenseiten: Sie provoziert geradezu die Erwartungshaltung des Unternehmens, jederzeit auf den Manager zurückgreifen zu können. Ein systematisches (Rück-)Delegieren schwieriger Entscheidungen an das Topmanagement ist damit nahezu vorprogrammiert.

Da es nur wenigen Topmanagern gelingt, den Einsatz elektronischer Geräte in der Freizeit zu dosieren, gehen Beruf und Privatleben vielfach nahtlos ineinander über. Dies verhindert das zeitweilige Ausblenden beruflicher Themen. Dieses „mentale Abschalten“ fällt insbesondere dann schwer, wenn Manager auch in ihrem Privatleben mit beruflichen Anfragen konfrontiert werden. Zudem geben die Befragten an, dass Unterbrechungen privater Aktivitäten aufgrund beruflicher Anfragen von der Familie als störend und belastend empfunden werden.

An zweiter Stelle der Stressfaktoren stehen die *zeitliche Ausdehnung der Arbeit* und die *Menge der zu bearbeitenden Themen*. Aufgrund der vielen zu erledigenden Aufgaben ist eine durchschnittliche tägliche Arbeitszeit von zwölf bis vierzehn Stunden für Topmanager üblich. Ein Großteil der Manager hält es zudem häufig für erforderlich, am Abend und am Wochenende zu arbeiten. Einer der Befragten stellt fest: „Sie haben eine Fülle von Themen, die im normalen Tageskalender keinen Platz finden. Deswegen müssen diese in die Randzeiten gezogen werden und das bringt eine hohe Arbeitsbelastung mit sich.“

Selbst den Urlaub halten sich einige Manager nicht von beruflichen Themen frei. Dies geschieht zum Teil aus Interesse an der Aufgabe. Eine wesentliche Rolle spielt jedoch auch die Angst, etwas zu verpassen oder von den Kollegen nicht im Sinne der eigenen Ziele und Meinungen vertreten zu werden.

Im Kern fällt es Managern also schwer, „loszulassen“.

Ein weiterer Faktor, der in den vergangenen Jahren die Anforderungen an das Topmanagement erhöht hat, ist die wachsende *Internationalität der Geschäftstätigkeit von Unternehmen*. Hiermit sind häufige Dienstreisen und mehrtägige Trennungen von der Familie verbunden. Darüber hinaus kann die intensive Reisetätigkeit mit zahlreichen Langstreckenflügen in verschiedene Zeit- und Klimazonen auch rein physisch sehr belastend sein. Hinzu kommt, dass eine Managementkarriere vielfach ein mehrjähriges Arbeiten im Ausland voraussetzt, was wiederum häufige Umzüge der ganzen Familie erfordert. So glaubt einer der befragten Manager, „[. . .] dass die Kinder gelitten haben durch die vielen Schulwechsel, da sie sich kein eigenes Netzwerk aufbauen konnten.“

Die befragten Topmanager berichten zudem von steigendem *Druck innerhalb des Unternehmens*. Sie fühlen sich vor allem durch steigenden Kosten- und Rationalisierungsdruck in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt. Die Personen an der Unternehmensspitze tragen hierbei eine enorme Verantwortung für den Geschäftserfolg ihres Unternehmens und werden für Fehlentwicklungen und Misserfolge verantwortlich gemacht. Wenn Rationalisierungsmöglichkeiten gegen die Sicherung von Arbeitsplätzen abgewogen werden müssen, dann sind häufig auch menschliche Schicksale Gegenstand der Entscheidungen, was die Verantwortlichen zusätzlich belasten kann. Da von solchen Entscheidungen nicht selten auch die eigene berufliche Zukunft abhängt, kann dies Topmanager enorm unter Druck setzen.

Aufgrund der hohen Erwartungen an das Topmanagement und der Menge der gleichzeitig zu bearbeitenden Themen stehen Manager an ihrem Arbeitsplatz häufig unter großem *Zeitdruck*. Ungeachtet dessen ist ständig volle Aufmerksamkeit, Flexibilität und Kreativität gefragt. Ein Manager ist der Meinung, dass „[. . .] die Beanspruchung vor allem daher kommt, dass Sie in der Lage sein müssen, sehr komplizierte Sachverhalte sehr schnell aufzunehmen, zu analysieren und sich dazu eine Meinung zu bilden. [. . .] Entscheidungen müssen in sehr kurzer Zeit gefällt werden.“

## Tabelle 1: Checkliste zu Indikatoren einer mangelnden Work-Life-Balance

Die Situation des Managers ist dadurch gekennzeichnet, dass ...

... sich Konflikte im beruflichen Umfeld in letzter Zeit häufen.	
... nahezu keine Trennung zwischen Privatleben und Beruf praktiziert wird.	
... geringe Kenntnisse über familiäre Vorkommnisse vorliegen.	
... nahezu keine Zeit für sportliche Aktivitäten bleibt.	
... die eigene Tätigkeit als die des „Hamsters im Lauf-rad“ empfunden wird.	
... ständige elektronische Erreichbarkeit gegeben ist.	

Quelle: R. Stock-Homburg/E.-M. Bauer (wie Abb. 1).

## Probleme in der eigenen Work-Life-Balance erkennen

Das Aufdecken von Problemen in der eigenen Work-Life-Balance ist für den betroffenen Manager selbst relativ schwierig. In der Wissenschaft existieren inzwischen allerdings eine Reihe von Instrumenten, mit deren Hilfe gesicherte Aussagen möglich werden. Auf Basis psychologischer Erkenntnisse wurde an der Technischen Universität Darmstadt der Work-Life-Balance-Monitor entwickelt, anhand dessen ermittelt werden kann, wie es um die Work-Life-Balance eines Managers steht. *Tabelle 1* stellt Auszüge aus diesem Instrument dar. Wenn mehr als die Hälfte dieser Indikatoren zutreffen, liegen im Hinblick auf die Work-Life-Balance ernstzunehmende Risiken vor.

## Risiken einer fehlenden Work-Life-Balance

Die Ergebnisse der Darmstädter Work-Life-Balance Studie zeigen, dass Überarbeitung und mangelnder privater Ausgleich sich insbesondere auf zwei Bereiche – auf den Erfolg des Unternehmens sowie die Befindlichkeit der Manager – auswirken:

Eine mangelnde Work-Life-Balance von Topmanagern kann für den *Erfolg* der von ihnen geführten Unternehmen eine ernsthafte Bedrohung darstellen. So wurden von den Befragten unter anderem folgende Auswirkungen auf deren Leistungsfähigkeit und damit auf den Erfolg ihres Unternehmens berichtet:

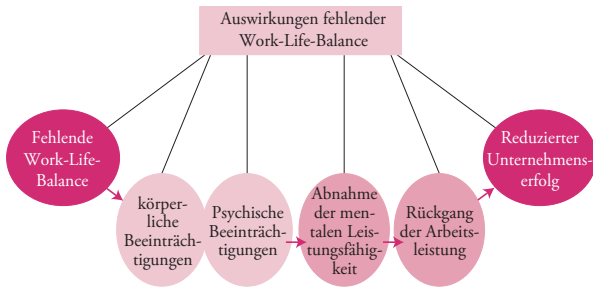
- Rückgang der Entscheidungsqualität;
- mangelnde Qualität der Arbeitsergebnisse;
- Rücknahme des eigenen Engagements für das Unternehmen;
- Ausstrahlungseffekte über das eigene Führungsverhalten auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter;
- Beeinträchtigung der eigenen strategischen Orientierung in Form von „blindem Aktionismus“ und Unterordnung strategischer Ziele zugunsten operativer Notwendigkeiten;
- erhöhte Anfälligkeit für „unsaubere“ Geschäftspraktiken als auch
- zeitweilige und dauerhafte Ausfälle aufgrund von Krankheit.

Durch eine Reduktion des beruflichen Engagements in Verbindung mit sinkender Leistungsfähigkeit bis hin zur Absicht, die Arbeit ganz aufzugeben, können gerade Topmanager ihren Unternehmen erheblichen Schaden zufügen. Ihr aufgrund solcher Entwicklungen drohender Ausfall kann für Unternehmen mit enormen Kosten einhergehen: „Die Kosten für den Ausfall eines Topmanagers, der unter Burnout oder Workaholismus leidet, gehen pro Jahr schätzungsweise in den sechs- bis siebenstelligen Millionenbereich.“<sup>14</sup> Eine langfristige berufliche Überlastung kann also auch für das Unternehmen schwerwiegende Folgen haben.

Wie kommt der Rückgang der Arbeitsleistung in Verbindung mit fehlender Work-Life-Balance bei Topmanagern zustande? Die Ergebnisse der Darmstädter Work-Life-Balance Studie zeigen, dass sich Überarbeitung und mangelnder Ausgleich zunächst auf die psychische und körperliche *Befindlichkeit* auswirken. Hierbei fühlt sich der Manager beispielsweise müde, kraftlos und zunehmend unzufrieden mit seiner Lebenssituation. Zudem nimmt durch die Überlastung die mentale Leistungsfähigkeit (Aufmerksamkeit, Konzentration, Kreativität) der Betroffenen ab. Diese Beeinträchtigung der psychischen

<sup>14</sup> Jutta Witte, Wenn Topmanager ausgebrannt sind, kann der Schaden in die Millionen gehen, in: vdi-nachrichten vom 9. 2. 2007.

**Abbildung 2: Zusammenhang zwischen fehlender Work-Life-Balance von Topmanagern und Unternehmenserfolg**



Quelle: R. Stock-Homburg/E.-M. Bauer (wie Abb. 1).

und körperlichen Gesundheit sowie der mentalen Leistungsfähigkeit führt zu der zuvor beschriebenen reduzierten Arbeitsleistung der Manager und damit zu reduziertem Unternehmenserfolg (Abbildung 2).

Warum unterliegen Manager in unterschiedlichem Ausmaß dem Risiko der Überforderung? Wieso ist ein Großteil der Manager trotz hoher Arbeitsanforderungen leistungsfähig und erfolgreich? Zunächst ist festzuhalten, dass hohe Arbeitsanforderungen per se nicht problematisch für Gesundheit und Leistungsfähigkeit sind. Vielmehr gilt es in der Wissenschaft als erwiesen, dass hohe Anforderungen den Aufbau umfassender Kompetenzen ermöglichen und damit auch den Erhalt von Leistungsfähigkeit und Motivation von Personen unterstützen.<sup>15</sup> Auch die Ergebnisse der Darmstädter Work-Life-Balance Studie zeigen, dass sich die meisten der Befragten mit großer Begeisterung und Hingabe für den Beruf engagieren. Häufig tragen die Manager die Verantwortung gerne und ziehen aus Erfolgen an ihrem Arbeitsplatz viel Bestätigung und Kraft für neue Aufgaben. Die positiven Auswirkungen, die sich aus der Kombination einer vorhandenen Work-Life-Balance und hohen Arbeitsanforderungen ergeben, stellt *Abbildung 3* im rechten oberen Feld dar.

Risiko eines sehr hohen beruflichen Engagements ist jedoch die Vernachlässigung des Privatlebens. In den Interviews zeigte sich beispielsweise, dass heutige Väter die man-

<sup>15</sup> Vgl. u.a. J. Richard Hackman/Greg R. Oldham, *Work redesign*, Addison-Wesley 1980.

**Abbildung 3: Chancen und Risiken hoher Anforderungen bei der Arbeit**

Work-Life-Balance vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang des „geistigen Horizonts“</li> <li>• Veralterung des Wissens</li> <li>• Rückgang der Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt hoher Leistungsfähigkeit</li> <li>• Ausbau von Kompetenzen</li> <li>• Hohes berufliches Engagement</li> </ul>
Work-Life-Balance gefährdet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperlicher und psychischer Verschleiß</li> <li>• Interesselosigkeit und Gefühle der Langeweile</li> <li>• Rückgang der Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überarbeitung und Überforderung</li> <li>• Stressesmpfinden</li> <li>• Erschöpfung bis hin zum Burnout</li> </ul>
	Geringe Anforderungen (Primär Tätigkeiten von Mitarbeiter/innen in der Fertigung)	Hohe Anforderungen (Typische Tätigkeiten von Manager/innen)

Quelle: R. Stock-Homburg/E.-M. Bauer (wie Abb. 1).

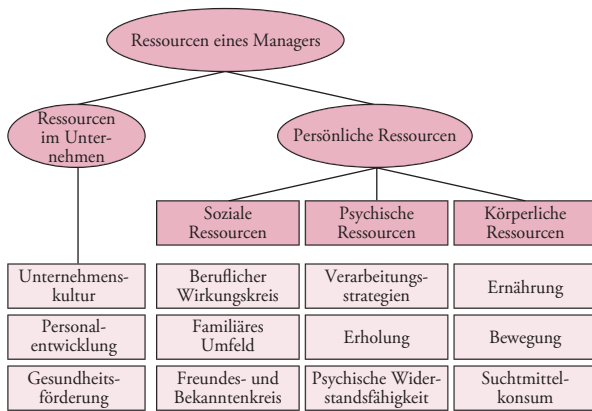
gelnde Präsenz zu Hause als Verlust empfinden. Ein Geschäftsführer mit Familie stellt fest: „[...] aufgrund der zeitlichen Inanspruchnahme ist es schon so, dass ich mir als Familienvater überlege: Verbringe ich noch genügend Zeit mit meinen Kindern? [...] Da steht die Familie in direktem Konflikt zur Arbeit.“ Zu welchen gravierenden Auswirkungen eine mangelnde Work-Life-Balance führen kann, wurde zuvor bereits beschrieben (vgl. auch *Abbildung 3*).

Die große Herausforderung für das Topmanagement ist es demnach, sich trotz der hohen zeitlichen Einbindung und der auch inhaltlich hohen Anforderungen der Arbeit nicht ganz von dieser vereinnahmen zu lassen. Wichtig für den Erhalt der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit jedes Topmanagers ist es, einerseits das berufliche Leben so zu gestalten, dass aus den hohen Anforderungen keine Überlastung resultiert. Andererseits sollten das Leben und die Kontakte außerhalb des Berufs als Erholungsinsel zum Tanken neuer Energie genutzt und so die Work-Life-Balance langfristig gesichert werden.

### Ansatzpunkte zur Verbesserung der Work-Life-Balance

Die Work-Life-Balance entsteht aus einem Wechselspiel aus Anforderungen und Ressourcen. Diese können sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich angesiedelt sein. Unter *Ressourcen* werden hier Gegebenheiten verstanden, die den Manager dabei unterstützen, eine gute Balance zwischen Beruf und Privatleben aufbauen und erhalten zu können.

**Abbildung 4: Für die Work-Life-Balance wichtige Ressourcen eines Managers**



Quelle: In Anlehnung an Chr. Homburg/R. Stock (Anm. 7).

nen. Kann ein Manager den hohen Anforderungen an seinem Arbeitsplatz mit ausreichenden Ressourcen begegnen, so ist hohes berufliches Engagement möglich. Eine Gefahr für die Work-Life-Balance ist jedoch dann gegeben, wenn hohen Anforderungen am Arbeitsplatz keine ausreichende Ressourcen gegenüberstehen. Dieses Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen kann zu Überforderung bis hin zum Burnout führen.<sup>16</sup>

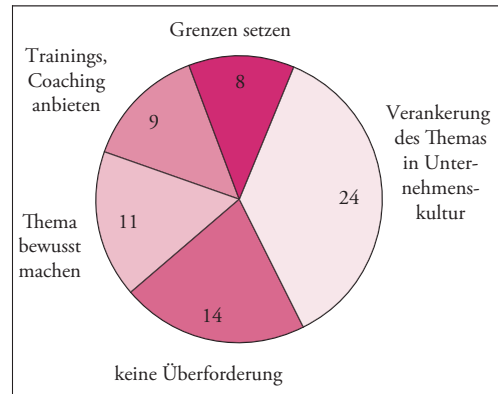
Zur Verbesserung der Work-Life-Balance könnte der Manager demnach theoretisch entweder die Anforderungen an seinem Arbeitsplatz reduzieren oder seine Ressourcen ausbauen. Da am Arbeitsplatz eines Topmanagers hohe Anforderungen gegeben sind und diese in Zukunft eher noch weiter zu- als abnehmen werden, ist die Ressourcenseite diejenige, an der man ansetzen muss, um die Work-Life-Balance zu verbessern.

Die Ressourcen eines Managers können hierbei in Ressourcen auf Seiten des Unternehmens und persönliche Ressourcen des Managers unterteilt werden (Abbildung 4).<sup>17</sup> Zur Verbesserung der Ressourcenausstattung und damit der Work-Life-Balance können somit sowohl das Unternehmen als auch der Manager selbst einen Teil beitragen. Dies soll im Folgenden dargestellt werden.

<sup>16</sup> In Anlehnung an Christina Maslach/Michael P. Leiter, The Truth about Burnout, Jossey-Bass 1997.

<sup>17</sup> Vgl. Christian Homburg/Ruth Stock, Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen, Wiesbaden 2000.

**Abbildung 5: Die wichtigsten Ressourcen im Unternehmen**



Quelle: R. Stock-Homburg/E.-M. Bauer (wie Abb. 1).

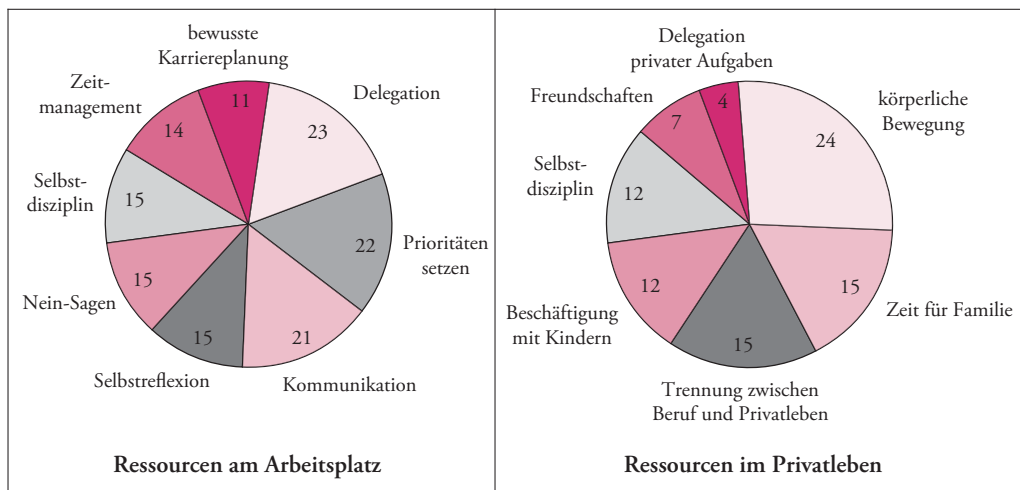
## Ressourcen im Unternehmen

Das Unternehmen kann die Ressourcen seiner Top-Führungskräfte über die Unternehmenskultur, das Angebot von Personalentwicklungs-Maßnahmen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung stärken. Welche Ressourcen im Unternehmen die Manager für die wichtigsten halten, ist *Abbildung 5* zu entnehmen.

Hierbei werden weiche Faktoren wie die Verankerung des Themas Work-Life-Balance in die *Unternehmenskultur* von den befragten Managern als die wichtigsten Elemente zur Stärkung ihrer Ressourcen angesehen. So kann Ergebnis- anstelle von Anwesenheitsorientierung verdeutlichen, dass die Arbeitsleistung das ist, was zählt und nicht die Zeit, die jemand an seinem Arbeitsplatz verbringt. Laut der befragten Topmanager wird in vielen deutschen Unternehmen aber nach wie vor beispielsweise abends ein Blick auf den Parkplatz geworfen, um zu sehen, wer noch anwesend ist. Hier sollten in Unternehmen gezielt diejenigen Manager als positives Beispiel oder Vorbild hingestellt werden, die sich diesen Zwängen *nicht* unterwerfen.

Häufig schrecken Unternehmen davor zurück, das Thema Work-Life-Balance anzupacken, da hiermit vornehmlich Maßnahmen im Rahmen der *Personalentwicklung* und *Gesundheitsförderung* verbunden werden, die zu hohen Kosten führen. Wichtiger als das An-

**Abbildung 6: Die wichtigsten persönlichen Ressourcen am Arbeitsplatz und im Privatleben**



Quelle: R. Stock-Homburg/E.-M. Bauer (wie Abb. 1).

gebot kostenintensiver Maßnahmen ist jedoch nach Aussage der befragten Manager, die Verantwortung für die eigene körperliche und geistige Gesundheit in das Blickfeld der Manager zu rücken und sie bei ihrem persönlichen Ressourcenmanagement zu unterstützen.

## Persönliche Ressourcen

Auf Seiten der persönlichen Ressourcen hat die individuelle Ausstattung mit sozialen, psychischen und körperlichen Ressourcen einen Einfluss auf die Work-Life-Balance. Die Ergebnisse der Befragung von Topmanagern konnten zeigen, dass ab einer bestimmten Hierarchieebene viel Eigenverantwortung für das Ressourcenmanagement gefragt ist. Demnach kann sich der Manager nicht darauf verlassen, dass sich ein Vorgesetzter oder das Unternehmen um seine körperliche und psychische Gesundheit kümmert. *Abbildung 6* zeigt, welche persönlichen Ressourcen am Arbeitsplatz und im Privatleben von den befragten Managern am häufigsten genannt wurden. Im Folgenden sollen Maßnahmen zur Verbesserung des eigenen Ressourcenmanagements in den drei genannten Bereichen (soziale, psychische und körperliche Ressourcen) vorgestellt werden.

## Soziale Ressourcen

Auf Seiten der sozialen Ressourcen können der Erhalt und der weitere Ausbau von Ressourcen in drei verschiedenen Lebensbereichen erfolgen: im beruflichen Wirkungskreis, im familiären Umfeld sowie im Freundes- und Bekanntenkreis.

Fast ein Viertel der befragten Manager fühlt sich als Einzelkämpfer, der einerseits seine Geschicke selbst in der Hand hat, aber auf der anderen Seite wenig Unterstützung und Rückendeckung im Unternehmen verspürt. Die sozialen Ressourcen im beruflichen Umfeld in Form von Rückhalt und Unterstützung durch Kollegen und Mitarbeiter können ausgebaut werden, indem Führungskräfte gegenüber Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönliche Wertschätzung sowie Offenheit und Hilfsbereitschaft signalisieren. Das so vorgelebte unterstützende Verhalten und das auf diese Weise geschaffene soziale Klima kommt Managern bei eigenen Problemlagen selbst zugute. Dies setzt jedoch voraus, dass die Führungskraft dazu fähig ist, bei Bedarf Unterstützung auch einfordern und annehmen zu können. So nannten 21 Manager eine gute Kommunikation mit Kollegen und Mitarbeitern als wichtige Ressource an ihrem Arbeitsplatz.

Die soziale Unterstützung im familiären Umfeld ist bei vielen der befragten Führungskräfte sehr gut ausgeprägt. Vor allem viele männliche Manager wissen eine unterstützende Partnerin hinter sich, die ihnen „den Rücken frei hält“. Managerinnen sind hingegen bei der Organisation ihres Privatlebens stärker auf sich selbst gestellt. Um diese Unterstützung zu erhalten und weiter auszubauen, ist es wichtig, die Familie über Gespräche ein Stück weit am eigenen beruflichen Leben teilhaben zu lassen. Zudem wird es als äußerst wichtig beschrieben, gemeinsame Interessen mit dem Partner oder der Partnerin und der Familie zu pflegen. Für fünfzehn der befragten Manager ist die Familie und die mit dieser verbrachte Zeit eine wichtige Ressource, zwölf betonen, dass die Beschäftigung mit ihren Kindern für sie einen wichtigen Ausgleich darstellt. Hierbei hat es sich für fünfzehn der Manager bewährt, die Arbeit und das Privatleben nicht zu stark zu vermischen und auch private Termine langfristig zu planen.

Häufig ist es Topmanagern aufgrund ihrer langen Arbeitszeiten, vielen Reisen und häufigen Umzüge schwer möglich, einen Freundes- und Bekanntenkreis aufzubauen und zu pflegen. Sieben Manager erleben ihren Freundeskreis dennoch neben dem familiären Umfeld als zusätzliche wichtige Erholungsmöglichkeit und Quelle für Unterstützung. Es zahlt sich demnach langfristig aus, Freundschaften aufrechtzuerhalten und diese auch durch das Signalisieren des eigenen Interesses zu pflegen.

## Psychische Ressourcen

Auch die eigene psychische Ausstattung kann eine wichtige Ressource für den Umgang mit beruflichen Belastungen sein. Hierbei nennen 23 Manager das konsequente Delegieren von Aufgaben als hilfreich zum Schutz der eigenen Ressourcen, 22 das Priorisieren von Aufgaben und 15 die Fähigkeit, „Nein“ zu sagen. Einer der Befragten stellt fest: „Das ist reiner Selbsterhaltungstrieb, das sich verteidigen können, auch vor einem Schwall von Aufgaben . . .“. Auch die eigene psychische Widerstandsfähigkeit ist eine zentrale Ressource beim Umgang mit Belastungen. Diese beinhaltet das konstruktive Umgehen mit Rückschlägen und Schwierigkeiten, das Kanalisieren von Wut und Enttäuschungen sowie die

Pflege eines gesunden Optimismus. Elf der Befragten halten zudem eine bewusste Karriereplanung für wichtig und 15 betonen, dass ein Manager beispielsweise vor der Übernahme einer neuen Aufgabe genau prüfen sollte, was ihn erwartet und ob er sich den Anforderungen dieser Position gewachsen fühlt. Als langfristig äußerst kontraproduktiv hat sich die Einnahme von Suchtmitteln (wie Beruhigungsmitteln, Schlaftabletten oder Alkohol) zum Ziel der Stressbewältigung erwiesen.

## Körperliche Ressourcen

Auf Seiten der körperlichen Ressourcen stellt Sport mit 24 Nennungen den wichtigsten Ausgleichsfaktor zum Job dar. Er hilft den Managern dabei, „den Kopf frei zu bekommen“ und dient dem langfristigen Erhalt der körperlichen Fitness. Zudem kann das eigene Gleichgewicht über eine gesunde, regelmäßige Ernährung sowie ausreichende Flüssigkeitszufuhr verbessert werden. Gerade auch für Topmanager ist es äußerst wichtig, für ausreichenden Schlaf und Erholungsmöglichkeiten zu sorgen. Von großer Bedeutung für die langfristige Leistungsfähigkeit sind hierbei arbeitsfreie „Erholungsinseln“, in denen ganz bewusst die beruflichen Themen einmal nicht im Mittelpunkt stehen. Um dies zu ermöglichen, hilft es zwölf der befragten Manager sich in Selbstdisziplin zu üben und beispielsweise der eigenen Erreichbarkeit (über E-Mail, Handy usw.) bewusst Grenzen zu setzen.

Dieses breite Maßnahmenspektrum zeigt, wie viele Stellschrauben sich dem Topmanager bieten, um die persönlichen Ressourcen zu stärken. Hier muss jede Führungskraft entsprechend ihrer persönlichen Work-Life-Balance-Bedürfnisse die Ansatzpunkte finden und nutzen, welche die eigene Ressourcenausstattung verbessern können. Hilfestellung soll hierbei die Befragung mit dem Work-Life-Balance-Monitor der Technischen Universität Darmstadt geben, der aus den Ergebnissen der hier beschriebenen Studie entwickelt wurde. Befragt werden hierbei neben Managern der oberen Hierarchieebenen auch Professoren, Politiker und Ärzte.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Weitere Informationen zur Studie und dem Work-Life-Balance-Monitor finden Sie im Internet unter: [www.worklifebalance-monitor.com](http://www.worklifebalance-monitor.com)



Karlheinz A. Geißler

# Der Angriff auf Raum und Zeit

**D**er Fall: *Wie vereinbart, kommt Herr Dr. Habermann jeden Freitag um 14:00 Uhr in die Beratung von Frau Dr. Wedekind. Heute jedoch ist er nicht pünktlich. Frau Dr. Wedekind wartet auf ihren Klienten. Um 14:10 Uhr erreicht sie ein Anruf von Dr. Habermann: „Entschuldigen Sie bitte, Frau Dr. Wedekind, ich kann heute leider nicht pünktlich bei Ihnen sein, da ich in einem Verkehrsstau stecke. Aber wenn es Ihnen nichts ausmacht, können wir ja mit der Beratung so gleich schon mal beginnen.“*

**Karlheinz A. Geißler**

Dr. rer. pol., geb. 1944; seit 1975 Universitätsprofessor für Wirtschaftspädagogik an der Universität der Bundeswehr München; Gastprofessuren im In- und Ausland; Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik; Werner-Heisenberg-Weg 39, 85577 Neubiberg. karlheinz.geissler@unibw-muenchen.de

Die Grenzen von Raum und Zeit sind in Bewegung. Ihr ehemals starres Regime steht zur Disposition. Beratung kann überall stattfinden, nicht nur in dafür vorgesehenen Räumlichkeiten. Ohne den Fuß vom Gaspedal nehmen zu müssen, lassen sich in der Europäischen Union inzwischen die Staatsgrenzen überwinden. Weitgehend „entortet“ und „entzeitlicht“ ist heute auch das, was man kauft, was man isst und trinkt, und vieles von dem, was es zu erfahren und zu erleben gibt. Das Orts-, das Zeitgebundene wird hingegen zur „Folklore“.

Grenzen fallen auch an anderen Orten: Tankstellen etwa, ehemals ausschließlich dazu da, Kraftstoffe, Dienstleistungen und Produkte zur Autopflege anzubieten, machen inzwischen einen Großteil ihres Umsatzes mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs: rund um die Uhr und mit der Folge, dass Tankwarte jetzt mitunter mehr Brötchen backen als die dafür ausgebildeten Bäcker. In Einzelhandelsgeschäften kann man dafür neuerdings im Gegenzug auch Autos, Autozubehörteile und sogar Immobilien kaufen, im Stehkafee Versicherungspolice,

Goldschmuck und Gartenmöbel erstehen. Dementsprechend hat sich die Erwartung all derer, die etwas einkaufen, und jener, die vom Stress des Alltags in den Urlaub fliehen, auf die möglichst vollständige Nutzung der angebotenen Optionsvielfalt ausgerichtet. Wer etwa eine Urlaubsreise plant, dem geht es nur noch selten ausschließlich um die Befriedigung des Erholungsbedürfnisses. Bevorzugt wird heute eine Kombination von Kultur, Erholung, Bildung, Unterhaltung und wahlweise auch Wellness. So hofft man einerseits Zeit zu sparen, andererseits das Leben zu intensivieren – so weit, bis man sich sicher ist, zwei Leben in einem leben zu können.

Entgrenzung allüberall, auch an unseren Verkehrsknotenpunkten, insbesondere an Bahnhöfen und Airports: Die Zentren der Mobilität werden zu Einkaufs-, Unterhaltungs- und Begegnungsarealen, die zugleich viele Möglichkeiten offerieren, sich auf schnellem Weg zur nächsten Option davonzumachen: meist aber nur dorthin, wo es genauso aussieht und wo ebenso viele Wahlmöglichkeiten warten wie an jenem Ort, dem man soeben entflohen ist. Die Tore zur Welt sind selbst zur Welt geworden und stellen sich dabei meist recht einfältig dar: überall die gleiche eintönige Auswahl an Produkten und Leistungen in gleichen oder einander ähnelnden Geschäften – überall dieselbe Hast. Junge Menschen wachsen in die Gesellschaft der Entgrenzung von Ort und Zeit mit all ihren technischen Möglichkeiten hinein: Dank der Erfolgsgeschichte des Walkman können sie zu jeder Zeit an jedem Ort in die Welt von Bibi Blocksberg und Momo eintauchen. 79 Prozent aller 6- bis 13-Jährigen besitzen in Deutschland eines dieser Illusionsgeräte.

Karl Marx hatte diese Entwicklung vorhergesehen. Im ersten Buch des Kapitals schreibt er von der „Verschlingung aller Völker in das Netz des Weltmarktes“. Und in der Tat – die Entgrenzung, der wir gern das Etikett der „Globalisierung“ aufkleben, ist ein Ergebnis des „Weltweitwerdens“ kapitalistischer Marktdynamiken. Sie ist in erster Linie auf jene räumlichen und zeitlichen Prozesse gerichtet, die das Ziel haben, die Dinge und die Abläufe zu beschleunigen.

Der britische Gesellschaftsanalytiker Anthony Giddens beschreibt die Tendenz zur Entgrenzung mit dem Begriff der „Entbet-

tung“. Er kennzeichnet damit das „Herausheben sozialer Beziehungen aus ortsgebundenen Interaktionszusammenhängen und ihre unbegrenzte, Raum-Zeit-Spannungen übergreifende Umstrukturierung“. Dies führt, so Giddens, zu jener Form der Globalisierung, die sich als „Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen“ darstellt, „durch die entfernte Orte in solcher Weise miteinander verbunden werden, dass Ereignisse an einem Ort durch Vorgänge geprägt werden, die sich an einem viele Kilometer entfernten Ort abspielen, und umgekehrt.“<sup>1</sup>

Weniger denn je wird der Raum über Grenzen definiert und verortet. Die Medien- und die Informationstechnologie und deren rasante Verbreitung haben ihn „verflüssigt“, entmaterialisiert und virtualisiert. Er wird „getötet“ – eine Formulierung, die bereits Heinrich Heine anlässlich der inzwischen mehr als 150 Jahre zurückliegenden Eröffnung der Eisenbahnlinie von Paris nach Rouen einfiel.

## Wir wollen alle Tage sparen und brauchen alle Tage mehr

Grenzüberschreitungen sind heute zur dominierenden ökonomischen Produktivkraft geworden. Niemand kann sich ihnen mehr entziehen. Besonders spürbar wird diese Dynamik der Entgrenzung bei der ehemals als Zentrum der Orts- und Zeitbezogenheit (der Privatheit) fungierenden eigenen Wohnung. Hier verlieren die Zeiten des sozialen Lebenszusammenhangs immer häufiger ihre Verortung. Verantwortlich dafür ist unter anderem die moderne Technik, die mit ihren Hochgeschwindigkeitstechnologien den Anschluss an das Weltgeschehen herstellt: jederzeit und an jedem Ort. So sind heute weder die Fabrik noch das Büro die einzigen Orte, an denen gearbeitet wird. Computer, Fernsehen, Telefax, Telefon (mit Mailbox) und viele andere Multifunktionsgeräte machen es möglich – mit der Folge des Abschieds vom Privatleben als gesondertem zeitlichen Soziotop. Die Privatwohnung hat sich inzwischen zu einem nicht selten konfliktreichen und entscheidungsintensiven Spannungsfeld zwischen globalisierten Raum- und Zeitmustern einerseits

sowie Ort und Zeit der Familiendynamik andererseits gewandelt. Geschäfte werden vom Wohnzimmer aus getätigt, die Arbeit wird am Wochenende nach Hause oder – dem Laptop sei Dank – auf die Ferienreise mitgenommen. Ein stetig wachsender Teil der im Büro Beschäftigten tut das inzwischen – laut Statistik 30 Prozent – mit deutlich steigender Tendenz. Dies geht zu Lasten der Familienzeit.

Der private Lebensraum mutiert nicht nur zur Arbeitsstätte, er wird auch zum Depot für Informationen und Nachrichten, die sogar mittels Fernabfrage von außerhalb jederzeit zugänglich sind. Die Globalisierung jenes Lebensraumes, der in Deutschland grundgesetzlich als privater Ort geschützt ist, wurde längst Realität: „Stärken Sie Ihren Internet-Browser, und schon stehen Sie mit der ganzen Welt in Verbindung“ – verspricht *Microsoft*. Und eine Mehrheit folgt dem Versprechen.

Wie so vieles in diesem Leben, hat auch dieser „Fortschritt“ seine Licht- und seine Schattenseiten. Durch die zügig vonstatten gehende Entprivatisierung der eigenen vier Wände lockern sich auch jene traditionellen Zwänge, durch welche die nicht selten spießige und einengende Ordnung des privaten Heims stets auch charakterisiert war. Die Entgrenzungsdynamik eröffnet folglich eine Menge neuer Möglichkeiten und Erfahrungen, birgt aber auch Gefahren: Mit der zunehmenden Zeit- und Ortslosigkeit des Privaten kann es zu massiven Orientierungs- und Identitätsproblemen kommen, die zu steigenden Belastungen der auf Kontinuität und Abgrenzung angewiesenen sozialen Kleinsysteme – der Familien – führen. Das speziell bei jüngeren Familienmitgliedern beliebte „location-hopping“, das permanente „Auf-dem-Sprung-Sein“, um interessantere Alternativen nicht auszuschließen, das chronisch gewordene Ablenkungsbedürfnis – all das lässt sich mit stabilen, zeitlich und sozial langfristigen Bindungen nur mehr eingeschränkt vereinbaren. Allerdings erhöhen sich hierdurch die Chancen, interessante Menschen kennen zu lernen, neue Kontakte zu knüpfen und an bisher unbekanntem Erfahrungen teilhaben zu können.

Ist die eigene Wohnung erst einmal multimedial hochgerüstet, entgrenzt sie sich nicht

<sup>1</sup> Antony Giddens, *Konsequenzen der Moderne*, Frankfurt/M. 1995, S. 33 und 85.

nur lokal, sondern auch zeitlich. ISDN und UMTS funktionieren unabhängig von der zeitlichen Ordnung der alltäglichen Lebensführung. Die neuen Technologien folgen nicht mehr den von sozialen und/oder natürlichen Rhythmen vorgegebenen Ordnungsprinzipien. Sie kennen weder den Feierabend noch einen Sonntag, also jene Chronotope, die sich in ihrer zeitlichen Alltagsgestaltung grundlegend vom kräftezehrenden Werktag unterscheiden. Man ist heute rund um die Uhr erreichbar, zumindest auf der Mailbox des Telefons oder Mobilgerätes, durchs Faxgerät, per E-Mail oder SMS aufs Handy. Es sind nicht mehr länger allein die an Ort und Stelle anfallenden Aufgaben, welche die zeitliche Gestaltung des sozialen Alltags bestimmen, hinzu kommen die Zeitbedarfe externer und entgrenzter Kommunikationspartner, welche die Intimität der eigenen vier Wände aufbrechen. „Double your time“ lautet das Motto dieser Entwicklung.

Der nicht zu unterschlagende beachtliche Gewinn an neuen Freiheiten und erweiterten Wahlmöglichkeiten hat seinen Preis. Bezahlt wird er mit der zunehmenden Auslieferung des Selbst und des Privaten sowie mit stetig wachsender Hetze und steigendem Zeitdruck.

Jenes Beharrungspotenzial, das mit der Regelmäßigkeit natürlicher, sozialer und aufgabenorientierter Rhythmizität eng verbunden ist, geht zunehmend verloren. Es wird durch den Druck zu kurzfristigen Entscheidungen, zu permanenter Aktivität und durch den Zwang zu zeitraubendem Zeitmanagement erodiert. Der damit einhergehende Aufwand an zusätzlichen Orientierungsleistungen, an permanent anfallenden Strukturierungs- und Koordinierungsaufgaben muss jetzt von jedem Individuum in Eigenregie erbracht werden. Jener Teil des Alltags, der sich in den eigenen vier Wänden abspielt, gewinnt hierdurch immer mehr Arbeitscharakter. Das wiederum hat zur Folge, dass sich auch Arbeit und Konsum örtlich und zeitlich entgrenzen. Dies nun betrifft nicht nur die Angestellten der Westdeutschen Landesbank, die auf großen Plakaten „droht“: *„Bei uns hat der Arbeitstag 24 Stunden. Und fünf Kontinente“*.

Die Effekte sind sichtbar, spürbar und unvermeidlich. Auch der Autor dieses Beitrages sieht sich damit konfrontiert.

„Die Zeiten ändern sich“ – so lautet der Titel eines Vortrages, den mich die Leitung eines großen ausländischen Pharmaunternehmens kürzlich zu halten bat. Die schriftliche Bestätigung der telefonischen Vereinbarung traf wenige Tage später ein und führte bei mir zu einer Stimmungsmelange zwischen Irritation, Neugier und Vergnügen. Der Grund: Als Vereinbarung war mir ein zu unterschreibender Liefervertrag zugesandt worden. Er besaß eine Lieferantenummer, die angeforderte Leistung – der Vortrag – tauchte in der Rubrik „Liefermaterial“ auf. Darüber hinaus waren die Liefermenge (1.000 Stück), der Liefertermin und der Preis pro Einheit vermerkt. Der Hinweis: „Wir bestellen unter Ausschluss etwaiger Verkaufsbedingungen“ blieb mir in seinen Konsequenzen unerforschlich fremd. Die Bestellung der Lieferung war konsequenterweise von einem Herrn unterschrieben worden, der sich mit der Bezeichnung „Einkäufer“ auswies.

Niemals zuvor habe ich mich mit dem Sachverhalt konfrontiert gesehen, zu einem Vortrag als Lieferant mit abgeschlossenem Liefervertrag anreisen zu müssen. Hatte der mir unbekannt „Einkäufer“ das Vortragsthema: „Die Zeiten ändern sich“ möglicherweise als willkommene, mich zur Kreativität anregende Herausforderung verstanden, die veränderten Zeiten sogleich auch zu demonstrieren? Wollte er mir beweisen, dass die Zeiten sich wirklich ändern? – Nachdem ich durch telefonische Rücksprache erfahren hatte, dass als Lieferung nichts weiter als eine ca. vierzigminütige Aneinanderreihung von Worten, die in eine themenbezogene, verständliche Reihenfolge gebracht und mündlich vorgetragen werden sollten, erwartet wurde, begab ich mich, um Vertragstreue bemüht, auf die Reise zum Auftraggeber.

Ökonomie und Technologie erobern die Kopfarbeit und integrieren sie in ihre Sprach- und Organisationssysteme. Das ist nichts grundlegend Neues. Neu sind Umfang und Dynamik dieser Tendenz. Im Gleichklang mit der Entgrenzung von Ort und Zeit nimmt die ohnehin herrschende Dominanz ökonomischer Denk- und Handlungsmuster weiter zu. Existierende Unterschiede werden, wenn es ökonomisch profitabel erscheint, eingeebnet. So wird in dem referierten Beispiel kein Unterschied mehr gemacht, ob eine

Kiste Schrauben geliefert wird oder ein aus flüchtigen Worten zusammengesetzter Vortrag.

Die Intensität, mit der die neuen Technologien auch an anderer Stelle zu Gleichzeitig- und Gleichartigkeit führen, schildert Michel Serres im Vorwort des von ihm herausgegebenen „Thesaurus der exakten Wissenschaften“ am Beispiel der Arbeitsformen in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen:<sup>12</sup>

„Bis vor zwanzig Jahren brauchte man die Wissenschaften gar nicht zu kennen, um sie grob zuordnen zu können. Wenn jemand seltsame Zeichen auf eine schwarze Wandtafel malte, wusste man, das war ein Mathematiker. Hantierte eine Frau im grauen Kittel an elektrischen Schaltkreisen herum, erkannte man in ihr sofort die Physikerin. Wer sich in einem löchrigen, schmutzigen, ehemals weißen Kittel an gläsernen Gefäßen mit farbigen Flüssigkeiten zu schaffen machte, war Chemiker, und wer die Nacht damit verbrachte, in einem Haus mit geöffnetem Dach durch ein Rohr den Himmel zu betrachten, war Astronom. Die Ärztin erkannte man am Stethoskop, mit dem sie die Kranken abhorchte. Der Historiker wühlte im Staub der Archive und Bibliotheken. Ohne jemanden zu täuschen, tanzten die Körper der Fachwissenschaftler auf ihre je eigene Weise. Auch wenn ein gänzlich dem Intellekt verschriebenes Vorurteil niemals Notiz von dieser je eigenen Körperlichkeit der einzelnen Fachgebiete nahm, besaß jedes seine eigenen disziplinären Haltungen, Gebärden und Instrumente.“

Wer heute irgendein Labor oder wissenschaftliches Institut betritt, sieht überall dasselbe Bild: Menschen, die vor Computerbildschirmen sitzen und auf ihren Tastaturen hämmern. Der Tanz der Körper lässt keine Unterschiede mehr zwischen ihnen erkennen. Ob Gelehrter, eine im Verschwinden begriffene Spezies, ob Biologe oder Physiker, ob Chemiker oder Topologe, sie alle mühen sich an derselben Maschine ab. Mit dem neuen Jahrtausend vereinheitlichen sich die Haltungen und Gebärden. Früher schrieben all diese Wissenschaftler Bücher oder Aufsätze. Nun lassen sie ihre Augen und Finger nicht mehr über das Papier huschen, sondern starren alle auf Bildschirme und schlagen auf Tasten.“

<sup>12</sup> Michel Serres, Vorwort, in: Thesaurus der exakten Wissenschaften, Frankfurt/M. 2001, S. XI.

Nichts anderes tun auch Personen, die Vorträge mit Lieferscheinen bestellen und Vortragende, welche die zu liefernden Reden konzipieren und mit PowerPoint Unterstützung präsentieren. Die von Serres so treffend geschilderte Vereinheitlichung der wissenschaftlichen Arbeitsformen geht weit über den akademischen Bereich hinaus. Sie tangiert inzwischen die gesamte Berufswelt, darunter auch die nichtakademischen Tätigkeiten.

Die Geschichte belegt, dass sich mit der Veränderung dessen, was Serres „Ausstattungsmittel“ nennt, auch das Denken und Handeln der Menschen grundlegend wandelt. Nicht zuletzt ist der Druck, heute lebenslang lernen und umlernen, also unaufhörlich an sich selbst arbeiten zu müssen, ein Zeichen dafür, dass wir uns ohne Aussicht auf ein erlösendes Ende mit der Dynamik von Veränderungen arrangieren müssen. Damit einher geht der Zwang, von einem Großteil der teilweise mühsam angeeigneten Wahrnehmungsformen, Denkqualitäten und Handlungsmuster, die bisher Stabilität und Orientierung verliehen haben, Abschied nehmen zu müssen. Der Beruf, einst traditioneller Stabilisator der Existenz, kann seine für die Einzelnen und die Gesellschaft wichtige Orientierungsfunktion heute nicht mehr erfüllen, er wird vom „Job“ und von unterschiedlichen Projektarbeiten abgelöst. Konventionen des Alltagshandelns werden ebenso ihrer Selbstverständlichkeit beraubt, wie vieles andere, das eben noch als wichtige, neue Erkenntnis propagiert und publiziert wurde, über Nacht zum alten Eisen verkommt.

Das schlägt sich auch in der Sprache, in Wortneuschöpfungen, die der Illusion des Zeitgewinnes geschuldet sind, nieder. Der „Quick-Check“ am Flughafen wie beim Hausarzt und im Business-Hotel, das „Express-Frühstück“ in Bildungshäusern, an Fernbahnhöfen und im Café hochflexibler Tagungszentren, überall „Last-Minute-Orders“ die von „Last-Second-Bestellungen“ übertroffen werden. Der schnelle Mittagsschlaf heißt „Power-Nap“, das Wochenende wird zur „Speed-Wellness“ genutzt, der überraschende Arbeitsplatzverlust mutiert nicht selten zum „Outsourcing“.

In dieses Kapitel gehört auch die hochmobile Schnäppchenjagd, die stetige Hast, ja nur kein Sonderangebot zu verpassen. Dafür in-

vestiert der Schnäppchenjäger enorm viel Zeit: Hektische Daueraktivität und hoher Energieverbrauch sind der Preis fürs Geldsparen. Doch die Rechnung geht nicht auf: Das Leben als „Dabeiseinsspezialist“ mit „Überallreichbarkeit“ macht den Schnäppchenjäger schließlich zum gehetzten Opfer seiner eigenen Jagdleidenschaft. Letztlich erstarbt seine unproduktive Produktivität in „rasendem Stillstand“.<sup>13</sup>

## Schnelle Rede – kurzer Sinn

„Ich kann doch nicht immer meinen, was ich alles sage“, antwortete jüngst eine kesse junge Radiomoderatorin einer älteren Kollegin auf den Vorwurf, sie widerspreche sich soeben. Die Frage nach dem Sinn und den Konsequenzen des gerade Gesagten, scheint in der heutigen kurzlebigen Zeit zu zeitaufwändig zu sein. Sie passt nicht mehr in die schnelle Gesellschaft. Man kann sie sich, will man beim Rennen in die Zukunft mitkommen, nicht mehr leisten.

Anders als die junge Radionoderatorin versuchen Politikerinnen und Politiker, ihrer Sinn- und Ratlosigkeit in Pressemeldungen und Fernsehstatements zumindest den Schein der Sinnhaftigkeit zu verleihen. Dabei kommen oft nicht mehr als rasch wechselnde, weitgehend inhaltsleere, auf mediengerechte Zeitmuster zurechtgestutzte, formelhaft vortragene Allerweltsstatements heraus: „Sinnburger“, rhetorisches Fast-food also. Die Sprechgeschwindigkeit von Rundfunk- und Fernsehmoderatoren hat enorm zugenommen – und dieses Tempo wird auch von den Gesprächspartnern erwartet. Politiker, so eine Untersuchung aus den USA, hatten in den 1960er Jahren im Fernsehen noch dreiundvierzig Sekunden Zeit, ohne Unterbrechung ihre Position zu vertreten, 1992 blieben davon noch acht Sekunden übrig. Heute erscheint das vielen Moderatoren immer noch zu lang. Der Politikwissenschaftler Ulf Torgersen kam bei einer Untersuchung norwegischer Parlamentsreden im Rahmen von Haushaltsberatungen zu dem Ergebnis, dass die von den Parlamentariern pro Minute artikulierten Phoneme (Bedeutungseinheiten) zwischen 1945 und 1995 von 584 auf 863 gestie-

<sup>13</sup> Karlheinz A. Geißler, Alles. Gleichzeitig. Und zwar sofort; Freiburg 2005 und ders., Alles Espresso. Kleine Helden der Alltagsbeschleunigung, Stuttgart 2007.

gen sind. Es wird zwar mehr in kürzerer Zeit geredet, gesagt aber wird dabei meist weniger.

Ob „Sinnburger“ im Rundfunk und im Fernsehen oder im Parlament, ob Cheeseburger am Tresen oder am Resopaltisch – die Sättigung ist in allen Fällen nicht nachhaltig. Die Frage nach dem Sinn lässt sich nun einmal nicht auf die Schnelle beantworten. Immer mehr Menschen verzichten heute auf die Klärung tiefgehender Sinnfragen und ersetzen sie durch die nicht weniger große Anstrengung, alles auf einmal machen und erreichen zu wollen. So wimmelt es heute von nichtssagenden Kurzstatements, von oberflächlichen „Briefings“, jenem schnellen Weg vom Nichtwissen zum Wissen, der sich in der Wissensszenen bevorzugt in so einfältigen Gewändern wie Thesenpapieren, Exposés und „Abstracts“ präsentiert. „Ich lese“, so gestehen überlastete und überhastete Hochschullehrer, „nur mehr Einleitungen und Zusammenfassungen.“ Und Prüflinge beichten, sie hätten bei der Prüfungsvorbereitung hauptsächlich „mal etwas gegoogelt“. In einer solchen Welt ist die Frage „Was bin ich?“ nicht mehr aktuell – und konsequenterweise fällt sie auch dem Rotstift der Quotenfetischisten zum Opfer. So wird man den Eindruck nicht los, der „Sinn“ gehöre vielleicht auch zu jenem „alten Europa“, das zu verlassen und zu vergessen wir derzeit mit hohem technischen Aufwand genötigt werden.

Nachdem das Nachdenken schon seit Längerem als Erfolgsstrategie an Ansehen eingebüßt hat, sind dieser Entwertung kürzlich auch noch die ehemals gefeierten „Vordenker“ zum Opfer gefallen. „Gleichzeitigkeitsdenker“ und „Multitaskingaktivisten“ sind gefragt. Bill Gates, Gründer und Chef des Software-Unternehmens *Microsoft*, hat es allen (wieder mal) gezeigt. Er ist der reichste Mann der Welt. Die rasend schnelle Verbreitung des Multitasking, also der elektronisch gestützten Simultankultur, hat ihm ein milliardenschweres Vermögen eingebracht. Damit kann Herr Gates jetzt vieles machen und vieles andere sein lassen, und zwar in erster Linie deshalb, weil er dafür gesorgt hat, dass auch Milliarden Nutzer inzwischen vieles machen können, was sie vorher nicht tun konnten und dafür anderes jetzt sein lassen können. Was ehemals eine Belästigung war, erleben und erfahren viele als neue Freiheit. Der rasche Erfolg des Multitasking, die Zu-

nahme der Parallelarbeit und die wachsende Simultanaktivität sind dafür der beste Beleg.

Wer diese Entwicklung ausschließlich als Erfolgsgeschichte, die sie ja *auch* ist, interpretiert, unterschlägt die Risiken und die Zweifel, die mit allen, speziell aber mit allen hastigen Veränderungen verknüpft sind. Woher eigentlich nehmen wir die Zeit dafür, all das, was wir mit dem Computer tun könnten, auch zu tun, was wir neuerdings sehen, hören und erleben könnten, auch zu sehen, zu hören und zu erleben, was wir an Information vorfinden, auch aufzunehmen und zu verarbeiten, was wir an virtuellen Beziehungen eingehen könnten, auch einzugehen? Wie finden wir uns eigentlich in der Unübersichtlichkeit und den labyrinthischen Verwicklungen des Flüchtigen und der Flüchtenden zurecht? Muss der Mensch dem Computer in seiner Reizverarbeitungskapazität, in seiner Funktionsweise und seinen Wahrnehmungsmöglichkeiten immer ähnlicher werden? Kann man in einer Umgebung massenhafter Möglichkeiten und „Konjunktive“ eigentlich gut leben, in einer Welt, in der von Minute zu Minute alles anders sein könnte, und muss der Mensch vielleicht in Zukunft selbst konjunktivisch leben, sich andauernd verändern, um schließlich zu jener komödiantischen Figur des permanenten Rollenwechslers zu werden, die die Italiener „Transformista“ nennen?

Kann man sich eigentlich in einer Umgebung noch wohl fühlen, in der die „Normalität“ zu einer schätzenswerten Seltenheit geworden ist und in der sich die Arbeit und das Leben immer weniger an bisher geltende Regeln halten? Droht uns hinter den neuen Freiheiten nicht vielleicht nur eine Art Vogelfreiheit? Fragen über Fragen, die sich in einer einzigen zusammenfassen lassen: Sind wir eigentlich für jene Welt geschaffen, die wir uns geschaffen haben?

## Und die Antworten?

Wer polarisierende Ja-Nein-Antworten erwartet, hat nicht allzu viel aus der Menschheitsgeschichte gelernt. Jede Entwicklung, so die Erkenntnisse aus der Evolutionsgeschichte und auch die Erfahrungen vorangegangener Generationen, birgt beides in sich: Risiken *und* Gefahren, Chancen *und* Bedro-

hungen. Sie verläuft nie eindimensional. Nutzen und Kosten, Gewinne und Verluste lassen sich dabei nicht in die Schemata einer Bilanz einordnen. Auch können weder biologisch-genetische Dynamiken (Evolution) noch gesellschaftliche Veränderungen (Reformen und Revolutionen) in ihren Verläufen vorab präzise kalkuliert werden. Klüger ist man immer nur im Nachhinein. Das unterscheidet das Leben und das Lebendige von der Technik und allen technologisch dominierten Personen.

Auch in der Vergangenheit waren Menschen mit der Dynamik von Entwicklungen konfrontiert und in diese verwickelt, die sie in ihrem sozialen und individuellen Selbstverständnis bedrohten. Auch in längst vergangenen Epochen mussten Wahrnehmungsweisen, Denk- und Handlungsformen, die man für selbstverständlich hielt und die man liebgewonnen hatte, gewechselt, verändert oder gar abgelegt werden. Die Formen des Zusammenlebens und der Vergemeinschaftung waren einem steten, zumindest begrenzten Wandel ausgesetzt. Und immer wurden sie auch mit dem Ziel verändert, die Lebensverhältnisse zu verbessern. Nur – gelungen ist dies, wie man aus Erfahrung weiß, bei Weitem nicht in allen Fällen.

Dass die gesellschaftlichen, sozialen und individuellen Veränderungen einerseits Ängste verursachen, andererseits große Hoffnungen, Erwartungen und interessierte Neugier auf das, was sich ankündigt, erzeugen, ist daher auch nicht neu. Den *homo simultans* wird es freuen, denn so kann er wieder mal etwas vergleichzeitigen: das Neue und das Alte, die Vergangenheit und die gegenwärtige Zukunft, die Hoffnung und die Angst.

# APuZ

Nächste Ausgabe 35–36/2007 · 27. August 2007

## Parteiendemokratie

*Hubert Kleinert*

Abstieg der Parteiendemokratie

*Jürgen Dittberner*

Große Koalitionen: 1966 und 2005

*Melanie Haas*

Auswirkungen der Großen Koalition auf das Parteiensystem

*Frank Decker*

Die Bundesrepublik auf der Suche nach neuen Koalitionen

*Christian Lorenz*

Schwarz-Grün auf Bundesebene?

*Paul Lucardie*

Populismus in Deutschland und den Niederlanden

Herausgegeben von  
der Bundeszentrale  
für politische Bildung  
Adenauerallee 86  
53113 Bonn.



### Redaktion

Dr. Katharina Belwe  
(verantwortlich für diese Ausgabe)  
Dr. Hans-Georg Golz  
Dr. Ludwig Watzal  
Sabine Klingelhöfer

Redaktionelle Mitarbeit:  
Johannes Piepenbrink (Volontär)

Telefon: (0 18 88) 5 15-0  
oder (02 28) 36 91-0

### Internet

[www.bpb.de/apuz](http://www.bpb.de/apuz)  
[apuz@bpb.de](mailto:apuz@bpb.de)

### Druck

Frankfurter Societäts-  
Druckerei GmbH,  
60268 Frankfurt am Main.

### Vertrieb und Leserservice

- Nachbestellungen der Zeitschrift  
*Aus Politik und Zeitgeschichte*
- Abonnementsbestellungen der  
Wochenzeitung einschließlich  
*APuZ* zum Preis von Euro 19,15  
halbjährlich, Jahresvorzugspreis  
Euro 34,90 einschließlich  
Mehrwertsteuer; Kündigung  
drei Wochen vor Ablauf  
des Berechnungszeitraumes

Vertriebsabteilung der  
Wochenzeitung **Das Parlament**  
Frankenallee 71–81,  
60327 Frankfurt am Main.  
Telefon (0 69) 75 01-42 53  
Telefax (0 69) 75 01-45 02  
[parlament@fsd.de](mailto:parlament@fsd.de)

Die Veröffentlichungen  
in *Aus Politik und Zeitgeschichte*  
stellen keine Meinungsäußerung  
der Herausgeberin dar; sie dienen  
der Unterrichtung und Urteilsbildung.

Für Unterrichtszwecke dürfen  
Kopien in Klassensatzstärke herge-  
stellt werden.

ISSN 0479-611 X

## Entgrenzung von Arbeit und Leben **APuZ** 34/2007

*Kerstin Jürgens · G. Günter Voß*

### 3-9 **Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person**

Im Zuge des Wandels gesellschaftlicher Arbeitsteilung wird Privatheit zur Aufgabe der Person: Erodieren kollektive Muster und Schutzräume für reproduktive Bedürfnisse, sind es die einzelnen Menschen selbst, die Privatheit definieren und gegenüber externen Ein- und Übergriffen abgrenzen müssen.

*Michaela Schier · Karin Jurczyk*

### 10-17 **„Familie als Herstellungsleistung“ in Zeiten der Entgrenzung**

Der Begriff „Familie als Herstellungsleistung“ zielt sowohl auf die Prozesse, in denen Familie als gemeinschaftliches Ganzes permanent neu hergestellt wird („Doing Family“), als auch auf die vielfältigen Praktiken und Gestaltungsleistungen der Familienmitglieder, um Familie im Alltag lebbar zu machen.

*Christina Klenner*

### 17-25 **Familienfreundliche Betriebe – Anspruch und Wirklichkeit**

Oft wird unter einem familienfreundlichen Betrieb verstanden, dass Zuschüsse gezahlt werden oder ein betrieblicher Kindergarten angeboten wird. Wichtiger sind in den Augen der betroffenen Eltern aber familiengerechte Arbeitszeiten, ein familienfreundliches Betriebsklima und die Gestaltung der Elternzeit.

*Ruth Stock-Homburg · Eva-Maria Bauer*

### 25-32 **Work-Life-Balance im Topmanagement**

Die mangelnde Balance zwischen Beruf und Privatleben ist auch für Manager ein aktuelles Thema. Eine Studie der Technischen Universität Darmstadt beschäftigt sich mit den Risiken einer mangelnden Work-Life-Balance und zeigt auf, wie Manager diese bewältigen können.

*Karlheinz A. Geißler*

### 33-38 **Der Angriff auf Raum und Zeit**

Zunehmende Vermarktlichung und wachsende Globalisierung gehen mit Beschleunigung einher. Diese ist in erster Linie eine Folge der Zeitverdichtung, die durch die Parallelisierung von Abläufen und Prozessen in Gang gesetzt wird. Das ändert unseren gewohnten Umgang mit Raum und Zeit gravierend.