
Eckart Hildebrandt: Arbeit, Zeit und Lebensführung



Prof. Dr. Eckart Hildebrandt, geb. 1943 in Berlin, Studium der Ingenieurwissenschaften und der Politikwissenschaft an der FU Berlin, ist wiss. Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung mit dem Schwerpunkt betriebliche Rationalisierung und industrielle Beziehungen; Koordinator des 1991 gegründeten Wissenschaftler-Netzwerks IRENE (Industrial Relations and the Environment in Europe).

Der Titel des Beitrags formuliert den Anspruch, weniger die Veränderungen in einzelnen gesellschaftlichen Themenfeldern detailliert zu beschreiben als vielmehr deren soziale Zusammenhänge aufzudecken, die zu neuen Konstellationen und Gestaltungsanforderungen führen. Ausgangspunkt der Überlegungen ist ein massiver Strukturwandel in der Erwerbsarbeit, insbesondere der männlich dominierten Normalarbeit, der die institutionalisierte Trennung zwischen Arbeit und Leben teilweise wieder aufhebt und die Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Leben in einer Weise verändert, wie sie in der Analyse der Frauenarbeit seit längerem diskutiert wird.

Ein neuer Arbeitstyp

Ausgehend von drei Entwicklungsdynamiken ist es berechtigt, von der *Herausbildung eines neuen Arbeitstyps* zu sprechen. Neben der Pluralisierung der Arbeitsformen geht die Dynamik von der internen und externen Flexibilisierung der Arbeit aus, die sich auf den Ort, die Zeiten, die Inhalte und die Organisationsformen der Arbeit bezieht. Als weiteres Element kommt die zunehmende Organisation der Erwerbsarbeit in Projektform hinzu, wodurch diese Arbeiten sowohl bezüglich ihrer Herstellung (Benchmarking) wie auch bezüglich ihres Ergebnisses (Kundenbezug) direkt den Wettbewerbsbedingungen unterliegen. Diese drei Tendenzen wirken nicht nur in den wachsenden Sektoren der Dienstleistungen und der von Informationstechnik geprägten Tätigkeiten, sondern höhlen zunehmend auch die Normalarbeitsverhältnisse in der industriellen Produktion aus. Sie führen zu gravierenden Auswirkungen in der konkreten Arbeit: Sie erweitern auf der einen Seite die Handlungsspielräume der Beschäftigten durch höhere Anforderungen der Selbstorganisation und führen zu neuen

Beteiligungsformen; auf der anderen Seite führen sie sowohl zu einer Extensivierung der Arbeit (Erhöhung der Arbeitszeiten, insbesondere in den oberen Funktionsbereichen) und für alle Beschäftigten zu einer weiteren Intensivierung der Arbeit. Der neue Typ der flexiblen Arbeit, für den am ausgeprägtesten die Telearbeit steht, stellt neue Qualifikationsanforderungen, generell im Bereich von Schlüsselqualifikationen wie Projektmanagement und Kooperation.

Bis hierhin sind wir, obwohl es sich um qualitativ neuartige Umbrüche handelt, bei der Betrachtung des traditionellen Zentrums der Erwerbsarbeit stehen geblieben. Bei der Analyse neuer flexibler Arbeitszeitmuster hat sich aber in den letzten Jahren die Aufmerksamkeit auch auf deren *Auswirkungen auf die alltägliche Lebensführung* aller Beschäftigten ausgeweitet, die bisher nur speziellen Tätigkeitsgruppen mit abweichenden Arbeitszeitmustern gegolten hatte (insbesondere Schichtarbeit). Die Arbeitszeitpolitik der sechziger und siebziger Jahre zielte auf kleine Schritte der Arbeitszeitverkürzung mit Lohnausgleich zur Humanisierung der Arbeit und zur Erhöhung des Zeitwohlstandes in festen gesellschaftlichen Zeitinstitutionen. Die *Verknüpfung von Zeitwandel mit Lebensqualität* wird durch die aktuelle Entgrenzung von Arbeit und Leben, durch die Flexibilisierung und durch die Externalisierung von arbeitsbezogenen Leistungen qualitativ verändert. Durch den beschleunigten Wandel von Arbeits- und Lebenssituationen wird der Einzelne gezwungen, seine alltägliche Lebensführung jeweils neu anzupassen. Die in der Regel betriebsbedingte Destabilisierung der individuellen Arbeitszeiten erschwert die soziale Koordination und Kooperation. Es wird immer aufwendiger, die eigenen Zeitmuster mit denen der Familie, der Freunde und des Wohnumfelds abzustimmen. Hinzu kommen zusätzliche, erwerbsbezogene Belastungen der so genannten Freizeit im Bereich der Gesundheitspflege, durch den Zwang zur Aktualisierung der eigenen Qualifikationen und der Erhöhung der eigenen Mobilität, die zunehmend von den Betrieben auf die Individuen verlagert werden. Die Wirkungen der betrieblichen Pluralisierung und Flexibilisierung werden zusätzlich durch Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen verstärkt, die insgesamt die *Unsicherheit der Lebensperspektive erhöhen und einen Veränderungsdruck auf die Lebensführung ausüben*. Der Umbau des Sozialstaates, die generelle Flexibilisierung des Arbeitsmarktes und nicht zuletzt auch der Wertewandel und die Herausbildung neuer, ressourcenintensiver Lebensstile verlagern die Gestaltung und die Verantwortung für die Lebensführung zunehmend auf den Einzelnen. Insgesamt müssen wir daher steigende Belastungen im Arbeitsleben und eine wachsende Unsicherheit für die individuelle Lebensführung konstatieren, denen nur bei einem kleinen Teil der Bevölkerung entsprechende Ressourcen an sozialer Kompetenz, Einkommen und Einfluss gegenüberstehen. Das Ausmaß der Kontrolle über die eigenen Arbeitszeit wird zu einem Element von (Zeit-)Wohlstand.

Resultat dieses Wandels ist eine massive Veränderung der persönlichen Anforderungen nicht nur im Betrieb, sondern auch im Bereich der persönlichen Reproduktion und der lokalen Rahmenbedingungen, die ein verstärktes *individuelles Management des Arbeitslebens* erfordern. Das Konzept der alltäglichen Lebensführung ist besonders geeignet, die Verhaltensanforderungen des Einzelnen in Bezug auf seine verschiedenen Lebensbereiche zueinander ins Verhältnis zu setzen und die damit gegebenen Verhaltensanforderungen deutlich zu machen. Die individuellen Schwierigkeiten entstehen nicht nur dadurch, dass viele der bisher existierenden gesellschaftlichen Institutionen, die Entlastung und Sicherheit garantiert haben, abgebaut werden, sondern dass die Widersprüchlichkeit der Anforderungen in das Individuum hinein verlagert werden und die Folgen seines Verhaltens zunehmend von ihm selbst verantwortet werden müssen. Dies wird am Bild des „Arbeitskraftunter-

nehmers“ und der Entlohnung in Form von Kapitalanteilen besonders deutlich. Dabei sind die Folgen auf Grund der Geschwindigkeit und Komplexität des gesellschaftlichen Wandels immer weniger vorhersehbar und berechenbar; dieselbe individuelle Strategie enthält immer gleichzeitig Risiken und Chancen (z. B. Qualifizierung in der Freizeit).

Diesem neuen Typ flexibler Arbeit und individuellen Managements entspricht auch ein veränderter sozialer Kontext bzw. eine Veränderung der privaten Lebensformen. Während früher eine Form der Familie im Mittelpunkt stand, die die Reproduktionsleistungen für den männlichen Ernährer erbrachte und die durch staatliche Leistungen und Infrastrukturen stabilisiert und ergänzt wurde, treten nun andere Formen der sozialen Einbettung in den Vordergrund. Dies sind personenbezogene Dienstleistungen, die auf Basis eines entsprechenden Einkommens familiäre Leistungen und auch Eigenleistungen ersetzen, und es sind soziale Netze, in denen im wesentlichen vom Markt nicht oder zu teuer angebotene Dienste über den Austausch von gegenseitigen persönlichen Diensten erbracht werden. Ohne diesen Komplex vertiefen zu können, muss festgehalten werden, dass auch im Bereich der persönlichen Reproduktion die stabile und durchstrukturierte Institution der Familie zunehmend durch eine Art Reproduktionsmix abgelöst wird, dessen Zusammensetzung je nach sozialem Milieu variiert. Die Organisation dieses Reproduktionsmixes erfordert in jedem Fall ständig neue und riskante persönliche Entscheidungen. Auf Grund dieser Entwicklungen wächst die Gefahr, dass die beschriebene Entstrukturierung und Entstandardisierung von betrieblichen Vorgängen sowie von kommunalen und sozialen Strukturen zu einer massiven Überforderung des Individuums und zu neuen Risiken der Ausgrenzung führt. Die Tendenz betrieblicher Arbeitszeitpolitik, insbesondere bei den selbstunternehmerischen Beschäftigten, die Extensität der Arbeitszeit und die Flexibilisierung ständig zu erhöhen, hat inzwischen an Beanspruchungsgrenzen geführt, die die soziale Integration, die Erholungsfähigkeit und nicht zuletzt die Arbeitsfähigkeit dieses Personenkreises langfristig überstrapazieren.

Formen neuer Zeitpolitik

Die unbeabsichtigten sozialen Folgen dieser Arbeitszeitpolitik beginnen, in die Betriebe zurückzuschlagen und haben insbesondere in den USA zu einer Trendwende unter der Überschrift „*Work Life Balance*“ geführt. Aus einer Vielzahl von betrieblichen Projekten deutet sich ein fünfstufiger Prozess an, die sozialen Folgen neuer Arbeitszeitmuster zu reflektieren und den Bedürfnissen der Lebensführung bereits im Betrieb mehr Raum zu geben. Der Einstieg erfolgt häufig über die Gewährleistung von Optionalität durch Zeitkonten, die sowohl kurzfristigen Zeitbedürfnissen dienen können, aber auch dem Ansparen von Freizeitblöcken bis hin zum vorzeitigen Ruhestand. Eine weitergehende Stufe sind befristete Freistellungen, die seit längerem für Familienarbeit gewährt werden, aber inzwischen auch weitergehend für die persönliche Weiterbildung und für gesundheitserhaltende Maßnahmen geöffnet werden. Ein anderer Bereich ist die systematische Etablierung von Teilzeitangeboten, die eine weitere Form der geregelten Freistellung darstellen, sofern sie mit einer Rückkehrgarantie auf eine Vollstelle verbunden sind. Den Übergang zu einer wirklichen betrieblichen Thematisierung des Wechselverhältnisses zwischen Arbeit und Leben bilden Maßnahmen im Betrieb, bei denen die privaten Planungen der einzelnen Beschäftigten bei der Festlegung zukünftiger Arbeitszeitmuster zumindest im Prinzip gleichrangig einbezogen werden. Hier wird versucht, auf der einen Seite die betrieblichen Anforderungen klar zu formulieren und möglichst auch zu realisieren, aber von vornherein

mit lebensbiographischen Schwerpunktsetzungen der Beschäftigten abzustimmen. Die vorläufig letzte Stufe dieses Prozesses besteht darin, diese neuen „balancierten“ Arbeitszeitmuster in Neuzuschneide von Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation umzusetzen (und d. h., den Synchronisationsaufwand zwischen alten Arbeitsaufgaben und neuen Arbeitszeitmustern nicht auf den einzelnen Arbeitnehmer abzuwälzen). Darüber hinaus entwickeln die Unternehmer eine Vielzahl von zusätzlichen Serviceleistungen für ihre Beschäftigten, die mehr oder weniger stark in den Freizeitbereich hineinreichen. Exemplarisch dafür sind die so genannten Global Villages für international mobile Führungskräfte, so genannte Expatriates. Diesen werden sowohl Infrastrukturen für ihre Familien zur Verfügung gestellt als auch persönliche Dienstleistungen wie Einkaufsservices, Haushaltsservice, Concierge-Service, Sportgelegenheiten, Reiseplanung etc.

Bei der Beurteilung dieses neuen Konzepts betrieblicher Zeitpolitik, das versucht, die sozialen Folgen hoch flexibler Arbeitszeitmuster teilweise zu vermeiden, teilweise durch zusätzliche Leistungen aufzufangen, ist zu bedenken, dass sie an betriebliche Vorgaben gebunden bleiben. Ihre Reichweite bleibt bisher begrenzt, da sie auf Grund der engen Anbindung an die betrieblichen Aufgabenstellungen wenig Freiheitsgrade für Eigeninteressen und Eigenentwicklungen der Beschäftigten enthalten (indirekte Steuerung). Zweitens werden diese Maßnahmen fast ausschließlich für betrieblichen „Leistungsträger“ diskutiert, d. h. die Personengruppen, die dem Unternehmen momentan unersetzlich erscheinen und hoch gratifiziert sind, sodass sie sich Zeitwohlstand und zusätzliche Dienstleistungen auf Grund ihrer hohen Einkommen kaufen können (z. B. sabbaticals). Diese Konstellation begünstigt Lebensstile, die in erster Linie auf ihre wirtschaftliche Verwertbarkeit ausgerichtet sind und dies mit möglichst hohen Einkommen verbinden, um sich die hohen Konsum- und Freizeitstandards zu leisten. Eine längerfristige und eigenständige Lebensperspektive kann mit diesen Lebensstilen immer schwerer verbunden werden. Das eigentliche Problem besteht infolgedessen darin, die *Diskussion um Leitbilder des guten Lebens* neu aufzunehmen und die Elemente des guten Lebens, die nicht unmittelbar an Erwerbsarbeit gebunden sind, zu stärken und durch Strukturierungshilfen realisierungsfähig zu machen. Das gute Leben ist mehr als die Herstellung von employability und die ausreichende Reproduktion für Erwerbsfähigkeit. Die Diskussion um neue soziale Leitbilder steht erst am Anfang. Die alten Leitbilder, wie sie im Modell Deutschland weitgehend realisiert worden sind, beruhen auf Normen und Standards, die mit der Globalisierung und Flexibilisierung zunehmend erodiert werden und die zudem dem Gebot einer nachhaltigen Entwicklung kaum entsprechen. Dieser Diskurs ist folglich mit der *Perspektive der Nachhaltigkeit* neu aufzunehmen. Zu den sozialen Kriterien der Nachhaltigkeit gehören eine umweltverträgliche Versorgung für alle Menschen und die Sicherung gesellschaftlicher Teilhabe; die Vereinbarkeit aller gesellschaftlichen Arbeitsformen, d. h. der Erwerbsarbeit mit Versorgungsarbeit, Gemeinschaftsarbeit und Eigenarbeit; die Ermöglichung von Eigenzeit zur Entwicklung persönlicher Interessen und Lebensentwürfe sowie schließlich die Sicherung gesellschaftlicher Gerechtigkeit, insbesondere im Geschlechterverhältnis, aber auch international und intergenerational. Wenn es nicht gelingen sollte, diese gesellschaftlichen und individuellen Perspektiven als Themen durchzusetzen, sie in den Zukunftsoptionen der Menschen und in den Regelungsmechanismen der Gesellschaft zu verankern, besteht die Gefahr der sozialen Desintegration und schließlich der Selbsterstörung unserer Gesellschaft. Die Folgen einer einseitigen Flexibilisierung der Arbeit bestünden in einer neuen Gesellschaftsspaltung, einer neuen Gesellschaftshierarchie, an deren Spitze eine kleine Gruppe von Leistungsträgern

steht, die die Erwerbsarbeit für sich monopolisieren kann und darüber auch den überwiegenden Teil der gesellschaftlichen Ressourcen; einer größeren Gruppe von Flexi-Arbeitern, für die das Leben eine ständige labile Balance zwischen Einbeziehung und Ausgrenzung vom Erwerbsleben darstellt; und schließlich eine größere Gruppe von Personen, die entweder vollständig abhängig von prekären Angeboten an Erwerbsarbeit am unteren Ende des Existenzminimums vor sich hin vegetiert bzw. aus Opposition gegen diese erwerbsabhängigen Lebensstile vom ökonomischen Kreislauf weitgehend ausgegrenzt bleibt. Diese Spaltung würde auch die Gewerkschaften gefährden, da ihr gegenwärtiger und auch ihr zukünftiger Mitgliederkern in diesem Prozess zerrieben würde.