

Rezensionen

zu Arlie Russell Hochschilds „Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet“¹

Gisela Erlen

Außer Spesen nichts gewesen?

Ein glänzendes Buch, ein anregendes Buch, ein falsches Buch!

Zum achtzehnten Mal hat die amerikanische Zeitschrift „Working Mother“ (Oktober 2003) in diesem Jahr eine Liste der 100 amerikanischen Betriebe vorgelegt, die aus Sicht berufstätiger Eltern die Besten sind – im Sinn der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Renommiertere Firmen legen viel Wert darauf, auf diese Liste zu gelangen – sie gilt als wichtiges Rekrutierungsinstrument. Die Beurteilungskriterien sind streng: Die Unternehmen müssen Kinderbetreuung in Form von Kindergärten und Notbetreuung bieten, flexible Arbeitszeiten und Beurlaubungen für Eltern möglich machen sowie deutliche Fortschritte bei der Beförderung von Frauen zeigen. Die Resultate gerade auf letzterem Bereich sind erstaunlich: Die meisten Firmen können inzwischen 20-40% weibliche Manager vorweisen, in vielen Betrieben stellen Frauen deutlich über 30% der Spitzenverdiener – und immer häufiger hängt die Bezahlung von Führungskräften davon ab, dass es ihnen wirklich gelingt, Frauen zu befördern – die in der großen Mehrheit Mütter sind. Dem gegenüber hinkt Deutschland bei der beruflichen Entwicklung von Frauen und Müttern weiter stark hinterher.

Es gibt weitere Daten, die diesen Trend in den USA belegen: Die noch nicht veröffentlichten Daten der „National Study of the Changing Workforce 2002“, eine Repräsentativbefragung, die das renommierte „Family and Work Institute“ in New York im Abstand von sieben Jahren durchführt, zeigt, dass sich in den Unternehmen tatsächlich messbare Veränderungen über die Zeit nachweisen lassen: Vorgesetzte sind deutlich häufiger bereit als noch vor wenigen Jahren, die persönlichen und familiären Probleme ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen. Mitarbeiter fühlen sich allgemein am Arbeitsplatz stärker respektiert fühlen und genießen mehr inhaltliche Autonomie als vor einigen Jahren. Jedoch, auch dies wird in vielen Befragungen in den USA deutlich: Generell nimmt parallel das Gefühl von

1 Hochschild, Arlie Russell (2002). Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Geschlecht und Gesellschaft, Band 29. Opladen: Leske + Budrich.

Überarbeitung zu, liegen die Arbeitszeiten insbesondere von Fach- und Führungskräften beiderlei Geschlechts häufig im 50 und 60 Stunden Bereich, sind Erschöpfung, Schlafmangel und Burn-out Themen von wachsender Bedeutung – Ursache sind tatsächlich steigende Arbeitszeiten und wachsende Intensivierung von Arbeit. Die Menschen in den USA arbeiten durchschnittlich immerhin 500 Stunden länger pro Jahr als in Deutschland – etwa so viel, wie bei uns in den 1970er Jahren gearbeitet wurde.

Wir müssen das Buch von Arlie Russell Hochschild in diesem Kontext betrachten. Es ist in den USA 1997 erschienen – und basiert auf einer Studie innerhalb eines Betriebs, die bereits Mitte der 1990er Jahre abgeschlossen wurde.

Nimmt man die Summe der eindrucksvollen Fallbeispiele, die Hochschild so eindringlich darstellt, so ergibt sich eine einzige Schlussfolgerung:

Der Betrieb hat zwar den Slogan der Work-Life-Balance ausgegeben, doch in Wirklichkeit wird das Gegenteil praktiziert: so werden flexible Arbeitszeitmodelle angeboten, jedoch kaum in Anspruch genommen; ein schöner Kindergarten eingerichtet, der auch gern genutzt wird, jedoch mit dem Resultat, dass die Eltern nach Meinung der Autorin viel zu lange arbeiten.

Mitarbeiterbefragungen dienen für Hochschild der Scheinlegitimation. Familien, die bei der betroffenen Firma tätig sind, sind oft mit der Hoffnung gekommen, hier in eine heile und familienverträgliche Welt zu kommen und sahen sich getäuscht. Die höheren Vorgesetzten haben keinerlei innere Orientierung, die das Konzept Work-Life-Balance ernst nimmt – sie glauben weiterhin daran, dass nur sehr lange Arbeitszeiten und unbeschränkte Verfügbarkeit den Weg für einen Aufstieg ebnen können. Bei den ersten wirtschaftlichen Rückschlägen für die Firma wurden denn auch prompt hinaus die Menschen umgesetzt, die mit der Umsetzung des Work-Life-Balance-Projekts beauftragt gewesen waren. So weit, so schlecht.

Das Buch von Hochschild ist zum einen ein Entlarvungstext: Es greift betriebliche Behauptungen auf und weist dann nach, dass diese nicht mit der Wirklichkeit übereinstimmen. Noch tiefer geht ihre Kritik jedoch auf einer anderen Dimension – und hier liegt gewissermaßen der Kern ihrer Argumentation: Das Problem liege gar nicht etwa in der hässlichen Fratze des gefräßigen Unternehmens, das keine Rücksicht nimmt, es liege vielmehr gerade darin, dass der Arbeitsplatz heute ein so angenehmer Ort ist – väterliche und fürsorgliche Vorgesetzte, Respekt und Freundlichkeit der Kollegen, Kaffee in der Pause, leise Musik zum Einlullen der Sinne, Bemühungen um Förderung der beruflichen Entwicklung, all dies als Droge und Suchtmittel, als Täuschungsmanöver – mit fatalen Folgen: Die Menschen haben immer weniger Zeit in der Familie – sie flüchten in einer negativen Spirale geradezu von dort. Die knappe Familienzeit wird zunehmend entfremdet und konfliktbeladen, Kinder stellen Ansprüche, die sich nicht erfüllen lassen, Partner ebenso. Nichts leichter, als aus diesem zerrütteten Alltagschaos in den friedlichen Raum des freundlichen Büros zu flüchten. Hier gerät das Buch zur Entfremdungspolemik und zur kulturkritischen Jereminade – was seinen Erfolg im romantisch und kulturkritisch gesinnten Deutschland mit erklärt. Die Menschen werden nicht mehr nur vom Geld, sondern von der angenehmen Atmosphäre der Erwerbsarbeit verführt, sie verlassen die soziale Verantwortung in Familie und Nachbarschaft, kaufen soziale Dienstleistungen ein und vergnügen sich im Büro mit den Kollegen

statt in der Familie und mit ihren Kindern und Partnern! Verkehrte Welt! Wo einst Frieden und Entspannung herrschten, an Heim und Herd, herrschen nun Verfall und Konflikt. Schuld, zumindest mit schuld ist die Firma, im verführerischen Neglige des Kaffeekochens und Lächelns.

Das schönste Kinderbetreuungszenrum löst in dieser Wahrnehmung eben auch keine Probleme: 9 bis 10 Stunden, die die Kinder dort häufig verbringen, sind nach Meinung der Leiterin in jedem Fall zu lang – sechs bis sieben Stunden seien ideal, mehr nicht. Immer wieder im Text werden Verknüpfungen der langen Betreuungszeiten mit dem Verfall und der Verwahrlosung der Jugend in den USA in Zusammenhang gebracht – eine äußerst problematische These. In den USA herrscht vielmehr ein eklatanter Mangel an ausreichend langer und ausreichend hochwertiger Betreuung für Kinder – die dann sich selbst überlassen bleiben oder, wie es das Buch drastisch zeigt, in den unteren Einkommensgruppen zwischen mehr oder weniger unwilligen und unlustigen Verwandten und Bekannten herumgereicht werden.

Hier liegt eine zentrale Schwachstelle des Textes: Lebendige Beschreibungen, etwa des Mangels an bezahlbarer Kinderbetreuung oder des fragilen Alltags von Unterschichtfamilien, werden gekoppelt mit tendenziösen und völlig unbewiesenen Verallgemeinerungen und Verknüpfungen. Ursachen, die der Politik zuzuschreiben sind, werden in den angeblich falschen Wertehorizont der Betroffenen oder den Betrieb allein verlagert.

Wenden wir uns genauer der Kernthese zu, nämlich dass Eltern in Wirklichkeit aus der Familie flüchten und deshalb die flexiblen und kürzeren Arbeitszeiten nicht nutzen, die ihnen tatsächlich angeboten werden. Unbestritten ist, dass an einem regnerischen Samstagnachmittag angesichts geschlossener Kindergärten und Büchereien so manche Mutter auch in Deutschland lieber ins Büro ginge als ihre Kinder daheim zu beschäftigen. Doch grundsätzlich hat Arlie Russell Hochschild ihre zentrale These an vielen Stellen selbst widerlegt: In vielen Beispielen macht sie nämlich deutlich, dass kürzere oder flexible Arbeitszeiten im Machtzentrum der Firma keineswegs geschätzt werden, dass es vielmehr als ausgeschlossen gilt, mit solchen Arbeitsformen tatsächlich beruflichen Erfolg zu haben. Die Logik der Präsenzkultur und der langen Arbeitszeiten ist tief in die Unternehmensgehirne eingegraben und wird nur ganz langsam umprogrammiert – und die hier untersuchte Firma hatte tatsächlich nur in Worten, aber noch nicht in Taten an ihr gekratzt. Doch steht diese Frage seit einigen Jahren ganz oben mit auf dem Programm der weltweit tätigen Work-Life-Initiativen, und es zeigen sich durchaus langsame Erfolge, denn in den fast zehn Jahren, seit die Studie erstellt wurde, wurde immer deutlicher: Ohne Flexibilität in Verbindung mit zumutbaren Arbeitszeiten, ohne eine real veränderte Unternehmenskultur, wird es nicht gelingen, tatsächlich Frauen im notwendigen Umfang nach oben zu befördern.

Wo es nun aber tatsächlich möglich ist und kulturell unterstützt wird, kürzer zu arbeiten, real flexibel zu arbeiten, auch in Fach- und Führungspositionen, wird dies vor allem von Müttern sofort intensiv und gern genutzt – während Väter noch mehr Zutrauen in die Ernsthaftigkeit dieser Anstrengungen brauchen.

Es trifft zu, dass viele Firmen lange versuchten, diese Klippe zu umschiffen. Das Thema Work-Life-Balance ist in der Tat zunächst oft eher als Oberflächenphänomen verstanden worden.

Viele Betriebe haben zunächst auch versucht, sich dem Thema nur durch externe Dienstleistungen, durch „outsourcing“ zu nähern, durch Kinderbetreuung etwa, durch Angebote zur Unterstützung älterer Familienangehöriger („eldercare“), bis hin zu Einkaufs- und Bügeldiensten unter dem Titel „Concierge“-Dienste.

Der notwendige Kulturwandel zum Thema Arbeitszeit wurde lange umgangen – doch heute steht er verbreitet auf der Tagesordnung. Allerdings geht es dabei innerhalb der Firmen vorwiegend um neue individuell angepasste Strategien und weniger um kollektive Zeitrahmen- und hier liegt die Skepsis vieler Kritiker begründet. Viele Betriebe in den USA, England und auch Deutschland haben sich zunächst eher der Frage der Flexibilität und der Telearbeit genähert als der realen Einschränkung oder Verkürzung von Arbeitszeiten und Arbeitsabläufen. In der großen Bewegung zu Work-Life-Balance wurden hier in den letzten Jahren auch wichtige praktische Erfolge und Erkenntnisse erzielt – es wurde deutlich, dass auch Führungskräfte nicht immer anwesend sein müssen, dass Unternehmensberater weniger reisen können, dass Auslandseinsätze teilweise vermeidbar sind. Solche Erfolge werden jedoch im Rahmen der kulturkritischen Rezeption und gewerkschaftsnaher Kreise in Deutschland regelmäßig übersehen, relativiert oder bagatellisiert.

Im Buch von Arlie Russell Hochschild sind solche Modelle noch gar nicht berücksichtigt – sie konnte auch noch nicht darauf eingehen, dass seit dem 11.9.2001 in amerikanischen Firmen das Thema der Wertschätzung und des Respekts für familiäre Belange noch mehr Schubkraft erlangt hat.

Auch die Einleitung zur deutschen Ausgabe verzichtet auf eine Auseinandersetzung mit den neueren Entwicklungen. Mit dem Kronzeugen eines IBM-Betriebsrats wird vielmehr die ganze betriebliche Praxis rundheraus abgewertet. Er kritisiert die so genannte Vertrauensarbeitszeit bei IBM, bei der statt einer Zeitmessung nur noch Leistung bewertet wird – die Mitarbeiter aber ihre Arbeitszeit nicht mehr erfassen müssen. Hier sind in der Tat häufig Probleme einer fairen Leistungsbeurteilung zu beobachten, und bei Fach- und Führungskräften ist eine Tendenz zur Über-Gebühr-Beanspruchung zu beobachten. Eine neue Studie des Instituts für Arbeit und Technik (2003) zeigt auch in Europa, dass die „Gehirnlaufzeiten“ von Akademikern inzwischen deutlich über diejenigen von einfacheren Mitarbeitern liegen. Diese Kritik allein ist jedoch nicht zielführend: unstrittig schätzen viele Mitarbeiter die Möglichkeit sehr, ihre Arbeit ohne strikte Zeitmessung an unterschiedlichen Orten verrichten zu können. Unstrittig gibt es dabei neue Fragen und Probleme wie den Umgang mit E-Mails, die Abgrenzung von Privatleben und Beruf daheim und im Urlaub – zu denen jedoch inzwischen in vielen Betrieben auch sinnvolle Regelungen entwickelt werden. IBM hat weltweit nicht nur mit die erfolgreichsten Programme zur Frauenförderung aufgelegt sondern auch die interessantesten Programme eingeleitet, um Arbeitsabläufe zu entschlacken, Technologie zu nutzen, mit dem Ziel, Mitarbeitern neue Zeitspielräume zu eröffnen und dabei gleichzeitig hoch produktiv zu bleiben. Die Wirtschaftsprüfungsfirma Ernst & Young hat in den USA ein Gremium eingeführt, das darauf

achtet, dass das Arbeitspensum, was von einer Beraterin erwartet wird, nicht systematisch die vereinbarten Zeitgrenzen grob überschreitet – um das Ausscheiden von Frauen zu verhindern. Derselbe Betrieb fördert heute in Deutschland systematisch den innerbetrieblichen Aufstieg von Teilzeitkräften in Führungspositionen und zu Partnern.

Arlie Russell Hochschild hat ein flammendes Plädoyer dafür geschrieben, die Zeitnöte von Familien ernst zu nehmen. Das ist richtig und notwendig. Der Unterschied zwischen Deutschland und den USA liegt allerdings darin, dass in Deutschland Mütter auch dann zu Teilzeitarbeit bereit sind, wenn sie dafür mit geringeren Chancen bestraft werden – dies ist in den USA weniger ausgeprägt.

Vor solche Alternativen gestellt, wählen Frauen in den USA eher den Beruf als die Familienidylle. Hochschild konstatiert hier einen dramatischen Werteverfall – und wird in Deutschland unfreiwillig zur Zeugin dafür gemacht, dass Familien mehr Schutzräume brauchen, starre Zeitkorsette, mehr Urlaub, eingegrenzte Arbeitszeiten, nicht aber vor allem bessere Kinderbetreuung und kreative individuelle Lösungen im Betrieb. In den USA mag dies angesichts der extremen Zeitbelastung von Familien Sinn machen. Bei uns verstärkt es möglicherweise die Ideologie, dass Kinder und Familien nur dann glücklich gedeihen können, wenn ein Elternteil Teilzeit tätig ist, wenn möglichst viel Betreuung daheim geleistet wird, wenn also mehr oder minder alles so schlecht bleibt wie es ist. Immerhin haben Frankreich und Skandinavien Kombinationen aus Arbeit und Familie, die relativ lange Arbeitszeiten, viel außerhäusliche Kinderbetreuung und gute Schulleistungen von Kindern kombinieren – die Wege zu Familienerfolg und auch zu höheren Geburtenzahlen sind vielfältig, allzu viel individueller Familienraum scheint dafür nicht unbedingt Voraussetzung zu sein.

Viele der Forderungen von Arlie Russell Hochschild sind in Europa erfüllt, ohne dass die neuen Fragen von Work-Life-Balance damit bei uns ausreichend geregelt wären. Die Lösung liegt eben immer auch in der Unternehmenskultur, letztlich in der Erkenntnis des Betriebs, dass eine solche Politik ökonomisch unverzichtbar ist. Viel ist inzwischen zu diesem „business case“ geforscht und geschrieben worden, was Betriebe überzeugen kann – so etwa die, im Auftrag des BMFSFJ erstellte Prognos-Studie über betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen (2003).

Viel zu sehr unterschätzt Hochschild das langfristige Lern- und Veränderungspotential innerhalb von Betrieben, das sich in den letzten Jahren der großen Umwälzung der Familienstruktur deutlich mehr gestellt hat als die Politik. Zeit ist dabei ein wichtiger Faktor, aber auch nur einer. Bekannt ist auch, dass zum Thema Work-Life-Balance zwingend gehört, dass Mitarbeiter am Arbeitsplatz respektiert werden, Autonomie genießen, Entwicklungsmöglichkeiten haben. Wo dies der Fall ist, tragen sie weniger Spannung in die Familie, haben sie auch bei beschränkter Zeit mehr Lust und Kraft für Familie, geben sie bessere Vorbilder und mehr Halt für ihre Kinder. Hier gerät das Buch von Arlie Russell Hochschild geradezu auf einen kontraproduktiven Weg: Die realen und wichtigen Veränderungen zu mehr innerbetrieblicher Demokratie, Respekt, Mitsprache, die zu beobachten sind und die gesellschaftliche Demokratisierung fortsetzen, werden diffamiert und entwertet, da sie angeblich der Familie schaden. Eine fatale Aussage. Vielmehr ist doch

festzuhalten, dass die fortschreitende Demokratisierung des Betriebs eine der großen Errungenschaften der Wissensgesellschaft nach dem Regiment der Massenproduktion des Industriezeitalters ist – dass es nunmehr aber auf eine Reform der Familie ankommt, die auch Familie wieder attraktiv genug macht, um in diesem Wettbewerb schöner Lebenswelten mithalten zu können. Dazu aber braucht es neben Zeit vor allem auch hochwertige und partnerschaftliche Entlastung – wie in Skandinavien zu besichtigen ist. Ohne äußere Entlastung verhungert Familie, nicht durch die schöne Welt am Arbeitsplatz!!

Das Buch fördert einfaches Denken. Statt eines Vorworts der deutschen Ausgabe, das die Informationslücken über das Thema Work-Life-Balance in den letzten 10 Jahren schließt, wird ein ganz anderer Zweck bedient. So schreibt die Herausgeberin Mechthild Oechsle: „Suggeriert der Begriff der Vereinbarkeit oder der Balance, dass die Zeitordnungen des Erwerbssystems mit denen der Familien zu vereinbaren wären und eine Balance gelingen könnte, so entlarvt Hochschild diesen Optimismus als individuelle und kollektive Selbsttäuschung“. Entlarvt also wird anstatt zu debattieren, welche Widersprüche, Lebenspotentiale und Entwicklungschancen in der Work-Life-Balance Bewegung in Betrieben heute liegen. In England hat immerhin der „Trade Union Congress“ der Gewerkschaften Work-Life-Balance zu einem positiven Zentralthema ernannt, prüft die Entwicklungen in den Firmen konstruktiv und hat seine kritischen Anstrengungen auf das Vermeiden von Sonntagsarbeit in Familien und überlange Arbeitszeiten von Vätern konzentriert.

Wie schade, dass große Teile der Wissenschaft und der Gewerkschaften in Deutschland ausgerechnet in dem Moment, wo diese Erkenntnisse sich langsam Bahn brechen, so oft in einer pauschalen Abwehrhaltung verharren. Eine Geisterdebatte über „Entgrenzung“ verhindert durch Angstbilder die produktive Befassung mit der Wirklichkeit. Hoffen wir auf aufgeklärte Unternehmer und intelligente Politiker – das Familienministerium und die Bertelsmann Stiftung haben sich inzwischen zu einer historisch neuen Allianz zusammengetan und ein Bündnis für Work-Life-Balance gebildet. Die kürzesten Arbeitszeiten der Welt und ein stark regulierter Arbeitsmarkt waren bisher jedenfalls kein ausreichendes Rezept dafür.

Anschrift der Autorin

Gisela Erler
pme Familienservice GmbH
Flottwellstraße 4-5
D-10785 Berlin

Email: gisela.erler@familienservice.de