



Karin Hirschfeld

Raus aus dem Taxi, rein ins Flugzeug, einen fertig gepackten Koffer immer griffbereit – häufiges Reisen gehört zum Arbeitsalltag vieler hochqualifizierter Angestellter. Was lange Zeit als Symptom des besonderen Engagements von Managern galt, hat mittlerweile Einzug auch in die mittleren Etagen gehalten. Räumliche und zeitliche Flexibilität gilt als eine der zentralen Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg. Arbeitstag und Arbeitsort haben ihre festen Konturen verloren.

Work-Life-Balance im Zeitalter der Globalisierung

Karin Hirschfeld, Organisationssoziologin und freie Autorin, Berlin

Zwischen Airport-Lounge und Kinderfest

Ein breites Spektrum betrieblicher Experten ist von einer Entwicklung betroffen, die Wissenschaftler als Prozess der „Entgrenzung von Arbeit“ beschreiben¹. Dieser Prozess umfasst die zunehmende Flexibilisierung von Arbeit auf zeitlicher, räumlicher und sozialer Ebene: Stechuhren haben abgewirtschaftet; in vielen Firmen dominieren Management by Objectives und Vertrauensarbeitszeit – die Zeit und oft auch der Ort der Aufgabenbewältigung bleibt weitgehend den Angestellten überlassen, Hauptsache, die Ergebnisse stimmen. Die Folge: Der traditionelle achtstündige Normalarbeitstag ist selten geworden. „Wissensarbeiter“ bleiben bis 22 Uhr im Büro, um ihre Ziele innerhalb der meist knapp gesteckten Deadlines zu erreichen, sie nehmen ihre Unterlagen mit nach Hause oder lösen am Wochenende knifflige Fragen am heimischen Computer.

¹ G. Voß 1998

² Die Darstellung basiert auf Ergebnissen aus den Forschungsprojekten „Globale Produktentwicklungsverbände“ (1995-1999, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung), EMERGENCE (2001-2003, europäisches Verbundprojekt, gefördert von der EU-Kommission) und „Grenzenlose Arbeit“ (2000-2001, FAST e.V. Berlin).

Diese „Entgrenzung“ in zeitlicher Hinsicht wird dadurch potenziert, dass auch die Kooperationszusammenhänge in zunehmendem Maße nationale Grenzen überschreiten. Mit der Internationalisierung von Unternehmensstrukturen und Märkten nimmt auch die Internationalisierung der Arbeitsprozesse zu: in ‘virtuellen Teams’ arbeiten Kollegen aus allen Ländern der Welt gemeinsam an Produktstrategien oder Software-Projekten; wichtige Kunden befinden sich oft jenseits der Meere. Trotz der vorhandenen IuK-Technologien sind immer wieder face-to-face-Treffen notwendig, wenn es um wichtige Verhandlungen, um komplexe Themen oder auch um den persönlichen Kontakt und die Vertrauensbildung zu Kooperationspartnern geht. Welche Auswirkungen diese Entwicklung auf die individuelle Arbeits- und Lebenssituation der Betroffenen hat, wurde in einer Reihe von Fallstudien eingehend untersucht. Einige zentrale Ergebnisse der Interviews mit hochmobilen Managern, Ingenieuren und IT-Experten sollen hier schlaglichtartig vorgestellt werden².

Stichworte in diesem Beitrag:

- Globalisierung
- Flexibilisierung
- Work-Life-Balance

Allzeit reisebereit: Verzicht auf private Pläne

In internationalen Projektteams treten häufig unvorhersehbare Probleme auf, die eine schnelle Reaktion und die Anwesenheit einer bestimmten Person erfordern. Die Vorwarnzeit ist dementsprechend kurz – dass gereist werden muss, entscheidet sich manchmal von einem Tag auf den anderen. Vom Betroffenen verlangt dies, die eigene Zeitplanung rasch über Bord zu werfen. Wenn private Vorhaben jederzeit zur Disposition stehen, verliert das Privatleben schnell seine Eigenständigkeit. So erzählt ein Software-Entwickler: „Für die nahe Zukunft bin ich nicht besonders gut im Planen. Es kann sein, dass ich vom x. bis y. irgendwo in Arabien sein muss. Eigentlich will ich das nicht – aber man weiß ja nie. Und da das durchaus auch noch einige Tage vorher oder nachher brauchen kann, weiß ich alles nicht so genau“. Dieser Entwickler hält eigene Vorhaben wie Urlaub oder Besuche bei Freunden immer bis zur letzten Minute in der Schwebe – in der Hoffnung, dass kein Meeting beim ausländischen Kunden dazwischen kommt. Auch regelmäßige Aktivitäten wie ein geplanter Kurs an der Volkshochschule fallen unter den Tisch. So berichtet der Informatiker von dem Theaterkurs, an dem er eigentlich teilnehmen wollte: „Das erste Mal hätte ich gekonnt, aber schon an den nächsten Terminen wahrscheinlich nicht mehr, und das bringt es ja nicht“. Seine Konsequenz: der Verzicht.

Vom Flugzeug in die Firma ins Hotel – und zurück

Genauso knapp wie die Vorbereitungszeit für Auslandsreisen ist oftmals der Aufenthalt selbst. Während Freunde und Bekannte der mobilen Arbeitskräfte bei Orten wie San Francisco, Dubai oder Bangkok oftmals neidvoll an Klöster, Strände oder bunte Märkte denken, kennen die betroffenen Arbeitskräfte oftmals nur den Weg

vom Flughafen ins Hotel, vom Hotel zur Firma und zurück. Die Tagesordnungen sind meist voll – man weiß, dass die Gelegenheit zu persönlichen Treffen aufgrund der räumlichen Entfernung begrenzt ist, und nutzt jede verfügbare Stunde. Insbesondere da, wo es um schnelle Problemlösung geht, sind die Termine im Ausland oftmals so eng geplant, dass auch normale Schlafens- und Erholungszeiten nicht eingehalten werden können. So berichtet ein Angestellter von einer Fernreise, bei der er direkt nach dem Flug ins Büro der Partnerfirma in Dubai reiste und nach etlichen technischen Meetings zurück nach Deutschland flog – nicht, um sich zunächst zu Hause auszuruhen, sondern um vom Flughafen sofort ins Büro zu fahren und dort einen Projektplan fertigzustellen. In Verbindung mit flugbedingten Erkältungen und Zeitverschiebungen ergibt das manchmal einen Belastungs-Cocktail, der aufgrund des hohen projektbedingten Zeitdrucks ignoriert wird, aber zu wahrnehmbaren Ermüdungserscheinungen führt.

Bei der Freizeitgestaltung im Ausland verschwimmen Grenzen zwischen dem Beruflichen und dem Privaten, da sowohl die ausländischen „Besucher“ als auch die heimischen „Gastgeber“ mit zahlreichen informellen Verpflichtungen konfrontiert sind. Diese werden zwar nicht direkt als Arbeit gewertet, sind jedoch für die Zusammenarbeit von hoher Bedeutung und nicht immer ganz freiwillig. So wird zum Beispiel das Abendessen oft gemeinsam mit Kunden, Lieferanten oder Kollegen eingenommen. Ein Marketingfachmann, der einen indischen Lieferanten besuchte, berichtet: „Der Arbeitstag war sehr lang. Da sind wir jeden Abend zum Essen eingeladen worden, und ich wollte das eigentlich gar nicht. Ich wollte auch mal direkt ins Hotel, um acht oder neun Uhr, und ein bisschen fernsehen oder an die Bar

und dann schlafen. Ich war halt wegen der Zeitverschiebung fertig und k.o. – aber da hatten die schon immer einen Tisch reserviert.“ Hier wird sichtbar, wie die zeitliche und räumliche Flexibilität auch eine „Entgrenzung des Sozialen“ mit sich bringen: Wo der Arbeitstag aufhört und die Freizeit beginnt, ist bei Auslandsaufenthalten oftmals

„Für die nahe Zukunft bin ich nicht besonders gut im Planen.“

unklar. Die meisten Befragten berichten, dass ihre sozialen Kontakte im Ausland sich auf den Kreis der Kollegen und Geschäftspartner beschränken – Kontakte, die einerseits dem Alleinsein in der Fremde vorgezogen werden, andererseits aber nur in begrenztem Maß wirklich selbst gewählt sind: „Das sind ja nicht wirklich meine Freunde“, so ein Befragter.

Dennoch gibt es auch die Fälle, in denen – sei es, weil kein anderer Flug erhältlich ist, sei es, weil sich ein paar Urlaubstage anhängen lassen – die Betroffenen Gelegenheit haben, den Reiz ferner Länder zu genießen. So fährt ein Informatiker kurzentschlossen für einen Tag in die arabische Wüste, ein Vertriebsmitarbeiter lässt sich die Halbinsel vor Bombay zeigen, ein Ingenieur genießt die französische Küche in Paris. In diesen Fällen erhalten die Geschäftsreisen den würzigen Beigeschmack einer Incentive-Reise – der Beschäftigte profitiert als Privatperson.

Erosion des sozialen Umfeldes?

Das häufige Reisen ist vor allem mit der Lebensweise junger, allein stehender Individualisten noch weitgehend kompatibel. Zwar werden auch hier soziale Kosten sichtbar: das Hintanstellen von Freundschaften, die Vernachlässigung privater Interessen und das Ausbleiben oder die Verschiebung der Familienbildung. Dennoch kommt die hohe Mobilität dem Lebensgefühl vieler hoch qualifizierter Beschäftigten entgegen, die zumindest für

einige Jahre den „Geschmack von Freiheit und Abenteuer“ suchen. Mit einem Familienleben und engen sozialen Bindungen lässt sich die hohe berufliche Mobilität jedoch schwer vereinbaren. Wo die Abwesenheit zur Normalität wird, dünnt leicht und quasi „aus Versehen“ das gesamte Privatleben aus. Wie eine andere Studie herausfand, beeinträchtigt die beruflich bedingte Abwesenheit oftmals das gesamte persönliche Umfeld der Vielreisenden, was sich in psychischen Befindlichkeitsstörungen, in der Entfremdung von Partnern und Familie – verbunden mit einem ständigen schlechten Gewissen – und dem Verlust stabiler Kontakte niederschlägt³. Während die mobilen Angestellten die Attraktivität eines internationalen Arbeitsumfeldes meist durchaus zu schätzen wissen und nach sechs Wochen am heimatischen Schreibtisch unruhig werden, sehen sich die Partner meist auf der Schattenseite der Internationalisierung. So rechnet eine bei den Kindern gebliebene Ehefrau vor, dass ihr Mann im vergangenen Jahr 110 Tage unterwegs gewesen sei. Wenn er dann zu Hause ist, wird seine Zeit zu einem zwischen Firma, Kindern und Gattin heiß umkämpften Gut.

Reaktionsweisen: der Nomade und der Familienvater

Trotz einer ähnlichen Ausgangslage – Projekte mit hohem Termindruck und oftmals kurzfristig anfallende Auslandstermine – lassen sich durchaus unterschiedliche individuelle Muster des Umgangs mit den zeitlichen und räumlichen Flexibilitätsanforderungen erkennen. So zeigt sich bei einem Informatiker, dass die häufigen Abwesenheiten

die Verfolgung kontinuierlicher Freizeitaktivitäten und die Pflege sozialer Kontakte konterkarieren. Meist weiß der Single selbst in Fünf-Tages-Frist nicht, ob er am kommenden Wochenende Zeit für eine private Verabredung hat. Die Suche nach einer neuen Wohnung schiebt er seit Jahren vor sich her – schließlich ist er selten lange genug zu Hause, um sich wirklich heimisch zu fühlen. Oft ist der Kühlschrank leer.

„Ich würde keinen Job machen wollen, wo ich jeden Tag am gleichen Schreibtisch sitze“

Während dieser hyper-mobile „Nomade“ den Flexibilitätsanforderungen seiner Arbeit Tür und Tor öffnet – möglicherweise auch, um eine inzwischen entstandene private Leere auszugleichen – zieht einer seiner Kollegen immer wieder klare Grenzen. Dieser Familienvater, der prinzipiell unter dem dem gleichen Anforderungsdruck steht wie der „Nomade“, setzt trotz seiner zahlreichen Reisen klare Prioritäten und risikiert dabei auch, bei Kunden oder Kollegen auf Unverständnis zu stoßen: „Zum Beispiel an Geburtstagen von Kindern, da nehme ich Urlaub. Punkt. Da gibt es keine Diskussion. Ich kann jetzt schon festlegen, dass ich in zwei Jahren, am 19. Juli, auf keiner Geschäftsreise bin.“ Diese Zeitsouveränität behauptet der Ingenieur auch bei Kundenkontakten, die ansonsten meist als absolut zwingende Gründe gelten, eigene Planungen zu revidieren: „Dieses Jahr war ich in England. Da war irgendwas an einem Freitag, Kinderfest, irgendwas, wo es traurig gewesen wäre, wäre ich nicht da gewesen. Ich habe gesagt ‚Ihr habt das schon zwei Monate vorher gewusst. Ich buche meinen Flug genau so, dass ich Donnerstag abend heimkomme‘. Da hat der Kunde zwar dumm geguckt, ‚warum gehst Du schon Donnerstags?‘, da habe ich gesagt ‚weil ich am Freitag daheim sein muss‘. Fertig.“ Familiäre Verpflichtungen zählen als legitime Ursachen für eine zeitweilige Unabkömmlichkeit und werden von Kollegen wie Vorgesetzten letztendlich

akzeptiert. Ob Single oder Familienvater – jeder Betroffene muss täglich oder wöchentlich aufs Neue eine Balance herstellen zwischen den Zielvorgaben der Firma, den Verpflichtungen gegenüber den Kollegen im Team, den eigenen Leistungsansprüchen und den Interessen seiner Privatsphäre – eine Balance, die nur bis zum nächsten kurzfristig anberaumten dringenden Meeting hält und dann wieder neu gefunden werden muss. Bei der Frage, wie weit die eigenen Spielräume auch genutzt werden, spielt die individuelle Arbeitsmarktsituation und Verhandlungsmacht eine nicht unerhebliche Rolle.

Umzug ins Ausland – und die Familie?

Wenn längerfristige Auslandsaufenthalte anstehen, verschiebt sich die gesamte Lebenssituation. Geht es nur um wenige Monate, ziehen viele Hochqualifizierten ins Ausland und lassen die Familie zu Hause zurück. Nicht selten aber wird aus wenigen geplanten Monaten „scheibchenweise“ mehr als ein Jahr. Alleine im Ausland zu leben, getrennt von Familie und Freunden, empfinden viele als schwer und reisen daher so häufig wie möglich in die heimischen Gefilde. So erzählt ein Software-Spezialist, der für einige Monate in Arkansas lebte, von der von ihm empfundenen Ödnis, Kontaktlosigkeit und Langeweile: „Dort kann man nur angeln und fischen“. Daher arbeitete er fast pausenlos – „was soll man dort sonst tun?“ und flog alle zwei Wochen nach Deutschland. Solche Konstellationen werden als extrem anstrengend und, was das Privatleben angeht, unbefriedigend beschrieben. ‚Unbedingt mit Familie‘ ist daher das Motto eines ebenfalls Auslandserfahrenen, „denn nur dann ist man wirklich dort. Denn wenn man Montag früh hin – und Freitag zurückfährt, ist man Montags noch nicht richtig bei der Sache, Freitag schon nicht mehr richtig bei der Sache. Dann ist man immer nur zu Besuch da“.

³ N. Schneider u.a. 2001

Mitreisende Familien: Opfer oder Privilegierte?

Dass Foreign Assignments häufig scheitern, weil die Familie nicht mitspielt, gilt als ein zentrales Problem des Internationalen Human Resources Management. Auch die hier geführten Interviews zeigen, dass ein Auslandsaufenthalt sich nicht immer bruchlos in das Leben der Angehörigen integrieren lässt. In einigen Fällen ist die Ehefrau berufstätig und nicht bereit, ihre Karriere aufzugeben, in anderen Fällen lässt sich im Ausland keine geeignete Schule für die Kinder finden. Manch Auslandseinsatz findet aus diesem Grund nicht statt oder wird vorzeitig beendet – das heißt, zu Gunsten der Familie verzichten manche Beschäftigten auf eine attraktive berufliche Herausforderung. Oft entscheiden sich die Betroffenen zum Pendeln innerhalb einer Distanzbeziehung, was aber als ebenfalls als recht strapaziöse Dauerlösung bewertet wird. Betrachtet man die Firmenpolitiken zur Einbindung der Familie bei den internationalen Entsendungen, fällt eine teilweise schmalspurige Konzeption der Unterstützung auf. Obwohl die Bedeutung eines umfassenden Internationalen Personalmanagements von den meisten multinationalen Unternehmen offensiv vertreten und auch die hohe Bedeutung der familiären Integration betont wird, beschränkt sich die tatsächliche Unterstützung oftmals auf administrative und finanzielle Belange. In Fragen der Wohnungssuche, Behördenfragen und finanziellen Zulagen berichten denn auch die meisten Befragten von wertvollen Angeboten der Firmen. Wenn es aber um Trainings für mitreisende Angehörige oder die Stellensuche der Ehefrau geht – und erst recht, wenn die Partner keinen Trauschein vorweisen können – halten viele Unternehmen sich zurück. Ob und wie die mobilen Beschäftigten die Auslandstätigkeit und das Privatleben miteinander vereinbaren, bleibt ihrer Selbstorganisation und der Belastbarkeit der Angehörigen überlassen. Die Integra-

tion beruflicher und privater Interessen gelingt nicht immer. Nicht untypisch ist daher ein Fall, in dem der Ehefrau der Aufenthalt in Paris nach den ersten spannenden Monaten „dann doch ein bißchen zu langweilig geworden ist“, weshalb sie ein Stellenangebot in der Heimat annahm und ihren Mann allein im Ausland zurück ließ. Dennoch gibt es auch die glücklichen Konstellationen, in denen der Sprung in die Fremde genau in die aktuelle Lebenssituation des Partners passt – so zum Beispiel beim Ingenieur, der mit seiner Freundin ein gemeinsames Jahr in San Francisco verbrachte, nachdem sie ihre Ausbildung abgeschlossen hatte.

Das Fremde als Bereicherung

Zuletzt sei noch auf die hohe Bedeutung persönlicher Neigungen und Vorlieben für den Umgang mit dem internationalen Arbeiten hingewiesen. Ein starkes Interesse an fremden Kulturen kann die individuelle Bewertung der Arbeitssituation erheblich beeinflussen. Manche Experten erleben die Mobilität trotz ihrer negativen Begleiterscheinungen als große persönliche Bereicherung. Ins Auge stach während der Interviews die Haltung eines Managers, der oft zum indischen Softwarepartner reist und auch das „Eindringen“ indischer Kooperationspartner in seine private Lebensführung fast enthusiastisch begrüßt. Weit entfernt davon, irgendwann seine Ruhe von der oftmals anstrengenden Kommunikation haben zu wollen, unternimmt er ausgedehnte Waldspaziergänge mit indischen Gästen und lässt sich von ihnen über die Anwesenheit des Göttlichen in der Schöpfung aufklären. Mitten im Interview fragt mich der Manager im Ton der Begeisterung: „Kennen Sie die Geschichte von der Kuh?“ – eine Erklärung über das Schlachtverbot von Kühen in Indien, die ihm sein indischer Gastgeber während der gemeinsamen Mahlzeit gab. „Das sind immer tolle Momente, weil ich komme privat fast nicht dazu, mich

mit solchen Sachen zu beschäftigen. Und dann hat plötzlich wieder etwas klick gemacht. Da hab ich wieder was dazu gelernt.“ Hier wird deutlich, dass die berufliche Mobilität für manche Menschen einen persönlichen Gewinn darstellt, der über den Reiz fremder Exotik weit hinausgeht.

Literatur

K. Hirschfeld 2002: Qualität der Arbeit in internationalen Kooperationen, FAST-Studie Nr.33

N. Schneider, K. Hartmann, R. Limmer 2001: Berufsmobilität und Lebensform. Sind berufliche Mobilitätsanforderungen in Zeiten der Globalisierung noch mit Familie vereinbar? Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

G. Voß 1998: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft, in: MittAB Nr. 3/ 1998, S.473-487

Autorenkontakt:

karinhir@t-online.de

Kurzfassung

Häufige Auslandsaufenthalte sind eine zweischneidige Angelegenheit – in Maßen vorkommend, werden sie als willkommene Abwechslung geschätzt. Unliebsame Begleiterscheinungen sind jedoch das oft enge Zeitkorsett, die Belastung durch lange Flüge und vor allem der oftmals schwierige Schutz der Privatsphäre. Der Kontakt mit der Fremde kann aber auch eine geschätzte und aktiv gesuchte Bereicherung darstellen. Das soziale Umfeld sieht sich hingegen oft auf der Seite der Mobilitäts-Verlierer. Beruflich sehr mobile Personen stehen daher der Anforderung gegenüber, private und berufliche Interessen permanent neu auszubalancieren.