

Piloten als

Was wir von Piloten für die

Die Arbeit von Verkehrspiloten erscheint auf den ersten Blick als ein sehr spezielles und exklusives Tätigkeitsfeld. Jedoch gibt es gute Gründe dafür, es als prototypisches Labor zur Analyse des aktuellen Wandels von Arbeit heranzuziehen. Dr. Norbert Huchler beschreibt, was Unternehmen, Personalverantwortliche und Beschäftigte von Piloten lernen können.

Aufbauend auf einem DFG-Forschungsprojekt an der Technischen Universität Chemnitz (Matuschek 2008) wurde in einer weiterführenden Studie (Huchler 2013) der zunächst sehr offenen Frage nachgegangen, wie Piloten und Pilotinnen mit den vielfachen Flexibilitätsanforderungen ihrer Arbeit umgehen. Ziel war es, herauszufinden, wie sich die über 60 Jahre langen Erfahrungen dieser Berufsgruppe mit Mobilität und Flexibilität auf den Umgang mit moderner flexibilisierter Arbeit und ihre speziellen Anforderungen übertragen lassen.

Bei der Zweitauswertung von 40 Interviews aus dem umfangreichen Datenmaterial (über 120 Interviews, Betriebsbegehungen, Beobachtungsflüge etc.) wurden zwei Dinge offensichtlich. Zum einen unterliegt der deutsche Personenluftverkehr vor allem seit dem letzten Jahrzehnt einem massiven Wandel, der sich als ein Konglomerat aus Liberalisierungs-, Globalisierungs-, Ökonomisierungs- und Automatisierungstendenzen beschreiben lässt und anderen dynamischen Wirtschaftsfeldern in nichts nachsteht. Es gibt also eine seit Langem bestehende Flexibilität von Piloten, die mit ihrer Kerntätigkeit zusammenhängt, und es gibt neue Flexibilitätsanforderungen durch den raschen Wandel des Luftverkehrs an sich. →

DR. NORBERT HUCHLER ►
Diplom-Soziologe,
Mitarbeiter am Institut
für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V. (ISF),
München



Flexibilitätspioniere

flexibilisierte Arbeitswelt lernen können



Passagiere bei einem Parabelflug durch die Schwerelosigkeit im März dieses Jahres.

Zum anderen zeigt sich in der Untersuchung über sieben der größten deutschen Airlines hinweg: Es gibt große Unterschiede in der Art, wie Piloten mit alten und neuen Flexibilitätsanforderungen umgehen. Diese Unterschiede lassen sich nicht ausreichend durch die typischen Strukturmerkmale der Beschäftigung im Luftverkehr (wie z. B. Airline, Streckenprofil (regional, kontinental, interkontinental), Rang, Alter, Familienstand, Lebensphase etc.) erklären. Die verschiedenen Chancen und Risiken flexibilisierter Arbeit hängen vielmehr wesentlich mit unterschiedlichen Mustern der alltäglichen Lebensführung zusammen.

Es lohnt sich, die Heterogenität solcher Lebensführungsarrangements, wie sie bei Piloten exemplarisch herausgearbeitet wurden, bei organisationalen wie personalen Entscheidungen zu berücksichtigen. Mit jedem Grundmuster alltäglicher Lebensführung gehen je spezifische Kompetenzen, Orientierungen und implizite Arbeitsweisen und damit auch persönliche Ressourcen, betrieblich nutzbare Potenziale, spezielle Belastungsszenarien und Anfälligkeiten einher.

LEBENSFÜHRUNG UND ENTGRENZUNG

Für die Analyse zunehmender Flexibilitätsanforderungen bietet sich der Begriff „Entgrenzung“ (siehe z. B. Honegger et al. 1999; Minssen 1999; Kratzer 2003; Gottschall / Voß 2005) an. Ausgehend von der Diagnose einer ‚Verwischung‘ nationalstaatlicher Grenzen im Zuge der Globalisierung in den 90er-Jahren und der Beobachtung nationalökonomischer Prozesse wie Liberalisierung und Deregulierung hat sich Entgrenzung zu einem Konzept weiterentwickelt, das moderne Wandlungsprozesse insgesamt beschreibt. Im Fokus steht die Auflösung von Gewissheiten, die bislang Entscheidungen ohne bewusstes Nachdenken ermöglichten. Im Gegensatz dazu müssen Probleme nun verstärkt reflexiv, also

bewusst bearbeitet werden (Beck / Bonß 2001). Bewährtes wird zunehmend infrage gestellt und muss neu strukturiert und organisiert werden. Das heißt, man muss neue Grenzen schaffen, um mit den entgrenzten Situationen umzugehen („Begrenzung“). Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von solchen Auflösungs- und Neustrukturierungsprozessen und der Tendenz zu auf Dauer gestellter Offenheit, Unklarheit und Veränderbarkeit. Dies erfordert verstärkt Flexibilität.

Die „Alltägliche Lebensführung“ ist ein soziologisches Konzept (Voß 1991; Kudara / Voß 2000), das davon ausgeht, dass Menschen nicht ständig alles neu erfinden, sondern sich im Alltag Routinen angeeignet, Arrangements gebildet, Strategien entwickelt haben, wie sie mit täglichen Entscheidungszwängen und Handlungsoptionen umgehen. Es ist die alltägliche Lebensführung, die die Mittel dafür bereitstellt, auch mit zunehmender Entgrenzung relativ dauerhaft umzugehen.

MOBILITÄT UND FLEXIBILITÄT

An dieser Stelle können wir von Piloten lernen, denn Piloten sind mit vielfältigen Entgrenzungsaspekten und Flexibilitätsanforderungen konfrontiert. Offensichtlich ist, dass Piloten sehr intensiv und vielfach „varimobil“ (Schneider 2002) sind, was ihnen und ihrem Umfeld erhebliche Flexibilität abverlangt. Piloten sind in der täglichen Arbeit mobil: Das gilt für die Flüge, teilweise mit Übernachtungen (Layover), die Fahrt zum Flughafen, Transfers zwischen den Flügen (Proceedings). Hinzu kommen die recht kurzfristige Einsatzplanung, Stand-by-Zeiten, Planänderungen, unvorhergesehene Stopps oder Verspätungen, die zusätzlich ‚Beweglichkeit‘ verlangen. Da Piloten bereits in der Ausbildung, aber auch beim Einstieg, Aufstieg, Wechsel des Arbeitgebers und bei Standortentscheidungen den Stationsort wechseln, sind Umzüge und atypische (bzw. multiple) Wohnsituationen häufig. Diese Mobilitätsanforderungen schlagen direkt auf andere betriebliche und private Bereiche durch (die organisationale Gestaltung, die technische Infrastruktur, die sozialen Beziehungen etc.) und bewirken dort Veränderungen, mit denen Piloten dann wiederum umgehen müssen – allen voran beim Zusammenbringen von Arbeit und Leben.

NEUE FLEXIBILISIERUNG

Zu diesen mehr oder weniger tätigkeitsbedingten (konstitutiven) Entgrenzungsaspekten kommen nun neue (transformierende), vor allem ökonomische und technische Änderungsprozesse hinzu. Globalisierung, Liberalisierung und Deregulierung im Luftverkehr haben zu neuen Produkten, aber auch enormem Preisdruck geführt. Die rasante Ausbildung eines Low-Cost-Segments zum Beispiel ging mit erheblichen Rationalisierungsmaßnahmen,





Lufthansa Pilotin Evi Lausmann im Cockpit einer Boeing 747 im April 1996 auf dem Frankfurter Rhein-Main-Flughafen, zehn Jahre, nachdem sie ihre Ausbildung begonnen hatte. Evi Lausmann war die erste Frau, die den Aufnahmetest bestand, nachdem Lufthansa sich für die Zulassung von Frauen zur Pilotenausbildung entschlossen hatte.

neuen Managementkonzepten und Personalstrategien einher, wie der Ausgründung von Tochtergesellschaften, dem Outsourcing von Randtätigkeiten, globalen Kooperationen, Crew- und Flugzeug-Leasing-Strategien, Streckenoptimierungen, Befristungen und Aufteilungen in Kern- und Randbeschäftigte, veränderten Gehalts- und Karrierestrukturen und der Privatisierung der hohen Ausbildungskosten.

Ein Pilot erklärte mit Bezug auf Erwartungen an Erwerbslose: *„Bei uns ist das ganz normal, dass wir sehr viel investieren in die Ausbildung, wahnsinnig in Vorleistung gehen und dann arbeiten, Hauptsache irgendwo arbeiten. [...] Da wird einfach eine andere Flexibilität erwartet.“* Es existiert ein enormer Beschäftigungsdruck bei einem Gros der Piloten, zum Teil begleitet durch *„Existenzängste, die immer wieder hochkommen.“*

Diese ökonomischen Prozesse gehen mit einem technologischen Wandel einher. Dabei geht es vor allem um Automatisierungsprozesse, die nicht nur eine Reduktion der Zahl an Personen im Cockpit von vormals fünf auf zwei zur Folge hatten, sondern es zudem ermöglichen, dass die verbleibenden Piloten im Cockpit zusätzliche Aufgaben übernehmen, die zuvor am Boden erledigt wurden. Digitalisierung, neue Flugleitsysteme und verbesserte Informations- und Kommunikationstechnik ermöglichen nicht nur die Umsetzung von Konzepten wie „Paperless Cockpit“, sondern insgesamt einen Wandel des Flugzeugs hin zu einer selbstständigen ökonomischen Einheit.

Diese neuen transformierenden Aspekte stehen in enger Wechselwirkung mit den eher tätigkeitsbezogenen konstitutiven Flexibilisierungsformen. Abbilden lässt sich dies in Anlehnung an die Sozialdimensionen der Entgrenzung von Arbeit (vgl. Voß 1998): Die räumlichen und zeitlichen Mobilitätsanforderungen werden verstärkt durch eng optimierte Strecken- und Zeitpläne,

häufigere Planänderungen und Stationsverlegungen, zeitliche Verdichtung (insb. beim „Turnaround“ zwischen den Flügen oder auch bei den Ruhezeiten, Stichwort: „Minimum Rest“). Sie gehen aber zugleich mit veränderten Herausforderungen einher, und zwar inhaltlichen (z. B. weg vom reinen manuellen Fliegen, hin zu mehr Organisieren und Schnittstellenarbeit, ökonomische Zielgrößen etc.), organisationalen (neue Organisationsformen, permanente Reorganisation und Rationalisierung, Kennzahlensteuerung etc.), technischen (Automatisierung, neue Kommunikationsschnittstellen etc.), sozialen (wechselnde und jüngere Teams, veränderte Kooperationsformen, neue Führungsanforderungen etc.), beruflichen (verringertes Status, unsichere Karriere, verstärkte Investitionen, Befristung, erhöhte Ungleichheit etc.) und sinnhaft-kulturellen (Identitätsverlust, neue Arbeitskulturen, neue Konflikte etc.).

ALLTÄGLICHE LEBENSFÜHRUNG

Wie gehen Piloten mit den bisherigen und den zusätzlichen Flexibilitätsanforderungen um? Entlang zahlreicher Kategorien wurde nach Grundmustern von Bewältigungsformen gesucht. Dabei erwiesen sich letztlich zwei Dimensionen als am erklärungskräftigsten: die Unterscheidung einer strukturellen und einer sozialen Komponente von Flexibilität. Bei der strukturellen Flexibilität geht es darum, inwieweit Menschen gegenüber konkreten Veränderungen offen sind, ob sie sich darauf einlassen oder ob sie auf Stabilität setzen und am Bisherigen festhalten. Die soziale Flexibilität unterscheidet sich hiervon systematisch. Sie fokussiert darauf, ob Personen dies mit dem Blick vor allem auf sich selbst oder mit einer Ausrichtung auf andere tun. Auf dem höchsten Abstraktionsgrad verdichtet lassen sich so die vier – sehr zugespitzten, in der Praxis nur in Mischformen existenten – Grundtypen alltäglicher Lebensführung differenzieren: traditional, strategisch, situativ und gemeinschaftlich (siehe Abb. S. 48).



Traditional Die traditionale Lebensführung setzt stark auf Stabilität gegenüber strukturellen Flexibilisierungsanforderungen. Auch bei Anforderungen an eine soziale Beweglichkeit beharrt sie vorrangig auf der eigenen Position. Kennzeichen ist beispielsweise das Festhalten und Nutzen erreichter Machtpositionen in der Arbeit und im Privatleben. Dies betrifft zum Beispiel Hierarchieunterschiede in der Arbeit oder typische ungleiche Rollenverteilungen im Privatleben. („Die Frau muss halt sehr flexibel sein.“ „Die Familie muss mitziehen. Die leben das mit.“)

Briefing-Raum für die Piloten der Swiss International Air Lines am Flughafen Zürich.



Diese Haltung äußert sich aber auch durch teils energisches Eintreten für berufliche Interessen oder professionelle Qualitäts- und Sicherheitsstandards. Den negativen Folgen von Flexibilitätsanforderungen (bzw. Flexibilitätskosten) wird in Arbeit und Privatleben auf zwei Arten begegnet: zum einen durch Abwehr mittels Qualifikation, Kompetenzen und Macht, zum anderen durch Weitergabe beziehungsweise Delegation an vermeintlich Statusniedrigere – also durch Externalisierung der Kosten. So besteht zum Beispiel

Spektakuläre Notlandung eines Airbus A320 der Fluggesellschaft US Airways auf dem Hudson River vor New York. Das Meisterstück gelang dem Piloten Chesley B. Sullenberger.

eine hohe Rücksichtserwartung an das soziale Umfeld vor allem in den vorgesehenen Ruhezeiten, aber auch bezüglich des Erholungsbedarfs allgemein oder des Umgangs mit Terminen oder Verabredungen.

Strategisch Die strategische Lebensführung kennzeichnet eine hohe strukturelle Flexibilität, aber eine geringe soziale Beweglichkeit. Betriebliche Mobilitätsanforderungen werden gleichsam gegen Belohnung (z. B. Karriere) übernommen. Nicht selten wird die Anstellung als ein Deal beschrieben: „*Ich habe meine Seele dadurch verkauft*“, um (punktuell) „*Freizeit zu erkaufen*“ und „*teure Hobbys*“. Gleichzeitig wird dieser Umstand genutzt, um soziale Ungleichheit zu legitimieren. Insgesamt ist sie durch kalkulierend-opportunistisches Verhalten und eine erhöhte Bereitschaft zur Selbst-Rationalisierung und Disziplinierung vor allem im Privatleben bestimmt. „*Ich habe keinen Kalender mehr, sondern das [die Einsatzplanung] ist dann mein Kalender.*“ Ein Beispiel ist die Unterordnung der Lebensplanung und -organisation unter die beruflichen Interessen. „*Also, ich nehme halt den Beruf so ernst, dass ich halt das Privatleben drumrum plane.*“

Situativ Die situative Lebensführung hingegen erweist sich als offen sowohl gegenüber strukturellen als auch sozialen Flexibilitätsanforderungen. Wichtig ist „*das ganze Drumherum. Die Crews sind super, viele nette Kollegen. Und einfach in dem Flieger zu sitzen und durch die Gegend zu fliegen.*“ Leitsatz ist hier „*das Leben im Moment*“ und „*sich treiben zu lassen*“, was diesen Typus als Lebenskünstler auszeichnet, aber auch tendenziell zum Spielball betrieblicher Interessen werden lässt. „*Wenn ich mir das alles zu Herzen nehmen würde. Da ist halt eine Flexibilität gefragt, nicht?*“ Er passt sich und seine Lebensführung ohne Belohnung oder Absicherung an externe Flexibilitätserwartungen an, zum Beispiel durch ein multilokales und / oder projektformiges Familienleben.

Zentrales Kennzeichen ist die Beschreibung der Arbeit als Freizeit oder Urlaub. Dies führt zu einer kurzfristigen Belastungsreduktion, mittel- bis langfristig jedoch in der Regel zu Überforderungen und Konflikten (insb. im privaten Bereich) und zu beruflichen Enttäuschungen. Es besteht die Tendenz zu ähnlichen Ernüchterungen vormals euphorischer Bezugnahmen auf Arbeit, wie sie zum Beispiel für die New Economy kurz nach der Jahrtausendwende typisch waren – sei es durch veränderte ökonomische oder private Realitäten. Daher handelt es sich hier eher um ein Übergangsarrangement.

Gemeinschaftlich Die gemeinschaftliche Lebensführung tendiert auf der einen Seite konservativ zu bewährten Strukturen, auf der sozialen Ebene zeigt sie sich jedoch sehr offen und entgegenkommend. Dieser Typ zeigt kaum Gegenwehr zu stetig erhöhten betrieblichen Flexibilitätsanforderungen und nutzt zugleich auch keine Gelegenheiten, diese an sein Umfeld weiterzugeben: *„Die Familie darf nicht darunter leiden“*; kombiniert mit der Einsicht: *„Der, der zurückbleibt, hat es schwerer.“* Damit bleiben ihm jedoch auch kaum Möglichkeiten, die erweiterten Chancen der Flexibilisierung zu nutzen. *„Wenn ich im Hotel bin, dann schlaf ich aus und tank meinen Akku auf.“* *„Die Familie ist der Mittelpunkt. Und ich gestalte mein Leben mit der Fliegerei drumherum.“*

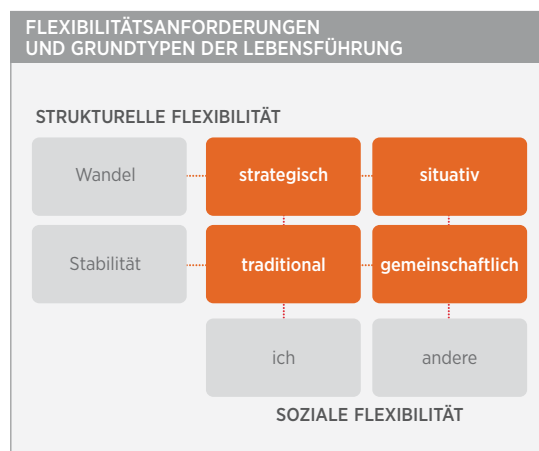
Zudem geht das Es-alles-recht-Machen mit enormen (u. a. körperlichen) Belastungen und persönlichen und beruflichen Einschnitten einher. Neben gesundheitlichen Präventionsmaßnahmen sind ein Einüben von *„Dickfelligkeit“* und *„Gelassenheit“* für ihn wichtige Ausgleichsstrategien. Typische Beispiele sind Pendeln, da der Familie ein berufsbedingter Umzug nicht zugemutet wird, die Synchronisierung von Zeitstrukturen mit dem privaten Umfeld entgegen den betrieblichen Bedingungen oder zum Beispiel die Übernahme von Arbeitsaufgaben Statusniedrigerer.

WERDEN WIR ALLE ZU PILOTEN?

Im Luftverkehr lässt sich eine Tendenz hin zum vermeintlich flexibelsten Muster der situativen Lebensführung ausmachen. Früher kam es eher infrage, in jungen Jahren ein solches situativ bedingtes Arrangement zu leben und später, mit wachsenden Bindungen und beruflicher Karriere, zu einem strategischen und letztlich traditionellen Lebensführungsmuster zu wechseln oder – je nach Orientierung – zur gemeinschaftlichen Lebensführung. Ein solcher allmählicher ‚Aufstieg‘ scheint kaum mehr möglich. Diese Entwicklung wird gesellschaftlich wie betrieblich forciert. Das situative Arrangement als Strategie, auf erweiterte Flexibilitätsanforderungen (Unsicherheit von Arbeits-

platz, Arbeitsort und -inhalt) zu reagieren, wird zum Idealbild des „flexiblen Menschen“ (Sennett 1998) und entsprechender unternehmerischer (und auch politischer) Entscheidungen.

Jedoch erweist sich dieses Arrangement in Arbeit und Privatleben oft als nicht nachhaltig, es ist allenfalls in Einzelfällen auf Dauer lebbar. Gleichzeitig fordern die Betriebe jedoch explizit oder implizit nahezu alle für sie positiven Aspekte der divergenten Arrangements weiterhin ein, wie eine ausgeprägte Berufsethik und ein hohes Hintergrundwissen, ein Interesse an zusätzlichen Tätigkeiten im Flugbetrieb, Karriereorientierung und Opferbereitschaft in



Arbeit und Privatleben, ein stabiles Familienleben und soziales Verantwortungsbewusstsein, Offenheit gegenüber technischen und arbeitsorganisatorischen Neuerungen – nicht selten eben um die Nebenfolgen erhöhter Flexibilitätsanforderungen zu kompensieren. Dies geschieht jedoch, ohne die Widersprüchlichkeit von Lebensführungsformen zu berücksichtigen. Piloten beschreiben dies als Forderung nach der ‚eierlegenden Wollmilchsau‘. Diese Ansprüche ziehen einen kaum benennbaren, da sehr diffusen, in der Alltagsorganisation begründeten Druck nach sich, dem scheinbar kaum etwas entgegengesetzt werden kann.

Werden wir also im Zuge neuer Arbeitsformen alle zu Piloten beziehungsweise

se flexiblen Arbeitnehmern? Zumindest mit Blick auf die Arbeit von Piloten lässt sich antworten: Nein, oder nur bedingt. Zum einen zeugen Lebensführungsmuster von einer gewissen Widerständigkeit. Sie dienen ja gerade dazu, trotz wechselnder Umweltanforderungen, Stabilität im Leben zu sichern. Zum anderen gehen all diese Arrangements mit spezifischen Vor- und Nachteilen sowie speziellen Kompetenzen und Schwachstellen einher, und sie werden ja auch weiterhin alle gelebt und betrieblich genutzt.

LEBENSFORMEN UNTER DRUCK

Erkennbar sind jedoch zwei Tendenzen: Zum einen bewirkt der beschriebene Druck in Richtung Homogenisierung eine Reduktion von Ungleichheit in bestimmten Lebensführungsmustern (v. a. traditional und strategisch) und letztlich auch zwischen Lebensführungsformen. So steht die traditionale Lebensführung als privilegiertes und zum Teil auf Ungleichheit basierendes Muster am stärksten unter Druck. Zum anderen sind die Vielfalt an Lebensführungsformen und besonders die Möglichkeit zur Abweichung von den eingespielten Typen in Gefahr.

In der Studie zeigte sich deutlich, wie gerade von der typischen Beschreibung abweichende inkonsistente Formen, wie sie besondere Lebenslagen begründen (z. B. ein behindertes Kind, extremes Fernpendeln oder einfach nur sehr heterogene Interessen), zur stärkeren konsistenten Ausrichtung auf einen einzelnen Lebensführungstyp gedrängt werden. Erkennbar ist insgesamt ein gestiegener Druck in Richtung Optimierung der eigenen Lebensführung. Aufgrund ihrer zunehmenden Relevanz besteht jedoch die Gefahr, dass die bewusste Gestaltung der alltäglichen Lebensführung von den Individuen selbst, den Betrieben und der Gesellschaft als explizite Aufgabe bestimmt und die Lebensführung instrumentalisiert wird. Hierdurch verliert sie letztlich jedoch ihre

zentrale Wirkung, denn die Funktion der – über längere Zeit habitualisierten – Lebensführung ist vordringlich eine präreflexiv stattfindende Komplexitätsreduktion des Alltags, um Handlungssicherheit zu bieten und Handlungsfähigkeit zu ermöglichen, eben ohne jede Entscheidung explizieren zu müssen. Sie ist eine Methode, komplexe Situationen des Alltags vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrungen schnell vorbewusst zu erfassen und einzuordnen.

Die jeweils eingespielte Form der Lebensführung abstrahiert dann zum Beispiel ein Stück weit von der aktuellen Situation zugunsten einer zeitlich und thematisch übergreifenden Perspektive, vergleichbar mit einer Gesamtschau bisheriger Erfahrungen. So ermöglicht sie schnelle Entscheidungsfähigkeit und verleiht dem Handeln Konsistenz und auch Beharrungsvermögen und Widerständigkeit. Gerade in einer sich schnell wandelnden Umwelt ist Lebensführung damit ein notwendiges individuelles Orientierungsmittel. Eine flexibilisierte Arbeits- und Lebenswelt stellt steigende Ansprüche an die Selbststeuerungsfähigkeit der Subjekte bei erhöhter Unsicherheit und Ungewissheit.

WER ZAHLT DIE ZECHE?

Steigende berufliche Flexibilitätsanforderungen kommen nicht einfach aus dem Nichts. Sie sind Gegenstand und Resultat gesellschaftlicher, betrieblicher und individueller Aushandlungsprozesse, deren komplexes Ringen um Chancen und Risiken sich gut anhand von Lebensführungsmustern untersuchen lässt. Eine genaue Betrachtung der Formen des alltäglichen Umgangs mit Flexibilitätsanforderungen macht zum Beispiel die Verteilung von Flexibilitätskosten deutlich: von gesellschaftlich (z. B. Mobilitätsbedarf) und betrieblich induzierten Anforderungen (z. B. an die Nachfrage angepasste Personaleinsatzplanung) über die Beschäftigten (z. B. flexible und mobile Arbeit) bis in deren soziales Umfeld hi-

nein (z. B. Zeitstrukturen, Kompensations- / Gewährleistungsarbeit, Fertilität etc.). Lebensführungsarrangements sind zentraler, aber kaum thematisierter Bestandteil dieser Aushandlungsprozesse. Dass die typischen Lebensführungsformen der Beschäftigten unter Druck geraten, ist ein Indikator dafür, dass es nicht mehr so wie bisher möglich ist, die Kosten der Flexibilisierung an andere weiterzugeben. Es ist auch ein Hinweis auf gestiegene Belastung und Dequalifizierungstendenzen, wofür auch die (wieder) gestiegene Bedeutung körperlicher Aspekte spricht.

Natürlich bleiben die jeweiligen Lebensführungsformen in ihren konkreten Ausformungen nicht unverändert. Auch hier ist Wandel kontinuierlich möglich und notwendig, zum Beispiel im Zuge eines Wertewandels. In ihrer jeweiligen inneren Logik und funktionalen Notwendigkeit bleiben die vier Grundmuster alltäglicher Lebensführung – traditional, strategisch, situativ und gemeinschaftlich – jedoch bestehen. Eine Wahlfreiheit zwischen verschiedenen Lebensführungsformen garantiert eine hohe Anpassungsfähigkeit zum Beispiel an veränderte Lebenssituationen und -phasen und eine produktive gesellschaftliche Arbeitsteilung und Interessenberücksichtigung. Immer mehr Flexibilität ist nicht widerspruchsfrei und ohne Folgekosten zu haben. Die Flut an unterschiedlichen Flexibilitätsanforderungen muss daher systematisch differenziert und in ihrem Zusammenwirken und mit ihren (Neben-) Folgen betrachtet werden. Es ist eine individuelle, aber vor allem eine betriebliche und gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe, eine Vielfalt an Umgangsformen mit Flexibilität zu erhalten und nicht ein singuläres Leitbild zu forcieren. Eine solche Vielfalt birgt ein hohes Nutzenpotenzial für alle Beteiligten.

RAHMEN FÜR FLEXIBLE ARBEIT

Auch hier kann vom Luftverkehr gelernt werden. Da Piloten bereits in Zeiten



Seine fliegerische Meisterleistung und seine beherzte Entscheidung zur Notwasserung machten Chesley B. Sullenberger (links, zusammen mit Moderator Günther Jauch) zum Medienstar.

vielfach flexibel gearbeitet haben, in denen das Normalarbeits- und -lebensverhältnis (unbefristete Beschäftigung von der Ausbildung bis zur Rente, Aufstieg im Betrieb, Alleinverdiennerhaushalt etc.) gerade seinen Zenit erreichte, wurden im Luftverkehr nach und nach sehr wirksame Instrumente entwickelt, um die hohe Flexibilität der Beschäftigten auf Dauer zu ermöglichen. Hier lohnt es sich, genauer hinzusehen. Beispiele für solche Instrumente können etwa sein: 24 Stunden am Tag erreichbare Stellen, die Piloten in ihrer Mobilität begleiten und diese organisieren, oder die Vielzahl an Möglichkeiten, auf die Personaleinsatzplanung einzuwirken, von sicher freien Tagen (Off-Tage) über die Möglichkeit, Lebensgefährten mitzunehmen (Partner-Request), bis zu punktuellen Auszeiten (z. B. zwei Monate / Jahr). Dazu kommt eine Vielzahl von rechtlichen Regelungen (Dauer der Flug- und Arbeitszeiten, Mindestruhezeiten, Höchstzahl an Jahresflugstunden, regelmäßige Gesundheitschecks usw.), deren Durchsetzung zwar vordringlich der hohen Sicherheitsrelevanz der Tätigkeit geschuldet ist, die sich (z. B. mit Blick auf Gesundheit, Motivation und Produktqualität) aber auch auf Arbeit ins-

gesamt übertragen lassen. Zudem steht es nicht nur im Luftverkehr, sondern insgesamt an, neue Instrumente zu entwickeln, die stärker Arbeit und Leben zusammen denken, da gerade bei hoch flexibilisierter Arbeit dem Zusammenspiel aller Lebensbereiche eine Schlüsselrolle zukommt.

Allzu leicht wird, wenn von Mobilität und Flexibilität die Rede ist, eine Anpassungsreaktion auf struktureller Ebene an Flexibilitätsanforderungen (wie z. B. raum-zeitliche Mobilität) mit einer Art sozialer, kultureller oder geistiger Beweglichkeit verknüpft (wie z. B. einer kosmopolitischen Werterhaltung), ähnlich wie auch Techniknutzung gern mit Aufgeschlossenheit assoziiert wird. Aber strukturelle und soziale Flexibilität fallen nicht notwendigerweise zusammen. Die „Pilotenstudie“ hat gezeigt, dass eine Offenheit für arbeitsbedingte Flexibilitätsanforderungen nicht vordringlich mit den häufig assoziierten sozialen Eigenschaften und Kompetenzen (wie soziale Empathie, Interesse und Offenheit für

andere etc.) einherging. Im Gegenteil: Solche Fähigkeiten waren am stärksten im gemeinschaftlichen Lebensführungsmuster vertreten, also bei Menschen, die primär lokal und gegenstandsnahe orientiert sind (an Familie, Arbeitsinhalt, harmonischen sozialen Beziehungen usw.). Ein Pilot brachte dies in unseren Interviews so auf den Punkt: „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass je höher man fliegt, desto mehr vergisst man aus seinem Alltag. Das ist tatsächlich so, wenn man da so in die große weite Welt hinausschaut aus zehn Kilometern Höhe, dass man die alltäglichen Probleme einfach hinter sich lässt. [...] Je länger die Flüge, desto oberflächlicher der Mensch.“ ●

Literatur

- Beck, U. / Bonß, W. (Hg.) (2001): Die Modernisierung der Moderne, Frankfurt/M.
- Gottschall, K. / Voß, G. G. (Hg.) (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München
- Honegger, C. / Hradil, St. / Traxler, F. (Hg.) (1999): Grenzenlose Gesellschaft?, Opladen
- Huchler, N. (2013): Wir Piloten. Navigation durch die fluide Arbeitswelt, Berlin
- Kudera, W. / Voß, G. G. (Hg.) (2000): Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung, Opladen
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin
- Matuschek, I. (Hg.) (2008): Luft-Schichten. Arbeit, Organisation und Technik in der kommerziellen Luftfahrt, Berlin
- Minssen, H. (1999): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin
- Schneider, N. (2002): Berufsmobilität und Lebensform. Sind berufliche Mobilitätsanforderungen in Zeiten der Globalisierung noch mit Familie vereinbar?, München
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin
- Voß, G. G. (Hg.) (1991): Die Zeiten ändern sich – Alltägliche Lebensführung im Umbruch. Sonderheft II der Mitteilungen des Sonderforschungsbereichs 333 der Universität München
- Voß, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3), 473–487