

Was ist Work-Life-Balance?

Im ersten Abschnitt erfolgt zunächst eine Darstellung des Konzepts, speziell eine Erläuterung der Begriffe Work, Life und Balance, um anschließend eine Definition des Begriffs Work-Life-Balance vorzunehmen. Danach werden die unterschiedlichen Perspektiven, unter denen der Begriff Work-Life-Balance betrachtet werden kann, näher erläutert.

1.1 Darstellung des Konzepts

Als Erstes stellt sich die Frage, was unter Work-Life-Balance zu verstehen ist. Da das Thema innerhalb der Wissenschaft und auch für Wirtschaftsunternehmen erst seit Anfang der neunziger Jahre in Deutschland präsent ist,¹⁾ existiert derzeit keine einheitliche und genaue Definition. Es gibt – zumindest innerhalb der deutschsprachigen wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Literatur – eine Vielzahl von Umschreibungen und Erläuterungen, was man unter Work-Life-Balance verstehen kann. Wirtschaftsunternehmen verbinden mit ihr am häufigsten das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, was jedoch den Fokus einzig auf die Zielgruppe von Familien richtet. Dies macht es sehr schwer, den Begriff zu erklären und zu konkretisieren, da das Thema sehr viele unterschiedliche Facetten umfasst und unter anderem auch Einzelpersonen betrifft.²⁾

Das Verständnis von Work-Life-Balance beziehungsweise deren Definition bezieht sich in dieser Arbeit auf Deutschland. Diese Beschränkung wird damit begründet, dass beispielsweise die angelsächsischen Länder eine andere Sozialstruktur, Infrastruktur und ein anderes Werteverständnis innerhalb der Gesellschaft aufweisen als Deutschland. Eine Transformation dieses Verständnisses auf die bundesdeutsche Gesellschaft erscheint daher ungeeignet.

Bevor Sie weiterlesen, beantworten Sie zu Ihrer individuellen Standortbestimmung (aktuelle Work-Life-Balance-Bilanz) den Fragebogen in Abbildung 1-1.

1. Wie sieht ihre persönliche Balance von Arbeit-, Familie-, und Freizeitanspruch aus?

sehr gut ☐ gut ☐ nicht gut ☐

2. Welche Angebote/Programme Ihres Unternehmens zur Förderung einer Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit kennen Sie?

3. Halten Sie ein Veränderung Ihrer persönlichen Balance für

sehr wichtig ☐ teilweise wichtig ☐ nicht wichtig ☐

4. Wenn es Ihrer Meinung nach Veränderungsbedarf gibt, in welchen Bereichen sehen Sie die Veränderung Ihrer Balance?

im Unternehmen ☐ im privaten Umfeld ☐ in meinem Führungsverhalten ☐

5. Wo sollte Ihrer Meinung nach ein Unternehmen ansetzen, um die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeitanspruch zu fördern, damit Sie als Führungskraft die Ziele Ihres Unternehmens noch besser umsetzen können?

6. Was können Sie tun, um Ihre eigene Balance zu verbessern?

7. Welche Maßnahmen können zu einem work-life-balance-orientierten Führungsverhalten für Sie und Ihre Mitarbeiter führen?

8. Was soll Work-Life-Balance-Konzept für Mitarbeiter und Führungskräfte leisten?

Abb. 1-1: Fragebogen zur Work-Life-Balance

1.1.1 Der Begriff Work

Was man unter Arbeit versteht und welche Rolle sie im Leben des Menschen spielt, ist ein Urthema.³⁾ Zwar können sich unter »Arbeit« alle etwas vorstellen, eine genaue definitorische Annäherung, welche Kriterien Arbeit kennzeichnen, gelingt jedoch selten. Die Bandbreite von Einsatzmöglichkeiten des Begriffs verdeutlicht dies: Erwerbsarbeit, Hausarbeit, Bildungsarbeit, Erziehungsarbeit und Trauerarbeit, um nur einige wenige zu nennen. Im Gegensatz zu diesem breit gefächerten Verständnis von Arbeit steht die traditionelle Definition, nach der Arbeit vor allem körperlich anstrengende Tätigkeiten sind, durch die man seinen Lebensunterhalt sichert.⁴⁾ Geistige Tätigkeiten galten demnach lange Zeit nicht als Arbeit. In der wissenschaftlichen Diskussion hat man schließlich versucht, den verschiedenen Facetten der Arbeit gerecht zu werden.

So meint beispielsweise der Sozialexperte Bert Rürup:

»Arbeit ist die Summe aller körperlichen und geistigen Tätigkeiten des Menschen zur Herstellung von knappen, das heißt begehrten Gütern und Dienstleistungen. Von Erwerbsarbeit sollte man dann sprechen, wenn diese Tätigkeit gegen Entgelt stattfindet.«⁵⁾

Rürup beschränkt den Nutzen der Arbeit ausschließlich auf eine ökonomische Funktion. Meyer unterscheidet neben dieser noch zwei weitere Funktionen der Arbeit, die auch im menschlichen Leben vorhanden sind: eine soziologische (»Normierung von Arbeitsaktivitäten«) und eine anthropologische (»Arbeit als Naturbedingung des Lebens«).⁶⁾ Nicht zuletzt wird der Mensch von sich selbst und von anderen über die Arbeit definiert. Im industriesoziologischen Bereich hingegen wird die Arbeitswelt als eine Kunstwelt betrachtet, in der das »wirkliche« Leben ausgeschlossen wird, das heißt, die Arbeitswelt bezieht sich nur auf die Sachverhalte und Belange des Berufs oder der beruflichen Position, die ein Individuum innehat. Sachverhalte des privaten Alltags und damit der Lebenswelt werden eher als störend und als Kostenfaktor empfunden, wie beispielsweise der Krankenstand oder der Ausfall von Mitarbeiterinnen, die in den Mutterschutz gehen et cetera.⁷⁾

Obwohl die philosophische Diskussion um das Thema Arbeit äußerst vielseitig ist, lässt sich für unsere Gesellschaft feststellen: Arbeit als Broterwerb allein hat ausgedient. Der Wunsch vieler Menschen nach einer Arbeit, mit der man sich identifizieren kann, verdeutlicht, dass sie fundamentaler Bestandteil unseres Lebens geworden ist.⁸⁾ Die Aussage »Arbeit ist Last und Lust zugleich«⁹⁾ wird durch die Diskussion um Work-Life-Balance-Konzepte bestätigt. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die zunehmende Freizeitorientierung nicht mit einer allgemein abnehmenden Arbeitsorientierung einhergeht, da sich die Masse der Arbeitnehmer ein Leben ohne Arbeit nicht vorstellen kann.¹⁰⁾ So wird das Thema Arbeit auch in Zukunft ein Dauerbrenner bleiben – nur unter veränderten Rahmenbedingungen. Dabei beschreibt der Begriff Arbeitswelt oder auch der berufliche Bereich, der hier schwerpunktmäßig unter dem Begriff Work betrachtet wird, alle Tätigkeiten, Rahmenbedingungen, Rollen, Funktionen und strukturellen Gegebenheiten, die in Beziehung zur Arbeit, zum Beruf und zu allem, was damit in Verbindung gebracht wird, gesetzt werden können. Innerhalb der Arbeitswelt steht als Struktur das Unternehmen im Mittelpunkt, in dem die Individuen arbeiten.¹¹⁾

Somit umfasst der Begriff Arbeitswelt drei Parameter, die diesen beschreiben:

- *Zeit* (beispielsweise Arbeitszeit)
- *Tätigkeiten und Handlungen* (beispielsweise Dienstreisen, Arbeitsaufgaben)
- *strukturelle Gegebenheiten* (beispielsweise Ort des Arbeitsplatzes, Ausstattung)

1.1.2 Der Begriff Life

Der Begriff Life ist zunächst mit Lebenswelt zu übersetzen. Die Lebenswelt ist alles Erlebte, Erfahrbare und Erlittene des Alltags. Alles, was in diesem Sinne wahrgenommen und verarbeitet wird, stellt für den Betrachter die subjektive Wahrheit und damit die Realität beziehungsweise den Wirklichkeitsbereich dar. Nach Habermas wird die Gesellschaft als System, das heißt als Lebenswelt systemischer Art verstanden.¹²⁾ Implizit existieren in der Lebenswelt alle Handlungs- und Deutungsmuster, die kulturell und gesellschaftlich diesem System zugrunde liegen, und stellen damit die Normen und Wertebasis dieses Systems dar.

In diesem Buch wird der Begriff der Lebenswelt enger gefasst und die Arbeitswelt ausgeblendet und somit nicht mit einbezogen. Der Begriff der Lebenswelt ist im Kontext von Work-Life-Balance das begriffliche Gegenstück zur Arbeitswelt. Damit umfasst Lebenswelt sowohl die Arbeit, die im privaten Bereich anfällt, wie beispielsweise Hausarbeiten, als auch die Freizeit. Generell wird Freizeit als Zeit bestimmt, die zur freien Verfügung steht und nach freiem Ermessen und gemäß den individuellen Bedürfnissen ausgefüllt und gestaltet wird. Im Zusammenhang mit Work-Life-Balance und dem Begriff der Zeit werden nach Voss¹³⁾ das Berufsleben und die damit verbundene Zeit als die Hauptzeit im Lebensalltag verstanden und Freizeit daher als eine innerhalb der Lebenswelt bestehende »Restkategorie« angesehen. Freizeit, die unabhängig von ökonomischen, physiologischen und/oder familiären Verpflichtungen und damit frei verfügbar ist, wird dann als Freizeit empfunden, wenn sie mit frei gewählten Aktivitäten ausgefüllt wird, die einen subjektiv bedeutsamen, sozialen Sinn erlangen.¹⁴⁾ Lebenswelt oder »Life« umschließt somit alle Bereiche, Personen, Handlungen und Erfahrungen, die außerhalb des Berufslebens oder der Arbeitswelt existieren.

1.1.3 Der Begriff Balance

Balance steht sowohl für objektive als auch für subjektive Zeit- und Prioritätenverteilung nach verschiedenen Kriterien. Rahmenbedingungen für die Anwendung von Work-Life-Balance werden im Allgemeinen vom jeweiligen Unternehmen vorgegeben,¹⁵⁾ wenn dies mit der Unternehmensphilosophie vereinbar ist. Die Balance kann sich sowohl auf tatsächliche Zeitverteilungen als auch auf subjektive Präferenzen beziehen, wobei sowohl eine kurzfristige, das Zeitmanagement eines Tages betreffende, als auch eine längerfristige Zeitperspektive möglich ist, beispielsweise das Zeitmanagement verschiedener Lebensphasen.¹⁶⁾ Der Begriff der Balance verweist damit auf das Bild der Waage, wobei es gilt, die Lebenssphären ausgeglichen beziehungsweise ausbalanciert zu halten und die Mitte zu treffen. Die Gegenüberstellung von *Work* und *Life* erscheint allerdings problematisch.¹⁷⁾ Denn damit wird suggeriert, das *eigentliche* Leben, in dem Personen Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung suchen, würde nur außerhalb der (Erwerbs-)Arbeit stattfinden. Weiter bleibt bei dieser Gegenüberstellung ähnlich wie bei der von (Erwerbs-)Arbeit und Freizeit offen, worunter die unbezahlte Arbeit in Haushalt und Familie sowie ehrenamtliche Tätigkeit fallen.¹⁸⁾

1.2 Definition von Work-Life-Balance

Übersetzt man die einzelnen Wörter des englischen Fachterminus Work-Life-Balance in die deutsche Sprache, so bedeuten diese Arbeit, Leben, Ausgeglichenheit. Man kann also von einem Ausgleich von Beruf und Privatleben sprechen und somit von einer Vereinbarkeit dieser beiden Bereiche. Wenn keine Vereinbarkeit der beiden Bereiche besteht, so kann der Terminus Work-Life-Balance auch als Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben aufgefasst und bezeichnet werden. Sowohl aus einer negativen wie auch einer positiven Perspektive betrachtet, handelt es sich bei der Work-Life-Balance stets um einen Zusammenhang von beiden Lebenswelten, der Lebens- und der Arbeitswelt, in die Individuen in ihrem Alltagsleben eingebunden sind.

Eine Balance oder Vereinbarkeit beider Lebensbereiche ist für das Individuum wichtig, um dauerhaft gesund und mit sich und der Umwelt im Einklang zu sein und einen Sinngehalt in seinem Leben erkennen zu können. Ohne Ausgewogenheit wird der Mensch auf Dauer psychisch und physisch krank.¹⁹⁾ Da eine Trennung von Arbeit und Leben, also auch von (Erwerbs-)Arbeit und Freizeit aber problematisch erscheint, sprechen beispielsweise

Hoff et al. statt von Work-Life-Balance vom Verhältnis von Berufs- und Privatleben.²⁰⁾ Letzteres umfasst damit auch die unbezahlte Arbeit in Haushalt und Familie als Teil beider Hauptlebenssphären.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert Work-Life-Balance folgendermaßen:

»Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiografien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen.«²¹⁾

Eine Definition mit einem etwas anderen Blickwinkel auf Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben formuliert Schmoldt:

»Wenn Menschen eine Balance zwischen dem Arbeitsleben und dem Leben außerhalb der Arbeitswelt anstreben, sei es in der Familie, in einer partnerschaftlichen Beziehung oder für politisches, soziales oder kulturelles Engagement, so geht es ihnen um ein sinnvolles Leben, das nicht allein durch die Arbeit erfüllt wird.«²²⁾

Arbeit ist nach Schmoldt für den Menschen ein wichtiger, sinnerfüllender Lebensbereich, der Anerkennung vermittelt und den Lebensunterhalt sichert. Aber seiner Meinung nach kann eine Balance zwischen Beruf und Leben ebenso sinnerfüllend sein.²³⁾

Wir möchten den Begriff noch etwas weiter fassen und den Begriff Work-Life-Balance unter eine ganzheitliche Betrachtungsweise stellen:

»Work-Life-Balance heißt: den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.«²⁴⁾

Nach dieser Definition wird der Mensch individuell nach seinen Rollen und Funktionen in den beiden Bereichen Beruf und Privatleben betrachtet. Individuell heißt hierbei, dass jeder Mensch durch seine genetische und sozialisatorische Bestimmung einzigartig im Rollen- und Funktionsgefüge bei-

der Bereiche handelt, interagiert und reagiert. Neben dem individuellen Verhalten und Handeln innerhalb der Rollen und Funktionen beider Bereiche ist der Aspekt der Lebensphasenorientiertheit mit zu beachten.

Lebensphasenorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass während eines Lebens unterschiedliche Lebensphasen ablaufen, beispielsweise Ausbildung, soziale Bindung (Heirat/Partnerschaft) oder auch bestimmte Karriere- und Berufsverläufe. Zusammenfassend beschreibt diese Definition, dass der Mensch nur im Einklang mit sich und der Umwelt ist, also gesund, ausgeglichen, leistungsfähig und motiviert, wenn sich die individuellen Interessen, Bedürfnisse, Aktivitäten und Verpflichtungen je nach der Lebensphase, in der sich das Individuum befindet, mit der Lebens- und Arbeitswelt verbinden lassen und sich damit eine Balance herstellen lässt.²⁵⁾ Dabei wird in einer ganzheitlichen Perspektive der Mensch nicht nur als Rollen- und Funktionsträger innerhalb der Arbeitswelt betrachtet, sondern innerhalb der Lebens- und der Arbeitswelt. Die Rollen und Funktionen des Individuums in beiden Bereichen sind somit nicht losgelöst voneinander zu betrachten, um eine Balance zwischen beiden Bereichen herzustellen, in denen das Individuum in seinen Rollen und Funktionen interagiert.²⁶⁾

In einer systemischen Auffassung bedeutet Balance, dass der Mensch nicht losgelöst und isoliert von Strukturen innerhalb der Gesellschaft lebt, sondern innerhalb eines Systems, das unterschiedliche Subsysteme besitzt, die alle eine bestimmte Struktur und Funktion zu erfüllen haben und sich in einer Ursache-Wirkung-Kette bedingen. Das Individuum hat innerhalb dieser Subsysteme verschiedene Rollen und Funktionen zu erfüllen, um für sich eine Balance und einen Lebenssinn herzustellen.²⁷⁾ Unter dieser ganzheitlichen und systemischen Perspektive wird Work-Life-Balance hier betrachtet. Dies bedeutet, dass der Mensch nur in Balance ist, wenn er zwischen den einzelnen Subsystemen innerhalb der Lebens- und Arbeitswelt nicht mit seinem Rollen- und Funktionsgefüge in Konflikt steht. Das heißt bezogen auf Work-Life-Balance, dass die Rollen und Funktionen im Bereich der Lebenswelt mit denen der Arbeitswelt im Einklang stehen sollen.

Insgesamt geht es bei dem Konzept Work-Life-Balance darum, ein Gleichgewicht zwischen zwei Variablengruppen zu finden, wobei das Gleichgewicht in der heutigen Realität wahrscheinlich nicht bei einer 50:50-Gewichtung zu finden ist, sondern in einer besseren Vereinbarkeit der unterschiedlichen Interessen in der Arbeits- und der privaten Situation.²⁸⁾

Damit wird ein Anspruch für die im zweiten Teil dargestellten Praxisbeispiele formuliert.

1.3 Perspektiven der Work-Life-Balance

Wie beschrieben, lässt sich Work-Life-Balance aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, die jeweils von einer anderen Sichtweise ausgehen und daher einen anderen Schwerpunkt beschreiben. Im Folgenden soll auf die drei Perspektiven

- Gesellschaft,
- Organisation und
- Individuum

eingegangen werden.

1.3.1 Gesellschaftliche Betrachtungsweise

Work-Life-Balance-Maßnahmen und -Konzepte werden im Wesentlichen durch gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen und die damit einhergehende Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Situation determiniert. Zunehmende und sich verändernde Anforderungen an die Gesellschaft, an die Wirtschaft und an jeden Einzelnen lassen die täglichen Herausforderungen wachsen. Wichtige Einflussfaktoren in diesem Kontext sind:²⁹⁾

- die demografische Entwicklung,
- der Strukturwandel der Arbeit,
- der allgemeine Wertewandel in der Gesellschaft sowie
- die gesellschaftspolitischen Entwicklungen hinsichtlich Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen.

Die demografische Entwicklung

Nicht nur die abnehmende Geburtenrate, sondern auch die Änderung der Altersstruktur stellt in nicht allzu ferner Zukunft ein Problem für Wirtschaft und Politik sowie für die Unternehmen dar. Bereits im Jahre 2020 wird jede dritte Arbeitskraft das 50. Lebensjahr bereits erreicht oder überschritten haben. Ab 2015 wird das Arbeitskräftepotenzial kontinuierlich abnehmen, und bis 2050 wird sich die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter erheblich reduzieren. Bis dahin werden dem Arbeitsmarkt zirka 17 Millionen Menschen weniger zur Verfügung stehen, als dies aktuell noch der Fall ist.³⁰⁾ Jahr für Jahr sterben im Schnitt 100.000 Menschen mehr, als geboren werden. Damit gerät nicht nur der Generationenvertrag ins Wanken, der die Ver-

antwortung der erwerbstätigen Generation festschreibt, für die ältere Generation zu sorgen. Aus gesamtwirtschaftlicher und politischer Sicht wird es an Steuerzahlern, qualifizierten Arbeitskräften und letztendlich auch an Konsumenten fehlen. Die langfristigen Folgen des demografischen Wandels werden sich auch in steigenden Abgaben auf das Arbeitseinkommen, Verringerung der Sozialversicherungsleistungen und stärkerer Selbstversorgung bemerkbar machen.³¹⁾

Unabdingbare Folge ist, dass das Durchschnittsalter der Belegschaft innerhalb deutscher Unternehmen steigen wird. Ob mit einer alternden Belegschaft auch gleichzeitig ein höherer Krankenstand sowie nachlassende Leistungs- und Umstellungsbereitschaft einhergehen, kann derzeit noch nicht belegt werden, sorgt jedoch für Diskussionen. Statistisch gesehen sind ältere Menschen nicht häufiger krank als junge, wenn sie jedoch erkranken, sind sie länger arbeitsunfähig.³²⁾ Auch werden ältere Arbeitnehmer oftmals vorzeitig in den Ruhestand entlassen. Das bisherige gesetzliche Renteneintrittsalter von 65 Jahren wird in sehr vielen Fällen bei weitem unterschritten. Es wird eine immer geringere Zahl von Erwerbstätigen einer steigenden Zahl von Rentnern gegenüberstehen. Diese Faktoren führen neben den bereits genannten Gründen zu einer außerordentlichen Belastung der Rentenversicherungssysteme.³³⁾

Strukturwandel der Arbeit

Der technologische Fortschritt und die Beschleunigung der Innovationen fordern ebenfalls qualifizierte Arbeitskräfte, die sich kontinuierlich weiterbilden und ihr Wissen entsprechend den Anforderungen ergänzen und auf den aktuellen Stand bringen. Hiervon sind sowohl junge als auch ältere Arbeitnehmer/-innen betroffen. Es wird nicht nur in der Verantwortung der Unternehmen liegen, dieses Wissen unter anderem auch im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen zu transferieren. Jeder Beschäftigte muss mehr und mehr dafür sorgen, dass er sich selbst entsprechend seinen Fähigkeiten weiterqualifiziert und lebenslang lernt.

Wertewandel in der Gesellschaft

Viele Menschen vertreten die Einstellung: »Wir arbeiten, um zu leben.«³⁴⁾ Das Streben nach Individualität, veränderten Familienstrukturen und Lebensformen sowie das wachsende Bedürfnis nach der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben prägen die Wertvorstellung und die Einstellung von Menschen.³⁵⁾

In unserer Gesellschaft bildet die Berufsarbeit für viele Menschen die Basis für die Einschätzung des eigenen Selbstwertes. Dies ist zum Beispiel da-

ran erkennbar, dass viele Menschen sich über ihren Beruf definieren. Fragt man jemanden, wer er ist, bekommt man als Antwort den Namen, eventuell das Alter und sogleich die berufliche Stellung beziehungsweise die ausgeübte Tätigkeit. Andere Dinge, die die Person viel eher ausmachen und mindestens ebenso wichtig sind, bleiben dabei außer Acht. Der Beruf spiegelt das Gefühl für die eigene Kompetenz wider und schafft ein Bewusstsein, dass man gebraucht wird.³⁶⁾

Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen

Der beschriebene Wandel der Arbeitswelt hat auch Folgen für das Familienleben. Wir werden seit langem mit einem überholten Familienbild konfrontiert. Das Bild des Alleinverdieners gibt es nicht mehr. Stattdessen hat sich in unserer Gesellschaft ein neues Rollenverständnis entwickelt. Die Wertvorstellungen junger Akademiker und Akademikerinnen nähern sich immer stärker aneinander an. Männer möchten mehr Zeit in Familie und Freizeit investieren, und Frauen wollen sich nicht länger entscheiden müssen zwischen Karriere und Kindern, sie wollen beides, und das zu guten Bedingungen.³⁷⁾ »Die große Mehrheit der jungen Nachwuchskräfte will berufliche Karriere und Familienleben verbinden.«³⁸⁾ Der Wunsch nach einem ausgewogenen Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben war nie so ausgeprägt, aktuell und vielseitig diskutiert wie in der heutigen Zeit.³⁹⁾

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Grundbedürfnis des Menschen nach Sicherheit, Gesundheit, Wertschätzung, sozialen Beziehungen und Selbstverwirklichung einen hohen Stellenwert einnimmt. Zielsetzungen von betrieblichen Work-Life-Balance-Maßnahmen sind mit diesen Erwartungshaltungen in Einklang zu bringen und sollen somit Selbstverwirklichung, Chancengleichheit, Gesundheit, Zeitmanagement und Familienfreundlichkeit als ganzheitliches Konzept in sich vereinen. »Die Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen avanciert in allen Arbeitnehmergruppen zu einem bevorzugten Laufbahnziel. Demnach werden auch Führungskräfte zukünftig weniger bereit sein, private Interessen beruflichen Belangen unterzuordnen.«⁴⁰⁾

Auch die Politik sieht Handlungsbedarf unter anderen im Bereich der Familienpolitik, in der Wirtschafts- und Bildungspolitik (beispielsweise lebenslanges Lernen, höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen, Weiterbildung älterer Arbeitnehmer), in der sozialen Sicherung und in der Migrations- und Integrationspolitik. In einer aktuellen Stellungnahme der Bundesregierung zum »Grünbuch der Europäischen Kommission« werden Maßnahmen beschrieben, mit denen die Bundesregierung auf den demografischen Wandel reagieren will. Konkret nimmt man europäische Länder zum Vorbild und

führt beispielsweise Elterngeld angelehnt an das schwedische Modell ein, um so nachhaltig auf die Familienpolitik einzuwirken und eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten. Ferner geht es um den Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen, die Förderung von Potenzialen älterer Menschen, eine Erhöhung der Frauenerwerbsbeteiligung und andere wichtige Themen.

1.3.2 Organisationale Betrachtungsweise

Seit Mitte der neunziger Jahre haben sich einige Unternehmen in Deutschland intensiver um das Thema Work-Life-Balance gekümmert, mit dem Ziel, qualifizierte Arbeitskräfte angesichts des wachsenden Wettbewerbs um die Talente besser zu integrieren und zu motivieren. Dabei wurden dem Begriff Work-Life-Balance zunehmend mehr Teilaspekte zugeordnet, die häufig in engem Zusammenhang mit einer umfassenden Personalpolitik stehen und »[...] die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen erhöh[en] und zugleich die Attraktivität als Arbeitgeber [...]«⁴¹⁾ steigern sollen. Aufgrund dieser Zielsetzungen lassen sich heute nur noch wenige familien- oder freizeitfördernde beziehungsweise -koordinierende Maßnahmen finden, die nicht mit dem Titel Work-Life-Balance überschrieben sind, was zu einer weiteren Diffusion und Inflation des Begriffs geführt hat.

Folgende Aspekte sprechen für den Einsatz von Work-Life-Balance-Maßnahmen in Unternehmen:

- Steigerung der Attraktivität von Unternehmen für hochqualifiziertes Personal
- Produktivitätssteigerung
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung

Diese Aspekte werden im Folgenden aufgegriffen und näher erläutert. Dort wird auch eine begründete Antwort zu diesen drei Aspekten auf die Frage »Warum ist Work-Life-Balance wichtig?« gegeben.

1.3.3 Individuelle Betrachtungsweise

Die Soziologin Arlie Russell Hochschild hat den Zusammenhang von Arbeit und Familie in einem Unternehmen im mittleren Westen Amerikas

untersucht.⁴²⁾ Über drei Sommer lang, von 1990 bis 1993, befragte sie 130 Mitarbeiter auf unterschiedlichen Hierarchieebenen der Firma, wie es ihnen gelingt, Geldverdienen und Familienleben in Einklang zu bringen. Die Ergebnisse fielen erschreckend aus: Es gibt keinen Einklang. Die Überlagerung verschiedener Privat- und Berufstätigkeiten, zunehmende Überforderung und anhaltender Stress fordern ihren Tribut. Jeder Tag ist ein dahinhetzender Albtraum, in dem Eltern versuchen, Zeit zu gewinnen, um das Durcheinander der Familie zu managen. Ein Albtraum, in dem Kleinkinder und Ehepartner als bedrohlich erlebt werden und Kollegen als intime Freunde. Hochschild beschreibt einen »Effizienzkult« des Privaten, indem bis zum Exzess betrieben wird, was sich im Unternehmen als kontraproduktiv erwiesen hat: Verdichtung, Beschleunigung, wachsender Druck. Und so kommt es, wie es kommen muss: Die Menschen haben gar keine Lust, nach Hause in ihre Familien zu gehen und dort ihre Zeit zu verbringen. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Arbeitnehmer in der Berufswelt eine höhere Wertschätzung erfahren und sich kompetenter fühlen.⁴³⁾ Im Beruf finden sie nämlich eine gut strukturierte Situation vor, in der sie sich sicher bewegen können, im häuslichen Milieu dagegen erwarten sie vielfältige, unberechenbare und unstrukturierte Ansprüche. Für Top-Manager beispielsweise scheint es eine wunderbare Erfahrung zu sein, wenn sie für ihre Mitarbeiter fast rund um die Uhr als fürsorglicher Ansprechpartner fungieren können. Das Familienleben verformt sich so zu jener gehetzten und schließlich unerfreulichen Pflichtveranstaltung, aus der viele gern in die geregelte Arbeitswelt fliehen. Man könnte denken, dies ist eine Frage der Organisation von ausgefeilten Work-Life-Balance-Programmen: Teilzeitangebote für Eltern beispielsweise oder flexible Arbeitszeiten. Tatsache ist, dass in jener beschriebenen Firma ausreichend Work-Life-Balance-Programme vorhanden sind – aber kaum jemand nimmt sie in Anspruch. Die Wahrnehmung von beruflichen Aufgaben, auch jener, die nicht unbedingt notwendig sind, bietet gewissermaßen Schutz vor den unerfreulichen Seiten des familiären Alltags.⁴⁴⁾

In einer Umfrage der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen werden negative Folgen psychischer Fehlbelastungen von 28 Prozent der Befragten an zweiter Stelle der häufigsten arbeitsbedingten Gesundheitsprobleme genannt.⁴⁵⁾ Das Betriebsklima beurteilen 72 Prozent der Chemie-Führungskräfte im Vergleich zu früheren Jahren als schlechter, 85 Prozent weisen darauf hin, dass sie heute länger arbeiten müssen, 46 Prozent gehen weniger gern zur Arbeit, und 28 Prozent fühlen sich häufig gestresst und überfordert. Als besonders belastend am Arbeitsplatz werden permanenter Zeitdruck, zu wenig Personal, unzurei-

chende Entscheidungskompetenzen und die Unsicherheit über die berufliche Zukunft empfunden.⁴⁶⁾

Diese verbreitete arbeitsplatzbezogene Verunsicherung hat aber nicht nur Auswirkungen auf die Entwicklung psychischer Störungen, sondern ist auch maßgeblich die Ursache für andere Erkrankungen. Wenn Mitarbeiterinnen trotz hoher beruflicher Verausgabung keinen Einfluss auf berufliches Ansehen und die Sicherung ihres Arbeitsplatzes erleben, steigt bei ihnen die Wahrscheinlichkeit, eine koronare Herzkrankheit zu entwickeln, um den Faktor 4.⁴⁷⁾ Arbeitsunzufriedenheit erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Rückenerkrankung um den Faktor 7.⁴⁸⁾ Diese körperlichen Krankheiten (orthopädische und Herz-Kreislauf-Erkrankungen), die neben den bislang wenig beachteten psychischen Störungen zu den stärksten Produktivitätshemmern gehören, werden entscheidend durch psychologische Faktoren bestimmt.⁴⁹⁾

Daher reicht es zur betrieblichen Stressbewältigung und zur Verbesserung der Work-Life-Balance nicht aus, einen Fitnesstrainer zu engagieren oder allen Mitarbeitern zu raten, mehr Sport zu treiben. Eine gesunde Lebensführung ist zwar eine notwendige, aber bei weitem keine hinreichende Voraussetzung, um stressresistenter zu werden. Stressmanagement und -prophylaxe beinhalten nicht nur Strategien, etwa durch Sport die eigene Anspannung in den Griff zu bekommen, sondern auch Strategien, um Gegebenheiten aktiv zu verändern, damit möglichst wenig negativer Stress entsteht (handlungsbezogene Bewältigung). Letzteres kann sich darauf beziehen, konkret an den Arbeitsbedingungen etwas zu verändern, oder auch bei sich selbst anzufangen, indem man effektiver den Stress in der eigenen Abteilung bewältigt. Maßnahmen zur Sensibilisierung in Bezug auf psychische Problemlagen und Möglichkeiten des Ressourcenmanagements gehören dazu. Am besten ist es, wenn man – je nach Situation – unterschiedliche Strategien einsetzen kann.⁵⁰⁾ Unausgewogenheiten mit sich und der Umwelt entstehen in erster Linie durch Synchronisationsprobleme, die mit zeitlichen und örtlichen Problemen beider Bereiche verbunden sind.

Eine Balance zwischen beiden Lebenswelten herzustellen ist von folgenden Faktoren abhängig:

- den Rollen und Funktionen, die innerhalb des jeweiligen Bereichs erfüllt und erwartet werden. Diese können aus unterschiedlichen Perspektiven konfliktär innerhalb und zwischen den Bereichen sein (beispielsweise durch zeitliche und örtliche, aber auch moralisch-ethische und mentale Kriterien);

- der Gewichtung der Lebensbereiche, das heißt davon, welcher Bereich zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Lebensabschnitt im Vordergrund steht und damit verbunden, welche Quantität und Qualität die Verpflichtungen und Aktivitäten im jeweiligen Bereich besitzen;
- dem individuellen Stressempfinden und Umgang mit Stress, um sich immer wieder in Balance zu bringen, also dem Empfinden von Eu- und Distress, also positivem und negativem Stress, und dem damit verbundenen Konfliktmanagement;
- der Lebensphase, in der sich das Individuum befindet. Die Lebensphasen können in berufliche und private unterteilt werden. Von den beruflichen Lebensphasen sind hier exemplarisch zu nennen: Schul- und Berufsausbildung, Eintritt ins Berufsleben, Qualifikation während des Jobs, Beförderung und/oder Wechsel des Jobs und des Unternehmens. Exemplarische private Lebensphasen sind: soziale Bindung/Partnerschaft, Heirat, Geburt der Kinder, Hausbau, Pflege von Eltern oder Verwandten. Diese Lebensphasen können im Verlauf eines Lebens unterschiedlich stark gewichtet und in ihrer Vereinbarkeit problematisch sein;
- der Lebensweise, die auch als Aspekt der Gesundheit betrachtet werden kann, das heißt, welche Lebens- und Ernährungsgewohnheiten ein Mensch hat, ob er ausreichend schläft, wie viel Bewegung und Sport getrieben wird und welche und wie viele aktive Phasen den Ruhe- und Erholungsphasen gegenüberstehen.

1.4 Fazit

Work-Life-Balance ist ein Zusammenspiel von persönlichen sowie strukturellen Aspekten, die in beiden Bereichen bestehen und die im Einklang miteinander stehen sollen. Eine Balance zwischen diesen beiden Welten ist vom Zusammenhang der Lebens- und Arbeitswelt und dem Individuum abhängig. In einer differenzierteren Betrachtung bedeutet dies, dass einerseits die strukturellen Gegebenheiten und das soziale Umfeld in beiden Lebensbereichen zum Entstehen einer Balance beziehungsweise Dysbalance beitragen, andererseits das Individuum und die damit verbundenen persönlichkeitsbedingenden Faktoren wie Stressempfinden, -verarbeitung, -erfahrung und -entlastung sowie sozialisatorische Komponenten, relevant sind.⁵¹⁾ Zu den strukturellen Gegebenheiten sind für die Arbeitswelt der Arbeitsplatz an sich mit seiner Ausstattung (beispielsweise Telearbeitsplatz), das Arbeitspensum, die Arbeitsaufgaben, der Tagesablauf et cetera zu zählen. Für die Lebenswelt stellen die Wohnung, die Infrastruktur, die Verpflichtun-

gen (wie beispielsweise zu pflegende Familienangehörige), Mobilität die strukturellen Gegebenheiten dar. Das soziale Umfeld für beide Lebensbereiche kann mit dem Personenkreis, in welchen das Individuum in beiden »Welten« jeweils eingebettet ist, beschrieben werden.

Das Work-Life-Balance Konzept von Seiwert⁵²⁾ geht noch weiter und berücksichtigt nicht nur die Komponenten Beruf und Privatleben, sondern spricht von einem ausgewogenen Verhältnis zwischen den vier Lebensbereichen Job, Beziehungen, Gesundheit und Sinn. Er fokussiert dabei auf den Faktor Zeit und was wir damit machen. Dazu können folgende Fragen gestellt werden:

- Wo will ich hin?
- Was will ich erreichen?
- Was ist mir wichtig?
- Wie investiere ich meine kostbare Zeit?

Um die persönliche Work-Life-Balance wiederherzustellen oder aufrechterzuhalten, ist herauszufinden, worauf es im Leben ankommt, welche Wünsche, Motive und Bedürfnisse uns antreiben. Dabei gilt es, alle vier Lebensbereiche zu berücksichtigen. Jeder muss für sich entscheiden, welche Bedeutung jeder dieser Bereiche für sein Glück und seine Zufriedenheit hat, und ihm in seiner Zeitplanung die entsprechende Priorität einräumen. Aber auch hier zählt nicht nur Quantität, sondern Qualität, erfüllte statt gefüllte Zeit. Eine Stunde intensives Spielen mit den Kindern wiegt mehr als ein ganzer Nachmittag körperliche Anwesenheit, während Sie mit Ihren Gedanken im Büro sind.

Im folgenden Abschnitt ist zu überprüfen, welchen Nutzen die Realisierung des Konzepts Work-Life-Balance in Unternehmen bringt. Dabei gehen wir von der These aus, dass von einer verbesserten Work-Life-Balance die Mitarbeiter, die Unternehmen und die Gesellschaft profitieren.

