

6.70 Work-Life-Balance

Zur Verschränkung einer problematischen zeitlichen Trennung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum die Diskussion um eine Work-Life-Balance auf eine problematische Trennung zurückgeht,
- warum eine zeitliche Balance, die einseitig auf den Beruf fokussiert, nicht funktionieren kann,
- welche Eckpunkte und Bedingungen für eine gelingende Work-Life-Balance gegeben sein müssen,
- welche Herausforderung eine Work-Life-Balance tatsächlich darstellt.

Der Autor

Dr. Alexander Klier ist pädagogischer Leiter der Erwachsenenbildung beim DGB Bildungswerk Bayern. Ursprünglich hat er eine technische Ausbildung in der Kommunikationsbranche absolviert. Nach längerer Berufstätigkeit hat er das Abitur über den 2. Bildungsweg und anschließend das Studium der Philosophie an der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S.J. in München gemacht. Nach dem Zusatzstudium der Erwachsenenpädagogik widmete er sich schließlich mit seiner Promotion dem Thema Umgang mit Zeiten in Betrieben.

Kontakt: Dr.Alexander.Klier@online.de, <http://www.alexander-klier.net>

Inhalt

	Seite
1 Balance von Leben und Arbeit – zu einer gar nicht selbstverständlichen Trennung	3
1.1 Idyllische Zeiten?	4
1.2 Postmoderne Arbeitszeiten: zeitliche Entgrenzungen	5
2 Die Herausforderung: Vereinbarkeit von Beruf und Leben	6
2.1 Freizeit und Sozialität – von fremdbestimmter Zeit und Arbeitszeit	7
2.2 Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeitswelt.	9
3 Wie funktioniert nun ein Ausgleich zwischen Arbeit und Leben? 11	
3.1 Von Konten, Ampeln und sonstigen Werkzeugen	13
3.1.1 Ampelsteuerung und Ausgleichszeitraum	14
3.1.2 Insolvenzsichere Konten, Schulden und Verzinsung 16	
3.1.3 Den Betriebsrat beteiligen und die Gewerkschaften überzeugen.	18
3.2 Vertrauen oder Management von Zeit als Lösung?	19
3.3 Die doppelte Reziprozität betrieblicher Arbeitszeitkonten. . 22	
3.4 Vom Anwesenheitsdogma überlanger Arbeitszeiten zur gelebten Zeitkultur und Teilzeitanerkennung	24
4 Schlussfolgerungen	25
4.1 Qualität der Zeit – Zeiten (er-)leben	26
4.2 Die Balance innerhalb der Arbeitszeiten: das Beispiel Innovationen.	27
4.3 Empfehlungen.	28
5 Literatur	30

1 Balance von Leben und Arbeit – zu einer gar nicht selbstverständlichen Trennung

„Ende der 70er Jahre stellt sich die Arbeitszeit dann als ein äußerst stabiles Konstrukt dar, dessen einzelne Bestandteile sozial institutionalisiert und komplementär aufeinander bezogen sind [...]. Die industriellen Arbeitszeiten konstituieren sich allmählich als ein stabiles Zeitgerüst, das aus den Grundformen: Arbeitstag, Arbeitswoche und Arbeitsjahr besteht, einen hohen Grad an Einheitlichkeit und Verbindlichkeit erreicht und den arbeitenden Menschen langsam aber sicher ‚in Fleisch und Blut übergeht‘“ (Maurer 1992, S. 142 und 145).

Mit Work-Life-Balance wird im Allgemeinen der Einklang von Arbeit und Karriere sowie Familie und Privatleben gemeint. Work-Life-Balance ist durch ihre vielfältigen Bedeutungen ein Modebegriff geworden und stellt sich aufgrund historischer, kultureller oder politischer Gründe in verschiedenen Staaten sehr unterschiedlich dar. Im betrieblichen Kontext der Bundesrepublik wird der Begriff in der Regel auf familienfreundliche Arbeitszeiten verkürzt oder als Möglichkeit der Verbesserung der individuellen Arbeitsbelastung gesehen. Meist geht es dann um eine Begrenzung der täglichen Arbeitsbelastung, was nicht nur ein Problem der Länge, sondern auch der Intensität der Arbeitszeit darstellt. Doch längst stellt die Diskussion um eine Balance von Leben und Arbeit eine Konvergenz zu traditionellen Diskussionen über Arbeits- und Zeitautonomie, Flexibilisierung oder, noch tiefer gehend, zur Sinnhaftigkeit und Werthaltigkeit von bezahlter Erwerbsarbeit dar. Hauptbezugspunkt der Debatte um diese Balance ist das sogenannte Normalarbeitsverhältnis. Hierbei handelt es sich um ein äußerst problematisches Organisationsmodell von Zeit, das in der Herausbildung moderner Industriearbeit in einer strikten Trennung von Arbeit und Freizeit – und der Diskriminierung persönlicher, sozialer oder familiärer Zeiten – mündete. Insofern ist die Debatte mittlerweile auch eine gesellschafts- und sozialpolitische Auseinandersetzung geworden. Die Voraussetzungen für eine gelungene Work-Life-Balance zu schaffen, stellt auch in der politischen Debatte einen Schwerpunkt dar und steht hier als Schlüsselthema für eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung und für ökonomischen Fortschritt.

In der Zeit des „Fordismus“, speziell jedoch in der Nachkriegsphase, galten Arbeitsteilung und Spezialisierung generell als Produktivitätsfort-

schritt. Die zugrunde liegende tayloristische Arbeitsorganisation, verstanden als Prinzip der Trennung von ausführenden und dispositiven Aufgaben sowie der Zerlegung der Produktionsarbeit in kleinste zeitliche Operationen, führte zu einer enormen Erhöhung der Produktivität. Die Erhöhung der Arbeitsproduktivität erfolgte dabei vor allem dadurch, dass über die Lohnarbeit alle als nicht relevant erachteten qualitativen Zeiten aus dem Arbeitsprozess ausgegliedert wurden. Einen besonderen Stellenwert hatte hierbei die Form kollektiver Arbeitszeitregulierungen: In Folge der bevorzugten Arbeitsarrangements entstanden kulturell eine ganze Reihe inzwischen als *normal* empfundener zeitlicher Trennungen und Grenzen. Zentral wurden die Unterscheidungen in Arbeit und Freizeit, Person und Arbeitskraft oder produktiver Arbeit und Haushaltsführung, mit der Folge einer starken geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung und der Verdrängung vieler alternativer zeitlicher Umgangsformen. Komplementär dazu wurde die klassische Teilung von *Arbeit und Leben, die nun wieder in eine Balance gebracht werden sollen*, in zwei auseinander fallende Sphären gedacht. Die moderne Trennung von *Arbeitszeit* und *Freizeit* erfolgte also in einem historischen Prozess kultureller Entwicklung – und ist alles andere als selbstverständlich oder naturnotwendig. Für die Personalabteilung ist deshalb zunächst ein kritischer Blick auf das eigene Verständnis von Arbeitszeit und dem Verhältnis zu privaten oder gesellschaftlichen Zeiten notwendig. Hierzu mag der folgende kurze historische Rückblick dienlich sein.

1.1 Idyllische Zeiten?

Arbeitszeiten waren während der vor- und frühindustriellen Phase keine absolut vorgegebenen oder an abstrakten Zeiteinheiten orientierte Größen. Vielmehr waren Arbeitszeiten eingebunden in soziale oder ereignisorientierte Sachverhalte. Deshalb gab es noch keine strikte Trennung der verschiedenen Tätigkeits- und Lebensbereiche. Dieser Mischung hafteten immer Arbeitsunterbrechungen und Unregelmäßigkeiten an. Soziale Tätigkeiten, Reden, Feiern und Essen wurden ganz selbstverständlich in den Arbeitsprozess integriert, d.h. lebensweltliche Aspekte wurden während der Arbeitszeit vollzogen. Insofern gab es ein heftiges Auseinanderlaufen der individuellen und industriellen Zeitorganisation, denn die Zeitstruktur der Industriearbeit war weder „in den Lebensrhythmus und die Lebensgeschichte der Arbeiter und Arbeiterinnen [...] noch in den Rhythmus des Betriebes“ integriert (Deutschmann 1990, S. 87). Dies drückte sich in Betrieben in mannigfachen Stillständen, Zusammenbrü-

chen und Produktivitätsproblemen aus. Erst im Laufe von Generationen werden Arbeitszeiten im eigentlichen Sinne des Wortes definiert und gelebt. Sie sollen „nur reines Arbeitshandeln umfassen“ und „Lebensbedürfnisse, wie den Durst, auf genau definierte Zeiträume beschränken und aus der Arbeit ausgliedern“ (Maurer 1992, S. 135). Im Verlauf der Industrialisierung wurden dabei die Arbeitszeiten nicht nur kürzer, sondern vor allem einheitlicher, stetiger und verbindlicher. Der sich auf breiter Ebene durchsetzende tayloristische Großbetrieb, die Fabrik, und seine starren Regelungs- und Steuerungsmechanismen, verstärkten den Trend zu kollektiven Arbeitszeitregelungen. Die langsame kulturelle, politische sowie ökonomische Bevorzugung und Hinwendung zur formal freien Lohnarbeit führte zu einer gewaltigen Verschiebung der zeitlichen Organisationsprinzipien: Zeit wird nun zur zentralen und Wert schaffenden Größe in der Produktion; d.h. Arbeitszeit wird zum ökonomischen Faktor, was einen möglichst zweckrationalen Einsatz nach sich zieht. Dies geschah entlang des langen und hart umkämpften Prozesses der Etablierung von Lohnarbeit. Die endgültige Stabilität erreichte diese Form von Zeit- und Arbeitsverständnis mit der Etablierung des sogenannten Normalarbeitsverhältnisses, also der tariflichen und sozialstaatlichen Regulierung sowie Absicherung gerade dieser Form von Erwerbsarbeit – und ihrer zeitlichen Struktur. Und von hier strahlt das Arbeitszeitverständnis in sämtliche gesellschaftlichen Lebensbereiche und Vorstellungen von Zeitgestaltung aus. Das Normalarbeitsverhältnis stellt wahrscheinlich zu wesentlichen Teilen auch die Arbeitszeitvorstellung von Personalabteilungen dar. Problematisch ist diese kategoriale Teilung zwar nicht erst heute, aber die Auseinandersetzung um eine Veränderung dieses Verständnisses erfolgt erst im Zusammenhang mit der Debatte um die Voraussetzungen einer gelingenden Work-Life-Balance.

1.2 Postmoderne Arbeitszeiten: zeitliche Entgrenzungen

In vielen Betrieben erfolgt heute eine Abkehr von diesen tayloristisch-fordistisch geprägten zeitlichen Arbeitszeitstrategien. Dies geht einher mit dem Versuch einer umfassenden Flexibilisierung von Arbeit, d.h. eine Ablösung möglichst detaillierter und standardisierter Abläufe, sowohl zeitlich als auch in der Sozialorganisation. Durch die damit einhergehende „Subjektivierung“ von Arbeit tritt an die Stelle direkter Steuerung durch Vorgesetzte mehr und mehr die prozessinduzierte indirekte Steuerung, beispielsweise über betriebliche Kennzahlen. Arbeitsorganisatorische Konzepte im Sinne von Selbstorganisation und Gruppenarbeit sol-

len verstärktes und eigeninitiiertes Handeln der Beschäftigten bewirken. Die Beschäftigten sollen über diesen Weg den zeitlichen Einsatz ihrer Arbeitskraft und Leistungsverausgabung selbst steuern. Diese Zunahme an Selbstregulierung von Arbeitszeit, verbunden mit einem erhöhten Aufwand individueller Synchronisationsleistung, ist empirisch gut belegt und wird von vielen Beschäftigten in der Regel als zusätzliche Belastung erlebt. Mittels neuer Instrumente der betrieblichen Leistungs politik verliert vor allem die abstrakte Uhrzeit, verstanden als Maßstab des Aufwandes einer Produktherstellung, real seine traditionelle Bedeutung. Die Dauer, Lage und Regulierungsform der (Arbeits-) Zeit wird dadurch für viele Beschäftigte immer vielfältiger. Nicht automatisch findet damit innerhalb betrieblicher Umstrukturierungen eine Reduzierung von Regulierung und Steuerung in Betrieben statt. Sie wird nur anders, meist indirekter und komplexer, organisiert. Die zeitliche Entgrenzung betrieblicher Arbeitszeiten ist für die Beschäftigten ein Angebot, die eigenen Ansprüche und Bedürfnisse stärker als bisher in der Arbeit auszuleben. Betrieblicherseits wird die Subjektivierung von Arbeit als Produktivitätsgewinn angesehen und die Regulierung ihrer betrieblichen Vielfalt ist wesentliche Aufgabe der modernen Personalabteilungen. Die sich daraus ergebenden Risiken und Belastungen sollen im Regelfall möglichst individuell im Rahmen von Work-Life-Balance-Modellen ausgeglichen werden. So kann eine Balance von Leben und Beruf jedoch nicht funktionieren.

2 Die Herausforderung: Vereinbarkeit von *Beruf* und *Leben*

„Sie [die Arbeiter] blieben nicht nur an den zahllosen Feiertagen, sondern auch am ‚blauen Montag‘ der Arbeit fern, sie kamen zu spät und gingen zu früh. Sie leisteten sich offizielle und inoffizielle Pausen, in denen geredet, gegessen, bisweilen auch Karten gespielt, gerauft und vor allem viel Bier und Schnaps getrunken wurde. Die Eltern nahmen ihre Kinder zur Arbeit mit und setzten sie als Handlanger ein“ (Deutschmann 1990, S. 84).

Was für Führungskräfte schon länger Alltag ist: Die zeitliche Steuerlogik von Zielen, Prozessen und Arbeitszeiten obliegt immer mehr dem einzelnen Beschäftigten. Das erklärt sicher die Zunahme nach pädagogischen Zeitmanagement-Konzepten (Klier 2008). Doch eine rein individuelle Behandlung der sich daraus ergebenden Arbeitsbelastungen greift zu

kurz, denn eine Balance zwischen Beruf und Leben ist immer ein sozialer Akt. Oder anders formuliert: Damit diese neuen Arbeitsformen praktisch angewandt werden können, ist die Beachtung der dafür notwendigen *zeitlichen und sozialen Voraussetzungen* im betrieblichen Zeithandeln entscheidend. Da die individuellen Lebensentwürfe und -stile immer vielfältiger werden, greift auch die schlichte Forderung nach einer Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu kurz. Es geht um mehr und insofern stellt sich die Work-Life-Balance als ein sozial, kulturell und pädagogisch bedeutsames Thema für die Personalabteilungen dar und berührt zutiefst die eigene Einstellung zum Wert von Erwerbsarbeit.

2.1 Freizeit und Sozialität – von fremdbestimmter Zeit und Arbeitszeit

Hinter den Begriffen der Balance von Beruf und Leben verbergen sich eine Reihe problematischer Begriffe. Freizeit, oft gleichgesetzt mit dem Leben des Begriffspaares, stellt beispielsweise durch die kulturelle und geschichtliche Entwicklung eine besondere Kategorie innerhalb der alltäglichen Zeitverwendung dar. Sie ist aber oft keine freie Zeit im Wortsinne, da sie viele private und gesellschaftliche Ansprüche, Verpflichtungen oder auch Zwänge beinhaltet. Dies gilt nicht nur für den Bereich von Erziehung und Betreuung, sondern auch für die Pflege sozialer Kontakte. Gerade hinter Hausarbeit, Erziehung und Betreuungsleistungen steckt oft harte körperliche Arbeit, auch wenn sie in der Freizeit erfolgt. Freizeit ist von der Entstehungsgeschichte her das Gegenteil von bezahlter Erwerbsarbeit. Insofern wird umgekehrt oft metaphorisch von Beziehungsarbeit, Pflegearbeit und selbst Trauerarbeit gesprochen, wenn es um die mühsamen Aspekte der Freizeit geht. Doch eine einseitige Kennzeichnung von „Fürsorgetätigkeiten“ (Care) als Arbeit verkennt den Rahmen der Bedeutung von Pflege als Anerkennung anderer Menschen – und damit sich selbst. Fürsorge ist ein unerlässlicher Teil menschlicher Persönlichkeit und Grundlage jeder Familie. Gleichzeitig zeigt sich in den Pflege- und Fürsorgetätigkeiten die gemeinsame Bedingtheit jeder Individualität – gerade wenn sich daraus individuelle Verpflichtungen oder Zwänge ergeben. Fürsorge ist dabei nicht beschränkt auf rein leibliche Bedürftigkeit, sondern wesentlicher Teil menschlicher Kommunikation und Interaktion. Fürsorgliche Praxis ist ein wesentlicher Teil demokratietheoretischer Überlegungen zur Anerkennung von Bedürftigkeit, wechselseitiger Abhängigkeit und zur moralischen Befähigung, beispielsweise von Respekt gegenüber anderen Menschen. Die sozialen Bedingungen

dafür, dass fürsorgliche Praxis sich entfalten und erfahren werden kann, sind deshalb ein wesentliches Ziel politischer Gestaltung. Sie haben aber nach bisheriger Auffassung im betrieblichen Handeln nichts zu suchen und werden allenfalls der Sozialpolitik zugeordnet. Doch eine fürsorgliche Praxis benötigt auch auf betrieblicher Ebene materielle Ausstattung und zeitliche Ressourcen, hängt also in erster Linie von der Qualität der Arbeitsbedingungen ab.

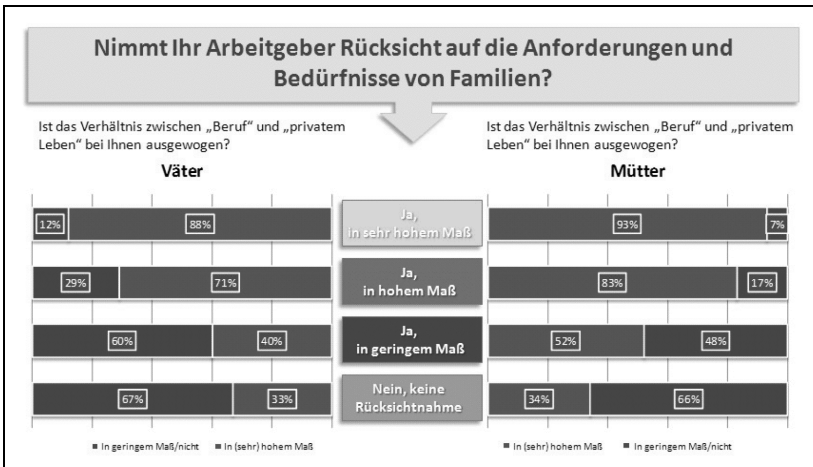


Abb. 1: Rücksichtnahme des Arbeitgebers auf die Anforderungen und Bedürfnisse von Familien

Durch familienfreundliche Regelungen und/oder soziale Einrichtungen können Betriebe sehr viel dazu beitragen, zumindest das Familienleben in besseren Einklang mit den beruflichen Ansprüchen zu bringen; ein wichtiges Aufgabengebiet also für die Personalabteilungen.

Die oben gezeigte Grafik beruht auf einer Sonderauswertung des DGB-Index „Gute Arbeit“ und umfasst dabei zwei Fragen bzw. Antworten. Die vorhergehende Frage an die Beschäftigten war, ob der jeweilige Arbeitgeber auf die Anforderungen und Bedürfnisse von Familien eingeht. Wurde diese Frage mit „Ja, in sehr hohem Maße“ beantwortet, dann fanden die Arbeitnehmer auch, dass ihr Verhältnis zwischen Beruf und privatem Leben ausgewogen war. Und zwar zu 88 % bei den Männern und zu 93 % bei den Frauen. Gab es keine Rücksichtnahme, so war auch die Ausgewogenheit entsprechend schlecht (letzte Zeile in der Grafik). Durch einen Ausgleich außerberuflicher Schlechterstellung über diese Maßnahmen profitieren Frauen bzw. Mütter erheblich stärker von betrieblichen Fördermaßnahmen.

(Quelle: DGB 2007, S. 12)

2.2 Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeitswelt

Erwerbsarbeit wird mittlerweile – zumindest in den hoch qualifizierten Bereichen – immer weniger rein instrumentell, also zum Gelderwerb, ausgeführt. Vielfach finden beispielsweise Ingenieure und Spezialisten in ihrem Berufsfeld auch eine persönliche Erfüllung. Damit stellt der Begriff „Arbeit“, weil er bisher immer im Sinne von bezahlter Erwerbsarbeit betrachtet wird, die keine privaten und qualitativen Zeiteile kennt, selbst ein Problem dar. Dies gilt sowohl inhaltlich als auch systematisch. In der Regel wurden Arbeitszeitdebatten rein funktional geführt und Erwerbsarbeit als fremdbestimmte Lebenszeit verstanden, die unterschiedlich, je nach Ideologie, von dem Menschen ge- und erlebt wird. Kritische Anstöße, Beruf und Arbeit auch als Lebensentwurf und Arbeitsfähigkeit als Kriterium sozialer Akzeptanz zu verstehen, kamen nur aus der feministischen Forschung und haben sich bis heute nicht nennenswert durchgesetzt. Gute Arbeit, die sich nicht nur durch ein angemessenes Einkommen und berufliche Zukunftssicherheit auszeichnet, erhöht erheblich die Möglichkeit einer gelungenen Work-Life-Balance. Gerade die Diskussion um die Qualität der Arbeit zeigt, dass mittlerweile der instrumentelle Aspekt von Arbeit gegenüber dem Gedanken, etwas Sinnvolles zu tun, in den Hintergrund tritt. Anders formuliert: Es geht immer seltener um das bloße Geldverdienen, dafür immer häufiger um die Frage, was wird wie getan, welche persönlichen Erfahrungen kann ich dabei machen und wieviel Freiraum wird mir dafür gegeben. Dies trifft sich mit der Debatte, dass einer der wichtigsten Treiber für das Engagement von Beschäftigten das ernsthafte Interesse der Unternehmensleitung an ihnen als Person ist. Respekt ist eines der Schlagworte hierfür. Die Mitarbeiter/-innen wollen sich dabei nicht nur angenommen, sondern vor allem in ihren Interessen ernst genommen fühlen. Eine ausreichende Entscheidungsfreiheit, also konkrete Kompetenzzuweisung und Ressourcenausstattung, spielt hierfür beispielsweise eine sehr große Rolle.

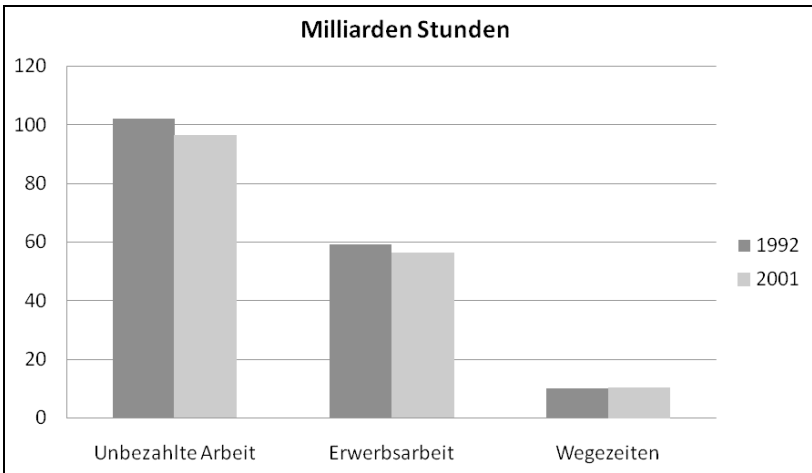


Abb. 2: Jahresbudget bezahlte/unbezahlte Arbeit

Gegenüber der bezahlten Erwerbstätigkeit ist der Anteil der unbezahlten Arbeit, die vor allem in der sogenannten Freizeit erbracht wird, deutlich größer. Freizeit heißt also offensichtlich nicht automatisch, ohne Betätigung und ohne Verpflichtungen oder Zwänge zu sein. Dies zeigt sich besonders im bürgerschaftlichen Engagement, zu dem sich gerade Menschen, die voll im Erwerbsleben stehen, gerne verpflichten. Auch wenn sie dadurch erheblich in abhängige Strukturen eingebunden sind. Immerhin 18 % der Erwachsenen engagieren sich beispielsweise ehrenamtlich neben ihrem Beruf.

(Quelle: BMFSFJ (2003), S. 11)

Die Lebenszeit hat verschiedene zeitliche Qualitäten. Diese Qualitätsunterschiede werden im Rahmen der Debatte um eine Work-Life-Balance nun auch in der betrieblichen Zeitorganisation wieder deutlich. Zeitqualitäten werden quasi wieder zurückgeholt, nachdem sie in der Phase des Taylorismus systematisch ausgegliedert worden waren. Die banale Erkenntnis dahinter: Arbeitszeit ist nicht gleich Arbeitszeit. Im Rahmen moderner Arbeit geht es nie allein ums nackte Überleben, sondern auch – wenn auch noch sehr selten – um die Entwicklungsmöglichkeiten des mit-menschlichen Charakters. Es geht auch bei der bezahlten Erwerbsarbeit um die Frage nach einer bereichernden Lebensweise; es ist die Suche nach einer Organisation des Zusammenwirkens, die zumindest für die diejenigen, die zur entsprechenden Gruppe gehören, Glück ermöglichen kann. Glück im Sinne eines guten Lebens. Jenseits romantischer Vorstellungen geht es nicht nur in der geistigen, sondern auch bei

der körperlichen Betätigung darum, dem Aufbau und Aufrechterhalten sozialer Verbindungen und Wunsch nach gegenseitigem Respekt gerecht zu werden. Im Diskurs der Work-Life-Balance und im Rahmen der Entgrenzungsdebatte bekommt diese Dimension von Erwerbsarbeit wieder neuen Schwung. „Echte“ Partizipation, selbst bestimmte Arbeit, Sinnstiftung und persönliche Entfaltung stellen dabei einen Bereich dar, der zunächst in der Personalabteilung selbst zum Thema werden muss, um angemessen mit dem Thema umgehen zu können.

3 Wie funktioniert nun ein Ausgleich zwischen Arbeit und Leben?

„Das Verständnis, dass Zeit im Alltagsleben ein Budget sei, mit dem man wie ein Finanzjongleur haushalten und disponieren muss, ist eingegangen in das Zeitverständnis moderner Gesellschaften, die sich, bewusst normativ formuliert, dem Diktat der Zeitökonomie und des daraus notwendig abzuleitenden Zeitmanagements, also dem möglichst geschickt-effektiven Umgang mit einer Ressource, unterwerfen“ (Heiden 2003, S. 34).

Lebenszeit kann zwar – in Form von Arbeitskraft gegen Lohn – zur Verfügung gestellt, letztlich aber nicht verkauft werden. Mit anderen Worten: Auch Arbeitszeit ist Lebenszeit. Aber häufig ist sie anders strukturiert. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema Work-Life-Balance sind sehr unterschiedlich: Je kürzer Arbeitszeiten sind, desto eher sind Beschäftigte der Meinung, ein gesundes Mischungsverhältnis der verschiedenen Zeiten zu haben. Für Frauen ist es sehr viel schwerer, adäquate Instrumente der Balance zur Verfügung gestellt zu bekommen, da sie oft in Teilzeitbereichen arbeiten. Dem Management fällt es auf der anderen Seite schwer, seine Tätigkeiten als geeignet für Teilzeit zu betrachten. Dabei tritt das Phänomen auf, dass, je höher dotiert die einzelnen Aufgabenfelder sind, desto größer wird die Unzufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance. Es ist auch naheliegend: Wenn viel Geld übrig bleibt, dann stellt sich die Frage, was man damit anstellen kann. Und damit beginnen die Überlegungen zu den Inhalten der Arbeit und den zeitlichen Freiräumen – oder dem Fehlen derselben. Insgesamt zeichnet sich „Gute Arbeit“ gerade dadurch aus, dass sie Freiräume für die Familie, Freunde – und auch sich selbst – lässt (DGB 2007). Und das nicht nur in der Freizeit. Die reine Länge der Arbeitszeit ist hierfür nur

einer von vielen Faktoren. Genauso wichtig sind die Intensität und vor allem die Freiräume, die Beschäftigten konkret gewährt werden (können). Gerade das mittlere Management weiß um die Notwendigkeit einer gelingenden Work-Life-Balance. Hier ballen sich die unterschiedlichsten Erwartungen und führen oft zu schwierigen Arbeitskonstellationen mit vielen Unwägbarkeiten und einer geforderten enormen Flexibilität. Die Folgen einer zu hohen zeitlichen Belastung sind bekannt: Stress, falsche Ernährung, zu wenig Bewegung, psychische Probleme, Alkoholkonsum etc.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit im Rahmen von Work-Life-Balance-Modellen wird bisher vor dem Hintergrund zu hoher Arbeitsbelastungen geführt. Daneben sollen noch die Service- und Betriebszeiten verlängert bzw. flexibilisiert werden. Die Einführung flexibler Arbeitszeiten als Work-Life-Balance-„Derivat“ erfolgt(e) vor allem über eine Änderung formeller betrieblicher Arbeitszeitregelungen – in der Regel top-down und verbunden mit rigiden Personalbemessungsstrategien. Diese Art von Balance soll primär dazu dienen, Burnouts im Sinne fehlender Kreativität sowohl individuell als auch betrieblich zu verhindern oder Krankheiten zu vermeiden. Dabei soll die Balance möglichst im Tagesgeschäft, im Sinne einer erfolgreichen Selbstbegrenzung, untergebracht werden. Work-Life-Balance geht in dieser Form nicht auf die Interessen der Beschäftigten ein, sondern bedeutet eine noch stärkere Orientierung an den Wünschen der Kunden und Lieferanten. Dieses Verständnis von Work-Life-Balance bewirkt keine wirkliche Vereinbarkeit von Beruf und Leben, sondern bedeutet eine Flexibilisierung und weitere Rationalisierung des Arbeitsprozesses. Die Diskussion um eine Work-Life-Balance, vor allem die Nutzung längerer Zeitblöcke darin, wird in diesem Fall von Seiten der Betroffenen zu Recht zögerlich und sehr defensiv geführt. In diesen Fällen von Work-Life-Balance wird lediglich versucht, eine individuelle Rhythmisierung der flexibilisierten Arbeit zu erreichen. Richtig interessant werden Work-Life-Balance-Modelle jedoch erst jenseits kurzfristiger Flexibilisierungsstrategien. Dann, wenn über Langzeitkonten neue Möglichkeiten und qualitative Freiräume ermöglicht werden können. Dafür den Boden – beispielsweise in Form von Lebensarbeitszeitkonten – zu bereiten und konkrete Vorschläge zu machen, ist wohl die größte Herausforderung für die Personalabteilungen.

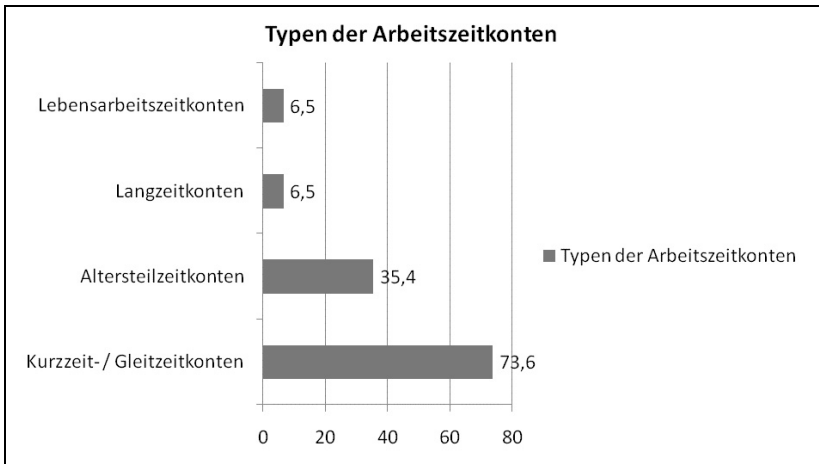


Abb. 3: Arbeitszeitkonten (Typen und Modelle)

Hinter den grundsätzlichen Typen der Arbeitszeitkonten verbergen sich sehr viele unterschiedliche Modelle, die sich zum Teil überschneiden. Von daher erklärt sich die Prozentzahl über 100 %.

Konkret kann das beispielsweise bei den **Kurzzeitkonten** bedeuten, kurzfristigen Ausgleich zur flexiblen Arbeitsgestaltung zu bewirken wie beispielsweise einen verlängerten Wochenendurlaub. **Altersteilzeitkonten** haben einen relativ klaren Charakter und werden überwiegend im Blockmodell gehandhabt (abrupten Ausstieg nach der angesparten Zeit). Aber auch ein gleitender Übergang wäre denkbar. Am interessantesten – dabei noch am wenigsten verbreitet – sind aber tatsächlich die Langzeit und Lebensarbeitszeitkonten. In der Grafik sind sie empirisch noch nicht unterschieden. Während die **Lebensarbeitszeitkonten** vorwiegend der Verkürzung der Lebensarbeitszeit gelten (vorzeitiger Ruhestand), ermöglichen es die tatsächlichen **Langzeitkonten**, auch mal zwischendrin „auszusteigen“ (Sabbaticals) und/oder eigene längerfristige Projekte zu verwirklichen.

(Quelle: Gellrich/Förg 2007, S. 212 – 215)

3.1 Von Konten, Ampeln und sonstigen Werkzeugen

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich, dass eine persönliche oder individuelle Strategie der Work-Life-Balance nur in ganz wenigen Fällen gelingen kann. Zu wichtig sind die betrieblichen Rahmenbedingungen, welche eine solche ermöglichen können. Genau hier kann die Personalabteilung ansetzen: Die notwendige Flexibilisierung der Arbeitszeit passiert ganz praktisch und überwiegend über das Ansparen von Zeiten auf

sogenannten Zeitsparkonten. Dabei tritt schon das erste Problem auf: die genaue Festlegung der Arbeitszeiten, die Klärung von Mehrarbeitsmöglichkeiten und die Überstundenfrage. Nur wenn diese Punkte geregelt sind, ist eine problemlose „Sparmöglichkeit“ vorhanden. Hinzu kommt die notwendige Souveränität in den betrieblichen Abläufen, denn nur diejenigen Beschäftigten, die selbst darüber (mit)entscheiden können, ob ihre konkrete Arbeit eher heute oder doch besser morgen erledigt wird, können auch die Lage ihrer Arbeitszeit bestimmen. Mitbedacht und -geregelt werden muss dabei, dass andere von den Arbeitsabläufen betroffene Beschäftigte dadurch nicht einen chaotischen Tagesablauf erleben dürfen. Hierfür bietet es sich an, die Planungsinstrumente zu institutionalisieren und deren Regelungen verbindlich zu machen. Abweichungen wären dann nur noch mit Zustimmung der betroffenen Gremien und/oder dem Betriebs- und Personalrat möglich.

Neben dem Aufbau eines Zeitguthabens muss auch der Abbau verbindlich geregelt werden. Gerade beim Entnahmeprozess verbirgt sich in der Praxis eine bunte Palette an Möglichkeiten: Von klassischen Freischichten über vielfältige Gleitzeitmodelle bis hin zur Vertrauensarbeitszeit ist alles vorfindbar. Drei Zeitdimensionen der Entnahme werden in der momentanen Debatte unterschieden: kurzfristige Entnahmen (1 Tag), mittelfristige Entnahmen (2 – 7 Tage) oder auch – in bisher noch sehr seltenen Fällen – langfristige Entnahmen, beispielsweise in Form von Sabbaticals oder längeren Fortbildungs-, Pflege- bzw. Kindererziehungszeiten. Daneben gibt es natürlich schon länger die Möglichkeit einer Entnahme in Form von Verkürzung der Lebensarbeitszeit (Altersteilzeit oder vorzeitiger Ruhestand) oder von Lernzeiten in Blöcken (Lernzeitkonten). Kurzfristige Entnahmemöglichkeiten bestehen schon relativ lange, spätestens seit Einführung der Gleitzeit. Doch erst im Rahmen langfristiger Formen (Langzeitkonten, Lebensarbeitszeitkonten) – und entsprechenden selbst bestimmten Zeiträumen der Abwesenheit vom Arbeitsprozess – gibt es neue Ansätze der Lebensqualität oder auch qualitativ neue Perspektiven des Berufslebens. Eben das, was man unter einer Work-Life-Balance versteht.

3.1.1 Ampelsteuerung und Ausgleichszeitraum

Wie bereits erwähnt, ist neben der Lage der Arbeitszeit und der individuellen Veränderungsmöglichkeiten genau zu regeln, was als Mehrarbeitszeit und was als Überstunden gilt. Die gesetzlichen und tariflichen Bindungen stellen hierbei eine Obergrenze dar. Von den kurzfristigen

zeitlichen „Girokonten“ sind bewusst Langzeitkonten, die als Lebensarbeitszeitkonten theoretisch die Lebensplanung bis hin zur Rente umfassen können, zu trennen. Für den kurzfristigen Ausgleich betrieblicher Schwankungen empfiehlt sich eine Ampelsteuerung, wie sie bei Gleitzeitkonten üblich ist, d.h. die anfallenden Stunden können nur bis zu einer gewissen Größenordnung angesammelt werden. Ab der Phase gelb muss ein baldiger zeitlicher Ausgleich angestrebt werden und in der Phase rot sind Sofortmaßnahmen einzuleiten. Der schwierigste Prozess dürfte der sein, die sich in diesem Konto ansammelnden Zeiten für eine langfristige Anlage nutzbar zu machen. Welche Zeitanteile können dann in ein Langzeitkonto überführt werden? Neben den rein zeitlichen Anteilen können auch Entgeltbestandteile, ggf. umgerechnet in Zeit, in das Konto einfließen. Manche davon steuerfrei. Das ist genau zu regeln. Doch nur die Langzeitkonten bzw. Lebensarbeitszeitkonten, die auch eine lange Phase des zeitlichen Ausgleichs zulassen, dienen im strengen Sinn einer Work-Life-Balance. Dabei gilt ein Grundsatz: Genauso langfristig wie das Konto angelegt wird, muss auch die Ansparmöglichkeit gedacht werden. Dem werden viele Modelle dadurch gerecht, dass sie genau regeln, wie viele Zeiten innerhalb eines Jahres maximal anzusparen sind. Umgekehrt muss bei langfristigen Konten von vornherein ausgeschlossen sein, dass das Guthaben finanziell vergütet wird oder für kurzfristige betriebliche Anforderungen aufgebraucht wird.

Davon unabhängig ist der Entnahmeprozess und Ausgleichszeitraum zu regeln. Die denkbar längste Laufzeit ist die individuelle Lebensarbeitszeit, die kürzeste Version läuft über einen einen Monat, ganz im Sinne der klassischen Gleitzeitregelungen. Auch hier ist es notwendig, nicht nur betriebsbedingt einen Ausgleich zu zeitlichen oder saisonalen Auftragschwankungen zuzulassen. Die Beschäftigten müssen selbst Einfluss auf den Ausgleich haben und eine verbindliche Planung erwarten dürfen. Diese wiederum ist nur bei entsprechender Personaldecke und zeitlichen Ressourcen möglich. Mit anderen Worten: Fehlen auslastungsschwache Zeiten oder sonstige Regularien, die angesparten Zeiten zu nehmen, so werden Zeitkonten – und die damit angezielte Work-Life-Balance – zur Farce. Nur definierte und von den Beschäftigten auch durchsetzbare Rechte können diesen Ausgleich verbindlich regeln. Hilfreich ist eine schnell agierende Konfliktlöse- oder Mediationsinstanz, die um pragmatische Lösungen bemüht ist. Ebenfalls verbindlich ausgeschlossen werden sollte eine Verwendung der Zeitguthaben für Urlaub oder Bezahlung während gesetzlicher Feiertage. Und schließlich ist noch eine besondere Umgangsweise zu klären: Immer weniger Beschäftigte sind lebenslang

beim gleichen Unternehmen beschäftigt. Eine Übertragungsmöglichkeit auf andere Betriebe ist bisher nur in Ausnahmefällen möglich. Insofern bietet es sich an, in diesem Fall das Guthaben in die betriebliche Altersvorsorge des oder der Beschäftigten zu übertragen.

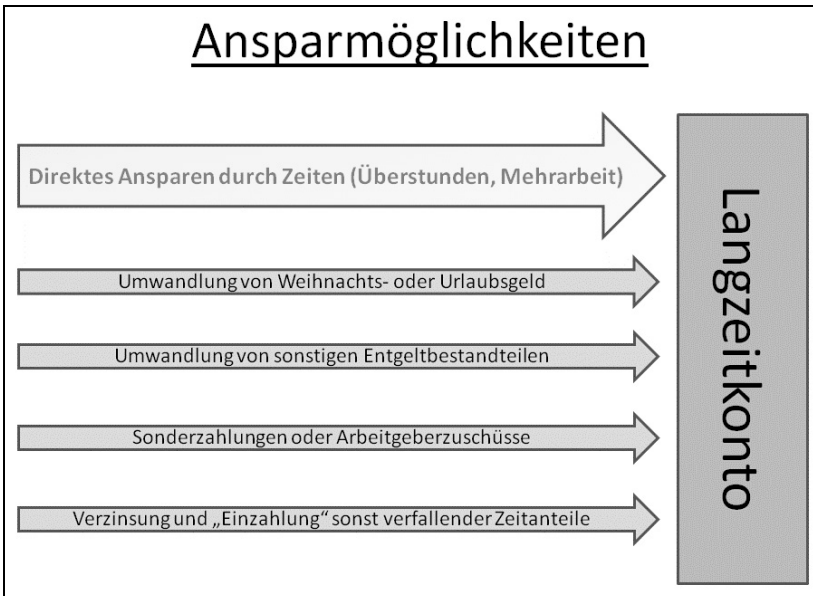


Abb. 4: Ansparmöglichkeiten

Es gibt viele unterschiedliche Möglichkeiten, Zeiten auf einem Langzeitkonto „anzusparen“. Genauso wichtig wie der Ansparprozess ist aber, wie verbindlich das „Entsparen“, also das Nehmen von Zeiten, erfolgen kann.

3.1.2 Insolvenssichere Konten, Schulden und Verzinsung

Das ist sicher eine der wichtigsten Entscheidungen: Kann ein Zeitguthaben, egal ob in Geld oder tatsächlich in Zeit gerechnet, nur nach oben hin aufgebaut werden? Oder ist es möglich, „Zeitschulden“ zu machen, d.h. im Vorhinein Zeiten zu nehmen, die später wieder durch entsprechende Mehr(Arbeits-)Leistung ausgeglichen werden? Wie sieht es mit einer Rückvergütung aufgrund von Krankheit während der Ausgleichsphasen aus? Kann im Todesfall das Konto vererbt werden (im Sinne einer Aus-

zahlung des Geldes an die Erben)? Gibt es sonstige Übertragungsmöglichkeiten? Die ersparte Zeit ist buchstäblich bares Geld bzw. „geronnenes Vermögen“ für die Beschäftigten. Insofern müssen insbesondere die Langzeitkonten insolvenzsicher angelegt werden, d.h. die Gelder mit den individuellen Rechten darauf hinterlegt sein. Spätestens hier kommt erneut die Problematik auf, die sich bei Überstundenregelungen generell stellt: Ab welchem Zeitpunkt wird es zuschlagspflichtig? Was ist es dem Unternehmen wert, dass seine Beschäftigten sich Gedanken um eine Work-Life-Balance machen und dafür Zeiten investieren? Gibt es – wirklich analog zu einem Bankkonto – eine Verzinsung des angelegten zeitlichen Kontingents? Eine langfristige Anlage mit Verzinsung dient dem Aufbau von Vertrauen. An einer konsequenten Erfassung der Zeiten führt dabei kein Weg vorbei. Insofern ist eine reine Vertrauensarbeitszeit für eine Work-Life-Balance nicht geeignet – und auch nicht vorgesehen.

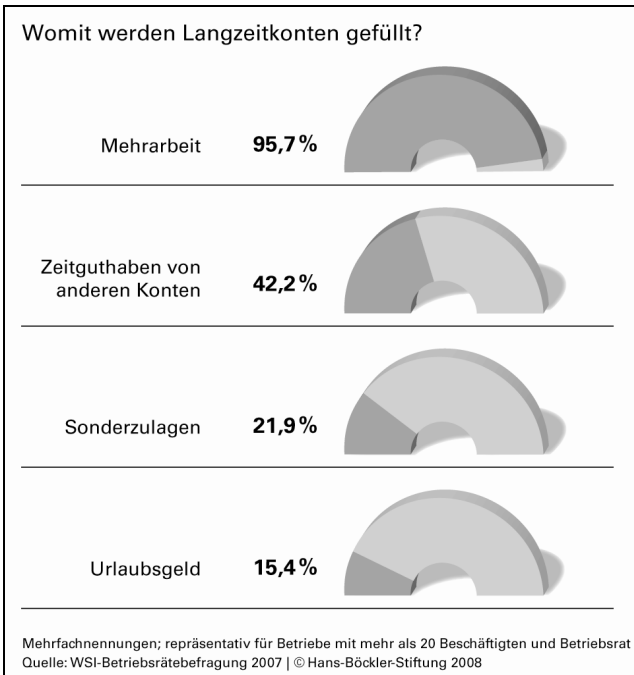


Abb. 5: Mehrarbeit auf der hohen Kante

Wie in der Praxis auf Langzeitkonten angespart wird, zeigt folgendes Schaubild der Hans-Böckler-Stiftung aus einer Umfrage in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten und einem Betriebsrat. Immerhin jeder zehnte Betrieb hat Langzeitarbeitskonten, bei denen das Guthaben nicht innerhalb eines Jahres wieder aufgebraucht werden muss. Die Insolvenzsicherung hat jedoch bei 25 % der von der Umfrage erfassten Betriebe noch große Lücken. Ebenso schwierig ist es, angesparte Zeiten in andere Unternehmen mitzunehmen. Dieses Problem ist aber – von individuellen Ausnahmefällen abgesehen – nur politisch zu regeln.

(Quelle: HBS 2008, S. 3)

3.1.3 Den Betriebsrat beteiligen und die Gewerkschaften überzeugen

Die Gemengelage ist einigermaßen heterogen: Betriebsräte, welche Langzeitkonten rigoros ablehnen gibt es genauso, wie uneingeschränkte Befürworter. Die gewerkschaftliche Beschlusslage ist uneindeutig und differiert von Branche zu Branche. Nicht unerheblich ist der Bereich, in dem über neue Formen der Arbeitszeitgestaltung diskutiert wird. Im gewerblich-technischen Bereich dominiert nach wie vor die klassische, fordistisch geprägte Arbeitszeitgestaltung. Im Bereich hochqualifizierter Beschäftigter und leitender Angestellter gibt es unterschiedlich ernst gemeinte Versuche, die Arbeitszeit neu zu gestalten. Im Bereich der öffentlichen Verwaltungen ist der Trend ebenfalls uneindeutig: zum einen wieder zurück zu strikt geregelten Arbeitszeiten, zum anderen, mittels Gleitzeitmodellen, auch zu neuer Vereinbarkeit mit den Kundenwünschen. Für den Betriebsrat bedeutet eine weitreichende Regelung zunächst die Übertragung von klassischen Mitbestimmungsrechten auf andere betriebliche Instanzen und in die Selbstverantwortung der Beschäftigten. Das erfordert viel Überzeugungsarbeit und ehrliche Absichten. Vor allem wird dabei eine Rolle spielen, wie Abweichungen festgestellt werden können – und welche rechtlichen Möglichkeiten dann greifen. Wie auch immer die Situation im konkreten Bereich geregelt ist: Soll eine Work-Life-Balance tatsächlich greifen, muss das gesamte Unternehmen daran beteiligt werden. Am besten geschieht dies über die Einbindung der betrieblichen Interessensvertretungen und die Herausbildung einer stabilen Zeitkultur, die das eigenverantwortliche Arbeitszeit-handeln der Beschäftigten stärkt. Das dürfte einer der Schwerpunkte der Personalabteilung in Bezug auf die praktische Umsetzung sein.

Um dies auch verlässlich und stabil zu gewährleisten, empfiehlt sich der Abschluss einer Betriebsvereinbarung. Diese sollte die allgemeinen Regeln verbindlich und transparent regeln (Hamm 2005). Folgende

Punkte sollten vor Abschluss der Betriebsvereinbarung mit allen Beteiligten im Einvernehmen geklärt worden sein:

- Festlegung der Lage der Arbeitszeit und Institutionalisierung der Planungsinstrumente (individuelle Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten),
- die Anlageform (Guthaben, Entnahme, Verzinsung und Umgang mit Zeitschulden) und die Frage, ob das Konto in Zeit oder Geld verwaltet wird (Insolvenzsicherheit),
- die Erfassung der Zeiten und Regelung des Stundenaufbaus sowie der Prozeduren des Nehmens der Stunden,
- Festlegung der Laufzeit der Konten, der „Befüllung“ sowie Definition eines Zeitkorridors (Ausgleich durch Freischichten oder Überstundenabbau),
- die Behandlung von unvorhergesehenen Problemen und „Störfällen“ beispielsweise durch Einrichtung einer betrieblichen Schlichtungskommission.

3.2 Vertrauen oder Management von Zeit als Lösung?

Das Management von Zeit im Rahmen von Work-Life-Balance spielt bisher nur im Bereich des individuellen Handelns eine zentrale Rolle. In einer Gesellschaft, in der es selbst für Führungskräfte nicht mehr selbstverständlich ist, Familienleben und Freizeitvergnügen einfach dem Beruf unterzuordnen, geben dabei viele klassische Zeitmanagement-Theorien vor, durch richtiges Selbstmanagement die verschiedenen Anforderungen, die sich aus den Ansprüchen des sozialen Umfeldes ergeben, bewältigen zu können. Auch die Zeitmanagement-Literatur springt so auf den Zug der Zeit auf: So spricht Lothar Seiwert (2006) denn auch von einer Lebensbalance und versteht darunter „Die Kunst, sich selbst zu führen“. Mehrheitlich wird Zeitmanagement dabei als persönliches Selbstmanagement verstanden, ist insgesamt aber eher eine suggestive These, als ein wissenschaftlich fundiertes Instrument. Analog zu den tayloristischen Prinzipien sollen als ineffektiv identifizierte Zeiten im betrieblichen Ablauf – meist persönliche oder qualitative Elemente – eliminiert werden. Das klassische Zeitmanagement orientiert sich damit in wesentlichen Wertbezügen am calvinistischen Arbeitsethos und tradiert die insgesamt problematische zeitliche Trennung von Arbeitszeit und Freizeit. Unter der Hand geht es ohnehin nur darum, das Privatleben möglichst so

zu organisieren, dass es mit den betrieblichen Ansprüchen kompatibel wird: also Termine zu setzen und genau zu planen.

Im Prinzip wird die zeitliche Gestaltung und Strukturierung der Arbeitsabläufe von dem oder der Einzelnen verlangt. Ob es dabei organisationale Bedingungen für betriebliches Zeithandeln, also beispielsweise eine gewisse Zeitautonomie und Flexibilität als Voraussetzung, geben muss, ist schon nicht mehr Thema der Ratgeber. Auch die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Arbeit wird nicht gestellt. Die chronometrisch genaue Planung von Wochen, Tagen und konkreten Aufgaben, möglichst durch schriftliches Fixieren, ist der eigentliche Kern, zumindest des traditionellen Zeitmanagements. Die Zeit gilt nur dann als gut genutzt, wenn sie ökonomisch genutzt, und nicht etwa durch Kontemplation oder Müßig-gang verschwendet wird. Innerhalb der Grundprinzipien und Methoden (Zielfindung, Planung, Entscheidung und Kontrolle) wird dabei in den konkreten Ratschlägen nicht mehr zwischen *organisational-systemischen* und *individuellen* Problemen im Umgang mit Zeit unterschieden. D.h. aus der Literatur ergeben sich nur Ratschläge, deren Umsetzung jeweils dem Einzelnen obliegt. Entsprechend ineffektiv sind auch die unzähligen pauschalen Ratschläge, wenn sie konkret in komplexen betrieblichen Systemen angewendet werden sollen. Zeitmanagement kann durch diese fehlende Unterscheidung zeitlicher Voraussetzungen, in Verbindung mit den zugrunde liegenden normativen Vorstellungen – entgegen dem expliziten Versprechen – zur weiteren Arbeitsverdichtung beitragen. Das klassische Zeitmanagement muss in seiner strikten Auslegung als Form des Selbstmanagements versagen. Es hat im Regelfall sogar kontraproduktive Wirkung, wenn die erarbeitete „freie“ Zeit keinen „Eigen-Sinn“ (Sauer 2005) aufweist, sondern ökonomisch zur weiteren Leistungsverdichtung verwendet wird. Zeitmanagement ist somit völlig ungeeignet, eine Work-Life-Balance zu gewährleisten.

Parallel dazu steht die Idee und Verbreitung der sogenannten Vertrauensarbeitszeit, also der Wegfall formaler Erfassung, Auswertung und Kontrolle von Arbeitszeiten. Möglichst ohne betriebliche Zeitvorgaben sollen die Beschäftigten selbst am Arbeitsplatz optimale zeitliche Lösungen entwickeln und die Einhaltung ihrer vertraglichen Arbeitszeit(en) überwachen. Die Vertrauensarbeitszeit kann vor allem deshalb nicht funktionieren, weil für das Ansparen, noch mehr jedoch für die Entnahme längerer Zeiten die Voraussetzungen fehlen. Hierbei kann nur eine genaue Erfassung der erbrachten Zeiten oder sonstigen Bestandteile helfen. Dies stellt zwar keinen logischen Widerspruch dar, jedoch einen

zutiefst praktischen. Die adäquate Erfassung von Arbeitszeiten dient nur zu einem Teil der rein quantitativen Mengenerfassung. Einen nicht unerheblichen Anteil stellt auch die Überprüfbarkeit und Transparenz der sich daraus ergebenden Ansprüche gegenüber den anderen Beteiligten oder übrigen Beschäftigten dar. Gerade aus dem Modell der Vertrauensarbeitszeit, das ohne die entsprechende Ausstattung in Form eines Zugriffs auf zeitliche oder personelle Ressourcen nicht funktionieren kann, ergeben sich andererseits Fragen nach den systemischen und sozialen Voraussetzungen, um eine Work-Life-Balance zu ermöglichen. Je weniger tarifliche Bestimmungen oder betriebliche Vereinbarungen das individuelle Zeithandeln bestimmen, umso stärker wird beispielsweise das informelle betriebliche Arbeitszeitwissen mobilisiert. Der Wegfall klassischer Zeiterfassungsmethoden führt dann sehr schnell zu der Frage nach dem Eigen-Sinn bzw. der Selbstzwecklichkeit von Arbeit. Mündigkeit und Selbstbestimmung werden in diesem Rahmen zu betrieblichen Anforderungen, die zu erfüllen sind. Dafür aber muss es konkrete Bedingungen, beispielsweise in Form von Entscheidungsspielräumen, geben.

Das grundsätzliche Problem bezüglich des Zeitmanagements und der Vertrauensarbeitszeit ist folgendes: Je flexibler und individueller die Organisation von (Arbeits-) Zeit ist, desto größer wird die Bedeutung kollektiver Grenzen und desto wichtiger werden Zeitbewirtschaftungssysteme als soziale Steuerungs- und Synchronisationsinstrumente. Dies gilt vor allem für die zeitliche Stabilität und Zuverlässigkeit, welche individuelle Flexibilität und Arbeitszeitautonomie erst ermöglichen können. Zentral ist dabei die Frage, welche zeitlichen Bedingungen zur sozialen Stabilität von individuellem Handeln beitragen und in welcher Art und Weise sie dies tun. Vom Beschäftigten her gesehen lautet die Frage: Auf welche gemeinsamen zeitlichen Ressourcen und Formen des Arbeitszeithandelns kann er oder sie in den jeweiligen Betrieben als Sozialsysteme zurückgreifen. Damit die geforderte und erwünschte Flexibilität und Individualität lebbar wird, besteht ein *zunehmender Bedarf an individueller und sozialer zeitlicher Synchronisation*. Soziale Synchronisation wird aber im Rahmen klassischer Zeitmanagementkonzepte oder im Sinne der Vertrauensarbeitszeit nicht adäquat berücksichtigt. Für die Personalabteilung kann das nun heißen, dass der Betrieb als soziales Handlungsfeld und Arena unterschiedlicher zeitlicher Ansprüche stärker als bisher in den Blick genommen wird.

3.3 Die doppelte Reziprozität betrieblicher Arbeitszeitkonten

Für eine adäquate Handhabung einer Work-Life-Balance ist nicht nur der Ansparprozess wichtig. Dem Entnahmeprozess von Zeiten – und wie er geregelt bzw. tatsächlich praktikierbar ist – kommt die eigentlich entscheidende Rolle zu. Zeitkonten beruhen auf dem Prinzip einer doppelten Reziprozität, weil Zeitvolumina zeitlich versetzt hin und hergetauscht werden. Die erste Reziprozität ergibt sich dadurch, dass im Regelfall zunächst die Arbeits(mehr)leistung zum Teil in erheblichem Umfang erbracht wird. Die weniger zur Verfügung stehende private Zeit dient hierbei als Ressource und insofern spielen betriebliche Belange deutlich in diese Zeiten hinein. Anschließend wird das „Leben“ nachgeholt. Eine (lebens-) qualitative Reziprozität ergibt sich dadurch, dass bei der Entnahme, in Form der hinter den Zeitwünschen liegenden Interessen, Interventionen des Privatlebens in die betriebliche Zeitorganisation zugelassen werden. Sie entstehen quasi als Gegenstück zu den betrieblichen Interventionen in das Privatleben der Beschäftigten während der Ansparphase. Hauptmerkmal der doppelten Reziprozität langfristiger Arbeitszeitkonten ist das zusätzliche Auseinanderfallen von Leistung und Gegenleistung, und das nicht nur zeitlich, sondern oft auch sachlich. Das betrifft sowohl den Zeitpunkt als auch den Umfang und den Zweck der Entnahme angesparter Zeiten. Je weiter in der Zukunft die zeitlichen Projekte angesiedelt werden, desto unbestimmter ist die Gegenleistung, sei es in Form der tatsächlichen Entnahmemöglichkeiten, sei es in Form eines Ausgleichs vorher bereits eingebrachter Zeiten. Die Position in der betrieblichen Hierarchie ist für die adäquate Nutzung bisher nach wie vor das entscheidende Merkmal.

Real ist im Moment eine eher defensive Nutzung von Zeitkonten, vor allem was die langfristige Perspektive betrifft, feststellbar. Bezüglich der Möglichkeit der Entnahme von Arbeitszeiten in Form größerer Zeitblöcke gilt die Feststellung, dass den unterschiedlichen betrieblichen Gruppen – als Integrations- und Abstimmungsinstanzen über Reziprozität und Verteilungsgerechtigkeit – eine Schlüsselrolle zukommt. Je stabiler und heterogener sich die einzelnen Gruppen zusammensetzen, desto leichter werden selbstregulative zeitliche Prozesse, gerade im Sinne der Verfügbarkeit von Block-Auszeiten, möglich sein. Individuelle Zeitautonomie hängt in modernen betrieblichen Prozessen wesentlich davon ab, welche konkreten Modi einer Regulierung die jeweiligen Gruppen und Projektteams entwickeln. Vor allem spielt eine Rolle, welche Haltung(en) sie gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern einnehmen und welche

Verhältnisse der Anerkennung der unterschiedlichen zeitlichen Bedürfnisse institutionalisiert werden. Die Regulierungsmöglichkeiten der Teams und Gruppen wiederum hängen von den verfügbaren systemischen und zeitlichen Ressourcen ab. Zentral ist hierfür neben Redundanzen vor allem die Anerkennung unterschiedlicher zeitlicher Ansprüche und ihres Zusammenhangs. Das Plädoyer an dieser Stelle ist, dass die Implementierung des Wissens um die Vorteile der verschiedenen zeitlichen Interaktionen im betrieblichen Alltag *nur kollektiv* gelingen kann. In diesem Sinne handelt es sich um einen organisationalen Lernprozess, an dessen Ende eine Zeitkultur des sinnvollen Umgangs mit den unterschiedlichen Zeitformen im Rahmen betrieblicher Prozesse und Strukturen stehen kann. Entsprechend ist dieser Aspekt der Work-Life-Balance von der Personalabteilung zu würdigen, durch beständige Informationsmaßnahmen zu begleiten und durch Diskussionsmöglichkeiten kritisch zu hinterfragen.

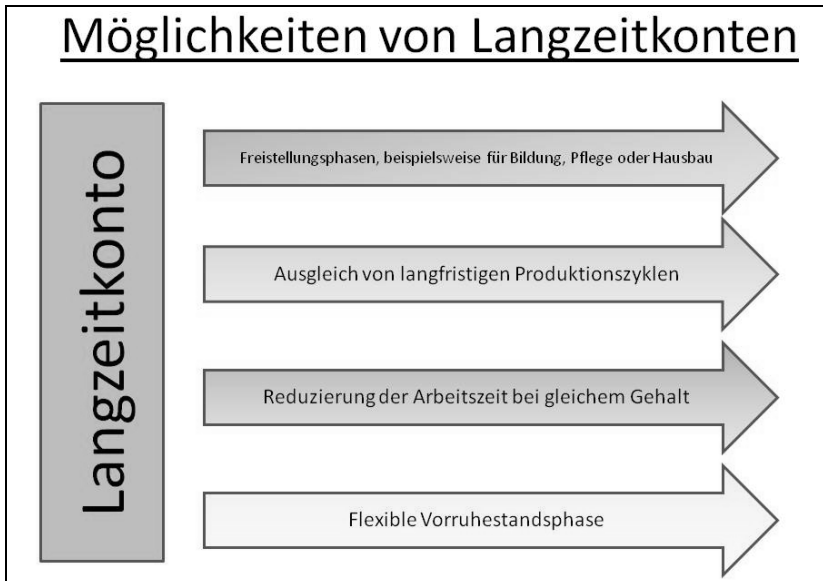


Abb. 6: Möglichkeiten von Langzeitkonten

Erst mit tatsächlichen Langzeitkonten ist es möglich, eine gesunde Balance von Arbeit und Leben zu finden, denn erst dadurch lassen sich auch längerfristige und lang anhaltende Projekte ermöglichen.

3.4 Vom Anwesenheitsdogma überlanger Arbeitszeiten zur gelebten Zeitkultur und Teilzeitanerkennung

Kultur, als gemeinsame Handlungspraxis und soziale Orientierung gesehen, trifft vor allem in zeitlichen und arbeitszeitlichen Fragen für Betriebe zu. Für das konkrete Zeithandeln im Betrieb spielen die Rituale, die der entsprechenden Zeitkultur zu Grunde liegen, eine große Rolle. Dies gilt selbst dann, wenn die Arbeitszeit stark formalisiert und strukturiert ist. In dem Maße beispielsweise, wie Vertrauensarbeitszeit als deregulierendes Arbeitszeitmodell eingeführt und angenommen wird, greifen die Betroffenen auf (in ihren Augen selbstverständliche) Annahmen über das „richtige“ Arbeitszeithandeln im Betrieb, Team oder der Abteilung zurück. Damit treten die betriebskulturellen Zeitvorstellungen deutlicher zutage. Die einzelnen Bestandteile, Ebenen und symbolischen Ausdrucksformen werden betrieblich nach wie vor selten problematisiert. Wohl vor allem deshalb, weil ein erheblicher Teil in Form von informellen Regeln und Ritualen unauffällig und als nicht weiter hinterfragte Voraussetzung der einzelnen Handlungen tief im Kern der betriebliche Organisation verborgen ist. Eine heute besonders wirksame Form ist das „Anwesenheitsdogma“, d.h. die Annahmen, dass durch überlange Anwesenheitszeiten im Büro viel Leistung erbracht wird und dies als Ausweis für Loyalität und als Konkurrenzvorteil gesehen wird.

Betriebliche Regeln bilden sich in den sozialen Interaktionsprozessen heraus. Sie tragen, als wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur, zur Strukturierung der Organisation bei. Formale Regeln allein sagen noch nicht viel über das tatsächliche Handeln der Organisationsmitglieder aus. Als emotionales „Schmiermittel“ des Gesamtsystems sind vor allem die informellen Regeln und damit verbunden informellen Normen wichtig. Informelle Regeln ergeben sich aufgrund der Unmöglichkeit, innerhalb komplexer Systeme alles formal organisieren, schriftlich fixieren oder in genau festgelegten Strukturen ausweisen zu können oder als Ausgleich einer Flexibilisierung und Deregulierung ursprünglich starrer organisationaler Strukturen. Als essenzieller unternehmenskultureller Bestandteil können daraus Rituale entstehen. Rituale stellen ein hoch wirksames Kommunikationsmedium sowie eine kollektive Vergewisserung gegenüber Werten und zentrale Sinngewinnungs- bzw. Identitätsprozessen dar. Sie verdeutlichen, was innerhalb des Betriebes wertvoll und bedeutsam ist. Rituale stärken die kollektive Identität betrieblicher Organisationen. Stabilität können sie im Rahmen der betrieblichen Kultur deshalb gewährleisten, weil sie eingespielte Handlungsabläufe darstellen,

die nicht einfach verändert bzw. abgeschafft, oder strategisch eingeführt werden können. Sie entwickeln sich erst in der Dauerhaftigkeit der kommunikativen betrieblichen Beziehungen. Und sie geben Auskunft darüber, welche zeitlichen Muster in den Betrieben gewollt und welche ungewollt sind. So ist beispielsweise zu erklären, dass trotz gesetzlicher Regelungen Teilzeitarbeit nicht nur keine betriebliche Selbstverständlichkeit darstellt, sondern bei anspruchsvollen Tätigkeiten weiterhin als unmöglich angesehen wird. Dabei zeigen empirische Untersuchungen eindeutig, dass dies „lediglich“ eine Frage der vernünftigen (Arbeits-) Organisation ist. Unter Teilzeitbedingungen wird in der Regel produktiver gearbeitet – wenn auch die materiellen Voraussetzungen stimmen.

Zu einer gelebten Zeitkultur bedarf es neben den Normen und Regelungen bezüglich des alltäglichen Umgangs mit Arbeitszeit und Anwesenheitsritualen auch einer Offenheit gegenüber den individuellen Zeitinteressen. Generell ist dabei eine Überwindung der Vorstellung hilfreich, dass nur ein Vollzeitarbeitsplatz ein vollwertiger Arbeitsplatz sei. Zur Implementierung und praktischen Umsetzung sind neben geeigneten Zeitformen organisationale Zeitstrukturen im Sinne einer Mischung verschieden langer Teil- und Vollzeitaufgaben notwendig. Das lässt sich gerade an der Diskussion um die Work-Life-Balance exemplarisch zeigen.

4 Schlussfolgerungen

„Der Unterschied ist ungeheuer, ob die Welt vom Standpunkt der Kontemplation oder vom Standpunkt der Arbeit her erschlossen wird, ob der aktiv-arbeitsförmige Umgang mit der Welt oder das zuschauende Teilhaben an ihr den archimedischen Punkt der Welt- und Selbstinterpretation bezeichnet; ob die spezifische Kulturleistung des Menschen die Erzeugung der Sinnhaftigkeit des Daseins, den Rang der wichtigsten ‚Produktion‘ einnimmt, oder ob dieser Rang der Beschaffung von Brot und Wein, Haus und Herd, Waffe und Werkzeug zukommt.“ (Guggenberger 1999, S. 126 f.)

Eine Work-Life-Balance ist nicht nur „Gegenstand und Handlungsfeld tariflicher Politik“ (Dettling 2004, S. 33); sie ist dem Grunde und der Intention nach eine Ausweitung der traditionellen Tarifpolitik auf neue zeitliche Felder. Wenn sie gelingt, verbessern sich Lebensqualität *und* Lebensstandard der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich. Und das nicht nur

im alltäglichen Privatleben, sondern gerade im betrieblichen Kontext. Um eine Work-Life-Balance praktizieren zu können, bedarf es jedoch nicht nur der individuellen Bereitschaft zu Auszeiten, sondern vor allem der systemischen Beachtung verschiedener zeitlicher Voraussetzungen. Um Work-Life-Balance, verstanden auch als längere Pausen gegenüber dem Arbeitsprozess, real praktizieren zu können, sind betriebliche Zeitressourcen, vor allem genügend Redundanzen und Puffer (in Form von Personal), und die zeitliche Autonomie der Teams innerhalb der Projektgruppen zu gewährleisten. Hinzu kommt die Zusicherung, nach längeren Pausen die angestammte Tätigkeit wieder aufnehmen zu können – oder sogar neue Aufgabenfelder besetzen zu können. Da Work-Life-Balance-Modelle langfristig zuverlässig planbar sein müssen, um individuell angenommen zu werden, benötigen sie Stabilität der Regeln und Organisationen selbst – und somit beispielsweise zeitliche Dauerhaftigkeit. Durch die Reziprozität der langfristig angelegten Zeitkonten kollidieren sie insofern mit den derzeitigen Zeithorizonten von Betrieben, die beständig kürzer werden. Letztlich ist auch Warten in diesem Kontext eine Tugend, die gelernt werden muss. Einerseits müssen die Beschäftigten den Beginn der Auszeit *abwarten*, andererseits die betriebliche Organisation die Rückkehr der betroffenen Personen *erwarten* können.

4.1 Qualität der Zeit – Zeiten (er-)leben

Eine gute Work-Life-Balance ist zentral für die Persönlichkeitsbildung. Soziale Entwicklung und Wohlbefinden im familiären Rahmen – und darüber hinaus – hängen entscheidend von der Qualität und den Freiräumen der Arbeitsbeziehungen ab. Im Zuge der Etablierung des heutigen Normalarbeitsverhältnisses wurde dagegen die Maxime einer rationalen Zeitnutzung forciert, die ein rein betrieblich strukturiertes Arbeitsverhalten fördert. Kulturell und sozial legitimiert wird bis heute während der Arbeitszeit von den sonstigen Lebensbezügen und zeitlichen Aspekten der Lebensqualität abstrahiert. Anders sieht es aus, wenn Work-Life-Balance gelingen soll: Eine Öffnung der innerbetrieblichen Zeitorganisation erfolgt dann gezielt auf außerbetriebliche Bereiche und ihre Perspektiven, beispielsweise dem Verhältnis von Arbeitszeit in Bezug zum familiären und persönlichen Bereich. Neben der Anpassung an den betrieblichen Arbeitsbedarf hat eine gelungene Balance von Arbeit und Leben damit auch alltagskulturelle und biografische Perspektiven. Längere Blockfreizeiten werden beispielsweise individuell als Projekt der jeweiligen Person aufgefasst. Es geht um andere Zeiten und ihre Nut-

zung als beispielsweise die des Jahresurlaubs oder Wochenendes, da die Zeiten selbst erarbeitet werden müssen. Es geht um Zeithandeln, um aktives Tun, das bestimmter Kompetenzen bedarf und neben den familiären Ansprüchen auch der Idee eines umfassenden bürgerschaftlichen Engagements gerecht werden kann. Es geht dabei nicht nur um das Führen eines individuellen Belastungskontos unter Kosten-Nutzen-Abwägung: Es geht durch die zu erbringenden Vorleistungen auch um eine reziproke Erwartungshaltung gegenüber der eigenen Tätigkeit, bei steigendem Bewusstsein um die Irreversibilität des Lebens oder auch einzelner Lebensphasen. Eine Anpassung rein an kurzfristige Marktbedürfnisse würde diesen zentralen Aspekt opfern, denn erst die Erfahrung der Blockfreizeit bringt neue Zeitbedürfnisse und neues Zeithandeln bzw. Zeitfantasien hervor. Außerdem sind für die reale Abwicklung eigenständige und wichtige Kompetenzen erforderlich, wie beispielsweise die Einschätzung der betrieblichen Situation und anschließende Kommunikation und Aushandlung der Bedingungen mit den Kollegen/-innen sowie den Vorgesetzten und der Personalabteilung. Die reflexive Abwägung der eigenen Interessen im Abgleich mit den betrieblichen Zielen stellt eine persönliche Kompetenz dar, die in betrieblichen Organisationen heute, mit ihrer Team- und Projektarbeit, zentral sind. Hinzu kommt die Fähigkeit des Umgangs mit zeitlichen Ungleichgewichten und Diskontinuitäten. Fähigkeiten und Kompetenzen also, die wiederum in der alltäglichen Lebensführung auch wichtig sind und die unterschiedlichen Qualitäten der Zeit (er-)leben lassen.

4.2 Die Balance innerhalb der Arbeitszeiten: das Beispiel Innovationen

Längere und kürzere Auszeiten gegenüber dem Arbeitsprozess haben viele – auch unmittelbar einsichtige – ökonomische Vorteile. Einer davon liegt in der betrieblichen Innovationsfähigkeit. Zweckfreie Forschung aus Neugier hat die Entwicklung der Wirtschaft immer stärker vorangebracht als eine rein produktorientierte Forschung. Bevorzugt dann, wenn man am wenigsten damit rechnet, weil man beispielsweise gerade gar nicht nach einer neuen Idee sucht, kommt die Erleuchtung. Bedingt durch die Funktionsweise unseres Gehirns sind Pausen unabdingbar für Kreativität und Erfindungen. Zeitliche Überforderung dagegen ist ein echter Kreativitätskiller und wer ständig um geniale Einfälle ringen muss, verhindert effektiv jegliche Inspiration. Wer sich also pausenlos das Gehirn zermartert, der erreicht wenig, abgesehen von sinnlosem Aktionismus. Schöp-

ferisches Denken hat seine eigenen Rhythmen, die es zu finden gilt. Arbeits- und Denkpausen sind hierfür bestens geeignet und empfehlen sich deshalb nicht nur pädagogisch. Der Kuss der Muse ereilt einen eben erst dann, wenn man bestimmte zeitliche Bedingungen beachtet. Eine Bedingung ist die, im täglichen Arbeitsprozess kreative Pausen einzuhalten und soziale Kontakte zu ermöglichen, um neuen Gedanken und Ideen überhaupt die Chance zu geben, ins Bewusstsein vorzudringen. Zur Wirksamkeit einer Work-Life-Balance für den betrieblichen Kontext gibt es gerade aus dem Bereich der Innovation praktische Erfahrungen und einprägsame Beispiele. Unter anderem sei hier das Beispiel von Nokia genannt: Während einer Krise in den 80-er Jahren wurde den Entwicklern und Ingenieuren die Möglichkeit eingeräumt, während der Arbeitszeit ihren eigenen Ideen nachzugehen. Sie wurden sogar ermuntert, zu ihren Ideen Doktorarbeiten zu schreiben. Innerhalb dieser zeitlichen Freiräume entstanden zahlreiche Produktideen, Patente und Promotionen, die Nokia zu einem höchst erfolgreichen Telekommunikationsunternehmen machten. Pausen vom Arbeitsprozess in unterschiedlicher Länge können den Blick auf die Problemstellung auch insgesamt verändern, indem sie die Beobachtung wichtiger Details ermöglichen. Distanz zu den aktuellen Projekten, drängenden Terminen und anstehenden Arbeitsprozessen, Reflexion auf mögliche Schief lagen und akute Probleme sowie Besinnung auf den gemeinsamen Verständigungsrahmen und sinnvolle Vereinbarungen sind insofern die eigentlichen Beschleuniger bei anstehenden betrieblichen Problemlösungen.

4.3 Empfehlungen

Es geht bei einer Work-Life-Balance niemals nur um die Länge der Arbeitszeit und ihre Begrenzung: Es geht vor allem um die Intensität und Gestaltung der Arbeitszeit sowie ihren konkreten Inhalt. Und es geht um eine Auseinandersetzung über die Art und Weise des betrieblichen Miteinander und sozialen Untereinander. Insofern bietet die Diskussion um eine Work-Life-Balance, bei systemischer Beachtung, auch große betriebliche Chancen. In die Zukunft gesehen wirft die Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit die Frage nach der Selbstzwecklichkeit von Arbeit insgesamt neu auf. Bezüglich der zeitlichen Komponenten und Zusammenhängen heißt das, dass die lebensweltlichen zeitlichen Bezüge, die im Rahmen von Industrialisierung und Taylorismus mühsam aus dem betrieblichen Kontext ausgeschleust wurden, nun wieder in die Betriebe zurückgeholt werden. Eine gelungene Balance zwischen Arbeit

und Leben dahingehend zu verstehen, verspricht nicht nur eine höhere Produktivität der Arbeitsprozesse. Ihre Berücksichtigung bietet auch die Chance, die Autonomie des Zeithandelns zurückzugeben. D.h. im günstigsten Fall eine maximale Autonomie zu gewährleisten und die Chance, Arbeit als einen wichtigen Teil der Lebenswelt und eigenen Biografie begreifen und gestalten zu können. Es bleibt nur zu hoffen, dass die ökonomische Theoriebildung und letztlich auch die dahinter liegenden Maßstäbe für ökonomische und soziale Effizienz dieser Entwicklung folgen. Dies betrifft letztlich auch die Gestaltungsmöglichkeit betrieblicher Interessensvertretungen und die Tarifpolitik der Gewerkschaften im Sinne der Festlegung von Mindestbedingungen.

Einige Empfehlungen für die Personalabteilung am Schluss:

1. Gehen Sie die Diskussion nur an, wenn es tatsächlich eine politische Strategie des Unternehmens ist, Work-Life-Balance zu etablieren und zu praktizieren. Eine entsprechende Unternehmenskultur zu etablieren erfordert nicht nur das Bekenntnis des Top Managements dazu, sondern auch deren Vorbild.
2. Rechnen Sie damit, dass auch die Qualität der Arbeit und die betriebliche Sozialpraxis zu einem Thema wird. Das zeigt gerade die aktuelle Debatte um den DGB-Index „Gute Arbeit“. Zur empirischen Forschung kann dieses Instrument gut eingesetzt werden.
3. Untrennbar mit einer guten Work-Life-Balance verbunden sind neben den Bedingungen des Zeitsparens die Zuverlässigkeit der Entnahmeprozesse. Diese wiederum sind geknüpft an eine zeitliche bzw. personelle Ausstattung mit Ressourcen. Sorgen Sie dafür, dass diese Ressourcen in der Planung mit „hinterlegt“ werden. Sonst ist Work-Life-Balance nicht praktizierbar.
4. Legen Sie die betriebliche Zeitpolitik bezüglich einer Work-Life-Balance transparent und für alle nachvollziehbar fest. Erstellen Sie dazu beispielsweise ein „Handbuch zur Balance von Arbeit und Leben“. Hier müssen alle Bedingungen offengelegt werden.
5. Führen Sie im Rahmen einer Balanced Scorecard oder eines vergleichbaren Kennzahlensystems Messkriterien für eine gelungene Work-Life-Balance ein. Achten Sie dabei darauf, dass die besondere Funktion von Projekten und Teams bei der Entnahme von Zeiten berücksichtigt wird. Aber auch darauf, dass Lernzeiten oder Zeiten für

bürgerschaftliches Engagement betrieblich berücksichtigt und im Gesamtzusammenhang gesehen werden.

6. Achten Sie vor allem darauf, dass es in Bezug auf die Work-Life-Balance große geschlechtsspezifische Unterschiede gibt. Diese sind im Regelfall in den unterschiedlichen Arbeitszeitvolumina der Arbeitsplätze dokumentiert. Geben Sie im Zweifel Teilzeitarbeit und ihrer Organisation den Vorzug, um besonders Frauen eine Chance zu bieten. Durch den Effektivitätsvorteil von Teilzeitkonten ist diesen gegebenenfalls eine höhere Dotierung zu geben, um sie auch finanziell attraktiv zu machen.
7. Neben der betrieblichen Zeitkultur und den zeitlichen Regularien sind auch betriebliche Sozialeinrichtungen ein wichtiger Aspekt. Nicht nur die Kantinen und Sozialräume zählen dazu. Auch eigene Einkaufsmöglichkeiten, Bibliotheken und schließlich Kindergärten ermöglichen es, das Leben in seinen unterschiedlichen Phasen besser zu balancieren; unter der Bedingung, dass die entsprechenden Zeiten auch während des Arbeitsprozesses genommen werden können.
8. Und schließlich gibt es über Home-Office-Zeiten den umgedrehten Aspekt: zu Hause die beruflichen Ziele mit den persönlichen Interessen zu verknüpfen. Gerade in diesem Zusammenhang ist auf eine ausreichende zeitliche Ressourcenplanung zu verweisen. Zudem darf es nicht dazu führen, dass die betrieblichen Sozialarrangements – beispielsweise das eigene Büro – zu kurz kommen.

5 Literatur

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) und Statistisches Bundesamt (2003): Wo bleibt die Zeit? Die Zeitverwendung der Bevölkerung in Deutschland 2001/02 [PDF]

Verfügbar unter: <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2003/wbdz.pdf> [06.12.2005]

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) und Statistisches Bundesamt (2005): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität [PDF]

Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/publikationsliste,did=29834.html> [19.09.2008]

- Böhm, S./Herrmann, Ch./Trinczek, R. (2002): Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? In: WSI Mitteilungen Nr. 8/2002, S. 435 – 441
- Dettling, W. (2004): Work-Life-Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften. Arbeitspapier Nr. 90 der Hans-Böckler-Stiftung
- Deutschmann, C. (1990): Der Normalarbeitstag. Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarangements. In: König, H./Greiff, B. v./Schauer, H. (Hrsg.): Sozialphilosophie der industriellen Arbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 77 – 95
- DGB (2007): DGB-Index Gute Arbeit: Work-Life-Balance 2007 – Der Report [PDF].
Verfügbar unter: http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2007/einzelauswertungen
- Eberle, T. S. (1994): Zeitmanagement-Experten. In: Hitzler, R./Honer A./Maeder, Ch. (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 124 – 145
- Eberling, M./Hielscher, V./Hildebrandt, E./Jürgens, K. (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: Edition Sigma
- Gellrich, A./Förg, H. (2007): Zeitwertkonten. In: AiB (Arbeitsrecht im Betrieb) Nr. 212 / 4-2007, S. 212 – 215
- Guggenberger, B. (1999): Arbeit und Lebenssinn: Die Identität der Gesellschaft nach dem Ende der traditionellen Arbeitsgesellschaft. In: Brieskorn, N./Wallacher, J. (Hrsg.): Arbeit im Umbruch. Sozialethische Maßstäbe für die Arbeitswelt von morgen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 123 – 155
- HBS (Hans-Böckler-Stiftung) (2006): In Balance arbeiten und leben. Forschungsimpulse für eine innovative Arbeits(zeit)gestaltung [PDF]
Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_work_life_balance.pdf [19.09.2008]
- HBS (Hans-Böckler-Stiftung)(2008): Böckler Impuls Nr. 13/2008, S. 3. Download unter http://www.boeckler.de/32014_92114.html [08.10.2008]
- Hamm, I. (2005): Arbeitszeitkonto. Zehn Regeln für eine Betriebsvereinbarung. In: AiB (Arbeitsrecht im Betrieb) Nr. 6/2005, S. 343 – 347
- Herrmann, Ch. (2005): Betriebliches Zeithandeln – Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit [PDF]. Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors

Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:bvb:91-diss20060710-0356339749> [17.08.08]

- Heiden, G. v. d. (2003): Wer zu spät kommt, den bestraft der Wartende. Zur Funktion des Wartens in zwischenmenschlicher Verständigung. Aachen: Shaker
- Hildebrandt, E. (2004): Balance von Arbeit und Leben – Neue Zumutungen oder Chance für mehr Lebensqualität? In: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Nr. 4/2004, S. 339 – 353
- Jurczyk K./Voß, G. G. (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. In: Hildebrandt, E. (Hrsg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 151 – 205
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung, Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: Reihe Forschung Hans-Böckler-Stiftung
- Klenner, Ch./Pfahl, S. (2008) Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden. WSI Diskussionspapier Nr. 158 [PDF]
Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_158.pdf [17.09.08]
- Klier, A. (2008): Soziale Zeitautonomie. Zum Zeitmanagement von Projekten, Gruppen und Teams. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M.: Personalentwicklung, Loseblatt, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, Beitrag 6.65
- Seiwert, L. J. (2006): Balance Your Life. Die Kunst, sich selbst zu führen. München: Piper
- Maurer, A. (1992): Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit. Berlin: Edition Sigma
- Sauer, D./Döhl, V./Kratzer, N./Marrs, K. (2004): Arbeiten ohne (Zeit-)Maß? Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit- und Leistungs politik. In: Bsirske, F./Mönig-Raane, M./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hrsg.): Es ist Zeit. Das Logbuch für die Ver.di Arbeitszeitinitiative. Hamburg: VSA, S. 155 – 177