

**Hildebrandt, Eckart** (2005): Balance von Arbeit und Leben – Neue Zumutungen oder Chance für mehr Lebensqualität?

Wissenschaftszentrum Berlin, <http://www.ihs.ac.at/pdf/soz/wlbhildebrtext.pdf>

### **Themenstellung**

Eckart Hildebrandt interessiert sich in seinem Text für die Frage, wie neue flexible Arbeitsformen genutzt werden, die es dem Arbeitnehmer ermöglichen die Einteilung der Arbeitszeit selbst vorzunehmen. Auch die entsprechenden Auswirkungen auf das private Leben werden vom Autor unter die Lupe genommen. Anhand des Beispiels der Zeitkonten wird untersucht, ob für den Arbeitnehmer durch Zeitregulierung erhöhte Zeitsouveränität und somit höhere Lebensqualität erreicht werden können.

### **Balance von Arbeit und Leben**

Das Konzept der „Balance von Arbeit und Leben“ (BAL) drückt ein zentrales gesellschaftliches Problem aus, nämlich das Spannungsverhältnis zwischen Flexibilisierung/Entgrenzung der Arbeit und den Anspruch auf ein eigenständiges und ausgewogenes Leben.

Die grundlegenden Elemente des BAL-Konzeptes:

1. BAL beschreibt den aktiven Umgang von Individuen mit veränderten Konstellationen des Alltagslebens.
2. BAL bezieht sich auf die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen einer Person und deren Vereinbarkeit, so auch die aus Frauenperspektive oft thematisierte Kombinierbarkeit von Familie und Beruf.
3. Veränderungen des Verhältnisses zwischen den Lebensbereichen entstehen durch veränderte Prioritäten und Gewichtungen der einzelnen Personen. Sie entstehen aber auch wesentlich von aussen (flexible Arbeitszeiten).
4. Das Balancieren findet in neuen Lebensformen (vielfältige Familienkonstellationen) statt und steht in enger Wechselwirkung mit sich verändernden sozialen Strukturen.
5. Die Balance nimmt eine alltägliche Perspektive ein, die die Anforderungen innerhalb des Zeitbudgets des Tages / der Woche nebeneinander stellt.
6. Grundsätzlich sind verschiedene Formen des Umgangs mit zeitlichen Grenzverschiebungen und zeitlichen Entgrenzungen möglich: Verteidigung der alten Zeitgrenzen, die Akzeptanz von

Grenzverschiebungen, aktive Einrichtung neuer Grenzen, die Abwehr von Entgrenzungen durch eigenaktive Grenzsetzung, sowie die Akzeptanz von Vermischung und Gleichzeitigkeit.

7. Ziel des Balancierens ist die Erhaltung bzw. die Erhöhung von Lebensqualität in subjektiven Dimensionen (Zufriedenheit) und objektiven Dimensionen (Gesundheit, Karriere, gelungenes Privatleben).
8. Individuelle Voraussetzung für das Balancieren ist die Entwicklung einer spezifischen, persönlichen Kompetenz des Umgangs mit Ungleichgewichten, Flexibilität und Diskontinuität.

## **Zeitkonten**

Unternehmen führen alternative Formen der Arbeitszeit vor allem aus ökonomischen Gründen ein. Der Einsatz von vielen neuen flexiblen Arbeitszeitformen führte zu einer „Erosion der Normalarbeitszeit.“

Vor allem Arbeitszeitkonten gewannen in den letzten Jahren an Bedeutung. Diese werden von Hildebrandt folgendermassen definiert: „Im Grundsatz wird ein geleistetes Volumen von Mehrarbeit zu einem späteren, unbestimmten Zeitpunkt durch Zeitentnahmen ausgeglichen; zum anderen stehen den Interventionen durch marktorientierte Flexibilisierung in das individuelle Arbeitsleben Wahlmöglichkeiten der Zeitentnahme gegenüber, die die Lebensqualität erhöhen können.“

Empirisch konnte bestätigt werden, dass Zeitkonten von den Beschäftigten sehr zögerlich und defensiv beansprucht werden. Wenn Zeitentnahmen vom Konto stattfinden, dann werden vor allem kurze, alltägliche Nutzungen der Zeitentnahmen genutzt, wobei hingegen „Blockfreizeiten“ nur sehr selten genommen werden. Der Autor erklärt die Nutzungshemmnisse mit vorhandenen Nutzungsbarrieren und –Bedingungen: Die Arbeitnehmer verstehen Arbeitszeitregelungen als Vorgaben, die unmittelbar den Unternehmensinteressen und nicht der persönlichen Lebensgestaltung unterliegen. Arbeitszeitkonten werden vom Management pragmatisch als betriebswirtschaftliches Konzept eingeführt um den Arbeitskrafteinsatz flexibler nach Marktanforderungen zu steuern.

## **Rhythmisierung**

Nur ein kleiner Teil der Arbeitnehmer trägt eine Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben aktiv mit. Nicht nur Personen die aufgrund familiärer Verpflichtungen auf stabile Zeiteinteilungen angewiesen sind, organisieren eine Rhythmisierung ihrer Arbeitszeiten. Auch viele Beschäftigte ohne solche Verpflichtungen stellen Rhythmen her, wobei die neuen Freizeiten stark an traditionelle Zeitinstitutionen - insbesondere an das Wochenende - angelehnt werden. Gelegentlich benötigte Flexibilitäten, wie kurzfristige Ereignisse des Privatlebens (Krankheit von Kindern, Ausfall von Kindergarten und Schule, Besuche von

Ämtern, u. Ä.), bilden die Ausnahme. Kleinteilige Zeitentnahmen sind hier völlig ausreichend. Im Gegensatz dazu steht die Nutzung von Blockfreizeiten. Diese werden üblicherweise für individuelle Projekte, wie zum Beispiel Urlaub, Hausbau, Weiterbildung, etc. in Anspruch genommen. Solche Projekte müssen geplant werden und teilweise wird Zeit dafür geplant angespart. Die Entnahme wird zeitlich, finanziell und organisatorisch vorbereitet.

### **Neue Handlungsrisiken der Beschäftigten**

Die Umstellung auf flexible Arbeitszeiten bringt neue und schwer kalkulierbare Risiken mit sich, die ebenfalls eine zögerliche Nutzung erklären:

1. Koordinations- und Synchronisationsrisiko:

Das von den Beschäftigten am meisten thematisierte Problem, ist die schwierige Abstimmung zwischen der beruflichen Zeiteinteilung und dem Privatleben.

2. Gesundheitsrisiko:

Durch die zu erbringende Mehrarbeit, um später Zeit „einlösen“ zu können, steigt die Gefahr der Überforderung mit dauerhaft gesundheitlichen Folgen. Gleiches gilt für stark unregelmässige Arbeitszeiten.

3. Beschäftigung-/Karriererisiko:

Beim Arbeitnehmer können zwei Arten von deviantem Verhalten gegenüber dem Betrieb auftreten: Beim Ansparprozess durch die Ablehnung von zusätzlicher Mehrarbeit, sowie beim Entnehmen durch die Wahl von dem Betrieb nicht genehmen Freizeiten.

4. Qualifikationsrisiko:

Bei einer negativen Bewertung von abweichenden Arbeitszeitwünschen durch die Betriebsleitung und längerer Betriebsabwesenheit steigt das Risiko, bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen nicht berücksichtigt zu werden.

5. Einkommensrisiko:

Das eigentliche Einkommensrisiko bei Zeitkonten liegt im Verfall von Kontenbeständen (z.B. bei Überschreitung bestimmter Kontobestände).

6. Planungs-/Verteilungsrisiko:

Das langfristige Planungs-Risiko geht mit dem Synchronisationsrisiko einher und konzentriert sich auf die nicht beabsichtigten Folgen von persönlichem Zeithandeln. Beispiele sind die Entfremdung der eigenen Kinder, der Zerfall von Freundschaften und Ehescheidungen.

### **Ein neues betriebliches Regelungssystem**

Grenzen des individuellen Zeithandelns finden sich in den Rahmenbedingungen eines Unternehmens. Der formale Rahmen der Handhabung von Zeitkonten wird in der Regel durch eine Betriebsvereinbarung gesetzt, wobei zwar der Modus beschrieben, die Praxis aber nicht ausgeführt wird. Normalerweise werden die betrieblichen Belange vor den Zeitwünschen der Arbeitnehmer festgelegt. Einzelne Vorgesetzte können informelle Zeitregimes aufbauen und somit in die Kontennutzung von Arbeitnehmern eingreifen. Nur wenige Vorgesetzte unterstützen aktiv die Balanceversuche der Beschäftigten.

Eine zunehmende Bedeutung ist der Arbeitsgruppe zugekommen. Der tatsächliche Arbeitsanfall der Gruppe und die jeweilige Gruppenbesetzung sind die wichtigsten Einflussfaktoren für das Zeithandeln der Beschäftigten, mit der Voraussetzung, die effektive Zusammenarbeit nicht zu gefährden.

Der Autor stellt fest, dass das formale Angebot optionaler Arbeitszeiten isoliert in einem Umfeld betriebsorientierter und angeordneter Arbeitszeitpolitik steht. Unternehmensleitungen haben die Chancen der flexiblen Arbeitseinteilung bisher nicht erkannt.