

Work-Life-Balance

Der populäre Begriff „Work-Life-Balance“ wird häufig im Wortsinn als Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben interpretiert. Doch welche Arbeit, welches Leben und welche Balance sind damit eigentlich gemeint? Unter Work werden in der Regel alle Tätigkeiten und Rollen der beruflichen Erwerbsarbeit verstanden. Life bezieht sich auf alle Aktivitäten jenseits der Berufsarbeit, die in der Familie, beim Sport, im Ehrenamt und bei der kreativen Freizeitgestaltung anfallen. Zwischen diesen Bereichen soll eine Balance im Sinne eines ausgewogenen Verhältnisses hergestellt werden. Was auf den ersten Blick sehr einleuchtend erscheint, wirft bei näherer Betrachtung viele Fragen auf: Findet Arbeit nicht auch im Privatleben statt? Wird am Arbeitsplatz nicht auch gelebt? Sind das tatsächlich zwei Bereiche, die klar voneinander zu trennen sind? Gibt es nicht vielmehr umfangreiche Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Leben? Wird ein Gleichgewicht dann erreicht, wenn beide Lebensbereiche gleich groß sind (wie auf einer Waage)? Oder kann man auch mit 15 oder 70 beruflichen Arbeitsstunden pro Woche eine individuell wahrgenommene Balance erreichen?

Angesichts dieser Fragestellungen wird deutlich, dass es sich bei Work-Life-Balance weniger um einen klar definierten und eindeutig verwendeten Begriff als vielmehr um eine Art Metapher für eine gelungene Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Arbeit und Privatleben handelt. Dabei wird oft unterstellt, dass ein ausgewogenes Verhältnis erstrebenswert ist. In jedem Fall geht es um Fragestellungen rund um die Qualität und den Zusammenhang zwischen Berufsleben, Familie und persönlichen Interessen (Vedder/Haunschild 2012).

Unterscheidet man zwischen einem Erwerbsarbeitsbereich auf der einen sowie einem privaten Bereich auf der anderen Seite, so gibt es mehrere Möglichkeiten, in welchem Verhältnis diese beiden Bereiche zueinander stehen können. Die Segmentierung (vgl. Roth/Zakrzewski 2006: 23) geht von einer strikten Trennung der Lebensbereiche aus, die keinen Zusammenhang der Denk- und Verhaltensweisen im Arbeitsbereich sowie im Privatleben beinhaltet. Es gibt Personen, die sehr klar zwischen dem unterscheiden, was am Arbeitsplatz und was außerhalb der berufs-

gebundenen Zeiten geschieht. Sie besitzen z.B. einen privaten und einen beruflichen Kalender oder zwei verschiedene Schlüsselbünde. Ihr Ziel ist es, die Belastungen und Verpflichtungen aus dem einen nicht in den anderen Lebensbereich hineinzutragen. Die Generalisation (ebd.: 24) geht in der Regel davon aus, dass eine einseitige Beeinflussung des Privatlebens durch die Erwerbsarbeit erfolgt. Karriereambitionen einer Person können zu langen Arbeitszeiten und umfangreichen Weiterbildungsaktivitäten führen, sodass nur noch sehr wenig Freizeit übrig bleibt. Auch die umgekehrte Konstellation wäre denkbar, wird allerdings wesentlich seltener erforscht. Ein privater Hausbau in Eigenregie kann z.B. die Erwerbsarbeit deutlich beeinflussen. Bei der Integration (ebd.) handelt es sich um eine permanente Wechselwirkung zwischen Beruf und Privatleben. Gedanken und Gefühle, die aus einem Lebensbereich resultieren, können Verhaltensweisen im anderen Bereich bewusst oder unbewusst beeinflussen. Zur Integration kommt es, wenn sich Work und Life mehr oder weniger vollständig überschneiden. Die Mitglieder der Geschäftsführung eines mittelständigen Unternehmens können neben sehr umfangreichen Arbeitszeiten auch die ganze Freizeitgestaltung auf den Beruf ausgerichtet haben. Sie sind dann z.B. in Prüfungsausschüssen der Kammern aktiv, treffen sich samstags mit Kund*innen beim Golf oder fahren mit Kolleg*innen in den Urlaub.

In der Forschung zur Work-Life-Balance lässt sich weiterhin zwischen einer Konflikt- und einer Bereicherungsperspektive unterscheiden. Die Konfliktperspektive geht davon aus, dass die verschiedenen Lebensbereiche mit unterschiedlichen Rollen verknüpft sind und die daraus resultierenden Rollenanforderungen sich gegenseitig beeinträchtigen. Sie wird häufig dann eingenommen, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht (Work-Family-Conflict). Zeitbasierte Konflikte treten z.B. auf, wenn die wichtige Teamsitzung der Mutter länger dauert als erwartet und sie daher nicht das Fußballspiel ihres Sohnes besuchen kann. Oder wenn die nicht zu verschiebende Dienstreise des Vaters dazu führt, dass er den Geburtstag seiner Tochter verpasst. Ein beanspruchungsbasierter Konflikt liegt z.B. vor, wenn viel Stress im Beruf parallel zur Krankheit eines Kindes auftritt. Die Eltern sind dann unter Umständen überfordert und wissen gar nicht, wessen Anforderungen sie zuerst gerecht werden sollen. Verhaltensbasierte Konflikte resultieren aus unterschiedlichen Erwartungen an eine Person: Die schnelle und rationale Entscheidung während der Telearbeit lässt sich manchmal nicht gut mit einem warmherzigen und geduligen Verhalten gegenüber dem eigenen dementen Vater vereinbaren.

Demgegenüber konzentriert sich die Bereicherungsperspektive auf das positive Zusammenspiel von Beruf und Familie (Work-Family-Spillover). Kompetenzen und Ressourcen aus dem einen Lebensbereich können für den anderen Bereich

nützlich sein. Weiterhin lassen sich auch positive Stimmungen aus der Erwerbsarbeit auf das Privatleben übertragen (und umgekehrt). Damit können sogar negative Erfahrungen aus dem jeweils anderen Bereich kompensiert werden (Spatz 2014).

Die Work-Life-Boundary-Forschung beschäftigt sich mit den Grenzen zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen sowie deren Durchlässigkeit. Sie geht davon aus, dass es in Abhängigkeit von Berufen, Beschäftigungsformen und privaten Rahmenbedingungen verschiedene erfolgsversprechende Grenzziehungen geben kann. Manche Menschen trennen Beruf und Privatleben sehr deutlich, bei anderen verschmelzen Beruf und Privatleben geradezu miteinander und alle können mit ihrer Work-Life-Balance mehr oder weniger zufrieden sein. Entscheidend ist der wahrgenommene Grad der Übereinstimmung von Balance-Vorstellungen und Balance-Realisierungsmöglichkeiten. Es gibt keinen objektiven Wert (wie z.B. beim Blutdruck), mit dem man die Work-Life-Balance messen könnte. Es handelt sich vielmehr um eine sehr subjektive Einschätzung. Identische Lebensumstände können von Person A als gleichgewichtig und von Person B als ungleichgewichtig interpretiert werden (Vedder/Haunschild 2012).

Die unter Work-Life-Balance relevanten Themen verändern sich oft im Lebensverlauf. Einige jüngere Beschäftigte versuchen z.B. ihr Marathontraining mit dem Beruf zu koordinieren oder eine Weiterbildung (Promotion, Meister-Prüfung) neben der Berufstätigkeit zu absolvieren. Mit der Geburt des Nachwuchses hängt die Work-Life-Balance auf einmal auch von dem Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten ab. Viele Eltern (vor allem Mütter) reduzieren ihre Arbeitszeiten oder steigen ganz aus, wenn die Kinder noch unter 3 Jahre alt sind. Sie suchen später nach Möglichkeiten zum beruflichen Wiedereinstieg. Angehörige der Generationen Y und Z waren häufig schon in jungen Jahren länger im Ausland und möchten später im Rahmen eines Sabbaticals auch weiterhin die Welt bereisen. Andere werden von ihrer Organisation in ausländische Niederlassungen entsendet und verbringen dort mit der Familie eine längere Zeit.

Personen im mittleren Lebensalter sind teilweise stark in Ehrenämtern aktiv (Kommunalpolitik, Feuerwehr, Sportverein) und bemühen sich um die Vereinbarkeit von Beruf und Hobby. Die Work-Life-Balance einiger Menschen wird durch kritische Lebensereignisse negativ beeinflusst (z.B. Scheidung, Arbeitslosigkeit, Tod). Schwere gesundheitliche Probleme können sich auf das Privatleben und die Erwerbsarbeit auswirken. Unter Umständen müssen dann die Arbeitszeiten reduziert und das Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben neu justiert werden. Viele Kinder beteiligen sich im fortgeschrittenen Alter aktiv an der Betreuung und Pflege der eigenen Eltern. Im Rahmen der modernen Arbeitsformen stellt sich für immer mehr Berufstätige die Frage, ob sie wirklich noch jeden Tag einen längeren Weg zur Arbeit zurücklegen müssen. Alternativ können zumindest einige Aufgaben

auch von zu Hause oder von einem Co-Working-Space aus bearbeitet werden. Spätestens ab dem 60. Lebensjahr interessieren sich immer mehr Beschäftigte für einen fließenden Übergang zwischen Berufstätigkeit und Ruhestand. Während einige aus gesundheitlichen Gründen früher aussteigen wollen (oder müssen), arbeiten andere gerne noch nach der Verrentung als „silver worker“ im ehemaligen Beruf (Antoni u.a. 2014).

Angesichts dieser Fülle an möglichen Vereinbarkeitsthemen wird deutlich, dass die Work-Life-Balance einzelner Personen auf verschiedenen Ebenen von sehr unterschiedlichen Einflussfaktoren abhängig ist. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen legen z.B. fest, auf welche Kindergärten oder Plätze in Pflegeheimen vor Ort zurückgegriffen werden kann. Regelungen zu Arbeitszeiten, Arbeitsformen und Arbeitsorten sind teils in Gesetzen, aber auch in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen enthalten. Wenn kein verbrieftes Anspruchsrecht auf eine Regelung besteht (z.B. beim Sabbatical), sind die Beschäftigten oft auf das Wohlwollen der Organisation oder der direkten Vorgesetzten angewiesen. Die Kolleg*innen müssen häufig die Ausfallzeiten vor Ort kompensieren, wenn z.B. ein kritisches Lebensereignis sehr schnell und ungeplant eintritt. Den größten Teil der Arbeit im Bereich der Work-Life-Balance haben ohne Zweifel die betroffenen Individuen selbst zu leisten. Es erfordert viel Selbstorganisation und Selbstmanagement, die unterschiedlichen Rollenanforderungen aus verschiedenen Lebensbereichen miteinander in Einklang zu bringen. Besonders zufrieden mit ihrem Leben sind häufig Personen, die relativ gesund sind, eine ihrer Ausbildung angemessene Arbeitsstelle haben, gute Kontakte zu nahestehenden Menschen pflegen und denen es gelingt, sich auf die positiven Aspekte ihrer Work-Life-Balance zu konzentrieren (Vedder 2016).

Der Diskurs um die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben wird in den letzten Jahren durch immer neue Begriffe angereichert. Work-Life-Blending steht für ein geräuschloses Verschmelzen von Lebens- und Arbeitswelt, das ein kaum mehr wahrnehmbares Hin- und Herspringen zwischen den beiden Bereichen ermöglicht. Gefördert wird diese flexible Überlagerung durch eine zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen und durch organisationale New Work-Angebote. Aus Sicht der Befürworter*innen von Work-Life-Blending bietet die Entkopplung der Arbeit von Zeit und Ort eine Möglichkeit, auch weiter entfernt angebotene, interessante Tätigkeiten anzunehmen oder überhaupt am Arbeitsleben teilzunehmen. Kritiker*innen sehen dabei vor allem die Gefahr der Selbstausbeutung sowie einer weiteren Verdichtung von Berufsarbeit. Es bleibt umstritten, ob diese Variante der Work-Life-Balance zur Humanisierung der Arbeit beiträgt (Weibler 2018). Die Generation Z verlangt im Gegensatz dazu wieder verstärkt nach einer Work-Life-Separation. Aus dieser Perspektive ist das Privatleben kein Ausgleich für die Berufsarbeit und folglich wird die Arbeit auch nicht durch Freizeit ausba-

lanciert. Eine klare Trennung der beiden Bereiche könnte allerdings das Abschalten und Regenerieren erleichtern sowie die individuelle Kreativität fördern (Scholz 2016). Unter dem Label Work-Learn-Life-Balance wird analysiert, wie Menschen das Lernen in ihre Vereinbarkeitsbemühungen zwischen Arbeit und Privatleben integrieren. Es findet immer häufiger informell im Prozess der Arbeit, aber auch außerhalb der Organisationen statt. Im Privatleben erworbene Kompetenzen werden vermehrt in beruflichen Kontexten genutzt. Je nach Forschungskontext kann es daher sinnvoll sein, den Begriff der Work-Life-Balance sogar noch um relevante Einzelaspekte zu erweitern (Antoni u.a. 2014).

Günther Vedder

LITERATUR

- Antoni, C./Friedrich, P./Haunschild, A./Josten, M./Meyer, R. (Hg.) (2014): *Work-Learn-Life-Balance in der Wissensarbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Roth, W./Zakrzewski, B. (2006): *Work Life Balance jenseits der 50-Stunden-Woche*. Kröning: Asanger.
- Scholz, C. (2016): *Wie Work-Life-Blending unser Privatleben kaputt macht*. URL: <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/arbeitswelt-work-life-blending-macht-unser-privatleben-kaputt-a-1081881.html> [Stand: 16.04.2019].
- Spatz, M. (2014): *Work-Life-Balance – Junge Führungskräfte als Grenzgänger zwischen verschiedenen Lebensbereichen*. München: Rainer Hampp.
- Vedder, G. (2016): *Arbeitszufriedenheit und Glück*. In: Vedder, G./Krause, F. (Hg.): *Personal und Diversität*. München: Rainer Hampp, S.125-140.
- Vedder, G./Haunschild, A. (2012): *Work-Life-Balance und Entgrenzungstendenzen bei IT-Angestellten*. In: Kaiser, S./Süß, S./Josephs, I. (Hg.): *Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen*. Frankfurt am Main: Peter Lang, S.113-133.
- Weibler, J. (2018): *Work-Life-Blending – Was heißt das und was bedeutet es?* URL: <https://www.leadership-insiders.de/work-life-blending-was-heisst-das-und-was-bedeutet-es/> [16.04.2019].

