

Management der Work Life Balance WLB

1. Zur aktuellen WLB-Diskussion

Für Personaler gehört WLB zu den großen Herausforderungen einer zeitgemäßen Personalarbeit, denen man sich aus ökonomischen, sozialen und gesellschaftspolitischen Gründen stellen muss.

Der Begriff „WLB“ scheint selbsterklärend zu sein. Viele reden davon und glauben zu wissen, was das ist. Im allgemeinen Begriffsverständnis wird WLB mit der Fragestellung in Verbindung gebracht: „wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?“ (so der Untertitel eines bekannten Sammelwerkes von Michael Kastner aus dem Jahre 2004 über „Die Zukunft der Work Life Balance“). Die theoretischen Grundlagen der WLB werden kaum je einmal hinterfragt und meist ausgeblendet. Dies ist - wie sich im folgenden zeigen wird - nicht unproblematisch und könnte für das WLB-Management in den Unternehmen negative Folgen haben.

2. Rekonstruktion des WLB-Basismodells

Eine Analyse der aktuellen WLB-Diskussion lässt ein einfaches Denkmuster erkennen. Der Lebensbereich „Berufsarbeit“ (Work) wird mit Mühe, Anstrengung, Belastung und Beanspruchung, nicht zuletzt mit Fremdbestimmung assoziiert. Der Lebensbereich „Familie und Freizeit“ (Life) dagegen gilt als Ort des Wohlbefindens, der Ruhe, Erholung und der Selbstbestimmung, wo bildlich gesprochen der persönliche „Akku“ wieder aufgeladen werden kann, um wieder fit für kommende Arbeitseinsätze zu sein. Die folgende Interpretation trifft den Kern des allgemeinen WLB-Konzepts:

„Der Balance-Idee liegt ein Gleichgewichtsmodell zugrunde, das Arbeit und Leben in ihren Wechselbeziehungen einbezieht, ebenso die Vorstellung, dass die eingebrachten Ressourcen auf den beiden Waagschalen annähernd gleichgewichtig sind“ (Metz-Göckel 2004, S. 118)

In der Praxis wird mit diesem Basismodell die Erhaltung bzw. Wiederherstellung der WLB durch das Management auf ein Zeitproblem reduziert. Damit verbindet sich zugleich die Erwartung, eine generelle, im Prinzip für alle Menschen geltende WLB formulieren und dem WLB-Management vorgeben zu können. Eine offenkundige Schwachstelle des traditionellen Konzepts besteht u.a. in dem Fehlen eines Kriteriums, um zweifelsfrei entscheiden zu können, ob WLB vorliegt oder aber ein Ungleichgewicht, das durch Anpassung von Dauer und/oder Lage der Arbeitszeit korrigiert werden sollte. Sehr viel grundsätzlicher ist die Kritik an den klassischen Klischees und dem Denkmuster, auf das sich die Unterscheidung von „Work“ und „Life“ im WLB-Konzept stützt (vgl. den folgenden Abschn. 3)

3. Die Annahmen des WLB-Basismodells in der Kritik

Das oben skizzierte WLB-Basismodell hält einer kritischen Überprüfung der zugrundeliegenden Annahmen nicht stand. Diese sind streng genommen schon seit langem durch die Entwicklung der Arbeitswelt überholt. Michael Kastner hat in seinem bereits zitierten Sammelwerk 2004 zwei wichtige Ansatzpunkte der Kritik herausgearbeitet (vgl. Kastner 2004, S.3). Es sind dies:

- (1) verschwindende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben;
- (2) Belastungs- und Beanspruchungsaspekte ebenso wie Erholungs- und Regenerationsphänomene sowohl im Bereich der Berufsarbeit wie auch im Bereich des Privatlebens.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Kritik ergibt sich u.E. aus der

- (3) Vernachlässigung individuell unterschiedlicher Wahrnehmungen und Präferenzen bzgl. der Inhalte der Berufsarbeit und Freizeit, die der Ermittlung einer allgemeingültigen WLB entgegenstehen.

Die drei Thesen sind kurz zu erläutern, bevor abschließend auf ihre Bedeutung für das WLB-Management in den Unternehmen eingegangen wird.

*Bisher erschienene Sonderbeilagen zu den jährlichen ISPA news:

Nr. 6: *Messung der Arbeitsfähigkeit (Work Ability)* (2013)

Nr. 5: *Neue Chancen der Personalabteilung in der dienstleistungsorientierten Industrie* (2012)

Nr. 4: *PCI- die zweite Generation des HPI* (2011)

Nr. 3: *Das aktuelle Stichwort „Demografietarifvertrag* (2010)

Nr. 2: *Personaler in der Finanz- und Wirtschaftskrise - Henker oder intelligente Problemlöser?* (2009)

Nr. 1: *Mitarbeiterbefragung - Häufig gestellte Fragen* (2008)

Management der Work Life Balance WLB (Fortsetzung)

Ad (1): wenn es jemals eine scharfe Trennung von „Work“ und „Life“ gegeben hat, wird diese jetzt in vielfältiger Weise durchbrochen. Beispiele dafür sind u.a. Berufsarbeit von zu Hause aus, Rufbereitschaft, Erreichbarkeit während des Urlaubs für Vorgesetzte, Kollegen und MitarbeiterInnen, Spillover-Effekte, Verträge mit Führungskräften ohne Konkretisierung der geforderten Arbeitszeit u.v.a. In dem Maße, wie die Grenzen zwischen „Work“ und „Life“ verschwimmen, verliert die bisherige Unterscheidung von Berufsarbeit und Freizeit ihre Bedeutung. Dazu trägt auch bei, dass die Wegezeiten der Beschäftigten zum und vom Arbeitsplatz offiziell zur Freizeit gerechnet werden, in der auch berufsbezogene Weiterbildung stattfinden kann.

Ad (2): Wichtiger noch für die WLB ist die Erkenntnis, dass die einseitige Assoziation der Berufsarbeit mit Arbeitsleid und anderen negativen Erfahrungen die Bedeutung der Arbeit als Ort der Bedürfnisbefriedigung, der Arbeitsfreude und der Arbeitszufriedenheit verkennt, von der die gegenwärtige und künftige Lebensqualität ganz wesentlich abhängt. Ebenso einseitig ist das „heile Welt“-Bild, das die WLB von der Freizeit zeichnet. Letztere kann z.B. durch Kinderbetreuung und Pflege von Familienangehörigen stresshaltiger und mehr durch Fremdbestimmung geprägt sein als die Berufsarbeit, die oftmals im Rahmen des MbO weitgehend selbst gestaltet werden kann. Die Gegenüberstellung von „Work“ und „Life“ - wie dies vom Gleichgewichtsmodell des WLB gefordert wird - muss zwangsläufig zu falschen Ergebnissen führen, wenn beide Waagschalen mit positiven und zugleich mit negativen Komponenten bestückt werden.

Ad (3): Das Gleichgewichtsmodell der WLB kann auch deshalb keine brauchbaren allgemeingültigen Ergebnisse liefern, weil jedes Individuum die Inhalte der Berufsarbeit und Freizeit auf seine Weise, d.h. unterschiedlich, wahrnimmt und bewertet. Was dem einen als unerträglicher, krankmachender Stress bei der Arbeit oder in der Freizeit erscheint, wird möglicherweise von einem anderen begeistert als Herausforderung und Bewährungsmöglichkeit begrüßt. Auf das Gleichgewichtsmodell übertragen bedeutet dies, dass jedes Individuum seine persönliche WLB suchen muss und zwar als eine Daueraufgabe, da sich seine Lebenssituation immer wieder verändert.

4. Persönliches WLB als Gegenstand des Managements

Die Neuinterpretation der WLB als „persönliche WLB“, die sich mehr oder weniger unterscheiden können und sich dynamisch an Veränderungen der Lebenssituationen anpassen werden, hat für das Management in den Unternehmen einige bemerkenswerte Folgen:

- (1) im Rahmen der betrieblichen Erfordernisse sind bedarfsgerechte Optionen anzubieten, unter denen die einzelnen MitarbeiterInnen gemäß den von ihnen angestrebten persönlichen WLBs wählen können;
- (2) unter den vorhandenen Optionen sollten die einzelnen MitarbeiterInnen möglichst effizient wechseln können, wenn sich ihr persönliches WLB verändert;
- (3) bei der Wahl ihrer persönlichen WLB und deren Realisierung sollten die MitarbeiterInnen durch Information, Beratung und Schulung unterstützt werden;
- (4) die Orientierung am persönlichen WLB hat aus Managementsicht den Vorteil, dass ein ganzheitlicher Ansatz zum Einsatz kommt, der sowohl die Berufsarbeit als auch die Freizeit umfasst. Dies könnte sich z.B. bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen für berufstätige Alleinerziehende als fruchtbar erweisen;
- (5) schließlich ermöglicht der „persönliche WLB-Ansatz“ eine theoretische Erklärung und ggfs. Prognose für das individuelle Arbeitszeitverhalten der MitarbeiterInnen im Unternehmen.

5. Literatur (Auswahl)

- Kastner, M.: Work Life Balance als Zukunftsthema, in: derselbe (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?, Kröning 2004, S. 1-65;
- Metz-Göckel, S.: Wenn die Arbeit die Familie frißt. Work Life Balance ein Genderproblem?, in: Kastner, M. (Hrsg.), ebenda, 2004, S. 107-139