

Wolfgang Menz

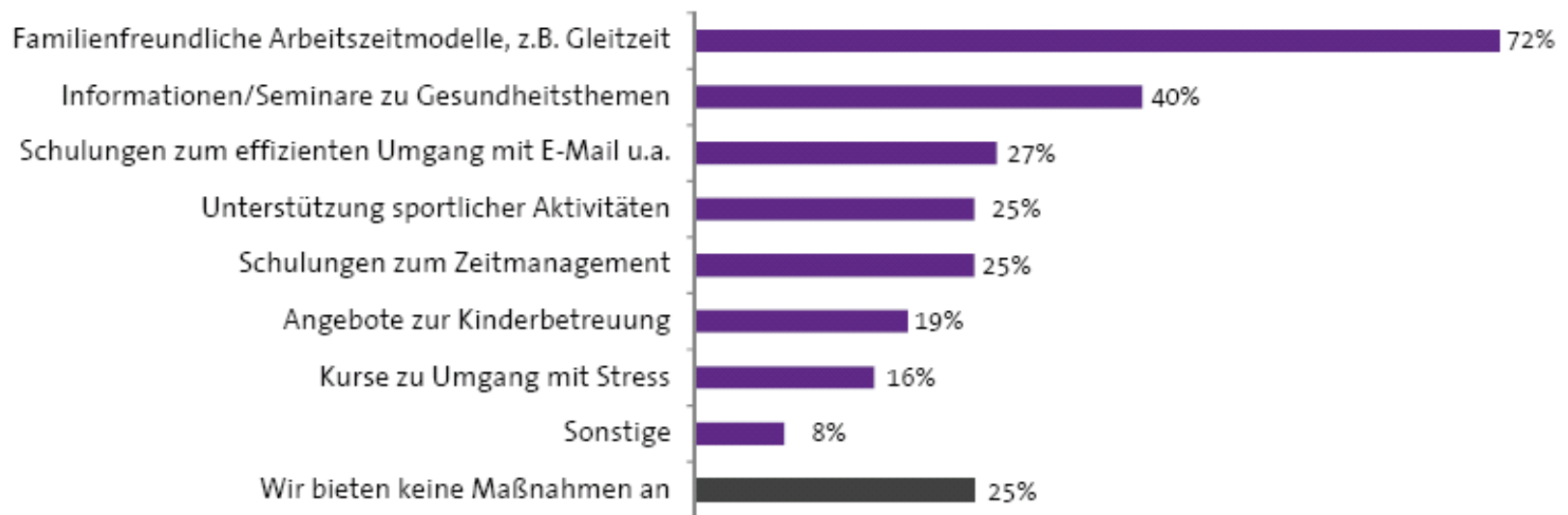
## Entgrenzte Zeit, entgrenzte Leistung – begrenzte Leben?

Dresdner Gespräch Gesundheit und Arbeit: „  
Life Balance - haben Sie den richtigen Dreh schon gefunden?“  
Initiative Gesundheit & Arbeit iga  
DGUV Akademie, 24.-25.3.2014

## Ausgangspunkt:

- Work-Life-Balance als Gestaltungsfeld in Unternehmen:  
Fokus auf Arbeitszeit

Welche Maßnahmen zum Erhalt einer gesunden Work-Life-Balance bieten Sie Ihren Mitarbeitern an?



- These: Dieser Fokus ist zu eng – das zeigen die jüngsten Entwicklungen in der Arbeitszeitpolitik, der Leistungsbedingungen und der Work-Life-Balance-Forschung

## Entgrenzte Zeit: Entwicklungstendenzen der Arbeitszeit (1)

- Verlängerung der realen (***Vollzeit-***)***Arbeitszeiten*** (seit 1992)
  - 2011: 40,6% (plus 40 Minuten seit 1996)
- Starker Anstieg ***Teilzeit***
  - hochgradig geschlechterungleich

Teilzeitquote	Frauen	Männer
1991	30,2%	2,1%
2011	46,0%	9,7%

- 81% der Teilzeitbeschäftigten sind weiblich
- Länge der Teilzeit sinkt leicht (1991: 20h, 2011: 18h)

## Entgrenzte Zeit: Entwicklungstendenzen der Arbeitszeit (2)

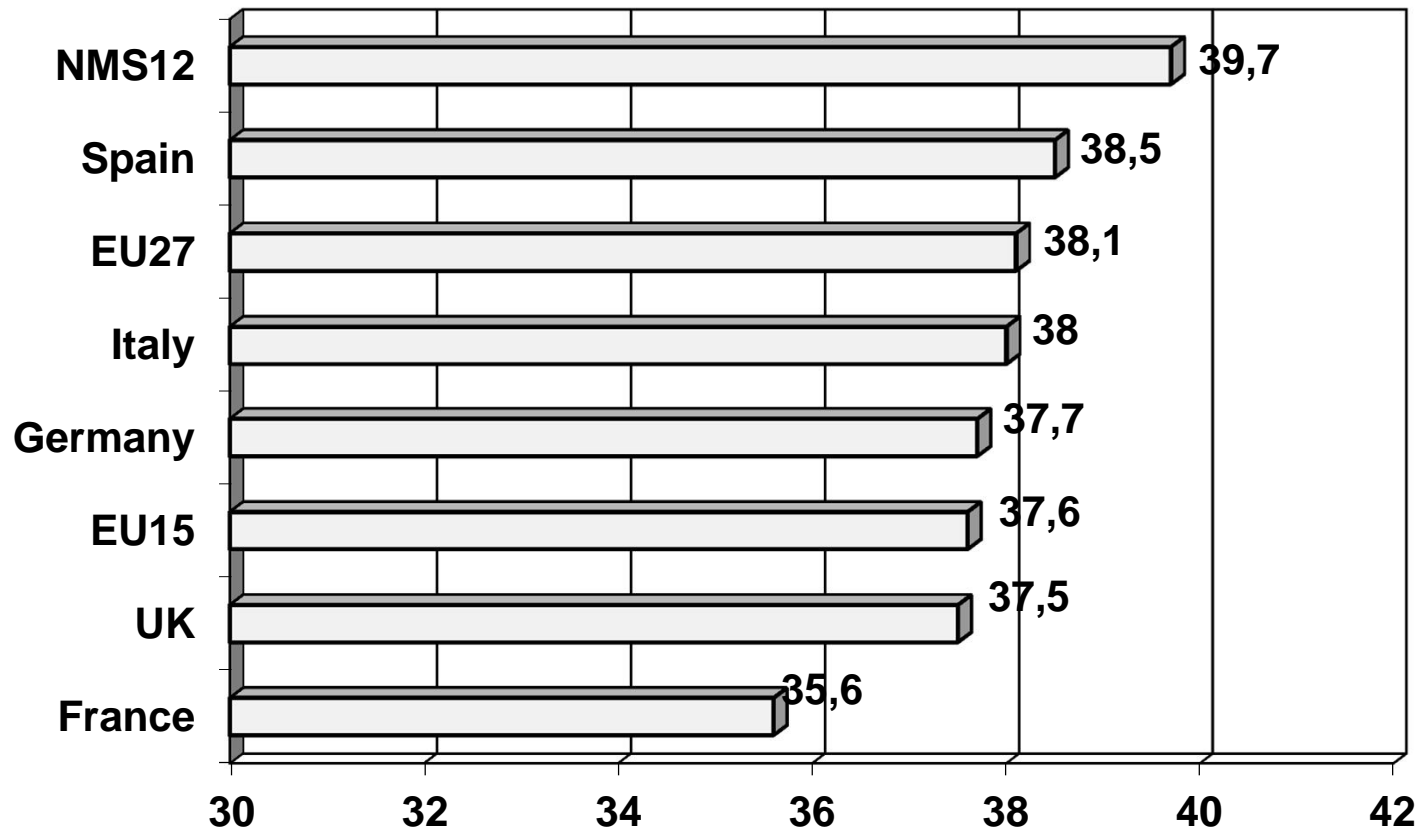
- **„atypische“ Arbeitszeiten** nehmen zu: Abend- und Wochenendarbeit, Schichtarbeit
  - Abend- (15% -> 27%)- und Nachtarbeit (7% -> 9%) nehmen zu (1992 bis 2011)
  - Samstags- (20%-> 27%) und Sonntagsarbeit (10 -> 14,5%) nehmen zu (1992-2011)
  - Schichtarbeit (11,5% -> 17,6%) nimmt zu (1992-2012), besonders stark bei Frauen
  - Ursachen: Kontinuierisierung der Produktion, Auswertung der Geschäftszeiten im DL-Bereich
  - Insgesamt: 58% der Beschäftigten arbeiten in Abend-, Wochenend- und/oder Schichtarbeit
- **Flexibilisierung** der Arbeitszeiten: Abkehr von festen Anfangs- und Endpunkten der täglichen Arbeitszeit
  - Gleitzeit, Arbeitszeitkonten (2011: 54%, 1999: 35%), Vertrauensarbeitszeit



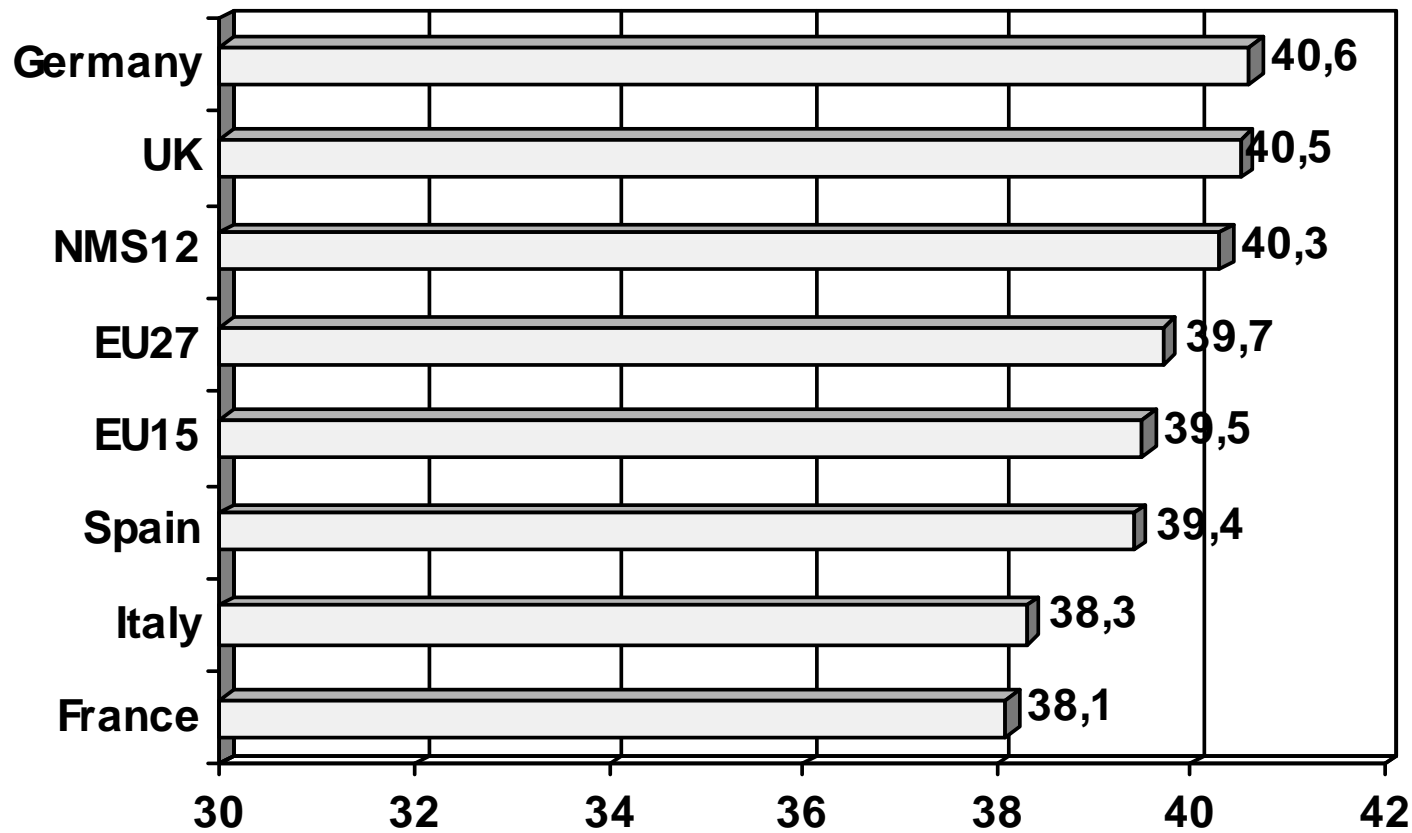
## Flexible Arbeitszeiten = „lebensgerechte“ Arbeitszeiten?

- 1990er Jahre: Hoffnung auf Win-win-Effekte und Verbesserung der Work-Life-Balance durch Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Ernüchterung: asymmetrische Verteilung der Flexibilisierungsvorteile
- positive Bewertung flexibler Arbeitszeiten durch die Beschäftigten bei kurzfristigen Zeitinteressen
- „Lange Wellen“ der Flexibilität unternehmensseitig bestimmt
- Entkopplung der Arbeitszeitpraxis von den Regeln
- Arbeitszeitflexibilität: Von der Lösung zum Problem?

**Vereinbarte Wochenarbeitszeiten** ausgewählter Staaten der EU  
2011 (Quelle: Eurofound 2012)



**Reale Arbeitszeiten** (Ganztagsbeschäftigte) ausgewählter Staaten der EU 2011 (Quelle: Eurofound 2012)



- *Diagnose:* Gute Arbeitszeitregeln verbessern offenbar nicht automatisch die Work-Life-Balance
- *Frage:* Woran liegt das?
- *These:* Die Ursachen liegen in *leistungspolitischen* Entwicklungen in den Unternehmen



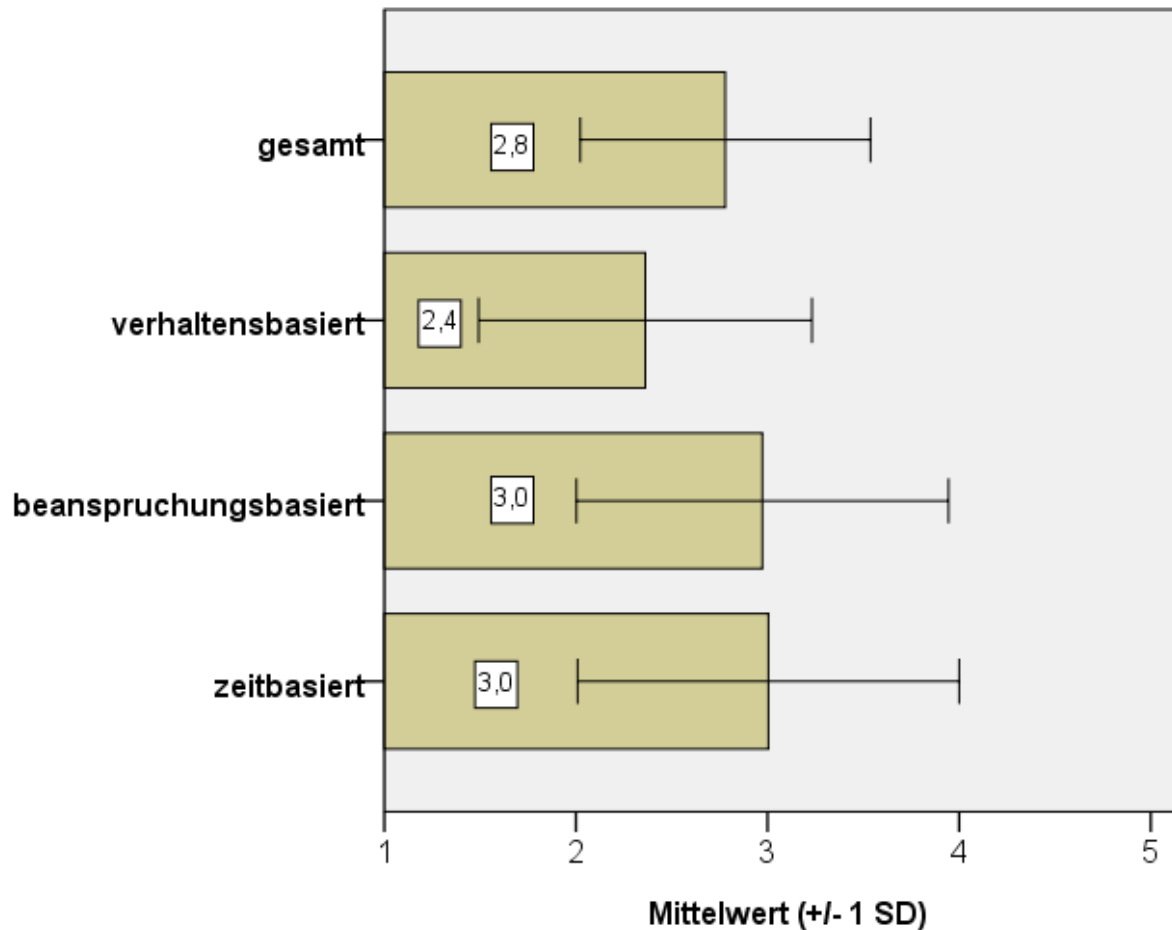
## Entgrenzte Leistung: Entwicklung der Leistungs politik (1)

- „Neue Steuerungsformen“: von der *aufwandsorientierten* zur *markt- und erfolgsorientierten Leistungssteuerung*
  - abstrakte Wettbewerbslogik (Benchmarking) und dynamische Wachstumslogik bei der Definition von Zielen (jedes Jahr x% mehr)
  - „indirekte Steuerung“ (K. Peters): Die Beschäftigten sollen die Markt- und Ergebnisziele eigenverantwortlich erzielen
  - Vom „Menschenmöglichen“ („Normalleistung“) zum „ökonomisch Notwendigen“
  - Gleichgültigkeit gegenüber den Ressourcen
  - Entgrenzung des Leistungsanspruchs: „Maßlosigkeit“

## Entgrenzte Leistung: Entwicklung der Leistungspolitik (2)

- Zeit nicht mehr Maß von Leistung
  - Bewirtschaftung von *Zeitpunkten* statt *Zeitmengen*
  - (reale) Arbeitszeiten geraten in Abhängigkeiten von Zieldefinitionen und Zeitpunkten
  - Die Beschäftigten entwickeln ein eigenes Interesse am Übertreten von Arbeitszeitregeln
    - Früher: Mehrarbeit als Belastung
    - neues Zeitregime: Extensivierung von Arbeitszeiten als Ressource
- Dies erklärt zweierlei:
  - Entkopplung von formaler und realer Arbeitszeit
  - Flexible Arbeitszeit verbessert nicht direkt die Work-Life-Balance
  - Work-Life-Balance-Konflikte sind nicht nur Zeit-Konflikte, sondern auch Belastungskonflikte

Nicht nur Zeitkonflikte:  
Bedeutung beanspruchungsbasierter Konflikte



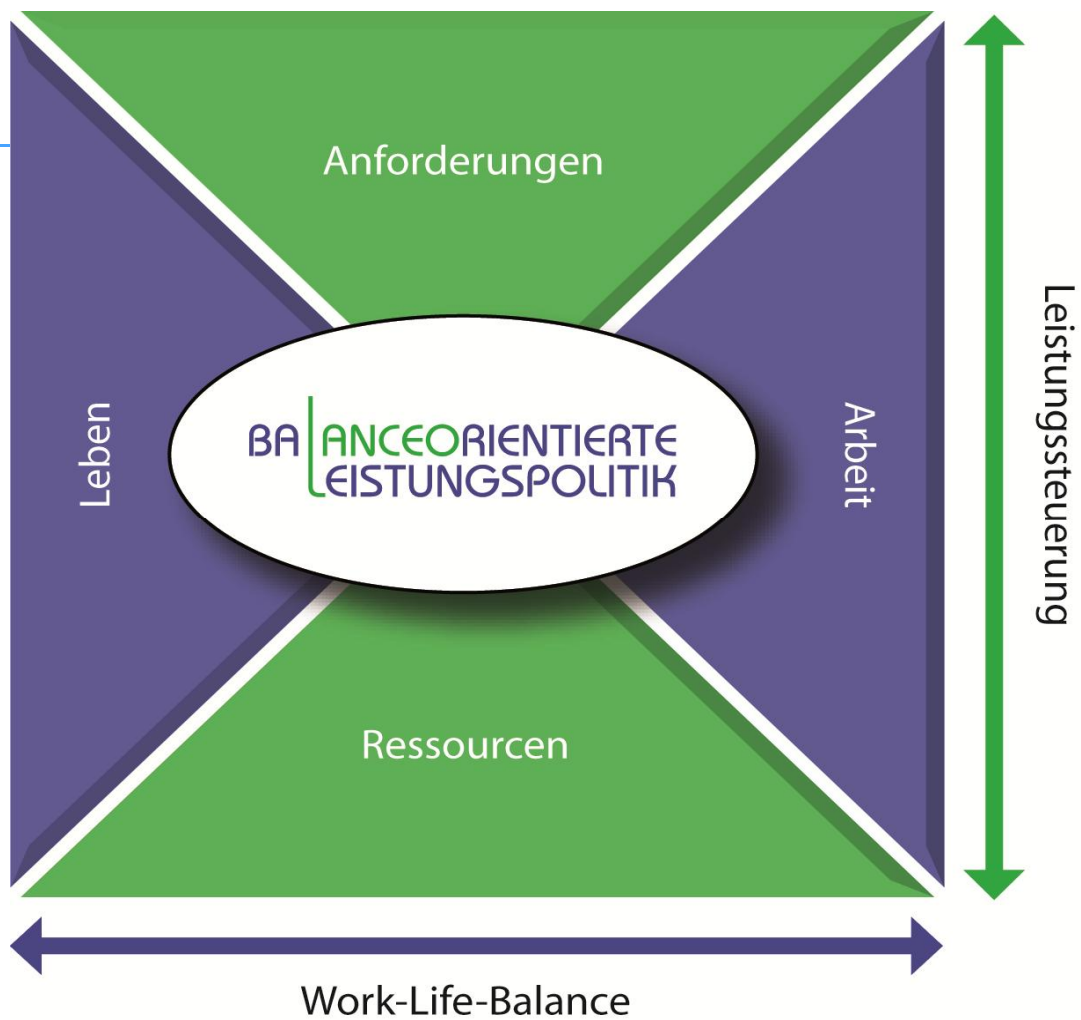
Ausprägung des Konflikts Arbeit ▶ Leben (Quelle „Balance-Check“ des Projekts Lanceo, Uni Freiburg)

www.lanceo.de



## Folgerungen:

- Work-Life-Balance kann nicht allein durch Arbeitszeitregeln gestaltet werden
- Integrative Verbindung von *Leistungspolitik* und Maßnahmen der *Work-Life-Balance* sind notwendig
  - Nur wenn das Verhältnis von Anforderungen und Ressourcen *in der Arbeit* stimmt, dann kann Arbeit und Leben ausbalanciert werden
- Integrative Verbindung von *individuellem Handeln* und *betrieblicher Steuerung* ist notwendig
  - Die Grenzziehungsleistungen müssen von den Beschäftigten selbst erbracht werden
  - Dabei können die aber nur dann erfolgreich sein, wenn im Betrieb Anforderungen und Ressourcen „stimmen“



## Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Wolfgang Menz  
ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München  
+49 (0) 89 272921-55

[wolfgang.menz@isf-muenchen.de](mailto:wolfgang.menz@isf-muenchen.de)

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

[www.lanceo.de](http://www.lanceo.de)

## Anhang



# ISFMÜNCHEN

## Zeit- und beanspruchungsbasierte negative Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben (Quelle: „Balance-Check“)

Negative Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben	①	②	③	④	⑤	M	SD
	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	teils-teils zu	trifft ziemlich zu	trifft völlig zu		
Angaben in Prozent							
1. Meine Arbeit hält mich mehr als mir lieb ist von meinen privaten Aktivitäten ab.	10,3	25,5	26,1	26,1	12,1	3,0	1,2
2. Ich muss private Aktivitäten ausfallen lassen, da ich so viel Zeit auf meine beruflichen Verpflichtungen verwenden muss.	14,6	19,5	37,2	18,9	9,8	2,9	1,2
3. Die Zeit, die ich meiner Arbeit widmen muss, hindert mich daran, zu gleichen Maßen privaten Verpflichtungen nachzukommen.	23,5		34,3	23,5	13,3	3,2	1,1
4. Wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, bin ich oft zu erschöpft, um privaten Verpflichtungen / Aktivitäten nachzukommen.	14,5	25,9	32,5	19,9	7,2	2,8	1,1
5. Ich bin oft emotional so ausgelaugt, wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, dass mich das daran hindert, mein Privatleben aktiv zu gestalten.	8,4	29,5	30,1	19,9	12,7	3,0	1,2
6. Durch den ganzen Druck bei der Arbeit bin ich manchmal, wenn ich nach Hause komme, zu gestresst, um die Dinge zu tun, die mir Spaß machen.	6,6	20,4	29,9	27,5	15,0	3,2	1,1