

## Projektabschlusskonferenz „Balance von Arbeit und Leben“, 19./20.2.2004 im WZB

### Neue Handlungsanforderungen bei flexiblen Arbeitszeiten

Eckart Hildebrandt, WZB

#### **Einführung in die Themenstellung**

Die Tagung findet zu einem Zeitpunkt statt, an dem Fragen der Arbeitszeitgestaltung zurück in die *öffentliche Debatte* gefunden haben, allerdings unter ganz veränderten Vorzeichen. Die letzten Jahre waren durch das Auslaufen der Versuche einer weiteren tariflichen Verkürzung der Wochenarbeitszeit geprägt, durch die faktische Verlängerung von Arbeitszeiten und das Auseinanderdriften von tariflicher und realer Arbeitszeit. Die damit verbundenen Argumente der individuellen Belastungsverringerung, der kollektiven Ausweitung von Freizeit als Wohlstandselement und der Beschäftigungseffekte von Arbeitszeitverkürzung in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit – diese Argumente haben ihre Legitimationskraft eingebüßt.

Die aktuelle Debatte wird von der Forderung nach einer generellen Verlängerung von Arbeitszeiten geprägt, der wöchentlichen und der Lebensarbeitszeit. Motiv sind hier eindeutig Kostensenkungen; entweder die Senkung des Stundenentgelts, indem mehr Stunden für gleiches Einkommen gearbeitet werden soll oder die Verringerung der betrieblichen Lohnsumme durch Arbeitszeitverkürzung mit entsprechender Einkommensenkung. Beides ist auf Betriebsebene, d.h. in betrieblichen Bündnissen schon vielfach zeitlich befristet und mit der Gegenleistung der Beschäftigungssicherung praktiziert worden. Auf gesellschaftlicher Ebene würde dies eine grundsätzliche Infragestellung unseres kulturellen Modells des Verhältnisses von Arbeit, Familie und Freizeit bedeuten. Die Arbeitszeitdiskussion ist in den Sog einzelbetrieblicher Wettbewerbsstrategien geraten, die Bedeutung entsprechender Veränderungen von Dauer und Lage der Arbeitszeit für alltägliche Lebensführung der Menschen bleibt unberücksichtigt. (Dominanz von Erwerbstätigkeit und Beschäftigungsfähigkeit).

Gleichzeitig und weitgehend unverbunden wird eine andere Debatte geführt: über die Bedeutungszunahme des Vereinbarkeitsthemas unter demographischen Aspekten. Steigende Frauenerwerbstätigkeit, veränderte Familienkonstellationen, steigende Bildungsanforderungen und Wertewandel haben zu einer Reproduktionskrise geführt. Die Vereinbarkeit von „Beruf und Familie“ soll daher durch die Verbesserung der Betreuungsinfrastruktur und durch familienfreundliche Arbeitszeiten verbessert werden.

Die Parallelität dieser Reformvorhaben – und es gibt weitere wie die gesundheits- und die Bildungsreform – führt zu einem generellen Spannungsverhältnis zwischen Beschäftigungsfähigkeit und Vereinbarkeit, das wir auch auf der individuellen Ebene wieder finden.

In den Betrieben findet eine *vielfältige und schleichende Flexibilisierung* statt. Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit bezeichnen wir die Verflüssigung gesellschaftlicher und individu-

eller Zeitrhythmen und Standards (so genannte Zeitinstitutionen wie Feierabend, Wochenende und Jahresurlaub).

Merkmale der schleichenden Flexibilisierung sind:

- Verlängerung der Betriebszeiten und Entkoppelung von den Arbeitszeiten mit Trend zur Verlängerung der Arbeitszeiten;
- die unmittelbare Anbindung von Volumen und Lage der Arbeitszeit an das Marktgeschehen;
- die Dezentralisierung der Arbeitszeitregulierung auf Betriebe, Abteilungen, Gruppen, Individuen;
- die Festlegung von Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeit findet unter dem Druck eines zunehmenden Machtungleichgewichts zwischen Betrieb und Individuum statt (Dauerarbeitslosigkeit, Umbau des Sozialstaats, betriebliche Bündnisse für Arbeit).

In den vielfältigen Formen der betrieblichen Flexibilisierung wird die Verträglichkeit der ökonomisch begründeten Strategien mit individuellen Lebensanforderungen und Lebensentwürfen der Beschäftigten mit entschieden. Dabei kommt es zu einem Spannungsverhältnis zwischen Flexibilisierung und Individualisierung. Im Mittelpunkt stehen drei *soziale Problemlagen*, die in der Formel der Balance von Arbeit und Leben fokussiert werden:

- 1) Die gesundheitlichen Belastungen durch die Verlängerung von Arbeitszeiten und ihre Unregelmäßigkeit;
- 2) die Destabilisierung der privaten Lebensführung durch die Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit und Leben;
- 3) die steigenden Entscheidungszwänge für alle betroffenen Beschäftigten, um ihr ganzes Leben „auf die Reihe zu bekommen“ und d.h. die Verallgemeinerung der Vereinbarkeitsproblematik.

Balance von Arbeit und Leben ist wesentlich in drei Kontexten thematisiert worden: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wertewandel und human resources management.

#### **Vier Prinzipien der work-life balance:**

- Eine klare Setzung betrieblicher Zielvorgaben ebenso wie die Darstellung der persönlichen Prioritäten der Beschäftigten;
- die Anerkennung der Beschäftigten als „ganze Menschen“ und d.h. die Unterstützung ihrer Interessen auch außerhalb des Betriebs;
- die beständige Gestaltung der Arbeit mit dem Ziel, sowohl die betrieblichen Prozesse zu verbessern wie die persönlichen Ziele zu erreichen;
- Begrenzung der Mehrarbeit.

(Friedman/Christensen/Degroot 1998, Hoff 2003)

Als Resümee aus den drei Ursprungsdiskursen können wir folgende systematische Elemente eines subjektorientierten *Konzepts* „*Balance von Arbeit und Leben*“ festhalten:

- 1) BAL beschreibt den aktiven Umgang von Individuen mit veränderten Konstellationen des Alltagslebens (bezogen auf Prozesse der Flexibilisierung, Entgrenzung und Subjektivierung).
- 2) BAL bezieht sich auf die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen einer Person und deren Vereinbarkeit.

- 3) Für die zeitliche Koordination der Anforderungen der verschiedenen Lebensbereiche sind die alltägliche und die biographische Perspektive zu unterscheiden. Balance bezieht sich im gängigen Verständnis auf die alltägliche Verteilung von Zeit zwischen den verschiedenen Anforderungen; Balance ist eine Koordinationsleistung durch Zeithandeln.
- 4) Veränderungen des Verhältnisses zwischen den Lebensbereichen einer Person entstehen einmal durch veränderte individuelle Prioritäten und Gewichtungen. Sie entstehen zum anderen durch veränderte Außenanforderungen wie flexible Arbeitszeiten.
- 5) Es sind grundsätzlich verschiedene Formen des Umgangs mit Grenzverschiebungen und Entgrenzungen möglich: die Verteidigung der alten Grenzen, die Akzeptanz von Grenzverschiebungen und die aktive Einrichtung neuer Grenzen und schließlich die Akzeptanz von Vermischung und Gleichzeitigkeit. Individuelle Voraussetzung des Balancierens ist die Entwicklung einer spezifischen, persönlichen Kompetenz des Umgangs mit Ungleichgewichten, Flexibilität und Diskontinuität.
- 6) Ziel des Balancierens ist die Erhaltung bzw. die Erhöhung von Lebensqualität in subjektiven Dimensionen (Zufriedenheit) und objektiven Dimensionen (Gesundheit, Karriere, gelungenes Privatleben). Damit hat das Konzept der Balance auch immer eine normative Aufladung in Richtung des „guten Lebens“.

Als Reaktion der Gewerkschaften auf die „einseitige Flexibilisierung“ der Arbeitszeiten folgte das Konzept der „regulierten Flexibilisierung“, um den Zugriff der Unternehmen auf das individuelle Arbeitsvermögen zu begrenzen und um eine Gegenleistung für betriebsorientierte Flexibilisierung festzuschreiben („Reziprozität“).

Eine Regelungsform sind die sich stark verbreitenden *Zeitkonten*: Versprechen des Interessenausgleichs zwischen betrieblichen Flexibilitäts- und individuellen Lebensinteressen, von Verfügbarkeit und Vereinbarkeit.

### Arbeitszeitformen im Vergleich (Angaben in %)

	1989	1995	1999
Vollzeitbeschäftigte	85	82	80
Teilzeitbeschäftigte	15	18	20
Gleitzeitarbeit	81	74	83
Nacht- und Schichtarbeit, regelm.	14	13	18
Samstagsarbeit, regelm.	30	32	35
Sonntagsarbeit, regelm.	12	15	16
Überstunden, regelm.	35	45	56
<b>Arbeitszeitkonten</b>			37
Normalarbeitszeitstandard	24	19	15

Quelle: Groß/Munz (1999): Arbeitszeit '99. Bundesweite repräsentative Befragung von 4.024 ArbeitnehmerInnen im Frühjahr 1999;  
nach: Arbeit & Ökologie-Briefe Nr. 24 vom 1.12.1999

Die angesparten Zeiten resultieren aus Gleitzeit, aus unregelmäßiger betrieblicher Arbeitszeitverteilung und aus Überstunden. Aus repräsentativen Erhebungen wissen wir, dass die Verbreitung von Zeitkonten mit der Betriebsgröße zunimmt, Betriebe mit einer Entkoppelung

von Arbeitszeit und Betriebszeit sowie schwankendem Arbeitsanfall überwiegen und dass Zeitkonten am häufigsten für qualifizierte Beschäftigte eingesetzt werden. Zeitkonten dienen in erster Linie der Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall, nur selten der Verlängerung der Arbeitszeiten (ISO 2002)

Stark explorativ ausgerichtete *Forschungsfragestellungen*:

- 1) Wie wird Arbeitszeitflexibilisierung in unterschiedlichen Branchen und Betriebstypen eingeführt und praktiziert? In welche Unternehmensstrategien sind sie eingebettet? Welches sind die zentralen Einflusskräfte auf die betrieblichen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung?
- 2) Wie sind die betrieblichen Aushandlungsprozesse angelegt, auf welchen Ebenen und unter wessen Beteiligung finden sie statt?
- 3) Wie gehen die Beschäftigten mit den neuen Anforderungen der Planung und Gestaltung von Zeit um; welche Zeitinteressen werden formuliert, welche Nutzungsformen von Zeitkonten sind vorfindlich. Welche Ähnlichkeiten und Differenzen lassen sich bei den verschiedenen Beschäftigtengruppen feststellen?
- 4) Welche Voraussetzungen und Folgen der Kontennutzung in der alltäglichen Lebensführung der Beschäftigten werden thematisiert, wie verändern Zeitkonten die Lebensqualität? Welche Auswirkungen haben sie auf die Zeitinstitutionen wie Feierabend, Wochenende und Urlaub?
- 5) Welche Lernprozesse finden im Zuge der Deregulierung der Arbeitszeiten statt, welche Fähigkeiten müssen Beschäftigten zur Erhöhung ihrer Zeitsouveränität entwickeln?

### **Methode entsprechend der explorativen Fragestellungen**

- Sektorübergreifende Auswahl von Fallstudien in Vorreiterbetrieben (betriebliche Konstellationen) für längere Nutzungen (Blockfreizeiten)
- Sozialstrukturell geschichtetes Sample von Beschäftigteninterviews (Geschlecht, Alter, Lebensform, Formalqualifikation)

### **Auswertungsperspektiven**

Auch in unseren Fallstudien haben wir eine weitgehend defensive Nutzung von Zeitkonten festgestellt. Dafür gibt es in der Literatur verschiedene Interpretationen, die sich auf strukturelle und subjektive Faktoren beziehen.

Solche Faktoren haben wir unter drei Perspektiven analysiert, die auch die Themenblöcke unserer Tagung bilden:

- Erstens die Perspektive des individuellen Zeithandelns;
- zweitens die Perspektive der Wechselwirkungen von Flexibilisierung und sozialen Beziehungen und
- drittens die Zeitregulierung in der betrieblichen Arena mit Fragen der Veränderung der Regulierungsebenen und des Verhältnisses von betrieblicher Zeitkultur zu den Prinzipien von BAL-Projekten.

Insgesamt können wir feststellen, dass die marktvermittelten Flexibilisierungsanforderungen der Arbeitszeiten von den Beschäftigten grundsätzlich nicht infrage gestellt werden, dass aber andererseits die Annahme, dass die betrieblichen Anforderungen weitgehend mit den individuellen Interessen zusammenfallen, nicht zutrifft. Dieser Konflikt bleibt aber begrenzt, weil

erstens die Beschäftigten nur sehr zurückhaltend eigenständige Zeitwünsche einbringen und zweitens weil sie bereitwillig die Anpassungsarbeit auf sich nehmen und langsam Gestaltungskompetenz entwickeln. Und d.h. dass die Gegenseitigkeit, die in betrieblichen Konzepten der Balance enthalten ist, bisher weder im Management noch bei den Beschäftigten verankert ist. Daher geht bisher auch die Gleichung Zeitoptionalität gleich Zeitsouveränität gleich mehr Lebensqualität nur wenig auf. Die bisher praktizierten Formen der „regulierten Flexibilisierung“ reichen dafür nicht aus.

Bevor wir zu den Resultaten im Einzelnen kommen, wollen wir unsere speziellen Fragestellungen in die Ergebnisse anderer Studien einbetten, die insbesondere zu Fragen der Kontennutzung und der Vereinbarkeit durchgeführt worden sind.

# Neue Handlungsanforderungen bei flexiblen Arbeitszeiten

Eckart Hildebrandt

Materialien zum Einleitungsbeitrag

Projektabschlussstagung „Balance von Arbeit und Leben“  
19./20.2.2004 in Berlin

BAL-Abschlusskonferenz Einleitungstitel.ppt

**WZB**  
Wissenschaftszentrum  
für Sozialforschung

Institut für Sozialforschung  
und Sozialwirtschaft e.V.  
Saarbrücken

*iso*

Universität Hannover **I.I.I**  
Institut für Soziologie

Projekt  
**BAL**

Feb. 2004

## Arbeitszeitformen im Vergleich (Angaben in %)

	1989	1995	1999
Vollzeitbeschäftigte	85	82	80
Teilzeitbeschäftigte	15	18	20
Gleitzeitarbeit	81	74	83
Nacht- und Schichtarbeit, regelm.	14	13	18
Samstagsarbeit, regelm.	30	32	35
Sonntagsarbeit, regelm.	12	15	16
Überstunden, regelm.	35	45	56
<b>Arbeitszeitkonten</b>			37
Normalarbeitszeitstandard	24	19	15

Quelle: Groß/Munz (1999): Arbeitszeit '99. Bundesweite repräsentative Befragung von 4.024 ArbeitnehmerInnen im Frühjahr 1999;  
nach: Arbeit & Ökologie-Briefe Nr. 24 vom 1.12.1999

BAL-Abschlusskonferenz Einleitung.ppt



Institut für Sozialforschung  
und Sozialwirtschaft e.V.  
Saarbrücken



Universität Hannover **IFL**  
Institut für Soziologie

„Balance von Arbeit und Leben“  
19./20.2.2004 in Berlin

Projekt  
**BAL**  
Feb. 2004

## Merkmale der Flexibilisierung

- Vermarktlichung
- Verringerung der Fixkosten
- Dezentralisierung der Arbeitszeitregulierung
- Ungleichverteilung
- Machtungleichgewicht

BAL-Abschlusskonferenz Einleitung.ppt



Institut für Sozialforschung  
und Sozialwirtschaft e.V.  
Saarbrücken



Universität Hannover **IFL**  
Institut für Soziologie

„Balance von Arbeit und Leben“  
19./20.2.2004 in Berlin

Projekt  
**BAL**  
Feb. 2004

## Elemente eines subjektorientierten Konzepts der „Balance von Arbeit und Leben“

- Aktiver Umgang von Individuen mit veränderten Konstellationen des Alltagslebens
- Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen
- Alltägliche und biografische Perspektive
- Formen des Umgangs mit Verschiebungen von Zeitgrenzen und Entgrenzungen
- Persönliche Kompetenz
- Lebensqualität

BAL-Abschlusskonferenz Einleitung.ppt

## Vier Prinzipien der Work-Life Balance

- Eine klare Setzung betrieblicher Zielvorgaben ebenso wie die Darstellung der persönlichen Prioritäten der Beschäftigten
- Die Anerkennung der Beschäftigten als „ganze Menschen“ und d.h. die Unterstützung ihrer Interessen auch außerhalb des Betriebs
- Die beständige Gestaltung der Arbeit mit dem Ziel, sowohl die betrieblichen Prozesse zu verbessern wie die persönlichen Ziele zu erreichen
- Begrenzung der Mehrarbeit

(Friedman/Christensen/Degroot 1998, Hoff 2003)

BAL-Abschlusskonferenz Einleitung.ppt

## Forschungsfragestellungen

- Unternehmensstrategien, Einflusskräfte auf die betrieblichen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung
- Betriebliche Aushandlungsprozesse
- Zeitinteressen und Nutzungsformen von Zeitkonten verschiedener Beschäftigtengruppen
- Zeitkonten und Lebensqualität
- Lernprozesse und Fähigkeiten

BAL-Abschlusskonferenz Einleitung.ppt

## Untersuchte Betriebe nach Branchenzugehörigkeit und praktizierten Arbeitszeitmodellen

	<b>Branche</b>	<b>Arbeitszeitmodell</b>
<i>Betrieb A</i>	Traditionelles Großunternehmen in der Industrie	Vergleichsweise flexible Arbeitszeitregelung
<i>Betrieb B</i>	Traditionelles Dienstleistungsunternehmen (Finanzen)	Für die Branche fortschrittliche Arbeitszeitregelung
<i>Betrieb C</i>	Traditionelles Dienstleistungsunternehmen (Pfleger)	Dezentrale Dienstplangestaltung
<i>Betrieb D</i>	Modernes Dienstleistungsunternehmen (IT)	Vergleichsweise enge Arbeitszeitregelung
<i>Betrieb E</i>	Modernes Dienstleistungsunternehmen (IT)	Sehr flexible, dezentrale Arbeitszeitregelung

BAL-Abschlusskonferenz Einleitung.ppt

## Sample der Untersuchung: Beschäftigtenbefragung (n=73)

Merkmal	Variablen	Anzahl
<i>Geschlecht</i>	Weiblich	41
	Männlich	32
<i>Familienstand</i>	Ledig	32
	Verwitwet	1
	Verheiratet	34
	Geschieden	6
<i>Alter</i>	17-25 Jahre	4
	26-35 Jahre	25
	36-45 Jahre	30
	46-55 Jahre	11
	Älter als 55 Jahre	3
<i>Höchster erreichter (Hoch-)Schulabschluss*</i>	Hauptschule	9
	Realschule	23
	Realschule plus Fachabitur	4
	Abitur	5
	Hochschulstudium	32

\* Hier muss man beachten, dass es sich bei dem Schulabschluss häufig nicht um den *letzten* Ausbildungsabschluss der Befragten handelt und inzwischen meist eine Weiterqualifizierung, vor allem im Bereich der beruflichen Laufbahn, stattgefunden hat.

BAL - Abschlusskonferenz Einleitung.ppt