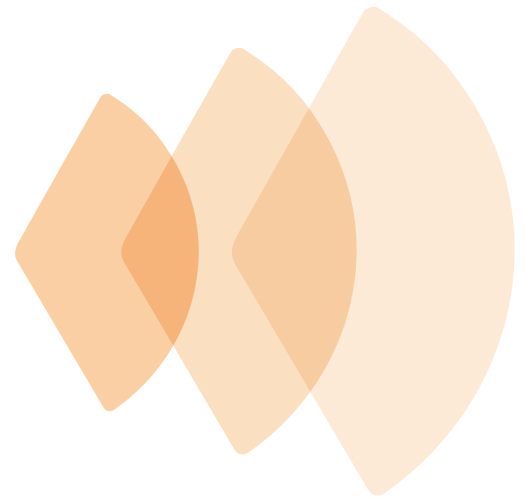




## Zeitautonomie und Work-Life-Balance

Impulse für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen in NRW

Dagmar Weßler-Poßberg



### Auf einen Blick

- Work-Life-Balance (WLB) ist ein Konzept, mit dem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ihre Potenziale für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik gezielt nutzen können.
- Wesentlich ist das Bewusstsein für die im Lebensverlauf unterschiedlichen Zeitbedürfnisse und die Gleichwertigkeit von flexiblen und planbaren Arbeitszeiten.
- Wichtiger als ein breites Maßnahmenangebot sind Strukturen zur Aushandlung von Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen auf Augenhöhe.

### Die Bedeutung von Zeitautonomie im Lebensverlauf

Die Balance von Berufs- und Privatleben ist für Unternehmen ein wichtiger Faktor, wollen sie sich als attraktive Arbeitgeber\_innen positionieren. Für Beschäftigte ist eine lebensphasengerechte Zeitautonomie die Grundbedingung, um den wechselnden Verantwortlichkeiten im Berufs- und Privatleben gerecht werden zu können. Die Zeitstrukturen in Unternehmen beeinflussen langfristig die Entwicklungs- und Lebensplanungsmöglichkeiten der Menschen.

Flexible Arbeitszeiten und ein mehr oder weniger selbstbestimmter Umgang mit der Arbeitszeit sind heute fast schon Normalität. Individuelle Arbeitszeiten allein führen jedoch nicht zu echter Zeitsouveränität und münden nicht automatisch in eine

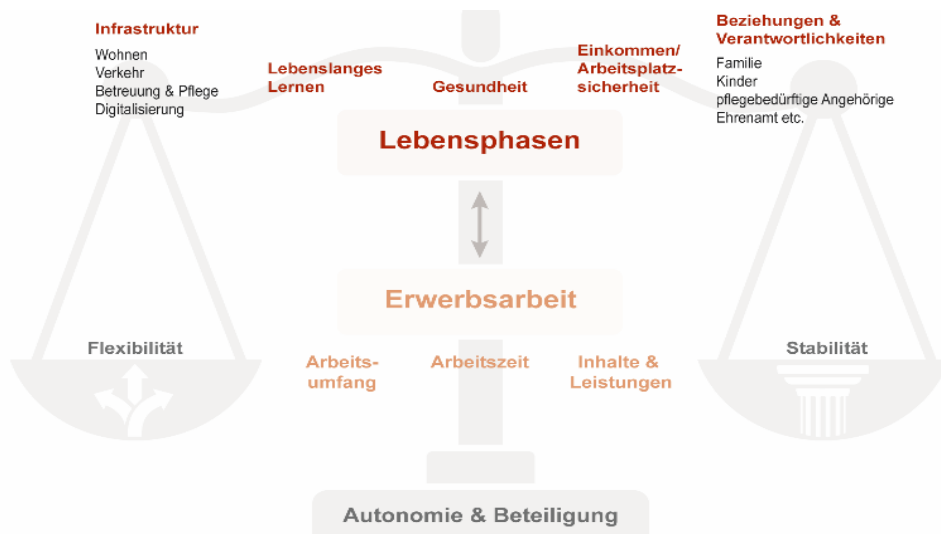
ausreichende Balance von Arbeits- und Lebenszeit. Die Zeitsouveränität erschließt sich erst in der Lebensverlaufsperspektive durch die Gestaltungsmöglichkeiten von Zeit im Kontext der jeweiligen Arbeits- und Lebenssituation. (Mit Lebensverlaufsperspektive ist die durch biografische Ereignisse geprägte Entwicklungsrichtung des Lebensverlaufs gemeint.)

### Work-Life-Balance – Ausgangslage in KMU

Der Begriff Work-Life-Balance (WLB) bedeutet, dass die Beschäftigten ihre Zeitvorstellungen und das angestrebte Gleichgewicht zwischen den Lebenssphären Privat- und Berufsleben unter sich verändernden Bedingungen immer wieder neu ausbalancieren können. Betriebliche Konzepte zur Unterstützung der Work-Life-Balance werden auch unter dem Begriff der lebensphasenorientierten Personalpolitik gefasst. Solche Maßnahmen sind in Großunternehmen weiter verbreitet als in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). In KMU fehlt es oftmals an personellen Ressourcen und an Kapazitäten für die Aneignung des notwendigen Fach- und Umsetzungswissens. Andererseits gelten die flachen Hierarchien und die engen informellen Kontakte in KMU als Potenzial für eine schnelle, informelle und individuelle Unterstützung der WLB. Im Kontext des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte haben sich flexible Arbeitszeiten und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auch für KMU zu einem wichtigen Faktor der Positionierung als attraktive Arbeitgeber\_innen entwickelt. Dies schlägt sich auch in einem gesteigerten Interesse der KMU an WLB-bezogener Beratung und Unterstützung nieder.



**ABB. 1**  
Work-Life Balance im Lebensverlauf  
Quelle: Prognos 2019



### Fragestellung und methodisches Vorgehen

Für die über 3,6 Mio. Beschäftigten in den rund 700.000 KMU Nordrhein-Westfalens stellt sich die Frage, ob sich die aktuellen Beratungsinhalte und -strukturen als zielführend für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik erweisen. Anhand verschiedener Studienergebnisse sowie in ergänzenden Interviews mit Personalverantwortlichen wurde im Vorfeld unserer Studie der Status der Work-Life-Balance in KMU in NRW ermittelt. Im Hauptteil der Studie wurde die an KMU gerichtete ‚Ratgeberliteratur‘ (Arbeitshilfen, Handlungsempfehlungen etc.) zum Thema WLB dahingehend untersucht, wie umfassend und zielführend die Erkenntnisse der WLB-Forschung darin berücksichtigt werden. Hierzu wurden insgesamt fünf zwischen 2008 und 2015 erschienene einschlägige Publikationen analysiert, die entweder von öffentlich-rechtlichen oder von arbeitgeber- bzw. arbeitnehmernahen Institutionen herausgegeben worden sind. Darüber hinaus wurden die vorhanden landesweiten Unterstützungsstrukturen für KMU in NRW im Hinblick auf ihre Erfolgswirksamkeit in der Beratung von KMU betrachtet. Die aus den Ergebnissen der empirischen Analyse abgeleiteten Empfehlungen beinhalten sowohl inhaltliche Elemente, die eine Beratung speziell für KMU umfassen sollte, als auch Hinweise auf dazu zweckmäßige und erfolgversprechende Beratungsstrukturen in NRW.

### Ergebnisse und Empfehlungen

#### Wirtschaftliche Argumente

WLB-Maßnahmen werden oftmals mit dem Versprechen einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit an KMU herangetragen. In

der Win-Win-Situation werden auf der Beschäftigten-seite mehr zeitliche Flexibilität und mehr Leistungsbereitschaft und auf der Arbeitgeber\_innenseite eine höhere Produktivität einander gegenübergestellt. Dies verleitet allerdings zu dem Eindruck, dass WLB in erster Linie eine Strategie zur (individuellen) Leistungssteigerung sei. Vorteilhaft ist daher, wenn die arbeitgeberseitigen Vorteile konkret anhand betriebswirtschaftlicher Effekte, wie einer geringeren Fluktuation, niedrigeren Krankheitsraten oder einer höheren Kundenorientierung, beschrieben werden. Dadurch wird deutlich, dass der unternehmensseitige Gewinn nicht auf einer höheren Produktivität einzelner Angestellter basiert, sondern auf mehr Wirtschaftlichkeit in der Personaladministration sowie auf einer potenziell erfolgreicherer Rekrutierung und Bindung von Fachkräften.

#### Bedürfnisse verschiedener Beschäftigtengruppen

WLB-Maßnahmen werden in der Beratung überwiegend für die Zielgruppe der hochqualifizierten Beschäftigten konzipiert. Hier wird zwischen den Bedürfnissen von Müttern, Vätern und älteren Beschäftigten unterschieden. Gering qualifizierte Beschäftigte werden demgegenüber ausschließlich im Zusammenhang mit Schichtdienstmodellen erwähnt. Den Balancebedürfnissen von geringfügig Beschäftigten wird keine Bedeutung beigemessen, obwohl viele von ihnen mehreren Beschäftigungsverhältnissen nachgehen oder von Arbeit auf Abruf betroffen sind.

Für die Zeitbedürfnisse von Frauen und Männern wird im Rahmen ihrer Verantwortung als Eltern ein Bewusstsein geschaffen. In der Regel ist dies auf die Fürsorgeverantwortung für



kleine Kinder begrenzt. Mütter sollen vor allem durch Teilzeitangebote von der grundsätzlichen Entscheidung zwischen Kinderbetreuung und Beruf befreit werden, Väter sollen durch ein offensives Bewerben der Elternzeit sowie Führungsmöglichkeiten in Teilzeit die Chance erhalten, sich mehr in der Familie engagieren zu können. Junge Beschäftigte ohne Kinder werden demgegenüber mehrheitlich als leistungsorientierte und leistungsfähige Generation charakterisiert, die ihre Arbeitszeiten mit Freizeitaktivitäten oder ehrenamtlichen Aktivitäten abstimmen will.

Um Zeitbedürfnisse von älteren Beschäftigten geht es zu meist im Zusammenhang mit der Verantwortung für die Pflege von Angehörigen. Ältere Beschäftigte sind aufgrund der ihnen zugeschriebenen sinkenden Arbeitsmotivation zugleich die einzige Gruppe, für die aufgezeigt wird, dass zeitliche Wahloptionen (z. B. Teilzeit, weniger/keine Schichtarbeit) und Leistungserwartungen aufeinander abgestimmt werden müssen.

Vorgefasste, unterschiedslose Zuschreibungen von bestimmten Zeitbedürfnissen in bestimmten Lebensphasen können vermieden werden, wenn die Beschäftigten selbst gefragt werden. Dies muss nicht immer die groß angelegte Beschäftigtenbefragung sein, sondern kann auch in Mitarbeiter- und Teamgesprächen erfolgen. Auch die Empfehlung von Pfielots\_innen vermittelt die Botschaft, dass über die Zeit- und Balancebedürfnisse gesprochen werden darf und muss. Pfielots\_innen sind erste Ansprechpersonen und Botschafter\_innen für Kollegen und Kolleginnen mit Pflegeverantwortung.

Der Wandel von Verantwortung und Interessen der Beschäftigten über verschiedene Lebensphasen hinweg wird insgesamt noch zu wenig in der Beratung aufgegriffen. So findet zum Beispiel die Tatsache, dass die Lebensarbeitszeit immer länger wird und gleichzeitig die Kinderbetreuung durch Großeltern für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vieler Beschäftigten unverzichtbar ist, bisher keine Beachtung.

### Zeitautonomie und Mitbestimmung

Zentral in der Beratung ist die Botschaft, dass flexible Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben wichtige Freiräume für die Beschäftigten schaffen, die erforderlich sind, um die wechselseitigen Hemmnisse und Belastungen zu mildern. Dem entgegen wird der Bedarf an zuverlässigen Grenzen und dem Schutz des Privaten zwar in neuerer Zeit wieder mehr diskutiert, dieses Thema ist aber in der Beratung von KMU nur teilweise präsent. Flexibilität als Generallösung für die WLB suggeriert, dass Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitautonomie das Gleiche seien. Wichtig ist demgegenüber zu vermitteln, dass, erstens, Balance kein für alle Beschäftigten gleich definierter Zustand im Verhältnis von

Beruf und Familie ist, sondern unterschiedliche Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten eröffnen muss, und dass, zweitens, Beschäftigte die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben permanent aktiv gestalten, sei es mit oder ohne Unterstützung ihres Arbeitgebers bzw. ihrer Arbeitgeberin.

In der Beratung werden dazu die notwendige Sensibilisierung und Kommunikationsfähigkeit der Unternehmensleitung und der Führungskräfte betont. Seltener ist der Hinweis, dass auch die Beschäftigten ihre Einstellung zu den unterschiedlichen Lebenssphären und deren Verhältnis zueinander reflektieren sollten und dass sie in der Vertretung ihrer eigenen Interessen gestärkt werden müssen. Hier können KMU ihr Potenzial der flachen Hierarchien gezielt nutzen und das Selbstregulierungspotenzial auf der Ebene von Teams bzw. Abteilungs- und Tätigkeitsbereichen aktivieren.

Während das Macht- und Aushandlungsverhältnis zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber\_innen in der Gestaltung von Arbeitsumfang und Arbeitszeit in der Beratung noch wenig thematisiert wird, kann in den KMU durchaus ein wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung von Aushandlungs- und Beteiligungsprozessen festgestellt werden. Wie in den Interviews deutlich wurde, sind den KMU der Austausch mit den Beschäftigten und die Mitarbeiter\_innenbeteiligung bei der Entwicklung von Maßnahmen ein wichtiges Anliegen. Nicht durchkonzipierte Angebote und Instrumente stehen im Fokus, sondern vielmehr Aushandlungsfragen, die auf gegenseitigen Nutzen setzen. Sowohl institutionalisierte Strukturen als auch eine familienbewusste Unternehmenskultur werden hierfür als wichtige Voraussetzungen wahrgenommen.

### KMU-gerechte Umsetzung von Work-Life-Balance

Übereinstimmend folgt die Beratung der Erfahrung, dass die in Großunternehmen entwickelten und etablierten WLB-Maßnahmen nicht einfach auf KMU übertragen werden können. Fehlende personelle und zeitliche Ressourcen und das Fehlen von geschultem Personal erfordern die Entwicklung eigener passgenauer Möglichkeiten für KMU.

Dazu wird immer wieder auf das besondere Potenzial von KMU für die Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen aufgrund der weniger komplexen Strukturen und der flachen Hierarchien hingewiesen und die Nutzung niedrigschwelliger Instrumente empfohlen (wie z. B. der Einsatz von Mitarbeiter\_innen in der Funktion eines/einer themenspezifischen Beschäftigtenbeauftragten).

Wie die Strukturen systematisch genutzt werden können, wird in wenigen Zusammenhängen aufgezeigt. Neben den Emp-



fehlungen zur Gestaltung von Austausch- und Mitbestimmungsstrukturen wäre die Anregung an KMU sinnvoll, sich mit der Zusammensetzung ihrer Belegschaft auseinanderzusetzen. Im Rahmen der Studie betonten Personalverantwortliche in KMU die Vorteile eines ähnlichen Alters- und Qualifikationsniveaus der Beschäftigten. Dies erleichtere es sowohl, ein gemeinsames Verständnis für die Balancebedürfnisse zu entwickeln als auch, passende Lösungen gemeinsam zu tragen. Neben der Aussicht, dass die augenscheinlich momentan noch mögliche passende Auswahl im Bewerbungsverfahren angesichts des Fachkräftemangels schwieriger werden könnte, sollten die Vorteile einer heterogenen und vielfältig zusammengesetzten Belegschaft aufgezeigt werden. In einer alters- und geschlechtergemischten Belegschaft sind zwar auch die Zeit- und Balancebedürfnisse vielfältiger, diese müssen aber auch seltener ausgeglichen werden.

Zwei wesentliche Erfolgsfaktoren in der regionalen Beratung sind die Vernetzung von KMU und die Kooperation von fachspezifischen Projekten mit Wirtschaftsakteuren und Institutionen (Wirtschaftsförderung, Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Gewerkschaften), die das Vertrauen der KMU genießen. Die in den Regionen schon teilweise etablierte Vernetzung von KMU trägt nicht nur zu einem praxisingerechten Austausch und einer höheren Motivation der Unternehmen bei, sondern fördert auch kostensparende Verbundlösungen für Maßnahmen, die KMU allein nicht tragen könnten.

Die in der einschlägigen Ratgeberliteratur angeführten Praxisbeispiele für betriebliche WLB-Maßnahmen beziehen sich überwiegend auf Großunternehmen und deren Handlungsmöglichkeiten. Dies gilt vor allem auch für die Einsatzmöglichkeiten neuer Kommunikationstechnologien und die Abstimmung von betrieblichen Regelungen zum Umgang mit den sich dadurch verschiebenden Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Ebenfalls fehlt es an eindeutigen Hinweisen auf rechtliche Ansprüche der Beschäftigten, so dass geltende rechtliche Verpflichtungen der Unternehmen als freiwillige Maßnahmen und Leistungen wahrgenommen werden.

Besonders praxisnah und handlungsanleitend scheint eine in der Arbeits- und Organisationspsychologie verankerte Beratung zu sein. Konzepte wie der Index Gute Arbeit, das Haus der Arbeitsfähigkeit oder der psychologische Vertrag beziehen sich auf die unterschiedlichen Balancebedürfnisse der Beschäftigten und berücksichtigen auch die Rahmenbedingungen wie Arbeitsplatzsicherheit, Einkommens- und Entwicklungsmöglichkeiten.

## Beratungsstrukturen in NRW

Die Erfahrungen der beratenden Institutionen in Nordrhein-Westfalen zeigen einen Bedarf der KMU an zeitsparenden und kostenlosen Angeboten. Notwendig sind schnell zugängliche und zeitlich unabhängige Informationen sowie eine auf die regionalen Bedingungen abgestimmte individuelle Beratung vor Ort.

Nordrhein-Westfalen verfügt dazu bereits über erfolgreiche Strukturen: das überregionale Informationsangebot Netzwerk Chancen durch Vereinbarkeit, die auf KMU und die Erwerbstätigkeit von Frauen ausgerichteten Kompetenzzentren Frau und Beruf und die an die Unternehmensverantwortung appellierenden CSR-Kompetenzzentren. Im Austausch miteinander können geeignete Beratungsinhalte und Formate weiterentwickelt und Überangebote abgebaut werden.

Eine fachspezifische Perspektive, wie z. B. Gleichstellung oder Corporate Social Responsibility, gewährleistet den Ausgleich von sozialpolitischen und wirtschaftspolitischen Interessen in der Beratung von KMU. Denn gegenüber den betonten wirtschaftlichen Chancen gilt es auch, Work-Life-Balance stärker als Handlungsfeld originärer und steigender gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen hervorzuheben und gerade in KMU ein Bewusstsein für die gesellschaftliche Relevanz des eigenen Handelns zu fördern.

---

### Über die Autorin

**Dr. Dagmar Weßler-Poßberg** - Themenfeldleitung Gesellschaftspolitik bei der Prognos AG.

---

### Impressum

Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (e.V.),  
Kronenstraße 62, 40217 Düsseldorf, Telefon: 0211 99450080,  
E-Mail: [info@fgw-nrw.de](mailto:info@fgw-nrw.de), [www.fgw-nrw.de](http://www.fgw-nrw.de)

**Geschäftsführender Vorstand:** Prof. Dr. Dirk Messner,  
Prof. Dr. Ute Klammer (stellv.)

**FGW-Themenbereich:** Vorbeugende Sozialpolitik  
Prof. Dr. Ute Klammer, Vorstandsmitglied (Hrsg.)

Ralitsa Petrova-Stoyanov, wissenschaftliche Referentin (Hrsg.)

**Layout:** Olivia Pahl, Referentin für Öffentlichkeitsarbeit

**Förderung:** Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**Erscheinungsdatum:** Düsseldorf, Mai 2019

**ISSN:** 2510-4098

---

**Erfahren Sie mehr in der Studie:**

FGW-Studie Vorbeugende Sozialpolitik 24  
[www.fgw-nrw.de/studien/sozialpolitik24.html](http://www.fgw-nrw.de/studien/sozialpolitik24.html)

