

Flexibilität und Autonomie in der Arbeitszeit: Gut für die Work-Life Balance?

Analysen zum Zusammenhang von Arbeitszeit-
arrangements und Work-Life Balance in Europa

Yvonne Lott

Abstract

Flexibilität und Autonomie in der Arbeitszeit haben das Potenzial, Beschäftigte in ihrer Work-Life Balance zu unterstützen. Aber tun sie das auch tatsächlich? Forschungsergebnisse zeigen: Flexibilität und Autonomie in der Arbeitszeit sind generell mit einer guten Work-Life Balance verbunden. Jedoch gilt dies für Männer in der Regel weniger als für Frauen. Zudem spielen Arbeitsmarkt- und Familienpolitik, Sozialpartnerschaft und die betriebliche Arbeitsorganisation für den Zusammenhang zwischen Arbeitszeitautonomie und Work-Life Balance eine entscheidende Rolle. Gewerkschaften und Mitbestimmung haben damit die Möglichkeit und auch die Aufgabe die Flexibilisierung der Arbeitszeit im Interesse der Beschäftigten zu gestalten. So muss für eine Arbeitsorganisation gesorgt werden, die die Vorteile von Arbeitszeitautonomie zur Geltung bringt. Gewerkschaften und Betriebsräte sollten letztlich eine Betriebskultur fördern, in der Männer ermuntert werden, Arbeitszeitautonomie für ihre Aktivitäten außerhalb der Arbeit tatsächlich auch zu nutzen.

Einleitung

Die steigende Frauenerwerbsarbeit und die damit einhergehende Verbreitung von Zweiverdiener-Familien haben das Thema Work-Life Balance in den Mittelpunkt der öffentlichen und politischen Debatte gerückt. Beschäftigte brauchen Arbeitszeiten, die die Integration von Arbeit und familiären Verpflichtungen unterstützen. Dies betrifft nicht allein erwerbstätige Frauen, die nach wie vor vorwiegend die Sorgeverantwortung für Kinder und pflegebedürftige Angehörige übernehmen. Auch immer mehr Männer wünschen sich mehr Zeit für die Familie (Hobson 2013). Die veränderten Anforderungen des Arbeitsmarktes erfordern ebenfalls eine bessere Integration von Arbeit und anderen Lebensbereichen. Beschäftigte wechseln immer öfter Tätigkeiten und Positionen im Laufe ihres Erwerbslebens (Diewald 2013). Weiterbildungen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fit für einen flexiblen Arbeitsmarkt machen, sind damit von großer Bedeutung. Auch hierfür brauchen Beschäftigte Zeit.

Politik und Sozialpartner haben die sich wandelnden Zeitbedarfe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern längst erkannt. Die Europäische Kommission verpflichtet die Mitgliedstaaten im Rahmen der Europe 2020 strategy dazu, die Work-Life Balance zu fördern (European Commission 2010). Demografietarifverträge der chemischen Industrie oder der Metallindustrie unterstützen – neben dem Übergang in den Ruhestand – Weiterbildungsphasen im Erwerbsverlauf. Darüber hinaus zielt eine Reihe von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zur Regulierung von Arbeitszeiten auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Klenner et al. 2013).

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist eine zentrale Stellschraube für eine gute Work-Life Balance. Insbesondere Flexibilität und Autonomie bei der Arbeitszeitgestaltung haben das Potenzial, dass Beschäftigte Arbeit und andere Lebensbereiche gut vereinbaren können. Wer flexibel in der Gestaltung der Arbeitszeit ist oder gar selbst über die Arbeitszeit bestimmt, hat die Möglichkeit, familiären Verpflichtungen nachzukommen, sich weiterzubilden oder eine ehrenamtliche Tätigkeit auszuüben. Flexible und selbstbestimmte Arbeitszeiten können aber auch Gefahren bergen. Zwar zeigen Studien, dass vor allem zeitliche Flexibilität und auch Autonomie die Work-Life Balance fördern (Hill et al. 2001; Russell et al. 2009). Jedoch weisen andere Studien darauf hin, dass diese Arbeitszeitarrangements häufig zu Überstunden, Arbeitsintensivierung und Stress führen (White et al. 2003; Gregory und Milner 2009).

Welcher Zusammenhang besteht nun zwischen Flexibilität und Autonomie in der Arbeitszeit und Work-Life Balance? Sind flexible und selbstbestimmte Arbeitszeiten mit einer besseren Work-Life Balance verbunden als feste Arbeitszeiten? Forschungsergebnisse auf Basis des European Working Condition Survey (EWCS) im Jahr 2010 geben hierzu eine klare Antwort: Flexibilität und Autonomie in der Arbeitszeit sind für Beschäftigte gegenüber festen Arbeitszeiten von deutlichem Vorteil (Lott 2014, 2014a).

Der vorliegende WSI Report untersucht, ob dies für alle Beschäftigtengruppen gilt. Außerdem werden Unterschiede zwischen den europäischen Ländern aufgezeigt. Auch wird die Rolle der Arbeitsorganisation für die Nutzung von flexiblen und selbstbestimmten Arbeitszeiten durch die Beschäftigten erläutert. Hierzu wird die Interviewfrage, die abhängig Beschäftigte in 34 Ländern beantwortet haben, genauer unter die Lupe genommen: „Wie gut passen Ihre Arbeitszeiten zu Ihren familiären oder sozialen Verpflichtungen außerhalb der Arbeit?“ Dieser Report wird sich also mit dem *zeitlichen* Gleichgewicht zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen beschäftigen. Wichtig ist hierbei, dass nicht allein nach familiären, sondern auch allgemein nach sozialen Verpflichtungen gefragt wurde. Dies kann ehrenamtliche Tätigkeiten ebenso einschließen wie Weiterbildungen neben dem Beruf.

Der Report ist wie folgt gegliedert: In drei Kapiteln werden Faktoren vorgestellt, die sowohl die Arbeitsbedingungen als auch die Work-Life Balance von Beschäftigten in Betrieben prägt. Diese Faktoren sind (1) Gender, (2) Wohlfahrtsstaatspolitik und (3) Arbeitsorganisation. Dabei werden die Ergebnisse auf Basis des EWCS zusammengefasst und der Zusammenhang von Arbeitszeitarrangements und Work-Life Balance (a) von Frauen und Männern, (b) in vier europäischen Ländern (Deutschland, den Niederlanden, Großbritannien und Schweden) und (c) in Kombination mit zentralen Instrumenten einer leistungsorientierten Arbeitsorganisation diskutiert. In einem abschließenden Fazit wird die Bedeutung der Ergebnisse für sozialpartnerschaftliches und gewerkschaftliches Handeln beleuchtet.

Das Ziel des vorliegenden WSI Reports ist, einen Überblick über die zentralen Ergebnisse der Analysen auf Basis des EWCS zu geben. Leser, die eine detaillierte Beschreibung der Ergebnisse und vor allem Informationen zu den Analysemethoden wünschen, können diese bei Lott (2014 und 2014b) finden.

1. Arbeitszeitarrangements und Gender

Tabelle 1 zeigt, dass Frauen am häufigsten eine gute Work-Life Balance haben, wenn sie entweder flexibel oder selbstbestimmt in ihren Arbeitszeiten sind. Flexible Arbeitszeiten sind hier im Sinne von Gleitzeit zu verstehen. Selbstbestimmte Arbeitszeiten haben Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit völlig autonom regulieren können. Knapp 91 Prozent der Frauen mit flexiblen Arbeitszeitarrangements und 90 Prozent der Arbeitnehmerinnen mit selbstbestimmten Arbeitszeiten geben an, ein gutes zeitliches Gleichgewicht zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen zu haben. Bei Männern zeigt sich hingegen ein anderes Bild. Nur wenn Arbeitszeiten flexibel gestaltbar sind, haben auch Männer eine bessere Work-Life Balance als mit festen Arbeitszeiten. 86 Prozent der Männer mit flexiblen Arrangements sagen, dass ihre Arbeitszeit gut oder sehr gut zu den Aktivitäten außerhalb der Arbeit passt. Dies trifft jedoch nur auf knapp 78 Prozent der Männer mit festen Arbeitszeiten zu. Am schlechtesten ist die Work-Life Balance aber mit selbstbe-

stimmten Arbeitszeiten; lediglich 76 Prozent der Männer mit selbstbestimmten Arbeitszeiten beschreiben ihre Work-Life Balance als gut.

Tabelle 1: Zusammenhang zwischen Arbeitszeitarrangements und einer guten Work-Life Balance in allen EWCS Ländern

Arbeitszeitarrangements	Männer	Frauen
in %		
Fest	77,98	82,44
Flexibel	86,44	91,44
Selbstbestimmt	76,34	90,38

Anmerkung: Lott (2014); für alle EWCS Länder gewichtet; Daten: EWCS 2010

Hierbei muss berücksichtigt werden, dass der beobachtete Geschlechterunterschied mit anderen Unterschieden zwischen Frauen und Männern in Zusammenhang stehen kann. So ist der Arbeitsumfang von Frauen deutlich geringer als derjenige von Männern. Zudem arbeiten Frauen häufiger im öffentlichen Sektor, wo eine gute Work-Life Balance eher gewährleistet ist. Auch arbeiten Frauen weniger in Führungspositionen, die oft mit Überstunden und Arbeitsintensivierung einhergehen. Darüber hinaus sind Frauen seltener Hauptverdiener in ihrem Haushalt. Auch das verringert den Druck, mehr und intensiver zu arbeiten. Werden diese Faktoren (neben weiteren wie z.B. Bildung und Anzahl der Kinder) bei der statistischen Analyse berücksichtigt, zeigt sich, dass Männer auch ungeachtet der genannten Unterschiede weniger von selbstbestimmten Arbeitszeiten profitieren als Frauen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte mit selbstbestimmten Arbeitszeiten ein gutes zeitliches Gleichgewicht haben, beträgt bei Frauen 90 Prozent, bei Männern allerdings nur 84 Prozent. Bei der Berechnung dieser Wahrscheinlichkeiten wurden die wöchentlichen Arbeitsstunden berücksichtigt. Die schlechtere Work-Life Balance der Männer mit selbstbestimmten Arbeitszeiten ist also nicht auf Mehrarbeit zurückzuführen, sondern vielmehr auf Arbeitsintensivierung. Das Gefühl, nicht ausreichend Zeit für die anfallende Arbeit zu haben, kann zu Termindruck und Stress führen, was sich auch negativ auf das Privatleben auswirken kann. Auch wenn in dem Fall Beschäftigte nicht länger arbeiten, fühlen sie sich gehetzt und überfordert und haben den Eindruck, dass ihre Arbeitszeiten nicht gut zu ihren sonstigen Bedürfnissen und Verpflichtungen passen.

Bleibt der Arbeitsumfang jedoch unberücksichtigt (Grafik 1), haben Männer eine noch geringere Wahrscheinlichkeit einer guten Work-Life Balance. Weniger als 80 Prozent der Männer mit selbstbestimmten Arbeitszeiten haben ein gutes zeitliches Gleichgewicht. Arbeitszeitautonomie scheint für Männer also auch mit Mehrarbeit einherzugehen. Die Work-Life Balance von Frauen verändert sich hingegen nicht, wenn der Arbeitsumfang unberücksichtigt bleibt.

Grafik 1: Wahrscheinlichkeiten (in Prozent) einer guten Work-Life Balance mit Arbeitszeitautonomie für Männer und Frauen



Anmerkungen: Wahrscheinlichkeitswerte für eine gute Work-Life Balance ohne Berücksichtigung der Anzahl an Arbeitsstunden; eigene Berechnungen; Quelle: EWCS 2010

Arbeitszeitautonomie bedeutet für Männer also eher Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung, für Frauen hingegen die Möglichkeit, Arbeit und andere Lebensbereiche zu vereinbaren. Diese unterschiedliche Bedeutung von Arbeitszeitautonomie kann mit der weiblichen und männlichen Geschlechteridentität erklärt werden (West und Fenstermaker 2002). Da die männliche Identität in erster Linie erwerbsorientiert ist, dominiert der Beruf das Leben von Männern in besonderem Maße (Williams et al. 2013). Das ist vor allem häufig dann der Fall, wenn die Arbeitszeit flexibilisiert ist und die zeitlichen Grenzen damit gelockert sind oder gänzlich fehlen (Burchell et al. 2007; Hofäcker und König 2012). Männer haben daher ein höheres Risiko, bei flexiblen Arbeitszeitarrangements länger und auch intensiver zu arbeiten. Frauen, deren Geschlechteridentität weniger auf Erwerbsarbeit beruht, nutzen hingegen die Freiheiten, die ihnen flexible Arbeitsarrangements bieten, häufiger für andere Lebensbereiche (Gambles et al. 2006) – unabhängig davon, ob sie Kinder haben oder nicht. Dies haben Peper et al. (2005) für die Niederlande gezeigt. Dabei arbeiten Frauen nicht nur weniger Überstunden. Sie haben auch seltener das Gefühl, die anfallende Arbeit nicht zu schaffen. Die Integration von Arbeit und anderen Lebensbereichen fördert Managementfähigkeiten, die für eine effiziente Bewältigung der Arbeit hilfreich sind. Darüber hinaus liefert die Identifikation mit Aktivitäten außerhalb der Arbeit das Gefühl von Sicherheit, da die eigene Identität nicht allein von der Arbeit abhängig ist (Demerouti et al. 2012). Die Abgrenzung zur Arbeit fällt damit leichter und das Risiko der Arbeitsintensivierung ist geringer.

Das obige Ergebnis wirft eine weitere Frage auf: Ist der Geschlechterunterschied in allen Ländern gleich? Diese Frage ist zentral, da die Wirkung flexibler Arbeits-

arrangements in Betrieben von dem institutionellen Kontext abhängig ist (Gregory und Milner 2009). So kann die Familien- und Arbeitsmarktpolitik eines Landes für Unterschiede in der Work-Life Balance von Frauen und Männern eine Rolle spielen. Ich habe vier Länder ausgewählt, die sich in dem Grad der Gleichstellungspolitik unterscheiden bzw. unterschiedlichen Arbeitszeitregimen (Figart und Mutari 2000; Anxo et al. 2007) zugeordnet werden können: Deutschland, die Niederlande, Großbritannien und Schweden. Der nächste Abschnitt wird sich zunächst der Frage widmen, inwiefern feste, flexible und selbstbestimmte Arbeitszeiten generell mit einer guten Work-Life Balance in den ausgewählten Ländern verbunden sind. Die Stärke der Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung eines Landes ist hierbei von Bedeutung. Danach werden mögliche Geschlechterunterschiede zwischen den Ländern verglichen.

2. Arbeitszeitarrangements und Wohlfahrtsstaaten

Die Forschungsergebnisse für die Work-Life Balance von Beschäftigten – Frauen wie Männer – zeigen: Länderunterschiede bestehen nicht für Arbeitszeitflexibilität, jedoch aber für Arbeitszeitautonomie. In Großbritannien ist die Wahrscheinlichkeit einer guten Work-Life Balance mit festen Arbeitszeiten höher als in den Niederlanden, Schweden und Deutschland. Feste Arbeitszeiten unterstützen also die Work-Life Balance von britischen Beschäftigten. Großbritannien entspricht dem liberalen Regime (Figart und Mutari 2000), wo Flexibilität ein zentrales Instrument der neoliberalen Arbeitsmarktpolitik ist. Die Arbeitszeit ist vorwiegend zu Gunsten des Arbeitgebers flexibilisiert (Chung und Tijdens 2013). Dies hat zu einer Kultur langer Arbeitszeiten und einer starken Arbeitsintensivierung beigetragen, die in Großbritannien im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern am größten ist (Sturges und Guest 2004). Während in Deutschland, den Niederlanden und Schweden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten regeln, werden Arbeitsbedingungen in Großbritannien in erster Linie durch Arbeitsverträge geregelt oder mit dem Arbeitgeber individuell ausgehandelt (Anxo et al. 2013). Wenn die Rückendeckung durch Sozialpartnerschaft und betriebliche Mitbestimmung fehlt, schützen feste Arbeitszeiten die Beschäftigten vor der Willkür der Arbeitgeber (Hofäcker und König 2012).

Beschäftigte in den Niederlanden und Schweden haben eine bessere Work-Life Balance mit Arbeitszeitautonomie als Beschäftigte in Großbritannien. Am höchsten ist die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte ein gutes zeitliches Gleichgewicht mit selbstbestimmten Arbeitszeiten haben, in den Niederlanden mit 90 Prozent. Die Niederlande haben im Vergleich zu den anderen drei Ländern einen geringen Grad arbeitgeberorientierter und einen hohen Grad arbeitnehmerorientierter Arbeitszeitflexibilität (Chung und Tijdens 2013), d.h. in den Niederlanden dient die Flexibilisierung von Arbeitszeiten vorwiegend dem Interesse der Beschäftigten. Dies scheint die positive Wirkung von Arbeitszeitautonomie zu fördern. In

Schweden ist der zeitliche Vorteil für Beschäftigte mit Arbeitszeitautonomie gegenüber festen Arbeitszeiten ebenfalls größer als in Großbritannien, jedoch nicht so groß wie in den Niederlanden. In Schweden gibt es nicht allein Arbeitszeitarangements, die im Interesse der Beschäftigten flexibilisiert sind. Eine Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitarangements sind auch im Interesse der Arbeitgeber (Chung und Tijdens 2013). Die Kombination aus arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Flexibilisierung ist für die Work-Life Balance anscheinend weniger günstig als eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, die vorwiegend den Bedürfnissen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entspricht. In Deutschland ist die Wahrscheinlichkeit einer guten Work-Life Balance mit Arbeitszeitautonomie ähnlich wie in Großbritannien. Auch in Deutschland dominiert die arbeitgeberorientierte Flexibilität. Deutsche Beschäftigte haben damit keinen Vorteil mit Arbeitszeitautonomie gegenüber festen Arbeitszeiten.

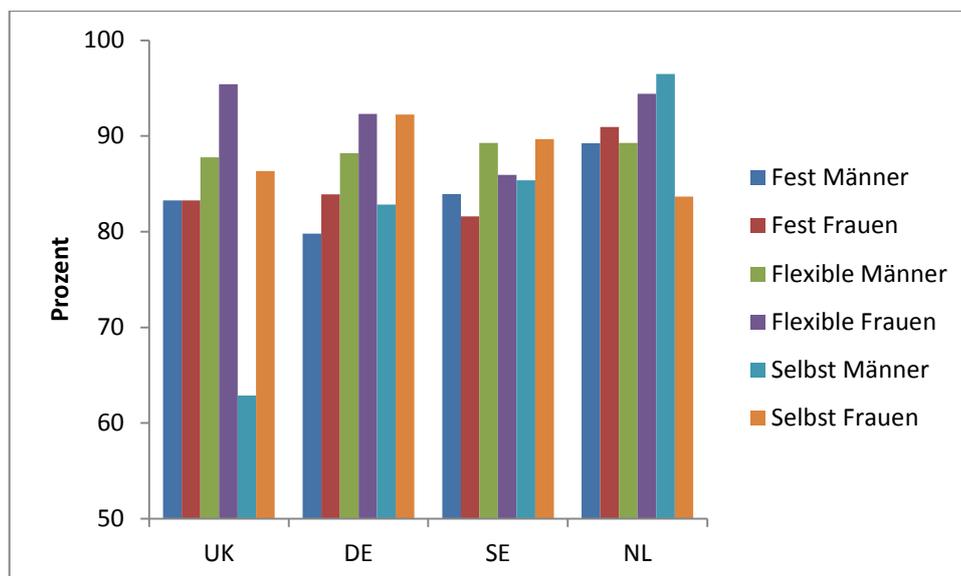
Wir kommen nun der Frage, wie sich Geschlechterunterschieden in den vier Ländern artikulieren. In Großbritannien und Deutschland geht Arbeitszeitautonomie für Männer seltener mit einem gutem zeitlichen Gleichgewicht einher als für Frauen (Grafik 2). In Deutschland haben 94 Prozent der Frauen mit selbstbestimmten Arbeitszeiten eine gute Work-Life Balance, aber nur 83 Prozent der Männer. In Großbritannien ist der Geschlechterunterschied noch größer. Für nur 63 Prozent der Männer mit Arbeitszeitautonomie passt die Arbeitszeit zu den sozialen und familiären Anforderungen. Großbritannien und Deutschland unterstützen das männliche Ernährermodell, d.h. Haushalte, in denen der Mann Hauptverdiener ist und die Frau, falls erwerbstätig, lediglich ein zusätzliches Einkommen beisteuert (Anxo et al. 2007). In Großbritannien bezieht sich Chancengleichheit vorwiegend auf den gleichen Zugang zum Arbeitsmarkt. Die Integration von Beruf und Familie wird als private Angelegenheit betrachtet (Dulk 2001), was sich u.a. in der geringen Verbreitung staatlicher Kinderbetreuungseinrichtungen zeigt (Gregory und Milner 2009). Ähnlich wie Großbritannien fördert Deutschland Geschlechtergerechtigkeit nur im geringen Maße. Eine hohe Flexibilisierung des Arbeitsmarktes besteht durch die stark verbreitete Teilzeitarbeit von Frauen (Chung und Tijdens 2013). Das Ehegattensplitting liefert hingegen in Hinblick auf die geringeren durchschnittlichen Einkommen von Frauen wenig Anreize für Männer in Teilzeit zu arbeiten. Das männliche Ernährermodells in Großbritannien und Deutschland scheint Arbeitsintensivierung und Mehrarbeit mit selbstbestimmten Arbeitszeiten vorwiegend für Männer zu begünstigen.

In Schweden ist der Unterschied zwischen Frauen und Männern deutlich geringer als in Großbritannien oder Deutschland und weist bei flexiblen Arbeitszeitarangements sogar leicht in die andere Richtung: 86 Prozent der Frauen und 89 Prozent der Männer berichten über ein gutes zeitliches Gleichgewicht zwischen Arbeit und anderen Aktivitäten. Schweden ist das Musterbeispiel für eine geschlechtergerechte Arbeitsmarkt- und Familienpolitik (Chung und Tijdens 2013). Flexibilität bedeutet hier „individuelle Autonomie“ aller Individuen (Bäck-Wiklund und Plantin 2007), was durch familienfreundliche Maßnahmen, die auf Chancengleichheit von Frauen und Männern abzielen, gefördert wird. Flexible Elternzeitmodelle, die Vä-

ter explizit ansprechen und bereits seit den 1970er-Jahren bestehen, unterstützen die Erwerbsverläufe von Frauen und Männern (Anxo et al. 2013). Da Männer ermuntert werden familiäre Verpflichtungen zu übernehmen, nutzen in Schweden nicht allein Frauen, sondern auch Männer das Potenzial von flexiblen und selbstbestimmten Arbeitszeiten. Die Politik der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern und die explizite Förderung sorgender Männer scheinen zu einer relativ guten Work-Life Balance für beide Geschlechter beizutragen.

Überraschend ist allerdings, dass der Geschlechterunterschied in den Niederlanden am geringsten ist. 92 Prozent der Männer haben mit flexiblen Arbeitszeiten ein gutes zeitliches Gleichgewicht, mit selbstbestimmten Arbeitszeiten sind dies sogar 97 Prozent.¹ Männer profitieren von selbstbestimmten Arbeitszeiten in den Niederlanden also am stärksten. Obwohl Deutschland und die Niederlande ein traditionelles Arbeitszeitregime aufweisen (Figart und Mutari 2000), bestehen bedeutende Unterschiede zwischen beiden Ländern. Im Gegensatz zu Deutschland werden in den Niederlanden Ehepartner individuell besteuert. Die Anreize für die Arbeitsmarktpartizipation in Teilzeit sind damit für Männer in den Niederlanden höher als in Deutschland. Die Niederlande haben nicht nur die höchste Teilzeitquote von Frauen, sondern auch von Männern (OECD 2013). Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Vollzeitnorm in den Niederlanden gelockert ist und dass Teilzeitarbeit für niederländische Männer „normaler“ ist als für deutsche.

Grafik 2: Häufigkeiten (in Prozent) einer guten Work-Life Balance in Großbritannien (UK), Schweden (SE), Deutschland (DE) und den Niederlanden (NL)



Anmerkungen: Fest = Feste Arbeitszeiten, Flexible = Flexible Arbeitszeiten, Selbst = Selbstbestimmten Arbeitszeiten; für die Länder gewichtet; eigene Berechnungen; Quelle: EWCS 2010

¹ Angesichts der geringen Fallzahlen für Frauen mit selbstbestimmten Arbeitszeiten in den Niederlanden ist die Häufigkeitsangabe in dieser Kategorie zu vernachlässigen.

Wir haben gesehen, dass sowohl die Familien- und Arbeitsmarktpolitik als auch die Stärke der Sozialpartnerschaft eines Landes die Bedeutung von Arbeitszeitarangements zu prägen scheinen. In Großbritannien mit einer schwachen Sozialpartnerschaft können feste Arbeitszeiten vor arbeitgeberorientierter Flexibilisierung schützen. In den Niederlanden, Schweden und Deutschland schränken sie das zeitliche Gleichgewicht für Beschäftigte eher ein. Arbeitszeitautonomie ist vor allem dann der Work-Life Balance zuträglich, wenn sie im Interesse der Beschäftigten flexibel gestaltet ist. Die Niederlande und teilweise auch Schweden sind hier positive Beispiele. Deutschland hingegen steht in Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit und arbeitnehmerorientierte Flexibilisierung nur wenig besser da als Großbritannien.

Aber nicht nur der institutionelle, sondern auch der betriebliche Kontext kann die Wirkung von Arbeitszeitarangements auf die Work-Life Balance beeinflussen. Arbeitszeitarangements sind nur ein Teil der Arbeitsorganisation. Andere Instrumente der Arbeitsorganisation können den Charakter, die Nutzung und die Wirkung von Arbeitszeitarangements prägen. Vor allem Instrumente einer leistungsbezogenen Arbeitsorganisation erhöhen das Risiko der Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung. Untergraben sie auch die Vorteile flexibler und selbstbestimmter Arbeitszeiten?

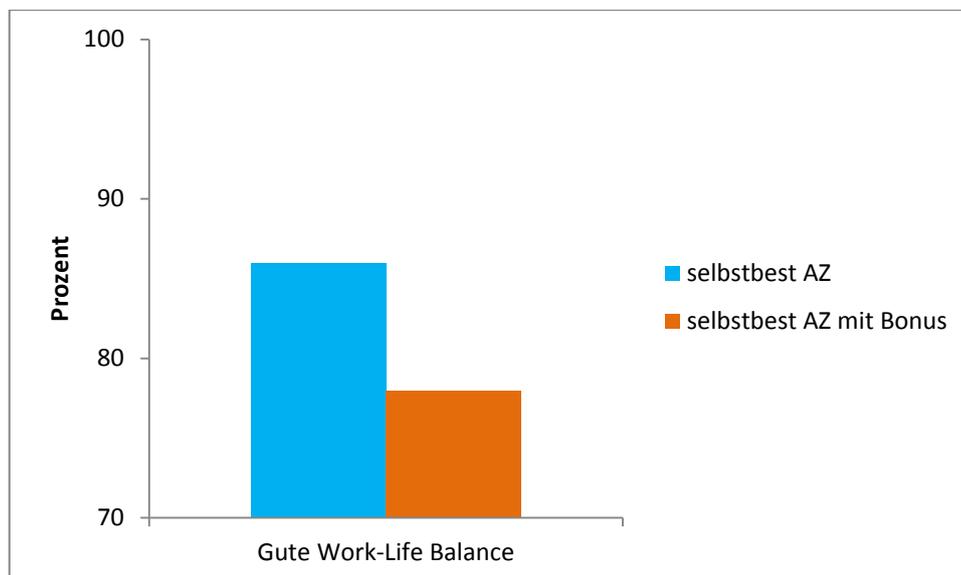
3. Arbeitszeitarangements und betriebliche Leistungspolitik

Die Ergebnisse auf Basis des EWCS zeigen, dass Beschäftigte, die Bonuszahlungen erhalten und gleichzeitig Arbeitszeitautonomie haben, wahrscheinlich eine schlechtere Work-Life Balance haben als Beschäftigte mit Zeitautonomie und ohne Bonuszahlungen. Die Wahrscheinlichkeit eines guten zeitlichen Gleichgewichts liegt bei Beschäftigten ohne Bonuszahlungen und mit Arbeitszeitautonomie bei 88 Prozent. Bei Beschäftigten mit Bonuszahlungen beträgt die Wahrscheinlichkeit nur 80 Prozent. Wie auch bei dem Vergleich zwischen Männern und Frauen wurde hier die Anzahl der Arbeitsstunden berücksichtigt. Wir haben es also auch hier mit Arbeitsintensivierung zu tun, die der schlechten Work-Life Balance bei selbstbestimmten Arbeitszeiten und Bonuszahlungen anscheinend zugrunde liegt. Wird die Dauer der Arbeitszeit bei der Berechnung der Wahrscheinlichkeitswerte nicht berücksichtigt, ist es noch unwahrscheinlicher, dass Beschäftigte eine gute Work-Life Balance mit Arbeitszeitautonomie und Bonuszahlungen haben. Die Wahrscheinlichkeit liegt in dem Fall bei nur noch 78 Prozent (Grafik 3). Arbeitszeitautonomie zusammen mit Bonuszahlungen ist also nicht allein mit Arbeitsintensivierung, sondern auch mit Mehrarbeit verbunden.

Bonuszahlungen untergraben damit die positive Wirkung von Arbeitszeitautonomie. In Kombination mit Arbeitszeitautonomie sind sie einer guten Work-Life Balance nicht zuträglich und befördern Selbstaussbeutung. Bonuszahlungen sind ein wesentliches Instrument einer leistungsorientierten Arbeitsorganisation, die

häufig zu Arbeitsintensivierung und Mehrarbeit und damit zu einer schlechten Work-Life Balance führt (Godard 2001; Gallie et al. 2012). Ein Grund für die negativen Konsequenzen einer leistungsorientierten Arbeitsorganisation ist die starke Identifizierung der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und die Internalisierung der Normen des Unternehmens bzw. Arbeitgebers durch Instrumente einer solchen Arbeitsorganisation (Moldaschl und Voss 2002). Beschäftigte machen sich in dem Fall die Interessen und Bedürfnisse des Arbeitgebers zu eigen (Cushen und Thompson 2012). Wenn die Trennung zwischen den eigenen Interessen und den Interessen des Arbeitgebers nicht mehr gelingt, fällt die Grenzziehung zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen deutlich schwerer. Gleichzeitig verdeckt diese Art der Leistungs politik die Macht des Arbeitgebers (Brannen 2005). Den Beschäftigten wird zwar Autonomie und Kontrolle über ihre Arbeit suggeriert (Brannen 2005), das eigentliche Ziel einer solchen Arbeitsorganisation damit aber kaschiert: die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen, um den Gewinn des Unternehmens zu steigern und den Arbeitsprozess an Konjunkturschwankungen anzupassen (Pepper et al. 2005). Diese Gründe für die Einführung einer leistungsorientierten Arbeitsorganisation sind für die Beschäftigten kaum erkennbar, wenn sie sich autonom fühlen und sich mit ihrer Arbeit im höchsten Maße identifizieren. Selbst betriebliche Maßnahmen zur Stärkung der Work-Life Balance können von der Leistungs politik eines Betriebs untergraben werden (White et al. 2003). Dies gilt auch für das Potenzial, das Arbeitszeitautonomie Beschäftigten bietet.

Grafik 3: Wahrscheinlichkeiten (in Prozent) einer guten Work-Life Balance mit Arbeitszeitautonomie und mit bzw. ohne Bonuszahlungen



Anmerkungen: Wahrscheinlichkeitswerte für eine gute Work-Life Balance ohne Berücksichtigung der Anzahl an Arbeitsstunden; eigene Berechnungen; Quelle: EWCS 2010

Fazit

In der aktuellen politischen und öffentlichen Debatte ist die Forderung nach Arbeitszeitsouveränität laut geworden. Die Souveränität der Beschäftigten muss gewährleistet werden, damit diese Arbeit und andere Lebensbereiche vereinbaren können. Es bedarf Zeit für Familie, Weiterbildungen, soziales Engagement, auch für Selbstsorge. Beschäftigte sollten in der Gestaltung ihrer Arbeitszeit daher autonom sein. Wann aber sind Beschäftigte tatsächlich autonom? Wovon ist das abhängig?

Der vorliegende WSI Report hat anhand von aktuellen Forschungsergebnissen gezeigt: Die Auswirkungen von Arbeitszeitautonomie werden vom Geschlecht, der Arbeitsmarkt- und Familienpolitik, der Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung und der betrieblichen Arbeitsorganisation beeinflusst. Für Männer bedeutet Arbeitszeitautonomie häufig Arbeitsintensivierung und Mehrarbeit. In Ländern mit einer starken Arbeitszeitflexibilisierung zugunsten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bringt Arbeitszeitautonomie Vorteile für Beschäftigte – auch für Männer. In Ländern mit einer starken arbeitgeberorientierten Flexibilisierung und einer schwachen Sozialpartnerschaft und betrieblichen Mitbestimmung aber setzen sich Beschäftigte mit Arbeitszeitautonomie eher dem Belieben der Arbeitgeber aus. Letztlich können auch Instrumente einer leistungsorientierten Arbeitsorganisation die Vorteile von Arbeitszeitautonomie untergraben.

Der Schluss, der sich daraus ziehen lässt, ist einfach: Es ist nicht ausreichend, den Beschäftigten die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu überlassen ohne dafür zu sorgen, dass sie die möglichen zeitlichen Freiräume auch in ihrem Sinne (oder im Sinne ihrer Familie bzw. Lebenspartner) nutzen können. Arbeitszeitautonomie ist immer eingebettet in ein größeres Ganzes, sei es die Gesellschaft per se, der Wohlfahrtsstaat oder der Betrieb. Die Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, dass Arbeitszeitautonomie Beschäftigten auch tatsächlich zeitliche Freiräume verschafft.

Hierbei spielen die Gewerkschaften und Betriebsräte eine entscheidende Rolle. Sie müssen dafür sorgen, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeit im Interesse der Beschäftigten stattfindet, damit diese ihre zeitliche Autonomie auch tatsächlich nutzen können. Insbesondere die Kombination aus einer stark arbeitnehmerorientierten und einer schwach arbeitgeberzentrierten Flexibilisierung ist für die Beschäftigten von Vorteil. Gewerkschaften und Betriebsräte können in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen darauf hinwirken, dass die arbeitszeitlichen Interessen der Beschäftigten gewahrt werden und die Verwertungsinteressen der Arbeitgeber nicht Überhand gewinnen, wie es in Großbritannien, aber auch in Deutschland der Fall ist. Hier müssen sich die Gewerkschaften und die Mitbestimmungsträger verstärkt dafür einsetzen, dass den Zeitinteressen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr Gewicht zukommt.

Gewerkschaften und vor allem die Mitbestimmungsträger haben ebenfalls die Möglichkeit, auf die betriebliche Arbeitsorganisation Einfluss zu nehmen. Sie können fordern, dass anstelle einer leistungsorientierten Vergütung alternative

Instrumente eingesetzt werden, mit denen die Arbeitsleistung kontrolliert und die Motivation der Beschäftigten erhöht werden. Ein solches Instrument ist das regelmäßige Mitarbeitergespräch, das Beschäftigten als soziale Unterstützung dient. Forschungsergebnisse zeigen, dass soziale Unterstützung am Arbeitsplatz das Risiko von Überlastung und Burnout abfedert (Lu 1999; van Dierendonck et al. 1998). Vor allem die Unterstützung der Vorgesetzten verringert gesundheitliche Probleme der Beschäftigten und führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer stärkeren Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen (Mathieu und Zajac 1990). Ähnlich positive Effekte können Arbeitgeber erzielen, in dem sie auf die vielfältigen Zeitinteressen der Beschäftigten reagieren. Nicht nur sind Beschäftigte mit einer guten Work-Life Balance zufriedener – Arbeitgeber, die auf die Zeitbedarfe der Beschäftigten eingehen, haben im Wettbewerb um Fachkräfte und bei der Gesunderhaltung ihres Personals einen entscheidenden Vorteil.

Gewerkschaften und Betriebsräte müssen sich darüber hinaus dafür engagieren, dass Männer den zeitlichen Freiraum, den selbstbestimmte Arbeitszeiten bieten, auch für sich (und ihre Familien) nutzen. Männliche Beschäftigte müssen bei den Themen „Work-Life Balance“ und „Zeit für Familie“ direkter angesprochen werden. Betriebsräte können eine Betriebskultur unterstützen, die Männer ermuntert, familiären Verpflichtungen nachzugehen. Ein wichtiger Schritt dabei ist, die Norm der „idealen Arbeitskraft“ aufzubrechen, die die vorherrschende Betriebskultur entscheidend prägt (Gambles et al. 2006). Die „ideale Arbeitskraft“ hat keine sozialen und familiären Verpflichtungen außerhalb der Arbeit, arbeitet in (überlanger) Vollzeit und reagiert flexibel auf die Anforderungen des Arbeitgebers (Kelly et al. 2010). Diese Norm liegt der betrieblichen Arbeitsteilung, den Belohnungssystemen und der betrieblichen Hierarchie zugrunde. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die der Norm der „idealen Arbeitskraft“ nicht entsprechen, da sie familiäre oder andere soziale Verpflichtungen außerhalb der Arbeit erfüllen, haben daher Schwierigkeiten, in der Hierarchie aufzusteigen oder attraktive Positionen zu erlangen. Dies betrifft z.B. Männer, die mehr Zeit für die Familie aufbringen als gewöhnlich. Da sie den größten Teil der Hausarbeit und Kinderbetreuung übernehmen, sind es jedoch vor allem Frauen, die die Norm der idealen Arbeitskraft in der Regel nicht erfüllen (können) (Williams et al. 2013). Es gilt, diese Norm durch einen neuen Standard zu ersetzen, der sich an vollzeitnaher Teilzeit orientiert. Vorgesetzte und Kollegen sollten in erster Linie nicht denjenigen Wertschätzung entgegenbringen, die überlang arbeiten, sondern den Kollegen, die ihre Zeitautonomie für sich selbst und ihre Familien nutzen. In den Niederlanden scheint die Lockerung der Vollzeitnorm für die Work-Life Balance sowohl für Frauen als auch für Männer zuträglich zu sein. Auch für Deutschland könnte die Abkehr von der Vollzeitnorm eine Lösung für die Realisierung der Zeitbedarfe von Beschäftigten sein und zu einer egalitären Verteilung von Arbeitszeit zwischen Frauen und Männern beitragen.

Literatur

Anxo, Dominique; Fagan, Colette; Letablier, Therese; Perraudin, Corinne; Smith, Mark (2007): Part-time work in European companies. Establishment survey on working time 2004-2005. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Anxo, Dominique; Franz, Christine; Kümmerling, Angelika (2013): Working time distribution and preferences across the life courses: A European Perspective. In: *Economia & Lavoro* 47 (2), S. 77–105.

Bäck-Wiklund, Margareta; Plantin, Lars (2007): The Workplace as an Arena for Negotiating the Work-Family Boundary: a Case of Two Swedish Social Service Agencies. In: Rosemary Crompton (Hg.): *Women, men, work and family in Europe*. Basingstoke [u.a.]: Palgrave Macmillan, S. 171–189.

Brannen, Julia (2005): Time and the Negotiation of Work-Family Boundaries. Autonomy or illusion? In: *Time & Society* 14 (1), S. 113–131.

Burchell, Brendan; Fagan, Colette; O'Brian, Catherine; Smith, Mark (2007): Working conditions in the European Union: The gender perspective. Hg. v. Eurofound. Dublin, Ireland.

Chung, Heejung; Tijdens, Kea (2013): Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24 (7), S. 1418–1434. DOI: 10.1080/09585192.2012.712544.

Cushen, Jean; Thompson, Paul (2012): Doing the right thing? HRWM and the angry knowledge worker. In: *New Technology, Work and Employment* 27 (2), S. 79–92.

Demerouti, Evangelia; Peeters, Maria C.W; van der Heijden, Beatrice I.J.M (2012): Work-family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. In: *International Journal of Psychology* 47 (4), S. 241–258.

Diewald, Martin (2013): Lebensverlauf. In: Steffen Mau (Hg.): *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands*. Band 1; Band 2. 3., grundlegend überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 552–564.

Dulk, Laura den (2001): Work-family arrangements in organisations. A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom, and Sweden. Amsterdam: Rozenberg.

European Commission (2010): *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels.

Figart, Deborah M.; Mutari, Ellen (2000): Work Time Regimes in Europe: Can Flexibility and Gender Equity Coexist? In: *Journal of Economic Issues* 34 (4), S. 847–871.

Gallie, Duncan; Zhou, Ying; Felstead, Alan; Green, Francis (2012): Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. In: *British Journal of Industrial Relations* 50 (1), S. 23–46.

- Gambles, Richenda; Lewis, Suzan; Rapoport, Rhona (2006): The myth of work-life balance. The challenge of our time for men, women, and societies. Chichester, England, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Godard, John (2001): High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. In: *Industrial and Labor Relations Review* 54 (4), S. 776–805.
- Gregory, Abigail; Milner, Susan (2009): Editorial: Work-life Balance: A Matter of Choice? In: *Gender, Work and Organization* 16, S. 1–13.
- Hill, Jeffrey E.; Hawkins, Alan T.; Ferris, Maria; Weitzman, Michelle (2001): Finding an Extra Day a Week: The positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. In: *Family Relations* 50 (1), S. 49–58.
- Hobson, Barbara (Hg.) (2013): Worklife balance. The agency and capabilities gap. [S.l.]: Oxford University Press.
- Hofäcker, Dirk; König, Stefanie (2012): Flexibility and work-life conflict in times of crisis: a gender perspective. In: *International Journal of Sociology and Social Policy* 33 (9/10), S. 613–635.
- Kelly, Erin; Ammons, Samantha K.; Chermack, Kelly; Moen, Phyllis (2010): Gendered Challenge, Gendered Responses. Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization. In: *Gender and Society* 24 (3), S. 281–303.
- Klenner, Christina; Brehmer, Wolfram; Plegge, Mareen; Bohulskyy, Yan (2013): Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland. WSI (WSI Diskussionspapier).
- Lott, Yvonne (2014): Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. In: *European Journal of Industrial Relations*, online erschienen am 01. August 2014.
- Lott, Yvonne (2014a): Working Time Autonomy and Time Adequacy. What if performance is all that counts? Düsseldorf (WSI Diskussionspapier, 188).
- Lu, Luo (1999): Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-Being. In: *Journal of Applied Management Studies* 8 (1), S. 61–72.
- Mathieu, John E.; Zajac, Dennis M. (1990): A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. In: *Psychological Bulletin* 108, S. 171–194.
- Moldaschl, Manfred; Voss, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. München: Hampp.
- OECD (2013): OECD Labour Force Statistics 2013. Hg. v. OECD Publishing. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1787/oecd_ifs-2013-en.
- Peper, Bram; van Doorne-Huiskes, J.; Dulk, Laura den (Hg.) (2005): Flexible working and organisational change. The integration of work and personal life. North Hampton, Mass: Edward Elgar.
- Russell, Helen; O'Connell, Philip J.; McGinnity, Frances (2009): The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland. In: *Gender, Work and Organization* 16, S. 73–97.
- Sturges, Jane; Guest, David (2004): Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. In: *Human Resource Management Journal* 14, S. 5–20.

van Dierendonck, Dirk; Schaufeli, Wilmar B.; Buunk, Bram P. (1998): The Evaluation of an Individual Burnout Intervention The Evaluation of an Individual Burnout Intervention Program: The Role of Inequity and Social Support. In: *Journal of Applied Psychology* 83 (3), S. 392–407.

West, Candace; Fenstermaker, Sarah (2002): Doing Differences. In: Sarah Fenstermaker und Candace West (Hg.): *Doing Gender, Doing Differences: Inequality, Power, and Institutional Change*. New York/London: Routledge, S. 55–79.

White, Michael; Hill, Stephen; McGovern, Patrick; Mils, Colin; Smeaton, Deborah (2003): 'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. In: *British Journal of Industrial Relations* 41, S. 175–195.

Williams, Joan C.; Blair-Loy, Mary; Berdahl, Jennifer L. (2013): Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. In: *Journal of Social Issues* 69 (2), S. 209–234.