

FAMILIENFREUNDLICHKEIT VON UNTERNEHMEN AUS ARBEITSPSYCHOLOGISCHER SICHT

1. Familienfreundlichkeit – ein unscharfer Begriff

Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben seit einigen Jahren spürbar an Aufmerksamkeit gewonnen: Politik und Wirtschaftsverbände fordern von den Unternehmen mehr Familienfreundlichkeit, es liegen aktuelle Studien zum Bekanntheitsgrad und zur Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen vor, und verschiedenste Initiativen zur Förderung entsprechender Bemühungen um mehr Familienfreundlichkeit in der Wirtschaft wurden bzw. werden ins Leben gerufen. Bemerkenswert ist hierbei nicht nur der erweiterte Kreis der Protagonisten für eine bessere Abstimmung zwischen beruflichen und familiären Pflichten – neu ist darüber hinaus die Tatsache, dass nicht mehr vorrangig Mütter kleiner Kinder angesprochen sind, sondern Vereinbarkeitsprobleme von Frauen wie Männern thematisiert werden, die Sorgearbeit für die nachwachsende oder auch die ältere Generation übernehmen.

Mittlerweile hat sich ein Bündel verschiedener Maßnahmen etabliert, dem das Etikett „familienfreundlich“ zugeschrieben wird. Beispiele hierfür sind die vorgegebenen Kataloge, die in den bereits genannten Studien bzw. Befragungen zur Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen verwendet wurden (vgl. z.B. Flüter-Hoffmann & Solbrig, 2003; Gellner-Backes, Kranzusch & Schröer, 2003), oder die acht Handlungsfelder, die Grundlage für einen Auditierungsprozess sind, der vom Institut für Beruf und Familie angeboten wird (vgl. z.B. Becker, 2003). Letztere decken mit insgesamt knapp 150 Einzelmaßnahmen eine breite Palette betrieblicher Interventionen ab, insbesondere in den Bereichen Arbeitszeit, -ort und Arbeitsorganisation, aber auch im Bereich der Informations- und Kommunikationspolitik, der Personalentwicklung, der Führungskompetenzen und verschiedener geldwerter Leistungen sowie weiterer Angebote zur Unterstützung bei der Bewältigung von Familienaufgaben.

Es scheint auf den ersten Blick ein recht einhelliges Verständnis darüber vorzuliegen, was in den Betrieben neu oder vermehrt getan werden muss, um die Vereinbarkeit von

Beruf und Familie zu verbessern. Dennoch wird die Bezeichnung „Familienfreundlichkeit“ selbst kaum erläutert oder eingegrenzt: Geht es beispielsweise lediglich darum, Beschäftigten trotz familiärer Verpflichtungen eine unbeeinträchtigte und möglichst effiziente Bewältigung ihrer beruflichen Aufgaben zu erlauben? Oder ist für die Bewertung der Familienfreundlichkeit einer Maßnahme die Frage entscheidend, ob sie zu einer gelungenen Verbindung zwischen den Anforderungen des beruflichen und des privaten Lebens und damit zur Bewältigung von beruflichen sowie familiären Aufgaben beiträgt? Denkbar – unter dem Aspekt der *Familienfreundlichkeit* – wäre auch, dass entsprechende Maßnahmen die Familien schützen, unterstützen oder sogar fördern sollten, damit diese trotz engen Zeitbudgets, steigender Leistungsanforderungen oder anderer Belastungen Raum für soziale Beziehungen und persönliche Entfaltung bieten.

Die in verschiedenen Publikationen über familienfreundliche Betriebe hergestellte Verbindung zur Diskussion um das populäre Schlagwort von der Work Life Balance legt die zweite Vermutung nahe, dass der Vorstellung von „Familienfreundlichkeit“ zumeist ein durchaus normatives Verständnis der Ausgeglichenheit des Verhältnisses von Berufs- und Privatleben zugrunde liegt: Die verschiedenen Lebenssphären – häufig als Waagschalen veranschaulicht – sollen demnach nicht aus dem Gleichgewicht geraten, nur weil eine Sphäre bzw. Waagschale ein Zuviel oder ein Zuwenig an Gewicht aufweist. Anzustreben ist eine wie auch immer definierte Mitte, „eine Balance zwischen unterschiedlichen oder gar konträren Motiven, Strebungen, persönlichen Zielen und dem (u. a. zeitlichen) Aufwand zu deren jeweiligen Realisierung“ (Hoff, Grote, Dettmer, Hohner & Olos, 2005, S. 197). Die in unserer Gesellschaft gestiegenen Probleme, eine solche Balance herzustellen und zu erhalten, sind denn auch mit ein Grund für das neu erwachte Interesse an dem Vereinbarkeitsthema (vgl. z.B. Badura & Vetter, 2004; Resch, 2003).

Dennoch ist der Bezug auf das Bild von der Work Life Balance nicht detailliert genug, um die Bezeichnung „familienfreundlich“ so zu konkretisieren, dass eine Beurteilung einzelner Maßnahmen oder der Unternehmenspolitik als mehr oder weniger familienfreundlich möglich ist. Viele der unter dem Etikett „familienfreundlich“ aufgelisteten Maßnahmen sind nur allgemein benannt und können recht unterschiedlich umgesetzt und gestaltet werden: Besonders deutlich zeigt sich dies bei der Maßnahme „Flexibilisierung von Arbeitszeiten“. So wird in einem aktuell vorgelegten Gutachten deutlich

zwischen familien- bzw. arbeitnehmerorientierten und unternehmensorientierten flexiblen Arbeitszeitmodellen unterschieden – allein der Abschied von einer festen Arbeitszeitregelung garantiert somit auf keinen Fall eine verbesserte Abstimmung zwischen betrieblichen Anforderungen und den jeweiligen Lebensumständen der Beschäftigten (Rürup & Gruescu, 2005, S. 5f.). Aber auch für andere Handlungsfelder besteht Klärungs- und Eingrenzungsbedarf: Die Flexibilisierung des Arbeitsorts – etwa durch die Einführung von Telearbeit – kann auf ganz unterschiedliche Weise erfolgen. Untersuchungen weisen darauf hin, „dass bei Teleheimarbeit in vielen Fällen anstelle der erhofften optimalen Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienleben und neuer Formen der Rollenteilung *Probleme der Familienregulation und Verfestigung traditioneller Rollenmuster* erkennbar werden“ (Ulich & Wülser, 2005, S. 331).

Den als familienfreundlich bezeichneten Maßnahmen werden zudem nicht nur positive Wirkungen für den Ausgleich beruflicher und familiärer Verpflichtungen zugeschrieben, sondern auch weitere Effekte, die die Arbeitsleistung und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden betreffen. Erwartet werden beispielsweise eine Steigerung der Mitarbeitermotivation, eine höhere Bindung an das Unternehmen sowie generell eine Verbesserung des Unternehmensimages und -klimas¹ (vgl. z.B. die Beiträge in Schmidt & Mohn, 2004). Auch für diese Annahmen steht eine genauere Prüfung aus, d.h. es ist notwendig, mehr über die einzelnen Bedingungen zu wissen, die die genannten Verhaltens- und Erlebensweisen beeinflussen können.

In diesem Beitrag sollen hierzu Überlegungen aus arbeitspsychologischer Perspektive erläutert und ein Konzept „familiengerechter Arbeitsgestaltung“ vorgeschlagen werden. Zur Einordnung dieses Vorschlags wird jedoch zunächst auf die bereits erwähnte und zurzeit expandierende Forschung zur Work Life Balance eingegangen.

2. Work Life Balance: ein expandierendes Forschungsgebiet

Unter der populären Bezeichnung Work Life Balance geht es allgemein um die Vorstellung eines Gleichgewichts zwischen Beruf und anderen Lebensbereichen, das zu finden zunehmend nicht nur Müttern kleiner Kinder Probleme bereitet. Die Zahl der neuen

¹ Nicht zuletzt werden auch Auswirkungen auf die Steigerung der Frauenerwerbsquote bei gleich bleibender oder sogar wieder steigender Geburtenrate angenommen – ein Aspekt, der hier ausgeklammert werden soll.

Studien und Veröffentlichungen zu diesem Gebiet ist mittlerweile kaum noch überschaubar. Überwiegend finden sich Beiträge aus Nordamerika, Nordeuropa, England und Australien, die vor allem die Situation des mittleren und höheren Managements sowie qualifizierter erwerbstätiger Frauen aufgreifen. Hierbei stehen sowohl Fragen des Verhältnisses von Beruf und anderen Lebensbereichen als auch Untersuchungen der Lebens- und Arbeitsbiographien im Vordergrund.

Nun ist es gutes Recht oder auch die Pflicht einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit einem modernen Schlagwort zunächst nachzufragen, was denn eigentlich genau gemeint ist. Allerdings findet man hierauf kaum präzise Antworten: Viele aktuelle Veröffentlichungen beginnen denn auch mit der Feststellung, die Popularität des Themas Work Life Balance stünde in umgekehrter Beziehung zur Klarheit des Begriffs (z.B. Kastner, 2004). Daher werden im Folgenden verschiedene Aspekte des Verständnisses von Work Life Balance und anschließend einzelne Modelle zum Zusammenhang von „Work“ und „Life“ vorgestellt.

2.1 Aspekte der Forschungen zu Work Life Balance

Der überwiegende Teil der Forschung zu Work Life Balance beschäftigt sich mit Fragen der Konflikte oder Imbalancen. Typisches Beispiel ist eine Definition als „Interrollenkonflikt“, nach der die Ausübung einer Rolle schwieriger wird aufgrund der Ausübung einer weiteren Rolle oder beide Rollen in bestimmten Punkten inkompatibel sind (z.B. Greenhaus & Beutell, 1985).

Nicht selten wird zwischen dem Konflikt selbst und seinen Effekten nicht genau unterschieden. Beispiel hierfür ist die folgende Definition von Clark: „I define 'balance' as satisfaction and good functioning at work and at home, with a minimum of role conflict“ (Clark, 2000, S. 751). Work Life Balance wird hier als Zufriedenheit und ein Minimum an Rollenkonflikten verstanden, d.h. mögliche Auswirkungen einer durch Konfliktfreiheit gekennzeichneten Balance werden mit der Definition von Work Life Balance gleichgesetzt.

Andere Ansätze verstehen unter Work Life Balance allein oder primär das subjektive Erleben, etwa als generelle Lebenseinstellung oder empfundene Konfliktfreiheit der verschiedenen Sphären oder als Gleichgewicht von Beruf und Privatleben. Und es gibt

Beiträge, in denen der objektive Zustand von Balance interessiert, wenn beispielsweise Fragen des Zeitbudgets oder der langen Erwerbsarbeitszeiten untersucht werden. Hierzu zählen auch Ansätze, nach denen Balance voraussetzt, dass die in den Bereichen investierte Zeit, Aufmerksamkeit oder psychischen Ressourcen gleich sind. In einer aktuellen Studie von Greenhaus, Collins & Shaw (2003) werden beispielsweise drei für das Gleichgewicht relevanten Aspekte unterschieden und erhoben: der zeitliche Umfang der beruflichen und außerberuflichen Rollen, die Bindung an oder Involviertheit in die Rollen sowie die Zufriedenheit mit den Rollen.

Neben der Vielfalt der Begriffsverwendung wird häufig und zu Recht die irreführende Bezeichnung kritisiert, mit der Arbeit als ein dem Leben gegenübergestellter Bereich gefasst wird (vgl. z.B. Frone, 2003; Kastner, 2004; Ulich & Wülser, 2005). In vielen Fällen geht es bei Work Life Balance um Konflikte der Arbeit („Work“) mit der Familie (als Teil von „Life“) – aber in letzterer wird ja ganz offensichtlich auch *gearbeitet*. Noch deutlicher wird die Ungenauigkeit der Abgrenzung bei der Bezeichnung „Life“ – ein Gegensatz zu „Work“ lässt sich hier nur aus einer umgangssprachlichen Verwendung des Wortes erklären, basierend auf der Vorstellung, das eigentliche Leben beginne erst nach Feierabend. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist daher die Gegenüberstellung von „Work“ und „Life“ nicht haltbar – es verwundert daher nicht, dass nach neuen Bezeichnungen gesucht wird.

Einwände gibt es auch bezüglich der Unterteilung in zwei Sphären, da diese kaum geeignet ist, die zunehmende Vielfalt privater Lebensverhältnisse und damit einhergehender Haushaltstypen abzubilden. Will man bei Metaphern bleiben, so geht es im menschlichen Leben wohl eher und mit wachsender Tendenz um ein Mobile als um eine Waage mit lediglich zwei Schalen.

Nicht zuletzt haben jedoch beide Veranschaulichungen – das Mobile wie das Bild der Waage – einen zentralen Mangel: Sie klammern das Subjekt und seine Tätigkeiten aus, d.h. sie bilden weder das aktive Balancieren des Menschen (nicht nur als Resultat der Gewichte auf den Waagschalen oder der Luftbewegung) noch die vom Subjekt selbst ausgehenden Prozesse des Abgrenzens und Arrangierens verschiedener Tätigkeiten und Tätigkeitsfelder ab. So mag man auf Grund des zunehmenden Arbeitsdrucks Tätigkeiten im Privaten aufgeben oder verändern; ebenso ist denkbar, dass man außerberufliche

Tätigkeiten mit beruflichen Belangen zu verbinden sucht, etwa wenn Arbeit mit nach Hause genommen oder eine private Aktivität wie beispielsweise die Ausübung eines Sports in den Kollegenkreis verlagert und hierbei über berufliche Aufgaben gesprochen wird.

Im Forschungsgebiet Work Life Balance finden sich über die bereits genannten Aspekte hinaus verschiedene Modelle des Zusammenwirkens und der wechselseitigen Abhängigkeiten von Beruf und Familie. Auf einige dieser Modelle wird im folgenden Abschnitt kurz eingegangen.

2.2 Modelle und Befunde

Kennzeichnend für die meisten Ansätze, die sich mit Fragen einer wie auch immer verstandenen Work Life Balance befassen, ist eine Konfliktperspektive, d.h. das Innehaben multipler Rollen wird als Ursache von Belastungen bzw. Stress gesehen, die wiederum zu eingeschränktem Wohlbefinden, psychosomatischen Beschwerden oder sogar Krankheitssymptomen führen können. Entsprechend ist die Beschäftigung mit Zeit- und Ressourcenkonflikten einer der Hauptgesichtspunkte, unter dem die Vereinbarung von Beruf und Familie behandelt wird. So wird im *Ressourcenerschöpfungsmodell* (resource drain model, vgl. Wilensky, 1960) ausgehend von der Annahme knapper Ressourcen (z.B. Geld oder Zeit) vor allem die Frage behandelt, ob und wie stark die mit der Ausübung einer Rolle verbundene Ressourcenbindung in anderen Bereichen zu negativen Folgen führt.

Darüber hinaus wird die Übertragung von Erlebens- und Verhaltensweisen von einem auf den anderen Bereich untersucht, insbesondere „mitgenommene Konflikte“, wenn also beispielsweise Belastungen aus dem einen Bereich nachwirken und damit das Handeln in dem anderen Bereich beeinträchtigen. Entsprechende Modelle sind als *Rollenkonflikt- oder Rollenstressmodelle* bekannt und beschäftigen sich vor allem mit den negativen Folgen eines Bereichs auf den anderen Bereich (*negativer Spillover*).

Unterschieden wird zwischen (a) zeitbezogenen Konflikten, wenn die Zeit für einen Bereich zu Lasten des anderen Bereichs geht, (b) stressbezogenen Konflikten, wenn Stressfaktoren in einem Bereich in dem anderen Bereich ebenfalls Stress erzeugen sowie (c) verhaltensbezogenen Konflikten, wenn ein in einem Bereich gezeigtes Verhalten

in den anderen Bereich übertragen wird und dort inadäquat ist oder als solches angesehen wird (z.B. Greenhaus & Beutell, 1985).

Überblicksartikel zu neueren Studien über solche Wechselwirkungen verweisen darauf, dass sich beide Richtungen unterscheiden lassen: Es liegt ein Konflikt Beruf-Familie vor, wenn das Arbeitsleben das Familienleben negativ beeinflusst, und man spricht umgekehrt von einem Konflikt Familie-Beruf, wenn das Familienleben das Arbeitsleben negativ beeinflusst (vgl. z.B. Frone, 2003).

Negative Effekte beruflicher Belastungen auf die Familie wurden häufiger gefunden als der umgekehrte Fall, dass familiäre Belastungen sich negativ auf den Beruf auswirken. Wenn dieser jedoch auftritt, sind die Folgen in der Regel gravierender. Darüber hinaus wird darauf verwiesen, dass die Stärke der Beeinflussung von der Richtung des Zusammenhangs abhängt: So sei beispielsweise der Einfluss der beruflichen Bedingungen auf die Familie stärker als umgekehrt, d.h. familiäre Belange werden den beruflichen eher untergeordnet (vgl. z.B. Frone & Russel, 1992). Nicht zuletzt wird von einem reziproken Effekt ausgegangen, nach dem belastende Arbeitsbedingungen, der Konflikt Beruf-Familie sowie reduziertes Wohlbefinden sich aufschaukeln und gemeinsam eine „Negativspirale“ bilden können (vgl. Demerouti, Bakker & Bulters, 2004; Jacobshagen, Amstad, Semmer & Kuster, 2005).

Die bisher genannten Modelle entstammen überwiegend rollen- und stresstheoretischen Ansätzen und konzentrieren sich auf negative Folgen des Innehabens verschiedener Rollen im Beruf und in der Familie. Überblicksartikel und neuere Beiträge fordern demgegenüber eine Erweiterung der Fragestellungen, um auch Vorteile einer Vereinbarung von Beruf und Familie in den Blick zu nehmen. Mittlerweile liegt eine Reihe empirischer Belege dafür vor, dass negative wie positive Effekte existieren und dass diese gleichzeitig auftreten können (vgl. z.B. Grzywacz & Marks, 2000). Positive Beziehungen zwischen Berufs- und Familienleben werden u. a. als „Role-Enhancement“ oder „Role-Enrichment“ diskutiert. Greenhaus & Powell (2006) unterscheiden in ihrem „Work-Family Enrichment“-Modell zwischen additiven, puffernden und direkten Einflüssen. Erfahrungen und Wirkungen verschiedener Rollen können sich demnach zunächst in ihren positiven Effekten summieren, darüber hinaus kann es auch zu einer kompensatorischen oder puffernden Wirkung kommen, wenn Belastungen oder Defizite

der einen Rolle durch Positivmerkmale der anderen Rolle ausgeglichen werden. Von direkten Einflüssen sprechen die Autoren hingegen in dem Fall, in dem die Erfahrungen in einer Rolle zu geänderten Erfahrungen und Ergebnissen in der anderen Rolle führen. So kann die Flexibilität im beruflichen Bereich nicht nur dazu genutzt werden, den gegebenen außerberuflichen Verpflichtungen nachzukommen, sondern auch dazu, die Bedingungen für private Tätigkeiten zu verbessern, beispielsweise eine günstigere Zeit für Familienaktivitäten zu finden und dadurch den Kreis möglicher gemeinsamer Unternehmungen zu erweitern. Direkte Effekte entstehen vor allem dann, wenn ein Bereich oder eine Rolle die Erweiterung persönlicher Erfahrungen, einen Zuwachs an Kompetenzen oder die Reflexion persönlicher Einstellungen erlaubt, die wiederum zu Veränderungen im anderen Bereich führen. Beispielsweise kann die Erfahrung mit kollektiver Arbeits- und Aufgabenverteilung im Beruf soziale Kompetenzen stärken und mit dazu beitragen, erzieherische Schwierigkeiten im Umgang mit heranwachsenden Kindern souveräner zu meistern. Auch der umgekehrte Effekt ist möglich, wenn Erfahrungen und Kompetenzen aus der Familienarbeit für die Bewältigung beruflicher Aufgaben beispielsweise im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppen- oder Projektarbeit genutzt werden können. Mit diesen zuletzt genannten Ansätzen wird die Untersuchung der Beziehungen zwischen Berufs- und Familienleben nicht auf Fragen der Zeit- und Ressourcenverteilung begrenzt, sondern es werden positive Effekte und damit einhergehende Veränderungen in den Bereichen einbezogen.

2.3 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die kurze Übersicht zur Forschung im Bereich Work Life Balance zeigt, dass man kaum von einem abgegrenzten Konzept oder gar einem einheitlich definierten Begriff sprechen kann. Wird Work Life Balance als Bezeichnung für eine einzelne Facette – etwa die subjektiv empfundene Konfliktfreiheit oder die Zufriedenheit mit dem eigenen Lebensentwurf – verwendet, so läuft man Gefahr, dass diese unverbunden neben anderen Auffassungen steht oder nur bereits bekannte Konstrukte oder Fragestellungen neu benannt wurden. Sinnvoller ist es aus meiner Sicht, in der weiteren Diskussion von einem Themengebiet auszugehen und innerhalb dieses Gebiets genauer zu unterscheiden, worüber man spricht (vgl. auch Resch, 2006; Resch & Bamberg, 2005).

- So mag das Interesse auf einer eher die Verhältnisse oder Bedingungen in den Blick nehmenden Fragestellung liegen. In diesem Fall geht es um die gegebenen beruflichen wie privaten Möglichkeiten des Individuums, ein Gleichgewicht zu finden oder wieder herzustellen oder auch ein Ungleichgewicht zuzulassen: Aus den beruflichen Aufgaben und privaten Tätigkeiten, ihrer zeitlichen Lage und Dauer, den mit ihnen verbundenen Anforderungen sowie Belastungen resultieren mehr oder weniger große Spielräume für das Balancieren der verschiedenen Arbeits- und Lebensbereiche. Dieser Aspekt ist gemeint, wenn ich im Folgenden von *Vereinbarkeit* spreche. Vereinbarkeit bezieht Fragen der Rollenkonflikte ein – aber auch positive Merkmale, die Möglichkeiten des Balancierens erhöhen und zugleich Chancen zur Erweiterung der persönlichen Handlungskompetenzen bieten.
- Man kann zweitens danach fragen, wie Menschen mit diesen Bedingungen umgehen, ob sie beispielsweise selbst bestimmte Grenzen setzen oder vorhandene Spielräume weit oder eng ausschöpfen. Diese Fragestellung betrifft personenbezogene Aspekte, es geht hierbei um das *Vereinbaren* selbst. Im Mittelpunkt stehen die Tätigkeiten und Tätigkeitsbereiche eines Subjekts sowie die bereits angesprochenen Prozesse der Lebensgestaltung etwa im Sinne einer Abgrenzung und der Koordination verschiedener Tätigkeitsbereiche.
- Personenbezogen gibt es drittens *kurz-, mittel- oder langfristige Auswirkungen* einer bestimmten Konstellation von Berufs- und Privatleben. Hierzu zählen gesundheitliche Effekte, Lernprozesse oder der Erwerb von Handlungskompetenzen, Aspekte des Erlebens und Bewertens im Sinne der Zufriedenheit mit der jeweiligen Verbindung von Beruf und Privatleben, aber auch arbeitsbezogene Variablen wie Arbeitsmotivation, Commitment oder Fluktuation.

Auch mit Blick auf familienfreundliche Maßnahmen ist eine solche Unterscheidung hilfreich: Maßnahmen wie eine Flexibilisierung oder Verkürzung der Erwerbsarbeitszeit, die Begrenzung von Überstunden, der Abbau von Zeitdruck, das Angebot einer erweiterten Kinderbetreuung oder eines Eltern-Kind-Zimmers sowie die Zahlung familienbezogener Entgeldbestandteile sind verhältnisbezogene Maßnahmen, die die Vereinbarkeit verändern. Je nach konkreter Ausgestaltung und ihrer Abstimmung mit den

familiären Lebenskonstellationen der Beschäftigten erweitern oder begrenzen solche Interventionen die Spielräume bzw. die Vereinbarkeit. Demgegenüber zielen berufliche Laufbahnberatungen auf das Verhalten bzw. das Vereinbaren ab – ebenso wie Seminare, in denen Kompetenzen für die Koordination der Berufs- und Familienziele vermittelt werden oder Personen Entspannungstechniken lernen, um den Abstand zu der – damit ja zunächst nicht beseitigten – zeitlichen Hektik und Überlänge des Berufsalltags zu finden.

Über diese sich aus der Diskussion des Begriffs Work Life Balance ergebende Unterscheidung hinaus lassen sich die dargestellten Modelle zu den Wechselwirkungen der Lebensbereiche heranziehen, um verschiedene Maßnahmen mit Blick auf ihre Wirkungen einzuordnen. Letztere betreffen zumeist die zeitliche und örtliche Verteilung von Arbeit. Gefördert werden soll die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in dem Volumen, Länge und Lage sowie Ort der Arbeitsausführung den betrieblichen und privaten Bedürfnissen angepasst und Lösungen des „Konkurrenzverhältnisses um den Faktor Zeit“ (Schneider & Wieners, 2006, S. 19) angestrebt werden. Im Vordergrund steht somit die Vermeidung von Konflikten, die in den Ressourcenerschöpfungsmodellen angesprochen sind. Die Vereinbarung von Beruf und Familie kann durch solche Angebote häufig erst ermöglicht werden – insofern sind entsprechende Maßnahmen uneingeschränkt zu begrüßen. Dennoch ist fraglich, ob die Vermeidung von Konflikten allein ausreicht, um nachhaltig positive Effekte auf Wohlbefinden und Motivation zu erzielen – oder ob die zum Teil berichteten positiven Auswirkungen nicht auf die Situationen beschränkt bleiben, in denen die Beschäftigten mit Familienpflichten im Vergleich zu den anderen Beschäftigten das Gefühl haben, eine besondere und zusätzliche Leistung in Anspruch zu nehmen.

Aspekte eines „negativen Spillovers“, die sich beispielsweise aus Belastungen am Arbeitsplatz ergeben, sind demgegenüber bei den meisten Maßnahmen nicht im Blick oder nur indirekt angesprochen, etwa wenn auf die Bedeutung des – möglicherweise ungünstigen – Vorgesetztenverhaltens verwiesen wird. Die in den „Enrichment-Modellen“ angesprochene Möglichkeit eines positiven Transfers wird zwar häufig als eine der Begründungen für mehr Familienfreundlichkeit angeführt (z.B. Berger, 2004, S. 79) – seltener finden sich genaue Hinweise, welche Voraussetzungen hierfür am beruflichen oder am familiären Arbeitsplatz gegeben sein müssen. Viele der diskutierten Flexibili-

sierungsmodelle setzen eine neue und geänderte Arbeitsorganisation sowie Änderungen im Führungsverhalten und der Unternehmenskultur voraus. Gerade angesichts solch weitreichender Forderungen sind Erkenntnisse darüber notwendig, was über die Lösung des Zeitkonflikts hinaus zu beachten ist, um mögliche „Negativspiralen“ zu verhindern und ggf. sogar positive Wirkungen auf Kompetenzerwerb und Wohlbefinden zu erzielen.

Zur Beantwortung dieser Frage bieten die im Bereich Work Life Balance diskutierten Modelle jedoch nur wenige Anhaltspunkte: Der Verweis auf die Interaktion von Merkmalen des Berufs und der Familie sowie auf mögliche Wirkungsrichtungen bleibt zunächst allgemein und muss konkretisiert werden, um eine Bewertung und Gestaltung beruflicher Arbeitsbedingungen zu fundieren. Summarische Angaben etwa zur Familiengröße oder zur Qualifikationshöhe oder dem beruflichen Tätigkeitsfeld erlauben keine detaillierten Aussagen oder Prognosen über Wirkungen. Erstaunlicherweise spielen die Auswahl und Begründung der in den empirischen Untersuchungen einbezogenen konkreten Merkmale des beruflichen und familiären Handelns jedoch in vielen Studien zu Work Life Balance eine deutlich geringere Rolle als die genannten allgemeinen Überlegungen zu Wirkungsrichtungen. Darüber hinaus wird in vielen der vorliegenden Untersuchungen der Lebensbereich „Familie“ recht pauschal gefasst, obwohl diese Bezeichnung angesichts der Vielfalt der Lebensformen kaum Rückschluss auf die hiermit angesprochenen Tätigkeiten, Aufgaben oder Pflichten zulässt (vgl. kritisch hierzu Rothausen, 1999). Frone (2003, S. 144) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die Familienrollen vielfach in einer Weise operationalisiert würden, die eine Unterscheidung zwischen den Charakteristiken der Familienrollen und denen weiterer ausgeübter Rollen nicht erlaube. Auch andere Autorinnen räumen methodische Lücken bei der Erhebung der konkreten Arbeitsbedingungen ein und fordern, in der Analyse der Wirkungen multipler Rollen sehr viel differenzierter auf die Qualität der verschiedenen Rollen einzugehen (z.B. Baruch & Barnett, 1986; Noor, 1995).

Für dieses Anliegen ist die Bezugnahme auf arbeitspsychologische Konzepte sinnvoll. So lassen sich die hier referierten Überlegungen und Modelle mit der arbeitspsychologischen Tradition der Untersuchung von Arbeit und Freizeit(handeln) verbinden, insbesondere was die Annahmen über mögliche Zusammenhänge betrifft, wie sie z.B. im Rahmen der Generalitäts-, Kompensations- oder Neutralitätsmodelle formuliert werden

(vgl. z.B. Hoff, 1992; Ulich, 2005, S. 499ff.). Darüber hinaus bietet die Arbeitspsychologie einen theoretisch wie empirisch fundierten Zugang zur Analyse und differenzierteren Bewertung derjenigen Arbeitsbedingungen, die für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten relevant sind. Der folgende Abschnitt gibt hierzu eine kurze Einführung, vor deren Hintergrund eine arbeitspsychologische Perspektive auf die Gestaltung familiengerechter Arbeit aufgezeigt wird.

3. Familiengerechte Arbeitsgestaltung

Arbeitspsychologische Forschung und darauf basierende Gestaltungsempfehlungen orientieren sich in der Regel an dem Leitbild humaner bzw. menschengerechter Arbeit. Eine umfassende Definition humaner Arbeit findet sich bei Ulich (2005): „Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychophysische Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potentiale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen“ (S. 149).

Bei der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit kommt den jeweiligen Arbeitsaufgaben eine zentrale Rolle zu – diese sollten die Besonderheiten des Menschen bzw. des menschlichen Handelns berücksichtigen, so dass ihre Bewältigung menschliche Stärken und Potentiale fordert und zugleich fördert. Die Arbeitsaufgaben sind Schnittstellen zwischen Organisation und Individuum und zugleich zentraler Ansatzpunkt arbeitspsychologischer Gestaltungsbemühungen: Durch die Arbeitsaufgaben können wesentliche Eigenschaften der psychischen Struktur der Arbeitstätigkeit (wie z.B. das Ausmaß und die Möglichkeit selbständiger Zielsetzungen bzw. Denk- und Planungsprozesse) beeinflusst werden. In diesem Sinne wird auch vom Primat der Aufgabe gesprochen (vgl. Ulich, 2005, S. 197ff.).

Belastende oder beeinträchtigende Merkmale von Arbeitsaufgaben sind mit Einschränkungen des Wohlbefindens, psychosomatischen Beschwerden oder auch manifesten Krankheiten verbunden: Sie ergeben sich vielfach aus arbeitsorganisatorischen Problemen, hierzu zählen beispielsweise häufige Unterbrechungen, fehlende Rückmeldungen und unvollständige Informationen, unzureichende oder defekte Arbeitsmittel sowie un-

klare und widersprüchliche Arbeitsanweisungen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Bedingungen, die auf Dauer zu Überforderungen der menschlichen Leistungsfähigkeit führen, beispielsweise Zeitdruck, Monotonie oder Vigilanz. Nicht zuletzt können auch soziale Aspekte der Arbeit krank machende Wirkungen entfalten.

Zu den positiven und die persönliche Entwicklung fördernden Aspekten von Arbeitsaufgaben gehören insbesondere der Entscheidungs- und Zeitspielraum sowie die Zusammenarbeit mit anderen Menschen: Hohe Anforderungen an eigenständiges Denken, Planen und Entscheiden, Möglichkeiten der Kommunikation und Kooperation, komplexe und vollständige Aufgaben werden als wesentliche Merkmale einer persönlichkeits- und gesundheitsgerechten Arbeit beschrieben (vgl. z.B. Bamberg & Metz, 1998; Hacker, 1991; Oesterreich & Volpert, 1999; Ulich & Wülser, 2005). Sie fordern und fördern die menschliche Fähigkeit, eigenständige Ziele zu verfolgen, auftretende Probleme zu bewältigen und sich hierbei mit anderen Menschen abzustimmen. Auch wenn sich die theoretischen Vorstellungen sowie die verwendeten Begriffe unterscheiden, so herrscht doch „große Einmütigkeit, dass die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, über möglichst viele Aspekte seines Lebens – und somit auch seiner Arbeit – selbst zu entscheiden oder zumindest mit zu entscheiden, zu den Kriterien einer menschenwürdigen Lebensführung im allgemeinen wie einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung im besonderen zu zählen ist“ (Semmer, 1990, S. 190).

Diese – hier nur kurz skizzierten – Konzepte erlauben eine differenzierte Bestimmung und Bewertung derjenigen Merkmale von Aufgaben, die positive wie negative Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen haben. Hiermit wird zunächst nur der berufliche Arbeitsplatz bzw. die dort geforderten Aufgaben gekennzeichnet, d.h. die Konzepte beziehen sich auf Qualitätsmerkmale des beruflichen Bereichs. Sie lassen sich jedoch mit den Überlegungen zu familienfreundlichen Maßnahmen verbinden, die den Anspruch erheben, zu einer Balance zwischen Beruf und Familie beizutragen. Entsprechende Interventionen sollen es den Beschäftigten ermöglichen, in anderen Lebensbereichen soziale Verantwortung etwa in Form der Fürsorge für die ältere oder die nachwachsende Generation zu übernehmen. In Anknüpfung an das Leitbild humaner Arbeit geht es somit bei einer familiengerechten Arbeitsgestaltung darum, Spielräume zu schaffen, die es erlauben *und* dazu befähigen, den Anforderungen im beruflichen und im

außerberuflichen Bereich ohne gesundheitliche Beeinträchtigung oder Schädigung nachzukommen und sich hierbei weiterzuentwickeln.

Im Folgenden soll dieser Gedanke weiter ausgeführt und aufgezeigt werden, was eine familiengerechte Arbeitsgestaltung umfasst. Hierzu werden drei Ebenen der Bewertung und Gestaltung unterschieden, die sich an entsprechende Unterscheidung verschiedener Bewertungsebenen im Bereich der Arbeitswissenschaft orientieren. Zur Illustration werden jeweils Ergebnisse aus Fallstudien eines laufenden Projekts „CheFsache Familie“² zur Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen berichtet.

3.1 Drei Ebenen der Bewertung und Gestaltung

Für die arbeitswissenschaftliche bzw. arbeitspsychologische Untersuchung menschlicher Arbeit wurden verschiedene Bewertungsebenen vorgeschlagen (vgl. Ulich, 2005, S. 137ff.). Hacker & Richter (1980) z. B. unterscheiden folgende vier Bewertungsebenen der Arbeit:

- auf der Ebene der Ausführbarkeit wird beurteilt, ob zuverlässiges,forderungsge-rechtes und langfristiges Ausführen der Tätigkeit gewährleistet ist;
- auf der Ebene der Schädigungslosigkeit wird beurteilt, ob physische und psy-chophysische Schädigungen vorliegen;
- auf der Ebene der Beeinträchtigungsfreiheit wird beurteilt, ob Beeinträchtigun-gen des psychosozialen Wohlbefindens vorhanden sind;
- schließlich wird beim Kriterien der Persönlichkeitsförderlichkeit festgestellt, ob und in wie weit die lebenslange Entwicklung der Persönlichkeit durch inhalts-reiche, vielfältige und soziale Arbeitsbedingungen ermöglicht wird.

Die Arbeitspsychologie hat insbesondere Beiträge zu den Gestaltungszielen der dritten und vierten Ebene geliefert, indem Kriterien für beeinträchtigungsfreie und persönlichkeitsförderliche Arbeit definiert und entsprechende Verfahren zur Analyse, Bewertung

² Das Projekt CheFsache Familie ist ein breites Bündnis aus Akteuren der Kreise Dithmarschen sowie Nordfriesland und wird aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) geför-dert. Als lokales Bündnis für Familie hat das Projekt sich zum Ziel gesetzt, „Familie zur CheFsache“ zu machen und so kleine und mittlere Unternehmen auf dem Weg zu mehr Familienfreundlichkeit zu unter-stützen. In diese allgemeine Zielsetzung betten sich eine Unternehmensbefragung durch die Universität Flensburg sowie betriebliche Fallstudien zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit ein.

und Gestaltung bereitgestellt wurden. Dies gilt auch für das von Ulich (2005, S. 146f.) ergänzte Kriterium der Zumutbarkeit, mit dem ausgedrückt wird, in welchem Umfang eine Arbeitstätigkeit den Bedürfnissen und Qualifikationen der Beschäftigten entspricht.

In Anlehnung an diese Überlegungen sollen drei Bewertungsebenen für familienfreundliche Maßnahmen vorgeschlagen werden (vgl. Abb. 1).

Bewertungsebene	Mögliche Maßnahmen	Gestaltungsziel
Äußere Vereinbarkeit	Verkürzung der Erwerbsarbeitszeit	verlässliches Handeln in den verschiedenen Lebensbereichen
Vereinbarkeit ohne Belastung	Optimierung Arbeitszeit Abbau Zeitdruck	Ausschluss von Schädigungen oder Beeinträchtigungen des psychosozialen Wohlbefindens
Vereinbarkeit mit Spielräumen	Gruppenarbeit mit anspruchsvollen Aufgaben und selbstbestimmter Arbeit(szeit)einteilung	Förderung der persönlichen Entwicklung im und durch das Handeln in beiden Bereichen

Abbildung 1: Bewertungsebenen familiengerechter Arbeit

Die Ebenen werden im Folgenden kurz erläutert, beispielhaft Maßnahmen zugeordnet bzw. auf vorliegende Befunde verwiesen. Zudem werden Ergebnisse im Rahmen der Fallstudien des bereits genannten Projekts CheFsache Familie zur Illustration herangezogen.

Einbezogen in den hier berichteten Fallstudien sind fünf Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit einer Betriebsgröße von 8 bis zu ca. 250 Beschäftigten. Für die Fallstudien wurden vorhandene arbeitspsychologische Methoden adaptiert bzw. um Teile ergänzt, die sich auf die Abstimmung beruflicher und außerberuflicher Tätigkeiten beziehen. Um bei der – im Zusammenhang mit Familienfreundlichkeit häufig überbetonten – Frage der Arbeitszeitgestaltung auch die dahinter liegende Arbeitsorganisation und die konkreten Arbeitsaufgaben zu berücksichtigen, wurden *Arbeitsanalysen* mit Hilfe des KABA-Leitfadens (Dunckel et al., 1993) durchgeführt. Dieser Leitfaden erlaubt eine Kennzeichnung der Arbeitsaufgaben im Hinblick auf verschiedene Humankriterien. Einschlägig sind hier vor allem eine Kennzeichnung der Ressourcen wie Entscheidungs- und Zeitspielräume sowie die Gestaltbarkeit; aber auch die Erfassung psychischer Belastungen wie Zeitdruck oder Höhe des durch arbeitsorganisatorische Probleme und Reibungen verursachten zeitlichen Zusatzaufwands. Darüber hinaus wurde ein *Fragebogen* zusammengestellt, in dem auf bewährte arbeitspsychologische Instrumente zur Ermittlung von Belastungen und Beanspruchungen zurückgegriffen wurde. Ergänzt wurden diese Fragebogeninstrumente um einen Abschnitt zur

Ermittlung der außerberuflichen Anforderungen sowie durch Fragen zur Wichtigkeit und Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Abstimmung zwischen verschiedenen Lebensbereichen (z.B. mit der Einflussnahme auf Arbeitszeitfragen, mit der verfügbaren Zeit für private Angelegenheiten usw.). Um Konflikte zwischen Beruf und Familie zu erfassen, wurde auf eine von Gutek et al. (1991) entwickelte Skala zurückgegriffen, mit der sowohl „Beruf-Familie“-Konflikte als auch „Familie-Beruf-Konflikte“ erfasst werden. Die *qualitativen Interviews* wurden als halbstrukturierte Interviews mit einem Gesprächsleitfaden durchgeführt. Sie bezogen sich – nach einer Kennzeichnung und Einschätzung der beruflichen Aufgaben – auch auf eine Beschreibung außerberuflicher Tätigkeiten und damit verbundener Abstimmungsbedarfe sowie Zukunftswünsche. Personen mit Leitungsfunktionen wurden zudem nach organisationalen Veränderungen und zukünftigen Erwartungen gefragt.

Äußere Vereinbarkeit

Zunächst können die Einflussfaktoren in den Blick genommen werden, die die Frage betreffen, ob Beruf und Familie überhaupt vereinbar sind. Hierfür ist entscheidend, ob der zeitliche Umfang oder die Lage der verschiedenen Aufgaben eines Bereichs ein verlässliches Handeln in dem jeweils anderen Bereich erlauben. Es geht in solchen Fällen um die Ebene der „äußeren Vereinbarkeit“. Ihr zuzuordnende Maßnahmen betreffen beispielsweise die Verkürzung von Erwerbsarbeitszeiten und Begrenzung von Überstunden, die Abstimmung von Zeiten für die jeweiligen Lebensbereiche oder auch die Bereitstellung von Betreuungsangeboten oder haushaltsnahen Dienstleistungen, die eine Delegation familiärer Aufgaben erlauben. Die damit verbundene Perspektive ist in der Regel vorausschauend – sie betrifft Beschäftigte, die sich aktuell oder in absehbarer Zeit für oder gegen Kinder entscheiden, die unerwartet Sorgeaufgaben für ihre Eltern übernehmen müssen, oder potenzielle Bewerber/innen.

Handlungsbedarf auf der Ebene äußerer Vereinbarkeit ergibt sich aus nicht abgestimmten Zeiten, aber auch aus dem Umfang der insgesamt zu leistenden Arbeit. Auch wenn die Angabe einer exakten Obergrenze des Umfangs von Erwerbsarbeitszeiten sicherlich schwierig ist, so kann man sich doch recht leicht darauf verstündigen, dass ab einem bestimmten Punkt die Zeit für verschiedene Tätigkeiten nicht weiter verdichtet werden kann und man beispielsweise den Anforderungen des beruflichen nur noch um den Preis der Aufgabe oder Gefährdung von Zielen im jeweils privaten Bereich gerecht werden kann. Ein prägnantes und viel zitiertes Beispiel ist der Fall des Arbeitsministers der Clintonregierung, der seinen Rücktritt damit begründete, dass es ihm an Zeit für seine

Familie fehle und er deshalb „seinen wundervollen Job“ aufgeben müsse – ebenso eindrücklich ist der Buchtitel „Der 48-Stundentag“, den die amerikanische Soziologin Arlie Hochschild für ihre bemerkenswerte Beschreibung der Situation berufstätiger Eltern gewählt hat. Nach den Ergebnissen der Zeitbudgeterhebung des statistischen Bundesamts leisten vollzeiterwerbstätige Frauen mit Kindern regelmäßig eine Arbeitswoche mit knapp 70 Stunden bezahlter und unbezahlter Arbeit, die Ehemänner haben im Vergleich dazu eine um 3 Stunden kürzere Arbeitwoche. Die zeitlich am stärksten belastete Gruppe sind Alleinerziehende mit Kindern – für sie wurde eine Gesamtarbeitszeit von 77 Stunden ermittelt (vgl. Blanke, Ehling & Schwarz, 1996). So wundert es auch nicht, wenn in der 2003 durchgeführten Befragung abhängig Beschäftigter mit Familienpflichten die Beurteilung der Vereinbarkeit umso schlechter ausfielen, je länger die beruflichen Arbeitszeiten waren. Dieser Zusammenhang von Länge der Erwerbsarbeit und Unvereinbarkeit findet sich auch in einer vergleichbaren Auswertung auf europäischer Ebene (Klenner, 2004, S. 211).

In den Fallstudien im Rahmen des Projekts CheFsache Familie waren Berufstätige mit Familienpflichten im Bereich Betreuung und Pflege einbezogen, d.h. wir haben die Arbeits- und Lebenssituation von Beschäftigten analysiert, die offensichtlich für sich eine Lösung für die äußere Vereinbarkeit gefunden hatten. Interessant war hierbei nun, dass in den Interviews zu der privaten Lebensführung häufig angegeben wurde, dass die Befragten in den letzten Jahren Familien- oder Freizeitaktivitäten reduziert oder aufgegeben hätten, da die berufliche Arbeit eine kontinuierliche Verfolgung von Zielen in diesen Bereichen erschwert habe. Ebenso – wenn auch deutlich seltener – wurde berichtet, dass es geringfügige berufliche Anpassungen gab, um geänderten familiären Konstellationen nachzukommen, etwa im Zusammenhang mit einer Scheidung und geänderter Verantwortung für Kinderbetreuung oder dem Unfall eines Lebenspartners. Nicht zuletzt war ein Mangel äußerer Vereinbarkeit auch das Motiv zur Teilnahme an den Fallstudien: So berichtete ein Geschäftsführer, dass ein Mitarbeiter so lange Elternzeit in Anspruch genommen hätte, dass die erworbene berufliche Qualifikation hinfällig geworden sei. Zur Abschätzung von Problemen der äußeren Vereinbarkeit bedarf es offensichtlich des Einbeugs von (aktuell) nicht erwerbstätigen Personen und sorgfältiger längsschnittlicher Studien, um die wechselseitigen Anpassungsprozesse von Beruf und Familie zu untersuchen.

Vereinbarkeit ohne Belastungen

Familiengerechte Arbeitsgestaltung zielt auch darauf ab, dass die Ausübung der beruflichen Tätigkeit und die Übernahme von Verantwortung in anderen Lebensbereichen oh-

ne Schädigung oder dauerhafte Beeinträchtigung ermöglicht werden. Hier geht es also um die Vermeidung von Situationen, in denen das Vereinbaren von beruflichen und familiären Aufgaben nur auf Kosten der eigenen Gesundheit oder der ständigen Meisterung von Konflikten funktioniert: Beruf und Familie passen in solchen Fällen zwar unter den viel zitierten Hut, aber diese Konstellation ist mit Belastungen verbunden, die sich aus den jeweiligen Bereichen oder dem Zusammenspiel von Beruf und Familie ergeben. In der Folge fühlt man sich zumeist in einer „Rush hour des Lebens“, verzichtet auf Schlaf, ignoriert Krankheitssymptome usw.

Für die Ebene der Vereinbarkeit ohne Belastungen spielen neben dem – zwar noch bewältigbaren, aber auf Dauer gesundheitsschädigenden – zeitlichen Umfang die Intensität der Zeit sowie die mehr oder weniger günstige Lage und die Planbarkeit der Aufgaben eine Rolle. Darüber hinaus ist in diesem Kontext die Wechselwirkung zwischen den Bereichen von Bedeutung, die in den bereits genannten stress- oder rollentheoretischen Ansätzen aufgegriffen werden. In der bereits zitierten Untersuchung von Jacobshagen et al. (2005) zeigte sich, dass Konflikte zwischen Beruf und Familie die ohnehin vorhandenen negativen Effekte von Zeitdruck im Beruf verstärken. Belastungen im beruflichen Umfeld sind mit ausschlaggebend dafür, wie man sich familiären Aufgaben zuwenden kann. Der berufliche Ärger wird mit nach Hause genommen und hat dort ggf. weitere negative Folgen, dieses wiederum zieht Auswirkungen auf das berufliche Verhalten nach sich usw. Solche Prozesse können – wie bereits erwähnt – zu einer Negativspirale führen, d.h. im ungünstigen Fall zu dem Zustand, in dem trotz äußerer Vereinbarkeit bzw. keiner offensichtlichen zeitlichen Konflikte Beruf und Familie einfach „zuviel“ werden.

Weitere Hinweise auf die Frage, unter welchen Bedingungen die Vereinbarung von Beruf und Familie mehr oder weniger belastend ist, finden sich in der Forschung zur Gesamtbelastung in der Tradition des „total work load“-Ansatzes von Frankenhaeuser (vgl. z.B. Rau, 1998) sowie in Studien aus der Frauengesundheitsforschung. So zeigen beispielsweise Lennon und Rosenfield (1992), dass der Umfang familiärer Aufgaben nicht in jedem Fall, sondern nur bei Frauen mit geringer Kontrolle bzw. Handlungsspielräumen im Beruf mit negativer Beanspruchung einher geht.

Im Projekt CheFsache Familie wurden eine Befragung und Arbeitsanalysen durchgeführt, um eine Bewertung der Belastungen in der beruflichen Arbeit sowie eine Kennzeichnung der

familiären Aufgaben vorzunehmen. Hier zeigte sich beispielsweise, dass Zeitdruck und arbeitsorganisatorische Probleme vielfach mit einem beeinträchtigten Befinden einhergingen. Dieser Zusammenhang wird durch Konflikte zwischen Beruf und Familie noch verstärkt, d.h. wir konnten den bereits bei Jacobshagen et al. (2005) berichteten Aufschaukelungseffekt bestätigen. Entsprechend wurden in den Workshops zur Maßnahmenentwicklung vielfach Vorschläge zur Belastungsreduktion erarbeitet, etwa Verbesserungen bei der Abstimmung beruflicher Arbeitszeiten mit außerberuflichen Belangen, eine erweiterte Pausenreglung sowie Maßnahmen zum Abbau psychischer Belastungen und zur Reduktion der Arbeitsmenge.

Gestaltungsziele der zweiten Ebene betreffen sowohl eine belastungssarme Synchronisation der Lebensbereiche als auch den Belastungsabbau innerhalb der Erwerbsarbeit. Es geht darum, dass Menschen nach der Erwerbsarbeit noch genügend Kraft und Energie haben, Pflichten und Aufgaben anderer Lebensbereichen nachzukommen und hierbei mit anderen Menschen zu interagieren.

Vereinbarkeit mit Spielräumen

Wenn die Erfüllung beruflicher und familiärer Aufgaben positive Effekte – etwa im Sinne der im „Work-Family-Enrichment-Modell“ unterschiedenen additiven, puffern den oder direkten Wirkung – zeigen soll, so sind diejenigen Faktoren zu betrachten, die uns erlauben, unterschiedliche und selbst bestimmte Wege zu finden, um berufliche und außerberufliche Verpflichtungen zu vereinbaren. Damit ist angesprochen, ob und wie Menschen ihre Ziele und ihr Handeln in unterschiedlichen Bereichen koordinieren können, welche Folgen das Engagement in dem einen Bereich für die Handlungsmöglichkeiten in dem anderen Bereichs hat, wie sich Grenzen zwischen den Bereichen herstellen und was beim „Grenzübertritt“ passiert usw.

Persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen können die Möglichkeiten erhöhen, eine Balance zwischen verschiedenen Lebenstätigkeiten zu finden: Sie geben Gelegenheit zum Erwerb von Kompetenzen und vermitteln die Erfahrung von Kooperation sowie Selbstvertrauen, was sich auf das Handeln und die Handlungskompetenzen in den Lebensbereichen außerhalb des Berufs auswirkt. Die dritte Ebene bezieht sich jedoch nicht nur auf die positiven Wirkungen, die von einer entwicklungs- und gesundheitsförderlich gestalteten Erwerbsarbeit ausgehen, sondern betrifft auch die im beruflichen Bereich vorhandenen objektiven Möglichkeiten, um bei nicht gewollter oder beeinträchtigender Dominanz eines Bereichs die Ursachen der Imbalance zu beeinflussen, etwa die verschiedenen Tätigkeiten anders anzuordnen bzw. auszubalancieren. Solche Möglichkei-

ten fordern entsprechendes „Vereinbaren“, sie fördern aber zugleich die hierzu erforderlichen Handlungskompetenzen.

Die mit der dritten Ebene verbundenen Perspektive wird gestützt durch Untersuchungen, nach denen nicht nur der Umfang und die Lage der (Arbeits-)Zeit, sondern auch die Entscheidungsspielräume innerhalb der beruflichen und außerberuflichen Lebensbereiche eine zentrale Rolle spielt. In einer von Clark (2000) durchgeführten Studie wurden beispielsweise Zusammenhänge zwischen Kontrolle (gefasst als Autonomie über den Arbeitsinhalt) und der subjektiv wahrgenommenen Work Life Balance gefunden, nicht jedoch zwischen flexibilisierter Arbeitszeit (gefasst als Kontrolle über die Arbeitszeit) und Work Life Balance. Dieses Ergebnis lässt sich in Zusammenhang bringen mit Ansätzen, in denen die Bedeutung subjektiver Übereinstimmung von Lebensentwürfen und Lebensrealität betont bzw. die Frage untersucht wird, ob die jeweilige Lebenskonstellation selbst gewählt ist und in Übereinstimmung mit eigenen Zielen steht. Eine solche Übereinstimmung setzt jedoch voraus, dass überhaupt Alternativen existieren und Entscheidungen zu treffen sind. Da Gesundheit und Zufriedenheit offensichtlich von der Übereinstimmung des Lebensentwurfs mit den eigenen Zielen abhängen, sollte es darum gehen, Menschen Autonomie bei der Erfüllung ihrer beruflichen und familiären Aufgaben einzuräumen und sie zugleich dazu zu befähigen, die vorhandenen Spielräume zu nutzen und auszugestalten.

Im Rahmen der Fallstudien zeigte sich hier – in Übereinstimmung mit anderen Untersuchungen zur Situation berufstätiger Frauen (vgl. z.B. Lüders & Resch, 1995) –, dass eine Reihe der untersuchten Frauen unterhalb ihrer Qualifikation beschäftigt und kaum Frauen in der Gruppe der einbezogenen Führungskräfte vertreten waren. Zudem erwiesen sich der ungleiche Zuschnitt von Entscheidungsspielräumen und das damit häufig verbundene „Informationsmonopol“ als Barriere für flexible Vertretungslösungen. Gestaltungsvorschläge in diesem Bereich betrafen daher sowohl die Veränderung von Informationsflüssen als auch die Delegation und Veränderung von Aufgabenzuschnitten, die zu einer gleichmäßigeren Verteilung von Entscheidungsspielräumen führen. Hier zeigte sich, dass das Anliegen Familienfreundlichkeit eng mit Fragen der geschlechtergerechten Verteilung von Arbeit und der damit verbundenen Ressourcen zusammenhängt.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Familiengerechte Arbeitsgestaltung zielt darauf ab, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es den Beschäftigten ohne gesundheitliche Beeinträchtigung oder Schädigung erlauben

und sie dazu befähigen, Anforderungen der beruflichen Arbeit sowie der außerberuflichen Lebensbereiche nachzukommen. Es geht dabei um alle Beschäftigte, d.h. um Mütter wie Väter, aber auch um Menschen, die eine Familie gründen wollen, oder Personen, die pflegebedürftige Angehörige versorgen. Bei der Bewertung familienfreundlicher Maßnahmen lassen sich drei Ebenen unterscheiden: Die unterste Ebene (Ebene 1) betrifft die Voraussetzungen, damit Menschen mit Familienpflichten zugleich erwerbstätig sein können oder Erwerbstätige eine Familie gründen können, ohne ihre beruflichen Aufgaben und Ziele zu gefährden. Eine familiengerechte Arbeitsgestaltung bezieht darüber hinaus auch Fragen der Schädigungs- und Beeinträchtigungsfreiheit (Ebene 2) sowie der Persönlichkeitsförderlichkeit (Ebene 3) mit ein. Der Beitrag einer arbeitspsychologischen Perspektive auf Fragen der Familienfreundlichkeit liegt – neben der vorgeschlagenen Systematisierung – vor allem darin, dass Konzepte zur Erfassung, Bewertung und Gestaltung der auf den einzelnen Bewertungsebenen relevanten Merkmale von Arbeit vorliegen. Diese können genutzt werden, um vorhandene Maßnahmenkataloge zu konkretisieren und durch entsprechende Wirkungsstudien zu fundieren. Beispielhaft wurden hierzu Ergebnisse aus Fallstudien eines laufenden Projekts berichtet.

Wünschenswert sind in der Zukunft stärker grundlagenbezogene Forschungen, die weitere Erkenntnisse zu den Bedingungen und Wirkungen familiengerechter Arbeitsgestaltung liefern. Forschungsbedarf besteht auch mit Blick auf die eingangs genannte Frage der Familienförderung. Deutlich zu wenig Beachtung fand bislang die Untersuchung der konkreten Lebenssituation von Beschäftigten mit Familienpflichten, die durch Angaben zur Haushaltsgröße, Familienform oder Alter der Kinder nicht hinreichend erfasst ist. Detaillierte Analysen des Arbeits- und Alltagsleben außerhalb des Berufs sind nötig, um Aufschluss über die im Lebenslauf wechselnden Anforderungen an die Gestaltung familiengerechter Arbeit zu erhalten; darüber hinaus erlauben erst solche differenzierten Untersuchungen eine Abschätzung der Folgen ergriffener Maßnahmen für die Familien. So zeigen die qualitativen Studien von Hochschild (2002) über den Alltag von Beschäftigten eines familienfreundlichen Unternehmens, dass die Nutzung entsprechender Maßnahmen mit potenziell belastenden Änderungen der Familienarbeit einhergingen, sei es die Entstehung eines tayloristisch anmutenden Familienzeitregimes, eine durch „Outsourcing“ gekennzeichnete Anpassung und Reduktion des Familienlebens oder

eben ein Scheitern aller Versuche einer zeitökonomischen Organisation der Familienaufgaben.

Untersuchungen des beruflichen und außerberuflichen Handelns sind darüber hinaus erforderlich, da Fragen der Abstimmung beruflicher und außerberuflicher Ziele zunehmend nicht mehr nur das Balancieren voneinander abgegrenzter Bereiche, sondern die Grenzziehung zwischen den Tätigkeitsbereichen selbst betreffen. Die in der Arbeitspsychologie vorhandenen differenzierten Konzepte zur Kennzeichnung des beruflichen Arbeitsplatzes sind daher zu ergänzen um theoretisch wie methodisch vergleichbare Analysen der Tätigkeiten außerhalb des Berufs. Hierzu liegen Ansätze vor (vgl. Fenzl & Resch, 2005; Resch, 1999), mit denen eine Erhebung und Bewertung des Gesamtsystems von Tätigkeiten einer Person möglich ist. Die damit vorgeschlagene Erweiterung arbeitspsychologischer Untersuchungen auf die Untersuchung des außerberuflichen Handelns soll genutzt werden, um Einflüsse familienfreundlicher Maßnahmen auf Handlungskompetenzen sowie Alltags- und Lebensführung der Beschäftigten zu analysieren.

Literatur:

- Badura, B. & Vetter, C. (2004). "Work-Life-Balance" - Herausforderung für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2003* (S. 1-17). Berlin: Springer.
- Bamberg, E. & Metz, A. (1998). Intervention. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 177-209). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Baruch, G. K. & Barnett, R. (1986). Role Quality, Multiple Role Involvement, and Psychological Well-Being in Midlife-Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 578-585.
- Becker, P. (2003). Strategien einer familienbewussten Personalpolitik. *PERSONAL*, 11, 22-24.
- Berger, R. (2004). Familienfreundliche Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit. In R. Schmidt & L. Mohn (Hrsg.), *Familie bringt Gewinn- Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Blanke, K., Ehling, M. & Schwarz, N. (Hrsg.). (1996). *Zeit im Blickfeld. Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Nr. 121)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Demerouti, E., Bakker, A. G. & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference, and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-149.

- Dunckel, H., Volpert, W., Zölch, M., Kreutner, U., Pleiss, C. & Hennes, K. (1993). *Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro: Der KABA-Leitfaden - Grundlagen und Manual*. Zürich: vdf.
- Fenzl, C. & Resch, M. G. (2005). Zur Analyse der Koordination von Tätigkeitssystemen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 220-231.
- Flüter-Hoffmann, C. & Solbrig, J. (2003). *Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?* Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In J. Campbell Quick & L. E. Tetrick (Hrsg.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (S. 143-162). Washington: APA.
- Frone, M. R. & Russel, M. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.
- Gellner-Backes, U., Kranzusch, P. & Schröer, S. (2003). *Familienfreundlichkeit im Mittelstand - Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie* (IfM-Materialien Nr. 155). Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Greenhaus, J. H. & Paul, G. N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the Work-Family Interface. An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.
- Gutek, B. A., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Hacker, W. (1991). Aspekte einer gesundheitsstabilisierenden und -fördernden Arbeitsgestaltung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 48-58.
- Hacker, W. & Richter, P. (1980). *Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen - Ziele und Bewertungsmaßstäbe*. (= W. Hacker (Hrsg.) *Spezielle Arbeits- und Ingenieurspsychologie*, Bd. 1). Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hochschild, A. R. (2002). *Work-Life-Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Opladen: leske+budrich.
- Hoff, E.-H. (1992). *Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster* (2., überarb. und erw. Aufl.). Heidelberg: Asanger.
- Hoff, E.-H., Grote, S., Dettmer, S., Hohner, H.-U. & Olos, L. (2005). Work-Life-Balance: Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hoch qualifizierten Berufen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 196-207.
- Jacobshagen, N., Amstad, F. T., Semmer, K. N. & Kuster, M. (2005). Work-Family-Balance im Topmanagement. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 208-219.
- Kastner, M. (2004). Work Life Balance als Zukunftsthema. In M. Kastner (Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?* (S. 1-65). Kröning: Asanger.

- Klenner, C. (2004). *Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben*. Düsseldorf: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).
- Lennon, M. C. & Rosenfield, S. (1992). Women and Mental Health: The Interaction of Job and Family Conditions. *Journal of health and social behavior*, 33.
- Lüders, E. & Resch, M. G. (1995). Betriebliche Frauenförderung durch Arbeitsgestaltung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 4, 197-204.
- Noor, N. (1995). Work and family roles in relation to woman's well-being: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology*, 34, 89-107.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (Hrsg.). (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Huber.
- Rau, R. (1998). Ambulantes psychophysiologisches Monitoring zur Bewertung von Arbeit und Erholung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 185-196.
- Resch, M. (1999). Verfahren zur Analyse von Arbeit im Haushalt (AVAH). In H. Dunkel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 55-81). Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Resch, M. (2006). Work-Life Balance und betriebliche Gesundheitsförderung. In B. Rolf Busch und Senatsverwaltung für Inneres (Hrsg.), *Gesundheitsforum 2005* (S. 322-339). Berlin: Westkreuz Druckerei Ahrens.
- Resch, M. (2003). Work-Life Balance - neue Wege der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? In H. Luczak (Hrsg.), *Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten* (S. 125-132). Stuttgart: Ergonomia Verlag.
- Resch, M. & Bamberg, E. (2005). Work-Life-Balance - Ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 171-175.
- Rothausen, T. J. (1999). 'Family' in organizational research: a review and comparison of definitions and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 817-836.
- Rürup, B. & Gruescu, S. (2005). *Familienorientierte Arbeitszeitmuster - Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Schmidt, R. & Mohn, L. (Hrsg.). (2004). *Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Schneider, H. & Wieners, H. (2006). Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. *Forschungszentrum Familienbewusste personalpolitik - Arbeitspapier Nr. 1*.
- Semmer, N. (1990). Streß und Kontrollverlust. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 190-207). Bern: Huber.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2005). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen, Arbeitspsychologische Perspektiven* (2., akt. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wilensky, H. (1960). Work, careers and social integration. *International Social Science*, 12, 543-560.