

# Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus handlungspsychologischer Sicht

Marianne Resch

Universität Flensburg, Internationales Institut für Management (IIM)

## ZUSAMMENFASSUNG

Die politische Bedeutung familienfreundlicher Unternehmenspolitik wächst. Es ist daher sinnvoll, Kriterien zur Bewertung familienfreundlicher Maßnahmen zu haben, um deren Beitrag für die Vereinbarung von Familie und Beruf zu klären. Aus handlungspsychologischer Sicht werden Kriterien erläutert, die das Vereinbaren erleichtern oder erschweren können. Diese Merkmale sind Teil einer Definition von Vereinbarkeit der Lebensbereiche Beruf und Familie. Abschließend werden Forschungs- sowie Praxisdefizite für das Themengebiet aufgezeigt.

## Schlüsselwörter

Familienfreundlichkeit – Koordination von Lebensbereichen – Handlungsregulationstheorie

## ABSTRACT

The political importance of the incorporation of family friendly programs into corporate policy is continuously growing. Therefore criteria should be defined for the evaluation of family friendly programs to determine their contribution to the reconciliation of work and family life. In this article, criteria are presented that facilitate or obstruct the reconciliation of work and family life. Finally, research and practice deficits for this field of expertise are addressed.

## Keywords

familyfriendly policy – coordination of life domains – action regulation theory

Die Suche nach Möglichkeiten, Beruf und Familie zu vereinbaren, ist schon lange nicht mehr nur ein individuelles Anliegen. In der am 8. Februar 2011 unterzeichneten Charta für familienbewusste Arbeitszeiten heißt es: „Unsere Gesellschaft ist darauf angewiesen, dass Menschen Verantwortung füreinander übernehmen und zugleich Leistungen in ihrem Beruf erbringen können. Die bestmögliche Nutzung von Arbeitszeit und Familienzeit ist ein wichtiger Beitrag für dauerhaftes Wirtschaftswachstum und gesellschaftlichen Zusammenhalt. Das Ausbalancieren zwischen den Bedürfnissen der Familien und den Belangen der Betriebe bleibt eine fortwährende Herausforderung“ (Schröder et al, 2011, S. 1). Unterzeichner der Charta sind das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, der Industrie- und Handelskammertag sowie der DGB und der Zentralverband des deutschen Handwerks.

Die Charta steht ganz in der Tradition der von Politik und Wirtschaft ins Leben gerufenen Initiative „lokale Bündnisse für Familie“, durch die Ende der 1970er Jahre verschiedene gesellschaftliche Gruppen zusammengebracht werden sollten, um einen Wandel der Gesellschaft zu mehr Familienfreundlichkeit in Gang zu setzen. Das BMFSFJ bezeichnet auf seiner Homepage die Förderung einer familienfreundlichen Arbeitswelt als Schwerpunkt einer nachhaltigen Familienpolitik. Die Vielfalt der Initiativen, Projekte, Akteure und Aktionsprogramme seit den 1970er Jahren ist kaum noch überschaubar. So zertifiziert beispielsweise das von der Hertie-Stiftung ins Leben gerufene Institut „berufundfamilie“ seit 1999 Unternehmen für ihre Familienfreundlichkeit, das BMFSFJ unterstützt Unternehmen mit seinem Programm „Erfolgsfaktor Familie“ und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) fließen Mittel in die Förderung betrieblich unterstützter Kinderbetreuung.

Trotz der Bedeutung des Themas gibt es keine begriffliche Klarheit in Bezug auf das Konzept der Familienfreundlichkeit. Es liegen daher bis heute kaum fundierte Grundlagen vor, um zu bewerten, inwieweit eine Maßnahme zu einer besseren Vereinbarkeit führt. Demzufolge ist bis heute weitgehend offen, wann eine betriebliche Maßnahme als familienfreundlich zu bewerten ist.

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass es sich bei dem Wort „familienfreundlich“ um eine unzureichende Bezeichnung handelt. Unterstützung und Förderung von Familien ist in den seltensten Fällen Gegenstand der als familienfreundlich geltenden Programme. Diese kommen lediglich der berechtigten und seit langem formulierten Forderung nach, dass eine Gleichzeitigkeit von Berufstätigkeit und Familie möglich sein sollte. Familienfreundlichkeit trägt somit ausschließlich der Tatsache Rechnung, dass viele Beschäftigte neben ihrer Erwerbstätigkeit noch Betreuungs-, Pflege- oder Sorgaufgaben für die nachkommende oder die Elterngeneration erfüllen müssen. Insofern wäre die ebenfalls benutzte Bezeichnung „familienbewusst“ wesentlich treffender. Entsprechend der vorherrschenden Terminologie und zur eindeutigeren Zuordnung wird im Folgenden die Bezeichnung „familienfreundlich“ beibehalten. Hierunter fallen definitionsgemäß Maßnahmen und Programme, die Rahmenbedingungen schaffen, damit ... Menschen – so wie sie es wollen – sich für Kinder und Familie entscheiden können (vgl. Dilger, Gerlach & Schneider, 2007, S.9).

Angesichts der politischen Bedeutung, die dem Thema Vereinbarkeit und der Entwicklung familienfreundlicher Strukturen zugeordnet wird, bedarf das Konzept Familienfreundlichkeit dringend einer sorgfältigen Fundierung. Gemäß dem Anliegen, mittels Familienfreundlichkeit das Erfüllen bzw. Ausbalancieren von Aufgaben in den Bereichen Beruf und Familie zu erleichtern, sollte die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Mittelpunkt stehen.

Es erscheint sinnvoll, zunächst den Diskussions- und Forschungsstand zu Problemen der „work-life-balance“ zusammenzutragen, da diese sich in den meisten Fällen aus dem Ausbalancieren von familiären und beruflichen Aufgaben ergeben. Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, was vorliegende Projekte, Praxisansätze und Programme kennzeichnen und an welchen Stellen noch Lücken vorhanden sind.

In vorliegenden Beiträgen zu dem populär gewordenen Schlagwort „work-life-balance“ findet sich kaum begriffliche Klarheit. In vielen Beiträgen wird „work-life-balance“ ohne genauere Eingrenzung bzw. Definition verwendet.

Der Fehlzeitenreport aus dem Jahr 2003 mit dem Schwerpunkt „work-life-balance“, enthält ebenfalls keine Begriffsklärung, vielmehr stellt er zahlreiche

Programme und Maßnahmen aus der Praxis vor.

Auch in dem häufig zitierten und beachteten Band von Kastner (2004): „Die Zukunft der Work Life Balance“ findet sich keine konkrete Definition. Kastner thematisiert vielmehr verschiedene Wirkungen und Wirkrichtungen zwischen „work“ und „life“. Deutlich wird hierbei, dass unter dem Titel „work-life-balance“ zentrale Fragen der Stress- und Belastungsforschung behandelt werden.

Die in diesem Kontext vorliegenden Modelle des Zusammenwirkens der Bereiche erlauben es allerdings bislang nicht, eine Kombination von Bereichen als „work-life-balance“ zu definieren. Angesichts des Wissensstandes sowie der Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten scheint dieser Weg auch wenig vielversprechend.

Das in dem genannten Buch zur Illustration verwendete Bild der „work-life-balance“ als Wippe ist ebenfalls nicht geeignet, zu einem besseren Verständnis beizutragen. Dies gilt auch für das häufig verwendete Bild einer Waage. Beide Bilder legen nahe, dass eine „work-life-balance“ dann vorliege, wenn sich die beiden Seiten – work und life – im Gleichgewicht befinden. Eine solche Gleichgewichtsannahme ist jedoch aus mehreren Gründen unzureichend: Zunächst können zwei Waagschalen gleich schwer oder gleich leicht sein, in der Summe jedoch zu schwer oder zu leicht. Dieser Gedanke verdeutlicht, dass „Balance“ nur unzureichend gefasst wird, wenn man sie als Gleichgewicht versteht. Solche begrenzten Sichtweisen finden sich in Definitionen, die „work-life-balance“ über die Gleichwertigkeit der Lebensbereiche zu fassen versuchen (vgl. z. B. Greenhaus et al., 2003).

Darüber hinaus ist das Bild der Waage ein Zustandsmodell, das passiv ist und die Aktivität des Individuums zur Herstellung einer Balance ignoriert. Eine auf den Lebenslauf bezogene Betrachtung lässt jedoch schnell offensichtlich werden, dass ein solches Zustandsmodell nicht erlaubt, die in Frage stehenden Phänomene der Koordination verschiedener Lebensbereiche adäquat zu erfassen.

Definitionen, die „work-life-balance“ subjektiv zu fassen versuchen, weisen eine große Nähe zu bereits vorliegenden Konzepten wie Zufriedenheit und Wohlbefinden sowie dem Gesundheitsbegriff auf. Letzterer hat gegenüber den bisherigen Definitionen von „work-life-balance“ zwar den Vorzug, dass die aktive Seite des Subjekts Berücksichtigung findet. Fasst man den Diskussions- und Forschungsstand zu „work-life-balance“ jedoch zusammen, so gibt es kaum Grund, eine weitere subjektive Definition vorzuschlagen. Um die irreführende Begrifflichkeit zu vermeiden, sollte dem Vorschlag von Ulich (2007) gefolgt und von Life-Domain-Balance gesprochen werden. Geht es hierbei um die Balance von Beruf und Familie, so ist der Begriff der Vereinbarkeit völlig hinreichend.

Vereinbarkeit ergibt sich aus objektiven Merkmalen der Lebensbereiche Beruf und Familie, die die Erreichung unterschiedlicher Ziele sowie ihre Koordination begünstigen. Modellvorstellungen der arbeitspsychologischen Handlungsregulationstheorie lassen sich heranziehen, um Merkmale der Arbeits- und Lebensbedingungen zu bestimmen, die das Vereinbaren von Beruf und Familie erleichtern oder behindern können. Die Merkmale sind Teil einer Definition von Vereinbarkeit als ein Aspekt der „work-life-balance“.

Um sie zu erläutern, muss zunächst auf einige Überlegungen und Modellvorstellungen der Handlungsregulationstheorie eingegangen werden (ausführlicher hierzu siehe Oesterreich, 1981).

Jedem Handelnden steht in einer aktuellen Situation eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Bei der Tätigkeitsausführung konzentriert sich die handelnde Person immer nur auf einen Teil bzw. Ausschnitt der ihr potentiell zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten (dem „Handlungsbereich“). Die Abgrenzung von Handlungsbereichen resultiert aus der Handlungserfahrung. Sie erleichtert die Regulation des Handelns, da sich der Handelnde zu einem bestimmten Zeitpunkt nur auf einen Ausschnitt der ihm zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten konzentrieren muss. Die Abgrenzung von Handlungsbereichen und ihre Koordination sind aktive Leistungen der handelnden Person. Das erste Merkmal der Handlungs- und Lebensbedingungen, das Koordination und Vereinbaren unterschiedlicher Lebensbereiche erleichtert, lautet daher: *Abgrenzung von Handlungsbereichen*.

Das zweite Merkmal der Vereinbarkeit betrifft die *flexible Stabilität*.

Der Beruf bzw. die Erwerbstätigkeit eines Menschen ist ein grundlegender Handlungsbereich, d. h. er ist Grundlage für die Regulierbarkeit anderer Handlungsbereiche eines Individuums (Oesterreich, 1981, S.180). Der Handlungsbereich Familie ist ebenfalls ein grundlegender Bereich – er enthält viele Tätigkeiten mit hoher Erhaltungsrelevanz. Erhaltungsrelevante Tätigkeiten sind solche, deren Ausführung Voraussetzung für zukünftiges Handeln ist (vgl. Fenzl, 2008). Der Handelnde muss also Sorge dafür tragen, dass die erhaltungsrelevanten Tätigkeiten in allen Handlungsbereichen ausgeführt werden. Sofern er diese nicht selbst ausführen kann, muss er die Ausführung delegieren (z. B. an fremde Personen oder Institutionen) oder substituieren (z. B. durch den Einkauf von Fertigergerichten).

Stabilität eines Systems von Handlungsbereichen liegt dann vor, wenn die Ausführung aller erhaltungsrelevanten Tätigkeiten sichergestellt ist. Sie ist flexibel, wenn auf Unvorhergesehenes reagiert werden kann, ohne die Zielerreichung in den Bereichen zu gefährden.

Trotz einer einmal geplanten und festgelegten Stabilität treten immer wieder Ereignisse ein, die die Ausführung erhaltungsrelevanter Tätigkeiten gefährden (der Kindergarten hat geschlossen, eine unterstützende Person ist krank etc.). Zudem haben manche der erhaltungsrelevanten Tätigkeiten zeitlich-dynamische Ausführungsbedingungen (vgl. Fenzl, 2008). Beispielsweise ist der Spielplatzausflug mit den Kindern abhängig vom Wetter und damit von einer sich verändernden nicht beeinflussbaren Ausführungsbedingung. Erforderlich ist somit eine flexible Stabilität. Diese wird beeinflusst durch die Divergenz des Handlungsbereichs, d. h. der Zahl gleichwertiger Handlungen. Entscheidend ist somit die Frage, ob es zu dem einmal gefundenen Arrangement von Delegation und Substitution Alternativen gibt, mit denen die Ausführung erhaltungsrelevanter Tätigkeiten sichergestellt werden kann. Die Zahl gleichwertiger Handlungen bzw. Handlungsalternativen entspricht der Regulierbarkeit eines Handlungsbereichs. Die Regulierbarkeit eines Handlungsbereichs ergibt sich aus der Vielfalt wirksamer Handlungen. Wenn die Handlungen in einem Bereich sehr wirksam bzw. effizient sind und es zudem viele Handlungsalternativen gibt, so verfügt die handelnde Person über einen hohen Entscheidungsspielraum. In diesem Fall kann sie ihre Zielverfolgung den jeweiligen Bedingungen im Handlungsbereich, aber auch den Bedingungen und Ereignissen im jeweils anderen Handlungsbereich anpassen.

Regulierbarkeit ist somit Grundlage für stabile Flexibilität. Hohe Regulierbarkeit des Handlungsbereichs Familie erlaubt es, die Aufgabenbewältigung den Vorfällen und Bedingungen im Handlungsbereich Beruf anzupassen und beispielsweise bei hohem Arbeitsvolumen auf wirksame und weniger beanspruchende oder zeitintensive Handlungen zurückzugreifen (z. B. durch Nutzung der betriebseigenen Kantine).

Entscheidungsspielräume bzw. Regulierbarkeit haben auch Bedeutung für den Handlungsbereich Beruf. Kontrolle über die eigene Arbeit ist wichtig, um den Zeitpunkt des Handlungsbereichsübergangs (zur Familie) mit den Arbeitsabläufen abzustimmen. Zugleich ist sie eine wichtige Ressource im Umgang mit der sog. Doppelbelastung: Untersuchungen zeigen, dass das quantitative Arbeitsvolumen nur bei Frauen mit geringer Kontrolle in der Arbeit mit negativer Beanspruchung einhergeht (vgl. Lennon & Rosenfield, 1992).

Auch bei einem stabilen System von Handlungsbereichen muss die handelnde Person immer wieder in den Handlungsbereich Familie oder in den Handlungsbereich Beruf wechseln, wenn dort die Regulierbarkeit gefährdet ist. Sind solche Handlungsbereichsübergänge vorhersehbar, dann kann der Handelnde diese einplanen und beim Handeln in den jeweiligen Bereichen berücksichtigen (im beruflichen Bereich

betrifft dies beispielsweise terminliche Absprachen oder die Übernahme von kurzfristig unterbrechbaren Aufgaben; im Bereich Familie könnten die betriebliche Arbeitszeiten berücksichtigt und ggf. erforderliche Einkäufe vorgezogen werden). Das nächste Merkmal der Vereinbarkeit ist somit die *Vorhersehbarkeit von Handlungsbereichsübergängen*.

Zeitliche Spielräume betreffen den Einfluss auf Zeitpunkt und Dauer von Handlungen und damit die Frage, wie sehr ein Handelnder sein Handeln dem eigenen Rhythmus anpassen kann. Zeitdruck sowie hohe Betreuungsintensität (vgl. Resch, 1999) führen dazu, dass die Zeitpunkte des Arbeitshandelns von außen festgesetzt sind. In diesem Fall kann der Handelnde sein Tun nicht den normalen Leistungsschwankungen anpassen. Belastung durch Regulationsüberforderungen (vgl. Leitner, 1999) ist die Folge.

Zeitliche Spielräume sind auch erforderlich, um Zeit für Handlungsbereichsübergänge einzuplanen. Nach einem Handlungsbereichsübergang wird das Handeln in einem anderen Handlungsbereich fortgesetzt. Dies bedingt zunächst eine Vergegenwärtigung der neuen Situation, ein Um- und Einstellen auf die ggf. veränderten Bedingungen des neuen Bereichs. Dies ist besonders deutlich beim Umgang mit Kindern, bei dem Zeit und Empathie ein anderes Gewicht haben als im beruflichen Kontext.

Nötig ist oftmals auch das „aktive“ Beenden des Handelns in dem Handlungsbereich, der verlassen wird, damit noch unerledigte Aufgaben gedanklich nicht nachwirken und Aufmerksamkeit binden. Wenn der Handelnde den Zeitpunkt und die Dauer des Übergangs nicht beeinflussen kann, läuft er Gefahr, im neuen Handlungsbereich inadäquat zu handeln. Erst die Pause zum Ein- und Umstellen erlaubt es, die aktuellen Handlungsbedingungen adäquat wahrzunehmen und dem Handeln volle Aufmerksamkeit zuzuwenden.

Zusammenfassend lässt sich Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie folgt definieren:

*Beruf und Familie sind vereinbar, wenn die Bedingungen es der handelnden Person erlauben, ein stabil-flexibles System von Handlungsbereichen abzugrenzen, in dem Spielräume für die Planung der Handlungsbereichsübergänge gegeben sind.* Vereinbarkeit wird damit wesentlich von der Regulierbarkeit in den Bereichen bzw. dem dort jeweils gegebenen Handlungs-, Zeit- und Entscheidungsspielraum beeinflusst.

Abschließend sollen beispielhaft zwei „familienfreundliche Maßnahmen“ daraufhin bewertet werden, welche Folgen diese für die genannten Merkmale der Vereinbarkeit haben. Es lässt sich prüfen, ob diese ein Merkmal unberührt lassen, es negativ oder positiv beeinflussen. Die Definition erlaubt eine Bewertung verschiedener als familienfreundlich bezeichneter Maßnahmen. Dabei ist eine Maßnahme umso wertvoller

für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, je mehr Merkmale positiv beeinflusst werden.

Arbeitszeitflexibilisierung gilt beispielsweise häufig pauschal als familienfreundlich und zählt zu einer der am häufigsten anzutreffenden Maßnahmen. Allerdings ist der positive Einfluss dieser Maßnahme auf die Vereinbarkeit fraglich: Flexibilisierung kann sogar zur geringeren Planbarkeit von Handlungsbereichsübergängen führen (vgl. Spitzley, 2007), der durch Arbeitszeitflexibilisierung mögliche Wechsel zwischen Handlungsbereichen vorhersehbar und selbstbestimmt ist oder nicht, hängt von der Ausgestaltung der flexiblen Arbeitszeit ab. Ist sie z. B. kapazitäts- bzw. auslastungsabhängig strukturiert, erschwert dies eher die Vereinbarkeit.

Eine weitere favorisierte familienfreundliche Maßnahme ist die Einführung von Telearbeit. Diese hat aber nur bei ergänzenden Maßnahmen positive Einflüsse auf die Vereinbarkeit, da die Abgrenzung der Handlungsbereiche durch die raum-zeitliche Verschränkung erschwert ist.

Die Beispiele verdeutlichen, wie wichtig Bewertungskriterien für die Gestaltung familienfreundlicher Maßnahmen sind.

Abschließend soll für die Projektlandschaft zum Thema Vereinbarkeit aufgezeigt werden, welche Forschungs- und Praxisdefizite vorliegen. Wie bereits einleitend erwähnt, gibt es seit Ende der siebziger Jahre eine Flut von Initiativen und Programmen. Die Projektlandschaft zum Thema Vereinbarkeit lässt sich zusammenfassend durch folgende fünf Punkte kennzeichnen:

1. *Erweiterung des Themas:*

Weitgehend geteilt wird die Auffassung, dass das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf alle Beschäftigten, d. h. Frauen und Männer betrifft. Konsens ist zudem, dass zur Familie und den zu bewältigenden Familienaufgaben zunehmend die Pflege von Familienangehörigen zählt.

2. *Geringer Umfang an Grundlagenforschung:*

Im Themengebiet Vereinbarkeit von Beruf und Familie überwiegen Praxisprojekte und -ansätze. Forschungsprojekte finden sich bislang nur wenige.

3. *Dominanz von Flexibilisierungsangeboten im Betrieb:*

Eine Verbesserung der Vereinbarkeit wird überwiegend durch Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts zu erreichen versucht.

4. *Aufnahme regionaler Handlungsfelder:*

Familienfreundliche Maßnahmen beziehen sich bislang ausschließlich auf das Handlungsfeld Be-

trieb. Das Spektrum der Maßnahmen wurde mittlerweile auf regionale Aktivitäten ausgedehnt. Beispiele hierfür sind die Aktionsplattform *beruf@Familie.NRW* sowie das Projekt „Zeiten der Stadt“ in Bozen.

5. *Mangelnde Berücksichtigung der Arbeits- und Handlungsbedingungen in Beruf und Familie:*

Nur in Ausnahmefällen werden konkrete Arbeitsbedingungen einbezogen (z. B. durch das Handlungsfeld Arbeitsorganisation im Audit berufund familie).

Die Projekt- und Praxisansätze lassen folgende Forschungs- und Praxisdefizite erkennen:

- Die geringe Zahl an Forschungsprojekten führt dazu, dass die theoretischen Grundlagen zur Analyse, Bewertung und Verbesserung der Vereinbarkeit kaum ausgearbeitet wurden. Insbesondere fehlt es an einer Klärung des Vereinbarkeitsbegriffs. Zumeist wird als Kriterium für Vereinbarkeit lediglich die Frage herangezogen, ob Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen erwerbstätig bleiben können oder nicht. Eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit kann jedoch auch darauf basieren, dass die Bereiche Familie oder Beruf zeitlich stark reduziert werden. Aus der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird somit unter der Hand wieder ein „Ausschlussmodell“, bei dem das Handeln entweder nur im Beruf oder in der Familie möglich ist. Auf Grund des unzureichend geklärten Verständnisses von Vereinbarkeit werden Modelle entwickelt, bei denen offen bleibt, was nötig ist, damit ein uneinchrächtigtcs und vollständiges Handeln ohne gesundheitliche Gefährdung in beiden Lebensbereichen möglich ist. Der hier vorgestellte Vorschlag zum Verständnis von Vereinbarkeit soll diese Lücke schließen helfen.
- Als familienfreundlich gelten vor allem arbeitszeit- und arbeitsortbezogene Maßnahmen. Obwohl bereits von verschiedener Seite berechnigte Einwände und Bedenken formuliert wurden (vgl. Spitzley, 2007) fehlen bislang Evaluationsstudien zu den Folgen dieser und weiterer Maßnahmen.
- Auch wenn die Arbeits- und Lebensbedingungen in den Bereichen Familie und Beruf thematisiert werden, mangelt es bisher an integrativen Konzepten und Vorschlägen, bei denen das zeitliche Vereinbaren mit der Frage nach der Qualität der beiden Lebensbereiche verknüpft wird.
- Innerhalb der familienfreundlichen Betriebspolitik überwiegen Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung. Hiermit werden Zeitkonflikte minimiert. Rein auf Arbeitszeit bezogene Maß-

nahmen laufen Gefahr, mit gesundheitlicher Beeinträchtigung und dem Verlust an Lebensqualität einherzugehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn nicht zugleich belastungsarme und persönlichkeitsförderliche Arbeitsaufgaben geschaffen werden. Auch das IGM Projekt „Gute Arbeit“ folgt diesem Gedanken und verweist darauf, „dass gut gestaltete Arbeitsbedingungen einen wirksamen Beitrag zur Vereinbarkeit von beruflichem und außerberuflichem Leben leisten“ (Schröder & Urban, 2010, S. 223). Bislang dominieren jedoch Vorschläge, die keinen Bezug auf Fragen der Gestaltung einer am Menschen orientierten Arbeit haben. Zwar betrifft ein Handlungsfeld des Audits berufund familie die „Arbeitsablaufgestaltung“, hierbei spielen jedoch Kriterien menschengerechter Arbeit keine Rolle. Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass umfassende Konzepte oder Maßnahmenbündel fehlen. Diese sollten Arbeitszeitflexibilisierung mit der Gestaltung menschengerechter Arbeit verknüpfen. Ein möglicher Ansatzpunkt könnte das Konzept der „zeitautonomen Arbeitsgruppe“ sein (vgl. Fauth-Herkner, 2001).

## Literatur

- Dilger, A., Gerlach, I. & Schneider, H. H. (2007). *Betriebliche Familienpolitik – Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fauth-Herkner, A. (2001). *Flexibel ist nicht genug – Vom Arbeitszeitmodell zum effizienten Arbeits(zeit) management*. Frechen: Datakontext-Fachverlag GmbH.
- Fenzl, C. (2008). *Psychische Belastungen im Alltags-handeln: die Koordinierbarkeit individueller Tätigkeitssysteme*. Dissertationsschrift. Universität Flensburg. Verfügbar unter: <http://www.zhb-flensburg.de/dissert/fenzl/>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work – family-balance and quality of life. *Journal of Vocational Behaviour*, 63, 510-531.
- 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.
- Lennon, M. C. & Rosenfield, S. (1992). Women and Mental Health: The Interaction of Job and Family Conditions. *Journal of health and social behaviour*, 33, 316-327.



- Leitner, K. (1999). Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit. Was schädigt, was fördert die Gesundheit? In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen* (S. 63-139). Bern: Huber.
- Oesterreich, R. (1981). *Handlungsregulation und Kontrolle*. München: Psychologie Verlagsunion.
- Resch, M. (1999). *Arbeitsanalyse im Haushalt*. Zürich: vdf.
- Schröder, K., Hundt, D., Driftmann, H., Kentzler, O. & Hexel, D. (2011). *Charta für familienbewusste Arbeitszeiten – Innovative Partnerschaft für familienbewusste Arbeitszeiten: Zeit für Verantwortung*. Berlin: BMFSFJ 2011.
- Schröder, L. & Urban, H.-J. (2010). *Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften*. Frankfurt: bund-verlag.
- Spitzley, H. (2007). Theorie und Empirie der Arbeitszeitflexibilisierung – Leitlinien zur Qualitätsverbesserung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. In A. Dilger, I. Gerlach & H. Schneider (Hrsg.), *Betriebliche Familienpolitik – Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht* (S. 125-140). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ulich, E. (2007). Von der Work Life Balance zur Life Domain Balance. *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 76 (4), 188-193.

Korrespondenz-Adresse:  
Prof. Dr. Marianne Resch  
Universität Flensburg  
Internationales Institut für Management (IIM)  
Munketoft 3b  
D-24937 Flensburg  
m.resch@uni-flensburg.de