

## **Wege zu mehr Zeitfreiheit – Familiengerechte Arbeitszeitgestaltung als Bestandteil einer neuen Zeitkultur**

Wer überall sein will,  
ist nirgendwo zu Hause.  
*Seneca*

***Geld, Infrastruktur und Zeit – das ist der Dreiklang, den die Bundesregierung im „Siebten Familienbericht“ für eine erfolgreiche Familienpolitik propagiert. In der Praxis ist dieser Dreiklang noch auffallend disharmonisch. Während mit der Einführung des neuen Elterngeldgesetzes und dem Ausbau der Kinderbetreuungsangebote vor allem die beiden ersten Bereiche im Mittelpunkt der politischen Aktivitäten standen, besteht hinsichtlich des Ziels „Zeit für Familie“ weiterhin Nachholbedarf.***

Treffend wird im „Siebten Familienbericht“ festgestellt, dass Eltern in zunehmendem Maße Zeitprobleme empfinden, und in Familien eine „gefühlte Zeitnot“ existiert. „Zeitprobleme ergeben sich für Familien nicht alleine aus einem unzureichenden quantitativen Zeitbudget, sondern ebenso aus einer unzureichenden Qualität von Zeit, d. h. aus Belastungen, die Zeitdruck und Verdichtung von Zeit, Parallelaktivitäten und Synchronisationsprobleme, Fremdbestimmtheit und mangelnde Zeitsouveränität u. a. m. umfassen.“ (BMFSFJ, S. 229)

Familie ist nur lebbar, wenn die Mitglieder einer Familie gemeinsame Zeit miteinander auch erleben können. Denn es geht in Familien ja nicht um ein reibungsloses zeitliches Nebeneinander von Individuen, sondern um persönliche Zuwendung und gemeinsame Erfahrungen. Um dies zu ermöglichen, bedarf es einer aktiven Koordination und Synchronisation auf unterschiedlichen Ebenen.

Zunächst gilt es, innerhalb der Familie eine Balance zwischen individuellen und gemeinsamen Zeiten herzustellen. Die Herausforderung dabei ist insbesondere, die individuellen, oft sehr unterschiedlichen und teilweise widerstreitenden Zeitwünsche und Zeitempfindungen der einzelnen Familienmitglieder untereinander abzustimmen und miteinander in Einklang zu bringen.

Beeinflusst wird die innerfamiliäre Zeitgestaltung aber maßgeblich von den Zeitanforderungen, die von außen auf die einzelnen Familienmitglieder wirken: Schulzeiten, Öffnungszeiten von Geschäften und öffentlichen Einrichtungen – aber in ganz besonderem Maße die Zeiten für die Erwerbsarbeit. Denn die Erwerbsarbeit ist wie kein anderer Bereich prägend für das Familienleben. Dies gilt nicht nur in quantitativer Hinsicht, weil der Umfang der Arbeitszeit den gesamten Tages- und Wochenablauf dominiert. Auch durch die zunehmend flexibel gestaltete Lage und Verteilung der Arbeitszeit bestimmt die Erwerbsarbeit die Zeitgestaltung von Familien.

Zeitkonflikte sind immer dann besonders spürbar, wenn Arbeitszeiten unfreiwillig und als Vorgaben durch den Arbeitgeber die üblichen Standards verlassen und nicht mit den familiären Belangen abstimmen werden können. Der Eindruck, dass Familie die zeitliche Verfügungsmasse der Arbeitswelt ist, ist nicht unbegründet.

„Die durch Kinder unbehinderte Arbeitszeit der Eltern genießt allgemeine Anerkennung und staatliche Förderung. Die durch Arbeit unbehinderte Familienzeit muss noch entdeckt – und geschützt werden“, stellt die Redakteurin der Wochenzeitschrift „Die Zeit“ Iris Radisch fest und fordert zurecht „eine Familienzeit, die ihre eigene Logik gegen die der Arbeitswelt behaupten kann“. (Radisch, S. 182)

Gelingt es nicht, die privaten-familiären Bedürfnisse der Menschen mit den betriebswirtschaftlichen Interessen der Unternehmen derart in Beziehung zu setzen, dass beide Lebensbereiche zu ihrem Recht kommen, entstehen entweder im privaten Lebensbereich Kosten, die keine Volkswirtschaft tragen kann, oder aber die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft nimmt Schaden.

Wie können Zeiten für die Erwerbsarbeit und Zeiten für die Familie in ein tragfähiges Verhältnis gebracht werden? Wie kann das „rechte Maß“ einer familiengerechten (Arbeits-) Zeitgestaltung gefunden werden?

Eine wichtige Grundvoraussetzung dafür ist, dass alle Beteiligten die Möglichkeit zur freien Mitgestaltung haben. Es geht nicht um „Zeitsouveränität“! („Kein Mensch ist souverän, weil Menschen, und nicht der Mensch, die Erde bewohnen. ... [Und] wo immer Pluralität ins Spiel kommt, ist Souveränität nur in der Einbildung möglich.“ (Arendt, S. 289f.)) Es geht um „Zeitfreiheit“, um die Freiheit also, eigene Zeit (mit-)gestalten zu können. Diese Möglichkeit des aktiven Ausbalancierens setzt jedoch zwei wesentliche Grundbedingungen voraus: 1. die individuelle Befähigung zum „Zeithandeln“ und 2. geeignete gesetzliche, tarifvertragliche und betriebliche Rahmenbedingungen zur Absicherung der zeitliche Gestaltungsfreiheit.

Die erste Voraussetzung zur selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Zeitgestaltung ist die Kompetenz jedes Einzelnen im Umgang mit der Zeit. Hierzu bedarf es der Fähigkeit, den eigenen Rhythmus (der eng mit den eigenen Wertvorstellungen verbunden ist) zu kennen und die immer wieder erforderlichen „Übergänge“ zwischen dem eigenen Rhythmus und dem gesellschaftlichen Takt, die „Übergänge“ zwischen Anspannung und Muße meistern zu können. Es geht weniger um das Entweder-Oder einer „vita activa“ oder einer „vita contemplativa“, sondern um die Realisierung einer harmonischen „vita varia“. Ein Leben also, das erfüllt ist vom Wechsel und ein Wechsel, der zu einem erfüllten Leben beiträgt. Nur wer hierzu befähigt ist, kann die (zeitlichen) Spannungen meistern. „Der sensible und aufgabenorientierte Wechsel zwischen unterschiedlichen zeitlichen Vorgaben wird in der nahen Zukunft über den Erfolg im Leben, im Beruf und besonders auch bei der Arbeit an der eigenen Identität entscheiden.“ (vgl. Geißler, S. 188)

Als zweite Voraussetzung zur Zeitfreiheit geben die rechtlichen Rahmenbedingungen in Form von Gesetzen und Tarifverträgen entscheidende Richtmaße vor: Von der EU-Arbeitszeit-Richtlinie und dem Arbeitszeitgesetz über das Teilzeit- und Befristungsgesetz, das Elternzeitgesetz und das neue Pflegezeitgesetz bis hin zu den Regelungen von Ladenöffnungszeiten. Mit der Fülle dieser Bestimmungen scheint der gesetzliche Schutz umfassend geregelt.

Wie aber sieht der betriebliche Alltag aus? Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Rechtsansprüche, beispielsweise die Freistellung zur Pflege eines kranken Kindes, oftmals nicht in Anspruch genommen werden. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen, die bestehenden gesetzlichen Angebote aktiv in der Belegschaft bekannt zu machen dafür Sorge zu tragen, dass gesetzlichen Angebote bei Bedarf auch wahrgenommen werden.

Unternehmen sind aber auch gefordert, eigene, betriebsspezifische Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anzubieten. Nachdem familienpolitische Themen verstärkt Einzug in die öffentliche Debatte gehalten haben, hat nun auch die Wirtschaft die Familienpolitik für sich entdeckt. Immer mehr Unternehmen bieten aktiv Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie an. Das ist eine begrüßenswerte Entwicklung, denn mit den betrieblichen Angeboten werden Familien – ergänzend zum staatlichen Angebot von Finanz- und Infrastrukturleistungen – spürbar entlastet.

Bei der Suche nach tragfähigen Konzepten ist zu beachten, dass Familien – wie die Unternehmen auch – verlässliche und flexible Zeitstrukturen benötigen, um planbar und den wechselnden Anforderungen entsprechend handeln zu können.

Familien benötigen anerkannte zeitliche „Spielräume“, innerhalb derer sie flexibel auf die familienbedingte Anforderungen reagieren können. Betriebliche Angebote wie zum Beispiel Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten und alternierende Telearbeit eröffnen hier die entsprechende Flexibilität für die Beschäftigten.

Familien benötigen aber auch anerkannte zeitliche „Schutzräume“, innerhalb derer sie mit entsprechender Planungssicherheit disponieren können. Hier unterstützen Mutterschutzzeiten, Freistellungen für die Pflege von Kindern und älteren Familienangehörigen, die Möglichkeit eines „Sabbaticals“ oder Angebote wie die so genannte „Kinderbonuszeit“, bei der Beschäftigten mit Kindern Arbeitsstunden gutgeschrieben werden, so dass sie bei gleich bleibendem Lohn monatlich weniger Arbeitszeit leisten müssen und mehr Zeit für die Familie haben.

(Nicht unerwähnt bleiben soll in diesem Zusammenhang die aktuelle Debatte um die Öffnung von Geschäften am Sonntag. Die entsprechende Verfassungsbeschwerde der Kirchen sowie die Bemühungen der Familienverbände, der Gewerkschaften und anderer Verbände um einen arbeitsfreien Sonntag zeigen die Bedeutsamkeit solcher Rahmenbedingungen (vgl. [www.allianz-fuer-den-freien-sonntag.de](http://www.allianz-fuer-den-freien-sonntag.de)))

Bei allem betrieblichen Engagement ist darauf zu achten, dass tatsächlich mehr Zeit für die Familie ermöglicht wird. Betriebliche Angebote wie zum Beispiel Babysitter-, Einkaufs- und Bügelservice, Eltern-Kind-Büro und Betriebskita entlasten zwar Beschäftigte mit Familienpflichten, dienen aber grundsätzlich noch nicht dazu, gemeinsam mit der Familie Zeit zu verbringen. Entlastet von möglichst vielen familiären Verpflichtungen, stehen die Arbeitskräfte mit Hilfe solcher Angebote zunächst nur den Unternehmen möglichst sorgenfrei und ohne andere Verpflichtungen zur Verfügung. Eine wirkliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist dies nicht, da Familie hier quasi „outgesourct“ wird.

Tragfähige Konzepte einer familiengerechten Arbeitszeitgestaltung lassen sich nur in einem Prozess entwickeln, bei dem alle Adressaten gleichberechtigt einbezogen werden und in einen stetigen und offenen Dialog miteinander treten.

Und vielleicht profitieren die Verantwortlichen im Unternehmen ja auch selbst von den Lösungen – und haben am Ende auch mehr Zeit für Ihre eigenen Familien.

**Stefan Becker**

*Geschäftsführung der berufundfamilie gGmbH  
– eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung*

Das audit berufundfamilie unterstützt Arbeitgeber darin, passgenaue Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen.

Es wird von den führenden deutschen Wirtschaftsverbänden BDA, BDI, DIHK und ZDH empfohlen und steht unter der Schirmherrschaft der Bundesfamilienministerin und des Bundeswirtschaftsministers.

Nähere Informationen zum audit berufundfamilie finden Sie unter:

[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

### **Literatur:**

Arendt, Hannah: Vita Activa oder Vom tätigen Leben, 6. Aufl., Neuauflage, München 1981

Becker, Stefan: Greifbare Angebote müssen her, in: Familie & Beruf, Verlagsbeilage der FAZ Nr. 87, 12. April 2006, S. 1

Becker, Stefan: Mehr Erfolg mit mehr Familie, in: Personal Spezial, April 2008, S. 10-11

Bieri, Peter: Das Handwerk der Freiheit. Über die Entdeckung des eigenen Willens, Frankfurt a.M. 2003

Bilgri, Anselm; Stadler, Konrad: Finde das rechte Maß. Benediktinische Ordensregeln für Arbeit und Leben heute, 2. Aufl., München 2007

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Familien zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Siebter Familienbereich, Deutscher Bundestag, Drucksache 16/1360, Berlin 2006

Dilger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hrsg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht, Wiesbaden 2007

Eberling, Matthias u.a.: Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen, Berlin 2004

Geißler, Karlheinz A.: Alles. Gleichzeitig. Und zwar sofort. Unsere Suche nach dem pausenlosen Glück, Freiburg i.Br. 2004

Kaltenbrunner, Gerd-Klaus (Hrsg.): Rhythmen des Lebens. Das kosmische Gesetz von Polarität und Wiederkehr, Herderbücherei Initiative Bd. 52, München 1983

Klein, Olaf Georg: Zeit als Lebenskunst, 2. Aufl., Berlin 2007

Klenner, Christina; Pfahl, Svenja: Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma, WSI-Diskussionspapier Nr. 158, Januar 2008

Mohn, Liz; Ursula von der Leyen (Hrsg.) Familie gewinnt. Die Allianz und ihre Wirkungen für Unternehmen und Gesellschaft, Gütersloh 2007

Radisch, Iris: Die Schule der Frauen. Wie wir die Familie neu erfinden, 2. Aufl., München 2007

Schneider, Helmut; Wieners, Helen: Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Arbeitspapier - Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik Nr. 2, Münster 2006

Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, 2. Aufl., Berlin 2000

Sölle, Dorothee: Mystik und Widerstand, 7. Aufl., München 2004

Straub, Eberhard: Vom Nichtstun. Leben in einer Welt ohne Arbeit, 3. Aufl., Berlin 2005

Wingen, Max: Familienpolitische Denkanstöße. Sieben Abhandlungen, Graftschaft 2001

Zollinger, Christoph: Die Debatte läuft. Ganzheitliche Thesen für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik, Petersberg 2005