

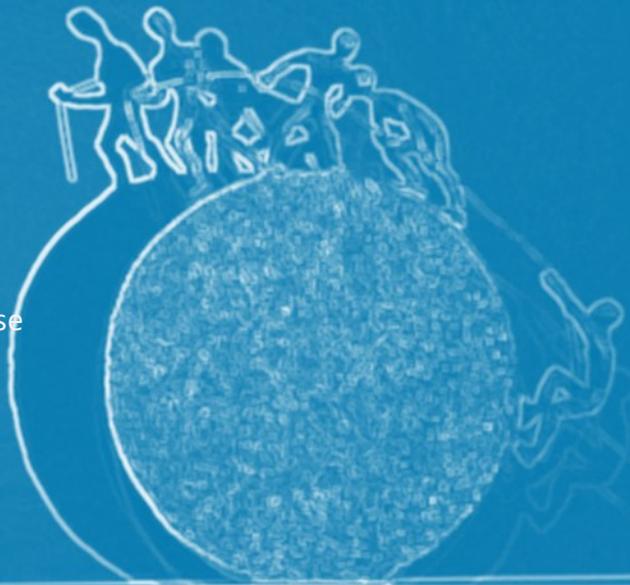
Erich R. Unkrig

Work-Life-Balance

Begriffe-Mythen-Missverständnisse

Inspirations by ILOS

September 2025



(Aufgrund etlicher interessierter Nachfragen – Danke dafür! – zum August-Beitrag führe ich das Themenfeld Work-Life-Balance aus einer anderen Perspektive weiter fort.)

Als Schlagwort wird Work-Life-Balance (WLB) nach meiner Wahrnehmung häufig, manchmal sogar inflationär verwendet, und dabei so unterschiedlich verstanden. So macht ein Beitrag „Legislative Momentum on Work-Life Balance“ im Harvard Law Review deutlich, dass WLB ein kulturelles, soziologisches, ökonomisches und psychologisches Phänomen darstellt, das sich kaum eindeutig definieren lässt, nicht zuletzt, weil es je nach Perspektive entweder subjektiv (als individuelle Wahrnehmung) oder objektiv (als verhältnismäßige Zeiteinteilung) verstanden werden kann. In der Konsequenz zeigt sich, wie unterschiedlich der Begriff interpretiert wird. In Stellenanzeigen steht er für moderne Unternehmenskultur, in Coachingprogrammen für individuelles Wohlbefinden, in Führungskräfte trainings für neue Kompetenzen. Doch hinter dem jeweils scheinbar klaren Schlagwort verbirgt sich eine Vielzahl von Deutungen und nicht selten Missverständnisse, die die praktische Umsetzung behindern.

- **Psychologische Perspektive**

WLB wird als subjektives Erleben verstanden. Es geht darum, Zufriedenheit in beiden Lebensbereichen zu empfinden, ohne dass einer den anderen unangemessen beeinträchtigt.

- **Soziologische Perspektive**

WLB ist ein gesellschaftliches Konstrukt, das auf veränderte Anforderungen in der Arbeitswelt (bspw. Flexibilität, Erreichbarkeit, Digitalisierung) und auf veränderte Lebensmodelle reagiert (bspw. mehr Gleichberechtigung, Work-from-Home).

- **Organisationale Definition**

WLB bezeichnet Maßnahmen und Strategien, mit denen Unternehmen versuchen, ihren Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erleichtern, bspw. durch flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder Sabbaticals.

- **Kritische Perspektive**

Kritiker sagen, WLB suggeriere, dass Arbeit und Leben Gegensätze seien. Das ist insoweit problematisch, weil Arbeit ein Teil des Lebens ist. Als alternative Begriffe findet man unter anderem

- ◇ Work-Private-Balance
- ◇ Work-Family-Balance
- ◇ Work-Life-Integration
- ◇ Life-Domain-Balance
- ◇ Work-Nonwork-Balance
- ◇ Work-Life-Blending
- ◇ Work-Life-Harmony

Wenn wir den Begriff „Work-Life-Balance“ rückblickend betrachten, so stammt er ursprünglich aus einer Zeit, in der Arbeits- und Privatleben zeitlich und räumlich stärker getrennt waren. Er zielte nach meiner Wahrnehmung vor allem auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Frauen ab. Heute bezieht sich er sich auf beide Geschlechter, mit und ohne Familie bzw. Kinder. Folgende **Definitionen** veranschaulichen WLB:

- Wenn Menschen eine Balance zwischen dem Arbeitsleben und dem Leben außerhalb der Arbeitswelt anstreben, sei es in der Familie, in einer partnerschaftlichen Beziehung oder für politisches, soziales oder kulturelles Engagement, so geht es ihnen um ein sinnvolles Leben, das nicht alleine durch die Arbeit erfüllt wird.
- WLB bezeichnet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiografien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen.

- WLB heißt, den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.
- WLB bedeutet, Menschen dabei zu unterstützen, ihre individuellen und lebensphasenspezifischen Interessen und Verpflichtungen Work-Life-Balance aus unterschiedlichen Rollen und Funktionen in verschiedenen Lebensbereichen so erfüllen und ausleben zu können, dass sie dauerhaft leistungsfähig, leistungsbereit sowie physisch und psychisch gesund bleiben und sich wohl fühlen, um so insgesamt ein zufriedenes, sinn erfülltes und ausgeglichenes Leben zu erreichen. Dabei wird die individuelle, lebensphasenabhängige Balance von vielfältigen Faktoren beeinflusst.

Entsprechend lohnt ein Blick auf den allgemein verwendeten Begriff selbst: WLB suggeriert wie bereits angesprochen eine klare Trennung zwischen Arbeit und Leben, als wären dies zwei gegenüberliegende Waagschalen, die es auszubalancieren gilt. In unserer digitalisierten, hybriden Arbeitswelt ist diese Trennung in vielen Berufsfeldern nicht mehr realistisch. Vielfach durchdringen sich Berufliches und Privates, sei es durch mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice, durch die Nutzung beruflicher Tools auf privaten Geräten oder durch die Erwartung, immer und überall erreichbar zu sein. Weniger komplex gestaltet sich WLB in der Produktion und Servicefunktionen - hier bezeichnet sie den Ausgleich zwischen den Anforderungen von Schicht-, Produktions- und Serviceprozessen und den privaten Bedürfnissen der Arbeitnehmenden. Der Begriff der Balance muss daher neu gedacht werden: weg vom binären Denken hin zu einer flexiblen Integration, die individuellen Lebensentwürfen und unternehmerischen bzw. gesellschaftlichen Erwartungen gerecht wird.

Ein häufiges Missverständnis ist auch die Annahme, dass Work-Life-Balance ein Zustand sei, den man einmal erreicht, und dann auch „hat“. In Wirklichkeit handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der ständigen Anpassungen unterliegt, weil Lebensphasen, Rollenanforderungen, betriebliche und institutionelle Rahmenbedingungen sich ständig verändern. Balance bedeutet deshalb nicht „Gleichgewicht“ im mathematischen Sinn, sondern ein immer wieder neues, bewusstes Aushandeln und Steuern von Prioritäten.

Besonders in Führungskontexten zeigt sich ein weiterer Mythos: Die Vorstellung, dass WLB in erster Linie ein Thema für „die anderen“ sei, insbesondere für Alleinerziehende, junge Eltern, Mitarbeitende mit Pflegeaufgaben oder Teilzeitkräfte. Führungs-

kräfte hingegen werden oft stillschweigend als leistungsstarke Dauerpräsente betrachtet oder verstehen sich selbst so. Das führt dazu, dass sie entweder ihre eigene Balance vernachlässigen oder das Thema bei Mitarbeitenden nicht ernsthaft unterstützen. Beides wirkt langfristig schädlich, sowohl für die Führungskraft selbst, das Teamklima und die Produktivität.

Auch Maßnahmen zur Förderung von WLB greifen häufig zu kurz. Programme zur Stressbewältigung oder Angebote wie Yoga sind gut gemeint, aber kratzen an der Oberfläche, wenn die strukturellen Ursachen von Be- und Überlastung nicht angegangen werden. Es braucht mehr als punktuelle Gesundheitsmaßnahmen, es braucht eine ernst gemeinte Auseinandersetzung mit Führung, Kultur und Verantwortung.

Work-Life-Balance als Spannungsfeld unterschiedlicher Modelle

Work-Life-Balance wird nicht als einheitliches Konzept verstanden, sondern als Spannungsfeld zwischen Abgrenzung, Integration, Belastung und Bereicherung angesehen. Je nach methodischem Zugang und aktuellem Kontext (bspw. Digitalisierung oder energieorientierte Steuerung) bieten verschiedene Modelle differenzierte Einsichten.

- **Konfliktmodell**

Dieses klassische Modell beschreibt Arbeit und Privatleben als konkurrierende Sphären: Belastungen aus dem Beruf wirken negativ auf das Familienleben (Work-to-Family-Conflict), oder familiäre Verpflichtungen beeinträchtigen die berufliche Rolle (Family-to-Work-Conflict). Es prägte lange Zeit die Forschung, wird heute jedoch zunehmend als unzureichend kritisiert, da es ausschließlich die Spannungsdimension fokussiert und positive Interaktionen ausblendet. Aktuelle Übersichtsarbeiten zur WLB bestätigen allerdings die Dominanz des Konfliktmodells in der Forschungsliteratur und zeigen, dass Konflikte von Arbeit und Privatleben nach wie vor der am häufigsten untersuchte Aspekt sind.

- **Bereicherungsmodell**

Das Bereicherungsmodell betont, dass Kompetenzen, soziale Unterstützung oder positive Emotionen, die in einer Lebenssphäre erworben werden, die Lebensqualität in der anderen steigern können. Ein erfolgreiches Arbeitsergebnis kann Selbstvertrauen und Energie für den privaten Bereich freisetzen, während ein stabiles familiäres Umfeld die berufliche Leistungsfähigkeit erhöht. Metaanalysen belegen, dass gegenseitige Bereicherung (Work-Life-Enrichment) stabile positive Zusammenhänge im Hinblick auf mentale Fitness zeigen.

- **Entgrenzungsansatz**

Im Zuge der Digitalisierung gewinnt der Entgrenzungsansatz an Bedeutung. Mobile Arbeit, Homeoffice und ständige Erreichbarkeit führen dazu, dass die traditionellen Grenzen zwischen Beruf und Privatleben zunehmend verschwimmen. Balance bedeutet hier nicht primär Abgrenzung, sondern die Fähigkeit, fließende Übergänge zwischen den Sphären so zu gestalten, dass Überlastungen vermieden werden. Eine aktuelle Studie identifiziert digitale Arbeitsplatzanforderungen wie Hypervernetzung und Überlastung als signifikante Stressfaktoren, die Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit erfordern.

- **Trennungs- und Integrationsmodell**

Ergänzend wird häufig zwischen Trennungs- und Integrationsmodellen unterschieden:

- ⇒ Das Trennungsmodell basiert auf der bewussten Abgrenzung von Arbeit und Privatleben, etwa durch feste Arbeitszeiten oder räumliche Trennung.
- ⇒ Das Integrationsmodell beschreibt ein Verschmelzen der beiden Sphären, ermöglicht durch flexible Arbeitsformen oder den Einsatz digitaler Technologien.

Reviews zeigen, dass insbesondere flexible Arbeitsarrangements eine wichtige Rolle spielen, zwar nicht direkt auf Leistung, aber indirekt über die Verbesserung des subjektiven Wohlbefindens der Beschäftigten.

- **Energie-Management-Modell**

Das sogenannte Energie-Management-Modell verschiebt den Fokus von der Zeitverteilung hin zur gezielten Steuerung von Energie und Aufmerksamkeit. Ziel ist, Ressourcen so zu nutzen, dass sowohl berufliche als auch private Anforderungen effektiv bewältigt werden können. Eine entsprechende Studie zur IT-Branche betont die zunehmende Relevanz solcher ressourcenorientierten Modelle für WLB in technologiegetriebenen Arbeitsumgebungen.

Mit Blick auf diese Ansätze wird nachvollziehbar, dass WLB nicht ein normativ festgelegtes Ziel, sondern eine soziale oder mentale Struktur ist, die durch Beziehungen zwischen Einzelnen und ihrer Umwelt entsteht, und insoweit als kontextabhängiges Konstrukt zu verstehen ist. Sie wird wesentlich durch das Spannungsverhältnis von Abgrenzung und Integration sowie von Belastung und Bereicherung bestimmt. Die unterschiedlichen Definitionen machen deutlich, dass weder ein universelles Modell noch eine einheitliche Definition den komplexen Wechselwirkungen zwischen individuellen Bedürfnissen, organisationalen Strukturen und gesellschaftlich-technologischen Rahmenbedingungen gerecht wird. Vielmehr erfordert die Betrachtung von WLB eine

methodisch pluralistische Herangehensweise, die die Dynamik aktueller Transformationsprozesse, etwa Digitalisierung oder energieorientierte Steuerung, einbezieht. Daraus folgt, dass Work-Life-Balance primär als offenes Gestaltungsfeld verstanden werden muss, dessen theoretische wie praktische Ausprägungen fortlaufend neu verhandelt werden.

Mythen und Missverständnisse

Gerade weil der Begriff so populär ist, ranken sich viele Missverständnisse um Work-Life-Balance. Ein **erster Mythos** besagt, dass mehr Freizeit automatisch zu mehr Zufriedenheit führt. Studien zeigen jedoch, dass nicht die bloße Zeitverteilung ausschlaggebend ist, sondern die subjektive Wahrnehmung von Kontrolle und Sinn. Wer seine Arbeit als erfüllend erlebt, empfindet selbst bei langen Arbeitszeiten oft weniger Stress. Ein **zweiter Mythos** lautet, dass flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice oder Gleitzeit automatisch zu einer besseren Balance führen. Analysen zeigen, dass dies nur teilweise zutrifft: Flexibilität reduziert vor allem Konflikte, wenn Arbeit ins Familienleben hineinwirkt. Allerdings kann die Nutzung flexibler Angebote auch zusätzlichen Druck erzeugen, beispielsweise dann, wenn KollegInnen oder Vorgesetzte diese kritisch sehen. Interessanterweise reicht manchmal schon eine explizite Möglichkeit zur Flexibilität, um entlastend zu wirken. Das Wissen, bei Bedarf Freiräume nutzen zu können, reduziert Stress, selbst wenn die Optionen nicht regelmäßig ausgeschöpft werden.

Ein **Missverständnis** betrifft die Auffassung, Work-Life-Balance sei eine rein individuelle Angelegenheit, die man durch besseres Zeitmanagement lösen könne. Studien zur sozialen Ungleichheit zeigen das Gegenteil: Balance hängt eng mit strukturellen Bedingungen zusammen. Beschäftigte mit wenig Autonomie, unsicheren Jobs oder langen Arbeitszeiten haben deutlich geringere Chancen, ein stimmiges Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben zu erreichen. Frauen erleben zudem häufiger die Doppelbelastung aus Erwerbstätigkeit und Familienarbeit – ein Befund, der auch in Daten des BMFSFJ sichtbar wird.

Gesellschaftliche und politische Dimension

Work-Life-Balance ist nicht nur ein individuelles Bedürfnis, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Eine Publikation des BMFSFJ macht deutlich, dass gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Familie entscheidend ist für Fachkräftesicherung, Gleichstellung und demografische Nachhaltigkeit. Politische Maßnahmen wie der Ausbau von Kinderbetreuung, Ganztagschulen oder Pflegeangeboten sind ebenso notwendig wie flexible Arbeitszeitmodelle. Doch Anspruch und Wirklichkeit klaffen oft auseinander. Viele Maßnahmen existieren nur auf dem Papier oder sind kulturell nicht akzeptiert, insbesondere für Männer, die flexible Arbeitszeitmodelle nutzen wollen. Der Wandel hin zu einer familienfreundlichen Gesellschaft erfordert daher nicht nur gesetzliche Rahmenbedingungen, sondern auch einen tiefgreifenden Kulturwandel in Unternehmen und Institutionen.

Digitalisierung und die neue Entgrenzung

Die digitale Transformation verändert die Bedingungen für Work-Life-Balance radikal. Andreas Boes und KollegInnen sprechen von einer Industrialisierung neuen Typs: Wissensarbeit wird standardisiert, in Prozesse gepresst und global verteilt. Das Büro verwandelt sich in ein digitales Fließband, in dem Dashboards, Metriken und agile Methoden einerseits Transparenz und Teamarbeit fördern, andererseits aber auch Leistungsdruck und Dauerpräsenz erzeugen. Stefan Paulus bezeichnet diese Entwicklung als Work-Life-Balance 4.0: Flexibilisierung, die einst als Befreiung galt, wird zur Quelle von Stress, Multitasking und Erschöpfung. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen so stark, dass neue Strategien erforderlich werden, wie beispielsweise Resilienz unterstützende Arbeitsweisen, klarere Rhythmen und Vereinbarkeitsmodelle, die unterschiedliche Lebensphasen berücksichtigen.

Organisationale Strategien

Für Unternehmen stellt sich die Frage: Wie können sie ihren Mitarbeitenden eine nachhaltige Balance ermöglichen? Forschung und Praxis zeigen: Es reicht nicht, punktuelle Programme anzubieten. Entscheidend ist, dass Work-Life-Maßnahmen konsequent in Strukturen und Kultur integriert werden. Initiativen dürfen nicht am Rand stehen, sondern müssen ins Zentrum von HR-Prozessen, Performance-Management und Führungsinstrumenten rücken. Besondere Bedeutung kommt dabei der Führung zu. Nur wenn Vorgesetzte Work-Life-Balance selbst leben und aktiv unterstützen, verlieren Angebote wie Gleitzeit oder Homeoffice ihr Stigma.

(M)ein Fazit

Work-Life-Balance ist kein einfaches Gleichgewicht zwischen zwei Sphären, sondern ein vielschichtiger, dynamischer Aushandlungsprozess. Missverständnisse wie „mehr Freizeit = mehr Balance“ oder „Flexibilität = automatische Entlastung“ verdecken die eigentlichen Herausforderungen. Balance entsteht dann, wenn Konflikte reduziert und gleichzeitig positive Wechselwirkungen gefördert werden – sowohl auf individueller Ebene als auch in Organisationen und in der Gesellschaft. Damit wird Work-Life-Balance zu einer zentralen Gestaltungsaufgabe in Zeiten des digitalen Wandels. Unternehmen, Politik und Individuen müssen sie gemeinsam anpacken – mit strukturellen Rahmenbedingungen, kulturellem Wandel und bewusster Selbstgestaltung. Nur so kann aus einem Schlagwort ein nachhaltiges Konzept werden, das Lebensqualität, Leistungsfähigkeit und gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit gleichermaßen stärkt.