

## Work-Life-Balance in Zeiten des Homeoffice

# Flexible Arbeitszeiten zwischen Selbst- und Fremdbestimmung

Welche Herausforderungen entstehen im Zuge einer flexiblen und zeitgemäßen Gestaltung der Arbeitszeit? Anhand von innovativen Instrumenten wurden die zentralen Aspekte bei der Umsetzung von Arbeitszeitmodellen identifiziert. Der Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften zum entgrenzten Arbeiten kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu.

Von Michael Messal, Marc Dommes, Felix Schwunk

Die Arbeitswelt ist im Aufbruch. Ausgestaltung, Organisation und Bedeutung von Arbeit ändern sich. Diese Entwicklungen haben ihren Ursprung jedoch nicht in den Geschehnissen des Jahres 2020, sondern datieren viel weiter zurück. Eine Entstehung von neuen, innovativen, oder *anderen* Arbeitsweisen ist dabei nichts Ungewöhnliches – andernfalls würden wir wohl heute noch als Jäger und Sammler leben und „arbeiten“. Veränderung ist eine konstituierende Eigenschaft menschlicher Sozialsysteme. Die gerade beginnende Transformation der Arbeitswelt ist jedoch fundamentaler und tiefgreifender als alle Paradigmenübergänge zuvor.

Menschen verbringen einen großen Teil ihrer Lebenszeit (mind. 8 Stunden pro Arbeitstag an rund 200 Tagen pro Jahr) im Unternehmen und mit ihrer dazugehörigen Beschäftigung. Diese Relevanz nimmt durch die Flexibilisierung und ein Verschwimmen der Grenzen zwischen Erwerbstätigkeit und Privatleben immer weiter zu. Es muss deshalb gefragt werden, wie Arbeit in Zukunft ausgestaltet und welcher Anspruch an sie gestellt wird.

## Heute schon an morgen denken

Themen wie Homeoffice, Remotearbeit, Digitalisierung, Automatisierung, und damit eine Entgrenzung von Arbeitszeit und -ort, kommen dabei eine immer bedeutendere Rolle zu. Nicht zuletzt haben diese Themen Einfluss auf Berufs- und Unternehmenswahl von (potenziellen) Arbeitnehmer/innen. Es ist daher wenig verwunderlich, dass Arbeitszeit, vor allem mit Blick auf die angemessene Handhabung von Arbeitsleistung und Lebensqualität, als Schlüsselressource betitelt wird (Hellert 2018, 9). In Zeiten von Fachkräftemangel und Globalisierung, und damit einem prinzipiell globalen Wettbewerb um die besten Mit-

arbeiter/innen, werden die Ausgestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit (und -ort) zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor, der über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen mitbestimmt. Wenn zum Beispiel ein Ingenieur dank Laptop und Internet von überall auf der Welt Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk hat, ist es prinzipiell egal, ob er von München, New York, dem balinesischen Strand oder dem australischen Outback aus arbeitet – und wo sich „seine“ Firma befindet.

Nicht nur aufgrund dieser Entwicklungen gibt es heute mehr potenzielle Arbeitskräfte als jemals zuvor. Die Erwerbsintegration von Frauen und ein längerer Verbleib im Erwerbsleben tragen, neben anderen Faktoren, ihren Teil dazu bei. Auch der Wunsch nach mehr Flexibilität, sowie andere und neue Erwerbsformen und Entlohnungsstrukturen tun ihr Übriges. Ebenfalls auffällig ist die steigende Anzahl atypischer Beschäftigungsformen, wozu zum Beispiel befristete Arbeitsverträge und Zeitarbeit zählen (Eichhorst/Buhlmann 2015, 5). Ob sich diese Entwicklungen fortsetzen oder Teil der neuen Arbeitswelt sein werden, ist dabei bisher nicht endgültig abzusehen. Gleichzeitig bedeutet dies eine weitere Verschärfung der Arbeitsbedingungen, da die Sicherheit eines geregelten Einkommens verloren geht, wodurch Stress und Existenzängste ausgelöst werden können. Insgesamt unterstreicht dies die Entwicklung in der Arbeitswelt, in der sich die Belastungen von einer körperlichen auf eine psychische Ebene verschieben, was sich unter anderem in einer Reduktion von körperlich belastenden Produktionsschritten und gleichzeitig steigendem Termin- und Leistungsdruck bemerkbar macht (Hellert 2018, 9).

Ebenso wie sich die Arbeitsweise verändert, müssen es auch die zugehörigen Rahmenbedingungen tun, die von Politik und Unternehmen aufgestellt werden. Neue und innovative Konzepte sind gefragt, wenn es um die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung der Arbeitstransformation geht. Als Orientierungshilfe kann hierbei, sowohl für die Politik als auch für Unternehmen, die Wissenschaft dienen. Sie selbst muss sich dabei aber ebenfalls teilweise neu erfinden.

So hat zum Beispiel die BWL ein großes Portfolio unterschiedlichster Methoden und Tools, um Daten zu erheben und Lösungen im Kontext von Veränderungsprozessen umzusetzen. Ganze Bibliotheken könnten zum Beispiel mit der verfügbaren Literatur zum „Changemanagement“ gefüllt werden. Gleichzeitig liegt genau darin eine Herausforderung. Die derzeitige Transformation, nennen wir sie *Große Transformation 4.0*, ist viel fundamentaler und weitreichender, als dass das klassische Changemanagement trotz seines umfangreichen Werkzeugkastens hier weiterhelfen könnte.

Eine Erklärung steckt dabei schon in der Bezeichnung Transformation. Transformationen unterscheiden sich dadurch von bloßem *Change*, dass sie nicht nur tiefgreifender, sondern auch mit anderen Zielen vonstattengehen. Während beim klassischen *Change* die Veränderung, also die Anpassung von suboptimalen Prozessen und damit Themen wie Effizienzsteigerung, Kostenoptimierung und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Fokus stehen, sind diese Punkte bei Transformationen zwar nicht unbeachtet zu lassen, viel eher sind sie aber auf die aktive Gestaltung von Zukunft ausgerichtet. *Change* wird damit eher rückwärtsgerichtet verstanden, da hier die Bewältigung von aus der Vergangenheit resultierenden Zuständen im Vordergrund steht, während die vorwärts gerichtete Transformation zukünftige Herausforderungen zum Anlass des Wandels nimmt.

Die *Große Transformation 4.0* kennzeichnet sich insbesondere dadurch, dass zunehmend ein Wandel von Werten, Moralvorstellungen und Lebensweisen stattfindet. Fragen nach der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf treten in den Vordergrund und müssen von Unternehmen adäquat beantwortet werden, wenn sie in Zeiten von demografischem Wandel und Fachkräftemangel nicht den Anschluss verlieren wollen.

In Bezug auf die Ausgestaltung von Arbeitszeiten ergibt sich damit nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Beschäftigte ein Spannungsfeld aus dem Wunsch nach mehr Flexibilität und einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, da eine Entgrenzung von Arbeit immer auch einen Einfluss auf Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten nach sich zieht. Somit bedarf es nicht zuletzt neuer Arbeitszeitkonzepte, „die alternsgerechtes Arbeiten ermöglichen, kulturelle Werte berücksichtigen und [vor allem eine] lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt rücken“ (Hellert 2018, 18). Wir stellen daher im Folgenden sowohl einige Vor-, als auch Nachteile von zeitlich entgrenzter Arbeit dar und vergleichen diese mit von uns erhobenen Daten.

## Datenerhebung und Methodik

Ziel dieser Arbeit war es herauszufinden, welche Faktoren Einfluss auf die Transformation der Arbeitswelt haben. Untersucht wurden dabei unter anderem Wünsche, Anforderungen und Ausgestaltungen in Bezug auf Arbeitszeit von Führungskräften und Inhaber/innen sowie Mitarbeitenden mit repetitiven und solchen mit komplexen Aufgaben mehrerer mittelständischer Unternehmen. Alle untersuchten Unternehmen haben zwischen 200 und 500 Mitarbeitende und bewegen sich hauptsächlich im Maschinen- und Anlagenbau. Wir werden uns in dieser Arbeit auf eines der untersuchten Unternehmen beschränken, in dem das Thema Arbeitszeitgestaltung in vielerlei Hinsicht von Bedeutung ist. Dies war unterdessen nicht bei allen untersuchten Unternehmen der Fall, da drängende, zum Teil existenzielle Gründe dies verhinderten.

Ausgehend von einer umfassenden Literaturrecherche wurden in einer innovativen Verschränkung wissenschaftliche Me-

thoden wie Erkundungsaufstellungen und qualitative Interviews sowie deren Triangulation genutzt. Das gesamte Forschungsdesign ist qualitativ angelegt, um die Erkundung von subjektiven Wahrheiten und Anforderungen einzelner Individuen in ihrer Gesamtheit in den Vordergrund der Forschung zu stellen. Dabei geht es vorrangig um das Verstehen eben dieser subjektiven Wahrheiten, die ein Verständnis des betrachteten Systems von innen heraus ermöglichen (Misoch 2015, 2). Während quantitative Methoden, zum Beispiel durch die Verwendung von standardisierten Fragebögen, jede Menge Daten erzeugen, müssen diese sowohl vom Befragten als auch vom Forschenden identisch ausgelegt werden. Dazu bedarf es eines sehr hohen Abstraktionslevels bei Generierung und Auswertung der Daten. Derlei Studien und Untersuchungen zur Ausgestaltung von Arbeitszeit finden sich zahlreich. Anders verhält es sich in der qualitativen Forschung. Bei dieser geht es darum, das untersuchte System zum Sprechen zu bringen (Müller-Christ/Pijetlovic 2018, V ff).

Die Güte der Forschung wird in diesem Fall über ein bestimmtes methodisches Vorgehen gewährleistet. Hierzu zählt die „kritisch-reflexive Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial beziehungsweise mit Formen der Bestimmung des Samplings, der Datenerhebungsmethode und der Datenauswertung“ (Kergel 2018, 54). Letztlich ist dabei vor allem der Abgleich verschiedener Perspektiven bedeutend (Kergel 2018, 55), weshalb in dieser Arbeit nicht nur mit einer mehrfachen Triangulation gearbeitet wurde, sondern auch mit einem möglichst ganzheitlichen Ansatz, um eine breite, holistische Betrachtung der relevanten Themen zu gewährleisten.

Die gleich mehrfache Verwendung von Triangulationen erlaubte es uns, dieses Ziel zu erreichen. Die stetig wachsenden Komplexitätsanforderungen sozialer Systeme haben zunehmend zur Folge, dass ein einzelner methodisch-perspektivischer Zugang nicht mehr ausreicht, um die Vielfalt der betrachteten Aspekte auch nur ansatzweise wiedergeben zu können (Flick 2011, I). Triangulationen in qualitativen Forschungsarbeiten sind daher nicht nur ein Qualitätsmerkmal, weil so Schwächen einzelner Methoden abgeschwächt werden (Flick 2011, 84), sondern lassen darüber hinaus verschiedene Haltungen zu, wodurch ein höheres Verständnisniveau erreicht wird (Flick 2011, 20).

In der zugrunde liegenden Arbeit fand eine vierfache Triangulation statt. So wurde eine „Investigator Triangulation“ durchgeführt, also die Einbeziehung mehrerer Beobachter beziehungsweise Interviewer, was Verzerrungen durch die Person des Beobachters/Interviewers verringern sollte (Denzin 2009, 303). Darüber hinaus fand eine „Theorien-Triangulation“ statt, was bedeutet, dass verschiedene Theorien zur Erkenntnisgewinnung eingesetzt wurden, welche die Möglichkeiten hierzu vergrößerten (Denzin 2009, 303). Weiterhin wurde eine „Methoden-Triangulation“ verwendet, um die Begrenztheit der genutzten Methoden zu überwinden (Flick 2011, 15). Die zusätzliche Anwendung einer „Daten-Triangulation“ erlaubte die Berücksichtigung verschiedener Datenquellen (Denzin 2009,

301). Die Triangulationen fanden, je nach Anwendbarkeit, sowohl während der qualitativen Interviews, als auch während der Erkundungsaufstellungen statt.

Die halboffenen Tiefeninterviews orientierten sich an einem Leitfaden, der Themen und Fragen, nicht jedoch Antwortmöglichkeiten und die Reihenfolge der behandelten Themen vorgab, sodass die Abfolge an den individuellen Gesprächsverlauf angepasst werden konnte (Misoch 2015, 13). Der Leitfaden wurde dabei zeitlich erst nach der Durchführung der Aufstellungen entwickelt, um eine empirische Überprüfung der in den Systemaufstellungen aufgetretenen Erkenntnisse zu erreichen. Zudem stellte diese Vorgehensweise sicher, dass Aspekte in den Interviews berücksichtigt werden konnten, die zwar möglicherweise durch die Theorie abgedeckt, aber aufgrund der enormen Tiefe der theoretischen Grundlage keine Berücksichtigung gefunden hätten.

Erkundungsaufstellungen übernahmen im Forschungsprozess verschiedene Funktionen. Vor allem wurden sie aber dafür eingesetzt, neue Erkenntnisse zu fördern und somit die sozialen Systeme selbst „sprechen“ zu lassen sowie einen Blick auf zukünftige Entwicklungen zu erlauben. Sie ermöglichen es, Systeme in ihrer Tiefe zu erforschen. Laut Müller-Christ und Pijetlovic (2018, 11) gibt es in dieser „Tiefe“ diverse Phänomene, die bislang nicht erforscht wurden, aber dennoch Auswirkungen auf menschliches Handeln in sozialen Systemen haben. Während andere Methoden der qualitativen Sozialforschung wie Beobachtungen und Befragungen sich nur auf die äußere Erscheinung von Erkenntnisobjekten fokussieren, schließen Erkundungsaufstellungen eine Art Innenperspektive mit ein (Müller-Christ 2016, 96 f.). Sie eignen sich daher insbesondere im Kontext qualitativer Forschungen, um nicht nur neue, sondern auch für die Praxis wichtige Daten zu generieren, die anderen Forschungsmethoden verwehrt bleiben.

Erkundungsaufstellungen erreichen dies mittels repräsentierender Wahrnehmung. Stellvertreter, die weder das Thema der Aufstellung noch ihre Stellung im System kennen, repräsentieren Entitäten des untersuchten sozialen Systems (Müller-Christ/Pijetlovic 2018, 76). Sie können sich frei im Raum bewegen und Aussagen tätigen, die es vom Forschenden zu interpretieren gilt, die aber auch bei anderen Stellvertretern Resonanz erzeugen können. Neben Aussagen sind es insbesondere die Positionen und Ausrichtungen der Stellvertreter zueinander, aus denen der Forschende Rückschlüsse auf die Beschaffenheit des repräsentierten sozialen Systems zieht (Müller-Christ/Pijetlovic 2018, 78). Der Forschende kann dabei das untersuchte System direkt befragen, indem er zum Beispiel Fragen an einzelne Entitäten richtet. So wird ein besseres Verständnis für Beziehungen und Wahrnehmungen der Entitäten geschaffen. Wichtig ist, dass dabei immer der Aufstellungskontext im Blick behalten wird. Wahrnehmungen und Aussagen, die in einem Kontext getroffen werden, sind nicht beliebig und können nicht einfach auf andere Kontexte übertragen werden, weil sonst stark verzerrte Informationen und wenig fundierte Erkenntnisse erzeugt werden.

Weitere Vorteile von Systemaufstellungen liegen im Wegfall von üblichen Spielen, wie Machtdemonstrationen und Schutzmechanismen (Müller-Christ/Gerhard 2018, 210) sowie gegenseitigen Beschuldigungen oder der Übergabe von Verantwortung für Probleme auf andere begründet (Müller-Christ 2016, 85). Wichtig ist, dass in Erkundungsaufstellungen die in qualitativen Interviews auftretende doppelte Hermeneutik gewissermaßen ausgeklammert wird, weswegen es zu einer Reduktion der Interpretationsverzerrung durch eine einfache Versteheleistung des Forschenden kommt.

## Ergebnis und Diskussion

Wie bereits im vorangehenden Kapitel erwähnt, waren nicht alle untersuchten Unternehmen in der Lage, sich mit der Ausgestaltung von Arbeitszeit zu befassen. Einige Einflussfaktoren hierfür konnten sowohl durch die Theorie vorhergesagt, als auch durch Erkundungsaufstellungen und Interviews bestätigt werden. Vor allem KMUs gehen mit dem Thema Arbeitszeit sehr zurückhaltend um (Kugler 2018, 143). In lange gehegte Muster einzugreifen und beispielsweise neue Arbeitszeitmodelle einzuführen, geht für fast alle Unternehmen mit einer gewissen Aufgabe von Stabilität und Planbarkeit einher (Walter et al. 2013, 54). Gleichzeitig wächst der Wunsch nach flexibleren Ausgestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit unter den Beschäftigten, wenngleich zwischen Angeboten, wie einem Homeoffice-Arbeitsplatz, und dem wirklichen Gebrauch derselben deutliche Differenzen bestehen können (Hellert 2018, 208).

Unternehmen müssen hinreichend stabil und sicher aufgestellt sein, um flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen. Dies war bei zumindest einem der untersuchten Unternehmen nicht der Fall. Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung hatte es gerade eine grundlegende Umstrukturierung vollzogen, die für viel Verunsicherung unter den Mitarbeitenden sorgte, zugleich aber keine nennenswerten Veränderungen generierte. Die Umstrukturierung war damit eher ein „Fake“, wie es in der entsprechenden Aufstellung hieß, denn eine Neuausrichtung. Viele, teilweise schon seit Jahren, bestehende Defizite des betreffenden Unternehmens wurden so verschleppt, anstatt sie anzugehen. Eine Debatte über alternative Arbeitszeitmodelle würde hier nur für weitere Verunsicherung sorgen.

Eine flexible Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen kann dabei gleichwohl positive Effekte auf Unternehmen haben, etwa um die Mitarbeitendenfluktuation niedrig zu halten (Hackl et al. 2017, 83) und so im Wettbewerb um Fachkräfte attraktiver zu werden oder um die Produktivität der Mitarbeitenden (Neufeind 2018, 238 f.) und deren Motivation zu steigern. Eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten und anderen Arbeitsbedingungen kommt damit nicht nur den Wünschen vieler Mitarbeitenden entgegen, sondern ist auch eine sozialverträgliche Antwort auf den Wandel von Unternehmensumwelten und Gesellschaft (z. B. demografischer Wandel, Fachkräftemangel, etc.). Viele Personalverantwortliche sehen die Flexibilisierung

von Arbeitsstrukturen deshalb als wichtigstes Thema ihres Aufgabenbereichs an (Eilers et al. 2017, 9).

Zwar sind flexible Arbeitszeitmodelle derzeit nicht für alle Beschäftigten denkbar, etwa im Schichtbetrieb gestaltet sich dies schwierig, doch sehen alle Befragten Vorteile in einer flexibilisierten Arbeitszeit, wobei zumeist über den Aspekt der (Wieder-)Erlangung von Zeitsouveränität argumentiert wird. Dies bedeutet, dass Zeit und Dauer des eigenen Arbeitstages mitbestimmt werden können (BMAS 2015, 19). Eine Flexibilisierung von Arbeitszeit wird damit als Aufhebung bisher vorhandener Einschränkungen verstanden (Widuckel 2015, 34). So spricht zum Beispiel einer der befragten Mitarbeiter mit repetitiven Aufgaben davon, dass er dank eines relativ großen Gestaltungsspielraumes bei der Einteilung seiner Arbeitszeit eine große „Freiheit“ hat; Er kann sich seine Aufgaben, im Rahmen der betrieblichen Zielvorgaben, ganz nach seinen Wünschen und produktiven Phasen einteilen.

Einer der Hauptvorteile einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung wird dabei von allen Befragten in der Möglichkeit, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu erzielen, gesehen. Diese ist dann vorhanden, wenn Familie, persönliche Selbstverwirklichung und gesellschaftliche Mitgestaltung mit der Erwerbstätigkeit vereinigt werden (Neufeind 2018, 238 f). Dabei wird anerkannt, dass sowohl Arbeit als auch Privatleben gleichermaßen wichtig für das persönliche Wohlbefinden sind und sich beide Sphären nicht prinzipiell konfliktär gegenüberstehen. Zu derartigen Schlüssen kamen auch schon andere Untersuchungen, etwa Walter et al. (2013, 35) oder Hellert (2018, 38).

Insbesondere können durch einen flexibel gestalteten Arbeitskontext unterschiedliche Belastungsphasen im Verlauf eines Erwerbslebens bis hin zum Eintritt in die Rente abgefedert werden (Widuckel 2015, 38). So können über Zeitkonten Arbeitszeiten angespart oder aufgebraucht werden und damit Vorteile für Unternehmen und Mitarbeitende entstehen. Nicht zuletzt ermöglicht dies flexible Renteneinstiege, die noch weit über Altersteilzeitregelungen hinaus reichen und an die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der jeweiligen Mitarbeitenden angepasst werden können. Einen derart flexiblen Einstieg in den Ruhestand wünschen sich auch einige der von uns Befragten, die unter bestimmten Voraussetzungen zwar gerne noch länger als bis zum eigentlichen Renteneintritt arbeiten würden, die aber die Gefahr sehen, eventuell durch Krankheit oder andere Einflüsse schon früher keiner Vollzeitbeschäftigung mehr nachgehen zu können.

Mitarbeitende mit Zeitsouveränität können insgesamt flexibler auf unvorhergesehene Ereignisse (auch privat) reagieren. Auf diese Weise kann dem in den letzten Jahren zunehmenden Leistungs- und Termindruck bei Mitarbeitenden (BAuA 2018, 33) effektiv begegnet werden. So zeigt sich auch eine der vorrangigen Motivationen für Führungskräfte und andere Entscheider, die Veränderungen wie etwa die Einführung von räumlich und zeitlich entgrenztem Arbeiten oft nur einführen, wenn diese signifikante Vorteile für sie selbst bereithalten. Flexibilität wird damit zu einem Zweck, der nicht vorrangig da-

rin besteht, das Arbeitsklima zu verbessern oder das Wohlbefinden von Mitarbeitenden zu steigern, sondern betriebswirtschaftliche Erfolgskennzahlen zu optimieren. Dieses Verhalten konnten wir bereits in einer Erkundungsaufstellung beobachten, in der die repräsentierten Führungskräfte auf eben jene Kennzahlen fokussiert waren und dabei das gesamte System unter Druck setzten, weil alles sehr schnell und effizient ablaufen sollte („zack, zack, zack“). Soziale Aspekte traten dabei in den Hintergrund und wurden so oft wie möglich wegrationalisiert, weil diese in den Augen der Führungskräfte keinen Mehrwert generieren.

Eine auf diesem Weg induzierte Arbeitszeitverdichtung führt in realen Kontexten langfristig zu Problemen. In rund der Hälfte der von uns durchgeführten Interviews beklagten Mitarbeitende und Führungskräfte den Verlust von sozialen Interaktionen am Arbeitsplatz. So entfallen zum Beispiel traditionelle Weihnachtsfeiern am Nachmittag des letzten Arbeitstages vor Heiligabend, weil stattdessen nun „durchgearbeitet“ wird. Auch informelle Unterhaltungen auf Fluren oder bei Kaffeepausen würden immer mehr der Vergangenheit angehören. Dass so Kommunikationslücken entstehen, weil neben „Klatsch“ bei kurzen informellen Treffen auch wichtige Informationen weitergegeben werden und der soziale Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens in Auflösung begriffen ist, wird dabei oft übersehen. Solche Probleme ließen sich vermeiden, wenn Mitarbeitende zu derlei Entwicklungen befragt, oder gar in transformative Entscheidungsprozesse mit einbezogen würden. Auf diese Weise kann ein Ausgleich der unterschiedlichen Flexibilitäts-Bedürfnisse von Arbeitgeber/innen und Arbeitnehmer/innen (BMAS 2017, 78) realisiert werden.

Deshalb stellt sich hier wie bei vielen Managemententscheidungen die Frage, ob ein tatsächlicher Vorteil für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden realisiert oder ob nur kurzfristig die Fassade etwas geschönt wird, das eigentlich strukturelle Problem jedoch erhalten bleibt. Darüber hinaus werden durch entgrenzte Arbeitsverhältnisse bisweilen auch atypische und prekäre Arbeitsweisen begünstigt (Becke 2018, 278).

Beispielsweise weist Albers (2018, 9) mit Bezug zur Work-Life-Balance darauf hin, dass Arbeit zunehmend zu unserem Leben wird und somit wenig Raum für Freizeit bleibt. Auch aus diesem Grund findet bei vielen Mitarbeitenden ein gesellschaftliches Umdenken zugunsten des Privatlebens statt (BAuA 2017, 21). So geben alle Befragten an, bei einer hypothetischen Verminderung der wöchentlichen Arbeitszeit mehr Zeit in Familie und Freizeitaktivitäten zu investieren. Dass sie dies (derzeit) nicht tun, verdeutlicht noch einmal den psychischen Stellenwert von Arbeit.

Die Entgrenzung von Arbeit scheint jedoch zugleich ein nicht unbedeutender Faktor bei der Entstehung von durch die Erwerbstätigkeit induziertem Stress zu sein. Vor allem eine ständige Erreichbarkeit, beispielsweise durch Diensthandy oder E-Mails außerhalb der Arbeitszeit, ist hierbei zu nennen. So entsteht de facto eine Ausdehnung der Arbeitszeit bis weit in die Freizeit hinein, was ein „Abschalten“ und eine Konzen-

tration auf die vermeintlich freie und zur Erholung gedachte Zeit deutlich erschwert. Brenscheidt und Beermann (2012, 113) konnten in einer Studie nachweisen, „dass die Nennung psychischer Belastungsfaktoren in einem deutlichen Zusammenhang zur Dauer der Arbeitszeit [...] steht“. Weiterhin kann sich durch die erforderliche Selbstorganisation und das für entgrenztes Arbeiten notwendige Maß an Kommunikation über eine Verdichtung und Beschleunigung von Prozessen eine Erhöhung der psychischen Arbeitsbelastung ergeben (Eichhorst/Buhlmann 2015, 12).

Wahrscheinlich sehen 75% der Befragten auch deshalb ein Problem in einer nicht klaren Abgrenzung, gar im Verschwimmen, von Privat- und Berufsleben durch flexible Arbeitsmöglichkeiten. Diese Form des Life-Blendings (Väth 2016, 161 f.) beinhaltet eine große Gefahr der Selbstausschöpfung, da durch Homeoffice und entgrenztes Arbeiten das Empfinden für einen angemessenen Arbeitsumfang zumindest teilweise außer Kraft gesetzt zu werden scheint. So gaben zwei Drittel der von uns befragten Mitarbeitenden mit flexiblen Arbeitsmöglichkeiten an, mehr als die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit zu leisten. Dabei arbeiteten sie zwischen fünf und zehn Stunden länger.

Problematisch wird dies, weil bis auf einen Mitarbeiter alle Befragten lieber mehr Freizeit hätten und angaben, dass sich die Arbeit bis in ihr Privatleben hinein auswirkt, während gleichzeitig kein Problem in der Mehrarbeit gesehen und diese darüber hinaus sogar als notwendig aufgefasst wurde. Der Umgang mit Zeit gewinnt somit zunehmend an Relevanz in einer durch Zeit- und Termindruck geprägten Arbeitswelt. Die Aufgabe, einen angemessenen Umgang zu finden, sollte dabei nicht unterschätzt werden, da die dafür nötige Zeitsouveränität durch individuelle Unterschiede (soziales Umfeld, gesellschaftliche und kulturelle Faktoren, etc.), lange Fremdsteuerung und das Gefühl, dass Zeitmangel Wichtigkeit und Unersetzlichkeit ausdrückt, bedingt wird (Hellert 2018, 164).

So beschreiben verschiedene Mitarbeitende, dass sie es aufgrund ihres Pflichtbewusstseins auch in ihrer Freizeit (inklusive Urlaub) bisweilen nicht unterlassen können, an Projekten zu arbeiten, weil diese zum Beispiel ansonsten nicht rechtzeitig fertig würden oder weil sie den Eindruck haben, noch nicht genug geleistet zu haben. „Ich bin im Prinzip permanent mit der Firma verheiratet, engagiert.“

Solche Zustände können sich langfristig negativ auf das betreffende Unternehmen und seine Mitarbeitenden auswirken. Als Folge dieser kognitiven Dissonanz ergeben sich stressinduzierte Krankheiten, die in Ausfallzeiten von Mitarbeitenden bis hin zum Burn-out resultieren (Dewe/Cooper 2017, 2). Derlei begünstigende Unternehmenskulturen sollten deshalb unter allen Umständen vermieden werden, da neben wirtschaftlichen Einbußen für alle Beteiligten vor allem die gesundheitlichen Auswirkungen nicht zu unterschätzen sind. „Erholung lässt sich nicht aufschieben“ (BAuA 2017, 21).

Um derartigen Auswirkungen vorzubeugen, dürfen die Mitarbeitenden mit der Möglichkeit zum entgrenzten Arbei-

ten von ihren Vorgesetzten nicht alleingelassen werden. Während dieser Umstand in der Literatur noch vereinzelt beschrieben ist, wird er im öffentlichen Diskurs um entgrenztes Arbeiten fast nicht diskutiert. Dabei scheint es sich hierbei um einen wichtigen Aspekt zu handeln. Schon in den von uns durchgeführten Erkundungsaufstellungen hat sich gezeigt, dass Mitarbeitende oft von Vorgesetzten und Kolleg/innen alleingelassen werden, wenn es um die Bewältigung von Arbeitsveränderungen geht. Bestätigt wurde dies durch unsere Interviews. Selbst eine der befragten Führungskräfte gab an, dass es ihr lange schwergefallen sei, in ihrer Freizeit abzuschalten, die Arbeit einzustellen und nicht dauernd aufs Diensthandy zu schauen oder E-Mails zu checken. Sie hätte erst „lernen müssen“, mit derlei Freiheiten umzugehen.

Wenn es sich schon für Führungskräfte derart schwer gestaltet, mit den Freiheiten einer Arbeitszeitsouveränität umzugehen, muss sich ein Mitarbeitender damit ebenfalls schwer tun, wo er/sie doch durch eine freie Einteilung seiner Arbeitszeit eine ganz neue Verantwortung auferlegt bekommt. Die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen sollte deshalb immer auch mit einer Befähigung der Mitarbeitenden zum eigenverantwortlichen Arbeiten einhergehen. Hierbei kommt vor allem dem Aspekt der individuellen Zeitkompetenz sowie dem individuellen und kollektiven Umgang mit Zeit eine wesentliche Bedeutung zu, denn „Zeit lässt sich nicht erwerben, gewinnen oder gar konservieren“ (Hellert 2018, 156). Vielmehr steigen die Anforderungen daran durch Eigenschaften der modernen Arbeitswelt (Flexibilität, Agilität, Eigenverantwortung). Damit aber noch nicht genug. Auch für Führungskräfte ergeben sich ganz neue Herausforderungen. So müssen sie zum entgrenzten Arbeiten nicht nur Handlungsspielräume und Rahmenbedingungen schaffen oder einen Teil ihrer Verantwortung an Mitarbeitende abgeben, sondern auch ihr eigenes Führungsverhalten ändern, da Mitarbeitende im „Homeoffice“ anders geführt werden müssen als vor Ort. Entgrenztes Arbeiten stellt damit Führungskräfte und Mitarbeitende vor ganz neue Herausforderungen, die es zu berücksichtigen und bewältigen gilt.

## Fazit

Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass es mit Blick auf eine moderne, zeitgemäße und zukunftsorientierte Ausrichtung von Arbeitszeiten noch viel zu tun gibt. So sind viele Unternehmen mit den von ihnen verfolgten Strategien zur Arbeitszeitgestaltung noch nicht in der Gegenwart angekommen. Dies hat vielfältige Gründe, die vor allem struktureller Natur sind, aber auch in dynamischen Umfeldern und bisweilen auch in Realitätsverweigerung begründet liegen. So ist der Wunsch vieler Arbeitnehmer/innen nach mehr Zeitsouveränität schon heute oft umfangreicher als die vorhandenen Möglichkeiten.

Entgrenztes Arbeiten hat aber nicht nur Vorteile, sondern es bringt auch Herausforderungen mit sich, die bewältigt werden müssen, wenn Unternehmen solche Veränderungen in

Angriff nehmen. So müssen Mitarbeitende und Führungskräfte sich auf die neuen Anforderungen wie eine Verlagerung von Verantwortung einlassen und lernen mit den veränderten Umständen umzugehen. Andernfalls droht ein Anstieg von Stress, Jobunzufriedenheit, Motivationsverlust und andere die Produktivität verringernde Folgen, was weder im Sinne von Mitarbeitenden noch Führungskräften sein kann.

Insgesamt kommen wir zu dem Schluss, dass Kommunikation zwischen allen Beteiligten sowie das Gefühl eines Miteinanders und eines gemeinsamen Unternehmenszieles maßgeblich zum Gelingen von modernen Arbeitszeitregelungen beitragen. Wenn über Möglichkeiten der Teilhabe Einflussmöglichkeiten für Mitarbeitende geschaffen werden, kann die daraus entstehende Partizipation Mitbestimmungsmöglichkeiten schaffen, die dafür sorgen, dass deren Wünsche und Anforderungen optimal in Entscheidungen mit einbezogen werden können. Dies sorgt für mehr Akzeptanz und eine bessere Umsetzbarkeit von Maßnahmen und fördert kurz-, mittel- und langfristig den Erfolg von Unternehmen. So kann Transformation gelingen, Zukunft gestaltet und dem Aufbruch der Arbeitswelt begegnet werden.

## Literatur

- Albers, M. (2018): Digitale Erschöpfung. In: Fortmann, H. R./Kolocek, B. (Hrsg.): *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen*. Wiesbaden, Springer. 3–14.
- Becke, G. (2018): Soziale Zugehörigkeit – eine fragile organisationale Ressource bei digitaler und vermarktlichter Arbeit. In: Geramanis, O./Hutmacher, S. (Hrsg.): *Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung*. Wiesbaden, Springer. 267–281.
- Berens, F./Beermann, B. (2012): Gesundheitliche und psychosoziale Auswirkung der Arbeitszeit. In: Lohmann-Haislah, A. (Hrsg.): *Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund. 113–123.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): *Flexible Arbeitszeitmodelle: Überblick und Umsetzung*, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018): *Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): *Grünbuch Arbeiten 4.0*. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): *Weißbuch Arbeiten 4.0*. Berlin.
- Denzin, N. K. (2009): *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New Brunswick, Aldine Transaction.
- Dewe, P. J./Cooper, C. L. (2017): *Work Stress and Coping: Forces of Change and Challenges*. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Eichhorst, W./Buhlmann, F. (2015): *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt*. <http://ftp.iza.org/sp77.pdf>
- Eilers, S./Möckel, K./Rump, J./Schabel, F. (2017): *HR-Report. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt*. Mannheim, Hays AG; Institut für Beschäftigung und Employability IBE.
- Flick, U. (2011): *Triangulation: Eine Einführung*. Wiesbaden, Springer.
- Hackl, B./Wagner, M./Attmer, L./Baumann, D. (2017): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden, Springer.
- Hellert, U. (2018): *Arbeitszeitmodelle der Zukunft: Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten*. Freiburg, Haufe.
- Kergel, D. (2018): *Qualitative Bildungsforschung: Ein integrativer Ansatz*. Wiesbaden, Springer.
- Kugler, P. (2018): Gut zu wissen: Arbeitsflexibilisierung für die Baby Boomer und die Generationen X und Y: Was Mitarbeiter wollen und Unternehmen bieten. In: Wörwag, S./Cloots, A. (Hrsg.): *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. Wiesbaden, Springer. 139–148.
- Misoch, S. (2015): *Qualitative Interviews*. Berlin, Walter de Gruyter.
- Müller-Christ, G. (2016): Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung: Vier, vielleicht neue Unterscheidungen aus der Anwendungssicht der Wissenschaft. In: Weber, G./Rosselet, C. (Hrsg.): *Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. Heidelberg, Carl-Auer Verlag, 72–93.
- Müller-Christ, G./Gerhard, R. (2018): Unternehmenskulturen analysieren mit Systemaufstellungen – Das Unsichtbare visualisieren. In: Metzner-Szighy, A. (Hrsg.): *Zukunftsfähige Entwicklung und generative Organisationskulturen: Wie wir Systeme anders wahrnehmen und Veränderung gestalten können*. München, oekom. 201–214.
- Müller-Christ, G./Pijetlovic, D. (2018): *Komplexe Systeme lesen: Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden, Springer.
- Neufeind, M. (2018): Wertewelten Arbeiten 4.0. In: Fortmann, H. R./Kolocek, B. (Hrsg.): *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen*. Wiesbaden, Springer. 235–242.
- Väth, M. (2016): *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*. Offenbach, GABAL.
- Walter, N./Fischer, H./Hausmann, P./Klöß, H.-P./Lobinger, T./Raffelhüschchen, B./Rump, J./Seeber, S./Vassiliadis, M. (2013): *Die Zukunft der Arbeitswelt: Auf dem Weg ins Jahr 2030*. [www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf\\_import/Studie\\_Zukunft\\_der\\_Arbeitswelt\\_Einzelseiten.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf_import/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf)
- Widuckel, W. (2015): *Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit*. In: Widuckel, W./de Molina, K./Ringlstetter, M./Frey, D. (Hrsg.): *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden, Springer Gabler, 27–43.

## AUTOREN + KONTAKT

**Michael Messal, Marc Dommus und Felix Schwunk** sind Geschäftsführende Gesellschafter der VierMa GmbH.

VierMa GmbH, Seenstr. 17, 57439 Attendorn.

Tel.: +49 2722 9779-140, E-Mail: [m.messal@vierma.de](mailto:m.messal@vierma.de),  
Website: [www.vierma.de](http://www.vierma.de)

