

**DR MIŁOSZ CZOPEK**

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

e-mail: m.czopek@ujw.pl

ORCID: 0000-0002-9070-0304

## **Aspekte der Work-Life-Balance in ausgesuchten Arbeitszeitmodellen und in der Arbeitsorganisationsform Telearbeit**

Artykuł porusza aktualną tematykę związaną z równowagą pomiędzy pracą a życiem osobistym, która bywa spostrzegana jako istotny element nowoczesnych strategii, mających na celu efektywną realizację celów organizacji przy równoczesnym zaspokajaniu potrzeb pracowników. Opracowanie omawia wybrane modele czasu pracy oraz formę organizacji pracy – telepracę, dyskutując poszczególne ich aspekty, umożliwiające i wspierające dążenie do pogodzenia ze sobą życia zawodowego z rodzinnym. Prezentowane są korzyści związane z ich implementacją tak z punktu widzenia pracowników, jak i organizacji. Przytoczone modele pozwalają personelowi racjonalnie kreować własny czas pracy i tym samym np. wypełniać również role pozazawodowe. Korzyści związane z samo-realizacją i doświadczenie, że organizacja dostrzega rangę indywidualnych potrzeb poszczególnych pracowników, wpływa na motywację oraz większe zrozumienie zmiennych potrzeb organizacji, co może mieć decydujący wpływ na poziom konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Artykuł dostarcza również wskazówek dotyczących kierunków dalszych badań w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, czas pracy, motywacja, konkurencyjność

### **1. Einleitung**

Die Suche und das Erreichen einer befriedigenden Work-Life-Balance wird für die meisten von uns eine Lebensaufgabe bleiben. Diese Suche wird zusätzlich noch dadurch erschwert, dass verschiedene Lebensabschnitte zu einer anderen Gewichtung der verschiedenen Lebensbereichen führen.

Die Human Relations-Bewegung in der amerikanischen Betriebspsychologie und Betriebssoziologie der 20er und 30er Jahre könnte als der Auftakt für das heutige Geschehen in Personalwesen gesehen werden. Diese Bewegung hat ihrem Ursprung in der von Mayo und seinen Mitarbeitern durchgeführten Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago<sup>1</sup>. Diese Untersuchungen zeigten u. a. die Bedeutung sozialer Beziehungen zwischen Mitarbeitern für die Arbeitsleistung. Es wurde der Sozialeffekt entdeckt, der das Arbeitsergebnis beeinflusst. Diese gewonnenen Ergebnisse entsprachen nicht den Annahmen Taylors über den Arbeiter als Einkommensmaximierer. Diese Untersuchungen zeigten wie wichtig die sozialen und psychologischen Bedingungen für die Menschen sind. Sie führten zur Revidierung des bisherigen Menschenbildes und haben bewiesen, dass ein Mensch nicht ein sachrationales, nur monetär motivierbares und allein handelndes Individuum ist. Sie zeigten, dass ein Mensch vielmehr ein soziales Wesen, mit sozialen Regeln und Normen ist<sup>2</sup>.

Die Anhänger dieser Bewegung versuchten die innerbetrieblichen zwischenmenschlichen Beziehungen zu gestalten und zu verbessern. Um ihr Ziel zu erreichen förderten sie die Teamarbeit bzw. die zwischenmenschliche Kommunikation der Beschäftigten<sup>3</sup>. Der Versuch das menschliche Arbeitsverhalten allein über soziale Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu erklären, reicht nicht aus. Diese Erklärung muss durch andere Faktoren, wie z. B. durch Einbeziehung individueller Bedürfnisse und Wertvorstellungen erweitert werden<sup>4</sup>. In den Personalabteilungen führender Unternehmungen hat sich heute ein neuer Schlüsselbegriff etabliert: „Work-Life-Balance“. Dieses Schlagwort beschreibt einen Zustand, in dem sich Beruf und Privatleben in einer gesunden Balance befinden. Es ist damit aber auch eine Unternehmensstrategie gemeint, die auch familiäre und private Bedürfnisse des Humankapitals berücksichtigt. Work-Life-Balance beinhaltet noch weitere Aspekte. Eins steht aber fest: Work-Life-Balance soll eine neue Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhundert sein. Diese Balance soll den Nutzer vor der Burn-Out-Falle bewahren und die dritte Generation des Zeitmanagements darstellen. Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von Arbeit und Freizeit und von Lebensqualität im Zusammenhang mit einer neuen Qualität der Arbeit werden immer virulenter und finden ihren Niederschlag in diesem Begriff.

<sup>1</sup> Vgl. E. Mayo, *Probleme industrieller Arbeitsbedingungen*, Frankfurt am Main 1949.

<sup>2</sup> Vgl. R. Wunderer, W. Grunwald, *Führungslehre*, Berlin, New York 1980, S. 96.

<sup>3</sup> Vgl. F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Mass. 1939.

<sup>4</sup> Vgl. P.U. Kupsch, R. Marr, *Personalwirtschaft*. In: E. Heinen (Hrsg.), *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb*, Wiesbaden 1991, S. 1.

Die folgende Bearbeitung stellt einige Arbeitszeitmodelle und eine Arbeitsorganisationsform kurz dar, die dazu dienen können die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern und zu erleichtern. Diese folgende Modelle wurden ausgesucht, weil es sich dabei um Modelle handelt, die in der unternehmerischen Praxis bereits weite Verbreitung und Anwendung gefunden haben, zum anderen aber um Modelle die noch eine relativ neue Form der Arbeitsorganisation darstellen, der technischen Entwicklung und dem Wertewandel in unserer Gesellschaft entsprechen. Weiter hin wurden sie ausgesucht, weil sie einen direkten Eingriff in Arbeitszeiten und Arbeitsabläufe darstellen. Es wird untersucht, welche Aspekte dieser Arbeitszeitmodellen zur Work-Life-Balance beitragen können.

## 2. Teilzeit

„Teilzeitarbeit ist ein spezifisches, in der Regel von den Beschäftigten aktiv herbeigeführtes Arbeitszeitarrangement, in dem Erwerbsarbeit und (zumeist) Familienleben – anders als in Vollzeitarbeit möglich – neu gewichtet und miteinander vereinbar gemacht werden sollen“<sup>5</sup>. Teilzeit sieht eine Verkürzung der normalen Tarifarbeit vor, d.h. die Wochen- bzw. Monatsarbeitszeit wird um einen bestimmten Prozentanteil des Vollzeitbeschäftigungsverhältnisses reduziert. Darunter ist aber nicht die tarifliche Regel einer generellen Arbeitsverkürzung gemeint, sondern die einzelvertragliche Regelung individueller Arbeitszeitbudgets. Dabei sind bei dem Umfang der Verkürzung sowie bei dem Grad an Flexibilität keine Grenzen gesetzt. Teilzeit erlaubt hohes Maß an Flexibilität, weil neben der bekanntesten Form der Halbtagsarbeit am Vormittag ist dabei eine Fülle von Modellen mit unterschiedlicher Ausgestaltung von flexiblen und starren Anteilen zu unterscheiden. Bei diesen Modellen ist neben dem Arbeitsumfang auch die Dauer, Lage und Verteilung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit zu berücksichtigen. In den Schicht- und Blockmodellen kann z. B. zw. Vor- und Nachmittagszeiten, zw. Arbeits- und freien Tagen oder zw. Arbeits- und Freizeitwochen gewechselt werden<sup>6</sup>.

Diese kurze und allgemeine Erörterung dient jedoch nur der Überlegung, welche Aspekte der Teilzeit zur Work-Life-Balance beitragen können? Die Vorteile, die sich aus der Teilzeitbeschäftigung im Allgemeinen für den Arbeitnehmer ergeben, liegen auf der Hand. Die Teilzeit wird nach wie vor überwiegend von erwerbstätigen Müttern ausgeübt, deren Partner einer Vollzeitbeschäftigung nachgeht<sup>7</sup>. „[...] dadurch, dass häufig die Frauen mit einer Teilzeitbeschäftigung

<sup>5</sup> V. Hielscher, E. Hildebrandt, *Zeit für Lebensqualität. Auswirkung verkürzter und flexibler Arbeitszeit auf die Lebensführung*, Berlin 1999, S. 142–143.

<sup>6</sup> Vgl. L.A. Vaskovics, H. Rost, *Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik*, Dornheim, Coburg 2001, S. 20.

<sup>7</sup> Vgl. E. Ulich, *Arbeitspsychologie*, Zürich, Stuttgart 2001, S. 536.

die Hauptlast der Koordination von erwerbsarbeitsbedingten und familiären Anforderungen übernehmen“, werden allerdings „geschlechtsspezifische Rollenmuster perpetuiert“<sup>8</sup>. Gerade in bestimmten Lebensphasen sind die Teilzeitmodelle für die Arbeitnehmer sehr vorteilhaft, z. B. nach Familiengründung, wenn die Kinder noch klein sind. „Der Wechsel in Teilzeit beruht in fast 80% aller Fälle allein auf der Notwendigkeit, die häusliche Kindererziehung zu übernehmen“<sup>9</sup>. Die Teilzeitmodelle ermöglichen nicht nur die Erziehung von Kinder, sondern schließen auch das Daheimbleiben aus, und garantieren dadurch, dass auf eine Berufstätigkeit nicht verzichtet werden muss. Die Vereinbarkeitsproblematik stellt sich aber auch nach den Elternzeiten. Dies ist dann der Fall, wenn Kinder in die Schule gehen und der Betreuungsbedarf am Nachmittag wieder ansteigt. Ein besonderes Engagement ist auch dann erforderlich, wenn z. B. ältere Angehörige zu pflegen sind. Die Teilzeit kommt, neben der familiären Verantwortung, auch den beruflichen Interessen und privaten Weiterbildungswünschen der Mitarbeiter entgegen. Mit Hilfe der Teilzeit wird ein Freiraum für neben – oder ehrenamtliches Engagement sowie für private Interessen, Hobbys und Freizeitwünsche geschaffen. Viele Arbeitnehmer möchten schließlich „einfach nur“ mehr Zeit für andere Mitglieder in der Familie oder für sich selbst haben. Gerade in Zeiten der Umorientierung auf mehr persönlichkeitsbezogene Werte sind das immer verbreitetere und stärkere Motive für eine Reduzierung der Arbeitszeit<sup>10</sup>. Die Teilzeit stellt auch eine geringere psychische Belastung dar. Davon profitieren auch Arbeitgeber, weil diese psychische Entlastung zur Leistungssteigerung, durch den konstanten Erhalt der Leistungsfähigkeit von Teilzeitbeschäftigten, führt. Die Ermüdungserscheinungen treten seltener auf und sind von kürzer Dauer. Durch die Einrichtung von Teilzeit oder auch Wechselschichtsystemen zw. Voll- und Teilzeit kann die Flexibilisierung von betrieblichen Arbeitszeiten und Arbeitsabläufen optimiert werden, und dadurch kann sich das Unternehmen besser an Auftragslage und Kundenwünschen orientieren<sup>11</sup>. Teilzeit führt zu Motivations- und Produktivitätsvorteilen und zum Beispiel mehr als 73% der Teilzeitbeschäftigten in Deutschland sind mit den Teilzeitmodellen sehr zufrieden. Sie ermöglicht auch einen häufigen Wechsel von Projektarbeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dadurch werden zusätzliche Erfahrungen gewonnen, die allen Auftraggebern zu gute kommen. Diese Modelle steigern die Beschäftigungsfähigkeit und minimieren das persönliche Risiko des Arbeitnehmers<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> H. Gross, *Sozialverträgliche Arbeitszeiten aus der Sicht der Beschäftigten*. In: A. Büssing, H. Seifert (Hrsg.), *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*, München 1995, S. 141.

<sup>9</sup> J. Hamm, *Flexible Arbeitszeiten in der Praxis*, Frankfurt am Main 1999, S. 39ff.

<sup>10</sup> Vgl. L.A. Vaskovics, H. Rost, *Work-Life-Balance...*, S. 25.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda, S. 26.

<sup>12</sup> Vgl. U. Reisach, *Teilzeit und Telearbeit als Wettbewerbsfaktor*, „Personal. Zeitschrift für Human Resource Management“ 6/2001, S. 352–353.

Eine wichtige Voraussetzung, um die Vorteile zu nutzen und die Zufriedenheit des Arbeitnehmers zu erreichen und dadurch auch die unternehmerischen Ziele verfolgen zu können, ist eine individuelle Gestaltung der Teilzeit, die Wünsche des Arbeitnehmers über Dauer, Lage und Verteilung berücksichtigt. Ansonsten lässt sich oft beobachten, „dass das insgesamt optimierte Zusammenspiel von beruflichen und privaten Zeiterfordernissen weitaus stärker produktivitäts- und fehlzeitenwirksam ist: Nicht die Kürze oder Länge der täglichen Arbeitszeiten ist hier entscheidend, sondern die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seinen Arbeitszeiten in allen drei Dimension Dauer, Lage und Verteilung“<sup>13</sup>.

### 3. Gleitzeit

Modell der Gleitzeit wurde schon an Ende der sechziger Jahre eingeführt und kann als der Vorreiter der Arbeitszeitflexibilisierung bezeichnet werden. Die Gleitzeit ist bislang am weitesten verbreitete Form von Arbeitszeitkonten, bei der eine tägliche oder wöchentliche Regelarbeitszeit existiert<sup>14</sup>. Das klassische Modell „Gleitzeit“ bietet „Spielräume, für den Arbeitsbeginn, die Pausen sowie die Beendigung des Arbeitstages. Innerhalb dieser Zeit bestehen eine feste Kernarbeitszeit, in der die MitarbeiterInnen anwesend sein müssen. Die jeweiligen Zeitpunkte bzw. die Lage und Dauer der Kernzeitarbeitszeit sind tarifrechtlich bzw. betriebsintern geregelt“<sup>15</sup>. Diese klassische Form der Gleitzeit wird heute zunehmend von noch flexiblerer Form der Arbeitszeitgestaltung, nämlich durch die qualifizierte Gleitzeit, abgelöst. Bei diesem Modell kann der Arbeitnehmer sowohl über die Lage als auch Dauer der täglichen Arbeitszeit unterscheiden. In normalem Fall werden z. Z. noch bestimmte Kernarbeitszeiten vorgegeben „während denen betriebliche Anwesenheit erforderlich ist, um die innerbetriebliche Kommunikation zu gewährleisten. Jedoch besteht für den einzelnen Arbeitnehmer die Möglichkeit, die Arbeitszeit außerhalb der Kernzeit unterschiedlich auf die verschiedenen Arbeitstage oder gar Wochen zu verteilen und innerhalb bestimmter Zeiträume durch Überarbeit auszugleichen“<sup>16</sup>. Dieses Modell bietet den Arbeitnehmer mehr Raum für individuelle bzw. teambezogene Absprachen. Es ermöglicht mehr Orientierung an den tatsächlichen Aufgaben und Zielsetzungen. Letztendlich bietet dieses Modell mehr Raum für direkte Reaktionen auf Kundenwünsche und Auftragslage<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, *Teilzeit*, Bonn 2000, S. 64.

<sup>14</sup> Vgl. Ch. Flüter-Hoffmann, *Flexible Arbeitszeiten*, „Wirtschaft und Unterricht. Informationen für Pädagogen in Schule und Betrieb“, Jg. 29, 2003, Nr. 8, S. 1.

<sup>15</sup> L.A. Vaskovics, H. Rost, *Work-Life-Balance...*, S. 27.

<sup>16</sup> K. Linnenkohl, H.J. Ranschenberg, Ch. Gressierer, R. Schütz, *Arbeitszeitflexibilisierung. Die Unternehmen und ihre Modelle*, Heidelberg 2001, S. 56ff.

<sup>17</sup> Vgl. L.A. Vaskovics, H. Rost, *Work-Life-Balance...*, S. 27–28.

Die psychologische Bedeutung der flexiblen Gleitzeit bildet das erste Glied aus einer Reihe von Aspekten, die zur Work-Life-Balance beitragen. Sie stellt nämlich den ersten Bruch mit der überkommenen Zeitordnung dar, und durch derartige Arbeitszeiten wird die Fähigkeit der freien Disposition über die Zeit gefördert und zieht nach sich eine erhebliche Aktivierung und Selbstbestimmung<sup>18</sup>. Weiter hin gewährt sie den Eltern mit kleinen Kindern einen größeren Spielraum vor allem am Morgen. Es ist nicht leicht Kinder im Vorschulalter in starre Zeitschemata zu pressen, weil solche Begriffe wie Pünktlichkeit oder Zeitknappheit sind innen fremd. Die Kindergärten oder andere Betreuungseinrichtungen öffnen ihre Türe oft erst zeitgleich mit dem Arbeitsbeginn, so dass es vorkommen kann, dass der / die ArbeitnehmerIn entweder verspätet oder abgehetzt zur Arbeit erscheint. Die flexiblen Gleitzeitregelungen bieten auch den nötigen Spielraum, im Falle von plötzlich erkrankten Kindern. Sie ermöglichen die nötigen Vorkehrungen hinsichtlich der Betreuung zu treffen, ohne zu große Verspätungen oder sogar eine eigene Krankmeldung in Kauf nehmen zu müssen. Personalverantwortliche aus den Betrieben, in denen flexible Gleitzeitmodelle praktiziert werden, haben festgestellt, dass die kurzfristig morgendliche Krankmeldungsrate von Eltern deutlich gesunken ist<sup>19</sup>.

Die flexible Gleitzeit ermöglicht bessere Koordination von beruflichen und familiären Pflichten. Die Einführung von Modellen der flexiblen Gleitzeit, die zur Work-Life-Balance beitragen, hat auch enorme weitere Vorteile für den Arbeitgeber. Dem Arbeitgeber wird eine bessere Orientierung des Personaleinsatzes an betrieblichen Vorgaben ermöglicht. Das Loyalität und Entgegenkommen der MitarbeiterInnen in betrieblich fordernden Situationen ist ihm gesichert. Durch die Anreizwirkung von Work-Life-Balance Arbeitsmodellen ist die Gewinnung von qualifiziertem Personal erleichtert. Letztendlich erhöhen diese Modelle die Motivation und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer<sup>20</sup>.

#### 4. Sabbaticals

Amerikanische Professoren waren die ersten, die das so genannte Sabbatical erfanden (nach alttestamentarischer Tradition, die Felder nach sechs Jahren Arbeit ein Jahr brachliegen zu lassen). In der Freizeit konnten sie sich allein der Regeneration des Geistes widmen<sup>21</sup>. Sabbatical bildet eine Form von Langzeitkonten. Ziel von diesen Konten ist ein längerfristiger Zeitausgleich bis hin zum Vorziehen des Ruhestandseintritts. Im Gegensatz zu den klassischen Jahresar-

<sup>18</sup> Vgl. E. Ulich, *Arbeitspsychologie...*, S. 533.

<sup>19</sup> Vgl. L.A. Vaskovics, H. Rost, *Work-Life-Balance...*, S. 28.

<sup>20</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, *Bundeswettbewerb 1996: Der familienfreundliche Betrieb. Dokumentation*, Bonn 1997, S. 29.

<sup>21</sup> Vgl. A. Richter, *Aussteigen auf Zeit. Das Sabbatical-Handbuch*, Köln 2002, S. 16.

beitszeitkonten steht bei Sabbatical nicht der Ausgleich bestimmter Spitzenauslastungszeiten im Vordergrund. Ein Sabbatical soll der Ausgleich von angesparten Zeitguthaben in Form längerer völlig arbeitsfreier Zeit ermöglichen<sup>22</sup>. Dieses Modell ist eine Art Langzeiturlaub mit Weiterbeschäftigungsgarantie, während dem der Arbeitnehmer nicht seiner angestammten Erwerbstätigkeit nachgeht<sup>23</sup>. Am häufigsten sind Sabbaticals bei großen Dienstleistungsunternehmen vorzufinden<sup>24</sup>. Dabei werden im Wesentlichen zwei Formen unterschieden:

– Zum einen kann ein Sabbatical durch das Sammeln von Plusstunden, im Rahmen eines Zeitkontos, eingerichtet werden.

– Zum anderen besteht für die Arbeitnehmer die vertraglich geregelte Möglichkeit, ein Sabbatical mittels der Reduzierung des Gehaltes bei fortlaufender Zahlung einzufügen<sup>25</sup>.

Ein Sabbatical ist jedoch mehr als ein Urlaub. Es ist die Zeit der Selbstverwirklichung. Diese Zeit kann durch den Arbeitnehmer genutzt werden, um eigenen Interessen nachzugehen oder eigene Wünsche zu realisieren<sup>26</sup>. Mit Hilfe von diesem Modell lassen sich noch weitere wichtige Ziele der Work-Life-Balance erreichen. Es ist ein geeignetes Instrument, um Phasen mit erhöhter familiärer Belastung oder intensivem Betreuungsbedarf abdecken zu können. Während des Sabbaticals kann der Arbeitnehmer alleine entscheiden, welche Ziele oder Wünsche er verwirklichen möchte (z.B. Hausbau für die Familie, Familienpause oder eine Weltreise). Diese Zeit kann auch für Weiterbildung genutzt werden, was zur Selbstverwirklichung führen kann. Die Unternehmen gewähren diese „Pause“, weil auch sie davon profitieren. Der Arbeitnehmer kommt wieder mit erstarkter Leistungsfähigkeit und ist besser motiviert. Er ist ausgeruht und ausgeglichener und bringt oft neue Ideen mit. Sein Wissens- und Erfahrungshorizont ist gewachsen<sup>27</sup>.

Alle diese Aspekte tragen zur Work-Life-Balance bei. Sie können auch entscheidend wichtig für die Zukunft jeder Unternehmung sein. Ein wichtiger Aspekt des Sabbaticals ist die finanzielle Konzeption dieses Instrumentes. Die möglichen Gestaltungsformen können von unbezahltem Urlaub über prozentuale Weiterzahlungen bis vollständig bezahlter Auszeit reichen. Die Integration der finanziellen Unterstützung in dieses Modell ist vor allem für die schlecht bezahlte Arbeitnehmende und ihre Familien wichtig. Ohne Erfüllung dieser Annahme

<sup>22</sup> Vgl. A. Richter, T. Feldkamp, *Arbeitszeitflexibilisierung*, „Personal. Zeitschrift für Human Resource Management“ 2002, H. 9, S. 8–9.

<sup>23</sup> Vgl. S. Graf, F. Henneberger, H. Schmidt, *Flexibilisierung der Arbeit. Erfahrungen aus erfolgreichen schweizerischen Unternehmen*, Bern, Stuttgart, Wien 2000, S. 21.

<sup>24</sup> Vgl. A. Blum, R. Zaugg, *Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle*, Zürich 1999, S. 101.

<sup>25</sup> Vgl. L.A. Vaskovics, H. Rost, *Work-Life-Balance...*, S. 31.

<sup>26</sup> Vgl. A. Richter, *Aussteigen auf Zeit...*, S. 17.

<sup>27</sup> Vgl. Ch. Flüter-Hoffmann, *Flexible Arbeitszeiten...*, S. 2.

wird für die oben angesprochene Arbeitnehmende kaum möglich sein, in die Gunsten einer längeren beruflichen Auszeit zu kommen. Fest zu stellen ist auch, dass Sabbaticals keine spontane, am Bedarfsfall orientierte Flexibilität bieten. Es ist überlegenswert, ob das Sabbatical als ein obligatorisches Instrument z. B. zur Gesundheitsförderung oder Weiterbildung nicht eingesetzt sein könnte. Diese Maßnahme könnte sinnvoll sein, obwohl die obligatorische Verordnung dem Gedanken der Zeitsouveränität widerspricht, wenn die Zielsetzung des Sabbaticals sichergestellt werden könnte.

## 5. Telearbeit

„Mit dem Begriff der Telearbeit wird die vom Standort des Arbeitsgebers räumlich entfernte Büroarbeit mittels Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken bezeichnet“<sup>28</sup>. Die Telearbeit ist ein Instrument der räumlichen Flexibilisierung der Arbeit<sup>29</sup> und trägt zur Optimierung der betrieblichen Kapazitätsauslastung und Kostenminimierung bei<sup>30</sup>. Sie ist noch eine relativ neue Form der Arbeitsorganisation, obwohl seit Mitte der 80er Jahre über die Risiken und Chancen der Telearbeit diskutiert wird. Es gibt mehrere Formen der Telearbeit, wobei im hier dargestellten Zusammenhang die Verlagerung des Arbeitsortes nach Hause von Relevanz ist.

Das Modell der Telearbeit kann durch den Wegfall von Anfahrtszeiten zum Arbeitsplatz und durch selbstbestimmte Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen. Mit Hilfe von diesem Instrument der Arbeitsoptimierung können Mütter und Väter sowohl der Familie als auch dem Beruf gerecht werden. Die Telearbeit bietet noch für den Arbeitnehmer weitere Vorteile, die zur Work-Life-Balance beitragen. Sie bringt für den Einzelnen mehr Eigenverantwortung und eine erhöhte Selbständigkeit<sup>31</sup>. Dieses Modell bietet auch bessere Berufschancen für Behinderte und ebenso ermöglicht, dass Arbeitsverhältnisse bei Tätigkeiten erhalten bleiben können, die aus mehr familiären Gründen (z.B. Schwangerschaft) für die Arbeitnehmerin nicht mehr am Standort des Unternehmens möglich sind<sup>32</sup>. Die Telearbeit erlaubt weiterhin die Erledigung von Arbeitstätigkeiten nach persönlichem Rhythmus<sup>33</sup>.

Die Einführung von Telearbeit und dadurch die bessere Vereinbarung von Familie und Beruf bietet auch für den Arbeitgeber eine Reihe von Vorteilen. Als

<sup>28</sup> F. Dages, *Telearbeit als innovative Form der Arbeitsorganisation*. In: J. Gutmann (Hrsg.), *Flexibilisierung der Arbeit. Chances und Modelle für eine Mobilisierung der Arbeitsgesellschaft*, Stuttgart 1997, S. 303.

<sup>29</sup> S. Graf, F. Henneberger, H. Schmid, *Flexibilisierung der Arbeit...*, S. 26.

<sup>30</sup> Vgl. U. Reisach, *Teilzeit und Telearbeit...*, S. 353.

<sup>31</sup> Vgl. F. Dages, *Telearbeit als innovative Form...*, S. 311.

<sup>32</sup> Vgl. S. Graf, F. Henneberger, H. Schmid, *Flexibilisierung der Arbeit...*, S. 29.

<sup>33</sup> Vgl. L.A. Vaskovics, H. Rost, *Work-Life-Balance...*, S. 33.



ersten, um nur einige zu nennen, sind die Produktivitätsgewinne und eine höhere Mitarbeitermotivation zu nennen. Weiter hin ermöglicht die Telearbeit die Beschleunigung und Vereinfachung von Prozessen, sie bindet die Mitarbeiter, und schafft ein Potenzial zur Kosteneinsparungen und besserer Ressourcennutzung. Bei fast 20% der Mitarbeiter entspricht sie auch ihren Wünschen und stellt eine bessere und flexiblere Kommunikation und Erreichbarkeit sicher<sup>34</sup>.

Eine eindeutige Beurteilung, inwiefern das Modell der Telearbeit tatsächlich einen Beitrag zur Vereinbarung von Familie und Beruf leistet, ist jedoch problematisch. Eine wichtige Voraussetzung um einen positiven Effekt erreichen zu können, ist die Kooperation aller Familienmitglieder, wenn z. B. der Telearbeitnehmer Ruhe benötigt und sich verstärkt konzentrieren muss. Diese Voraussetzung ist nicht immer einfach zu realisieren, wenn gerade Kleinkinder vorhanden sind<sup>35</sup>. Die Telearbeit verlangt von dem Arbeitnehmer auch eine große Dosis von Selbstdisziplin und erschwert die Trennung zwischen dem Berufs- und Privatlebenbereich. Dies kann eine suchfördernde oder suchtsteigende Wirkung haben. Die Telearbeit kann auch durch Rollenkonflikte zur psychischen Belastung und Verringerung der mit dem Arbeitsweg verbundenen Stimulations- und Lernmöglichkeiten führen<sup>36</sup>. Im Zusammenhang mit der Telearbeit werden immer wieder auch soziale Aspekte, wie die Isolation durch Wegfall persönlicher Kontakte zu Arbeitskollegen diskutiert<sup>37</sup>.

Trotz diesen Bedenken wird, mit Hilfe von Telearbeit erreicht, dass durch die größere Flexibilität der Arbeitsgestaltung und die Möglichkeiten, über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit relativ frei entscheiden zu können, die Leistungsfähigkeit und die Vereinbarkeit vom Beruf und Privatleben deutlich steigen. Obwohl momentan, laut Eurostat, nur für ca. 4,7% der Beschäftigten in Europa dieses innovative Arbeitszeitmodell eingeführt wurde, ist es zu erwarten, dass aufgrund von gesellschaftlichen Veränderungen, technischem Fortschritt und oben genannten Aspekten der Work-Life-Balance, der Anteil von Telearbeitsplätzen in Zukunft deutlich steigen wird.

## 6. Schlusswort

Derzeit ist eine Bewegung im Verhältnis von Arbeit und Privatleben zu beobachten. Die Gesellschaft fordert eine Reihe von Entwicklungen, vor allem von Unternehmen und Familien. Die Grenzen zwischen beiden Welten oft verschwimmen. Die Personalpolitik wird mit diesen Veränderungen ebenfalls konfrontiert. Das Arbeitszeitmanagement und seine Aufgaben, wie z. B. die Ar-

<sup>34</sup> Vgl. U. Reisach, *Teilzeit und Telearbeit...*, S. 354.

<sup>35</sup> Vgl. L.A. Vaskovics, H. Rost, *Work-Life-Balance...*, S. 34.

<sup>36</sup> Vgl. E. Ulich, *Arbeitspsychologie...*, S. 377.

<sup>37</sup> Vgl. F. Dages, *Telearbeit als innovative Form...*, S. 311.

beitszeitgestaltung durch Einsatz von Arbeitszeitmodellen, gewinnen dadurch stärker an Bedeutung. Die Arbeitszeitmodelle tragen einen wesentlichen Beitrag zur Work-Life-Balance. Diese Modelle dienen zur Anpassung an betriebliche Kapazitätsschwankungen und zum Ausgleich von persönlichen und privaten Bedürfnissen. Für Personen mit Familie eignen sich grundsätzlich flexible Arbeitszeitmodelle mit selbst festgelegten regelmäßigen wöchentlichen Zeiteinheiten am besten. Diese Modelle lassen sich mit anderen Lebensbereichen abstimmen und verursachen am wenigsten Stress. Für Personen mit Familie, wo beide Partner berufstätig sind, und eine optimale Kinderbetreuung anstreben, ist eine Reduktion der Arbeitszeit oder eine betriebliche Kinderbetreuung wichtig. Die Arbeitszeitmodelle ermöglichen den Eltern die Rollenvielfalt im positiven Sinne zu erleben und dadurch ermöglichen sie ein besseres Selbstwertgefühl, größere Lebenszufriedenheit, mehr Kontrolle über das eigene Leben und letztlich eine bessere Gesundheit und ein positives Wohlbefinden zu erreichen. Vielfältige Teilzeitmodelle erlauben den MitarbeiterInnen berufliche und private Anforderungen besser in Einklang zu bringen. Gleitzeitregelungen im Angestelltenbereich, wie auch zunehmend auch im gewerblichen Bereich und Schicht- und Freischichtregelungen im gewerblichen Bereich verbessern die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Sabbaticals ermöglichen MitarbeiterInnen eine Auszeit, die hauptsächlich für Familienpause, für Realisierung von persönlichen Wünschen, für Ausruhen wie auch für Fort- und Weiterbildung genutzt wird. Die Telearbeit kann schließlich von MitarbeiterInnen in Vollzeit und Teilzeit genutzt werden und erlaubt auch weitgehende Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es wird jedoch hier empfohlen die alternierende Telearbeit einzusetzen, um MitarbeiterInnen in ihrem betrieblichen Umfeld sozial zu integrieren. Weitere Untersuchungen zum Thema Work-Life-Balance sind nötig. Die vorliegende Bearbeitung stellt nur einige Aspekte der Work-Life-Balance in ausgesuchten Arbeitszeitmodellen und in der Arbeitsorganisationsform Telearbeit dar, und liefert gewisse Hinweise, in welcher Richtung genauere Untersuchungen Sinn machen würden.

## Literaturverzeichnis

- Blum A., Zaugg R., *Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle*, Zürich 1999.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, *Teilzeit*, Bonn 2000.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. *Bundeswettbewerb 1996: Der familienfreundliche Betrieb. Dokumentation*, Bonn 1997.
- Dages F., *Telearbeit als innovative Form der Arbeitsorganisation*. In: J. Gutmann (Hrsg.), *Flexibilisierung der Arbeit. Chancen und Modelle für eine Mobilisierung der Arbeitsgesellschaft*, Stuttgart 1997.

- Flüter-Hoffmann Ch., *Flexible Arbeitszeiten*. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln in Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Schule Wirtschaft (Hrsg.), „Wirtschaft und Unterricht. Informationen für Pädagogen in Schule und Betrieb“, Jg. 29, 2003, Nr. 8.
- Graf S., Henneberger F., Schmidt H., *Flexibilisierung der Arbeit. Erfahrungen aus erfolgreichen schweizerischen Unternehmen*, Bern, Stuttgart, Wien 2000.
- Gross H., *Sozialverträgliche Arbeitszeiten aus der Sicht der Beschäftigten*. In: A. Büssing, H. Seifert (Hrsg.), *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*, München 1995.
- Hamm J., *Flexible Arbeitszeiten in der Praxis*, Frankfurt am Main 1999.
- Hielscher V., Hildebrandt E., *Zeit für Lebensqualität. Auswirkungen verkürzter und flexiblierter Arbeitszeit auf die Lebensführung*, Berlin 1999.
- Kupsch P.U., Marr R., *Personalwirtschaft*. In: E. Heinen (Hrsg.), *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb*, Wiesbaden 1991.
- Linnenkohl, K., Ranschenberg H.J., Gressierer Ch., Schütz R., *Arbeitszeitflexibilisierung. Die Unternehmen und ihre Modelle*, Heidelberg 2001.
- Mayo E., *Probleme industrieller Arbeitsbedingungen*, Frankfurt am Main 1949.
- Reisach U., *Teilzeit- und Telearbeit als Wettbewerbsfaktor* „Personal. Zeitschrift für Human Resource Management“ 2001, H. 6.
- Richter A., *Aussteigen auf Zeit. Das Sabbatical-Handbuch*, Köln 2002.
- Richter A., Feldkamp T., *Arbeitszeitflexibilisierung* „Personal. Zeitschrift für Human Resource Management“ 2002, H. 9.
- Roethlisberger F.J., Dickson, W.J., *Management and the Worker*, Cambridge, Mass. 1939.
- Ulich E., *Arbeitspsychologie*, Zürich, Stuttgart 2001.
- Vaskovics L.A., Rost H., *Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik*, Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg. (Hrsg.), Dornheim, Coburg 2001.
- Wunderer R., Grunwald W., *Führungslehre*, Berlin, New York 1980.

## Aspects of Work-Life-Balance in Selected Models of Working Time and in Telework, a Form of Work Organization

The subject area in the article regards matters related to the balance between work and personal life, which is sometimes perceived as an important element of modern strategies aimed at effectively achieving the organization's goals while satisfying the needs of its employees. The paper discusses selected models of working time and the form of work organization, – telework, and describes its various aspects, enabling and supporting the struggling to reconcile work and, family life. Moreover it shows the benefits related to the implementation models of working time from the point of view of both employees and the organization. The mentioned models allow the staff to rationally create their own working time and also, for example, also to fulfil their roles beyond professional functions. The benefits related to self-realization and experiencing that the organization recognizes the importance of individual needs of individual employees influences their motivation and better understanding of the changing needs of the organization. This can have a crucial impact on the competitiveness of a company. The article also provides clues on the directions offer further research in this area.

**Key words:** work-life-balance, work time, motivation, competitiveness