

Work Life Balance \neq Work Life Balance \neq Work Life Balance

Sandra Kohler

Verschiedene Entwicklungen der modernen Arbeitswelt haben dazu geführt, dass Work Life Balance (WLB) zu einer zentralen Herausforderung unseres Lebens geworden ist. Die Autorin des vorliegenden Artikels konnte mit einer 2014 durchgeführten Studie aufzeigen, wie unterschiedlich die Bedürfnisse hinsichtlich WLB sind. Diese Erkenntnisse liefern Unternehmen insbesondere für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber wertvolle Ansatzpunkte.

Die Wichtigkeit von WLB für Arbeitnehmende und Studierende wird durch zahlreiche Studien belegt. Viele Firmen nehmen diese Ergebnisse auf und entwickeln im Rahmen ihres Anreizsystems unterschiedliche Angebote für Mitarbeitende, um deren WLB zu fördern. Sie tun dies insbesondere, um sich bei der Gewinnung und Erhaltung der besten Talente attraktiv zu positionieren und damit gute Voraussetzungen für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen – ein Thema, welches vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels an Relevanz gewinnt.

Weder in der Theorie noch der Unternehmenspraxis besteht jedoch ein differenziertes Verständnis dafür, was WLB konkret bedeutet und welche Elemente darunter zu subsumieren sind. Im Rahmen einer Masterarbeit der Verfasserin am Zentrum für Human Capital Management (ZHCM) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) konnten die wichtigsten Elemente hinsichtlich WLB auf Basis einer breit angelegten Online-Befragung herausgearbeitet werden. Daraus wurden fünf verschiedene WLB-Typen abgeleitet. Diese unterscheiden sich bezüglich ihrer WLB-Bedürfnisse und sprechen folglich unterschiedlich auf einzelne Komponenten im Rahmen des Anreizsystems eines Arbeitgebers an. Die fünf WLB-Typen werden nachfolgend beschrieben.

Der leistungsorientierte Macher

Der hohe Anspruch an die eigene Leistung und der Wunsch, Dinge voranzutreiben und etwas zu bewegen, zeichnen den leistungsorientierten Macher aus. Arbeit und Selbstverwirklichung stehen für ihn in engem Zusammenhang. Er braucht herausfordernde, abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Aufgaben mit Handlungs- und Entscheidungskompetenzen. Seine WLB ist nur ausgeglichen, wenn seine Aufgabe ein hohes Mass an intrinsischer Motivation erzeugt, er in Entscheidungsprozesse eingebunden wird und diese transparent gestaltet sind. Der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und der damit verbundenen Wertschätzung sowie dem Feedback kommen nebst der guten Stimmung unter den Mitarbeitenden entscheidende Bedeutung zu. Durch eine hohe zeitliche Arbeitsbelastung erfährt die WLB des leistungsorientierten Machers kaum eine Einbusse, er wird jedoch von Zeit zu Zeit den Wunsch nach einem Sabbatical oder generell einem längeren Urlaub äussern. Im Normalfall fällt der leistungsorientierte Macher jedoch durch sein Leistungsstreben und seinen Vorwärtsdrang auf – Weiterbildung stellt für ihn kein notwendiges und die Freizeit schmälerns Übel dar, sondern ein sinnvolles Instrument zur Horizontenerweiterung und zur persönlichen Entwicklung. Seine WLB ist nur ausgeglichen, wenn er gefordert und gefördert wird und er sich voll und ganz in seine Aufgabe eingeben kann.

Der werteorientierte Teamplayer

Leistung und intrinsische Motivation sind auch für den werteorientierten Teamplayer wichtig. Im Gegensatz zum leistungsorientierten Macher sind jedoch für ihn die Sinnhaftigkeit der Aufgabe und das Wertesystem, in welchem er sich bewegt, entscheidend. Eine wertschätzende Beziehung zu Vorgesetzten sowie gegenseitige Unterstützung unter Teamkollegen sind für ihn wichtig. Für die WLB des werteorientierten Teamplayers sind die sozialen Kontakte am Arbeitsplatz sowie eine Tätigkeit und Unternehmenskultur, welche mit persönlichen Überzeugungen übereinstimmen, zentrale Ansatzpunkte. Er braucht zwar eine herausfordernde, interessante, abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Tätigkeit, die ihm Spass macht, misst jedoch den transparenten und fairen Entscheidungen eine ebenso hohe Bedeutung bei. Aus Sicht des werteorientierten Teamplayers sind Leistung und Unternehmenserfolg zwar erstrebenswert, jedoch nicht um jeden Preis respektive nicht auf dem Buckel der Mitarbeitenden. Der Zweck heiligt nach seiner Auffassung nicht in jedem Fall die Mittel und so erfährt seine WLB empfindliche Einbussen, wenn Versprechen nicht eingehalten und die Fairness untereinander verletzt werden. Nebst der Arbeit engagiert sich der werteorientierte Teamplayer gerne in gemeinnützigen Projekten und sorgt damit für weitere Sinnhaftigkeit in seinem Leben.



Der flexible Unabhängige

Die Flexibilität und Unabhängigkeit dieses WLB-Typs bezieht sich insbesondere auf den Ort und die Zeit der Arbeitsleistung. Der flexible Unabhängige lässt sich nicht gerne vorschreiben, wo er seine Arbeit leisten muss und wann er bei der Arbeit zu erscheinen hat. Seine WLB wird z. B. dadurch gefördert, dass er das Büro am Morgen erst um 9.00 Uhr betritt, weil er vorher jeweils ein intensives Triathlon-Training absolviert, einen Elternteil pflegt oder generell kein Morgenmensch ist. Am Abend bleibt er jedoch länger und arbeitet, sofern erforderlich, auch am Wochen-

ende. Im Extremfall ist es sogar möglich, dass der flexible Unabhängige gerne während der Nacht arbeitet und sich tagsüber erholt und schläft. Der flexible Unabhängige ist bereit, in arbeitsintensiven Phasen weit mehr als die vertraglich vereinbarte Anzahl Arbeitsstunden pro Woche zu leisten. Er wird jedoch in Phasen von geringerem Arbeitsanfall das Büro ab und zu bereits am Mittag verlassen oder bei schönem Wetter spontan einen Tag auf der Skispiste verbringen.

Home Office und generell Telearbeit nutzt der flexible Unabhängige, um entweder konzentriert und ohne Unterbrechun-

gen arbeiten zu können, um den zeitlichen Aufwand für den Arbeitsweg einzusparen oder nach privaten Terminen nicht mehr für kurze Zeitfenster ins Büro zu müssen. In einem Grossraumbüro fühlt er sich wohl, da er den Arbeitsort wechseln kann, sobald eine Tätigkeit konzentriertes und störungsfreies Arbeiten erfordert. Aus Unternehmenssicht ist wichtig zu erkennen, dass der flexible Unabhängige seine Flexibilität nicht nur anbietet, sondern diese vom Unternehmen explizit einfordert. Wird diese Forderung nicht erfüllt, wird die WLB des flexiblen Unabhängigen schmerzlich tangiert.

Der engagierte Abgrenzer

Der engagierte Abgrenzer ist der einzige WLB-Typ, welcher seine WLB primär von der Arbeitsmenge und damit der Anzahl geleisteter Arbeitsstunden abhängig macht. Aufgrund seines ausgeprägten Bedürfnisses nach Teilzeitarbeit, Job Sharing und damit einer Beschäftigung mit reduziertem Arbeitspensum besteht latent die Gefahr von zu leistenden Überstunden. Da dem engagierten Abgrenzer genügend Zeit für Familie, Freunde und Hobbies sowie soziale Kontakte ausserhalb des Arbeitsplatzes enorm wichtig sind, erfährt seine WLB negative Auswirkungen, wenn er dafür zu wenig Zeit hat und Überstunden nicht zeitlich kompensiert werden können oder zumindest ausbezahlt werden. Hinsichtlich WLB kommt dabei der zeitlichen Kompensation von Überstunden eine höhere Bedeutung zu als deren Auszahlung. Der engagierte Abgrenzer erzielt seine Erfüllung und Zufriedenheit nicht vorwiegend aus der Arbeit, sondern aus anderen Lebensbereichen wie z. B. Kindern oder Familie im weiteren Sinn, Sport oder einer anderen Freizeitbeschäftigung. Da er sich in diesen anderen Lebensbereichen mit ganzem Herzen eingibt, grenzt er sich bei der Arbeit zeitlich klar ab. Dies ist zwar aus Unternehmenssicht herausfordernd, jedoch keinesfalls nur negativ zu werten. Der engagierte Abgrenzer fordert vom Arbeitgeber Flexibilität bezüglich des Arbeitsorts und des Arbeitszeitmodells (Jahresarbeitszeit, Lebensarbeitszeit, Sabbatical, längerer Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub), zeigt jedoch selbst aufgrund seines Tanzes auf verschiedenen Hochzeiten wenig Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und -ort. Seine WLB ist ins-

gesamt ausgeglichen, wenn Arbeitszeiten nicht überborden und damit genügend Raum für anderweitige Verpflichtungen bleibt. Bei Problemen zählt er auf das Verständnis und die Unterstützung des Arbeitgebers. Arbeitsinhalt, Zusammenarbeit und Führungskultur wirken sich nicht unmittelbar auf seine WLB aus, geistige und körperliche Entspannung jedoch schon.

Der reflektierte Entschleuniger

Der reflektierte Entschleuniger gestaltet sein Leben sehr bewusst. Seine WLB hängt nicht primär vom Arbeitsinhalt oder Arbeitsumfang ab, sondern vom Ausgleich in verschiedenen Lebensbereichen. Dabei nehmen sportliche Betätigung, gesunde Ernährung, geistige und körperliche Entspannung sowie die Möglichkeit zur Betätigung in gemeinnützigen Projekten eine zentrale Stellung ein. Er ist weniger stark eingebunden als der engagierte Abgrenzer und folglich weniger fremdgesteuert durch Verpflichtungen. Dem reflektierten Entschleuniger ist Weiterbildung wichtig. Dies aber primär zur Horizonterweiterung und nicht als Mittel, um grundsätzlich bessere Leistung zu erbringen oder die Karriereleiter hochzuklettern. Ein Arbeitsumfeld, das sich durch Wertschätzung und konstruktive Kritik auszeichnet, wirkt sich hingegen positiv auf seine WLB aus. Bei Schwierigkeiten sucht er die Unterstützung des Arbeitgebers, welche sich bis auf Hilfe bei der Wohnungssuche ausdehnen kann. Längere Urlaube, Arbeitsort und Arbeitszeit sind für die WLB des reflektierten Entschleunigers weniger relevant. Er braucht keine längeren Pausen, um seine WLB wieder ins Lot zu bringen, sondern schafft sich im Alltag immer wieder kleine Inseln ausserhalb der Arbeit und stärkt seine WLB durch diese Entschleunigung.

Fazit

Die Beschreibung der fünf WLB-Typen zeigt die Heterogenität und Gegensätzlichkeit der Bedürfnisse hinsichtlich WLB auf. Folglich müssen Anreizsysteme von Unternehmen sehr unterschiedlich ausgestaltet sein, um den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Mitarbeitenden zu entsprechen. Während z.B. die Kompensation von geleisteten Überstunden für den engagierten Abgrenzer ein wichtiges Element darstellt, ist diese für den leistungsorientierten Macher weniger wichtig und er wird folglich auch keine positiven Auswirkungen auf seine WLB erfahren, wenn sein Arbeitgeber primär diese Komponente des Anreizsystems in den Fokus der Betrachtungen stellt. Der Ansatz «one size fits all» greift beim nachhaltigen Umgang mit WLB nicht. Unternehmen müssen mehrere Optionen anbieten, aus welchen Mitarbeitende im Sinne eines Cafeteria-Ansatzes auswählen können.

Insbesondere bei KMU sind diesbezüglich klare Grenzen gesetzt. Somit ist eine entsprechende Priorisierung der Elemente zur Förderung von WLB erforderlich. Den Unternehmen wird deshalb empfohlen, die spezifischen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden hinsichtlich WLB zu erheben und danach zu entscheiden, welche Komponenten für die Mehrheit der Belegschaft einen Nutzen stiften und folglich in das Anreizsystem aufgenommen werden. ■