

Work-Life-Balance und Entgrenzungstendenzen bei IT-Angestellten

Günther Vedder und Axel Haunschild

Zusammenfassung

Die Arbeitsbedingungen in der IT-Branche haben sich in den letzten 15 Jahren stark verändert, was nicht ohne Auswirkungen auf die Work-Life-Balance der dort Beschäftigten geblieben ist. Diese nutzen verschiedene Entgrenzungsmodelle, um den unterschiedlichen Anforderungen und Zielsetzungen im Beruf und Privatleben Rechnung zu tragen. In diesem Beitrag wird anhand von umfangreichen Daten aus einem anwendungsorientierten Forschungsprojekt aufgezeigt, wie sich die Nutzung der Arbeitszeiten und die Entgrenzung der Lebensbereiche auf die Zufriedenheit der IT-Angestellten auswirken. Es wird deutlich, dass das verbreitete Bild der Work-Life-Balance als einer ausgeglichenen Waage, mit gleich großen und voneinander getrennten Blöcken *Arbeit* und *Freizeit* nur auf einen kleinen Teil der Beschäftigten zutrifft. Stattdessen werden unterschiedliche Formen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben realisiert, die je nach individuellen und organisationalen Rahmenbedingungen zur Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit der Work-Life-Balance führen können.

1. Einleitung

Die wissenschaftlichen Diskurse zur *Work-Life-Balance* und zur *Entgrenzung von Beruf und Privatleben* haben seit Ende der 1990er Jahre einen großen Aufschwung erlebt. Während die Work-Life-Forschung in erster Linie von der Psychologie vorangetrieben wurde (Thompson et. al. 1999, Frone 2003, Kastner 2004, Resch/Bamberg 2005), beschäftigte sich die deutschsprachige Soziologie vor allem mit der Entgrenzungsperspektive (Voß 1998, Minssen 2000, Kratzer 2003, Gottschall/Voß 2005). In den letzten Jahren gab es einige Projekte und Publikationen, die beide wissenschaftlichen Zugänge systematisch aufgegriffen und miteinander verbunden haben (Ewers et. al. 2006, Mehlis 2008, Kaiser/Ringlstetter 2010, Gerlmaier/Latniak 2011). Dieser Beitrag schließt an die letztgenannten Forschungsarbeiten an und untersucht aus einer WLB- sowie einer Entgrenzungsperspektive die Arbeits- und Lebenssituation von Beschäftigten in der IT-Branche. Im Gegensatz zur Analyse von Süß/Sayah in diesem Band geht es hier um fest angestellte IT-Mitarbeiter, die deutliche Unterschiede, aber auch viele Gemeinsamkeiten mit Freelancern aufweisen. Nach der Darstellung thematischer Grundlagen zur Work-Life-Balance und zur Entgrenzung von Beruf und Privatleben werden zunächst die Besonderheiten der ITK-Branche herausgearbeitet. Anschließend wird das BMBF-Projekt ALLWISS vorgestellt, in dessen Rahmen die in Kapitel 4 analysierten Daten erhoben wurden. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Befunde.

2. Grundlagen und Forschungsstand

2.1 Work-Life-Balance

Das Thema *Work-Life-Balance* erlebt vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen in der Arbeitswelt sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Wissenschaft einen medialen Boom (Guest 2001; Kastner 2004; Ewers et. al. 2006; Kaiser/Ringlstetter 2010; Harvard Business Manager 2010). Allerdings hat die intensive Beschäftigung mit der Thematik nicht zu eindeutigen und trennscharfen Definitionen der grundlegenden Begriffe geführt. Resch/Bamberg (2005, S.171) sehen in der *Work-Life-Balance* eine „...populär gewordene, jedoch schlecht gewählte Bezeichnung verschiedener Fragestellungen, die Qualität und Verhältnis verschiedener Arbeits- und Lebensbereiche zueinander betreffen“. Für Frey et. al. (2004, S.307) handelt es sich um „...eine Art Metapher für die gelungene Ausgestaltung der Balance zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit (Freizeit), wobei alle Verwendungsformen von Work Life Balance die implizite normative Annahme enthalten, dass eine derartige Balance etwas Erstrebenswertes ist“. Es gibt in dem Themenfeld mehrere zentrale Begriffe (vgl. Abbildung 1), die unterschiedlich kombiniert werden und jeweils eine andere Perspektive zum Ausdruck bringen:

Abbildung 1: Kombination unterschiedlicher Begriffe im WLB-Themenbereich

Work-	Family-	Conflicts
	Life-	Boundaries
Life-Domain-		Balance

In der Regel werden mit *Work* alle Tätigkeiten, Rollen und Rahmenbedingungen der beruflichen Erwerbsarbeit erfasst. *Life* bezieht sich auf alle Handlungen, Verpflichtungen und Erfahrungen jenseits der Berufsarbeit, die in Familie und Freizeit anfallen (Michalk/Nieder 2007). Natürlich gibt es auch im Privatleben Arbeiten, die in der Regel nicht bezahlt werden, aber trotzdem erledigt werden müssen und Familienangehörigen zu Gute kommen (z.B. Hausbau, Erziehungsleistungen, Arbeit im Haushalt, Pflege). Ransome (2007) bezeichnet eine weitere Gruppe von eher intrinsisch motivierten Tätigkeiten als *Recreational Labour*, worunter für ihn Freizeitaktivitäten, Ehrenämter, persönliche Erholung und Hobbys fallen. Die *Work-Family-Conflict*-Forschung konzentriert sich stark auf die Familie (nicht auf das gesamte Privatleben) sowie auf die Konflikte zwischen beruflichen und familiären Anforderungen (Thompson et. al. 1999). Demgegenüber gehen die *Balance*-Ansätze von einem ausgewogenen Verhältnis

zwischen *Work-Life* oder *Work-Family* aus (auf welchem Niveau auch immer), das durch eine gegenseitige, positive Bereicherung der Lebenssphären gekennzeichnet sein kann (Frone 2003; Casper et. al. 2007). Einige Autoren, die besonders auf die Vielfalt grundlegender Bereiche unseres Lebens (Erwerbsarbeit, Partnerschaft, Familie, gemeinnützige Arbeit, Gesundheit, Hobbys) hinweisen möchten, sprechen inzwischen von der *Life-Domain-Balance* (Ulich/Wiese 2011). Die *Work-Life-Boundary*-Forschung konzentriert sich auf die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sowie deren Durchlässigkeit (Nippert-Eng 1996; Warhurst et. al. 2008). Sie geht davon aus, dass es in Abhängigkeit von Lebensumständen, Berufen und Beschäftigungsformen ganz unterschiedliche, erfolversprechende Grenzziehungen geben kann.

In diesem Beitrag wird der Begriff *Work-Life-Balance* für den subjektiv wahrgenommenen Grad der Übereinstimmung von Balance-Vorstellungen und Balance-Realisierungsmöglichkeiten bzgl. Berufsarbeit und Privatleben verwendet. Es wird also kein reiner Konfliktansatz verfolgt und das gesamte Leben (nicht nur familiäre Tätigkeiten – auch *Recreational Labour*) analysiert. Die individuellen Grenzziehungen zwischen den Lebensbereichen sowie deren Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit der *Work-Life-Balance* stehen ebenfalls im Mittelpunkt des Interesses.

2.2 Entgrenzung von Beruf und Privatleben

Die wissenschaftliche Diskussion über die Entgrenzung von Arbeit geht in Deutschland vor allem auf den Freiburger Kongress für Soziologie im Jahr 1998 zurück (Gottschall/Voß 2005). Dort wurde deutlich, dass mit *Entgrenzung* nicht nur die teilweise Auflösung nationaler und politischer Grenzen erfasst werden kann, sondern dass der Begriff auf vielfältige Wandlungstendenzen (Aufweichen von Geschlechtsrollen, Generationslagen, beruflicher Arbeitsteilung...) anwendbar war. Voß (1998, S.474) definiert Entgrenzung allgemein als sozialen Prozess, „...in dem unter bestimmten historischen Bedingungen entstandene soziale Strukturen der regulierenden Begrenzung von sozialen Vorgängen ganz oder partiell erodieren bzw. bewusst aufgelöst werden“. Es werden also neue gesellschaftliche Optionen eröffnet, die mit Chancen und Risiken für die Betroffenen einhergehen.

Aus der Entgrenzungsperspektive (Minssen 2000, Kratzer 2003, Voß 2007) stellt sich die Frage, inwiefern zeitliche, räumliche oder auch soziale Grenzziehungen zur wahrgenommenen *Work-Life-Balance* beitragen. Die strikte Trennung der Reproduktionssphäre von der Sphäre der Arbeit (Segmentation) wird immer häufiger aufgehoben. Abbildung 2 verdeutlicht mögliche zeitliche Aufteilungen von Berufsarbeit und Privatleben in einer klassisch segmentierten Form (klare Trennung der Lebensbereiche; Berufstätigkeit innerhalb fester Arbeitszeiten) sowie in einer entgrenzten Variante mit fließenden Übergängen zwischen Arbeit und Privatleben.

Abbildung 2: Segmentation bzw. Entgrenzung von Berufsarbeit und Privatleben

Segmentation:	Privatleben	Berufsarbeit	Privatleben
	8 Uhr	17 Uhr	
Entgrenzung:			

Die Flexibilisierung individuellen Handelns und die Verzeitlichung der Lebensführung gewinnt bei der Entgrenzung zunehmend an Bedeutung (Jurczyk 2005). Die tatsächlichen Arbeitszeiten weichen speziell bei sehr flexiblen Wissensarbeitern zum Teil deutlich von einer segmentierten 8-17Uhr-Tätigkeit ab. Dies lässt sich u.a. durch die starke intrinsische Motivation von hochqualifizierten Beschäftigten erklären, die ihren Beruf nicht als reines Mittel der Existenzsicherung, sondern als Entfaltungsmöglichkeit ansehen. So werden die hohen Arbeitszeiten in vielen Fällen freiwillig geleistet und die Weiterbildung wird in den Privatbereich verlagert (Fehre/Mehlis 2005).

Der Prozess der Entgrenzung von Beruf und Privatleben ist vielschichtig, widersprüchlich, voraussetzungs voll und geht über die zeitliche Dimension weit hinaus. Voß (2007, S.103) unterscheidet folgende Aspekte von Entgrenzung:

- *zeitlich*: Arbeitskräfte müssen selbst entscheiden, wie lange, wann und mit wem sie arbeiten;
- *räumlich*: Beschäftigte müssen selbst strukturieren, wo und mit welchem Grad der Mobilität sie die Tätigkeit organisieren;
- *sachlich/qualifikatorisch*: es ist wichtig, dass Arbeitskräfte aktiv definieren, was sie im Detail tun;
- *technisch*: Selbstorganisation der nötigen Arbeitsmittel;
- *sinnhaft*: die Tätigkeit muss sinnhaft strukturiert und genaue Ziele herausgearbeitet werden;
- *sozial im engeren Sinne*: mit wem die Tätigkeit ausgeübt werden soll, in welchen Teams oder Projektgruppen;
- *emotional*: in wieweit werden persönliche Gefühle für die Arbeit relevant.

Entgrenzte Arbeitsprozesse erweitern einerseits die Gestaltungsspielräume der betroffenen Arbeitskräfte, gehen andererseits häufig mit erheblich steigenden Leistungsanforderungen und höheren Verantwortlichkeiten einher. Kratzer spricht in diesem Zusammenhang von der Gleichzeitigkeit von Paradoxien: „Mehr Druck durch mehr Freiheit“, „Kontrolle durch Autonomie“ sowie „fremdorganisierte Selbstorganisation“ (Kratzer 2003, S.15; s.a. Opitz 2004; Weiskopf 2005). Die daraus resultierenden Zeitkonflikte können sich negativ auf das Privatleben auswirken und sind weitgehend individuell zu bewältigen (Hochschild 2002). In diesem Beitrag geht es um *Entgrenzungstendenzen*, die sich vor allem an der zeitlichen, räumlichen und sachlichen Aufteilung von be-

ruflichen und privaten Tätigkeiten festmachen lassen. Von besonderem Interesse sind die gelebten Modelle der Entgrenzung, der diesbezügliche Veränderungsbedarf sowie die Auswirkungen auf die Zufriedenheit der IT-Angestellten.

2.3 Besonderheiten der ITK-Branche

Die Informations- und Telekommunikationsbranche (ITK) stellt Schlüsseltechnologien für den privaten und beruflichen Bereich zur Verfügung und ist damit von besonderer gesamtwirtschaftlicher Bedeutung. Im Jahr 2011 nutzten 79% aller Deutschen täglich einen Computer, wurden 15 Mio. PCs verkauft (davon 54% Notebooks), stieg der Smartphone-Absatz um 36% auf 10 Mio. Stück und konnten zwei Drittel aller Haushalte auf einen schnellen Internet-Zugang zugreifen. Laut Branchenverband BITKOM waren 2010 in der ITK-Branche über 840.000 Erwerbstätige in mehr als 78.000 Unternehmen beschäftigt, die über 140 Mrd. Euro umsetzten (Bitkom 2011). IT-Angestellte sind vor allem in den Segmenten Software-Entwicklung und Services (IT-Beratung, Support, Systemintegration) tätig, sind überwiegend männlich, häufig zwischen 25 und 35 Jahren alt, haben ein relativ hohes Qualifikationsniveau und weisen meist lange Arbeitszeiten auf (Mehlis 2008). Das Arbeitsumfeld der Beschäftigten ist durch eine große Dynamik gekennzeichnet, da die Branche unter einem starken Innovations- und Wettbewerbsdruck steht.

Die ITK-Branche spielte in der Arbeitsforschung lange Zeit eine untergeordnete Rolle. Dies änderte sich in den 1990er Jahren mit dem Aufstieg des Internets sowie des Booms der New Economy. IT-Experten galten in dieser Phase als Paradebeispiele der neuen Wissensarbeiter, als „hippe Siegertypen“, als „High Performer auf der Überholspur“ oder als „entscheidendes Kapital der Unternehmen“ (Boes et.al. 2011, S.34). Es hatten sich in einigen Bereichen der IT-Industrie sehr partizipative Unternehmenskulturen herausgebildet, die den Beschäftigten in den Mittelpunkt des Interesses stellten und ihm viele Freiräume bei der Arbeitsorganisation ließen. Mit der Krise der New Economy in den Jahren 2001/2002 wandelten sich auch die Kultur und die Strategien vieler IT-Unternehmen (Boes/Trinks 2006, Martens 2006, Mehlis 2008). Tiefgreifende Reorganisationen hatten zum Ziel, Wertschöpfungsprozesse zu beschleunigen und effektiver zu machen sowie besser planen und kontrollieren zu können. Dabei reduzierten sich die Freiheitsgrade der Arbeit, die ganzheitlichen Aufgaben, die informellen Kommunikationswege und die engen Vertrauensbeziehungen. Aus der „verantwortlichen Autonomie“ wurde ein „System permanenter Bewährung“, das nicht mehr auf dem Senioritätsprinzip und wechselseitiger Wertschätzung, sondern bis heute sehr leistungsorientiert auf der Erreichung von Zielvorgaben beruht (Boes et.al. 2011, S.38f.).

Ewers, Hoff und Schrap (2006) untersuchten im Rahmen des Projekts KOMPETENT neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung, die unter den genannten Rahmenbedingungen von IT-Angestellten realisiert wurden. Zur

Segmentation von beruflichen und privaten Zielen und der damit verbundenen Minimierung von Zielkonflikten bekannten sich 28% der Befragten, wobei drei Viertel dieser Gruppe eine ausbalancierte und ein Viertel eine arbeitszentrierte Segmentation anstrebten. Eine bewusste Integration der beruflichen und privaten Ziele mit Abstrichen in beiden Lebenssphären lebten 13% der IT-Angestellten. Die größte Gruppe der Befragten (59%) bekannte sich zur Entgrenzung von Beruf und Privatleben, wobei nur in einem Viertel der Fälle eine völlige Überschneidung mit einer Verschmelzung der jeweiligen Zielsetzungen vorlag (Ewers et.al. 2006, S.174f.). Die Anforderungen einer arbeitszentrierten und entgrenzten Lebensgestaltung wurden subjektiv so lange toleriert, wie sich der persönliche Einsatz und Ertrag (Handlungsspielräume, attraktive Arbeitsaufgaben, gute Entwicklungsmöglichkeiten, angenehmes Arbeitsklima) in einem individuell akzeptierten Verhältnis zueinander befanden. Allerdings können ökonomische, private und gesundheitliche Krisen die geplanten Formen der Lebensgestaltung wesentlich beeinflussen und in eigentlich nicht angestrebte Bahnen lenken (Schraps 2006, S.221).

Im Forschungsprojekt DIWA-IT konnten steigende Tendenzen bzgl. Stress und Burnout in der IT-Arbeit nachgewiesen werden. Von 321 befragten IT-Fachkräften klagten 61% über Müdigkeit, 41% fühlten sich nach der Arbeit oft verbraucht und 31% gaben an, dass die aktuelle Form der Arbeit auf Dauer nicht durchzuhalten ist (Gerlmaier 2011, S.68f.). Als Ursachen der psychischen Erschöpfung wurden unter anderem häufige Unterbrechungen durch neue Servicekonzepte (Herausforderung für konzentriertes Arbeiten), permanenter Zeitdruck und Widersprüche durch Einsatz in mehreren Projekten (nach Personalabbau) sowie der häufig ungeplante Zusatzaufwand aufgrund fehlender Informationen genannt. Neue Belastungskonstellationen ergaben sich zum Beispiel aus der zunehmenden Leistungsverdichtung bei gleichzeitiger Alterung der Belegschaften. In der IT-Beratung wurde die Work-Life-Balance der Beschäftigten durch häufige Reisezeiten strapaziert. Die allgemein hohe Arbeitslast führt bei vielen Beschäftigten zu dem Eindruck, dass sie zu Hause nicht richtig abschalten können und das Privatleben insgesamt zu kurz kommt. Ein Teil der IT-Fachkräfte leidet darunter, dass sie sich in den Regenerationszeiten nicht mehr richtig erholen können, andere IT-Spezialisten verfügen hingegen über ein ausgeglichenes Belastungslevel und gehen mit besonderen Anforderungen, wie zum Beispiel einer permanenten Erreichbarkeit, souverän um (Kämpf et.al. 2011, S.116ff.).

3. Das Projekt ALLWISS

Im BMBF-Verbundprojekt ALLWISS (Arbeiten, Lernen und Leben in der Wissensarbeit) arbeiten von 2009 bis 2013 mehrere wissenschaftliche Partner und insgesamt sechs Unternehmen an der Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance (WLLB) von Wissensarbeitenden in der IT-Branche. Unter der Koordination des Instituts für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier kooperieren zu diesem Zweck die Professuren für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (Prof. Dr. Conny Antoni, Universität Trier), für Berufliche und Betriebliche Weiterbildung (Prof. Dr. Rita Meyer, Universität Trier), für International Business Administration (Prof. Dr. Klaus North, Hochschule RheinMain Wiesbaden) sowie das Institut für Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (Prof. Dr. Axel Haunschild, Leibniz Universität Hannover).¹

3.1 Zielsetzungen des Forschungsprojekts

Im Mittelpunkt von ALLWISS steht die Verknüpfung von Arbeits-, Lern- und Lebensprozessen in der IT-Branche. Die dort häufig anzutreffende *Wissensarbeit* ist durch eine große Dynamik gekennzeichnet, die sich in vielen Ad-hoc-Aufgaben und häufigem Zeitdruck widerspiegelt. Sie zeichnet sich durch einen hohen Komplexitätsgrad sowie neuartige und ganzheitliche Tätigkeiten aus, die ein hohes Maß an Fertigkeiten und Kompetenzen erfordern (Mehlis 2008). Die vielfältigen Sonderfälle und Ausnahmen sind häufig nur durch einen ausgeprägten Kommunikations- und Kooperationsaufwand zu bewältigen (Hube 2005). Beschäftigte, deren Tätigkeiten im Wesentlichen aus Wissensarbeit bestehen, sind im Sinne des ALLWISS-Projekts Wissensarbeitende, die mit besonderen Lernerfordernissen konfrontiert werden. Ihre Hauptaufgabe besteht im Erwerben, Erzeugen, Bündeln, Anwenden und Weitergeben von Wissen (Davenport et.al. 1996). Existierende Wissensbestände werden dabei häufig revidiert, verbessert und erneuert, damit neue Einsichten entstehen. Die Wissensarbeitenden greifen in der Regel nicht nur auf vorhandenes Wissen zurück, sondern sie entwickeln im Arbeitsprozess neues Wissen (Wilke 1998). Ihre Aufgabenstellungen erfordern Kreativität, eine permanente Lernbereitschaft und führen häufig zu immateriellen Arbeitsergebnissen (North/Güldenbergs 2008).

Das ALLWISS-Projekt arbeitet mit einem *Rahmenmodell*, das die spezifischen WLLB-Belastungen, -Ressourcen, -Handlungsstrategien/-Maßnahmen sowie -Auswirkungen erfasst. Es geht den Forschungsfragen nach, welche Belastungsfaktoren im Bereich der IT-Wissensarbeit die Balance zwischen Arbeiten, Lernen und Leben erschweren und welche Ressourcen auf individueller, sozialer und organisationaler Ebene zur Work-Learn-Life-Balance beitragen.

¹ Das Verbundprojekt „ALLWISS – Arbeiten, Lernen und Leben in der Wissensarbeit“ wird vom BMBF unter dem Kennzeichen FKZ 01FH09089 im Rahmen des Schwerpunkts „Balance von Flexibilität und Stabilität“ gefördert.

Von besonderem Interesse sind zum einen die Handlungsstrategien der Wissensarbeitenden zur Förderung der Vereinbarkeit von Lern- und Arbeitsanforderungen sowie zum anderen die Modelle der Entgrenzung von Beruf und Privatleben. Aus dieser Analyse werden Maßnahmen zur Förderung der Work-Learn-Life-Balance abgeleitet, WLLB-Instrumente gemeinsam mit der Unternehmenspraxis entwickelt und in unterschiedlichen Handlungsfeldern erprobt. Geachtet wird dabei sowohl auf geschlechterspezifische Unterschiede als auch auf besondere Belastungsfaktoren und Ressourcen, die in verschiedenen Lebensphasen der IT-Angestellten zum Tragen kommen.

3.2 Methodisches Vorgehen und Beschreibung der Stichproben

Im Frühjahr und Sommer 2010 wurden in fünf ALLWISS-Partnerunternehmen zunächst 73 *qualitative Interviews* geführt. Die einbezogenen Unternehmen aus der IT-Branche hatten zwischen 42 und 3000 Beschäftigte. Alle Interview-Partnerinnen und -Partner wurden gezielt ausgewählt, um innerhalb der Wissensarbeit ein vielfältiges Spektrum an Personen abdecken zu können: Führungskräfte/Mitarbeiter, Männer/Frauen, Jüngere/Ältere, verschiedene Arbeitsbereiche (F&E, Technik, Verwaltung, Marketing/Vertrieb), verschiedene Lebenslagen und Familienkonstellationen. Insgesamt gliederten sich die Interviews in fünf inhaltliche Teile: Arbeit, Lernen, Privatleben, Vereinbarkeit und Konflikte sowie Strategien. Die elektronisch aufgezeichneten Gespräche dauerten durchschnittlich 67 Minuten (Min: 39 Minuten; Max: 172 Minuten). Sie wurden wörtlich transkribiert und in Anlehnung an Mayring (2008) durch eine Kombination der zusammenfassenden und strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Das Ergebnis waren Kategoriensysteme mit Haupt-, Sub- und Basiskategorien; die entsprechenden Kategoriendefinitionen wurden mit Ankerbeispielen und Kodierregeln versehen. Zwei Interviews flossen aufgrund technischer Probleme nicht in die Auswertung ein. Letztendlich gaben 27 Führungskräfte und 44 Mitarbeiter, darunter 25 Frauen und 46 Männer im Rahmen dieser qualitativen Erhebung über ihre Work-Life-Balance Auskunft.

Zwischen dem 1.10.2010 und 19.10.2010 nahmen in sechs ALLWISS-Partnerunternehmen insgesamt 340 Beschäftigte an einer quantitativen Online-Befragung teil. Die Stichprobengröße lag bei insgesamt 579 Personen (realisierter Rücklauf: 59%), wobei in vier mittleren Unternehmen eine Vollerhebung stattfand und in zwei Großunternehmen gezielt Abteilungen mit hohen Anteilen von Wissensarbeitern als Stichprobe gewählt wurden. Der Online-Fragebogen basierte auf den Ergebnissen der qualitativen Erhebung und sollte in 25-30 Minuten absolviert werden können. Die Fragenblöcke umfassten die Bereiche (1) Anforderungen und Belastungen, (2) arbeits- und aufgabenbezogene Ressourcen, (3) Bewältigungsstrategien und (4) Folgen. Von den 340 Personen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, waren 62% Männer und 38% Frauen. Zu den Führungskräften rechneten sich 20% der Antwortenden - das Durch-

schnittsalter lag bei 38,1 Jahren. 85 Teilnehmende waren unter 30 Jahren und 83 Personen über 44 Jahre alt. 54% der Befragten waren verheiratet und weitere 24% lebten in einer festen Partnerschaft. Ungefähr die Hälfte der Antwortenden hatte Kinder, davon 40% ein Kind, 46% zwei Kinder und 14% drei oder mehr Kinder. Im Durchschnitt arbeiteten die Befragten seit 9,2 Jahren in ihrem Unternehmen und waren zu 86% Vollzeit beschäftigt.

3.3 Hier relevante Forschungsfragen

Für diesen Beitrag müssen die umfangreichen Ergebnisse der qualitativen und quantitativen ALLWISS-Datenerhebung eingegrenzt und auf wenige Forschungsfragen reduziert werden. Wir konzentrieren uns hier auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Untersuchungsfeld der IT-Wissensarbeit. Ein Schwerpunkt der Analyse liegt bei den Entgrenzungstendenzen zwischen den beiden Lebensbereichen mit folgenden Fragestellungen:

- Welche Modelle der Entgrenzung von Beruf und Privatleben werden gelebt bzw. als ideal angesehen?
- Welche Arbeitszeitumfänge werden von den Befragten realisiert?
- Wie viele Überstunden werden pro Woche am Arbeitsplatz und im Privatleben geleistet?
- Welche Wegezeiten fallen zwischen Privatwohnung und Arbeitsplatz an?

Einen weiteren Schwerpunkt bilden Fragen zur Work-Life-Balance der IT-Angestellten:

- Welche individuellen Work-Life-Handlungsstrategien werden von den Beschäftigten gewählt?
- Welche organisationalen Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance sind vorhanden und werden auch genutzt?
- Wie zufrieden sind die Beschäftigten mit ihrer Work-Life-Balance?
- Inwiefern wirkt sich das gewählte Modell der Entgrenzung von Beruf und Privatleben auf die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance aus?

Nicht behandelt werden in diesem Beitrag die Ergebnisse zum ALLWISS-Belastungs-Ressourcen-Modell sowie die Einbindung des Bereichs *Lernen* in die Gesamtbetrachtung. Insbesondere der Zwang zum permanenten Lernen im Prozess der Arbeit sowie zum Up-to-date-Bleiben in der IT-Branche wirkt natürlich ebenfalls auf die Arbeits- und Lebenszufriedenheit ein. Viele IT-Angestellte bilden sich in ihrer Freizeit weiter, pflegen in Internetforen Kontakte zu ausländischen Kollegen oder absolvieren formelle Weiterbildungen (z.B. Herstellerzertifikate oder im kaufmännischen Bereich) für die eigene Karriere. Die daraus resultierende Work-Learn-Balance wird im Rahmen von ALLWISS ebenfalls intensiv beleuchtet, ist allerdings nicht Gegenstand dieses Beitrags.

4. Befunde zur Entgrenzung und Work-Life-Balance

4.1 Gelebte und ideale Modelle der Entgrenzung

Von den 340 Befragten der ALLWISS-Online-Erhebung äußerten sich 329 zu ihrer realisierten bzw. gewünschten Entgrenzung von Beruf und Privatleben. Zur Auswahl standen vier Modelle von der strikten Trennung (Segmentation) bis zur völligen Verschmelzung der beiden Lebensbereiche. Abbildung 3 verdeutlicht, dass die meisten IT-Angestellten (184 Personen = 56%) eine leichte Überschneidung der Lebensbereiche realisiert hatten.

Abbildung 3: Gelebte und ideale Entgrenzung zwischen Beruf und Privatleben

		Gelebte Entgrenzung				Gesamt
						
Ideale Entgrenzung		29	36	10	1	76
		3	125	50	4	182
		5	20	24	4	53
		1	3	7	7	18
Gesamt		38	184	91	16	329

In weiteren 28% der Fälle lag eine starke Überschneidung vor, 11% der Befragten trennten hingegen deutlich zwischen Beruf und Privatleben und nur in 5% der Fälle hatte sich eine Verschmelzung der Lebensbereiche etabliert. Führungskräfte wiesen dabei eine stärkere Tendenz zu entgrenzten Lebens- und Arbeitsformen auf als ihre Mitarbeiter. Personen, die über eine größere Autonomie verfügten, mit einer hohen Aufgabenvielfalt konfrontiert waren und häufig kreative Problemlösungen finden mussten (Merkmale von Wissensarbeit), tendierten ebenfalls stärker zu einer deutlichen Überschneidung von Beruf und Privatleben. Die Extremform der Verschmelzung kam fast ausschließlich bei zusammenlebenden Paaren vor, bei denen beide Partner berufstätig waren.

Aus den Interviews wurde deutlich, dass es sich auf allen Ebenen um eine eher erwünschte oder eher unerwünschte Form der Entgrenzung handeln kann. Der folgende Interviewpartner (eine Führungskraft) ging nachmittags relativ früh, nahm häufig Arbeit mit nach Hause, erledigte sie abends oder am Wochenende und war mit dieser individuell passenden Variante zufrieden:

„Ich habe eine kleine Tochter, die ist 15 Monate. Wenn die dann im Bett ist, dann nehme ich mir den Laptop und mache die Sachen, die ich in der Zeit nicht geschafft habe zu Hause. (...) Ich muss es ja nicht, also das ist ja auf der einen Seite eine Identifizierung mit dem Beruf, auf der anderen Seite, irgendwann muss ich es machen.“

Es könnte auch sein, dass ich heute sage: Ich habe keine Lust. Dann mache ich das Sonntag oder Sonnabend, wenn sich die Zeit ergibt. Ob ich auf dem Sofa Fernsehen gucke oder das hier...“ (Interview 16MEL, S.2)

Andererseits gab es diverse Personen, die mit der Dominanz des Berufs gegenüber dem Privatleben nicht einverstanden waren:

„Wenn ich mal abends bis 11 Uhr beim Kunden arbeite, wird von mir trotzdem verlangt, dass ich morgens um 8 Uhr hier auf der Matte stehe. (...) Also zurzeit plane ich mein Privatleben relativ nach meiner Arbeit. Ich trage sogar schon private Termine in meinen Firmenkalender ein.“ (Interview 03PMR, S.5/11)

Die Verteilung der idealen Entgrenzungsmodelle weicht in Abbildung 3 nicht sehr stark von der gelebten Entgrenzung ab. Allerdings waren nur 56% der Online-Befragten mit ihrer Situation komplett zufrieden (gelebte Entgrenzung = ideale Entgrenzung), 32% strebten eine stärkere Trennung und 12% eine stärkere Überschneidung der Lebensbereiche an. Der geringste Veränderungsbedarf bestand bei jener Minderheit von IT-Beschäftigten, die Beruf und Privatleben bisher stark getrennt hatten. Weitere 47 Personen fanden eine solche klare Aufteilung ideal, lebten allerdings ein anderes Entgrenzungsmodell. Bei den beruflichen Tätigkeiten, die besonders häufig in der Freizeit absolviert wurden, war die berufliche Internetrecherche am häufigsten vertreten, vor der fachlichen Weiterbildung und der Bearbeitung beruflicher Emails im Privatleben. Deutlich seltener wurde zu Hause konzeptionell gearbeitet, die berufliche Post bearbeitet oder Präsentationen gestaltet. Es gab allerdings große Unterschiede im Verhalten verschiedener Gruppen von IT-Beschäftigten. Während 46% der Online-Befragten selten oder nie berufliche Emails in der Freizeit bearbeiteten, machten dies 13% oft (mehrmals pro Woche) oder sehr oft (fast täglich). Berufliche Telefonate wurden von 14% der Personen (sehr) oft zu Hause geführt, während 52% dies nur ganz selten oder nie machten. Insgesamt bleibt festzuhalten: Lässt man die wenigen sehr entgrenzt arbeitenden IT-Experten außen vor, dann werden im Durchschnitt relativ wenige berufliche Aufgaben zu Hause erledigt. In den seltensten Fällen wurde diese Überschneidung als Belastung, sondern eher als Erleichterung empfunden, wie folgende Interview-Aussage beispielhaft zeigt:

„Ich arbeite eigentlich wenig von Zuhause aus, wobei wenn ich längere Zeit nicht in der Firma bin, wegen Urlaub oder so, begleite ich meinen Email-Account jeden Tag, um mitzukriegen, ob irgendwo etwas anbrennt oder eine Reaktion nötig sein könnte.“ (Interview 07UCW, S.2)

Die meisten Beschäftigten nahmen einen geringen Erwartungsdruck von Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden wahr, auch im Privatleben für berufliche Fragen erreichbar zu sein. Sie erwarteten eher von sich selbst, in Notfällen dem Unternehmen auch in der Freizeit mit Ratschlägen zur Verfügung zu stehen.

4.2 Arbeitszeiten, Überstunden und Wegezeiten

Die Teilnehmer der ALLWISS-Online-Erhebung in der IT-Branche waren zu 87% Vollzeit beschäftigt. Zusätzlich zur regelmäßigen Wochenarbeitszeit wurden am Arbeitsplatz durchschnittlich 4,5 Überstunden und nach Feierabend zu Hause im Durchschnitt 2,3 Überstunden pro Woche geleistet. Die tatsächliche Wochenarbeitszeit lag also häufig bei 45-50 Stunden, wobei die Führungskräfte deutlich mehr Überstunden leisteten als ihre Mitarbeiter. Die 41 Teilzeitbeschäftigten in der Stichprobe (zu 85% Frauen) arbeiteten im Durchschnitt 25-30 Wochenstunden. Für die Bewertung der Überstunden ist von Bedeutung, wie in den Abteilungen mit ihnen umgegangen wird. Nur sehr selten wurden sie ausbezahlt (ca. 3% aller Fälle). Abbildung 4 verdeutlicht, wie häufig Überstunden verfallen bzw. mit Freizeit ausgeglichen wurden:

Abbildung 4: Häufigkeit des Umgangs mit Überstunden

	Freizeitausgleich für Überstunden	Überstunden verfallen
Beschäftigte unter 30 Jahren	48%	44%
Alle Beschäftigte	62%	29%
Beschäftigte über 44 Jahren	75%	16%

Ältere Beschäftigte waren also seltener als jüngere Kollegen bereit, ohne entsprechenden Ausgleich Überstunden für das Unternehmen zu leisten. Darüber hinaus hing es stark von der jeweiligen Personalpolitik sowie Unternehmenskultur ab, wie mit Mehrarbeit umgegangen wurde. Folgende Original-Zitate belegen die deutlichen Unterschiede beim Überstundenausgleich:

„Wir arbeiten öfters am Wochenende (...) und diese Stunden, die dann anfallen, dafür nehme ich mir dann in der Woche frei.“ (Interview 31JMO, S.5)

„Ich habe damals einen Vertrag unterschrieben in dem 20 Überstunden inkludiert sind.“ (Interview 06GMH, S.16)

Neben der Mehrarbeit trugen auch die unterschiedlich langen Arbeitswege zur zeitlichen Belastung der IT-Beschäftigten bei. Die durchschnittliche einfache Wegstrecke wurde in ca. 29 Minuten bewältigt, wobei 25% der Befragten unter 15 Minuten sowie 15% über 45 Minuten zwischen Wohnort und Arbeitsplatz unterwegs waren. Über 120 Personen benötigten hin und zurück über eine Stunde pro Tag, die in der S-Bahn häufiger zum Lesen von Fachliteratur und bei längeren Autofahrten gelegentlich zum Hören von Hörbüchern genutzt wurde. Einige Interviewpartner berichteten von den negativen Auswirkungen langer Ar-

beits- und Wegezeiten auf das Privatleben. So zum Beispiel ein verheirateter, alleinverdienender Familienvater, der morgens um 6 Uhr losfährt und aufgrund langer Fahrtzeiten (2 Stunden pro Tag) erst gegen 20 Uhr wieder zurück kommt:

„Dann ist nicht mehr viel mit Familie. (...) Da brauche ich nicht groß drum rum reden.“ (Interview 27WME, S.15)

Bei segmentierten Modellen der Lebensführung wurden zum Teil exakte Angaben dazu gemacht, wo jeweils der Beruf endet und die Freizeit beginnt (oder umgekehrt):

„Ich habe gelernt das sehr zu trennen. (...) Auf einem Drittel der Strecke nach Hause, da ist die Brücke an der Autobahnauffahrt und irgendwann habe ich festgestellt, das ist mein Switchpoint. (...) Wenn ich morgens zur Arbeit gefahren bin, habe ich vorher noch über zu Hause nachgedacht und ungefähr ab der Brücke habe ich gedacht, was liegt in der Arbeit an? Und genauso abends.“ (Interview 28ACW, S.20)

Stärker entgrenzte Lebensmodelle förderten hingegen einen gleitenderen Übergang zwischen Arbeit und Freizeit. Dort endete die Berufstätigkeit nicht zu einem eindeutigen Zeitpunkt, sondern spielte auch im Privatleben permanent eine besondere Rolle. In diesen Fällen wurden dann auch häufiger private Telefonate, Emails oder Internet-Recherchen am Arbeitsplatz erledigt, was ansonsten deutlich seltener vorkam als die Bearbeitung beruflicher Aufgaben in der Freizeit.

4.3 Individuelle Handlungsstrategien und organisationale WLB-Maßnahmen

Die IT-Beschäftigten reagierten sehr unterschiedlich auf die Herausforderungen zur Herstellung einer Work-Life-Balance. Sie wendeten einerseits individuelle Handlungsstrategien an oder griffen auf Angebote des Arbeitgebers zurück. Folgende Strategien kamen bei den Online-Befragten zum Einsatz: Am häufigsten *stimmten sie ihre beruflichen und privaten Termine aufeinander ab* oder bemühten sich darum, *die beruflichen Aufgaben innerhalb der Arbeitszeit vollständig zu erledigen*. Relativ häufig *setzten sie Prioritäten zwischen Beruf und Privatleben* und zogen den gerade wichtigeren Bereich vor. Eher selten *gaben sie einen Teil ihrer Aufgaben im Notfall an Kollegen ab* oder *nutzten private Unterstützungsangebote* (z.B. Haushaltshilfe, Kinderbetreuung). Insgesamt bemühten sich die Befragten vor allem um eine bessere Planung, effiziente Terminorganisation und klare Prioritätensetzung in ihrem Leben. Demgegenüber griffen sie relativ selten auf Hilfen dritter Personen zurück.

Bei den organisationalen WLB-Maßnahmen in Unternehmen (zum Beispiel zur Flexibilisierung der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes) ist von außen immer schwer zu beurteilen, wie stark diese genutzt werden und zur Problemlösung beitragen. Abbildung 5 vermittelt einen Eindruck davon, wie einige ausgewählte Maßnahmen von den IT-Beschäftigten im Rahmen der Online-Erhebung genutzt und bewertet wurden:

Abbildung 5: Organisationale WLB-Maßnahmen

	Maßnahme ist nicht vorhanden	Maßnahme ist vorhanden wird aber nicht genutzt	Maßnahme wird genutzt	Maßnahme wird genutzt und trägt (sehr) stark zur WLB bei
Systematische Zeiterfassung	17%	7%	43%	33%
Gleitzeitmodell	17%	14%	22%	47%
Home Office	16%	60%	10%	14%
Mobiles Arbeiten (unterwegs)	13%	56%	21%	10%
Betriebsinterne Kinderbetreuung	48%	40%	9%	3%
Betriebsexterne Kinderbetreuung	20%	50%	14%	16%

Die positivste Wirkung auf die Work-Life-Balance entfalteten flexible Arbeitszeitregelungen, die in der Regel eine systematische Zeiterfassung voraussetzen (was nicht in allen kleinen und mittleren Unternehmen der Fall ist). Interne und externe Kinderbetreuungsangebote wurden nur von den Eltern und damit von einem kleineren Kreis potentieller Nutzer in Anspruch genommen. Die Flexibilisierung des Arbeitsortes trug insgesamt nur begrenzt zur wahrgenommenen Work-Life-Balance bei, konnte aber in Einzelfällen extrem wichtig sein.

4.4 Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance

Die Online-Befragten schätzten ihre Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance auf einer Skala von 1-6 (Maximum) im Durchschnitt mit 4,21 (SD = 1.01) ein. Sie waren also subjektiv *eher damit zufrieden* wie sich die beiden Lebensbereiche miteinander vereinbaren ließen. Es zeigten sich keine signifikanten Unterschiede bzgl. des Geschlechts, des Alters, der Position oder zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigten. Befragte mit Kindern (M = 4.34, SD = .87) bewerteten ihre Work-Life-Balance allerdings signifikant positiver als Befragte ohne Kinder (M = 3.92, SD = 1.09). Dies könnte daran liegen, dass sie bereits eine Situation erreicht und im Griff hatten, die andere IT-Beschäftigte erst noch anstrebten bzw. die für Kollegen mit Unsicherheit verbunden war:

„Das ist ein persönliches Ziel: Haus bauen, Familie gründen, heiraten, gesund bleiben.“ (Interview 11SMK, S.8)

„Also das ist so ein privater Wandel. Das heißt man wird Vater, kriegt andere Pflichten. Ja, wie das dann wird, kann ich jetzt noch nicht sagen, aber ich weiß, dass es halt eine Umstellung sein wird.“ (Interview 11DJH, S.8)

Das gewählte Entgrenzungsmodell (zwischen Segmentation und Verschmelzung) hatte kaum Einfluss auf die wahrgenommene Work-Life-Balance. An unzufriedensten (allerdings auf hohem Niveau) waren noch jene Personen mit einer starken Überschneidung zwischen Arbeit und Privatleben.

Abbildung 6: Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach gelebtem Entgrenzungsmodell

			
4,3	4,3	3,8	4,1
WLB-Zufriedenheitswerte von Minimum = 1 bis Maximum = 6			

Auch wenn man die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Privatleben getrennt betrachtet, so fallen die Bewertungen relativ positiv aus, wie die nachfolgende Abbildung 7 belegt. Keine 10% der Befragten (32 Personen) waren mit ihrer Arbeit eher, sehr oder außerordentlich unzufrieden. Bei der Frage zum Privatleben fielen nur 18 Personen in diesen Antwortbereich. Anders betrachtet: mit der Arbeit (M = 5.14, SD = 1.18) waren die Befragten im Durchschnitt eher zufrieden und beim Privatleben (M = 5.58, SD = 1.10) tendierten die Befragten auf der 7er-Skala sogar in Richtung *sehr zufrieden*.

Abbildung 7: Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Privatleben in absoluten Zahlen

Alles in allem, wie zufrieden sind sie	- - -	- -	-	0	+	++	+++
...mit Ihrer Arbeit?	3	10	19	41	111	125	21
...mit Ihrem Privatleben	0	7	11	29	72	157	52

Für die Unternehmen macht es ohne Frage Sinn, sich intensiv mit den Unzufriedenen oder jenen Personen, die *teils-teils* angeben, auseinander zu setzen. Auch die Zufriedenen haben in den Interviews diverse Aspekte benannt, die verbessert werden könnten. Als wichtiges Ergebnis bleibt jedoch festzuhalten, dass diese Online-Erhebung in der IT-Branche alles in allem zu relativ hohen Zufriedenheitswerten mit der Arbeit und dem Privatleben geführt hat; ein Ergebnis, das durchaus in Einklang mit dem in Zufriedenheitsstudien allgemein beobachtbaren Antwortverhalten steht.

5. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Die wohl am häufigsten verwendete bildliche Darstellung des Begriffs *Work-Life-Balance* besteht aus einer ausgeglichenen Waage, auf der die gleich großen (oder besser schweren) Bereiche Beruf und Privatleben deutlich voneinander getrennt sind. Dieses Bild trifft nur auf einen Bruchteil der IT-Angestellten zu, die im Rahmen des ALLWISS-Projekts befragt wurden. Es wird damit suggeriert, dass die Trennung und die Ausgeglichenheit der beiden Lebensbereiche Voraussetzungen für eine zufriedenstellende Balance sind. Tatsächlich trennen nur 11% aller Befragten strikt zwischen Arbeit und Freizeit, weist ein Teil dieser IT-Experten dennoch hohe Arbeitszeiten auf und sind 26% der Personen, die segmentiert leben, mit ihrer Work-Life-Balance unzufrieden. *Daraus folgt: Nur ca. 6% der im Rahmen von ALLWISS befragten IT-Angestellten realisieren das Bild der WLB-Waage und sind damit (in unterschiedlichem Maß) zufrieden.* Selbst wenn man jene 14% hinzurechnet, die ein Entgrenzungsmodell leben, aber lieber strikt zwischen Beruf und Privatleben trennen würden, entsprächen nur ein Fünftel der Befragten dieser Idealvorstellung.

Bei allen anderen Personen gehen die Lebensbereiche mehr oder weniger stark ineinander über. In vielen Fällen wird es nicht als Belastung empfunden, abends oder am Wochenende zu Hause noch berufliche Emails zu bearbeiten, arbeitsbezogene Telefonate zu führen oder fachliche Internet-Recherchen zu realisieren. Wie Abbildung 8 verdeutlicht, gibt es bei allen Entgrenzungsvarianten IT-Angestellte, die mit ihrer Work-Life-Balance (eher) zufrieden oder (eher) unzufrieden sind. Es kommt immer auf die Lebensumstände, den Arbeitskontext und die persönlichen Balance-Vorstellungen und -Realisierungsmöglichkeiten an, welches Modell präferiert und wie (positiv) es bewertet wird.

Abbildung 8: Verteilung der WLB-Zufriedenheit in Abhängigkeit vom Entgrenzungsmodell

	Ich bin zufrieden mit meiner Balance zwischen Arbeit und Privatleben.					
	stimme gar nicht zu	stimme überwiegend nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme überwiegend zu	stimme völlig zu
	5%	3%	18%	26%	40%	8%
	2%	5%	14%	27%	44%	8%
	8%	13%	20%	31%	25%	3%
	19%	6%	19%	12%	25%	19%

Sehr interessant sind in diesem Kontext die Extremfälle an den Eckpunkten von Abbildung 8 (Segmentation \Leftrightarrow Verschmelzung der Lebensbereiche; sehr hohe \Leftrightarrow sehr niedrige Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance). Die folgenden Beschreibungen stammen alle von Personen mit Familie – allerdings gibt es in der IT-Branche auch viele junge Beschäftigte mit sehr eingeschränkten privaten Verpflichtungen.

Fall 1: Es gibt Führungskräfte, bei denen Beruf und Privatleben völlig ineinander übergehen, die 70 Stunden pro Woche für das Unternehmen arbeiten, daraus eine tiefe Befriedigung ziehen und sich am Unternehmenswachstum erfreuen können. Sie haben eine Partnerin gefunden, die es akzeptiert, dass der Vater nur am Wochenende Zeit für seine Kinder hat. Die Führungskräfte betonen, dass nur jene Menschen im Job erfolgreich sein können, bei denen auch das Privatleben in Ordnung ist. All ihre Hobbys haben etwas mit dem Beruf zu tun (Engagement bei der IHK, in Interessenverbänden...). Sie sind sowohl mit ihrer Arbeit als auch mit ihrer Work-Life-Balance sehr zufrieden.

Fall 2: Weiterhin trifft man Teamleiter, die mit der Verschmelzung von Beruf und Privatleben völlig unzufrieden sind. Sie nehmen häufiger die schlechte Stimmung von der Arbeit mit nach Hause, können in ihrer Freizeit gar nicht mehr abschalten und belasten damit ihre Familie. Ihre Arbeitszeiten liegen ebenfalls bei 60-70 Wochenstunden, weil zum Beispiel die Arbeitsgruppe unterbesetzt ist, weil viele Konflikte im Team auftreten, weil in der Boomphase sehr viele Aufträge vorliegen oder weil sie vorübergehend einen kranken Kollegen mit vertreten müssen (zwei Jobs für eine Person). Sie wollen so nicht arbeiten, sehen allerdings auch keine Möglichkeit, daran kurzfristig etwas zu ändern.

Fall 3: Am anderen Ende der Entgrenzungstabelle gibt es IT-Angestellte, die nach gesundheitlichen Problemen lernen mussten, sorgsamer mit ihren Kräften umzugehen. Sie leisten (in begrenztem Rahmen) auch Überstunden am Arbeitsplatz, trennen aber sehr stark zwischen Beruf und Privatleben. Wenn sie zu Hause sind, dann widmen sie sich ganz ihren Hobbys, Kindern oder Ehrenämtern. Ihre Erfahrung hilft ihnen dabei, Wichtiges von Dringlichem zu unterscheiden, gelegentlich NEIN zu sagen, Arbeitsabläufe gut zu planen und im Notfall auch Kollegen um Hilfe zu bitten. Sie sind im Beruf durchaus sehr engagiert, mit ihrer Work-Life-Balance sehr zufrieden und lassen sich nicht mehr von jeder Aufregung aus der Ruhe bringen.

Fall 4: Man kann allerdings mit der Segmentierung von Arbeit und Privatleben auch unzufrieden sein. Nehmen wir den Fall einer hochqualifizierten IT-Angestellten, die nur Teilzeit arbeiten kann, weil sie sich sofort nach der Arbeit um die drei relativ kleinen Kinder kümmern muss. Ihr Mann hat 300km entfernt eine sehr attraktive Stelle in einem anderen Unternehmen inne, pendelt jedes Wochenende, kann aber unter der Woche kaum entlasten. Sie macht in 20 Wochenstunden ihre Arbeit gut, fühlt sich allerdings von der betriebsinternen Kon-

taktpflege, der Fortbildung und der weiteren Karriere ziemlich abgeschnitten. Ein stärkeres berufliches Engagement scheitert an den privaten Rahmenbedingungen (das gerade gebaute Haus kann nicht ohne weiteres verkauft werden). So hat sie sich ihre Work-Life-Balance nach dem Studium nicht vorgestellt.

Fazit zur Wirkung der zeitlichen und räumlichen Verteilung von Beruf und Privatleben: Nur aus dem Umfang der Arbeitszeiten und dem gewählten Entgrenzungsmodell lassen sich kaum Rückschlüsse auf die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance ziehen. Die IT-Angestellten waren im Durchschnitt mit ihrer Arbeit eher und ihrem Privatleben sehr zufrieden (vgl. Abbildung 7) – der durchschnittliche Wert für die WLB-Zufriedenheit lag ebenfalls bei eher zufrieden (vgl. Abbildungen 6+8). Es gibt signifikant positive Zusammenhänge zwischen den organisationalen Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der WLB-Zufriedenheit. Dies deckt sich mit den Befunden einer Meta-Analyse von Byron (2005). Die Maßnahmen zur Flexibilisierung des Arbeitsortes und zur Kinderbetreuung werden hingegen deutlich seltener genutzt und entfalten auch eine weniger starke Wirkung. Insbesondere aus den Interviews wird deutlich, dass dem individuellen Selbstmanagement eine besondere Bedeutung für die Work-Life-Balance zukommt. Einfache Regeln des Zeitmanagements (To-do-Liste führen, Prioritäten setzen, Nein-Sagen lernen...), können bei der Bewältigung von Überschneidungen und Konflikten wesentlich helfen. Wer auch zu Hause für seinen Arbeitgeber tätig ist, der macht dies in der Regel freiwillig und fühlt sich nicht von Kunden, Vorgesetzten oder Kollegen dazu gedrängt.

Welche Aspekte beeinflussen jenseits der zeitlichen und räumlichen Aspekte die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance? Insbesondere Rollenunklarheit und Rollenkonflikte beeinträchtigen die WLB-Zufriedenheit, aber auch die Erledigung von unnötigen oder unzumutbaren Aufgaben am Arbeitsplatz wirkt sich hier negativ aus. Im Privatleben erzeugt die Anforderung, viele Dinge in Eile erledigen zu müssen, zusätzlichen Stress. Umgekehrt schreiben die IT-Angestellten der Wertschätzung von Führungskräften Ressourcencharakter zu, der sich in erhöhten WLB-Werten niederschlägt. Zudem gilt es für die Vorgesetzten, unklare Erwartungen und permanenten Zeitdruck zu vermeiden, wenn die Work-Life-Balance der Beschäftigten erhalten bleiben soll. Ein kooperatives Verhältnis sowie ein häufiger Erfahrungsaustausch unter Kollegen tragen dazu bei, dass die Beschäftigten Spaß an ihrer Arbeit haben und ihr Leben in einem Balancezustand wahrnehmen.

Wie passen die ALLWISS-Ergebnisse mit den Befunden zu den IT-Freelancern zusammen (vgl. den Beitrag von Süß/Sayah in diesem Band)? Auch die IT-Freelancer leben verschiedene Modelle der Trennung bzw. Entgrenzung von Beruf und Privatleben. Sie sind in unterschiedlichem Maß mit ihrem Arrangement zufrieden – insbesondere zur räumlichen Abgrenzung von Büro und Privatwohnung gibt es differierende Einschätzungen. Für IT-Freelancer und IT-

Angestellte lässt sich gleichermaßen festhalten: eine Entgrenzung von Beruf und Privatleben trägt in vielen Fällen den subjektiven Bedürfnissen Rechnung und kann nicht pauschal als negativ bewertet werden (Frey et. al. 2004, Gottschall/Voß 2005). Eine weitere Parallele gibt es bei der Arbeit am Wochenende - sowohl die IT-Freelancer als auch die IT-Angestellten bemühen sich darum, relativ wenig Wochenendarbeit zu leisten (es sei denn, dies lässt sich z.B. bei Systemumstellungen gar nicht verhindern). Während die Lage der Arbeitszeiten wichtig für die Zufriedenheit der Betroffenen zu sein scheint, fällt der Umfang der Mehrarbeit weniger stark ins Gewicht. IT-Experten sind es offensichtlich gewöhnt, (deutlich) mehr als 40 Stunden pro Woche in den Beruf zu investieren. Bei sehr hohen Wochenarbeitszeiten (über 60 Stunden) stellt sich auf mittlere Sicht allerdings auch bei ihnen die Frage nach der Lebensqualität, wie folgende Aussage eines IT-Angestellten belegt:

„Eigentlich gehört für mich das Privatleben an erster Stelle, weil ich arbeite um zu leben und nicht umgekehrt. (...) Ich bin bis zu einem bestimmten Prozentsatz gerne bereit, immer mehr zu machen. Aber nicht auf langfristige Dauer.“ (Interview 03PMR, S.16/21)

Was bei IT-Freelancern keine besondere Rolle spielt, sind die täglichen Wegezeiten zum Arbeitsplatz, die sich bei weiten Entfernungen negativ auf das Familienleben auswirken können. Allerdings haben auch die Selbständigen häufiger Projektstage bei den Kunden zu organisieren, deren Lage und Umfang sorgfältig geplant werden müssen. Nicht bestätigen lässt sich mit den ALLWISS-Daten eine bei den Freelancern im Rahmen der explorativen Befragung festgestellte Tendenz, wonach jüngere, unverheiratete und kinderlose IT-Experten eher eine klare Trennung der Lebensbereiche bevorzugen, während ältere, verheiratete Kollegen mit Kindern tendenziell eine Entgrenzung bevorzugen. Bei den IT-Angestellten wurde das Entgrenzungsmodell hingegen relativ unabhängig von Alter, Familienstand oder Kinderzahl nach anderen persönlichen Vorlieben und beruflichen Rahmenbedingungen gewählt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine leichte Überschneidung von Beruf und Privatleben mit einem Arbeitszeitumfang von 45-50 Wochenstunden (incl. Überstunden) die häufigste Form der Entgrenzung im Rahmen der ALLWISS-Erhebung darstellt. Die meisten IT-Angestellten leben durchaus arbeitszentriert, übertreiben dabei die Mehrarbeit allerdings auch nicht und sind mit vielen Aspekten ihres Zeitarrangements zufrieden. Über 50% der Befragten würden ihr gelebtes Entgrenzungsmodell gerne beibehalten – ca. ein Drittel könnte sich vorstellen, die Lebensbereiche etwas stärker zu trennen. Es gibt nur eine kleine Gruppe von IT-Angestellten, die mit ihrer Arbeit, ihrem Privatleben und ihrer Work-Life-Balance wirklich unzufrieden ist. Dennoch gibt es viele Entlastungsmöglichkeiten im Einzelfall, die es wert sind, dass sich Arbeitgeber, direkte Vorgesetzte, Teams und die Betroffenen selbst damit auseinandersetzen.

Literatur

- Bitkom (2011): Markt und Statistik, http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/806.aspx (Zugriff: 6.6.2011).
- Boes, A./Kämpf, T./Trinks, K. (2011): Zeitenwende in der IT-Industrie: Vom Eldorado gesunder Arbeit zur Burnout-Zone?, in: Gerlmaier, A./Latniak, E. (Hrsg.): Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention, Kröning, S.19-52.
- Boes, A./Trinks, K. (2006): Theoretisch bin ich frei! Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie, Berlin.
- Byron, K. (2005): A meta-analytic review of work-family-conflict and its antecedents, in: Journal of Vocational Behavior, Vol. 67, S.169-198.
- Casper, W.J./Eby, L.T./Bordeaux, C./Lockwood, A./Lambert, D. (2007): A review of research methods in IO/OB work-family research, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 92, S.28-43.
- Davenport, T./Jarvenpaa, S./Beers, M. (1996): Improving Knowledge Work Processes, in: Sloan Management Review, Vol. 37, S.53-65.
- Ewers, E./Hoff, E.-H./Geffers, J./Petersen, O./Schrap, U. (2006): Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich, München/Berlin.
- Fehre, R./Mehlis, P. (2005): Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen, IAW Arbeitspapier 17, Bremen.
- Frey, D./Kerschreiter, R./Raabe, B. (2004): Work Life Balance – Eine doppelte Herausforderung für Führungskräfte, in: Kastner, M. (2004): Die Zukunft der Work Life Balance – Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren, Kröning, S.305-322.
- Frone, M.R. (2003): Work-family balance, in: Quick, J.C./Tetrick, L.E. (ed.): Handbook of occupational health psychology, Washington, S.143-162.
- Gerlmaier, A. (2011): Stress und Burnout bei IT-Fachleuten – auf der Suche nach Ursachen, in: Gerlmaier, A./Latniak, E. (Hrsg.): Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention, Kröning, S.53-90.
- Gottschall, K./Voß, G. (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben – Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München und Mering.
- Guest, D.E. (2001): Perspectives on the study of Work Life Balance, <http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm> (Zugriff: 21.5.2011).
- Harvard Business Manager (2010): Work-Life-Balance – Grenzen setzen, Arbeit gestalten, Edition 4/2010.
- Hochschild, A.R. (2002): Keine Zeit – Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet, Opladen.
- Hube, G. (2005): Beitrag zur Beschreibung und Analyse von Wissensarbeit, Heimsheim.
- Jurczyk, K. (2005): Work-Life-Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung – alte Fragen neu gestellt. In: Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main, S.102-123.
- Kämpf, T./Boes, A./Trinks, K. (2011): Gesundheit am seidenen Faden, in: Gerlmaier, A./Latniak, E. (Hrsg.): Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention, Kröning, S.91-152.
- Kastner, M. (2004): Die Zukunft der Work Life Balance – Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren, Kröning.

- Kaiser, St./Ringlstetter, M. (2010): *Work-Life Balance – Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*, Heidelberg.
- Kratzer, N. (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung - Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin.
- Martens, H. (2006): *Nach dem Ende des Hype. Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik*, Münster.
- Mayring, P. (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 10. Auflage, Weinheim und Basel.
- Mehlis, P. (2008): *Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation*, München und Mering.
- Michalk, S./Nieder, P. (2007): *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance*, Weinheim.
- Minssen, H. (Hrsg.) (2000): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin.
- Nippert-Eng, N. (1996): *Home and Work*, Chicago.
- North, K./Güldenberger, S. (2008): *Produktive Wissensarbeit(er)*, Wiesbaden.
- Opitz, S. (2004): *Gouvernementalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität*, Hamburg.
- Ransome, A. (2007): *Conceptualizing Boundaries between Life and Work*, in: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 3, S.374-386.
- Resch, M./Bamberg, E. (2005): *Work-Life-Balance – Ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben*, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49. Jg., Nr. 4, S.171-175.
- Schraps, U. (2006): *Vorstellungen zur künftigen Lebensgestaltung. Berufliche, private und familiäre Ziele von Frauen und Männern im IT-Bereich*, in: Ewers, E./Hoff, E.-H./Geffers, J./Petersen, O./Schraps, U. (2006): *Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich*, München/Berlin, S.199-221.
- Thompson, C.A./Beauvais, L.L./Lyness, K.S. (1999): *When Work-Family Benefits are not enough: The influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment and Work-Family Conflict*, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, S.392-415.
- Trittin, W. (2003): *Arbeitsvertrag im Wandel – Das Arbeitsergebnis ersetzt die Arbeitszeit*, in: Kastner, M. (Hrsg.): *Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung*, München und Mering, S.139-160.
- Ulich, E./Wiese, B.S. (2011): *Life Domain Balance – Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*, Wiesbaden.
- Voß, G. (1998): *Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft – Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit*, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31. Jg., Nr. 3, S.473-487.
- Voß, G. (2007): *Subjektivierung von Arbeit und Arbeitskraft*, in: Aulenbacher, B./Funder, M./Jacobsen, H./Völker, S. (Hrsg.): *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft*, Wiesbaden, S.97-113.
- Warhurst, C./Eikhof, D.R./Haunschild, A. (2008): *Work less, live more? Critical analysis of the work-life boundary*, Houndmills.
- Weiskopf, R. (2005): *Gouvernementalität: Die Produktion des regierbaren Menschen in post-disziplinären Regimen*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19 Jg., H. 3, S. 289-311.
- Wilke, H. (1998): *Systematisches Wissensmanagement*, Stuttgart.