

Ulrike Schraps

Work Life Balance in Bewegung. Innovative Modelle flexibler Arbeitsgestaltung.

Eine explorative Befragung von Beschäftigten in hoch digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen.

02/2024

Schriften aus dem Fachbereich I
**Wirtschafts- und
Gesellschaftswissenschaften**

Schriften aus dem Fachbereich I
Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften

Alexander Huber
Annette Pattloch
Matthias Schmidt
(Hrsg.)

Bericht Nr. 02/2024

**Work Life Balance in Bewegung. Innovative Modelle
flexibler Arbeitsgestaltung. Eine explorative Befragung
von Beschäftigten in hoch digitalisierten und
flexibilisierten Arbeitsverhältnissen.**

Ulrike Schraps

Lizenz



Diese Schrift (z. B. Bericht, Sammelband, Monografie) wird unter Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International lizenziert, sofern nichts anderes angegeben ist.

Berlin, April 2024
www.bht-berlin.de/i

Berliner Hochschule für Technik
Studiere Zukunft

Inhalt

Vorbemerkung	1
1 Theoretische Aspekte der Arbeits- und Lebensgestaltung	2
1.1 Einflüsse auf die Arbeits- und Lebensgestaltung	2
1.2 Demografische Merkmale	2
1.3 Arbeit	3
1.4 Arbeit und Zeit	3
1.5 Arbeit und Ort	3
1.6 Arbeit und Motive	3
1.7 Arbeit, Ethos und soziale Klasse	3
1.8 Arbeit und Belastungen	3
1.9 Arbeit, Freizeit und Geschlecht	4
1.10 Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung	4
2 Erste explorative Interview-Serie im Projekt IMoflex	6
2.1 Interview-Leitfaden und Gruppe der Befragten	6
2.2 Der Prozess der qualitativen Forschung	6
2.3 Darstellung der Ergebnisse: Einzelfall-Darstellungen	8
2.4 Darstellung der Ergebnisse: Vergleichende Analyse der Einzelfälle	30
3 Diskussion der Ergebnisse	33
3.1 Erkenntnisgewinn und weitere Aussichten	33
3.2 Eine alternative Metapher der Arbeits- und Lebensgestaltung	33
Literatur	34
Anhang	35

Vorbemerkung

In diesem Bericht werden die ersten, vorläufigen Forschungsergebnisse des im Herbst 2022 gestarteten Projekts IMoflex „Work Life Balance in Bewegung – Innovative **Modelle flexibler** Arbeitsgestaltung“ vorgestellt. Immer mehr Menschen können heute relativ frei entscheiden, wann sie arbeiten, wie lange sie arbeiten und wo aus sie arbeiten. Die Beschäftigten stellen diese Freiheiten vor neue Herausforderungen: sie müssen sich stärker selbst organisieren und steuern, und sie müssen lernen, ihre Ressourcen realistisch einzuschätzen und zu planen. Im Rahmen des Projekts IMoflex werden Beschäftigte gefragt, wie sie ihre Arbeit und ihr Leben in digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen gestalten.

Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung und damit auch die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse seit 2020 stark beschleunigt. Unternehmen profilieren sich inzwischen im Wettbewerb um Fachkräfte offensiv mit Vier-Tage-Arbeitswochen, mit Homeoffice-Tagen und individualisierten Arbeitszeit-Modellen auf dem Arbeitsmarkt¹. Auf den ersten Blick kommen sie so den Wünschen von Erwerbstätigen sehr entgegen: Umfragen zeigen, dass das Thema Work Life Balance insbesondere bei Berufseinsteiger:innen weit oben auf der Wunschliste steht².

Der populäre Begriff der Work Life Balance³ wird im Projekt IMoflex bewusst durch den neutralen Begriff der *individuellen Arbeits- und Lebensgestaltung* ersetzt. Der Begriff Work Life Balance suggeriert, dass es erstrebenswert und möglich ist, die beruflichen und privaten Anforderungen in ein statisches Gleichgewicht zu bringen. Diese Balance wird oft als Waage visualisiert: getrennt und austariert liegen in der einen Waagschale die Arbeit und in der anderen das Privatleben. Angesichts der seit Jahren steigenden Zahlen stressbedingter Erkrankungen⁴ scheint es vielen erwerbstätigen Menschen nicht zu gelingen, die Anforderungen von Arbeit und Privatleben so harmonisch in Einklang zu bringen, wie es die Metapher einer Waage nahelegt. Im Projekt IMoflex werden Erwerbstätige daher befragt, welche *realen Herausforderungen und Konflikte* sie bei der Koordination von Arbeit und Privatleben in einer digitalisierten und flexibilisierten Arbeitswelt bewältigen müssen. Davon ausgehend werden spezifische Muster der individuellen Arbeits- und Lebensgestaltung abgeleitet. Auf dieser Basis soll eine angemessenere Metapher für das Arbeiten und Leben in digitalisierten Zeiten entwickelt werden.

Die ersten Interviews im Projekt IMoflex wurden mit vier Erwerbstätigen aus den Generationen X und Y geführt. Alle Befragten sind hoch qualifizierte Akademiker:innen, die seit mehreren Jahren in flexiblen Arbeitszeitmodellen arbeiten und sich während der akuten Phase der Corona-Pandemie überwiegend im digital vernetzten Homeoffice befanden. Sie berichten in den Gesprächen, wie voraussetzungsvoll die Arbeits- und Lebensgestaltung in digitalisierten und flexiblen Arbeitsverhältnissen ist und mit welchen Belastungen und Widersprüchen die neuen Freiheiten für sie verbunden sind. Die geschilderten Belastungen lassen darauf schließen, dass die Anforderungen an die Selbststeuerung sowie das subjektive Stressempfinden in diesen neuen Arbeitsverhältnissen sehr hoch sind.

Berlin, 05.04.2023

Dr. Ulrike Schrapf, Professorin für Betriebspsychologie am Fachbereich I, Berliner Hochschule für Technik.

¹ Vgl. Wilke (2021)

² Vgl. Spickenreither & Sackmann (2019)

³ Vgl. Vedder (2020)

⁴ Vgl. Badura et al. (2022)

1 Theoretische Aspekte der Arbeits- und Lebensgestaltung

1.1 Einflüsse auf die Arbeits- und Lebensgestaltung

Wie geht das eigentlich: seine Arbeit und sein Leben gestalten? Welche Einflussfaktoren spielen dabei eine Rolle? Welche Faktoren können Erwerbstätige selbst beeinflussen? Welche Faktoren werden von anderen Personen und welche von Institutionen bestimmt? Und: wie interagieren diese Einflussfaktoren miteinander? Diese Fragen verdeutlichen, dass die Arbeits- und Lebensgestaltung ein komplexes Phänomen ist, das von vielen Faktoren beeinflusst wird. Diese Faktoren werden zum Teil vorgegeben, zum Teil sind sie verhandelbar, zum Teil sind individuell gestaltbar.

Im *Arbeitsleben* zählen dazu Faktoren wie die Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung, die ein Unternehmen anbietet (Stichwort: Vertrauensarbeitszeit). Abhängig von den Arbeitsinhalten und den Möglichkeiten der Digitalisierung können Tätigkeiten auch räumlich flexibilisiert werden (Stichwort: Homeoffice). Je nach Führungsverständnis können Arbeitsaufträge mehr oder minder selbstbestimmt erledigt werden (Stichwort: zielorientierte Führung). Auch die Qualität und Attraktivität einer beruflichen Qualifikation beeinflusst entsprechende Optionen.

Im *Privatleben* können auf der individuellen Ebene Faktoren wie die Arbeitsmotivation und die beruflichen Ziele, die Einstellung zur Arbeit (Arbeitsethos), die Zugehörigkeit zu einer Generation und die soziale Herkunft Einfluss auf die Arbeits- und Lebensgestaltung nehmen. Auch die individuelle körperliche und geistige Belastbarkeit kann Möglichkeiten eröffnen oder Grenzen setzen. Nach einer Familiengründung kann es einen Unterschied machen, wie Menschen ihre soziale Geschlechterrolle interpretieren und sich die familiäre Arbeit teilen. Darüber hinaus spielen auch die Möglichkeiten zur Kinderbetreuung am Wohnort hier eine Rolle.

Im Projekt IMoflex wird das komplexe Phänomen der Arbeits- und Lebensgestaltung im Rahmen von explorativen Einzelfall-Interviews untersucht. Die Befragten beschreiben in den Interviews entlang der wesentlichen Einflussfaktoren, wie sie arbeiten und wie sie leben. Aus den individuellen Beschreibungen lässt sich eine spezifische Form der Arbeits- und Lebensgestaltung ableiten. In den Interviews wird darüber hinaus erkennbar, welche Konflikte und Dynamiken die jeweiligen Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung mit sich bringen. Damit wird deutlich, unter welchen Voraussetzungen sich bestimmte Formen der Lebensgestaltung konstituieren.

Im Folgenden werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeits- und Lebensgestaltung kurz thematisiert. Dieses Kapitel stellt keinen Theorieteil zum Thema Arbeits- und Lebensgestaltung dar – ein solcher ist nicht Bestandteil dieses Berichts. Die im Folgenden skizzierten Themen bilden die wissenschaftlich fundierte Grundlage des Interview-Leitfadens (siehe Anhang) ab, der in den explorativen Interviews genutzt wurde.

1.2 Demografische Merkmale

Im Rahmen der demografischen Merkmale werden das Alter, das Geschlecht und der Familienstand erfasst. Das Alter dient als Grundlage für die Zuordnung zu einer Generationen-Gruppe⁵. Im Rahmen des Familienstandes (ledig, in Partnerschaft oder Ehe lebend, geschieden, verwitwet) wird auch nach Elternschaft gefragt. Dabei werden auch das Alter und der Beruf einer/s Partnerin/s sowie die Anzahl und das Alter der Kinder erfasst.

⁵ Vgl. Schlotter & Hubert (2020)

1.3 Arbeit

Bei dem Punkt „Arbeit“ werden ausgehend von der aktuellen Tätigkeit alle arbeitsrelevanten Themen angeschnitten. Dazu gehören: Das Unternehmen, die berufliche Position, die Tätigkeiten, das Ausmaß der Verantwortung sowie der berufliche Werdegang bis dahin.

1.4 Arbeit und Zeit

Bei dem Punkt „Arbeit und Zeit“ geht es darum, zu erfassen, wie viele Stunden die Befragten tatsächlich in einer Woche arbeiten. Nachgefragt wird, wie hoch die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ist, wie viele Überstunden anfallen, ob diese erfasst und ob und wie sie ausgeglichen werden. Darüber hinaus wird nach arbeitsnahen Tätigkeiten (Weiterbildung, Kontaktpflege etc.) gefragt. Auch spezifische Belastungen wie Dienstreisen werden hier angesprochen. Die Befragten sollen danach einschätzen, wie hoch ihre *tatsächliche Wochenarbeitszeit* ist und wie sich das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben in Prozentwerten darstellt.

1.5 Arbeit und Ort

Bei dem Punkt „Arbeit und Ort“ wird nach dem gegenwärtigen Ausmaß der Arbeit gefragt, die außerhalb des Unternehmens (mobil oder im Homeoffice) stattfindet. Alle Befragten haben die akute Phase der Corona-Pandemie überwiegend im Homeoffice verbracht, und sie haben zum Zeitpunkt der Befragung die Möglichkeit, auch weiterhin von Zuhause aus zu arbeiten. Diese Erfahrungen sollen sie rückblickend bewerten.

1.6 Arbeit und Motive

Bei dem Punkt „Arbeit und Motive“ sollen die Befragten darlegen, welche Motive und beruflichen Ziele sie bei der Arbeit verfolgen. Im Interview werden als Gesprächsanstöße sieben theoretisch fundierte berufliche Motive genutzt⁶.

1.7 Arbeit, Ethos und soziale Klasse

Bei dem Punkt „Arbeit, Ethos und soziale Klasse“ geht darum, die soziale Prägung der individuellen Arbeitseinstellung zu hinterfragen. Die Interviewpartner:innen werden zum einen gefragt, ob für sie ein bestimmtes Arbeitsethos handlungsleitend ist. Zum anderen wird nachgefragt, ob ihre Herkunft im Sinne einer sozialen Klassenzugehörigkeit⁷ ihre Arbeits- und Lebensgestaltung beeinflusst.

1.8 Arbeit und Belastungen

Bei dem Punkt „Arbeit und Belastungen“ werden einschneidende Lebensereignisse thematisiert, die sich auf die Arbeits- und Lebensgestaltung auswirken können – dazu zählen zum Beispiel im Privatleben die Geburt eines Kindes, die Trennung von einem Partner, eigene Krankheiten oder Krankheiten naher Angehöriger. Im Berufsleben gehören Kündigungen, eigene Gründungen und eine berufliche Neuausrichtung dazu.

⁶ Vgl. von Rosenstiel (2015)

⁷ Vgl. Seeck (2022)

1.9 Arbeit, Freizeit und Geschlecht

Bei dem Punkt „Arbeit, Freizeit und Geschlecht“ geht es darum, inwieweit die Befragten ihre Geschlechtszugehörigkeit im Zusammenhang mit Arbeit und Freizeit thematisieren und ob sich entsprechende Selbstzuschreibungen und Geschlechtsrollen auf die Arbeits- und Lebensgestaltung auswirken. Sind Kinder vorhanden, wird auch die Aufteilung der familialen Arbeit zwischen den Partnern angesprochen.



Abb. 1: Einflussfaktoren auf die individuelle Arbeits- und Lebensgestaltung (Eigene Darstellung).

1.10 Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung

Der Frage nach den Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung ist die Autorin dieses Berichts von 2002 bis 2005 im Projekt KOMPETENT, einem umfangreichen qualitativen Forschungsprojekt zu „Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich“⁸, nachgegangen. Die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt ist seitdem stark vorangeschritten. Im Projekt IMoflex werden die subjektiven Erfahrungen von Erwerbstätigen in stark digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen beleuchtet, um Veränderungen in der Arbeits- und Lebensgestaltung zu erfassen.

Im Projekt KOMPETENT wurden drei Hauptformen der Lebensgestaltung identifiziert⁹, die in mehrere Unterformen ausdifferenziert wurden.

- **Entgrenzung:** Bei einer entgrenzten Lebensgestaltung unterscheiden Personen kaum noch zwischen dem Berufs- und dem Privatleben. Im Projekt KOMPETENT tauchten empirisch zwei Ausprägungen auf: Bei einer **extrem arbeitszentrierten Entgrenzung** hat die Freizeit neben der Arbeit keinen Raum mehr und berufliche Interessen und Ziele bestimmen das Alltagshandeln. Bei einer **Entgrenzung als Verschmelzung** verlaufen die Übergänge zwischen Beruf und Privatleben fließend oder sie lösen sich auf, und die persönlichen und beruflichen Interessen und Ziele erscheinen identisch.

⁸ Vgl. Ewers, Hoff et al. (2006)

⁹ Vgl. Schraps & Hoff (2008)

- **Segmentation:** Bei einer Segmentation trennen Personen klar zwischen Arbeit und Privatleben. Die Aktivitäten in beiden Lebensbereichen laufen ohne größeren Koordinations- und Abstimmungsaufwand nebeneinander her. Im Projekt KOMPETENT tauchten empirisch zwei Ausprägungen auf: Bei einer **arbeitszentrierten Segmentation** herrscht eine extreme Arbeits- und Karriereorientierung vor und das Privatleben wird zeitlich stark reduziert. Bei einer **ausbalancierten Segmentation** bewegen sich die Arbeitszeiten in einem vertraglich üblichen Rahmen (um die 40 w/h), so dass ausreichend Zeit für ein eigenständiges Privatleben gegeben ist.
- **Integration:** Eine Integration der Lebensbereiche wird notwendig, wenn die Anforderungen aus beiden Lebensbereichen nicht ungestört nebeneinander herlaufen können, sondern aufgrund von Widersprüchen oder Konflikten mit zusätzlichem Aufwand koordiniert werden müssen. Auch hier konnte im Projekt KOMPETENT – in Anlehnung an die beiden Unterformen der Segmentation – zwischen einer **arbeitszentrierten und ausbalancierten Form der Integration** unterschieden werden.

Ausgehend von diesen drei Hauptformen der Lebensgestaltung – Entgrenzung, Segmentation und Integration – werden im Projekt IMoflex aktuelle Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung bestimmt.

2 Erste explorative Interview-Serie im Projekt IMoflex

2.1 Interview-Leitfaden und Gruppe der Befragten

Der Leitfaden der ersten explorativen Interview-Serie im Projekt IMoflex orientiert sich an den im ersten Kapitel vorgestellten Kategorien. Die Gruppe der Befragten setzt sich aus vier Personen zusammen, die alle in hochqualifizierten Berufen arbeiten und über mehrere Jahre Erfahrungen in digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen gesammelt haben. Die Interviewten unterscheiden sich u.a. hinsichtlich ihres Alters (Generation X und Y), ihres Geschlechts (ein Mann, drei Frauen), ihres Familienstandes (alleinstehend, verheiratet mit Kind/ern, geschieden mit Kind), ihrer familialen Arbeitsteilung (traditionell/gerecht geteilt) und ihres Arbeitsverhältnisses (angestellt/selbständig).

2.2 Der Prozess der qualitativen Forschung

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen skizziert, das auf mehreren qualitativen Forschungsansätzen basiert¹⁰ und für dieses Projekt modifiziert wurde. Das eigene methodische Vorgehen wird im Folgenden kurz beschrieben.

Das Selbstverständnis

Qualitative Forschung ist vom Selbstverständnis her ein iterativer, also ein immer wieder neu ansetzender, *spiralförmig kreisender Prozess des Verstehens*. Qualitative Forscher:innen beschäftigen sich intensiv mit einem neuen Thema oder mit einem ungelösten Problem, das sie durchdringen und das sie erklären wollen. Dazu befragen sie unterschiedliche Menschen, die mit diesem Thema oder diesem Problem vertraut sind, um ihrer Forschungsfragestellung auf den Grund zu gehen.

Die subjektiven Perspektiven

Jede interviewte Person stellt in einem Interview ihre bzw. seine *subjektive Wahrnehmung* des Themas oder des Problems zur Verfügung, und jede Person eröffnet damit unterschiedliche Perspektiven auf den Forschungsgegenstand. Diese *unterschiedlichen Perspektiven* fangen qualitative Forscher:innen ein und verdichten sie nach und nach zu einem facettenreichen und tiefergehenden Verständnis des Themas oder des Problems. Sie suchen in dem Erzählten nach *spezifischen Mustern*, die Hinweise auf relevante Einflussfaktoren und deren Interaktionen untereinander geben und damit zur Klärung eines Problems oder Themas beitragen können.

Die theoretischen Vorkenntnisse

Die wissenschaftlichen Vorkenntnisse des Interviewenden strukturieren die Befragung dabei im Hintergrund so, dass alle Faktoren, die für das Verstehen des Themas oder Problems theoriegeleitet notwendig erscheinen, thematisiert werden. So wird ein Mindestmaß an Vollständigkeit und Vergleichbarkeit der Interviews gewährleistet. In erster Linie wollen die Forscher:innen aber wie gesagt *verstehen*, wie die befragten Personen ein Thema oder ein Problem subjektiv wahrnehmen und wie sie es darstellen. Die Befragten bekommen daher in den Interviews ausreichend Zeit und Raum, um ihre persönliche Sicht darauf und ihr Verständnis davon darzulegen. So entstehen in jedem Interview unterschiedliche Schwerpunkte und Dynamiken und es können auch neue Aspekte zur Fragestellung einfließen.

Das Ziel

¹⁰ Vgl. Schraps, Hoff & Härtwig (2009)

Der Erkenntnisgewinn qualitativer Forschung ist grundsätzlich von mehreren Faktoren abhängig. Qualitative Forschung beruht auf zwei Quellen: den subjektiven Wahrnehmungen der Befragten und den objektiven wissenschaftlichen Vorkenntnissen der Forschenden, welche die Interviews vorab strukturieren. In dem Interview selbst interagieren die an dem Forschungsprozess beteiligten Personen: Die Befragten stellen sich in einer spezifischen Weise dar, die Fragenden nehmen das Erzählte auf ihre Weise wahr und reagieren darauf entsprechend. Die Interaktion im Rahmen eines Interviews ist zudem einmalig und zeitlich beschränkt. Im Nachgang wird das Erzählte durch den Forschenden restrukturiert, verdichtet und gedeutet. Dieses komplexe, von vielen Einflussfaktoren abhängige Vorgehen macht deutlich, dass es in der qualitativen Forschung nur darum gehen kann, einen Sachverhalt oder ein Problem besser zu verstehen. Das Ziel qualitativer Forschung ist also nicht das Feststellen objektiver Wahrheiten, sondern es geht um die *Erweiterung und die Vertiefung des Verständnisses eines Sachverhalts auf der Grundlage subjektiver Erzählungen* – in den Grenzen der oben beschriebenen Möglichkeiten.

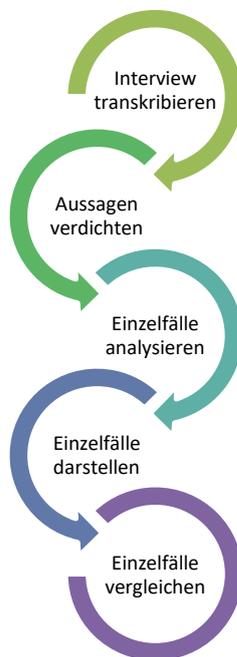


Abb. 2: Prozess der explorativen Auswertung qualitativer Interviews (eigene Darstellung).

Die Interview-Transkriptionen

Die Interviews werden aufgenommen und wörtlich transkribiert. In einem ersten Zwischenschritt werden die wesentlichen Informationen aus den Interviews für jeden einzelnen Einzelfall Kategorien-basiert geordnet, inhaltlich verdichtet und beschreibend zusammengefasst. Sätze, die für einen Fall besonders aussagekräftig sind, werden als *Anker-Zitate* gekennzeichnet und den vorab definierten Kategorien zugeordnet. So können Zitate in derselben Kategorie miteinander verglichen und die aussagekräftigsten Anker-Zitate identifiziert werden. Letztere werden in die Einzelfall-Darstellungen integriert.

Der Fokus der Analyse

Um in der Fülle des Materials nicht die Orientierung zu verlieren, ist es wichtig, das Ziel der qualitativen Analyse immer im Auge zu behalten: Es geht im Kern darum, nachvollziehen und verstehen zu wollen, warum sich die befragte Person – bezogen auf die eigene Fragestellung – so verhält, wie sie es beschreibt. Die bzw. der Forschende bleibt dafür zunächst ganz nah am Material, also dem Transkript, und arbeitet sich spiralförmig kreisend mehrfach durch jeden Fall. In diesem Prozess spürt die bzw. der Forschende auch Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen Einflussfaktoren auf, die in einem weiteren Schritt theoretisch fundiert gedeutet und interpretiert werden.

Erst in diesem **Zusammenspiel aus Kategorisieren, Verdichten, Illustrieren und Deuten des Materials** entsteht nach und nach ein tieferes Verständnis für die *spezifischen inneren Logiken*, die dem Verhalten der befragten Personen zugrunde liegen. Das Erfassen dieser spezifischen inneren Logiken bzw. dieser individuellen Muster ist das Ziel der Einzelfall-Darstellungen.

Die Einzelfall-Darstellung

In den Einzelfall-Darstellungen werden alle Einflussfaktoren erzählend, in Form eines Porträts beschrieben. Die individuellen Ausprägungen aller Einflussfaktoren werden *wertfrei* dargestellt und mit aussagekräftigen Anker-Zitaten belegt, so dass ein lebendiger Eindruck der befragten Person entsteht. Gleichzeitig werden die Wechselwirkungen der Einflussfaktoren miteinander erfasst und dargestellt. Auf dieser Grundlage kann die innere Logik eines Falls analysiert und die Forschungsfrage fallspezifisch beantwortet werden.

Die Synopse

Mit dem Fokus auf der Forschungsfrage wird jeder Fall in einer abschließenden Synopse sehr knapp zusammengefasst. In dieser Synopse wird herausgearbeitet, welche Einflussfaktoren bedeutsam für die innere Logik des jeweiligen Einzelfalls sind. So wird die besondere Qualität jedes Einzelfalls erkennbar und der jeweils spezifische Beitrag des Einzelfalls zur Beantwortung der Forschungsfrage tritt hervor.

Die Fall-Matrix

Um die Vergleichbarkeit der Einzelfälle zu erleichtern, wird jeder Fall am Ende „auf einen Blick“ dargestellt. Dabei werden die Ausprägungen aller Kategorien in einer einfachen Matrix prägnant zusammengefasst.

Der Vergleich der Einzelfälle

Mit Blick auf die Forschungsfrage werden im letzten Schritt der Analyse die Einzelfälle entlang der vorgegebenen Kategorien miteinander verglichen. Der Fokus liegt dabei auf der Frage, welche Faktoren die individuelle Arbeits- und Lebensgestaltung in digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen in besonderem Maße beeinflussen und was sich daraus ableiten lässt – sowohl im Sinne von weiterem Forschungsbedarf als auch im Sinne von praktischen Handlungsempfehlungen.

2.3 Darstellung der Ergebnisse: Einzelfall-Darstellungen

Die Erarbeitung der Ergebnisse basiert auf dem in Kapitel 2.1 skizzierten Erkenntnisprozess. Im Folgenden wird jeder Einzelfall für sich als Porträt erzählend dargestellt.

Jede Einzelfall-Darstellung beginnt mit einer kurzen Vorstellung der befragten Person. Die Überschriften der Einzelfall-Darstellungen basieren auf Anker-Zitaten und verweisen auf besonders charakteristische Aussagen der Befragten. Die Kürzel beziehen sich auf die Generationszugehörigkeit der Befragten (X oder Y), auf ihr Geschlecht (W oder M) und die Reihenfolge der Falldarstellungen (1, 2, 3 und 4). Um die Anonymität der Befragten zu wahren, werden alle Angaben zu Orten, Unternehmen und Personen neutralisiert.

Im nächsten Schritt werden die Interviews entlang der Kategorien des Interview-Leitfadens zu einer deskriptiven Einzelfall-Darstellung verdichtet. Ausgewählte Anker-Zitate illustrieren den Fall. Auf dieser Grundlage wird ein Einzelfall-spezifisches Muster der Arbeits- und Lebensgestaltung erkennbar.

Am Ende jeder Einzelfall-Darstellung werden die maßgeblichen Faktoren für die jeweilige Arbeits- und Lebensgestaltung zu einer Synopse verdichtet. Abschließend werden die Ausprägungen aller Einflussfaktoren pro Fall „auf einen Blick“ in einer Matrix reduziert, um Fall-vergleichende Analysen zu erleichtern.

Fall X-M-1: „Das Rollenspiel beherrschen“ – vom 4:3-Modell und dem „liebvollen Umgang mit den inneren Preußen“

Kurzvorstellung: Der Befragte X-M-1 ist Mitte 50 und gehört der Generation X an. Er lebt in einer deutschen Großstadt, er ist mit einer selbstständig tätigen Akademikerin verheiratet, und er ist Vater von zwei erwachsenen Kindern. Nach einer handwerklichen Ausbildung hat er ein ingenieurwissenschaftliches Universitätsstudium absolviert und ist seitdem als IT-Berater in der Energiebranche tätig.

Muster der Arbeits- und Lebensgestaltung: Reflektierte Trennung von Arbeit und Privatleben

Eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben mit einer 40-Stunden-Woche ist immer dann möglich, wenn die Arbeitszeiten festgelegt sind und auch eingehalten werden können. Der Befragte X-M-1 ist nach dem Studium in ein Beratungsunternehmen eingestiegen, das, so sagt er, seine Fürsorgepflicht als Arbeitgeber ernst nimmt.

*„Es gibt Firmen, die sagen: Work Life Balance ohne Quatsch. Das heißt: **vier Tage voll knüppeln, drei Tage frei, aber eben in den vier Tagen: 40 Stunden.** Und bei der Firma bin ich gelandet. (...) Und das heißt: von Montag bis Donnerstag ist man auf dem Projekt und danach fährt man ab nach Hause, damit man nicht sozial auffällig wird.“ (#00:10:50-8#)*

„Die haben gesagt: Jede Überstunde wird aufgeschrieben. Und die wird auch, wenn es geht, abgebummelt und nicht in Geld ausgezahlt, weil: das Geld nützt dir nichts.“ (#00:10:50-8#)

Die für Beratungsunternehmen ungewöhnliche Vier-Tage-Woche mit Überstundenausgleich ist ein Standard, den die Unternehmensgründer aufgrund eigener negativer Arbeitserfahrungen in ihrem Unternehmen bereits vor über 20 Jahren eingeführt haben – „weil die selber bei den großen Beratungen gesehen haben, wie die Kollegen weggestorben sind“. Die Arbeitsverdichtung ist an den vier Arbeitstagen ist allerdings sehr hoch:

*„Wenn du 40 Stunden so hammerhart arbeitest und solche IT-Projekte machst - es geht um Migration von Massensystemen – **das ist hochkomplex und anstrengend, und wenn man das 40 Stunden durchhält, dann braucht man wieder Pause.**“ (#00:10:50-8#)*

Eine weitere Voraussetzung für eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben in Vollzeit ist für Erwerbstätige mit Kindern eine dazu passende familiäre Arbeitsteilung. In diesem Fall hat die Ehefrau nach der Familiengründung den größeren Anteil der Care-Arbeit übernommen und ihre eigene Berufstätigkeit flexibel auf die privaten Anforderungen abgestimmt und so dem Befragten X-M-1 beruflich den Rücken freigehalten.

*„**Wenn beide berufstätig sind, ist das ist für die Work Life Balance extrem schwierig mit Kindern.** (...) Bei uns war es so: Beide haben gearbeitet, aber meine Frau ist selbstständig tätig. Das war dadurch etwas leichter. Nicht umsonst ist sie selbstständig tätig geworden, weil sie nämlich Kinder haben wollte und arbeiten wollte und gleichzeitig wusste, wenn sie einen Mann hat, der wird auch arbeiten. (...) Also ich war primär selbstverständlich für Freitag vollumfänglich zuständig und meine Frau hat vor allem freitags sehr viel gearbeitet, ansonsten viel in den Nachtstunden und am Wochenende.“*

*„**Und jetzt, wo alle aus dem Haus sind, ist das natürlich leichter geworden, weil man nicht mehr ganz so getaktet ist.** (...) Das war schon anstrengend, das darf man nicht unterschätzen. Und gleichzeitig sage ich: Das war nur eine Phase von ein paar Jahren. (...) und die Zeit ist so schnell vorbei und sie ist anstrengend, aber dann ist sie vorbei.“ (#01:06:08-7#)*

Stabilisiert wird dieses Modell einer klaren Trennung der Lebensbereiche durch eine interessante Perspektive des Befragten auf die Art, wie er seine Arbeit ausfüllt.

„Das ist einfach eine Rolle, die ich besetze. **Und wenn man das begriffen hat, dass mein Arbeitsleben eine Rolle in meinem Leben ist, dann habe ich nicht mehr das Problem, das übereinander zu bekommen.** (...) Rollenspiel bei der Arbeit heißt aber nicht: Ich spiele den anderen etwas vor und gebe da etwas vor, was ich gar nicht bin. (...) Und deshalb hat das Rollenspiel bei der Arbeit nicht was mit einem Schauspieler zu tun, der irgendein Buch aufgedrückt bekommen hat, (...) sondern ich besetze meine Berufung. Das, was ich da machen soll, besetze ich eben in einer gewissen Form. (...) Und das ist ein ganz wichtiges Thema, das zu beherrschen.“ (#00:31:40-7#)

Seine Arbeitsmotivation korrespondiert mit dieser Interpretation der eigenen Arbeitsrolle. Vorherrschend ist bei ihm das Motiv der finanziellen Absicherung.

„Wenn man zwei Kinder zu Hause hat (...) muss man zusehen, wie man das Geld ranschafft. Dann gibt es einen ganz banalen Grund. Es ist nun mal so in unserer Gesellschaft: **Man muss arbeiten, um Geld zu bekommen.**“ (#00:36:06-9#)

„Mir ging es immer ums Finanzielle, da bin ich ganz ehrlich. **Das soll ordentlich bezahlt werden.** Deshalb bin ich auch nie in die Richtung Projektleitung gegangen, weil ich dachte: Nein, ich will eigentlich an der Maschine bleiben. Und mir geht es nicht darum, wie ein Gockel durch die Gegend zu rennen.“ (#00:54:26-8#)

Weitere berufliche Motive wie Macht, Status, Sinn sowie intrinsische, auf den Arbeitsinhalt bezogene Beweggründe sind bei ihm nachgeordnet.

„Ich bin kein Entwickler, ich bin kein Mathematiker, sondern ich komme als Ingenieur mit wenig Mathematik aus. (...) das kann erfüllend sein und Spaß machen, wenn man sagt: Okay, jetzt transportiere ich also meine reale Welt ins Digitale. Nichts anderes ist das ja, was heute unter Digitalisierung beschrieben wird: Die reale Welt zu übersetzen in Null und Eins. **Das kann Spaß machen, das kann aber auch sehr nervtötend sein. Man muss da einen Mittelweg finden.**“ (00:45:38-1#)

Das Leitmotiv der finanziellen Absicherung ist bei ihm gepaart mit einem „protestantischen Arbeitsethos, volle Pulle“ (#00:47:19-0#), das er aus seinem Elternhaus – beide Eltern waren Beamte – übernommen hat.

„**Leben heißt nicht, jemand anderem auf der Tasche zu liegen. Das ist ein protestantisches Arbeitsethos für mich, und das bekommt man von Zuhause mit, durch Vorleben.**“ (#00:48:10-4#)

Die Krisenfestigkeit dieser klaren Arbeits- und Lebensgestaltung wurde biografisch zwei Mal auf die Probe gestellt: durch eine längere Krankheit und durch die Corona-Pandemie.

Aufgrund einer Erkrankung mit einer langen Genesungsphase war er vor zehn Jahren mehrere Monate krankgeschrieben.

„... **die schwere Krankheit, die hat es noch mal ganz klar gezeigt: wo sind meine Grenzen? Und nicht nur bei der Arbeit, sondern auch privat.**“ (#00:58:54-0#)

„Ich bin bei meiner Arbeit teilweise über Grenzen gegangen, die ich eigentlich gar nicht wollte, indem ich so was übergangen habe.“ (#00:59:10-4#)

„Überforderung, auch privat, weil ich für die Kinder da sein, für die Frau da sein wollte.“ (#00:59:34-4#)

Inzwischen nimmt sich der Befragte regelmäßig Zeit für persönliche Auszeiten, um bewusst zu sich zu kommen und sich zu regenerieren.

*„Mehr darauf zu achten, dass ich morgens und abends wieder ins Gleichgewicht komme.“
(#00:59:48-4#)*

*„Immer nach dem Aufstehen und abends Zeit für sich nehmen - und zwar wirklich nur für sich.“
(#01:00:02-5#)*

„Also man muss einfach mal Sonntag haben in der Woche. Der Herrgott hat auch am siebenten Tag geruht, also den siebenten Tag muss man irgendwie hinbekommen, und das wirklich ernst nehmen. Das heißt: nicht daddeln, auch nicht einkaufen gehen, weil es plötzlich offen ist, sondern wirklich versuchen, mal einen Tag lang auch Abstand zu bekommen.“ (#01:01:39-5#)

„... man braucht mehr Zeit zur Regeneration. Wenn man den Output halt hält, dann braucht man mehr Zeit zur Regeneration.“ (#01:06:08-7#)

Auch sein protestantisches Arbeitsethos hat sich seitdem etwas relativiert. Er ist hat seine innere Anspruchshaltung gelockert, und sein Blick auf sich selbst wirkt mitfühlend und humorvoll.

*„Ich bin in gewisser Weise wieder zurück, aber natürlich in abgewandelter Form. Ganz klar. Ich finde, ich bin viel lockerer, weil ich weiß: es ist sowieso nicht alles immer zu schaffen.“
(#01:02:07-8#)*

*„Da ist weniger innerer Preuße, ich gehe sozusagen liebevoller mit dem inneren Preußen um.“
(#01:02:23-0#)*

„Ich sag einfach: Komm, lass locker. Lass den Knochen einfach mal ein bisschen locker und triff dich zu so einem Interview. Die Welt geht deshalb auch nicht unter.“ (#01:02:52-8#)

Aufgrund seiner Vorerkrankung hat er die akute Phase der Corona-Pandemie ausschließlich im Homeoffice verbracht. Die damit verbundene räumliche Entgrenzung von Arbeit und Privatleben sowie die Rollendiffusion bewertet er rückblickend als negativ.

*„Das hat die ganze Pandemie und dieses Homeoffice nämlich zum fast zum Bersten gebracht, weil da eine gewisse Irritation entstand, weil diese Kenntnis des Rollenspiels nicht vorhanden ist als wesentlicher Bestandteil von Gesellschaften, also wie eine Gesellschaft (unter diesen Sonderbedingungen einer Pandemie) funktioniert, wie die Individuen sich sozial miteinander verhalten.“
(#00:31:40-7#)*

Seit die Arbeit im Unternehmen durch die Impfungen gegen eine Covid-Infektion wieder möglich ist, arbeitet er ausschließlich dort. Arbeit im Homeoffice vermeidet er.

„Ich hasse es, privat am Rechner zu sitzen oder am Smartphone oder Sonstiges.“ (#00:45:38-1#)

Synopse X-M-1: Dieses Muster einer bewussten, krisenfesten und reflektierten Trennung von Arbeit und Privatleben ist im Fall des Befragten X-M-1 an mehrere, miteinander korrespondierende und sich gegenseitig stabilisierende Faktoren gebunden. Der Befragte lebt in einer modernisierten Form des traditionellen männlichen Familienernährer-Modells: seine Ehefrau arbeitet zwar ebenfalls, aber für die finanzielle Absicherung der Familie ist hauptsächlich der Befragte verantwortlich. Diese Verantwortung nimmt er an und er beschreibt sie auch als Prämisse seiner Berufswahl („arbeiten, um Geld zu verdienen“). Diese Motivation wird durch ein dazu passendes Arbeitsethos („mein innerer Preuße“) stabilisiert. Die Arbeit ist für ihn die Erfüllung einer vorgegebenen Rolle, in die er bewusst schlüpft und die er nach Feierabend ablegt. Die Krise durch eine schwere Erkrankung stellt dieses Modell nicht grundsätzlich infrage, sondern führt zu mehr Achtsamkeit beim Ausfüllen beider Bereiche: etwas weniger Perfektionismus in der Arbeit („den

Knochen mal lockerlassen“) und mehr bewusste Regeneration im Privatleben (*„morgens und abends ins Gleichgewicht kommen“*).

Fall X-M-1 auf einen Blick:

Kategorie	Ausprägungen Befragter X-M-1 (Mann)
Arbeitszeit	Vertraglich geregelte Wochenarbeitszeit (40 w/h an 4 Tagen) Erfassen und zeitlicher Ausgleich von Überstunden
Tätigkeit	IT-Beratung in der Energie-Branche
Arbeitsbelastung	Hoch, verdichtet, komplexe Aufgaben
Status Arbeit	Externer Mitarbeiter; subjektiv: klar definierte Rolle
Arbeitsmotive	finanzielle Absicherung, kaum intrinsisch motivierte inhaltliche Aspekte
Arbeitsethos	Pflichterfüllung, finanzielle Selbständigkeit
Digitalisierung	Die Digitalisierung ist das Kerngeschäft seiner Beratungstätigkeit – das findet er von der Sache her interessant, aber auch „nervtötend“. Privat vermeidet er digitalisierte Kommunikation.
Homeoffice	Während der akuten Corona-Pandemie krankheitsbedingt nur im Homeoffice. Nach der akuten Pandemie-Phase wird eine zeit-räumliche Vermischung der Lebenssphären abgelehnt und bewusst vermieden
Status Familie	Zum Befragungszeitpunkt arbeiten der Befragte und seine Partnerin beide in Vollzeit und die Einkommen sind vergleichbar
Arbeitsteilung Familie	Verantwortung für Kinder und Hausarbeit lagen in der Familienphase zum größten Teil bei der Partnerin. An einem arbeitsfreien Tagen in der Woche hat er die Verantwortung dafür voll übernommen. Zum Befragungszeitpunkt sind die Kind ausgezogen und es bestehen keine familiären Verpflichten mehr
Freizeit	bewusst gestaltetes Gegengewicht zur Arbeit, d.h.: Regeneration, Zeit für sich nehmen, zu sich kommen, keine Nutzung digitaler Tools, wenig Konsum, nicht durchgetaktet sein
Verhältnis Arbeit zu Privatleben	4:3 Modell: 4 Tage (jeweils 10 Stunden) arbeiten, drei Tage frei
Arbeits- und Lebensgestaltung	reflektierte Segmentation, klare Trennung von Arbeit und Privatleben
Entwicklung Lebensgestaltung	stabil, krisenfest

Fall X-W-2: „Changing Identity“: Vom Global Partner im „goldenen Käfig“ zum Coach am See

Kurzvorstellung: Die Befragte X-W-2 ist Mitte 50 und gehört der Generation X an. Sie lebt in einer mittelgroßen deutschen Stadt, sie ist verheiratet und kinderlos und ihr Ehemann lebt beruflich bedingt in einer anderen Stadt. Sie hat ein sozialwissenschaftliches Fach studiert, danach promoviert und sich anschließend in einer global agierenden Personalberatung auf Partner-Level etabliert. Sie war in der Personalberatung rund 20 Jahre lang hoch arbeitszentriert und international mobil tätig. Vor drei Jahren hat sie gekündigt und sich als Coach mit einem eigenen Büro an ihrem Wohnort selbständig gemacht. Ihre Arbeitszeit hat sie seitdem radikal reduziert und vorrangig nach ihren persönlichen Bedürfnissen ausgerichtet.

Muster der Arbeits- und Lebensgestaltung: Ausbalancierte und selbstbestimmte Integration von Arbeit und Privatleben

Das Muster einer ausbalancierten und selbstbestimmten Integration der Lebensbereiche ist in diesem Fall das Ergebnis eines Veränderungsprozesses, der für die Befragte X-W-2 vor drei Jahren begonnen hat. Die meiste Zeit ihres Berufslebens hat die Befragte ihr Leben konsequent nach den Erfordernissen ihrer Karriere ausgerichtet: sie erfüllte zuverlässig die herausfordernden Leistungsvorgaben ihres Arbeitgebers, sie arbeitete 60-Stunden-Wochen ohne festen Feierabend und arbeitsfreie Wochenenden durch, sie unternahm regelmäßig Interkontinentalflüge zu Kunden in den USA, sie arbeitete in der Woche bei den Kunden vor Ort und lebte in Hotels aus dem Koffer. Die Arbeits- und Lebensgestaltung entsprach während dieser Zeit einer arbeitszentrierten, in Teilen entgrenzten Segmentierung der Lebensbereiche.

*„Bei mir waren es **80 Prozent Arbeit, 20 Prozent Privatleben.**“ (#00:47:14-4#)*

„Ich bin jede Woche um vier Uhr morgens aufgestanden und nach X geflogen. (...) Das habe ich fast neun Jahre so gemacht.“ (#00:15:32-4#)

*„Ich habe mittags auch keine langen Pausen gemacht. **Mein Leben war extrem durchgetaktet.** Ich konnte noch nicht mal private Telefonate machen oder irgendwas.“ (#00:45:05-2#)*

*„**Am Wochenende habe ich meistens einen halben Tag gearbeitet.** (...) Die Beratung, bei der ich als Partnerin war, hatte eine sehr hohe Intensität des Arbeitens. (...) Die hatten das ganze Spektrum von HR-Solutions (...) und das hat alles sehr anstrengend gemacht.“ (#00:46:22-4#)*

Die extreme Ausrichtung ihres Lebens auf die berufliche Karriere führt sie auf ein biografisch schon früh ausgeprägtes Hochleistungs-Motiv zurück.

*„Ich glaube, das ist biographisch motiviert in meinem Fall. Ich hatte (...) nicht so eine stabile emotionale Grundversorgung als kleines Kind. Und deshalb habe ich immer gedacht: Ich muss leisten und **ich muss die Beste sein.** Es fiel mir auch total leicht. Also auch in der Schule: Ich musste gar nicht Hausaufgaben machen, ich habe es trotzdem hinbekommen. Aber trotzdem dachte ich immer, wenn ich mal nicht die Beste war: nächstes Jahr bin ich es wieder. **Ich habe diesen totalen Ehrgeiz.**“ (#00:18:55-5#)*

*„Ich war ja im Studium **drei Jahre in den USA** (...) und dann im Zentrum des Individualismus, in XY, **wo es fast nur um Geld geht und Jobs.** (...) Das hat mich schon sehr geprägt. Und ich bin wieder gekommen mit einem starken Action-Fokus. Und ich hatte (...) damals gedacht: Strategieberatung. Und ich hatte da Interviews bei Strategieberatern, und da habe ich aber gemerkt: (...) da habe ich wahrscheinlich nicht die Chance, erfolgreich zu sein, weil ich zu wenig Business-Hintergrund habe, und da würde ich **meine Motivation, in so einen Hochleistungsbereich reinzugehen,** wahrscheinlich völlig überfordern. Und bei der Personalberatung hatte ich das Gefühl: ich*

kann da auch was einbringen, nämlich diese Fähigkeit, Menschen zu erkennen und so eine hohe Empathie, um die zu lesen. Und das musste ich dann ja auch machen, in einer relativ hohen Schlagzahl an Projekten.“ (#00:29:49-5#)

Begleitet wird ihr ausgeprägter Leistungswille von einem strengen Arbeitsethos: sie legt großen Wert auf Sorgfalt und Qualität.

„Ich glaube, dass ich einen sehr hohen Leistungsdruck habe, **dass ich auch viel im Detail unterwegs bin**. Ich habe hier gerade noch einen Report durchgelesen, den ich gestern Abend schon einmal durchgelesen hatte, und den habe ich mir jetzt noch mal ausgedruckt, um zu gucken, ob ich noch was finde.“ (#00:16:11-1#)

„**Ich bin auf jeden Fall sehr sorgfältig und viel sorgfältiger als andere Menschen**. Ich lege einfach mehr Wert darauf. **Ich komme halt auch aus einem akademischen Umfeld, wo man gute Texte schreiben musste** und das nicht einfach nur so hinrotzt.“ (#00:16:52-9#)

Daneben gibt es ein weiteres, stark intrinsisch geprägtes Motiv, das sich auf den Arbeitsinhalt der Beratung bezieht: Sie unterstützt gern andere Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung. Beide Motive konnte die Befragte X-W-2 im Feld der Personalberatung über einen längeren Zeitraum relativ gut kombinieren.

„Ich wollte immer gern Menschen entwickeln, deshalb wollte ich ja ursprünglich (...) gerne Professorin werden. (...) **Mein Motiv ist immer gewesen: ich möchte gerne anderen etwas vermitteln oder die auch beruflich weiterentwickeln**. (...) Und ich glaube auch, dass ich darin richtig gut bin, weil: ich kann Leute gut lesen. Ich kann Leute sehr schnell verstehen.“ (#00:26:35-3#)

„Nach wie vor glaube ich, dass eine gute Besetzung von Führungspositionen einen 100-prozentigen Unterschied für Firmen macht. (...) **Es ist für mich schön zu sehen, wenn die Kandidaten glücklich sind in ihren Jobs**, und wenn ich Kontakt zu denen halte, und wenn wir uns wiedersehen und wenn wir dann zusammenarbeiten. Das gibt mir auch Sinn, es gibt mir auch Anerkennung und es gibt mir auch eine Verbindung zu anderen.“ (#00:37:29-6#)

Die in ihrer Branche schon früh einsetzende Digitalisierung hat allerdings insbesondere diese intrinsische Arbeitsmotivation nach und nach immer mehr beeinträchtigt und sorgte für neue Belastungen.

„Und das hat aber auch an Reiz verloren, immer mehr, als es immer digitaler wurde. **Und bei uns wurde es schon deutlich früher digital – fünf, sechs Jahre vor Corona. Also ich hatte Tage, wo ich nur digital gearbeitet habe**. Ich habe meine Firma ja dann tatsächlich überzeugt, dass sie für mich in YZ ein Büro eröffnen. (...) **Ich war also aufgrund meines Standortes schon viele Jahre super-digital unterwegs**.“ (#00:29:49-5#)

„Auf der einen Seite musstest du (durch die Digitalisierung) nicht so viel reisen. Auf der anderen Seite hast Du diese Möglichkeit verloren, Menschen wirklich zu begegnen. **In diesem digitalen Modus – das kostet so viel Kraft. Und wenn du dann so getaktet bist, dass du gar keine Pausen dazwischen hast, dann bist du nach so einem Tag einfach völlig ausgesaugt**. Und da habe ich gemerkt, dass mir der Job selbst auch immer weniger Spaß machte, weil er nur noch wenig von dieser Begegnung hatte.“ (#00:32:20-9#)

„**Mobiltelefone und diese ganze 24/7-Mentalität haben für Abgrenzungs-Probleme gesorgt**. (...) In der Zeit, wo das so aufgekommen ist, haben sich die Kunden echt schlecht abgegrenzt, weil die dann auch am Wochenende oder an Feiertagen gearbeitet haben. Und die haben das dann auch von uns erwartet. Ein Erlebnis werde ich nicht vergessen: Wir sollten einen Pitch machen,

die Anfrage hatten sie uns am 23. Dezember geschickt, und wir sollten dann am 3. Januar pitchen, und das Projekt war halt so ein 250-Personen-Assessment-Projekt. Wo du denkst: Na super: das war's jetzt mit Weihnachten.“ (#00:50:01-0#)

Als bei ihr vor einigen Jahren länger andauernde gesundheitliche Probleme auftraten, beschloss sie, aus dem „goldenen Käfig“ der Beratung auszubrechen und sich als Beraterin selbständig zu machen.

„Und danach bin ich krank geworden. (...) Also spätestens da habe ich mir gesagt: du musst jetzt nicht mehr so viel reisen, weil ich es auch schlichtweg nicht mehr so gut konnte. Ich reise jetzt schon noch, alle zwei Monate. (...) Ich bin körperlich wieder fit (...), aber **ich habe eindeutige Anzeichen, wenn ich Stress habe.**“ (#00:15:32-4#)

„**Wenn man erst mal in so einem Laden drinsitzt, ist das ein goldener Käfig. Dann ist es super schwer, von selbst auszusteigen.** Ich kenne bis heute keinen, der gekündigt hat, ohne dass er anderen Job hatte. (...) Das ist einfach zu attraktiv, da zu bleiben (...). Aber das kann ich wiederum als Typ nicht – das wusste ich, da kenne ich mich zu gut. (...) **Ich musste mir also selber einen Rahmen geben, der für mich angemessener ist, wo ich nicht mehr in die Versuchung komme, mich noch mal so über meine Kräfte zu verausgaben.**“ (#00:06:08-6#)

Die Befragte bewertet diesen Wechsel in die Selbständigkeit überwiegend positiv und sie beschreibt den Veränderungsprozess rückblickend als eine sinnstiftende Rückbesinnung auf ihr intrinsisch leitendes Arbeitsmotiv.

„Jetzt ist Zeit, das Leben anders zu gestalten. Ich will sukzessive stärker hin in Richtung Coaching gehen. Aber auch da würde ich nicht eine Sitzung nach der anderen mehr machen, sondern auch Pausen machen. (...) **Ich sehe es so, dass diese gesundheitlichen Komponenten mir jetzt so ein bisschen den Weg zeigen zu dem, was sowieso angesagt war, was ich eigentlich auch schon länger wollte, aber immer dachte: ich muss noch ein bisschen, ich muss noch ein bisschen.**“ (#00:15:32-4#)

„Und deshalb versuche ich das jetzt auch **neu zu justieren: qualitativ intensiver zu beraten und eben auch mehr Coaching zu machen für berufliche Veränderungsprozesse. Das macht mir wirklich Spaß.** Und ich glaube auch, dass ich darin richtig gut bin.“ (#00:26:35-3#)

„Da gibt es ein tolles Buch, darin geht es um **Changing Identity, also darum, dass ein beruflicher Wechsel nicht nur ein beruflicher Wechsel ist, sondern oft auch wirklich eine persönliche Entwicklung, in eine andere Lebensidentität** oder in eine, die schon immer in dir war, die jetzt aber stärker rauskommt.“ (#00:55:14-6#)

„Also **meine Idee ist: Gutes zu tun, anderen zu helfen in ihrem Werdegang,** (...) das möchte ich jetzt mehr machen. Was auch bedeutet: so ein Stückchen zurückgeben.“ (#00:51:24-3#)

Der berufliche Wechsel hat ihre Arbeits- und Lebensgestaltung auch in zeitlicher Hinsicht stark verändert: Sie arbeitet seitdem maximal sechs Stunden am Tag und beschreibt das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben als ausgeglichen mit einem Verhältnis von 60 Prozent Arbeit und 40 Prozent Privatleben.

„Also ich sitze morgens um 10:00 Uhr das erste Mal am Computer für maximal eine Stunde und dann mache ich Pause bis 14:00 Uhr. (...) Und dann arbeite ich so zwischen 14:00 und 19:00 Uhr.“ (#00:10:09-1#)

„Das ist einfach so mein Biorhythmus, (...) dann schlafe ich halt auch bis um 09:00 Uhr und dann frühstücke ich schön.“ (#00:10:51-3#)

*„Ich wohne hier auch, weil ich unbedingt im See schwimmen gehen will im Sommer. (...) Und da ich viel mit US-Kunden arbeite, ist es okay, wenn ich erst ab 14:00 Uhr erreichbar bin.“
(#00:11:41-1#)*

Der Wechsel zwischen der Privatwohnung und ihrem Büro sowie die klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben sind ihr dabei wichtig.

„Also mir ist es wichtig, irgendwo hinzugehen. Wenn ich nur zu Hause sitze, fühle ich mich nicht wohl.“ (#01:00:05-7#) „Man hat noch mal so ein anderes Ambiente im Büro.“ (#01:01:28-5#)

Ein Thema, das sie gegenwärtig stark beschäftigt, ist ihre soziale Zugehörigkeit. Als Selbstständige mit einem eigenen Büro ist sie nicht mehr eingebettet in eine Organisation mit all den dazugehörigen Unterstützungsfunktionen. Hinzukommt, dass ihr Ehemann seine Arbeit in einer anderen Stadt noch nicht aufgeben will. Sie ist gegenwärtig ganz auf sich gestellt und will sich nun vor Ort ein neues berufliches Netzwerk aufbauen, das sie auch sozial trägt.

„Mir fehlt jetzt in diesem Setting definitiv die Zugehörigkeit. (...) Ich habe deutlich den Unterschied gemerkt, als ich aus dieser großen Organisation raus bin und mir das hier so selbst schaffen musste. (...) Ja, und (...) jetzt im Coaching noch mehr Connectivity aufzubauen, ist ja an sich auch erst mal immer eine Einzel-Show.“ (#00:43:55-2#)

*„Mein Wunsch wäre (...), **eine Connectivity zu schaffen, wo ich mich mit Menschen regelmäßig treffe.** (...) Deshalb habe ich das Büro hier gemietet, so dass nicht ich irgendwo hindüsen muss, sondern viel zu mir kommt.“ (#01:04:16-2#)*

„Mein Mann (...) hat noch total viel Drive und so ein ganz großes Bedürfnis nach Anerkennung“ (#00:38:27-1#) „und er möchte auch noch mehr Geld verdienen. (...) Und ich finde, du kannst supergut auch mit deutlich weniger Geld leben und hast dann ganz andere Vorteile. (...) Aber er möchte bis 70 arbeiten.“ (#00:39:24-6#)

Synapse: Das Muster einer ausbalancierten und selbstbestimmten Integration von Arbeit und Privatleben hat sich im Fall der Befragten X-W-2 infolge einer Krise entwickelt. Aufgrund gesundheitlicher Probleme hat sie eine sehr arbeitszentrierte und entgrenzte Lebensgestaltung aufgegeben, um danach (finanziell gut abgesichert) als Selbstständige deutlich weniger zu arbeiten, die Arbeitszeiten selbst zu bestimmen und inhaltlich stärker ihren intrinsischen Motiven nachzugehen. Die Befragte richtet das Ausmaß und die Intensität der Arbeit nun nach ihren gesundheitlichen Grenzen und ihren persönlichen Neigungen aus, und sie trennt Arbeit und Privatleben deutlich voneinander.

Fall X-W-2 auf einen Blick:

Kategorie	Ausprägungen Befragte X-W-2 (Frau)
Arbeitszeit	selbstbestimmt, 6 Stunden pro Tag, 5 Tage die Woche (30 w/h), arbeitsfreie Wochenenden, wenige Dienstreisen im Jahr
Tätigkeit	exklusive Beratungsdienstleistung (digital und in Präsenz) in einem eigenen Büro
Arbeitsbelastung	mittel, gut ausbalanciert
Status Arbeit	Selbständig
Arbeitsmotive	inhaltlich-intrinsisch: Klienten durch Beratung und Coaching bei der beruflichen Entwicklung unterstützen
Arbeitsethos	Sorgfältig arbeiten, hohe Qualität liefern
Digitalisierung	Sie bevorzugt persönliche Begegnungen in Präsenz. Sie nutzt zwar die Vorteile der Digitalisierung (weniger Dienstreisen), empfindet aber eine rein digitale Zusammenarbeit als kraftraubend und übergriffig.
Homeoffice	zeit-räumliche Vermischung der Lebenssphären wird abgelehnt
Status Familie	verheiratet, keine eigenen Kinder, finanziell unabhängig und abgesichert
Arbeitsteilung Familie	nicht notwendig, die Ehepartner leben an zwei Orten
Freizeit	bewusst gestalteter Freiraum, d.h.: Zeit für sich nehmen, sich erholen, Ausgleichssport treiben, eigenen Neigungen folgen, selbst gewählte Fachliteratur lesen
Verhältnis Arbeit zu Privatleben	60 % Arbeit, 40 % Privatleben, deutliche Trennung der Lebensbereiche
Arbeits- und Lebensgestaltung	Ausbalancierte und selbstbestimmte Integration, d.h. das Ausmaß und die Intensität der Arbeit wird mit Blick auf die gesundheitliche Belastbarkeit abgestimmt, die Arbeitsinhalte werden nach den persönlichen Neigungen ausgerichtet
Entwicklung Lebensgestaltung	Entwicklungsprozess von einer arbeitszentrierten Entgrenzung der Lebensbereiche hin zu einer ausbalancierten und selbstbestimmten Integration von Arbeit und Leben, stabil

Fall Y-W-3: „Wenn man stehenbleibt, würden die Züge einfach ohne einen weiterfahren“

Kurzvorstellung: Die Befragte Y-W-3 ist Anfang 40 und gehört der Generation Y an. Sie hat ein geisteswissenschaftliches Fach an einer Universität studiert und in diesem Fach promoviert. Sie arbeitet als stellvertretende Teamleiterin in einer Forschungsorganisation. Sie ist Mutter eines Schulkindes, sie ist geschieden, und die Eltern teilen sich einvernehmlich die Verantwortung für das gemeinsame Kind. Beide Eltern wohnen im selben Stadtteil einer Großstadt, und das Kind lebt je eine Hälfte der Woche bei der Mutter und die andere Hälfte der Woche beim Vater.

Muster der Arbeits- und Lebensgestaltung: Ambivalente Trennung von Arbeit und Privatleben

Die Befragte Y-W-3 hat sich beruflich im Bereich Wissenschaftsmanagement etabliert. Als stellvertretende Teamleiterin mit einer leicht reduzierten Vollzeit-Stelle, die 35 Wochenarbeitsstunden entspricht, steht sie finanziell auf eigenen Beinen. Sie arbeitet in einem Gleitzeit-Modell, so dass sie ihren Alltag an den Tagen, an denen das Kind bei ihr lebt, flexibel gestalten kann. Auch der Vater des Kindes ist Akademiker und kann als Festangestellter seine Arbeitszeit flexibel gestalten. Subjektiv empfindet die Befragte ihre Arbeits- und Lebensgestaltung als eine Trennung beider Lebensbereiche, wobei sie die Arbeit zeitlich mit 70 Prozent und das Privatleben mit 30 Prozent gewichtet.

Im Verlauf des Interviews entsteht dann der Eindruck, dass eine gemeinsame, geteilte Elternschaft nicht in gleicher Weise entlastet wie ein Ehepartner, der dem anderen Partner in einem gemeinsamen Haushalt den Rücken freihält, wie es Frauen bei einer traditionellen familialen Rollenteilung für Männer tun (vgl. Fall X-M-1). Trotz leicht reduzierter und flexibler Arbeitszeiten sowie Möglichkeiten der Kinderbetreuung durch Schule, Hort und geteilte Elternschaft fühlt sich die Befragte durch die „Gesamtheit der Pflichten“ stark gefordert – so stark, dass sie sich manchmal sorgt, sozial abgehängt zu werden, wenn sie den Pflichten in allen Lebensbereichen nicht mehr kontinuierlich nachkommt.

„Dass man den in so vielen Lebensbereichen liefern muss, auch im Privatleben. (...) so viele verschiedene Anforderungen, die sich manchmal widersprechen. Das finde ich eher anstrengend.“ (#00:36:14-2#)

„Ich habe das Gefühl, schnell den Anschluss zu verlieren, wenn man nicht immer weitermacht. Man schafft seine Arbeit und man schafft seine freundschaftlichen Verbindungen und eine gute Mutter zu sein und Geschenke und Kuchen und – was weiß ich nicht alles. Das schafft man alles aber auch nur, wenn man immer im Rollen bleibt. Weil: wenn man stehenbleibt, würden die Züge einfach ohne einen weiterfahren.“ (#01:08:00-4#)

Diese Äußerungen stehen im Kontrast zur Bewertung der beruflichen Arbeitsbedingungen, die bei ihr überwiegend positiv ausfallen. Die Befragte kann flexibel in Gleitzeit arbeiten und seit der Corona-Pandemie kann sie selbstgewählt an zwei bis drei Tagen in der Woche im Homeoffice arbeiten. Den Arbeitsauftrag ihrer Organisation findet sie gesellschaftlich sinnvoll und nützlich, und die Arbeit selbst macht ihr Spaß und sie wird sozial anerkannt.

*„Wenn ich dann erst mal am Arbeiten bin, entsteht schon auch immer so eine Art **Flow**, weil mir einfach die Sachen, die ich da mache, wichtig sind. Und weil ich mir auch mit den Jahren immer mehr **Freiraum** erarbeitet habe, so dass ich Sachen auch **selbstständig** bearbeiten kann. Das macht mir schon auch oft **Spaß**.“* (#00:40:36-2#)

*„Bei der Promotion war die intrinsische Motivation sehr groß, aber der Sinn war vielleicht gar nicht so groß, weil man da so vor sich hinforscht, die Welt auch nicht verändert, sondern man hatte ja selbst eigentlich viel mehr davon als die Welt da draußen. (...) Umgekehrt ist es jetzt weniger intrinsisch, aber **wir machen etwas sozial total Sinnvolles**.“* (#00:41:30-5#)

„Und (unsere Arbeit hat einen) **konkreten Nutzen** und **wir kriegen auch ganz viel positives Feedback von den Leuten, die da beteiligt sind.**“ (#00:41:38-1#).

Arbeit hat für die Befragte darüber hinaus auch den entlastenden Effekt, sich gesellschaftlich und sozial eingebunden zu fühlen. Die Arbeit strukturiert ihre Woche und sorgt so für Rhythmus, Stabilität und soziale Verbundenheit.

„Man hat so das Gefühl: **das machen die anderen Leute auch und man gehört irgendwie zu einem sozialen Zusammenhang** (...) und dann vor Ort (...) trifft man vielleicht jemanden aus einer ganz anderen Abteilung (...) und erzählt sich kurz, (...) dass gerade Stau war (...) wie auch immer. Und man bleibt so auch mit den Kolleginnen aus den anderen Abteilungen in Kontakt: vielleicht ist man zum Mittagessen verabredet oder man holt sich etwas zum Mittagessen in der Nähe. (...) Also insgesamt ein **Gefühl der Verbundenheit mit der Welt.**“ (#00:07:34-8#)

„Das finde ich manchmal schon auch hilfreich bei dem Ganzen, dass man morgens wirklich nicht jeden Tag aufs Neue überlegt, ob man jetzt im Dunkeln aufstehen will und in dem Regen rausgehen will, weil: man muss einfach.“ (#00:31:34-7#)

„(Die Arbeit) gibt natürlich auch viel **Struktur und Stabilität**. In einer Zeit zwischen zwei Jobs habe ich gemerkt, dass einem diese Struktur dann auch ganz schnell wieder fehlt, wenn man sie nicht hat.“ (#00:35:49-1#)

„Ich habe gemerkt, dass (...) **es mir einfach guttut, ins Büro zu fahren**, und ich versuche in der Woche immer zwei, drei Mal die Woche ins Büro zu fahren.“ (#00:05:34#)

„Wenn ich dann nach Hause fahre, **ist auch das Gefühl da: die Arbeit ist jetzt erledigt.**“ (#00:07:34-8#)

Die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten, bewertet sie im Vergleich dazu eher negativ. Das Arbeiten im Homeoffice verführt ihrer Erfahrung nach dazu, ohne Pausen durchzuarbeiten, nebenbei am Laptop Mittag zu essen und sich im Endeffekt übermäßig zu erschöpfen. Sie findet das unbefriedigend.

„Gerade in der Corona Zeit, war das ganz oft so, **dass ich durchgearbeitet habe und dann gedacht habe: Okay, um vier muss ich jetzt aber auch mal Schluss machen. Dann habe ich mich aufs Sofa gelegt und bin da zwei Stunden liegen geblieben.** Also das habe ich natürlich nicht als Arbeitszeit aufgeschrieben, aber irgendwie sind es ja trotzdem zwei Stunden, die man nicht für was anderes nutzt, weil man so platt ist, dass man sich erst mal erholen muss.“ (#00:19:50-8#)

„Und Zuhause koche ich dann hier, dann stehen die Nudeln noch neben dem Laptop, weil ich sie natürlich nicht sofort aufräume und **man fühlt sich so eingebuddelt.**“ (#00:07:34-8#)

„**Ich bin unbefriedigt nach so einem Homeoffice-Tag.**“ (#00:09:58-1#)

In ihrem Team wird die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten, unterschiedlich bewertet. Einige bevorzugen die Arbeit im Homeoffice, um sich lange Anfahrtswege zu ersparen. Die Zusammenarbeit und der soziale Zusammenhalt seien dadurch erschwert, so die Erfahrung der Befragten Y-W-3. Sie hat darum für das Team eine feste Referatsrunde mit Anwesenheitspflicht vorgeschlagen.

„**Viele haben gesagt, sie würden gerne gar keine Anwesenheitspflicht haben.**“ (#00:11:34-3#)

„Zwei meiner Kolleg:innen wohnen ziemlich weit weg. (...) Wenn sie nicht müssen, kommen sie nicht ins Büro. Kann ich auch verstehen, ist aber schade. (...) Bei den anderen beiden Referent:innen (...) hat die eine gerade angefangen und hat dann versucht, anfangs fast jeden Tag da zu sein, um die Leute auch kennenzulernen. (...) **Bei uns in der Abteilung ist es eben schon so, dass wir uns sehr selten persönlich sehen. Selbst wenn man in die Geschäftsstelle kommt, ist ja nicht gesichert, dass der oder die andere dann auch an dem Tag (da ist).** (...) Auf meine Initiative hin haben wir jetzt immerhin **alle zwei Wochen eine Referatsrunde vor Ort**, so dass wir uns alle mal sehen. (#00:13:58-2#)

Um im Büro zu arbeiten, nimmt sie selbst lange Anfahrtswege in Kauf, und sie sieht auch die damit verbundenen Nachteile.

„Ich habe schon manchmal das Gefühl, dass ich denke: Na, du arbeitest doch nur 35 Stunden, sieben Stunden am Tag. Es kann doch nicht sein, dass mich das so stresst. (...) Wenn man jetzt aber bedenkt: normalerweise macht man ja schon eine halbe Stunde Pause, dann fährt man noch insgesamt über eine Stunde hin und zurück, dann sind es schon neun Stunden – und dann klingt das schon mal anders.“ (#00:24:44-1#)

Das Gefühl des Gestresst-Seins, das im Interview an mehreren Stellen thematisiert wird, hängt für die Befragte Y-W-3 mit der Gesamtheit der Anforderungen in allen Lebensbereichen zusammen. Hier spielt der subjektive Eindruck, immer funktionieren zu müssen und keine freie Zeit für sich zu haben, eine wichtige Rolle.

„Wonach ich immer auf der Suche bin, sind auch mal so Stunden, in denen wirklich gar nichts zu tun (ist). (...) **Freizeit wäre ja eher: Ich habe gar nichts zu tun. Und irgendwie hat man ja doch fast immer was zu tun.** Man hat ja dann selber seine eigene private To-do-Liste und dann steht da: Einkaufen, Wohnung saubermachen, bestimmte Pläne machen – man muss ja auch Verabredungen und so weiter einplanen – **und das sind so viele Sachen, dass ich ganz selten das Gefühl habe, richtig freie Zeit zu haben.**“ (#00:27:34-9#)

„Weniger, dass ich jetzt denken würde: Die Arbeit nimmt so viel Raum in meinem Leben ein. **Es ist eher das So-durchgetaktet-Sein.**“ (#00:34:40-2#)

Der subjektiv empfundene Stress entsteht also im Zusammenspiel der Anforderungen aus beiden Lebensbereichen, die für sich genommen jeweils positiv besetzt sind. Sie arbeitet gern und ist zufrieden mit ihrer beruflichen Tätigkeit, und sie ist gern Mutter und betreut und erzieht ihr Kind gerecht geteilt mit dem Vater. Dennoch haben bestimmte Aspekte des Lebens zu wenig Raum.

„**Die Gesamtheit der Pflichten (...) grätscht hinein in ein Gefühl von Selbstbestimmung, Selbstentfaltung, Lust auch irgendwie. Manchmal kommt schon das Fröhlich-Sein, das Unbeschwert-Sein, das Sorglos-Sein zu kurz.**“ (#01:06:38-2#)

Das Gefühl mangelnder Selbstentfaltung hängt in ihrer Wahrnehmung auch mit ihrer Tätigkeit als Wissenschaftsmanagerin zusammen, die sie als einen beruflichen Kompromiss empfindet. Sie hat diese Stelle angenommen, weil sie als alleinstehende Frau durch die unbefristete Stelle finanziell gut abgesichert ist. Ihre intrinsischen Motive lassen sich in diesem Rahmen nur eingeschränkt erfüllen, aber sie sieht gegenwärtig keine berufliche Alternative. Diese Einschätzungen führen zu einer ambivalenten Gesamtbewertung.

„**Den Anteil der Zeit in meinem Leben, in dem ich aus innerem Antrieb handele, würde ich schon gerne erhöhen.** Und ich glaube, dass es manchmal auch so ist, dass es gar nicht an den Sachen per se liegt, die ich machen muss. (...) dass viele davon mich jetzt nicht total stören, sondern dass ich gerade keine Wahl habe. **Das muss jetzt gemacht werden, ob ich will oder nicht.** Und das finde ich stressig, dass man keine Wahl hat. (#00:30:53-8#)

*„Also das ist viel weniger intrinsisch, sondern erst mal, weil man natürlich Geld braucht. Also ich habe gar keinerlei Rücklagen, Vermögen oder irgendwas, wovon ich sonst leben könnte, sondern ich lebe von dem Arbeitslohn. (...) Trotzdem hat man ja noch die Wahl, was genau man arbeitet und **da gibt es schon auch Anteile an intrinsischer Motivation.**“ (#00:40:36-2#)*

Andererseits begünstigt die beschränkte intrinsische Arbeitsmotivation eine klare Trennung der Lebensbereiche im Rahmen ihrer Arbeits- und Lebensgestaltung.

*„Als ich das Angebot hatte, meine Arbeitszeit frei zu wählen, also zwischen 75 und 100 Prozent, habe ich natürlich überlegt: Was will ich jetzt? Und ich würde schon sagen, dass ich Angst vor 100 Prozent habe, **weil ich finde, dass diese sieben Stunden relativ viel Raum einnehmen und dass ich der Arbeit nicht unbedingt mehr Raum geben will.** Von daher passt das Verhältnis, wie es im Moment ist, gut, weil es ja auch bewusst gewählt ist.“ (#00:34:09-1#)*

Im Interview taucht diese Ambivalenz auch in ihrer Antwort auf die Frage nach ihrem Arbeitsethos auf. Einerseits beschreibt sie sich als pflichtbewusst, andererseits würde sie gern entspannter sein, aber Letzteres ist mit einem schlechten Gewissen verbunden.

*„Ich finde, dass im Privaten dann auch mal Schluss sein muss. **Man kann ja sehr diszipliniert und pflichtbewusst sein, aber da muss es auch wieder Räume geben, in denen es nicht so ist.** Aber ich glaube, dass das schlechte Gewissen daher kommt. Also, ich erlaube mir das zwar ... (#01:01:38-0#) „... auch mal den Schlendrian, nicht unbedingt in der Arbeit, aber im Privatleben – **aber nicht ohne schlechtes Gewissen.**“ (#01:01:43-7#)*

Synapse: Die Befragte Y-W-3 hat sich beruflich erfolgreich etabliert: Ihre stellvertretende Leitungsposition in einer Forschungsorganisation entspricht ihrer beruflichen Qualifikation, und ihre 90-Prozent-Stelle ist unbefristet, so dass sie finanziell abgesichert ist. Ihre Tätigkeit empfindet sie als sinnvoll und sozial anerkannt, und sie lässt sich davon nicht übermäßig vereinnahmen. Die Rahmenbedingungen der Arbeit sind zeitlich und räumlich so flexibel, dass sie sich seit der Scheidung die Verantwortung für das gemeinsame Kind mit dem Vater gerecht teilen kann. All diese Faktoren erscheinen als günstige Voraussetzungen für eine konfliktarme Trennung von Arbeit und Privatleben. Dennoch bewertet die Befragte ihre Arbeits- und Lebensgestaltung eher ambivalent: die Gesamtheit aller Anforderungen aus beiden Lebensbereichen beschreibt sie als alleinstehende Frau als fordernd und einschränkend.

Fall Y-W-3 auf einen Blick:

Kategorie	Ausprägungen Befragte Y-W-3 (Frau)
Arbeitszeit	35 w/h, verteilt auf 5 Arbeitstage in der Woche, an 2 Tagen arbeitet sie im Homeoffice. Die Arbeitszeiten erfasst sie selbst.
Tätigkeit	Stellvertretende Teamleiterin und Referentin in einer Forschungsorganisation Sinnstiftende, sozial anerkannte Organisation, zufriedenstellende Tätigkeit
Arbeitsbelastung	Mittel bis hoch
Status Arbeit	Unbefristet angestellt
Arbeitsmotive	Finanzielle Absicherung, teilweise Erfüllung intrinsische Motive (sinnvolle, sozial anerkannte Tätigkeit)
Arbeitsethos	hoch
Digitalisierung	Mittel
Homeoffice	Zwei Tage Arbeit am Laptop im Homeoffice
Status Familie	Alleinverdienend, finanziell unabhängig vom früheren Ehemann
Arbeitsteilung Familie	Gerecht geteilte Elternschaft nach der Scheidung
Freizeit	Freizeit ist durch familiäre Verpflichtungen überwiegend durchgetaktet, es fehlt subjektiv an verantwortungsfreier Zeit
Verhältnis Arbeit zu Privatleben	70 % Arbeit, 30 % Privatleben, deutliche Trennung der Lebensbereiche
Arbeits- und Lebensgestaltung	Klar getrennte Lebensbereiche – ambivalente Bewertung der Ansprüche an voll erwerbstätige Mütter als alleinstehende Frau
Entwicklung Lebensgestaltung	Gegenwärtig stabil

Fall Y-W-4: „Es ist total stressig und trotzdem erfüllend“

Kurzvorstellung: Die Befragte Y-W-4 ist Anfang 40 und gehört der Generation Y an. Sie hat ein ingenieurwissenschaftliches Universitätsstudium abgeschlossen und mehrere Jahre in ihrem Beruf gearbeitet. Nach der Geburt ihres Kindes hat sie eine eigene Geschäftsidee entwickelt und sich mit einer digitalisierten Service-Dienstleistung selbstständig gemacht. Zusätzlich arbeitet sie seit einem Jahr im Rahmen einer befristeten Teilzeitstelle als Referentin in einem Förderprogramm für Gründer:innen. Die Befragte lebt mit ihrem Ehemann und dem gemeinsamen Kind in einer Großstadt, das Kind ist im Schulalter und die Eltern teilen sich gleichberechtigt die Verantwortung für die Familie.

Muster der Arbeits- und Lebensgestaltung: Entgrenzte Integration

Die Befragte Y-W-4 lebt in einem komplexen beruflichen und privaten Arrangement. In ihrem Alltag koordiniert sie drei zeitlich miteinander konkurrierende Lebensbereiche: An vier Tagen in der Woche organisiert sie als Referentin Workshops und Beratungen für Gründer:innen, einen vollen Arbeitstag in der Woche kümmert sie sich als Geschäftsführerin um ihr eigenes Unternehmen und die Familienarbeit teilt sie sich gleichberechtigt mit ihrem Ehemann, der ebenfalls zum Teil von Zuhause aus arbeitet. Am Wochenende ist für alle Familienzeit. Dieses Arrangement ermöglicht die Befragte, indem sie die Arbeitsanforderungen aus beiden Beschäftigungen zeitlich und räumlich flexibel in ihr Privatleben integriert.

„Ich habe also (neben der Angestellten-Tätigkeit) im Prinzip einen freien Tag und zwei freie Nachmittage. Und die freien Nachmittage nutze ich, um mein Kind abzuholen. Einen freien Tag nutze ich, um für mein Unternehmen etwas zu machen – und die Abende halt auch noch.“ (#00:06:19-7#)

Der letzte Halbsatz – „und die Abende halt auch noch“ – bedeutet, dass sie Zuhause, sobald das Kind schläft, digital vernetzt weiterarbeitet.

„Meine Arbeit als Referentin funktioniert über digitale Plattformen und die habe ich beide auf dem Handy.“ (#00:12:21-5#)

„Wir haben (unter den Gründer:innen) auch mehrere Eltern, und die haben häufig so einen Rhythmus: von 09:00 bis 15:00 Uhr arbeiten und dann abends noch mal. (...) Das kann dazu führen, dass ich nach einem Vollzeittag (...) eben auch noch abends die Plattform-Nachrichten lese.“ (#00:15:29-6#)

*„Das sind vielleicht nochmal zehn Stunden in der Woche. **Es sind eher 50 Stunden in der Woche, die ich arbeite und die Handy-Zeit sind.** (...) So zwischen 14 bis 18 Stunden am Tag sind Handy-Zeit (...) **Ich gehe mit Handy ins Bett und ich wache mit Handy auf und bin die ganze Zeit online an diesem Ding.**“* (#00:15:29-6#)

Die Arbeitszeiten im Rahmen ihrer angestellten Tätigkeit sind eigentlich klar geregelt: sie hat einen Vertrag über 28 Wochenstunden, die sich auf zwei Acht-Stunden-Tage und zwei Sechs-Stunden-Tage in der Woche verteilen, davon muss sie drei Tage in der Woche im Büro anwesend sein, einen Tag kann sie von Zuhause aus arbeiten. Das Unternehmen gibt eine Jahresarbeitszeit vor und die Angestellten dokumentieren ihre tatsächlichen Arbeitszeiten selbst. Ihrem Teamleiter ist es wichtig, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen.

*„**Mein Chef ist ein Feminist, würde ich sagen. Er legt großen Wert auf Nachhaltigkeit und Gesundheit bei uns im Team.** (...) Er hat gerade ein neues Kind und teilt sich die Verantwortung dafür mit seiner Frau.“* (#00:47:26-6#)

Dennoch hat sie im Laufe des ersten Arbeitsjahres als Angestellte eine hohe Summe an Überstunden angesammelt. Wie sich die Überstunden aufsummieren, wird deutlich, wenn man vor dem Hintergrund der

von ihr angegebenen tatsächlichen Wochenarbeitszeit von 50 Stunden die vertraglich vereinbarten 28 Stunden in der Woche mit dem Homeoffice-Tag für die eigene Firma addiert: das wären 36 Wochenstunden an fünf Tagen. Demnach arbeitet sie 14 Stunden zusätzlich pro Woche.

Sie selbst teilt das Verhältnis von Arbeit und Privatleben auf in 70 Prozent Arbeit und 30 Prozent Privatleben. Die Ausdehnung der Arbeitszeiten werde durch die spielerischen Elemente in der digitalen Kommunikation begünstigt, sagt sie. Eine Abgrenzung dagegen fällt ihr schwer.

*„Das ist ja alles so spaßmäßig: ein **Design in poppigen Farben**, mit lustigen Smileys, die sendet man sich gegenseitig. Dadurch wirkt das irgendwie leichter.“ (#00:28:01-7#)*

*„Vor allem die Social-Media-Aktivitäten sind so fließend (...). Die sind durch die Gestaltung, die **Gamification** so, dass sich das nicht nach Arbeit anfühlt: (...) das bedient einen gewissen Spieltrieb.“ (#00:15:29-6#)*

*„Es ist recht gewöhnungsbedürftig, dieses Gefühl von dauernder Plattform. Das müsste ich auch nicht so machen. Aber die Technik ist so, und **es erfordert sehr viel Selbstdisziplin – also diese Abgrenzung davon.**“ (#00:25:32-9#)*

Die Entgrenzung der Lebensbereiche verstärkt sich noch dadurch, dass auch ihr Ehemann aufgrund der gleichberechtigten familialen Arbeitsteilung abends häufig noch Zuhause am Laptop arbeitet. Der Ehemann ist ebenfalls Akademiker, und er ist fest angestellt. Er arbeitet in Vollzeit und kann seine Arbeitszeiten zeitlich und räumlich flexibel gestalten. Das Arbeiten im Homeoffice am Abend führt zu einer sich gegenseitig verstärkenden Dynamik in der Beziehung.

*„Das Arbeiten am Abend ersetzt dann häufig auch die Zweisamkeit. **Man spiegelt sich dann so gegenseitig wieder: wenn der andere noch am Rechner ist, dann geht man auch noch mal an Rechner und so weiter.** Dabei würden vielleicht beide das sonst gar nicht mehr machen. Also ich würde sagen: **das ist jetzt nicht alles total gut austariert oder gut abgesprochen.**“ (#00:56:57-9#)*

Obwohl die Befragte Y-X-4 relativ viele Stunden Zuhause arbeitet, bewertet sie die Arbeit im Homeoffice eher negativ. Insbesondere den Zwang zum Homeoffice während der akuten Phase der Corona-Pandemie hat sie in schlechter Erinnerung.

*„Ich habe das drei Jahre gemacht **und es fühlt sich nicht gut an, so als Satellit an irgendwas zu hängen** – das ist so ein bisschen grenzwertig.“ (#01:15:39-7#)*

*„**Seitdem schätze ich das Büro wieder als externen Ort. Vor allem die Begegnung mit mehr Menschen, neuen Input.**“ (#00:23:53-0#)*

Die zeit-räumliche Entgrenzung der Lebensbereiche hat aber auch eine inhaltliche Komponente: Viele Arbeitsinhalte entsprechen persönlichen Interessen der Befragten.

*„Die Arbeit ist inhaltlich toll, weil die so **vielfältig** ist, weil so viel Neues kommt. Sie befriedigt total meinen Wunsch, in verschiedene Branchen rein zu gucken, ohne dass ich das durch eigene Jobwechsel machen muss.“ (#00:25:32-9#)*

Das für die anderen drei Befragten wichtige Leitmotiv der finanziellen Absicherung lädt sie mit einer einwilligen Bedeutung auf: Geld wird von ihr gleichgesetzt mit Freiheit.

*„Geldverdienen bedeutet für mich prinzipiell die **Erhaltung der Freiheit.**“ (#00:32:23-2#)*

„Die Freiheit, reisen zu können. Die Freiheit, Gesundheit haben zu können, also die Wahl zu haben zwischen verschiedenen Treatments. Oder auch die Freiheit, meinem Kind die Bildung zukommen zu lassen, die ich möchte, ohne mich eingeschränkt zu fühlen durch das Budget. Das ist eine meiner Hauptmotivationen.“

Dieses Freiheits-Motiv korrespondiert mit einem starken Wunsch nach beruflicher Autonomie und dem Wunsch, Neues zu erkunden – für beides bietet das Unternehmen, in dem sie angestellt ist, viel Raum.

„Auch **mein Wunsch nach Autonomie – also ich habe hier eine sehr lange Leine.**“
(#00:25:32-9#)

„Mir macht es auch **Spaß, anderen Leuten eine neue Welt aufzuzeigen.** (...). Also mir macht es Freude zu sehen, wie die was neu denken, wie sie es noch nie gedacht haben, (...) also einen neuen Gedanken einzupflanzen.“ (#00:35:29-1#)

Diese intrinsischen Motive spielen auch im Zusammenhang mit ihrer eigenen Gründung eine zentrale Rolle.

„Noch höher ist die **Autonomie** natürlich in der Selbstständigkeit, und deswegen mache ich die auch, weil ich **als Geschäftsführerin auf Augenhöhe mit jedem sprechen** kann. Das darf ich in der angestellten Position nicht. Und das hat mich schon immer gestört, weil: dafür bin ich zu kurz hier auf diesem Planeten, dass ich mich davon abhalten lasse, mit irgendwem zu sprechen. (...) **Die Gründung bietet die Chance, eine andere Rolle anzunehmen.**“ (#00:31:32-3#)

„**Es macht unheimlich Spaß, aus Nichts etwas zu machen.** Das ist dieser persönliche Einfluss, den man dann eben so sieht.“ (#00:34:43-0#)

„Ich erlebe die Gründung als **sehr sinnstiftend und identitätsstiftend und verbindend.** Sie hilft mir. Auf jeder Party kann ich darüber reden und es ist interessant für die Leute. (...) Dann ist da das Gefühl: du hast denen was mitgegeben, und das befriedigt dann auch so. Es ist so ein bisschen wie mit dem Kinderhaben: **Das ist ja auch total stressig und trotzdem erfüllend.** Das kann man irgendwie so ein bisschen vergleichen.“ (#00:53:25-9#)

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben bei der Befragten Y-X-4 durch mehrere Faktoren bedingt und beeinflusst wird: die Digitalisierung der Kommunikation und Kooperation ermöglicht und erleichtert die Arbeit von Zuhause aus, die Arbeit als Gründerin findet nur im Homeoffice statt, der Ehemann arbeitet aufgrund der geteilten Familienverantwortung auch teilweise im Homeoffice und starke berufliche Motive überschneiden sich mit persönlichen Neigungen.

Im Interview begründet die Befragte Y-X-4 ihre Vereinnahmung durch die Arbeit im Privatleben vor allem mit der Nutzung digitaler Tools – und bewertet diese kritisch.

„Die **Plattform hält mich an der kurzen Leine.**“ (#00:28:01-7#)

„Was die **Lebensqualität schmälert, ist dieser dauernde Blick auf den Bildschirm.**“
(#00:28:01-7#)

„Es wirkt ja immer so, dass wir als Wissensarbeiter so toll unseren Laptop mitnehmen können und da immer so frei sind. Aber eigentlich sind wir dann so ein bisschen **Skaven von dem Laptop.** (...) Ich glaube, dass Bildschirmarbeit auch ein bisschen runtergehen wird in der Wertschätzung.“ (#00:28:01-7#)

Die Befragte versucht, diese Vereinnahmung zu reduzieren – indem sie zum Beispiel punktuell ihren Arbeitseinsatz drosselt. Bemerkenswert ist, dass sie diese Grenzverschiebung als einen Akt der Selbstermächtigung beschreibt: eine „*Selbstbestimmung (...) auch von Qualität*“.

*„Wo ich auch versuche, beruflich hinzuarbeiten, das ist diese **Autonomie** (...) diese **Selbstbestimmung von Zeit und Ort und auch von Qualität**. Also ich kann mich jetzt hier reinhängen und eine Veranstaltung richtig gut durchorganisieren, dann ist die richtig erfolgreich und macht voll Spaß. Ich kann sie aber auch nur mit 50 Prozent fahren, dann wird sie halt so abgehakt und das ist auch noch okay.“* (#00:29:04-9#)

*„Das ist sozusagen für mich auch **ein gutes Training, mal ein bisschen loszulassen**. (...) Im schlimmsten Fall hast du halt nicht mit der einen Gründerin zu ihrer Zeitplanung gearbeitet (...) aber daran wird jetzt ihr Projekt auch nicht völlig scheitern.“* (#00:31:32-3#)

*„Manchmal engagiere ich mich zu viel und übernehme dann zu viel Verantwortung für deren Erfolg. (...) Und da wäre jetzt hier in dem Job (...) **ein bisschen mehr Abstand** gut. Also: Meine Gründung ist meine Gründung, deren Gründung ist deren Gründung.“* (#01:04:31-2#)

Grundsätzlich räumt sie der Arbeit eine hohe Priorität in ihrem Leben ein – als sie einmal längere Zeit krank ist, arbeitet sie von Zuhause aus ohne Krankmeldung weiter. Die eigene intrinsische Motivation, immer wieder etwas Neues zu schaffen, wird in solchen Phasen auch als Belastungs-Faktor wahrgenommen.

*„**Wenn ich krank bin, bleibe ich einfach zu Hause. Ich muss mich dann auch gar nicht krankmelden**. Also ich schreibe dann einfach die Stunden auf, ich bleibe Zuhause – und das ist in Ordnung.“* (#00:23:14-0#)

*„In einer Krankheitsphase musste ich mich tatsächlich nur auf Aufgaben beschränken, die essenziell sind für den Job, sonst hätte ich es nicht geschafft. Da konnte ich nur drei bis vier Stunden am Tag arbeiten. Und da ist mir erstmal aufgefallen, wie viele neue Aufgaben ich immer generiere. **Ich schaffe mir dauernd neue Aufgaben, weil ich das gerne mache: neue Sachen machen**.“* (#00:45:56-9#) *„**Aber eigentlich ist das unheimlich anstrengend und auch gar nicht nötig für den Job**.“* (#00:46:04-4#)

Interessant ist, dass in dem Interview die Doppelbelastung durch die Tätigkeiten als Angestellte und als Gründerin eine große Rolle spielt. Von einer Mehrfachbelastung als berufstätige Mutter berichtet sie – anders als die Befragte Y-W-3 – von sich aus nicht. Sie fühlt sich durch ihren Ehemann familiär gut unterstützt.

*„**Family-mäßig bin ich total zufrieden**, mit einem total unterstützenden Mann, der echt viel macht.“* (#01:07:18-8#)

Sie thematisiert aber, dass die Digitalisierung und die damit verbundene Entgrenzung der Lebensbereiche ihr Privatleben beeinträchtigen. Die gemeinsame Zeit als Paar wird durch das Arbeiten in der privaten Wohnung beschnitten, und: es bleibt kaum Zeit für rein private Freundschaften.

*„**Das Arbeiten am Abend ersetzt dann häufig auch die Zweisamkeit**. (...) Also ich würde sagen: das ist jetzt nicht alles total gut austariert oder gut abgesprochen.“* (#00:56:57-9#)

*„Ja, und **vieles von der digitalen Welt, glaube ich, verhindert auch so Privates**, was sein könnte. (...) Das ist schwer zu sagen. Es bedingt sich immer so gegenseitig. (...) Das ist nicht so easy zu fassen.“* (#01:07:18-8#)

„Fast alle Beziehungen haben meist so eine hidden agenda. Ich mache viel Networking, und dann trifft man sich und sagt: Hallo, schön dich kennenzulernen, und so weiter. Aber man will ja immer dann irgendwas – und echte Freunde sind eben absichtslos. (...) Und das habe ich jetzt bei der Akquise nicht. Da gibt es immer ein geschäftliches Ziel.“ (#01:13:31-7#)

Unter ihren gegenwärtigen Arbeits- und Lebensbedingungen – Angestelltentätigkeit, eigenes Unternehmen und geteilte Familienarbeit – sieht die Befragte Y-W-4 keine alternative Möglichkeit der Lebensgestaltung.

„Wirkliche Trennung von Arbeit und Freizeit wäre nur möglich ohne den Laptop und das Handy.“ (#00:23:53-0#)

Synopse: Die Arbeits- und Lebensgestaltung der Befragten Y-W-4 macht deutlich, wie voraussetzungsvoll und wie befriedigend und wie belastend zugleich eine entgrenzte Integration der Lebensbereiche sein kann. In diesem Fall kommen viele Faktoren zusammen, die diese Form der Lebensgestaltung konstituieren und stabilisieren: Die Befragte hat starke intrinsische berufliche Motive, denen sie in beiden Tätigkeiten – als Gründerin und als Angestellte – nachgehen kann. Die Digitalisierung der beruflichen Kommunikation und Kooperation ermöglichen es ihr, auch von Zuhause aus zu arbeiten. Mit ihrem Mann, der ebenfalls teilweise von Zuhause aus arbeitet, teilt sie sich gleichberechtigt die Verantwortung für die Familie. Sie beschreibt sich in diesem anspruchsvollen Arrangement als selbstbestimmt, erfüllt und zufrieden – und gleichzeitig auch als belastet. Für einige Aspekte des Privatlebens – die Zeit als Paar, die Zeit für Freunde – bleibt wenig Zeit.

Fall Y-W-4 auf einen Blick:

Kategorie	Ausprägungen Befragte Y-W-4 (Frau)
Arbeitszeit	Angestellte Tätigkeit: 28 w/h an 4 Tagen, 3 Tage Anwesenheitspflicht im Büro, Möglichkeit des Arbeitens im Homeoffice, Erfassung der Jahresarbeitszeit. Geschäftsführerin eines eigenen Unternehmens: 1 Tag/Woche. Subjektive Einschätzung der gesamten Wochenarbeitszeit: 50 w/h
Tätigkeit	Angestellt: Organisation von Workshops und Beratung von Gründer:innen Gründung: Vertrieb einer digitalisierten Service-Dienstleistung
Arbeitsbelastung	Insgesamt hoch (50 w/h), flexible und digitalisierte Arbeit im Homeoffice in den Abendstunden
Status Arbeit	Bedeutsamkeit von Arbeit durch zwei Tätigkeiten sehr hoch
Arbeitsmotive	Autonomie, Innovation (aus Nichts etwas machen) Stark intrinsisch geprägt (hohe Übereinstimmung persönlicher Neigungen und beruflich leitender Motive)
Arbeitsethos	Hoch (arbeiten im Homeoffice trotz Krankheit)
Digitalisierung	Ausmaß: Sehr hoch – digitalisierte Kommunikation und Kooperation (14 bis 18 Stunden Handy-Zeit am Tag) Belastung: hoch bis sehr hoch
Homeoffice	Angestellt: 1 Tag pro Woche plus Abendstunden Gründerin: 1 Tag pro Woche plus Abendstunden
Status Familie	Beide Partner sind Familienernährer:in
Arbeitsteilung Familie	Gerecht geteilte familiäre Verantwortung – beide Partner leisten gleich viel
Freizeit	Wochenende gilt als Familienzeit
Verhältnis Arbeit zu Privatleben	70 Prozent Arbeit, 30 Prozent Privatleben – deutliche Entgrenzung der Lebensbereiche
Arbeits- und Lebensgestaltung	Entgrenzte Integration
Entwicklung Lebensgestaltung	gegenwärtig stabil

2.4 Darstellung der Ergebnisse: Vergleichende Analyse der Einzelfälle

Welche Erkenntnisse lassen sich mit Blick auf die Forschungsfrage aus den detaillierten Einzelfall-Darstellungen ableiten? Im Fokus des Forschungsprojekts steht die individuelle Arbeits- und Lebensgestaltung von Beschäftigten in digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen. Untersucht werden sollte, unter welchen Voraussetzungen die Befragten ihre Arbeit und ihr Leben gestalten, und mit welchen Herausforderungen, Konflikten und Widersprüchen sie dabei konfrontiert werden und wie sie diese bewältigen.

Auf einer allgemeinen Ebene lässt sich auf den ersten Blick erkennen, dass alle vier untersuchten Formen der individuellen Arbeits- und Lebensgestaltung nicht auf einzelne Faktoren und einfache Kausalbeziehungen (wenn A, dann B) zurückzuführen sind. Es müssen viele Voraussetzungen zusammenkommen, damit sich ein spezifisches Muster der Arbeits- und Lebensgestaltung ausbildet und etabliert. Die Arbeits- und Lebensgestaltung ist ein dynamischer Prozess, auf den viele Faktoren einwirken: die handelnden Personen, die Menschen, die privat und beruflich mit ihnen verbunden sind, sowie der berufliche und gesellschaftliche Kontext, in dem sie leben.

Bei der nun folgenden vergleichenden Fall-Analyse soll insbesondere das Zusammenspiel folgender Kategorien betrachtet werden:

- Arbeit, Zeit und Ort
- Arbeit und Motive
- Arbeit, Freizeit und Geschlecht
- Arbeit und Belastungen

Um die Orientierung bei der vergleichenden Fallanalyse zu erleichtern, werden die Fälle benannt: X-M-1 ist *der Berater*, X-W-2 ist *die Personalberaterin*, Y-W-3 ist *die Referentin*, Y-W-4 ist *die Gründerin*.

Arbeit, Zeit und Ort

Interessant ist bei drei Fällen (X-M-1/Berater, Y-W-3/Referentin, Y-W-4/Gründerin), dass die Arbeitgeber flexible Arbeitszeit-Modelle vorgeben, die vom Ansatz her eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglichen. Der Berater arbeitet Vollzeit im Rahmen einer Vier-Tage-Woche und hat drei Tage die Woche frei. Die Referentin hat sich für eine 35-Stunden-Woche an fünf Tagen in Gleitzeit entschieden. Die Gründerin arbeitet 28 Stunden im Rahmen einer Vier-Tage-Woche und kümmert sich an ihrem freien Tag um das eigene Unternehmen. Alle drei Befragten haben darüber hinaus eine Tätigkeit, die sie auch vom Homeoffice aus erledigen können und dürfen. Außerdem legen alle drei Arbeitgeber Wert auf eine Erfassung der Überstunden, die mit Freizeit ausgeglichen werden können. So weit, so gut, könnte man denken. In den Interviews werden allerdings Belastungsfaktoren beschrieben, die trotz der attraktiven Arbeitszeitmodelle nachhaltig für Stress sorgen.

Der Berater arbeitet an vier Tagen jeweils zehn Stunden an hoch komplexen Fragestellungen im IT-Bereich, so dass die folgenden drei freien Tage notwendig sind, um sich davon zu erholen. Während der Familienphase gelingt ihm diese Regeneration nur bedingt, und er führt eine schwere Erkrankung in der Lebensmitte auch auf eine dauerhafte Überlastung sowohl in der Arbeit wie im Privatleben zurück. Seitdem arbeitet er kontinuierlich daran, den eigenen Arbeitseinsatz so zu dosieren, dass die bewusste Erholung im Privatleben die notwendige Regeneration leisten kann. Die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, lehnt er strikt ab. Sein Privatleben soll möglichst wenig digitalisiert sein und so ein klares Gegengewicht zur Arbeit bilden.

Die Referentin ist an den drei Tagen, an denen sie im Büro arbeitet, mehr als neun Stunden von Zuhause abwesend, da zu den sieben Arbeitsstunden noch 1,5 Stunden für die An- und Abfahrtswege hinzukommen. Die Möglichkeit, zwei Mal in der Woche im Homeoffice zu arbeiten, bringt hier eine zeitliche Entlastung. Die Arbeit im Homeoffice stellt für sie aber auch eine Belastung dar: Zuhause fehlt ihr die zeitliche,

soziale und gesellschaftliche Einbettung durch die Arbeit, und sie fühlt sich nach den Homeoffice-Tagen isoliert und ausgelaugt.

Die Gründerin verdoppelt ihre eigentlich moderate vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit aufgrund ihrer kontinuierlichen digitalen Vernetzung und ihrem parallelen Engagement als Unternehmerin. Verstärkt wird diese Entgrenzung durch die Homeoffice-Arbeit Ihres Ehemannes. Tatsächlich arbeitsfreie Zonen sind nur die Nächte und die Wochenenden – alle übrigen Tageszeiten in der Woche sind durch die digitalisierte Vernetzung übers Mobiltelefon potenziell immer auch Arbeitszeiten. Auf der einen Seite eröffnet diese Entgrenzung der Lebensbereiche ihr eine gleichzeitige Realisierung mehrerer beruflicher Projekte. Auf der anderen Seite führt die Entgrenzung zu einer Erosion des Privatlebens: die Zeit mit dem Partner und mit Freunden wird beschnitten.

Alle drei Fälle weisen darauf hin, dass es trotz flexibler Arbeitszeitmodelle und der Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, zu hohen Belastungen kommen kann. Es erscheint wichtig, hier individuell die Gesamtheit aller Belastungsfaktoren in den Blick zu nehmen, um das Stress-Level einer Person realistisch einzuschätzen.

Arbeit und Motive

Die Motive scheinen die Arbeits- und Lebensgestaltung individuell stark zu beeinflussen. Interessant ist hier ein Vergleich der beiden Befragten X-W-2 (Personalberaterin) und Y-W-4 (Gründerin) mit den beiden Befragten X-M-1 (Berater) und Y-W-3 (Referentin).

Die Personalberaterin und die Gründerin weisen beide stark ausgeprägte intrinsische Motive auf. Die Personalberaterin trägt ihr extremes Leistungsmotiv zunächst durch eine anspruchsvolle Karriere als Partnerin in einer internationalen Beratung. Nachdem sie dort gekündigt hat, gründet sie auf Basis eines starken zweiten intrinsischen Motivs (andere Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen) ein eigenes Unternehmen. Die Motive der jüngeren Gründerin Y-W-4 beziehen sich auf die Themen Freiheit, Autonomie und Innovation: Sie liebt es, neue Projekte zu entwickeln, Dinge zu beeinflussen und sich selbstbestimmt in einem freien Rahmen zu bewegen. Diese starken intrinsischen Motive führen bei beiden Befragten dazu, dass sie ihre berufliche Karriere selbst aktiv gestalten und dafür auch hohe Arbeitszeiten und eine Entgrenzung der Lebensbereiche in Kauf nehmen.

Im Vergleich dazu wirken *der Berater* und *die Referentin* weniger intrinsisch motiviert. Beide benennen die finanzielle Absicherung der Familie als ein wesentliches Motiv von Arbeit. In den Gesprächen entsteht der Eindruck, dass sie beruflich erfolgreich sind, dass sie engagiert und pflichtbewusst arbeiten – aber nicht um jeden Preis. Die Verantwortung für die Familie wird von beiden Befragten thematisiert und von der Referentin auch problematisiert: sie spricht die tendenziell überfordernden gesellschaftlichen Ansprüche an berufstätige Mütter an. Diese relativierte intrinsische Motivation führt bei beiden Befragten dazu, dass sie klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben ziehen und darauf achten, privaten Belangen ausreichend Zeit in der Lebensgestaltung einzuräumen. Der Berater verleiht dieser Trennung mit seinem Verständnis von Arbeit als sozialer Rolle besonderen Nachdruck.

Diese paarweisen Fallvergleiche weisen darauf hin, dass die beruflich relevanten Motive die Arbeits- und Lebensgestaltung beeinflussen. Die Motive wirken sich in diesen Fällen sowohl auf die Intensität des Arbeitseinsatzes aus, wie auch auf die Grenzziehungen zwischen Arbeit und Privatleben.

Arbeit, Freizeit und Geschlecht

Welche Rolle spielt das Geschlecht bei der Arbeits- und Lebensgestaltung? Macht es einen Unterschied, ob man als Frau oder als Mann Berufs- und Privatleben vereinbart, oder ob man als Mutter oder Vater Beruf und Familie unter einen Hut bringen muss? Die Antwort mit Blick auf die vier befragten Frauen und Männer lautet: Ja. Und: Nein.

Gemeinsam ist allen Befragten, dass sie sich beruflich erfolgreich etabliert haben und alle vier flexibel mehr oder weniger auf Vollzeit-Niveau arbeiten – das bedeutet: zwischen 30 und 50 Stunden Arbeit in der Woche. Dieser Befund gilt für beide Geschlechter und ist unabhängig von einer Elternschaft.

Interessant sind bei der Frage nach dem Geschlecht und der Arbeitsteilung in der Familie vor allem die beiden Frauen aus der Generation Y: *die Referentin* (Y-W-3) und *die Gründerin* (Y-W-4). Beide haben ein Kind im Schulalter und teilen sich die Familienarbeit gleichberechtigt mit dem Kindsvater. Beide Väter sind Akademiker, in Vollzeit berufstätig, und sie können zeitlich flexibel und auch im Homeoffice arbeiten. Das Engagement der Väter in der Familie ermöglicht es beiden Müttern in Vollzeit zu arbeiten. Während die Referentin ihren finanziellen Lebensunterhalt allein bestreitet, steuert die Gründerin ihren Verdienst zum Familieneinkommen bei. Die finanzielle Eigenständigkeit und die Gleichstellung in der familialen Arbeitsteilung eröffnen beiden eine selbstbestimmte Lebensgestaltung. Die Referentin trennt beide Lebensbereiche klar und kann diese Segmentation durch die geteilte Elternschaft ohne größeren Koordinationsaufwand realisieren. Die Gründerin nutzt die Freiräume durch die geteilte Elternschaft, um ihre beiden beruflichen Projekte (Gründungsberatung und eigene Gründung) zu realisieren und sich im Rahmen ihrer Familienzeit um das Kind zu kümmern.

Auch die anderen beiden Befragten entsprechen nicht den klassischen Geschlechterrollen. *Die Personalberaterin* realisiert ihre beruflichen Projekte (Karriere in der Beratung, eigene Gründung) unabhängig von ihrem Ehemann und hat keine eigenen Kinder. *Der Berater* übernimmt in seiner arbeitsfreien Zeit die volle Verantwortung für seine Kinder, so dass seine Ehefrau beruflich selbstständig tätig sein kann.

Das Geschlecht hat demnach bei diesen vier Befragten keine determinierende Rolle bei der individuellen Lebensgestaltung. Die jeweiligen Arrangements sollten jedoch nicht unabhängig von den Partner:innen der Befragten betrachtet werden: alle Befragten haben Partner:innen, die das gemeinsame Lebensmodell mit tragen. Zudem sind die Rahmenbedingungen der Arbeitgeber so flexibel gesetzt, dass genug Gestaltungsspielraum vorhanden ist. Die Gestaltungsfreiheiten hängen außerdem auch mit der hohen beruflichen Qualifikation der Befragten und ihrer Partner:innen zusammen.

Arbeit und Belastungen

In den Interviews werden die Herausforderungen, Belastungen, Konflikte und Widersprüche, die mit der Arbeits- und Lebensgestaltung in digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen verbunden sein können, anschaulich geschildert. Die Befragten berichten von arbeitsbedingtem Druck, von Stress und von Erschöpfung sowie von Ambivalenzen und Grenzüberschreitungen.

Beide Befragte aus der *Generation X* berichten über einschneidende gesundheitliche Probleme. *Der Berater* (X-M-1) hat infolge seiner Erkrankung seinen Arbeitseinsatz relativiert und legt in seiner Freizeit großen Wert darauf, abzuschalten und sich zu erholen. *Die Personalberaterin* (X-W-2) hat sich infolge ihrer Erkrankung beruflich neu orientiert und ihre Arbeitszeiten stark reduziert, und sie richtet die Intensität der Arbeit selbstbestimmt nach ihren persönlichen Bedürfnissen aus.

Die Belastungen der beiden Befragten aus der *Generation Y* beziehen sich eher auf widersprüchliche Rollenanforderungen. *Die Referentin* (Y-W-3) erlebt die Anforderungen an berufstätige Mütter als anstrengend und einengend, und sie vermisst eine selbstbestimmte Freizeit. *Die Gründerin* (Y-W-4) stößt mit ihrer entgrenzten Lebensführung an eigene und soziale Grenzen und nimmt die Folgen davon als ambivalent wahr: ihre Gesamtbelastung bezeichnet sie als „*stressig aber erfüllend*“, ihren Partner erlebt sie als „*superunterstützend*“ aber die Partnerschaft erscheint ihr als „*nicht gut austariert*“.

Die geschilderten Belastungen lassen darauf schließen, dass die Anforderungen an die Selbststeuerung in diesen neuen Arbeitsverhältnissen sehr hoch sind. Die berichteten Belastungen weisen auf Probleme beim persönlichen Ressourcenmanagement hin: Es scheint nicht ohne weiteres möglich zu sein, realistisch einzuschätzen, wie viele Belastungsfaktoren eine Person wie lange aushalten kann ohne zu erkranken, bzw. wann sie wie gegensteuern sollte, um Belastungen auszugleichen.

3 Diskussion der Ergebnisse

3.1 Erkenntnisgewinn und weitere Aussichten

Die Einzelfall-Darstellungen und die vergleichende Fall-Analyse haben verdeutlicht, wie voraussetzungs- und wie herausfordernd die individuelle Arbeits- und Lebensgestaltung in digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen sein kann.

Auf Grundlage der vier Interviews lässt sich sehr gut nachvollziehen, an welche Voraussetzungen die jeweiligen Arrangements von Leben und Arbeit gebunden sind – und dass diese Voraussetzungen auf unterschiedlichen Ebenen zusammenkommen müssen, um diese zu ermöglichen. Dieses Zusammenspiel von Voraussetzungen lässt sich auch im Sinne der Verfügbarkeit von Ressourcen diskutieren.

Ressourcen auf individueller Ebene sind zum Beispiel: Bildung und Qualifikationen, die eine eigenständige finanzielle Absicherung durch Arbeit ermöglichen; Motive wie Leistung und Einfluss sowie eine pflichtbewusste Arbeitseinstellung; Kompetenzen zur Selbststeuerung und zum Selbstmanagement; sowie eine gewisse physische und psychische Belastbarkeit und Krisenfestigkeit.

Ressourcen auf familialer Ebene sind zum Beispiel: Ein:e Partner:in, die eine gleichberechtigte Partnerschaft und Elternschaft mit trägt; eine flexibles Arbeitsverhältnis der/s Partnerin/s; sowie eine gewisse physische und psychische Belastbarkeit und Krisenfestigkeit der/s Partnerin/s und der Kinder.

Ressourcen auf institutioneller Ebene sind zum Beispiel: Arbeitgeber, die flexible und digitalisierte Arbeitsverhältnisse anbieten; zeitlich flexible Kinderbetreuungsangebote am Wohnort; sowie bezahlbare, große Wohnungen mit einem leistungsfähigen Internetanschluss, die das Arbeiten im Homeoffice ermöglichen.

Das Management dieser persönlichen Ressourcen ist keineswegs trivial: die Befragten testen die Grenzen ihrer Belastbarkeit individuell aus. Manchmal signalisiert erst eine ernsthafte Erkrankung, dass diese Grenze überschritten ist und die Arbeits- und Lebensgestaltung modifiziert werden muss.

Angesichts dieser vielfältigen Ressourcen wird auch deutlich, dass mit den vier interviewten Personen eine privilegierte Gruppe von Menschen befragt wurde, die über vergleichsweise viele unterschiedliche Ressourcen verfügen können.

Die Muster der individuellen Arbeits- und Lebensgestaltung in digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen werden demnach abhängig von der Verfügbarkeit spezifischer Ressourcen variieren.

Im Rahmen des Projekts IMoflex sollen zu einem späteren Zeitpunkt in einer zweiten Interview-Reihe Angehörige der Generation Z nach ihrer Arbeits- und Lebensgestaltung befragt werden.

3.2 Eine alternative Metapher der Arbeits- und Lebensgestaltung

In der Vorbemerkung zu diesem Bericht wurde die Metapher der Waage kritisiert, die im Sinne einer Work Life Balance nahelegt, dass sich Arbeit und Privatleben idealerweise in einem statischen Gleichgewicht befinden sollten. Die vorliegende Untersuchung hat dargelegt, dass die tatsächliche Arbeits- und Lebensgestaltung ein vielgestaltiger, komplexer und dynamischer Prozess ist.

Abschließend erfolgt ein erster Versuch, eine passendere Metapher für diesen Prozess zu finden. Eine individuelle Arbeits- und Lebensgestaltung gleicht eher einem lebendigen und bunten Gewebe, das aus unterschiedlich farbigen und unterschiedlich dicken Fäden gewebt ist. In einigen Fällen bilden sich klar voneinander abgegrenzte Flächen aus, in anderen Fällen ergeben sich ineinander übergehende und unterschiedlich farbige Flächen mit fluiden Grenzen. Dieses Gewebe lebt und ist in Bewegung: es entwickelt und es verändert sich.

Literatur

- Badura, B., Ducki, A., Meyer, M. & Schröder, H. (2022). *Fehlzeiten-Report 2022: Verantwortung und Gesundheit*, Wiesbaden: Springer.
- Ewers, E., Hoff, E.-H. et al. (2006). *Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich*. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann.
- Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Schraps, U. & Hoff, E.-H. (2008). Dynamik der beruflichen und privaten Lebensgestaltung von Frauen und Männern im IT-Bereich – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittstudie. In: Haffner, Y. & Kraus, B. (Hrsg.) (2008). *Arbeit als Lebensform?* Frankfurt/Main: Campus.
- Schraps, U., Hoff, E.-H. & Härtwig, C. (2009). Qualitative Analyse von Längsschnittdaten – Interviewauswertung und Typenbildung zu Entwicklungsverläufen der Lebensgestaltung. In: Jüttemann, G. (Hrsg.) (2009). *Komparative Kasuistik*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Spickenreither, N. & Sackmann, S. (2019). Herausforderung Millenials – ihre Charakteristika und Erwartungen mit Implikationen für wirksame Führung und Zusammenarbeit. In: Sackmann, S. (Hrsg.) (2019). *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vedder, G. (2020). Work-Life-Balance. In: Haunschild, A. et al. (Hrsg.) (2020). *Arbeit und Zeit*. Augsburg und München: Rainer Hampp Verlag.
- Von Rosenstiel, L. (2015). *Motivation im Betrieb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Wilke, F. (2021). Arbeitet doch, wo ihr wollt. In: *Die ZEIT*, 08.09.2021. Link: <https://www.zeit.de/arbeit/2021-09/hybrides-arbeiten-homeoffice-arbeitsrecht-arbeitsplatz-buero-regeln> (Abruf am 17.09.2021)

Anhang**Anhang-Verzeichnis:**

- Interview-Leitfaden

Nr.	Kategorie	Fragen nach ...
1	Demografische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> - Name - Geschlecht - Alter - Familienstand <ul style="list-style-type: none"> • Alter der/s Partnerin/s • Beruf der/s Partnerin/s - Kind/er <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl • Alter
2	Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Aktuelle Stellung (selbstständig/angestellt) - Unternehmen (Branche, Produkt, Größe) - Aktuelle Tätigkeit (Arbeitsinhalte) - Berufliche Position - Ausmaß der Verantwortung (Leitungsspanne) - Beruflicher Werdegang bis dahin (wichtige berufliche Stationen, Studium, Ausbildung, Schulabschluss)
3	Arbeit und Zeit	<ul style="list-style-type: none"> - Vertraglich vereinbarte Arbeitszeit (w/h, Jahresarbeitszeit) - Flexibilität (Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit) - Erfassen der Arbeitszeit - Überstunden (Summe, Ausgleich) - Dienstreisen - Urlaubsanspruch - Arbeitsnahe Tätigkeiten (Fortbildung, Kontaktpflege etc.) - Tatsächliche Wochenarbeitszeit (subjektiv geschätzt) - Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben (in Prozent)
4	Arbeit und Ort	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsort <ul style="list-style-type: none"> • Länge des Anfahrtsweges - Möglichkeit des Arbeitens im Homeoffice <ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Vereinbarung (vorhanden?) • Tatsächliche Nutzung (wie oft pro Woche?) • Ausstattung des Homeoffice? • Bewertung der Homeoffice-Arbeit (Vor-, Nachteile)
5	Arbeit und Motive	<ul style="list-style-type: none"> - Leistung (Ehrgeiz, Anspruch) - Macht (Autorität, Einfluss, etwas bewirken können) - Anschluss (sozial) - Sicherheit (finanziell) - Status (Ansehen, Karriere) - Selbstverwirklichung (sich entwickeln, gestalten) - Sinn (gesellschaftlich, ökologisch, politisch) - Sonstiges (z.B. Innovationen) - Bewerten Sie Ihr Arbeitsumfeld motivierend? <ul style="list-style-type: none"> • Führung • Tätigkeit • Anreize • Team • Anderes (Produkt, Kunden, Sinn)

Nr.	Kategorie	Fragen nach ...
6	Arbeitsethos und Klasse	<ul style="list-style-type: none"> - Wie würden Sie Ihre Einstellung zur Arbeit beschreiben? <ul style="list-style-type: none"> • Können Sie mit dem Begriff „protestantisches Arbeitsethos“ etwas anfangen? • Wenn Sie sich selbst ein Arbeitszeugnis ausstellen müssten, was würden Sie hervorheben? - Spielt ihre soziale Herkunft bei Ihrer Arbeitseinstellung eine Rolle? <ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie die Arbeitseinstellung Ihrer Eltern beschreiben?
7	Arbeit und Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es wichtige Lebensereignisse, die Ihre Arbeits- und Lebensgestaltung beeinflussen? <ul style="list-style-type: none"> • Krankheit (eigene oder von nahen Familienangehörigen) • Trennung, Scheidung • Kündigung • Gründung einer eigenen Firma • Berufliche Neuausrichtung - Haben Sie das Ereignis als Krise erlebt? - Gab es im Zusammenhang damit Konflikte mit anderen? - Wie haben Sie diese gelöst?
8	Arbeit, Freizeit und Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> - Spielt Ihr Geschlecht bei Ihrer Arbeits- und Lebensgestaltung eine Rolle? <ul style="list-style-type: none"> • <i>Arbeit</i>: Übernehmen Sie bestimmte Tätigkeiten oder eine Verantwortung, weil sie ein/e Frau/Mann sind? • <i>Privatleben</i>: Wenn Kind/er da sind: wer ist in der Familie für Kind/er und Hausarbeiten zuständig? • Gab bzw. gibt es Konflikte bei der Aushandlung der Zuständigkeiten?
9	Gestaltung von Arbeit und Leben	<p>Formen der Lebensgestaltung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmentation <ul style="list-style-type: none"> • Trennung von Arbeit und Berufsleben - Integration <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungen zur Koordination von Arbeit und Privatleben notwendig - Entgrenzung <ul style="list-style-type: none"> • Grenzen zwischen beiden Bereichen sind fließend • Arbeit und Leben sind identisch - Gibt es Mischformen oder punktuelle Überschneidungen? - Sind Sie zufrieden mit Ihrer Lebensgestaltung? - Oder wollen Sie daran etwas ändern? Was wäre das?
10	Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> - Wir haben jetzt länger darüber gesprochen, wie Sie Ihre Arbeit und Ihr Leben gestalten – <ul style="list-style-type: none"> • gibt es noch etwas Wichtiges, was ich vergessen habe? • oder möchten Sie von sich aus noch etwas ansprechen?

Zum Inhalt

In diesem Bericht werden die Forschungsergebnisse des im Wintersemester 2022/23 gestarteten Projekts **IMoflex** „Work Life Balance in Bewegung – Innovative **M**odelle **f**lexibler Arbeitsgestaltung“ vorgestellt. In der ersten Erhebung wurden mehrere hochqualifizierte Angehörige der Generationen X und Y in explorativen Interviews zu ihrer Arbeits- und Lebensgestaltung befragt. Erforscht wurde, wie sich die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen auf die individuelle Arbeits- und Lebensgestaltung von Beschäftigten auswirkt, um auf dieser Grundlage die damit verbundenen Chancen und Risiken differenziert einschätzen zu können. Methodisch wurde dazu ein eigener Interview-Leitfaden entwickelt und getestet und das qualitative Auswertungsvorgehen modifiziert

Zur Autorin

Prof. Dr. Ulrike Schrapf lehrt seit 2016 in den Themenbereichen Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie an der Berliner Hochschule für Technik (BHT). Nach Studium und Promotion an der Freien Universität Berlin war sie 10 Jahre in den Bereichen Change Management, Digitalisierung und Personalmanagement tätig.

ISBN 978-3-910268-01-2
ISSN 1862-3018 (e-book)
ISSN 1862-1198 (print)
www.bht-berlin.de/i

Berliner Hochschule für Technik
Studiere Zukunft