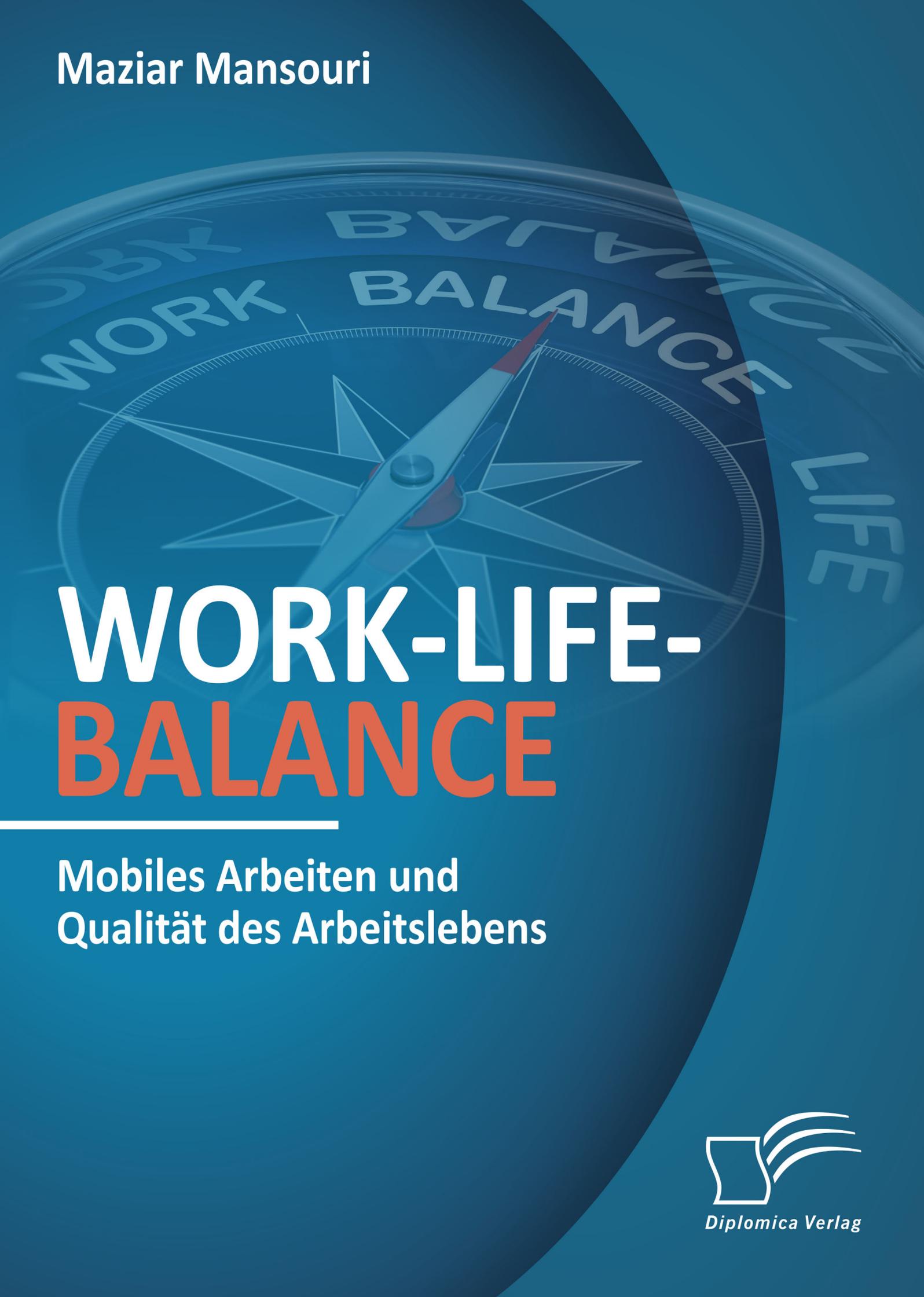


Maziar Mansouri



# WORK-LIFE- BALANCE

---

Mobiles Arbeiten und  
Qualität des Arbeitslebens

**Mansouri, Maziar: Work-Life-Balance. Mobiles Arbeiten und Qualität des Arbeitslebens, Hamburg, Diplomica Verlag 2021**

Buch-ISBN: 978-3-96146-822-5

PDF-eBook-ISBN: 978-3-96146-322-0

Druck/Herstellung: Diplomica Verlag, Hamburg, 2021

Covermotiv: © Melanie Golz

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Bedey & Thoms Media GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag, Imprint der Bedey & Thoms Media GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2021  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Work-Life-Balance .....</b>	<b>12</b>
2.1. Theoretischer Rahmen zum Verständnis von Work-Life-Balance .....	12
2.1.1. Begriffsbestimmung und Grundlagen zur Work-Life-Balance .....	12
2.1.2. Perspektiven und Facetten der Work-Life-Balance .....	14
2.1.3. Das Wippenmodell als Metapher für die Work-Life-Balance .....	15
2.2. Megatrends als Treiber der Work-Life-Balance .....	18
2.2.1. Demografischer Wandel .....	19
2.2.2. Strukturwandel und Digitalisierung .....	21
2.2.3. Wertewandel und Individualisierung .....	23
2.3. Work-Life-Balance-Maßnahmen .....	25
<b>3. Arbeitszufriedenheit.....</b>	<b>29</b>
3.1. Begriffsbestimmung und Grundlagen zur Arbeitszufriedenheit .....	29
3.2. Theorien zur Arbeitszufriedenheit.....	31
3.2.1. Zwei-Faktoren-Theorie .....	31
3.2.2. Job Characteristics Model .....	33
3.2.3. Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit .....	35
3.3. Messung von Arbeitszufriedenheit.....	37
3.3.1. Grundlagen zur Messung der Arbeitszufriedenheit .....	37
3.3.2. Vorstellung ausgewählter Messinstrumente .....	38
3.4. Korrelate der Arbeitszufriedenheit .....	40
3.4.1. Organisationales Commitment .....	40
3.4.2. Leistung .....	41
3.4.3. Fehlzeiten und Fluktuation.....	41
3.4.4. Gesundheit und Lebenszufriedenheit .....	42

<b>4. Mobiles Arbeiten .....</b>	<b>43</b>
4.1. Von der Tele(heim)arbeit zum Virtual Office.....	43
4.2. Problematik der Begriffsbestimmung und Ausgestaltungsmöglichkeiten der mobilen Arbeit .....	45
4.3. Aktuelle Entwicklung der mobilen Arbeit.....	49
4.4. Chancen und Risiken sowie Erfolgsfaktoren der mobilen Arbeit .....	51
4.4.1. Chancen und Risiken für Unternehmen und Gesellschaft.....	51
4.4.2. Chancen und Risiken für Beschäftigte.....	52
4.4.3. Erfolgsfaktoren der mobilen Arbeit .....	54
<b>5. Empirischer Teil .....</b>	<b>56</b>
5.1. Forschungsfragen.....	56
5.2. Methodik der Untersuchung.....	57
5.2.1. Online-Befragung.....	57
5.2.2. Konstruktion des Fragebogens .....	57
5.2.3. Pretest .....	59
5.2.4. Beschreibung der Stichprobe .....	59
<b>6. Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>61</b>
6.1. Grundsätzliche Daten der mobil Arbeitenden .....	61
6.2. Aufgabenmerkmale sowie Arbeitsbedingungen .....	62
6.3. Soziale Merkmale sowie Feedback .....	64
6.4. Motivation und Einstellungen zur (mobilen) Arbeit .....	65
6.5. Stresswahrnehmung, Gesundheit und Privatleben .....	67
6.6. Arbeitgeberattraktivität und WLB-Maßnahmen.....	68
6.7. Analyse und Beantwortung der Forschungsfragen.....	70
<b>7. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>74</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>76</b>
<b>Anlagenverzeichnis.....</b>	<b>87</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Facetten der Work-Life-Balance .....	15
<b>Abbildung 2:</b>	Das Wippenmodell der Work-Life-Balance .....	16
<b>Abbildung 3:</b>	Erwerbstätige nach Sektoren, 1800 bis 2040 .....	21
<b>Abbildung 4:</b>	Der Weg zur Arbeitswelt 4.0 .....	22
<b>Abbildung 5:</b>	Einfluss von WLB-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg.....	27
<b>Abbildung 6:</b>	Zweifaktorentheorie nach Herzberg.....	32
<b>Abbildung 7:</b>	Das Job Characteristics Model .....	34
<b>Abbildung 8:</b>	Formen der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit nach Agnes Bruggemann .....	36
<b>Abbildung 9:</b>	Konzeptioneller Rahmen für die Entwicklung der Telearbeit .....	45
<b>Abbildung 10:</b>	Entgrenzung in der Arbeitswelt 4.0 .....	48

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b>	Zentrale Strömungen der Work-Life-Balance-Forschung.....	14
<b>Tabelle 2:</b>	Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt.....	19
<b>Tabelle 3:</b>	Entwicklung der Bevölkerungs- sowie Erwerbspersonenzahlen bei moderater Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung .....	20
<b>Tabelle 4:</b>	Kategorisierung der verschiedenen Work-Life-Balance-Maßnahmen.....	26

## Abkürzungsverzeichnis

ABB	Arbeitsbeschreibungsbogen
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
AUZ	Arbeitsunzufriedenheit
AZ	Arbeitszufriedenheit
bidt	Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation
BMA	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMWI	Bundesministerium für Wirtschaft
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.
ifaa	Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
JDI	Job Descriptive Index
JDS	Job Diagnostic Survey
MPS	Motivationspotenzial
r	Korrelationskoeffizient
RND	Redaktionsnetzwerk Deutschland
ROI	Return on Investment
SAZ	Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit
WDQ	Work Design Questionnaire
WLB	Work-Life-Balance
WS	Wanderungssaldo
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

# 1. Einleitung

Seit den 2000er-Jahren zeichnet sich ein klarer Trend in der Gesellschaft ab. Immer mehr Menschen wünschen sich ein selbstbestimmtes, erfülltes Leben, das Arbeit als einen wichtigen Posten miteinbezieht. Die Forderung nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird, nicht nur für Frauen, immer lauter (vgl. Michalk, Nieder 2007: 11).

Work-Life-Balance (WLB) zielt auf einen Zustand der Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Leben ab, der aufgrund der stetig zunehmenden Arbeitsverdichtung und des Leistungsdrucks immer relevanter wird: Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre vielfältigen Verpflichtungen und Bedürfnisse miteinander in Einklang zu bringen, entsteht für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation. Die Ursachen und Treiber für den Bedeutungszuwachs des Themas WLB sind dabei vielfältig und befinden sich jeweils auf der Gesellschaftsebene, der Unternehmensebene sowie auf der individuellen Ebene (vgl. Armutat 2014: 4).

Auch die mobile Arbeit kann einen positiven Beitrag zur WLB leisten, da auch sie verstärkt auf die individuelle Lebenssituation der Mitarbeiter eingeht und deren Handlungsspielräume bei der Organisation ihrer Arbeits-, Familien-, und Freizeit erhöht (vgl. Michalk, Nieder 2007: 232).

Entwicklungen wie New Work und Arbeitswelt 4.0 werden dazu führen, dass die Bindung an feste Arbeitszeiten und Arbeitsorte der Vergangenheit angehören wird. Dabei sind Homeoffice und Vertrauensarbeit die Modelle der Zukunft. Aufgrund des steigenden Wettbewerbs sind Kosteneffizienz und flexiblere Arbeit notwendig. Mehr Teilhabe, interessante Projekte, eine gute WLB, Gesundheitsvorsorge und eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur werden beim Werben um das beste Personal entscheidend (vgl. Barsch, Trachsel 2018: 109).

Auf der anderen Seite führt die fortschreitende Digitalisierung dazu, dass die ständige Erreichbarkeit und eine permanente Mobilitätsbereitschaft zur Normalität werden. Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben, Arbeit und Freizeit, Arbeitsplatz und Wohnung verschwimmen. Diese Flexibilisierungsmöglichkeiten haben viele Vorteile, bedeuten oftmals aber auch eine Verdichtung von Arbeit. Aus den möglichen Überforderungserscheinungen können psychische Belastungen resultieren (vgl. Badura et al 2019: VI).

Während zu Beginn des Jahres 2020 die Überlegungen zu diesem Buch reiften, breitete sich die Corona-Pandemie weltweit aus. Die Pandemie brachte neben den gesundheitsbedingten Einschränkungen auch massive Folgen für die Arbeitswelt mit sich. Viele Beschäftigte verlagerten ihre Tätigkeit kurzfristig in das Homeoffice, sodass der Videokonferenz-Anbieter Zoom seinen Umsatz um 169 % steigern konnte (vgl. manager magazin 2020). Die Corona-Krise zeigt, dass die Relevanz von neuen Arbeitsformen wie der mobilen Arbeit weiter zunehmen wird (vgl. Eurofound 2020: 4 f).

Gegenstand der vorliegenden Studie ist es, aufzuzeigen, wie sich der Einsatz der mobilen Arbeit auf die Erreichung der WLB auswirkt. Lässt sich diese Maßnahme dazu nutzen, um insbesondere die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu verbessern?

In dem sich an die Einleitung anschließenden Kapitel wird das Thema Work-Life-Balance bearbeitet. Neben der Erörterung der theoretischen Grundlagen wird die Frage beantwortet, welche Ursachen und Treiber diesem Phänomen zugrunde liegen. Daneben erfolgt ein allgemeiner Überblick zu den Maßnahmen des WLB-Konzeptes.

Das Konzept der Arbeitszufriedenheit wird im dritten Kapitel vorgestellt. Hier werden die Grundlagen und Theorien der Arbeitszufriedenheit betrachtet. Dazu werden am Beispiel bekannter Konzeptionen Möglichkeiten zur Messung der Arbeitszufriedenheit aufgezeigt. Des Weiteren werden die Korrelate der Arbeitszufriedenheit wie beispielsweise organisationales Commitment behandelt.

Im vierten Kapitel werden die Grundlagen der mobilen Arbeit dargestellt. Hierzu wird zunächst ein Überblick zu der Entwicklungsgeschichte der mobilen Arbeit geboten. Im Nachgang wird eine Begriffsbestimmung in Abgrenzung zum Synonym Telearbeit unternommen. Daraufhin wird auf die aktuelle Entwicklung der mobilen Arbeit, auch in Bezug auf die Corona-Krise, eingegangen. Abschließend erfolgt eine Darstellung der Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren dieser Arbeitsform.

Das fünfte Kapitel beinhaltet den empirischen Teil der Studie. Hierbei werden zunächst die Forschungsfragen für die Untersuchung entwickelt. Daraufhin wird die Methodik der Untersuchung, welche die Entwicklung des Fragenbogens sowie die Durchführung der Online-Umfrage beinhaltet, erläutert. Im sechsten Kapitel erfolgen eine Darstellung und Analyse der Umfrageergebnisse.

Im abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse der Studie zusammengefasst und reflektiert.

## 2. Work-Life-Balance

### 2.1. Theoretischer Rahmen zum Verständnis von Work-Life-Balance

#### 2.1.1. Begriffsbestimmung und Grundlagen zur Work-Life-Balance

Die Ursprünge des Work-Life-Balance-Konzeptes sind im US-amerikanischen Personalmanagement zu finden. In Deutschland ist das Thema erst seit Anfang der 90er Jahre in Wissenschaft und Unternehmen präsent. Die Entwicklung des Konzeptes ist dabei u.a. auf die wachsende Präsenz von qualifizierten Frauen auf dem Arbeitsmarkt sowie den Wunsch vieler Männer, aktiv am Familienleben teilzunehmen, zurückzuführen (vgl. Boegner 2010: 41; Michalk, Nieder 2007: 17).

Obwohl WLB ein populärer Begriff ist, fehlt es an einem einvernehmlichen Verständnis über verschiedene Wissenschaftsdisziplinen hinweg. Dies lässt sich auf den fachübergreifenden Forschungskontext, der nicht-kumulativ aufeinander aufbaut, zurückführen (vgl. Schobert 2007: 19). Die wissenschaftlichen Untersuchungen finden dabei im Rahmen von Disziplinen wie Arbeits- und Organisationspsychologie, Medizin, Soziologie, Genderforschung sowie Betriebswirtschaftslehre statt (vgl. Pappmeyer 2018: 11).

In der Literatur werden vor allem drei Aspekte kritisiert:

- Der Begriff „Work-Life-Balance“ wird als irreführend bezeichnet, da die Erwerbsarbeit Teil des Lebens und nicht ein dem Leben gegenübergestellter Bereich ist.
- Da sich das Forschungsinteresse auf die Wechselwirkungen von Erwerbstätigkeit und Familie richtet, werden andere Formen der Arbeit wie Kindererziehung oder Hausarbeit vernachlässigt.
- Es besteht keine Einigkeit hinsichtlich der genauen Interpretation des Begriffs Balance, der im Englischen unterschiedliche Bedeutungen haben kann (vgl. Schobert 2007: 21 f; Wiese 2015: 228).

Die unterschiedlichen Herangehensweisen und Perspektiven haben zu einer schwer überschaubaren, primär englischsprachigen, Vielfalt von Begriffen wie work-life conflict, work-life integration oder work-life interference geführt (vgl. Kaiser et al 2010: 68). Um die Bedeutung sowohl beruflicher als auch außerberuflicher Lebensbereiche entsprechend zu würdigen, haben Ulich und Wiese (2011: 16) eine Begriffsverschiebung in Richtung „Life Domain Balance“ vorgeschlagen. Voggenreiter (2013: 197) plädiert sogar für eine Weiterentwicklung zum Begriff „Life-Domain-Rhythm“. Der Ausdruck Work-Life-Balance hat sich trotzdem in Wissenschaft und Praxis durchgesetzt und bleibt die gängigste Beschreibung für eine Vereinbarkeit des Berufs mit anderen Sphären des Lebens (vgl. Kaiser et al 2010: 69; Spatz 2014: 9).

Insgesamt deuten sich in den unterschiedlichen Debattensträngen fünf Entwicklungstendenzen an:

- Ging es zunächst vor allem um das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erwerbstätiger Frauen, werden alle Beschäftigtengruppen, also Frauen wie Männer, berücksichtigt.
- Stand ursprünglich vor allem die Trennung bzw. der Zusammenhang der Lebensbereiche Familie und Erwerbsarbeit im Vordergrund, wird zunehmend auf weitere Handlungsfelder Bezug genommen.
- Das Verhältnis der Lebensbereiche wird nicht allein unter zeitlichen Kriterien betrachtet, sondern als mehrdimensionales Verhältnis gesehen und analysiert.
- Galt zunächst die Standardisierung der Arbeit als Problem und Flexibilisierung entsprechend als Lösungsansatz, wird vermehrt die Flexibilisierung der Arbeitswelt selbst als Vereinbarkeitsproblem betrachtet.
- Waren in der Vergangenheit in Hinblick auf Lösungen für das Vereinbarkeitsproblem vor allem institutionelle Maßnahmen von Relevanz, stehen jetzt zunehmend Individuen im Mittelpunkt (vgl. Kratzer et al 2013: 193 f).

Anstelle einer einheitlichen Begriffsbestimmung existieren in der Literatur, aufgrund der Verwendung in unterschiedlichen Forschungsfeldern, viele unterschiedliche Definitionen (vgl. Blahopoulou 2012: 8). In der betrieblichen Realität wird die Beschreibung des Begriffes WLB mit vielfältigen, teils enger, teils weiter gefassten Inhalten und Aufgabenfeldern vorgenommen (vgl. Gross 2012: 147; Pappmeyer 2018: 18).

Um den Begriff WLB ganzheitlich zu betrachten, dient in der vorliegenden Studie die folgende Definition als weitere Grundlage:

„Work-Life-Balance bedeutet, Menschen dabei zu unterstützen, ihre individuellen und lebensphasenspezifischen Interessen und Verpflichtungen aus unterschiedlichen Rollen und Funktionen in verschiedenen Lebensbereichen so erfüllen und ausleben zu können, dass sie dauerhaft leistungsfähig, leistungsbereit sowie physisch und psychisch gesund bleiben und sich wohl fühlen, um so insgesamt ein zufriedenes, sinnerfülltes und ausgeglichenes Leben zu erreichen. Dabei wird die individuelle lebensphasenabhängige Balance von vielfältigen Faktoren beeinflusst“ (Kirschten 2017: 84).

## 2.1.2. Perspektiven und Facetten der Work-Life-Balance

Die Analyse der WLB-Forschung mit den darauf basierenden Definitionen zeigt, dass aus Sicht der Beschäftigten eine Differenzierung in vier grundlegende Perspektiven (siehe Tab. 1) vorgenommen werden kann (vgl. Gerlach 2018: 252).

Perspektive	Verständnis von WLB	WLB ist umso höher,
Konfliktperspektive	setzt WLB mit der Abwesenheit von Konflikten oder negativen Ausstrahlungseffekten zwischen verschiedenen Lebensbereichen gleich	... je weniger Konflikte oder negative Ausstrahlungseffekte zwischen verschiedenen Lebensbereichen herrschen.
Bereicherungsperspektive	betrachtet (oft zusätzlich zu möglichen Konflikten), inwieweit sich verschiedene Lebensbereiche wechselseitig positiv beeinflussen und begünstigen	... je mehr wechselseitige positive Einflüsse zwischen verschiedenen Lebensbereichen wirken.
Rollenzentrierte Perspektive	bemisst WLB daran, inwieweit eine Person ihre verschiedenen Rollen und die mit diesen Rollen verknüpften Anforderungen erfüllt	... je besser eine Person den Rollenanforderungen nachkommt, mit denen sie in verschiedenen Lebensbereichen konfrontiert ist.
Subjektive Perspektive	betont den subjektiven Charakter von WLB	... je positiver sie von der jeweiligen Person eingeschätzt wird.

**Tabelle 1: Zentrale Strömungen der Work-Life-Balance-Forschung (vgl. Gerlach 2018: 252)**

Unabhängig von der gewählten Perspektive beinhaltet der Begriff WLB im Kern drei Facetten. Die erste Facette „Work“ beschreibt das berufliche Engagement und die Arbeitszufriedenheit einer Person. Der zweiten Facette „Life“ werden der Einsatz einer Person und die Zufriedenheit im privaten Bereich zugeordnet. Die dritte Facette beinhaltet die „Balance“ zwischen den beiden ersten Facetten Work und Life (siehe Abb. 1).

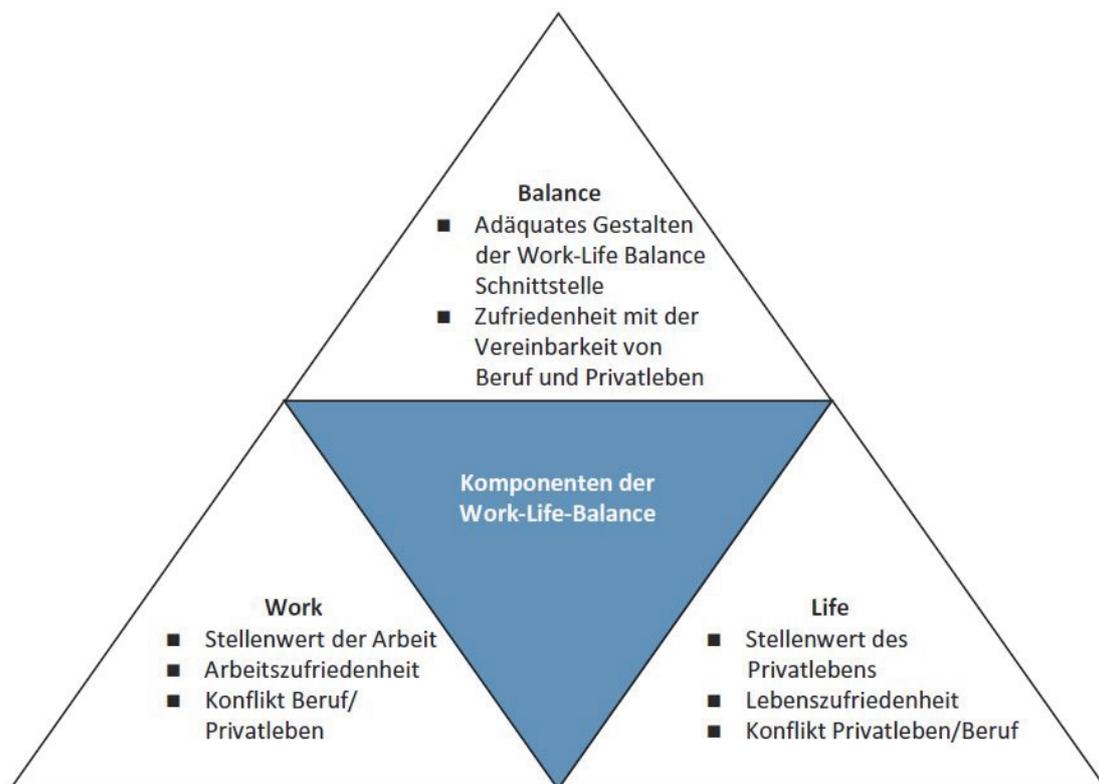
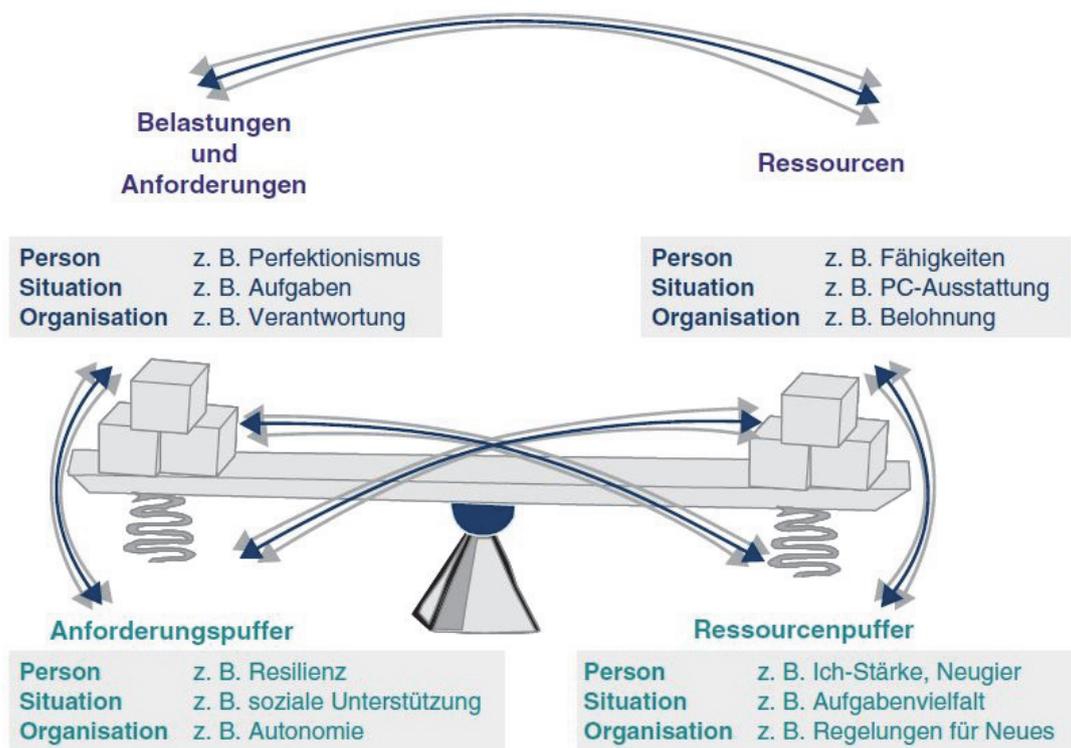


Abbildung 1: Facetten der Work-Life-Balance (Stock-Homburg, Groß 2019: 842)

### 2.1.3. Das Wippenmodell als Metapher für die Work-Life-Balance

Die folgenden Abschnitte beziehen sich auf die Ausführungen von Kastner (2011: 34 ff). Nach Kastner kann WLB als ein langfristiges und dynamisches Verhältnis zwischen Erwerbsleben und Privatleben, welches sich lebensphasenspezifisch unterscheidet, betrachtet werden. Demzufolge besitzt der jüngere Mensch, der sich etwas aufbauen möchte, andere Motivationen und Ansprüche als eine Person die sich in der Phase der Absicherung des erreichten Lebensstandards befindet.

Mit dem Wippen-Modell wurde eine metaphorische Darstellung der WLB geschaffen (siehe Abb. 2). Hierbei geht es jedoch weniger um das Bild der Wippe, sondern vielmehr um den Prozess des Wippens.



**Abbildung 2: Das Wippenmodell der Work-Life-Balance (Kastner 2010: 13)**

Die linke Seite der Wippe wird durch physikalische, chemische, biologische und soziale Belastungen sowie Anforderungen verstärkt. Die Belastungen sind u.a. darauf zurückzuführen, dass den Beschäftigten immer mehr aufgebürdet wird oder sie sich selbst immer mehr einspannen. Als Ausgleich müssen auf der rechten Seite der Wippe zeitgleich physische, psychische und soziale Ressourcen aufgebaut werden. Ressourcen basieren auf den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, der technischen Ausstattung sowie den Befugnissen. Problematisch ist jedoch die fehlende Zeit für den Ressourcenaufbau, da diese bereits für die Bewältigung der Belastungen und Anforderungen aufgewendet wird. In diesem Wipp-Prozess werden Belastungen benötigt, um Ressourcen aufzubauen und zu behalten. Auf der anderen Seite werden Ressourcen benötigt, um (selbst erzeugte) Anforderungen zu bewältigen.

Die WLB wird erreicht, wenn im Wipp-Prozess keine der beiden Seiten nach unten durchschlägt. Um dies sicherzustellen, werden personale, situationale oder organisationale Puffer benötigt. Die Puffer werden dafür genutzt, um die Wirkung unerwünschter Aktivitäten bzw. Energien zu mildern. Demgegenüber dienen Ressourcen dazu, gewünschte Aktivitäten bzw. Energien zu verstärken. Als Beispiele für Puffer können die Feuerwehr oder eine Versicherung genannt werden. Charakteristisch für Puffer ist, dass ihre Bereitstellung Kosten verursacht. Gleichzeitig besteht jedoch die Hoffnung, dass man die Puffer nicht einsetzen muss, wenn die negativen Ereignisse nicht eintreten.

Die Erholungsfähigkeit ist ein personaler Puffer, welcher im Idealfall nie benötigt wird. Trotzdem sollte in diesen Puffer investiert werden, um im Falle der Überforderung krankheitsbedingte Folgen abzumildern. Psychische Resilienz, Handlungsspielräume sowie Zeit- und Geldreserven stellen weitere Belastungs- bzw. Anforderungspuffer dar.

Es reicht jedoch nicht aus, nur Anforderungen und Belastungen mittels Puffer abzumildern. Die Ressourcen müssen ebenfalls abgepuffert werden, wenn diese keinen Ausgleich durch entsprechende Anforderungen erfahren. Als Beispiel kann die plötzliche Arbeitslosigkeit angeführt werden: Die Person kann ohne adäquate Abfederung krank werden, wenn ihre Kompetenzen und Ressourcen ungenutzt bleiben. Zu den Ressourcenpuffern zählen u.a. die Fähigkeit, seine Ziele neu zu definieren, Neugier sowie Sportmöglichkeiten.

Nach Kastner kann die WLB als eine Gesamtmenge von kurzfristigen und langfristigen Balanceprozessen verstanden werden. Dazu beschreibt er fünf Balance-Prozesse zur Erreichung der WLB.

Balance 1: Hier gilt es, Belastungen und Anforderungen auf der einen Seite sowie Ressourcen auf der anderen Seite langfristig in der Waage zu halten, um starke Ausschläge zu vermeiden.

Balance 2: Beim Wipp-Prozess ist auf der Anforderungs- und Belastungsseite darauf zu achten, dass die Wippe nicht unten hängen bleibt (Überforderung), sondern dies durch ein Abpuffern verhindert wird. Eine ungenügende Pufferung kann Stressreaktionen und weitere Beeinträchtigungen zur Folge haben.

Balance 3: Das gleiche Prinzip ist auf der Ressourcenseite anzuwenden. Durch Puffer wie Neugier, Interessen, Neudefinition von Zielen sowie Experimentierfreude kann einer Unterforderung begegnet werden. Ohne diese Puffer können eine Sinnleere oder ein Fehlverhalten wie z. B. Drogenkonsum auftreten.

Balance 4: Die Investitionen in Puffer und Ressourcen sind auszubalancieren. Der Reiz, eine Investition in Puffer in eine solche für Ressourcen umzuwandeln, um einen Return on Investment (ROI) zu erhalten, ist groß. Beispielsweise wird der Sparstrumpf, der als Puffer gedacht war, zwecks Verzinsung zur Bank gebracht.

Balance 5: Die Puffer Neugier, Interessen, Experimentierfreude etc. müssen mit aufzusuchenden Anforderungen in ein Gleichgewicht gebracht werden. Werden die eigenen Fähigkeiten über- oder unterschätzt, kann dies eine Auswahl inadäquater Herausforderungen zur Folge haben. Aufgrund der Fehleinschätzungen werden Balance 2 bzw. Balance 3 nicht erreicht. Dies bedeutet wiederum, dass Balance 1 ins Ungleichgewicht gerät.

Sowohl Ressourcen als auch Puffer benötigen ein Management in dem Sinne, dass Ressourcen genutzt sowie Puffer gepflegt und überprüft werden. Damit sich langfristig eine adäquate Beanspruchung entwickelt, muss die Bewältigung der Anforderungen mittels der vorhandenen

Ressourcen erfolgen. Die inadäquate Beanspruchung im Wipp-Prozess, einhergehend mit Überforderung oder Unterforderung, führt langfristig zu einer sinkenden Erholungsfähigkeit. Kann der Organismus die fortlaufenden Ungleichgewichte nicht mehr gesund abpuffern, steigt das Risiko für Belastungserscheinungen wie Anspannung, Erschöpfung und Burnout.

Ziel muss es also sein, das Zusammenspiel der fünf Balancen, welche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen, so zu harmonisieren, dass sich keine inadäquaten Auf- und Abschaukelungsprozesse ergeben. Um die Prozesse zu optimieren, stehen folgende Strategien zur Verfügung: Belastungen und Anforderungen sind zu strukturieren und gegebenenfalls zu reduzieren. Dabei sollen Synergieeffekte erzielt werden. Ressourcen sollen aufgebaut und gebraucht werden. Anforderungs- sowie Ressourcenpuffer sind ebenfalls aufzubauen und zu pflegen.

Das Modell von Kastner stellt einen Ansatz dar, der sich vollständig von einer Lebensbereichsbetrachtung (Beruf und Familie) distanziert und das Austarieren von belastenden und erholenden Aktivitäten in den Fokus stellt. Auf Basis dieser bereichsunabhängigen Betrachtungsweise wird die Kritik einer Reduzierung auf bestimmte Lebensbereiche aufgehoben. Darüber hinaus wird der Entgrenzung der Arbeit in Form des zunehmenden Verwischens der Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und dem individuellen, privaten und sozialen Lebensbereich Rechnung getragen (vgl. Spatz 2014: 26).

## **2.2. Megatrends als Treiber der Work-Life-Balance**

Das Thema WLB wird insbesondere durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen und die damit einhergehende Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Situation determiniert (vgl. Michalk, Nieder 2007: 24). Nachfolgend werden Ursachen und Treiber für den Bedeutungszuwachs des Themas WLB dargestellt. Dazu werden ausgewählte Megatrends beschrieben, die eine Veränderung der Lebens- und Arbeitswelt zur Folge haben und sich auf die Schnittstellen zwischen Berufs- und Privatleben auswirken (vgl. Pappmeyer 2018: 11). Die Trends können drei Hauptkategorien zugewiesen werden (siehe Tab. 2).

Demografische Entwicklung	Technisch-ökonomische Entwicklungen	Gesellschaftliche Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterung der Gesellschaft</li> <li>• Schrumpfung der Gesellschaft</li> <li>• Verknappung der Nachwuchskräfte</li> <li>• Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials</li> <li>• Verlängerung der Lebensarbeitszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalisierung</li> <li>• <b>Strukturwandel</b></li> <li>• <b>Digitale Transformation</b></li> <li>• Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität</li> <li>• Spannungsfeld Innovations- und Kostendruck</li> <li>• Volatilität, Innovations- und Wissensökonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Nachhaltigkeit</li> <li>• Diversität</li> <li>• Feminisierung</li> <li>• <b>Individualisierung</b></li> <li>• <b>Wertewandel</b></li> <li>• Polarisierung der Gesellschaft</li> </ul>

**Tabelle 2: Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt (vgl. Eilers, Rump 2017: 5)**

### 2.2.1. Demografischer Wandel

Die sich abzeichnende Überalterung und Schrumpfung der deutschen Gesellschaft wird seit längerer Zeit immer wieder aufs Neue thematisiert (vgl. Eilers, Rump 2017: 9). Maßgebliche Einflussfaktoren für den demografischen Wandel sind Geburtenrate, Sterblichkeit sowie Migration, welche die Zu- und Abwanderung beschreibt (vgl. Papmeyer 2018: 24). Auf Basis der „14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung“ geht das Statistische Bundesamt tendenziell von einem Rückgang der Bevölkerung in Deutschland aus. Diese Annahme basiert auf dem bestehenden Geburtendefizit in Verbindung mit einer steigenden Zahl von Sterbefällen, sobald die geburtenstarken Jahrgänge (Babyboom-Generation) ein höheres Alter erreichen. Ohne die Zuwanderung wäre die Bevölkerung bereits seit längerer Zeit geschrumpft, da die Zahl der Gestorbenen die Zahl der Geborenen seit 1972 jedes Jahr übersteigt (vgl. Statistisches Bundesamt 2019a: 17).

Die Berechnungen zu den Bevölkerungszahlen umfassen neun Hauptvarianten. Die insgesamt 30 Varianten ergeben sich aus der Kombination der Annahmen zur Geburtenhäufigkeit, zur Lebenserwartung sowie zum Saldo aus Zu- und Auswanderung, auch Wanderungssaldo (WS) genannt.

Die Bevölkerungszahl in Deutschland betrug Ende 2018 rd. 83 Millionen. Die Varianten 1 bis 3 berücksichtigen jeweils eine moderate Entwicklung der Geburtenhäufigkeit sowie der Lebenserwartung. Das WS wird in den jeweiligen Szenarien als niedrig, moderat oder hoch angesetzt (vgl. Statistisches Bundesamt 2019a: 13). Auf dieser Grundlage wird bis zum Jahr 2060 ein Rückgang der Bevölkerungszahl auf 74,4 Mio. (Variante 1: niedriges WS) bzw. 78,8 Mio. Menschen (Variante 2: moderates WS) prognostiziert. Nur bei Eintritt der Annahmen aus Variante 3 (hohes WS) wird sich die Bevölkerungszahl bis 2060 auf wiederum 83 Millionen stabilisieren. In diesem Sinne hat das Wanderungssaldo, mit einer Spannweite von insgesamt 9 Millionen im Jahr 2060, eine hohe Relevanz in Bezug auf die künftige Bevölkerungszahl.

Im Kontext zur Entwicklung der Bevölkerungszahl wird sich beim niedrigen WS die Zahl der Erwerbspersonen um 6,0 Mio. (-11,6 %) im Jahr 2035 bzw. um 11,8 Mio. (-22,8 %) im Jahr 2060 verringern. Demgegenüber wird sich auf Grundlage eines moderaten WS die Zahl der Erwerbspersonen um 5,4 Mio. (-10,4 %) bzw. um 9,1 Mio. (-17,6 %) reduzieren (vgl. Statistisches Bundesamt 2019a: 17 ff). In der nachfolgenden Übersicht (siehe Tab. 3) werden die Bevölkerungs- sowie Erwerbspersonenzahlen, ausgehend vom Basisjahr 2018, dargestellt.

Zahlen in Mio.	Bevölkerung in den Jahren			Erwerbspersonen in den Jahren		
	2018	2035	2060	2018	2035	2060
Variante 1 niedriges WS	83,0	82,0	74,4	51,8	45,8	40,0
Variante 2 moderates WS	83,0	82,8	78,2	51,8	46,4	42,7
Variante 3 hohes WS	83,0	84,3	83,0	51,8	47,4	46,0

**Tabelle 3: Entwicklung der Bevölkerungs- sowie Erwerbspersonenzahlen bei moderater Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung (eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2019a: 24; Statistisches Bundesamt 2019b)**

Aus den demografischen Verschiebungen resultieren sowohl für die Gesellschaft als auch für die Unternehmen Herausforderungen. In diesem Zusammenhang ist u.a. mit einer Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte, erhöhten Kosten für Weiterbildung, Rekrutierung und Mitarbeiterbindung sowie mit einem Know-how-Verlust zu rechnen. Infolgedessen werden Frauen sowie ältere Menschen stärker in den Rekrutierungsfokus von Unternehmen rücken. Gleichzeitig ist durch die Alterung der Bevölkerung von einer steigenden Zahl der Pflegebedürftigen auszugehen. Für viele Erwerbstätige wird sich die Notwendigkeit ergeben, Zeit in die Pflege von Angehörigen zu investieren (vgl. von Kettler 2010: 141; Pappmeyer 2018: 26 f).

Der steigende Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften in Deutschland manifestiert sich bereits heute im sogenannten „war for talents“, bei dem Unternehmen aufgrund des sinkenden Angebots in einem zunehmenden Wettbewerb um die qualifizierten Nachwuchskräfte stehen. Die vorstehenden Ausführungen verdeutlichen das Erfordernis eines nachhaltigen Personalmanagements, welches die Herausforderungen des demografischen Wandels annimmt. Zum langfristigen Erhalt der Motivation und Leistungsfähigkeit müssen hier u.a. eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung sowie Mitarbeiterbindung angewandt werden. Vor diesem Hintergrund ist die steigende Bedeutung von WLB festzustellen (vgl. Pappmeyer 2018: 28 ff).

Die unerwartet starke Zuwanderung, ausgelöst durch die Flüchtlingskrise der Jahre 2015 ff, hat die Basis für die Berechnung der künftigen Erwerbspersonenzahl geändert. Allerdings sollte in diesem Zusammenhang die rein quantitative Betrachtung der demografischen Entwicklung um eine qualitative Betrachtung ergänzt werden. Die Integration der Flüchtlinge wird in Bezug auf sprachliche, qualifikatorische und kulturelle Barrieren mit einer Zeitverzögerung

erfolgen. Von daher ist auch durch den massiven Zuzug kurz- bis mittelfristig von keiner Lösung des demografischen Problems oder einer Veränderung des in diesem Zusammenhang thematisierten Fachkräftebedarfs auszugehen (vgl. Eilers, Rump 2017: 11).

## 2.2.2. Strukturwandel und Digitalisierung

Unter dem strukturellen Wandel ist die Entwicklung Deutschlands von einer früheren Industrie- hin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft zu verstehen (vgl. Drongowski 2018: 211). Seit dem Jahr 2000 liegen die Anteile des produzierenden Gewerbes (sekundärer Sektor) sowie des Dienstleistungssektors (tertiärer Sektor) an der Bruttowertschöpfung konstant bei 30 % bzw. 69 %. Die Tertiärisierung kann als abgeschlossen betrachtet werden, da bis 2040 keine Veränderung der Struktur der Bruttowertschöpfung erwartet wird. Anders verhält es sich bei den Anteilen der Erwerbstätigen: Im Jahr 2012 sank der Anteil des sekundären Sektors auf 25 %. Bis zum Jahr 2040 soll sich der Anteil weiter auf 21 % reduzieren. Hingegen ist der Anteil des tertiären Sektors in 2012 auf 74 % gestiegen und soll bis zum Jahr 2040 ein Anteilsniveau von 77 % erreichen (vgl. Prognos 2015: 13 ff).

Im nachstehenden Schaubild (Abb. 3) werden die bisherige Verteilung der Erwerbstätigen nach Sektoren und die prognostizierte Entwicklung dargestellt.

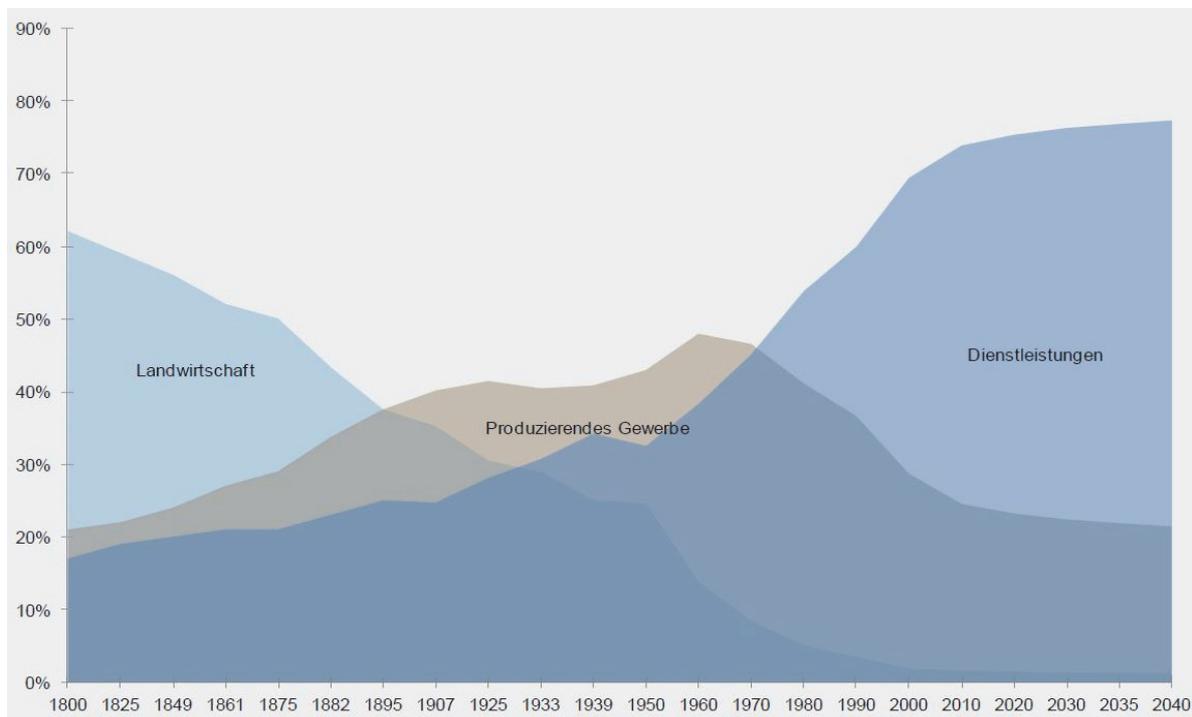


Abbildung 3: Erwerbstätige nach Sektoren, 1800 bis 2040 (Prognos 2015: 15)

Korrespondierend zu diesen Entwicklungen ergibt sich eine Verschiebung der Tätigkeitsstrukturen. Die produktionsnahen Tätigkeiten und primären Dienstleistungen (outputnahe Tätigkeiten) werden sich voraussichtlich rückläufig entwickeln und von 57 % im Jahr 2012 auf 55 % im