

FH Oberösterreich  
Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz  
Studienzweig: Sozialmanagement

---

# **Auszeitmodelle – eine Maßnahme für eine gelungene Lebensbalance?**

Analyse am Beispiel der Organisation pro mente OÖ

---

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Bachelor of Arts in Business

Verfasserin: Sabine Eder

Gutachterin: Prof. (FH) Dr. Brigitta Nöbauer

Linz, Juli 2014

## Eidesstattliche Erklärung

---

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit „**Auszeitmodelle – eine Maßnahme für eine gelungene Lebensbalance?**“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Linz, 31. Juli 2014

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift

## **Kurzfassung**

Der Wandel von Wertevorstellungen in der Gesellschaft und die Anforderungen dynamischer Märkte stellen Unternehmen zunehmend vor neue Herausforderungen. Diese bestehen vor allem im Umgang mit Zeit, Flexibilität und Stress, womit der Arbeitszeitflexibilisierung eine bedeutende Rolle zukommt. Neben der Anwendung von Arbeitszeitkonten und kreativen Varianten der Teilzeitarbeit wird auch die Möglichkeit einer „Auszeit“ für immer mehr Unternehmen und Angestellte interessant. Dienstgeber sind gefordert, geeignete Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensbalance für ihre Mitarbeiter zu schaffen. Mit dem Angebot von Auszeitmodellen soll ein Schritt in Richtung psychische Gesundheit und Ausgeglichenheit der Arbeitnehmer erfolgen. Speziell im Sozialbereich, in dem die Arbeitnehmer täglich psychisch sehr gefordert sind, erscheint eine Auszeit vom Erwerbsleben wichtig, wenn nicht sogar notwendig, zu sein. Pro mente OÖ, eine Organisation für psychisch beeinträchtigte Menschen, geht mit gutem Beispiel voran, indem sie verschiedene Auszeitmodelle für ihre Mitarbeiter zur Verfügung stellt und die Inanspruchnahme dieser auch unterstützt, um letztendlich die Zufriedenheit des Personals zu erhöhen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit verschiedenen Auszeitmodellen und eruiert, inwiefern diese zur Verbesserung der Lebensbalance beitragen. Die Untersuchungen dazu wurden aufgrund des umfassenden Angebots in der erwähnten Organisation pro mente OÖ durchgeführt. Auf Basis einer detaillierten Personaldatenanalyse von 5 unterschiedlichen Dienstfreistellungen und 10 Leitfadeninterviews mit Mitarbeitern, die bereits Bildungskarenz und Sabbatical in Anspruch nahmen, wurden u.a. Beweggründe, Nutzen, Vor- und Nachteile sowie Verbesserungsvorschläge eruiert. In Anlehnung an die Forschungsergebnisse werden abschließend Handlungsempfehlungen für die soziale Einrichtung pro mente OÖ abgeleitet.

## **Abstract**

Due to the change of moral concepts in society and the requirements of dynamic markets, companies are confronted with new challenges. One of those challenges is to adjust to time, flexibility and stress. Therefore the flexibility and range of different working concepts are important. In addition to the application of working time accounts and creative variations of part-time work, the possibility of a "time out" becomes highly valuable for many companies and employees. Employers are required to provide suitable working conditions and measures to improve the work-life-balance for their employees. A step towards mental health and a balanced life of the employee could be by offering models or concepts of taking a leave of absence. Especially for workers who deal with difficult clients and have to cope with mentally challenged people on a daily basis would appreciate a break from their job. In the social sector, there is an organization that already provides various time-out models for their staff, which also increases their satisfaction.

The present work deals with various forms of time-out and how that can help to improve the work-life-balance. Because of the wide offer in the mentioned organization pro mente OÖ, the studies focuses on this company. Based on a comprehensive personnel data analysis of five different kind of service exemptions and ten structured interviews with employees who already went on educational leave and sabbatical, motivations, benefits, advantages and disadvantages as well as suggestions for improvement are studied. Based on the results of research recommendations for pro mente OÖ are derived at the end of the study.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage .....	2
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen .....	2
1.3	Aufbau der Arbeit .....	3
<b>I.</b>	<b>THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Work-Life-Balance vs. Lebensbalance</b> .....	<b>4</b>
2.1	Definition von Work-Life-Balance .....	4
2.2	Theoretische Modelle der Work-Life-Balance .....	6
2.3	Einflussfaktoren auf die Lebensbalance .....	8
2.4	Perspektiven der Lebensbalance .....	9
<b>3</b>	<b>Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensbalance und deren Nutzen</b> .....	<b>11</b>
3.1	Das Resilienzkonzept .....	12
3.2	Betriebliche Gesundheitsförderung .....	15
3.3	Vorbildfunktion der Führungskräfte als Lebensbalance-Manager .....	17
3.4	Betreuungsangebote für Kinder und ältere Angehörige .....	18
3.4.1	Betreuungseinrichtungen für Kinder .....	18
3.4.2	Pflegekarenz und Pflegeteilzeit für die Betreuung von älteren Angehörigen ..	19
3.5	Arbeitszeitgestaltung .....	20
3.6	Nutzen von Lebensbalance Maßnahmen .....	21
<b>4</b>	<b>Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung</b> .....	<b>23</b>
4.1	Arbeitszeitmodelle .....	24
4.1.1	Teilzeitarbeit .....	24
4.1.2	Job-Sharing .....	25
4.1.3	Schichtarbeit .....	25
4.1.4	Gleitzeit .....	26
4.2	Arbeitszeitkonten .....	28
4.3	Kritik an Modellen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung .....	30

<b>5</b>	<b>Beschreibung der Auszeitmodelle und deren rechtliche Aspekte</b>	<b>32</b>
5.1	Bildungskarenz	32
5.2	Sabbatical	34
5.3	Unbezahlter Urlaub	37
5.4	Auszeiten und deren Einfluss auf die Lebensbalance	38
<b>6</b>	<b>Die Organisation pro mente OÖ</b>	<b>39</b>
6.1	Vorstellung der Organisation	39
6.2	Dienstfreistellungsarten und Voraussetzungen in der pro mente OÖ	42
6.2.1	Bildungskarenz	42
6.2.2	Sabbatical	43
6.2.3	Unbezahlter Urlaub	44
6.2.4	Altersteilzeit	44
6.2.5	Elternteilzeit	45
<b>II.</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Beschreibung der Forschungsmethoden</b>	<b>47</b>
7.1	Untersuchungsdesign und Wahl der Instrumente	47
7.2	Die quantitative Erhebung mittels einer Datenanalyse	49
7.3	Die qualitative Erhebung mittels Leitfadeninterviews	50
7.3.1	Entwicklung der Interviewleitfäden	50
7.3.2	Durchführung der Interviews	51
7.3.3	Erfassung und Auswertung der Interviews	51
<b>8</b>	<b>Darstellung der Forschungsergebnisse - Datenanalyse</b>	<b>53</b>
8.1	Bildungskarenz	53
8.2	Sabbatical	55
8.3	Unbezahlter Urlaub	56
8.4	Altersteilzeit	57
8.5	Elternteilzeit	58

<b>9</b>	<b>Auswertung und Interpretation der Forschungsergebnisse -</b>	
	<b>Leitfadeninterviews .....</b>	<b>58</b>
9.1	Funktion und Ausbildung der Mitarbeiter .....	59
9.2	Betriebszugehörigkeit, Arbeitsausmaß und Dauer der Auszeit .....	60
9.3	Beweggründe für die Inanspruchnahme und Nutzen .....	60
9.4	Rückblickende Bewertung der Auszeit seitens der Mitarbeiter .....	63
9.5	Persönliche Einschätzung der Mitarbeiter zum Thema Lebensbalance .....	66
9.6	Persönliche/berufliche Effekte bzw. Vor- und Nachteile der Auszeit .....	68
9.7	Anregungen der Mitarbeiter für pro mente OÖ .....	73
9.8	Anregungen der Mitarbeiter für andere Unternehmen.....	77
<b>10</b>	<b>Handlungsempfehlungen für pro mente OÖ.....</b>	<b>79</b>
10.1	Wichtigkeit von Auszeiten und Führungskultur .....	79
10.2	Angebot von Alternativmodellen .....	80
10.3	Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensbalance.....	81
<b>11</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>83</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>85</b>
	Buch- und Zeitschriftenquellen.....	85
	Internetquellen .....	89
	<b>Anhang.....</b>	<b>91</b>
	Organigramm von pro mente OÖ.....	91
	Interviewleitfaden für Mitarbeiter .....	92

## **Vorbemerkung**

---

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit werden in dieser Arbeit personenbezogene Bezeichnungen in jeweils nur einer Geschlechtsform angeführt. Sie umfassen selbstverständlich Personen weiblichen und männlichen Geschlechts.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Einflussmöglichkeiten eines Unternehmens auf die Lebensbalance der MA....	10
Abbildung 2: Sieben Säulen der Resilienz .....	13
Abbildung 3: Die drei Ebenen der Gesundheitsförderung.....	16
Abbildung 4: Grundfragen der empirischen Sozialforschung.....	47
Abbildung 5: Angewandte Methoden der empirischen Sozialforschung.....	49

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Typen der Befragung .....	48
Tabelle 2: Kategorien des Interviewleitfadens.....	53
Tabelle 3: Alter von Frauen und Männern in Bildungskarenz .....	53
Tabelle 4: Inanspruchnahme von unbezahltem Urlaub nach Jahren .....	56

## **Abkürzungsverzeichnis**

AMS	Arbeitsmarktservice
ATZ	Altersteilzeit
BGF	betriebliche Gesundheitsförderung
BK	Bildungskarenz
ca.	zirka
d.h.	das heißt
DG	Dienstgeber
DN	Dienstnehmer
dpw	Name der Personalssoftware
DV	Dienstverhältnis
ETZ	Elternteilzeit
GF	Geschäftsführung
GKK	Gebietskrankenkasse
MA	Mitarbeiter
MSchG	Mutterschutzgesetz
OÖ	Oberösterreich
PL	Personalleitung
PVA	Pensionsversicherungsanstalt
u.a.	unter anderem
u.U.	unbezahlter Urlaub
UN	Unternehmen
VDZ	Vordienstzeiten
VKG	Väterkarenzgesetz
z.B.	zum Beispiel



# 1 Einleitung

Der Wunsch seitens der Arbeitnehmer nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance bzw. Lebensbalance wird aufgrund der Schnelllebigkeit und den hohen Anforderungen in der Arbeit immer lauter. Nicht zuletzt deshalb, weil sich das Stressniveau von Erwerbstätigen kontinuierlich erhöht und dies eine Beeinträchtigung der physischen und psychischen Gesundheit zu Folge hat. Speziell unsichere Arbeitsplätze und intensivere Arbeitszeiten haben dazu beigetragen, dass vor allem psychische Belastungen am Arbeitsplatz in den vergangenen Jahren rasch angestiegen sind.<sup>1</sup> In Österreich erleben ca. 27 Prozent (das sind über eine Million) der Menschen im Arbeitsumfeld ungesunden Stress und sind Burnout gefährdet. Die Anzahl der tatsächlich Burnout-Betroffenen lag im Juni 2014 bei ca. 500.000.<sup>2</sup> Auch Decker und Decker sind der Meinung, dass sich Zivilisationskrankheiten, Lebens-, Berufs- und Sinnkrisen mit Gesundheitsbeeinträchtigungen immer mehr ausbreiten. Diese Befundung stellt die Struktur unseres Lebens in Frage und macht ein Qualitätsmanagement für Leben und Arbeit notwendig. Ein gesundes Unternehmen lebt nicht nur von gewinnbringenden Zahlen und Bilanzen, sondern vor allem von gesunden, vitalen und kreativen Mitarbeitern und einem sozialen, ökologischen Klima.<sup>3</sup>

Strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt und ein Wechsel im Rollenverhalten von Mann und Frau machen neue Stressbewältigungskonzepte bzw. Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensbalance bzw. Vereinbarkeit von Beruf und Familie erforderlich. Insbesondere betriebliche Maßnahmen wie die Gesundheitsförderung oder Arbeitszeitgestaltung können dazu beitragen. Gerade in Zeiten von Rationalisierung und Personalabbau gewinnen flexible Arbeitszeitmodelle für Organisationen immer mehr an Bedeutung. Aufgrund neuer gesetzlicher Regelungen, wie z.B. Änderungen im Arbeitszeitgesetz, neue Kollektivvertragsabschlüsse oder Betriebsvereinbarungen über Gleitzeit und Zeitkonten hat sich in Betrieben jeglicher Branchen die starre Wochenarbeitszeit aufgelöst und zu einer Flexibilisierung gewandelt.<sup>4</sup> Diese Entwicklung ist auch für Arbeitnehmer attraktiv, weil sie ihre persönlichen Interessen besser berücksichtigen können. In der Arbeitszeitliteratur und auch –praxis geht der Trend eindeutig hin zu Lebensarbeitszeiten, sprich längeren Zeiträumen, in denen Arbeitszeit angespart und nach einigen Monaten oder Jahren wieder verwendet bzw. in Freizeit umgewandelt werden kann (Stichwort: Sabbatical). Die soziale Organisation pro mente OÖ bietet ihren Mitarbeitern eine flexible Arbeitszeitgestaltung und verschiedene Varianten von Auszeitmodelle an.

---

<sup>1</sup> vgl. Scharnhorst (2008), 51f.

<sup>2</sup> Burnout-Network 2014.

<sup>3</sup> vgl. Decker u.a. (2001), 2f.

<sup>4</sup> vgl. Kruse (2009), 3.

## 1.1 Ausgangslage

Während des viermonatigen Praktikums 2013 bei pro mente OÖ in der Personaladministration konnte die Autorin feststellen, dass die Organisation eine Vielzahl von Arbeitszeitformen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbietet. Es werden damit die individuellen Bedürfnisse (z.B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Wunsch nach Erholung,...) bei der Arbeitszeitplanung im Team berücksichtigt. Angesichts der Tatsache, dass die finanziellen Anreize nicht sehr hoch sind, soll die Flexibilisierung der Arbeitszeit zur Motivation und Bindung der Mitarbeiter beitragen. Insbesondere liegt die Aufmerksamkeit in den Auszeitmodellen Bildungskarenz, Sabbatical und unbezahlten Urlaub. Pro mente OÖ bietet ihren Mitarbeitern, die teilweise sehr belastende Arbeit mit psychisch beeinträchtigten Menschen ausüben, diese Auszeiten an, um deren Gesundheit und Motivation zu erhalten. Die Verfasserin hatte den Eindruck, dass diese Angebote sehr häufig von den Mitarbeitern in Anspruch genommen werden. Das veranlasste sie, die Varianten der Auszeit, die Merkmale der Nutzer und den Einfluss auf das Arbeits- sowie Privatleben näher zu untersuchen. Um die notwendigen Daten zu erheben war eine Recherche mittels der Software dpw, die bei pro mente verwendet wird, unabdingbar. Der gute Kontakt zur Abteilung Personaladministration stellte einen großen Vorteil dar. Ferner hat der Autorin ein Gespräch mit einem Mitarbeiter der Suchtberatungsstelle Point Aufschluss über die Arbeit im Suchtbereich und deren Herausforderungen für die Angestellten gegeben. Dabei wurde ebenfalls deutlich, dass die Arbeit mit psychosozial beeinträchtigten Menschen sehr belastend ist und unbedingt Maßnahmen im Bereich der Burnout-Prävention erfordert.

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Diese Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die von den pro mente Mitarbeitern in den letzten Jahren (2009 bis 2014) genutzten Auszeitmodelle im Hinblick auf Merkmale der Nutzer (z. B. Geschlecht, Alter, Bereiche, Funktion,...), gewählte Formen und damit verbundenen Effekte für Mitarbeiter und Organisation, zu evaluieren. Aufgrund der häufigen Nutzung von Bildungskarenz, Sabbatical und unbezahltem Urlaub haben sich folgende drei zentrale Forschungsfragen ergeben:

- Von wem, in welcher Form und mit welcher Intention wird das Angebot der Auszeitmodelle in der pro mente OÖ genutzt?
- Wie wirkt sich die Inanspruchnahme verschiedener Auszeitformen auf die Organisation und die Mitarbeiter aus?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich hinsichtlich des Angebotes und der Gestaltung der untersuchten Auszeitmodelle für die pro mente OÖ ableiten?

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Diese Arbeit beschäftigt sich im Allgemeinen mit der Work-Life-Balance, Arbeitszeitgestaltung und im Speziellen mit der Frage, ob Auszeiten eine Maßnahme für eine ausgewogene Lebensbalance darstellen. Mit Hilfe einer empirischen Erhebung soll eine kritische Analyse darüber erfolgen, inwiefern sich Auszeitmodelle als Motivationsinstrument für Mitarbeiter eignen und welche Vorteile diese für eine Organisation bietet. Die Recherchen dazu beziehen sich neben wissenschaftlicher Literatur und Zeitschriften auch auf Internetquellen.

Zu Beginn werden in Kapitel 2 der Begriff von Work-Life-Balance definiert und diesbezügliche theoretische Modelle erklärt. Des Weiteren wird auf die Faktoren, die die Lebensbalance beeinflussen, vor allem auf berufsbedingte Belastungen, näher eingegangen. Dabei fließen auch Studien zur gegenwärtigen Gesundheitssituation von Arbeitnehmern mit ein. Darüber hinaus wird die Lebensbalance aus drei Sichtweisen (Individuum, Organisation und Gesellschaft) beleuchtet bevor dann in Kapitel 3 der Fokus auf verschiedenste Maßnahmen zu Verbesserung bzw. Förderung der Lebensbalance gelegt wird. Welchen Nutzen diese Lebensbalance Maßnahmen haben, stellt den Abschluss des dritten Kapitels dar. Kapitel 4 widmet sich ausschließlich den Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung und beinhaltet verschiedene Modelle der Arbeitszeit, das Instrument der Arbeitszeitkonten und Kritikpunkte an den flexiblen Arbeitszeiten. Da diese Thematik sehr umfassend ist und eine detailliertere Ausführung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, werden nur die häufigsten Modelle, die auch in der pro mente eine Rolle spielen, berücksichtigt.

Weitere wesentliche Inhalte in Kapitel 5 stellen die unterschiedlichen Varianten der Auszeit und deren rechtliche Aspekte sowie Einfluss auf die Lebensbalance dar. Speziell geht es um die drei Auszeitmodelle Bildungskarenz, Sabbatical und unbezahlter Urlaub. Diese Beschreibung bildet auch die Basis für die empirische Untersuchung in Kapitel 8 und 9. Anschließend wird in Kapitel 6 die Organisation pro mente OÖ vorgestellt und die unterschiedlichen Dienstfreistellungsarten in der pro mente OÖ inklusive der Voraussetzungen zur Inanspruchnahme geklärt. Einleitend zum empirischen Teil dieser Arbeit werden in Kapitel 7 die Forschungsmethoden deutlich gemacht und in weiterer Folge (Kapitel 8) die Ergebnisse der Personaldatenanalyse beschrieben. In Kapitel 9 werden ferner die Forschungsergebnisse der Leitfadenterviews kategorisch dargestellt und diskutiert, wobei immer wieder auf die Lebensbalance Bezug genommen wird. Im vorletzten Kapitel 10 werden Handlungsempfehlungen aus den Erkenntnissen der Literatur und der empirischen Sozialforschung für pro mente OÖ abgegeben. Den Abschluss bildet das Kapitel 11 mit dem persönlichen Resümee der Autorin.

# I. THEORETISCHER TEIL

## 2 Work-Life-Balance vs. Lebensbalance

Die Work-Life-Balance gewinnt aufgrund der Herausforderungen von Erwerbstätigen, einerseits die beruflichen Aufgaben zu koordinieren und zu erfüllen, andererseits auch Verantwortung in der Familie zu tragen, immer mehr an Bedeutung.<sup>5</sup> Dieses steigende Interesse begründen Hämmig und Bauer u.a. in der strukturellen Veränderung in der Arbeitswelt. Als Beispiel nennen sie den Wandel vom Alleinverdiener- zum Zweiverdienermodell. Paare mit zwei Einkommen haben in den letzten Jahren stark zugenommen. In Deutschland, Österreich und der Schweiz ist die Erwerbstätigkeit der Frauen seit 1970 von 49 auf 75 Prozent gestiegen. Österreichweit liegt die weibliche Erwerbsquote bei 65 Prozent. Mit dieser Entwicklung steigen auch die Anforderungen, berufliche und private Verpflichtungen abzustimmen bzw. in Einklang zu bringen.<sup>6</sup> In diesem Kapitel wird vorerst die Begrifflichkeit geklärt und danach auf die Einflussfaktoren und auf mögliche Maßnahmen für eine gelungene Lebensbalance eingegangen.

### 2.1 Definition von Work-Life-Balance

Die Zusammenhänge von Erwerbsarbeit und Privatleben sind sowohl für die Soziologie und Psychologie als auch für das Personalmanagement eine interessante Thematik. Aufgrund der unterschiedlichen Zugänge über verschiedenster wissenschaftlichen Disziplinen weist das Thema Work-Life-Balance einen interdisziplinären Charakter auf. Es geht vorwiegend darum, welche Rolle der Mensch innerhalb dieses Kontextes einnimmt und wie sich diese Rolle auf ihn selbst und dessen Umwelt auswirkt.<sup>7</sup>

Der Begriff Work-Life-Balance setzt sich aus den Wörtern Work, Life und Balance zusammen. Unter **Work** kann u.a. Erwerbs-, Haus-, Bildungs- oder auch Erziehungsarbeit verstanden werden. Dies zeigt, dass das Verständnis von Arbeit breit gefächert ist. Am häufigsten wird sie allerdings mit körperlich sowie geistig anstrengenden Tätigkeiten, mittels dieser der Lebensunterhalt verdient wird, beschrieben.<sup>8</sup> Der Sozialexperte Bert Rürup beschränkt den Nutzen der Arbeit nur auf eine ökonomische Funktion und definiert sie deshalb wie folgt: *„Arbeit ist die Summe aller körperlichen und geistigen Tätigkeiten des Menschen zur Herstellung von knappen, das heißt begehrten Gütern und Dienstleistungen. Von Erwerbsarbeit*

---

<sup>5</sup> vgl. Esslinger (2007), 1.

<sup>6</sup> vgl. Hämmig/Bauer (2012), 245f.

<sup>7</sup> vgl. Schobert (2007), 19.

<sup>8</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 18.

sollte man dann sprechen, wenn diese Tätigkeit gegen Entgelt stattfindet.“<sup>9</sup> Meyer geht davon aus, dass die Arbeit noch zwei andere Funktionen erfüllt. Zum einen nennt er die soziologische und zum anderen die anthropologische Funktion. Er begründet dies so, dass letztlich jede Person von sich selbst und von anderen über die Arbeit definiert wird. Prinzipiell beinhaltet die Arbeitswelt drei Parameter:<sup>10</sup>

1. Zeit (Arbeitszeit)
2. Tätigkeiten/Handlungen (Arbeitsaufgaben) und
3. strukturelle Gegebenheiten (Ausstattung und Ort des Arbeitsplatzes)

**Life** bedeutet übersetzt Lebenswelt. Darunter fällt all das im Alltag Erlebte und Erfahrbare. Der Begriff Lebenswelt ist in Bezug auf die Work-Life-Balance das Gegenteil von der Arbeitswelt. Sie umfasst somit ausschließlich Arbeiten im Privat- und Freizeitbereich, wie z.B. Hausarbeit. Es zählen demnach nur Bereiche, Personen, Handlungen und Erfahrungen außerhalb des Berufslebens dazu. Der Begriff **Balance**, wörtlich übersetzt Ausgeglichenheit, meint eine objektive und subjektive Verteilung von Zeit und Prioritäten in Anbetracht unterschiedlicher Kriterien. Die Lebenssphären sollen einer Waage gleichen und im Optimalfall harmonisch zueinander stehen. Die drei Wörter zusammengesetzt, meinen nichts anderes als den **Ausgleich bzw. die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben**. Der Vergleich von Work und Life birgt allerdings das Problem, dass beide Bereiche getrennt voneinander betrachtet werden und somit suggeriert wird, dass Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung nur in der privaten Lebenswelt zu finden sind.<sup>11</sup> Es erfolgt sozusagen eine Zweiteilung des Lebens, nämlich eine berufliche und außerberufliche Sphäre. Diese Annahme hat dem Begriff Work-Life-Balance in der Fachliteratur vehemente Kritik eingebracht. Die Balance zwischen Arbeit und Leben ist sachlich nicht ganz korrekt. Denn die Arbeit stellt einen wesentlichen Bestandteil vom Leben dar und wie anfangs erwähnt, gibt es auch andere Arbeitsformen, die nicht mit der Erwerbstätigkeit zusammenhängen. Aus diesem Grund geht es um die Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen. So gesehen sollte von einer Life-Domain-Balance anstatt einer Work-Life-Balance gesprochen werden.<sup>12</sup>

Für Michalk und Nieder heißt Work-Life-Balance weiter gefasst: „(...) *den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspe-*

---

<sup>9</sup> Michalk/Nieder (2007), 19.

<sup>10</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007) zit. nach Meyer, (2003), 9.

<sup>11</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 19ff.

<sup>12</sup> vgl. Ulich/Wülser (2009), 327f.

zifisch und individuell für beide Bereiche die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.“<sup>13</sup> Diese Definition besagt, dass der Mensch individuell hinsichtlich Rolle und Funktion in beiden Bereichen eigens handelt und reagiert. Dabei kommt auch dem Aspekt der Lebensphasenorientierung eine große Rolle zu. D.h. der Mensch durchläuft während seines Lebens verschiedene Lebensphasen (Ausbildung, Partnerschaft/Heirat, Berufsverläufe). Der Mensch kann also nur im Einklang mit sich und der Umwelt sein, wenn er individuelle Interessen und Bedürfnisse je nach Lebensphase, mit der Lebens- und Arbeitswelt verbindet und folglich eine Balance herstellen kann.<sup>14</sup> So beschreibt auch Schobert in der passenderen Zusammensetzung Life-Domain-Balance Menschen, die im selben Maße Zufriedenheit mit ihren arbeitsbedingten und privaten Rollen aufweisen. Es gibt sozusagen keine Konflikte zwischen Arbeits- und Familienrollen. Ist das der Fall, sind diese Personen weniger gestresst und haben ein stärkeres Selbstwertgefühl.<sup>15</sup>

## 2.2 Theoretische Modelle der Work-Life-Balance

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen Erwerbs- und Privatleben gibt es in der Literatur verschiedenste Theorien. Es geht dabei um die Auswirkungen einer unbefriedigenden Arbeitssituation auf Partnerschaft bzw. Ehe sowie um die Konsequenzen familiärer Probleme auf die Leistungsfähigkeit im Beruf. Die drei klassischen Modelle, das Segmentationsmodell, das Kompensationsmodell und das Spillover-Modell haben diesbezüglich sehr unterschiedliche Zugänge. Diese Ansichten werden folglich kurz näher beschrieben und im Kapitel 9.5 noch einmal aufgegriffen:<sup>16</sup>

Das **Segmentationsmodell** geht davon aus, dass das Erwerbsleben voll und ganz unabhängig vom Privatleben ist. Demnach besteht eine undurchlässige, bewusst hergestellte Grenze zwischen diesen beiden Bereichen. Wie sich der Mensch in der Arbeit verhält, kann komplett konträr zu dem Verhalten in der privaten Umgebung sein. Beide Domänen beeinflussen sich nicht gegenseitig. Wettbewerb, Anonymität und Kraftanstrengungen gelten in der Arbeit während das Privatleben für Emotionen, Vertrautheit und Erholung steht. Das Modell besagt, dass die Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsunzufriedenheit aus den Rahmenbedingungen und dem Tagesablauf resultieren und sich nicht auf die Zufriedenheit in familiärer Hinsicht auswirke. Umgekehrt gilt dasselbe: Die Zufriedenheit im Privatbereich beeinflusst nicht die Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

---

<sup>13</sup> Michalk/Nieder (2007), 22.

<sup>14</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 22f.

<sup>15</sup> vgl. Schobert (2007), 93.

<sup>16</sup> vgl. Zaugg, (2006), 10f.

Das **Kompensationsmodell** geht von einer inversen Beziehung zwischen Erwerbs- und Privatleben aus. Das bedeutet, dass Defizite in einem Bereich mit Erfahrungen in einem anderen Umfeld kompensiert werden können. Wenn sich z.B. Unzufriedenheit in der Arbeit breit macht, kann diese durch ein glückliches und befriedigendes Privatleben zum Teil ausgeglichen werden. So kann es durchaus sein, dass ein Mensch, der am Arbeitsplatz nicht gefordert ist, sich in der Freizeit eine sportliche oder geistige Herausforderung sucht. Auf der anderen Seite ist es natürlich auch möglich, dass negative Vorkommnisse in der Familie oder Streit mit dem Partner mit viel Engagement in einem beruflichen Projekt wieder wettgemacht werden.

Das **Spillover Modell** besagt, dass die Erwerbsarbeit und das Privatleben ineinander übergehen und einander sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. In diesem Sinne führt die Arbeitszufriedenheit auch zu einer Zufriedenheit im Privatleben. Jedoch hat Stress in einer Domäne ferner einen negativen Effekt auf die andere. Außerdem ist es möglich Erfahrungen und Verhaltensweisen von einem Lebensbereich auf den anderen zu übertragen. Ein Beispiel dafür wäre, wenn ein Austausch über berufliche Probleme mit dem Partner stattfindet. Im Gegensatz zum Segmentationsmodell, bei dem es eine klare Grenze gibt, liegt beim Spillover Modell ein fließender Übergang beider Bereiche vor. Es gibt keine eindeutige Rollenteilung. Das kann positiv als Authentizität, aber auch negativ als unzureichende Rollenflexibilität verstanden werden.

Grundsätzlich sind gewisse Gemeinsamkeiten in den drei klassischen Modellen erkennbar. Die Voraussetzungen und Anwendung eines jeden Modells scheinen logisch und geeignet, um die Beziehung zwischen Erwerbs- und Privatleben zu klären. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es wenig Sinn macht, die Arbeitswelt und das Privatleben eigens zu betrachten. Die Autorin geht in der Arbeit davon aus, dass beide Bereiche im Sinne des Spillover Modells ineinander übergehen und nur mit einem ganzheitlichen Blick eine Balance zwischen beiden Domänen erreicht werden kann. Diese Auffassung liegt auch der vorliegenden Arbeit zugrunde und wird ferner im empirischen Teil (Kapitel 9.5) von den befragten Personen bestätigt. Dementsprechend wird in dieser Arbeit fortwährend der Begriff Lebensbalance anstatt Work-Life-Balance verwendet, auch wenn in der verwendeten Literatur von Work-Life-Balance die Rede ist.

## 2.3 Einflussfaktoren auf die Lebensbalance

Heutzutage ist das Leben vielfach geprägt von Hektik, Belastung, Arbeitsdruck und oftmals folgen daraus Bewegungsmangel, emotionaler Stress und geistige Irritation. Dies führt des Weiteren zu einem Abbau des Selbstwertgefühls, zu sozialen Störungen und fehlendem Privatleben. Decker und Decker sind der Überzeugung, dass uns in diesem Spannungsfeld früher oder später die Energie, Ausgeglichenheit, Vitalität, Gesundheit und Leistungsfähigkeit verloren gehen muss. Erwerbstätige haben mit zunehmenden Belastungen wie Stress, Überstunden, Burnout und innerer Kündigung zu kämpfen. Die Arbeit wird immer mehr und komplexer, Konflikte am Arbeitsplatz und Mobbing nehmen zu.<sup>17</sup>

In einem Bericht der Europäischen Beobachtungsstelle für berufsbedingte Risiken geht hervor, dass Stress zu den zweithäufigsten arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen in Europa zählt. Der Grund für nahezu 60 Prozent aller Fehlzeiten liegt an psychosozialen Risiken.<sup>18</sup> Beobachtungen von Experten bestätigen die Zunahme an Belastungen in der Arbeitswelt, die sich in fünf Bereiche differenzieren:<sup>19</sup>

- 1) neue Formen von (unsicheren) Arbeitsverträgen und Arbeitsplatzunsicherheit
- 2) alternde Erwerbsbevölkerung
- 3) Intensivierung der Arbeit mit langen Arbeitszeiten und eine Informationsflut durch die neuen Kommunikationstechnologien
- 4) Hohe emotionale Anforderungen bei der Arbeit (z.B. im Gesundheitswesen und in der Dienstleistungsbranche) und
- 5) unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Die Angst vor Arbeitsplatzverlust und finanzielle Sorgen wirken sich zugleich gesundheitsschädigend auf den Menschen aus. Ebenso wie (Flexibilitäts-) Überforderung und die Sorge, Veränderungen bzw. Neuerungen aufgrund Umstrukturierungen nicht gewachsen zu sein. Diese beruflichen Belastungen werden durch eine hektische, genussreiche, ungesunde Lebensweise (Fast-Food-Ernährung, Alkohol, Freizeitstress) sowie fehlende körperliche Betätigung verstärkt. Motivationsverlust oder gar Fehltage sind die Folge.<sup>20</sup>

Viele Arbeitnehmer sind zudem noch gefordert Familie (z.B. Unterstützung pflegebedürftiger Angehöriger, Kindererziehung,...) und Beruf zu vereinbaren. Das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben kippt und persönliche Bedürfnisse stehen oftmals hinten an. Gesund-

---

<sup>17</sup> vgl. Decker u.a. (2001), 55f.

<sup>18</sup> vgl. Scharnhorst (2008), 51.

<sup>19</sup> Scharnhorst (2008), 51.

<sup>20</sup> vgl. Decker u.a. (2001), 2f.



heutspfege, körperliche Fitness, Entspannung und Ruhe kommen dabei meistens zu kurz. Decker und Decker finden eine zwischenzeitliche Auszeit unentbehrlich, um neue Kraft zu tanken. Ihrer Meinung nach sollte keiner der vier Lebensbereiche - 1. Arbeit und Leistung 2. Körper und Gesundheit 3. Familie und Soziales und 4. Sinn und Kultur - stark vernachlässigt werden. Denn nur unter Berücksichtigung aller Bereiche ist eine Gesamt-Balance möglich.<sup>21</sup>

Anhand der genannten Faktoren wird ersichtlich, dass die Work-Life-Balance von unterschiedlichen Bereichen beeinflusst wird. Deshalb lässt sich die Lebensbalance auch aus drei Perspektiven betrachten. Dahingehend gibt es eine individuelle, organisatorische und gesellschaftliche Betrachtungsweise, die in weiterer Folge erläutert werden, um eine bessere Einordnung der Maßnahmen, die im Kapitel 3 näher ausgeführt werden, zu ermöglichen. Ferner ist die Differenzierung der drei Aspekte für Unternehmen wesentlich, damit diese wissen, wo sie, welche Instrumente einsetzen können.

## **2.4 Perspektiven der Lebensbalance**

Sowohl persönliche als auch strukturelle Aspekte spielen bei der Lebensbalance zusammen und sollten miteinander im Einklang sein. Neben den strukturellen Gegebenheiten, darunter fallen Arbeitspensum, Arbeitsaufgaben und Tagesablauf bzw. Wohnung, Infrastruktur und Verpflichtungen sowie dem sozialen Umfeld (Personenkreis) trägt auch das Individuum und dessen Stressempfinden/-verarbeitung bzw. Stressentlastung stark zur Lebensbalance bei.<sup>22</sup>

### **Individuum**

Die Rahmenbedingungen, die von Unternehmen geschaffen werden sind zwar eine notwendige, aber keine ausreichende Voraussetzung, um die Stressbewältigung zu verbessern. Daher ist es wichtig, dass sich jeder Mitarbeiter individuell mit seinen Werten und Bedürfnissen auseinandersetzt. Beim Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben spielen die persönlichen Lebensphasen, Rollenbilder und Stressempfindungen eine wesentliche Rolle. Strategien zur Minimierung von negativem Stress zu entwickeln, kann beispielsweise mittels Veränderung bestimmter Arbeitsbedingungen gelingen.<sup>23</sup>

### **Organisation**

Unternehmen beschäftigen sich seit Mitte der 90er Jahre immer mehr mit dem Thema Lebensbalance. Ziel dabei ist es, qualifizierte Arbeitnehmer besser zu integrieren, zu motivieren und schließlich an das Unternehmen zu binden. Die Imagesteigerung der Organisation, die

---

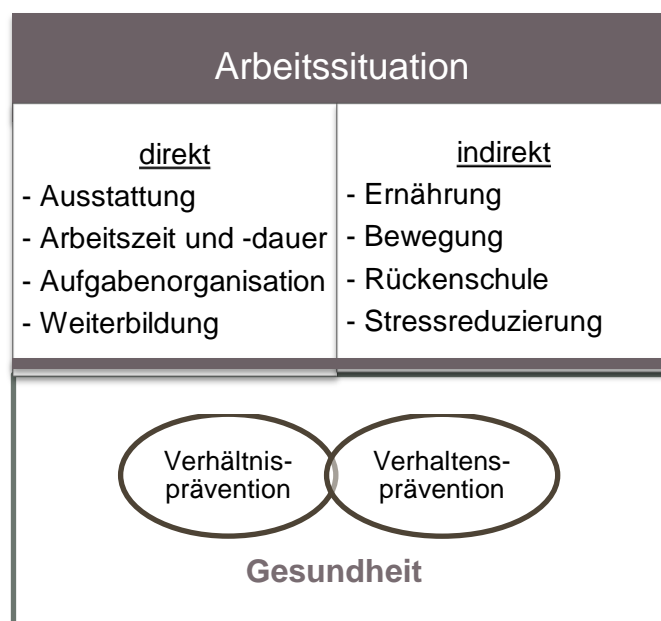
<sup>21</sup> vgl. Decker u.a. (2001), 55f.

<sup>22</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 30.

<sup>23</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 23.

Zunahme der Produktivität sowie die Erhöhung der Mitarbeiterbindung sind Argumente, die den Einsatz von Lebensbalance Maßnahmen rechtfertigen. Trotzdem erkennen viele Firmen den langfristigen wirtschaftlichen Nutzen von finanziellen Investitionen in das Humankapital nicht. Im Hinblick auf die demografische Entwicklung sollten jedoch gerade diese Ansätze bedacht und umgesetzt werden. Maßnahmen im Sinne einer gelungenen Lebensbalance sind präventiv und können eine nachhaltige Kostensenkung bewirken. Der Vorteil dabei ist, dass gewisse Probleme gar nicht erst auftreten und somit eine aufwändige Bekämpfung dieser hinfällig wird. Die Organisation kann die Lebensbalance der eigenen Mitarbeiter so fördern, indem sie in den Bereichen der Gesundheitsförderung, Kinderbetreuung und des Arbeitszeitmanagements Unterstützung anbietet und sich kooperativ zeigt.<sup>24</sup>

Die nachfolgende Abbildung soll die Wechselwirkung von Arbeitssituation und Gesundheit darstellen. Neben der Umgestaltung der Arbeitssituation, tragen direkte Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit, wie beispielsweise Essen und Sport, zu einem Anstieg der Lebensbalance bei. Dabei muss bedacht werden, dass die Organisation nicht die volle Verantwortung trägt bzw. nur beschränkt Einfluss auf die Lebensbalance der Arbeitnehmer hat. Unternehmen können zwar Maßnahmen ergreifen, jedoch lassen sich gewisse Belastungen nicht völlig beseitigen.<sup>25</sup>



**Abbildung 1: Einflussmöglichkeiten eines Unternehmens auf die Lebensbalance der Mitarbeiter<sup>26</sup>**

<sup>24</sup> vgl. Zaugg, (2006), 34.

<sup>25</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 171.

<sup>26</sup> Abb. verändert entnommen aus Michalk/Nieder (2007), 172.

## **Gesellschaft**

Die Maßnahmen und Konzepte der Lebensbalance werden vorwiegend anhand gesellschaftspolitischer Rahmenbedingungen, die auf Entwicklungstrends beruhen, bestimmt. Die Anforderungen an die Gesellschaft, Wirtschaft und Menschheit ändern sich stetig und erhöhen die Herausforderungen und Risiken für Unternehmen. Zu den wichtigsten Einflussfaktoren in diesem Zusammenhang zählen:<sup>27</sup> demografische Entwicklung, Strukturwandel der Arbeit, allgemeine Wertewandel in der Gesellschaft sowie gesellschaftspolitische Entwicklungen hinsichtlich der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen. Von einer ausführlicheren Beschreibung dieser Einflüsse wird abgesehen, da in dieser Arbeit ein anderer Schwerpunkt gelegt wird.

Im folgenden Kapitel werden spezielle Maßnahmen behandelt, die zum einen vom Menschen selbst und zum anderen vom Betrieb umgesetzt werden können. Dabei wird wieder die Unterscheidung zwischen der individuellen und organisationalen Betrachtungsweise ersichtlich.

## **3 Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensbalance und deren Nutzen**

Es gibt eine Vielzahl an Konzepten und Maßnahmen, die zur Förderung einer ausgewogenen Lebensbalance beitragen. Angesichts der vorhergehend geschilderten Arbeits- und Lebenssituation der meisten Menschen kristallisiert sich heraus, dass die herkömmlichen Stressbewältigungsprogramme nicht mehr ausreichen, um die Lebensbalance wieder herzustellen. Es ist also an der Zeit zu überlegen, wie eine Stärkung der Bewältigungsfähigkeiten von Menschen und Organisationen gelingen kann, um den stetigen Wandel und dem Druck in der Arbeitswelt besser gewappnet zu sein.<sup>28</sup>

Zu Beginn soll mittels des Resilienzkonzepts aufgezeigt werden, dass jedes Individuum persönlich einen Beitrag zur besseren Ausgeglichenheit leisten kann. In weiterer Folge werden vier betriebliche Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, genauer beschrieben. Die Verfasserin zählt dabei die betriebliche Gesundheitsförderung, die Vorbildfunktion der Führungskräfte als Lebensbalance-Manager, Betreuungsangebote von Kindern und älteren Angehörigen sowie eine flexible Arbeitszeitgestaltung zu den wichtigsten.

---

<sup>27</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 24.

<sup>28</sup> vgl. Scharnhorst (2008), 51f.

### 3.1 Das Resilienzkonzept

Ein Konzept das hohes Potenzial zur Reduktion von psychischen Belastungen hat und wesentlich zu einer positiven Lebensbalance beitragen kann, ist jenes der Resilienz. Der wissenschaftliche Begriff „Resilienz“ leitet sich aus dem französischen Wort „resile“ ab und bedeutet wörtlich übersetzt „zurück- oder abprallen.“<sup>29</sup> Zudem ist das Wort gleichzusetzen mit Elastizität, Spannkraft und Widerstandsfähigkeit. Am Häufigsten wird sie als Anpassungsfähigkeit bzw. seelische Widerstandskraft bezeichnet. Zu berücksichtigen ist, dass Resilienz ein nur zum Teil genetisch bestimmtes Persönlichkeitsmerkmal ist. Die Resilienzfähigkeit ist somit bei keinem Menschen angeboren, sondern wird in der Interaktion zwischen Individuum und Umwelt im Laufe des Lebens entwickelt. Sie ist unterschiedlich stark ausgeprägt und kann, auch im Erwachsenenalter, jederzeit gestärkt werden.<sup>30</sup> Resilienz ist damit ein *„...dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess und auch eine „variable Größe“ und keine stabile Einheit, die immerwährende Unverwundbarkeit verspricht.“*<sup>31</sup>

Die Resilienzforschung will sowohl die psychische als auch physische Gesundheit eines Menschen schützen. Sie legt den Schwerpunkt auf die Ressourcen und Schutzfaktoren von Menschen und beschäftigt sich damit, wie der Mensch schwierige Situationen erfolgreich bewältigen kann. Das Konzept geht von gewissen verfügbaren Ressourcen des Menschen aus, die ihm als Hilfe zum Umgang mit diesen Bedingungen dienen. Anstatt die Risiken und krankmachenden Einflüsse zu bekämpfen, werden individuelle Ressourcen gestärkt, um somit den Menschen widerstandsfähig zu machen. Der Fokus liegt sozusagen auf dem Ablauf der positiven Anpassung und Bewältigung.<sup>32</sup> Doch was sind nun die Fähigkeiten und Eigenschaften, die Menschen resilient sein lassen? Monika Gruhl beschreibt in ihren Büchern die sieben Schutzfaktoren als wesentliche Bestandteile der Resilienz. Resiliente Menschen zeichnen sich durch eine effiziente Kombination von Eigenschaften aus, die laut Gruhl auf drei Grundhaltungen und vier Fähigkeiten beruhen. Diese Schutzfaktoren, auch sieben „Säulen der Resilienz“ genannt, werden in folgender Abbildung dargestellt und erläutert:<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Mergenthaler (2012), 60.

<sup>30</sup> vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse (2009), 9f.

<sup>31</sup> Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse (2009), 10.

<sup>32</sup> vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse (2009), 13f.

<sup>33</sup> vgl. Gruhl (2014), 25f, 45f.



Abbildung 2: Sieben Säulen der Resilienz<sup>34</sup>

Resiliente Menschen bleiben **optimistisch**, sie gehen davon aus, dass eine Krise zeitlich begrenzt ist und überwunden werden kann. Sie erkennen die Realität an, geben nicht auf und halten an ihren Zielen fest. Überdies **akzeptieren** sie die aktuelle Situation und suchen nach Lösungen. Diese Menschen können gut unterscheiden zwischen veränderbaren und nicht veränderbaren Umständen. Des Weiteren **fokussieren** sich resiliente Menschen auch in Krisensituationen stark **auf Lösungen**. Sie blicken nach vorn, aktivieren Ressourcen und versuchen Verbesserungen zu erreichen. Außerdem wissen diese Menschen, dass die Zukunft nicht zu 100 Prozent plan- und vorhersehbar ist und rechnen mit Krisenfällen. Sie sind **vorrausschauend**, bedenken Alternativen und reagieren auf unerwartete Ereignisse mit mehr Handlungsmöglichkeiten. Menschen, die Krisen widerstandsfähig begegnen, wissen um ihre Stärken und Schwächen. Sie ergänzen ihre eigenen Ressourcen und Fähigkeiten mit den Kenntnissen und Talenten anderer, d.h. sie **bilden Netzwerke**, auf die sie im Bedarfsfall zurückgreifen können und versuchen nicht als einsamer Held die Krise alleine zu meistern. In einer akuten Krise passiert es schnell, dass man sich als Opfer fühlt und damit auch die Opferrolle annimmt. Resiliente Menschen sind in der Lage, diese Rolle schnell wieder zu verlassen und damit **aktiv ins Geschehen einzugreifen** (vom Klagen zum Handeln). Ferner können sie **Rückschläge** und Niederlagen **mental gut verarbeiten** und wieder neuen Anlauf nehmen. Sie sind im Stande Belastungen als Herausforderungen anzusehen.<sup>35</sup> Zusammengefasst gleicht ein resilienter Mensch in gewissermaßen einem Stehaufmännchen, das sich automatisch nach einem Umstoss immer wieder in die aufrechte Position begibt.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Abb.: in Anlehnung an Gruhl 2014.

<sup>35</sup> vgl. Gruhl (2014), 25f, 45f.

<sup>36</sup> vgl. Scharnhorst (2008), 52.

In der betrieblichen Gesundheitsförderung werden bereits sehr viele Maßnahmen zur Bewältigung von Problemen am Arbeitsplatz umgesetzt. Tief greifende Verunsicherungen, wie beispielsweise Angst vor Arbeitsplatzverlust oder fehlende Möglichkeiten einen Ausgleich und Kraft im Privatleben zu erlangen, werden noch nicht berücksichtigt. In der heutigen Gesellschaft geht es schon lange nicht mehr nur darum, mit den Stressoren im Arbeitsalltag fertig zu werden, sondern längerfristigen Bedrohungen und Belastungen standhalten zu können. Dabei gewinnt der Begriff „Resilienz“ an Bedeutung, der viel mehr fasst als der Begriff „Stressmanagement“. Um die eigene Widerstandsfähigkeit weiterzuentwickeln, stehen dem Menschen eine Reihe an Verhaltensweisen, Gedanken und Aktivitäten zur Verfügung. Unterschiedliche Situationen erfordern unterschiedliche Bewältigungsstrategien. Diejenigen mit verschiedenen Verhaltensweisen und Einstellungen haben dabei definitiv einen Vorteil. Bisherige Forschungsergebnisse haben ergeben, dass Menschen mit höherer Resilienz weniger körperliche Beschwerden haben und sich auch schneller wieder erholen. Des Weiteren sind diese Menschen auch viel zufriedener mit ihrem Leben, was sich wiederum positiv auf die eigene Lebensbalance auswirkt. Voraussetzung zur Verbesserung der Resilienz ist eine gute Vorbereitung auf vorhersehbare kritische Ereignisse, aber auch die bewusste Entwicklung der oben genannten Eigenschaften bei Mitarbeitern und Führungskräften. Im Resilienzkonzept liegt auch für Organisationen hohes Potential, da es die protektiven Fähigkeiten der Mitarbeiter bündelt und somit auch ein Stück zum Unternehmenserfolg beiträgt.<sup>37</sup> In manchen Firmen wird bereits eine Resilienzförderung angedacht. Der Grund dafür ist eine Hypothese, die besagt, dass Unternehmen mit resilienten Führungskräften und Mitarbeitern sich leichter an verändernde Bedingungen anpassen und Krisenzeiten besser überstehen.<sup>38</sup> Zu verhaltenspräventiven Maßnahmen zählt das Resilienztraining, das in Organisationen speziell für Mitarbeiter und Führungskräfte angeboten wird. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Förderung der persönlichen Resilienz. Die Trainings für Führungskräfte beinhalten den zusätzlichen Aspekt des gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> vgl. Scharnhorst (2008), 51ff.

<sup>38</sup> vgl. Diakoniewerk intern, (12/2013).

<sup>39</sup> vgl. Sander (2012), 26f.

## 3.2 Betriebliche Gesundheitsförderung

Der Mensch verbringt einen Großteil seines Lebens in der Arbeit. Aus diesem Grund ist die Gesundheit am Arbeitsplatz und deren Verbesserung, sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber, ein wichtiges Thema hinsichtlich einer gelungenen Lebensbalance. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine moderne Unternehmensstrategie mit dem Ziel, Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter zu verbessern sowie Krankheiten am Arbeitsplatz zu vermeiden.<sup>40</sup> Gudrun Faller zitiert die europaweit anerkannte Luxemburger Deklaration (1997), die das Konzept der BGF wie folgt definiert: „*Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und der Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.*“<sup>41</sup> Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:<sup>42</sup>

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung einer aktiven Teilnahme aller Beteiligten
- Stärkung persönlicher Kompetenzen

Mit diesen Ansätzen der BGF wird versucht, vorhandene Gesundheitspotenziale im Unternehmen zu erkennen und zu nutzen. Darüber hinaus gilt es gesundheitschädliche Faktoren der Arbeitswelt zu identifizieren und abzubauen. Die Beteiligung der Arbeitnehmer ist dabei eine unverzichtbare Voraussetzung, da der Gesundheitszustand der Mitarbeiter natürlich nicht nur von den Arbeitsbedingungen, sondern auch vom persönlichen Lebensstil und Risikoverhalten abhängt.<sup>43</sup>

Die Zielsetzung des Konzeptes der BGF ist, menschenwürdige und menschengerechte Arbeitsplätze bzw. Arbeitsbedingungen zu schaffen. Sie verfolgt eine Strategie, die einerseits die persönlichen Lebensweisen (Verhalten) und andererseits die Arbeitsbedingungen (Verhältnisse) berücksichtigt. Wenn Beschäftigte zur gesundheitsfördernden Arbeits- und Lebensweise nachhaltig befähigt und motiviert werden, so kann das auch ein Stück zu ihrer Lebensbalance beitragen, meinen Spicker und Schopf.<sup>44</sup> Auch Decker und Decker sind der Meinung, dass das Ziel der betrieblichen Gesundheitsentwicklung die Förderung der Lebensbalance sein muss. Dafür ist jedoch nicht allein das Unternehmen, sondern auch jedes Individuum selbst verantwortlich.<sup>45</sup> Ein weiteres Ziel der BGF, nämlich gesunde und ausgeglichene Mitarbeiter in gesunden Organisationen zu beschäftigen, kann unter Berücksichti-

---

<sup>40</sup> vgl. Spicker/Schopf (2007), 36.

<sup>41</sup> Luxemburger Deklaration (1997), zit. nach: Faller (2012), 16.

<sup>42</sup> Spicker/Schopf (2007), 36.

<sup>43</sup> vgl. Bamberg/Ducki/Metz (1998), 17ff.

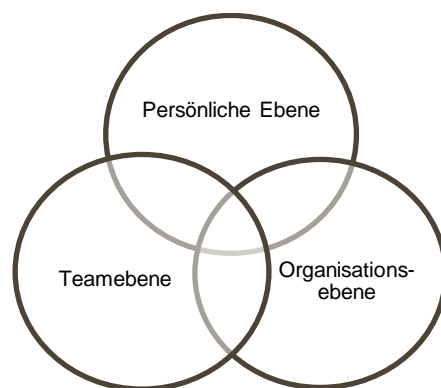
<sup>44</sup> vgl. Spicker/Schopf (2007), 36ff.

<sup>45</sup> vgl. Decker u.a. (2001) 56f.

gung der gemäß Luxemburger Deklaration (1997) formulierten vier Grundprinzipien - Partizipation, Integration, Projektmanagement und Ganzheitlichkeit - nachhaltig und wirksam erreicht werden.<sup>46</sup>

Grundsätzlich umfasst die betriebliche Gesundheitsförderung folgende drei Zielebenen:

- Maßnahmen zur **individuellen** Gesundheitsförderung
- **teamorientierte** Maßnahmen der Gesundheitsförderung
- **organisationsorientierte** Maßnahmen der Gesundheitsförderung



**Abbildung 3: Die drei Ebenen der Gesundheitsförderung<sup>47</sup>**

Diese drei Ebenen überschneiden sich (siehe Abb. 3) und wirken wechselseitig aufeinander ein. Außerdem beinhaltet jede Ebene Teile, die nicht in der BGF enthalten sind. Ein häufiger Irrtum ist die Vorstellung, dass die BGF nur eine individuelle, persönliche Gesundheitsförderung sei. Maßnahmen zur Fitness und Stressbewältigung reichen nicht aus, um dem Anspruch von BGF gerecht zu werden. Beispielsweise kann chronischer Stress im Team aufgrund unzureichender Kommunikation klarerweise nicht mit Empfehlungen für mehr Sport oder gesünderes Essverhalten gelöst werden. Entstehen Probleme in der Organisationsebene, so müssen in der Arbeitsorganisation Veränderungen eingeleitet werden, um z.B. die Mitarbeiter zu entlasten. Eine anfängliche Analyse ist äußerst wichtig, um die Handlungsebene, auf der die BGF ansetzen muss, zu bestimmen. Sowohl auf der persönlichen Ebene als auch auf der Team- und Organisationsebene gilt, dass bestimmte Maßnahmen der BGF nicht zurechenbar sind und somit jeder Mitarbeiter für die persönliche Gesundheit größtenteils selbstverantwortlich ist. Das gilt nicht nur für das Privatleben, sondern auch für den Arbeitsplatz.<sup>48</sup> An dieser Stelle verweist die Autorin auf das zuvor beschriebene Resilienzkonzept, das hierbei wieder Anwendung finden kann.

<sup>46</sup> vgl. Spicker/Schopf (2007), 36ff.

<sup>47</sup> Abb. entnommen aus: Schneider (2012), 102.

<sup>48</sup> vgl. Schneider (2012), 101f.



### 3.3 Vorbildfunktion der Führungskräfte als Lebensbalance-Manager

Das Verhalten der Führungskräfte ist ein wichtiger Faktor im Unternehmen, da es sich stark auf die Leistung und das Befinden der Mitarbeiter auswirkt. In einer deutschen Studie wurden über 1.500 Mitarbeiter der Dienstleistungsbranche befragt, inwiefern die Führungskraft Einfluss auf die Gesundheit habe. Das Ergebnis lautet, dass die Arbeitszufriedenheit, psychosomatische Beschwerden und Erschöpfungszustände bis zu 20 Prozent aus dem Verhalten des Vorgesetzten resultieren. Michalk und Nieder sind der Auffassung, dass Vorgesetzte grundsätzlich gewisse Zielvorgaben erreichen müssen. Die Sachaufgabe der Führungskräfte liegt darin, diese Zielvorgaben mit ihren Angestellten gemeinsam zu bewältigen. Die Mitarbeiterführung spielt dabei eine große Rolle. Sie ist vor allem im Hinblick auf die Zufriedenheit und Effizienz der Angestellten wesentlich. Außerdem sollen damit innere Kündigung, Fehlzeiten und Fluktuation verhindert werden. In der Praxis wird den Personenaufgaben zu wenig Beachtung geschenkt, weil für die Führungskräfte primär die Sachaufgaben im Vordergrund stehen. Sachaufgaben zu delegieren, um sich vermehrt der Personalführung widmen zu können, wäre eine Möglichkeit. Mit dem Konzept der Lebensbalance können die Anwesenheit der Mitarbeiter erhöht und ihre Leistungsbereitschaft bzw. Leistungsfähigkeit verbessert werden.<sup>49</sup> Führungskräfte stellen dabei eine wichtige Zielgruppe dar. Mittels Zeitmanagement-, Führungsseminaren und Bewusstseinsbildung können Vorgesetzte ihre Selbststeuerung positiv beeinflussen und somit einen wertvollen Beitrag zur Lebensbalance in Unternehmen leisten. Beim Führungsverhalten gibt es drei zentrale Aspekte:<sup>50</sup>

- **Führung der Mitarbeiter:** Eine Vorbildfunktion kann positiv sowie negativ sein.
- **Führung der eigenen Person:** Der Umgang mit Stress und möglichen Burnout ist aufgrund der Vorbildfunktion sehr wichtig.
- **Führung im Unternehmen:** Ein gesundes Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle und das Menschenbild der Führungskraft sind hierfür existenziell.

Ein optimales Führungsverhalten zeichnet sich dadurch aus, indem sich der Vorgesetzte Zeit für Personalführung nimmt und das Zeitmanagement selbst lebt. Überdies ist eine Prioritätensetzung wichtig. Dementsprechend müssen eigene Werte, Bedürfnisse und Lebensziele herausgearbeitet werden, um sich selbst zu finden. Weitere Punkte sind Aufgaben zu delegieren und überdies Verantwortung teilen zu können.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 76ff.

<sup>50</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 224ff.

<sup>51</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 227f.

## **3.4 Betreuungsangebote für Kinder und ältere Angehörige**

Der folgende Abschnitt widmet sich den Möglichkeiten der Betreuung sowohl von Kindern als auch von älteren pflegebedürftigen Angehörigen.

### **3.4.1 Betreuungseinrichtungen für Kinder**

Aufgrund neuer Familienstrukturen haben es speziell Alleinerziehende schwer, eine ideale Kinderbetreuung zu finden. Michalk und Nieder sind der Meinung, dass das Betreuungsangebot für Kinder unter drei Jahren, insbesondere in den Ferienzeiten, oft nicht ausreicht, um dem Beruf entspannt und ohne Kompromiss nachgehen zu können.<sup>52</sup> Detailergebnisse der Elternbefragung 2005, welche in Zusammenarbeit der Abteilung Statistik und der Abteilung Bildung und Gesellschaft im Auftrag von Landeshauptmann Dr. Pühringer durchgeführt wurde zeigen ebenfalls, dass bei den 0- bis 2-jährigen der Schwerpunkt in der familiären Betreuung liegt. Erst Kinder im Alter von 3 bis 5 Jahren werden vormittags zum Großteil von Kindergärten betreut.<sup>53</sup>

Abgesehen von den öffentlichen Einrichtungen gibt es auch seitens der Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, um die Kinderbetreuung zu unterstützen. Eine Variante stellt der betriebliche Kindergarten dar. Aufgrund der Stationierung des Kindergartens im Betrieb, kann das Betreuungsangebot auf die Arbeitszeiten der Mitarbeiter angepasst werden. Diese Art von Kinderbetreuung wird jedoch aufgrund der Auslastungskapazitäten fast ausschließlich in Großbetrieben umgesetzt. Der Träger einer solchen Einrichtung ist das Unternehmen und die Finanzierung, Organisation und Einstellung der pädagogischen Fachkräfte wird meist von der Personalabteilung geregelt. Klein- und Mittelunternehmen können jedoch auch betriebliche Kinderbetreuung nutzen, indem es dahingehend Kooperationen mit mehreren Unternehmen gibt. Der Organisationsaufwand sowie die Investitions- und Betriebskosten werden auf die beteiligten Unternehmen aufgeteilt. Eine dritte Möglichkeit zur Entlastung der Eltern stellen Belegplätze in öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen dar. Der Hintergrund ist der, dass der Aufwand hinsichtlich Organisation und Investition von einer eigenen, separaten Einrichtung entfällt. Die Option, dass Betriebe von öffentlichen Einrichtungen Belegplätze erwerben können, bietet sich vor allem für kleine Unternehmen an. Diese müssen lediglich einen Kindergarten mittels Spenden fördern und erhalten als Gegenleistung dafür eine bestimmte Anzahl an Kinderbetreuungsplätzen für die eigenen Dienstnehmer, vorausgesetzt es sind freie Plätze verfügbar. Mittels der finanziellen Zuschüsse können die Öffnungszeiten ausgedehnt und den betrieblichen Anforderungen angepasst werden. Mitarbei-

---

<sup>52</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 67.

<sup>53</sup> vgl. Land OÖ (03/2006), 13; 18.

ter, deren Unternehmen Kinderbetreuungseinrichtungen zur Verfügung stellen, kehren nachweislich früher aus der Elternkarenz zurück, die Fehlzeiten sind geringer und ferner wird die Mitarbeiterbindung gestärkt.<sup>54</sup> Studien belegen außerdem, dass Arbeitnehmer, deren Kinder in einem betrieblichen Kindergarten untergebracht sind, zufriedener mit ihrer Arbeit und außerdem loyaler gegenüber dem Betrieb sind, als jene Erziehungsberechtigten, die auf ein derartiges Angebot nicht zurückgreifen können.<sup>55</sup>

### **3.4.2 Pflegekarenz und Pflegezeit für die Betreuung von älteren Angehörigen**

Neben der Kinderbetreuung wird auch die Betreuung von älteren pflegebedürftigen Angehörigen zunehmend wichtiger. Nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklung werden immer mehr Menschen und auch Firmen mit diesem Thema konfrontiert.

Ist die Pflegebedürftigkeit noch nicht soweit fortgeschritten, dass eine stationäre Versorgung in einem Alten- und Pflegeheim notwendig ist, kann auf teilstationäre Dienste zurückgegriffen werden. Als Instrument der sozialen Grundversorgung dienen mobile oder ambulante Soziale Dienste, die zu einem überwiegenden Teil von freien Wohlfahrtsverbänden wie Caritas, Volkshilfe, Diakonie oder Rotes Kreuz angeboten werden.<sup>56</sup> Aus Statistiken geht hervor, dass über 80 Prozent der alten- und pflegebedürftigen Menschen zuhause im Familienverband betreut werden.<sup>57</sup> Zum Großteil wird die Pflege der Angehörigen von Frauen erbracht und oftmals muss wegen der zeitlichen Kapazitäten der Beruf dafür aufgegeben werden.<sup>58</sup>

Neben dem Pflegegeld, welches einen Teil der pflegebedingten, finanziellen Mehraufwendungen abdecken soll und unter bestimmten Voraussetzungen gebührt wird, gibt es seit 1. Jänner 2014 für pflegende Angehörige die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Pflegekarenz bzw. Pflegezeit. Damit soll eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gewährleistet werden. Für eine Dauer von 1 Monat bis maximal 3 Monaten kann sich der Arbeitnehmer nach einer schriftlichen Vereinbarung mit dem Arbeitgeber von der Arbeit freistellen lassen oder seine Stunden bis maximal 10 Wochenstunden reduzieren. Somit kann sich die Person der Pflege eines nahen Angehörigen widmen. Die Inanspruchnahme der Pflegekarenz bzw. Pflegezeit ist an das Pflegegeld gekoppelt. Ab Pflegegeldstufe 3 des Angehörigen – bei an Demenz erkrankten Menschen bereits ab Pflegegeldstufe 1 – gibt es die Möglichkeit, die Pflegekarenz bzw. Pflegezeit zu nutzen. Für die Zeit der Pflegekarenz gebührt

---

<sup>54</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 67ff.

<sup>55</sup> vgl. Hülskamp (2005), 12.

<sup>56</sup> vgl. Dimmel/ Schmid (2013), 23; BMASK (2014c); Bundeskanzleramt (2014a).

<sup>57</sup> vgl. Preglau (2010), 159.

<sup>58</sup> vgl. Wallner (2007), 54; Prochazkova/ Schmid (2007), 151.

ein Rechtsanspruch auf Pflegekarenzgeld als Einkommensersatz, das in etwa der Höhe des Arbeitslosengeldes entspricht. Bei Inanspruchnahme der Pflegezeit steht das Pflegekarenzgeld aliquot zu und berechnet sich anhand des reduzierten Einkommens. Während dieser Maßnahme sind die Angehörigen weiter krankenversichert und auch ein entsprechender Pensionsversicherungsbeitrag wird einbezahlt. Die Finanzierung dieser Versicherungen erfolgt dabei zur Gänze aus Mitteln der öffentlichen Hand. Ebenso bleibt der Anspruch auf Abfertigung erhalten.<sup>59</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, dass Unternehmen Maßnahmen zur Absicherung der Kinderbetreuung und zur Unterstützung bei zu pflegenden Angehörigen anbieten können. Diese Schritte schaffen flexible Auffangzeiten für Betreuungsnotstände und sind letztendlich ein entscheidendes Kriterium für eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Gefühl, dass Kinder auch außerhalb der Familie gut aufgehoben sind, ist von großer Bedeutung, um wieder in den Beruf einsteigen und somit wieder einer Arbeit nachgehen zu können.<sup>60</sup> Von Seiten des Bundes und der Länder wurden bereits wichtige Schritte gesetzt, um für Angehörige, welche die Pflege zuhause übernehmen möchten, die nötigen Bedingungen zu schaffen. Dennoch obliegt die Zustimmung zur Pflegekarenz oder Pflegezeit dem Arbeitgeber.

### **3.5 Arbeitszeitgestaltung**

Die Gestaltung der Arbeitszeit sowie Lebenszeit hat definitiv Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit eines Menschen. Der klassische 8-Stunden-Tag wurde mit zunehmender Flexibilisierung der Arbeitszeit aufgeweicht. Zu den Dimensionen, die unsere Arbeitszeitgestaltung beeinflussen, zählen neben der Dauer der Arbeitszeit auch der Arbeitsort, die Verteilung und Dynamik, die Planbarkeit und Arbeitsplatzverdichtung sowie Dispositionsspielräume. Der letztgenannte Punkt beinhaltet, wer die konkreten Arbeitszeiten festlegt. Während bestimmte Trends die Arbeitszeit beeinflussen, gehen die Arbeitswünsche der Beschäftigten oftmals nicht konform.<sup>61</sup>

Eine im September 2010 durchgeführte Umfrage der Eurostat und Statistik Austria ergab, dass sich die tatsächlich geleistete Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten in Österreich im Durchschnitt auf 40,6 Stunden beläuft. 75 Prozent der Arbeitnehmer, die mehr als 40 Stunden pro Woche arbeiten, wünschen sich eine Reduktion der Arbeitszeit. Laut der Arbeitskräf-

---

<sup>59</sup> vgl. BMASK (2014a).

<sup>60</sup> vgl. Bohn (2007), 39.

<sup>61</sup> vgl. Arbeiterkammer OÖ, (2011), 3.

teerhebung der Statistik Austria im Jahre 2009 hält der Trend zur Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft weiter an. Im Vergleich zu 2004 haben Schichtarbeit, Turnus- und Wechseldienste um 13,9 Prozent zugenommen. Mit anderen Worten: kontinuierliche Normalarbeitszeit wird von variablen Zeitformen ersetzt. Ergebnisse aus der Arbeitswissenschaft belegen eindeutig, dass die Arbeitszeitgestaltung gesundheitliche und soziale Auswirkungen zu Folge haben können. Daher sollte sich die betriebliche Arbeitszeitpolitik die Entwicklung von gesundheits- und sozialverträglichen Arbeitszeitmodellen, zum Ziel setzen. Dies bringt letztendlich nicht nur für den Arbeitnehmer, sondern auch für das Unternehmen Vorteile.<sup>62</sup>

Die flexible Arbeitszeitgestaltung ist sehr eng mit den Auszeitmodellen, die im Zentrum dieser Arbeit stehen, verbunden. Aus diesem Grund wird dem Thema im Anschluss ein eigenes Kapitel gewidmet, um so die einzelnen Modelle umfassender ausführen zu können. Zuvor wird noch auf den Nutzen von den bereits beschriebenen Lebensbalance Maßnahmen eingegangen.

### **3.6 Nutzen von Lebensbalance Maßnahmen**

Gute Arbeitsbedingungen zu haben, erachtet Carsten Alex als sehr wichtig. Seiner Meinung nach ist eine dauerhaft hohe Arbeitsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erst dann möglich, wenn das Unternehmen die wesentlichen Grundvoraussetzungen dafür schafft. „*Ohne motivierte und vor allem „gesunde“ Mitarbeiter geht auf Dauer nichts.*“<sup>63</sup> Ein wesentlicher Punkt dabei ist, dass sich die Wettbewerbsbedingungen am Arbeitsmarkt zunehmend verändern. Damit ist gemeint, dass es für Unternehmen heutzutage immer schwieriger wird, leistungsfähige, gute Mitarbeiter zu finden. Mehr und mehr Menschen lassen sich wegen höherer Einkommen abwerben. Jene Organisationen, die ihre Mitarbeiter schätzen und denen etwas an der Mitarbeiterbindung liegt, bieten Teilzeitarbeitsregelungen und flexible Arbeitszeitmodelle an. Diese Firmen wissen meist auch schon über die Chancen einer Auszeit Bescheid.<sup>64</sup>

Eine deutsche Studie zeigt auf, dass die Hauptmotive der Unternehmen für familienfreundliche Personalpolitik eine Förderung der Lebensbalance, sprich die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, Motivationssteigerung und Arbeitszufriedenheit sind. Diese Aspekte führen letztendlich auch zur Mitarbeiterbindung. Rund 50 Prozent der befragten Firmen haben diesbezügliche Maßnahmen umgesetzt. Das Ergebnis reichte von Fluktuationsrückgängen und

---

<sup>62</sup> vgl. Arbeiterkammer OÖ, (2011), 3f.

<sup>63</sup> Alex (2009), 87.

<sup>64</sup> vgl. Alex (2009), 87.

Verkürzung der Elternzeit bis hin zu Leistungssteigerung und Produktionserhöhung.<sup>65</sup> Eine Untersuchung der Prognos AG (im Auftrag des deutschen Bundesfamilienministeriums) hat ergeben, dass familienfreundliche Unternehmen eine Rendite von bis zu 25 Prozent erreichen können. In Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu investieren, rentiert sich schon nach kurzer Zeit und dies hat ausschließlich produktivere, gesündere und loyalere Mitarbeiter zur Folge. Die angeführten Forschungen zeigen, dass die neue Prioritätensetzung und das Umdenken nicht nur in humanitären, sondern auch in finanziellen Motiven begründet sind.<sup>66</sup> Zur Erfolgs- und Nutzenkontrolle von Lebensbalance Konzepten ist erwähnenswert, dass grundsätzlich die Aufwände, sprich Kosten, leichter und klar zu erfassen sind. Schwieriger wird es bei den Erträgen, die sich in harte und weiche Kennzahlen unterscheiden. Während sich die harten Faktoren in Fehlzeiten und Fluktuation äußern, spiegeln sich die weichen in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wider.<sup>67</sup>

Trotz der durchwegs positiven Argumente sehen viele Unternehmen Lebensbalance Maßnahmen nach wie vor als betriebliche Sozialpolitik und nicht als eine gewinnbringende Investition. Die Bewertung der Kosten-Nutzen-Relation sei negativ und die Einführung solcher Maßnahmen zu aufwendig oder gar unwichtig. Michalk und Nieder meinen, dass viele Neuerungen mit verhältnismäßig geringen finanziellen Aufwand implementiert werden könnten. Im Hinblick auf die Kinderbetreuung können oft schon kleine Dinge, wie z.B. Informationsbereitstellung von Tagesmüttern und Beratungsstellen, eine wesentliche Entlastung für die Angestellten darstellen. In Klein- und Mittelbetrieben ist es noch leichter auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zu reagieren, weil ein engerer Kontakt zu den Kollegen besteht. Die Praxis zeigt, dass sich eine unterstützende und wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern lohnt, da die Beschäftigten mehr Flexibilität und Engagement bei ihrer Arbeit mitbringen. Dies hat einen positiven Effekt auf die Firma, nicht nur in betriebswirtschaftlicher Hinsicht, sondern auch auf die der zwischenmenschlichen Beziehung. Ein anderer positiver Nebeneffekt, der mit der Implementierung von Lebensbalance Konzepten einhergeht, ist eine Aufwertung des Unternehmensimages. Laut Recherchen von Michalk und Nieder gibt es derzeit noch kein Erfolgsmodell in diese Richtung. Ihrer Ansicht nach müssen die Maßnahmen hinsichtlich einer gelungenen Lebensbalance von Unternehmen zu Unternehmen individuell gestaltet werden.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> vgl. Rost (2004), 139ff.

<sup>66</sup> vgl. Alex (2009), 92.

<sup>67</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 50f.

<sup>68</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 50f.

Damit Organisationen zukünftig wettbewerbs- und leistungsfähig bleiben, braucht es eine Personal- und Sozialpolitik, die sich nach einem (noch zu entwickelnden) „Lebensbalance-Index“ orientiert. Dieser Index besteht aus einem Mix aus den bereits erwähnten Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Außerdem wird bei der Indexermittlung der Fokus auch darauf liegen, ob die nach außen kommunizierten Modelle flexibler Arbeitszeit auch in der Praxis umgesetzt und gelebt werden. Ferner wird auch die Verfügbarkeit für alle Mitarbeiter eine wesentliche Rolle spielen. Denn oft ist es so, dass sich speziell Führungskräfte den Wunsch nach einer Auszeit nicht zu äußern wagen, weil sie ihr Image zu verlieren fürchten. Fortschrittliche Unternehmen werden sich in Zukunft darin unterscheiden, dass sie ihren Mitarbeitern eine Auszeit ohne Imageverlust ermöglichen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollte für ein erfolgreiches Unternehmen im Vordergrund stehen. Alex meint, dass die Arbeitnehmer von morgen, diese Vereinbarkeit künftig einfordern werden. Diesen Trend bestätigt auch die ZEIT CAMPUS-Umfrage im Jahr 2008.<sup>69</sup>

#### **4 Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung**

Unter „flexible Arbeitszeit“ wird eine Vielzahl von Maßnahmen der Flexibilisierung verstanden. Generell wird vorausgesetzt, dass entweder die Lage oder Dauer der Arbeitszeit durch Arbeitgeber oder Arbeitnehmer verändert werden kann.<sup>70</sup> Der Begriff Flexibilität hat laut Richard Sennett seine ursprüngliche Bedeutung in der Eigenschaft, sich zu verbiegen und danach wieder in den ursprünglichen Standpunkt zurückzufinden. Im Arbeitskontext werden seiner Ansicht nach jedoch vielmehr „die Kräfte, die die Menschen verbiegen“ gemeint.<sup>71</sup>

Da die Arbeitszeit sehr stark mit der Lebenszeit verknüpft ist, bestimmt diese die Tagesgestaltung und das Zeitmanagement betreffend Familie, Freizeit sowie andere Aufgaben und Pflichten. Zu Konflikten zwischen Arbeits- und Privatwelt kommt es häufig dann, wenn sich Termine überschneiden, die Zeit knapp ist, die soziale Unterstützung fehlt und es zu Rollenkonflikten kommt. Gerade am Arbeitsplatz spielen zeitliche Verpflichtungen für eine gelungene Lebensbalance eine große Rolle. Eine aktive Zeitpolitik seitens der Unternehmen hat dabei großen Einfluss auf die Lebensbalance der Mitarbeiter. Arbeitszeitgrenzen können verschieden gestaltet und variiert werden.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> vgl. Alex (2009), 90f.

<sup>70</sup> vgl. Brlica (2012), 119f.

<sup>71</sup> vgl. Sennett (2000), 57ff.

<sup>72</sup> vgl. Kattenbach (2007), 183.

## 4.1 Arbeitszeitmodelle

Im Folgenden werden nun die der Verfasserin am wichtigsten erscheinenden Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung erläutert. Dabei wird nur auf jene Formen eingegangen, die auch für die soziale Organisation pro mente OÖ relevant sind.

### 4.1.1 Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit gehört zu den am meisten verbreiteten Arbeitszeitmodellen und wird als traditionelle Form flexibler Arbeitszeit verstanden.<sup>73</sup> Vor allem bei Frauen im Alter von 25 bis 49 Jahren mit Klein- bzw. schulpflichtigen Kindern ist sie besonders ausgeprägt. Im Zeitraum von 2005 bis 2012 ist in Österreich der Teilzeitanteil von Frauen in der oben genannten Altersgruppe von 62,7 auf 70,9 Prozent angestiegen.<sup>74</sup> Eine Teilzeitbeschäftigung liegt vor, wenn die wöchentliche Arbeitszeit geringer ist als die einer Vollzeittätigkeit. Das Gesetz sieht keine Mindeststundenanzahl vor. Deshalb zählt auch die geringfügige Beschäftigung zur Teilzeitarbeit. Bei einer Betriebsangehörigkeit von sechs Monaten in einem Betrieb mit mindestens 15 Beschäftigten hat ein Arbeitnehmer Anspruch auf eine Teilzeitbeschäftigung.<sup>75</sup> Das Ziel von Teilzeitarbeit ist mehr Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren und ihnen mittels dieser Form der Beschäftigung die Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu ermöglichen. Nach einer Babypause kann mit geringen Arbeitsstunden begonnen werden, die in weiterer Folge schrittweise erhöht werden. Der Wiedereinstieg nach der Karenz ist ohne Qualifikationsverlust möglich, wodurch sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen profitieren.<sup>76</sup> Ein Argument, das für Teilzeitstellen spricht, ist, dass Arbeitnehmer bei geringerer Arbeitszeit produktiver sind als wenn sie mehr Zeit zur Verfügung haben. Wollen Mitarbeiter in Teilzeit gehen, kann der Arbeitgeber ihren Wunsch nur aus bestimmten betrieblichen Gründen ablehnen. In der Teilzeitarbeit gibt es verschiedene Varianten, wie die Arbeitszeit verteilt werden kann. Beispielsweise kann die Arbeitszeit auf eine bestimmte Anzahl von Arbeitstagen pro Woche oder auf Wochenenden und Feiertage beschränkt werden. Die Teilzeit kann auch als Ergänzung zu Vollarbeitszeiten, um Öffnungs- oder Ansprechzeiten zu verlängern, gesehen werden.<sup>77</sup>

Mit 01.07.2014 trat eine neue Regelung, das Recht auf **Elternteilzeit**, in Kraft. Wie beim Urlaub hat der Arbeitnehmer Anspruch darauf. Allerdings entsteht bei einer Nichtgewährung kein Schadensersatzanspruch. Um in Elternteilzeit gehen zu können, müssen drei Voraussetzungen gegeben sein. Erstens muss eine Beschäftigung von insgesamt drei Jahren im

---

<sup>73</sup> vgl. Jürgens (2005), 41.

<sup>74</sup> vgl. Österreichisches Institut für Familienforschung (02/2014), 15.

<sup>75</sup> vgl. Lutz (2008), 60.

<sup>76</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 90.

<sup>77</sup> vgl. Gutmann/Hüsgen (2005), 33f.



gleichen Betrieb vorliegen. Zweitens muss der Arbeitgeber mehr als 20 Arbeitnehmer regelmäßig beschäftigen und drittens muss die Mutter oder der Vater mit dem Kind in einem gemeinsamen Haushalt leben oder die Obsorge für das Kind haben. Erfüllen Arbeitnehmer alle Aspekte, so können sie ihre zeitlichen Wünsche in Hinblick auf Beginn, Dauer und Ausmaß vor dem Arbeitgeber äußern. Falls es zu keinem Einverständnis kommen sollte, wird ein vorgeschriebenes Verfahren einberufen.<sup>78</sup>

#### **4.1.2 Job-Sharing**

Das Job-Sharing ist eine weitere Variante der Teilzeitarbeit, bei der sich zwei oder mehrere Arbeitnehmer eine Arbeitsstelle in Eigenverantwortung teilen. Job-Sharing ist dann sinnvoll, wenn bestimmte Arbeitsplätze immer besetzt sein müssen. Dies ist vor allem im Kundenservicebereich oftmals der Fall. Die Job-Sharer können ihre Arbeitszeit untereinander selbst vereinbaren, die Verteilung müssen sie einvernehmlich vornehmen. Die Arbeitsverträge der einzelnen Personen sind unabhängig voneinander, daher besteht zwischen den Job-Sharern keine Rechtsbeziehung und sind nur für ihre Teilleistung verpflichtet.<sup>79</sup> Allerdings müssen Arbeitnehmer bei Vertragsabschluss darauf achten, dass die arbeitsrechtlichen Standards erfüllt werden und sie nicht Gefahr laufen in eine „Abruftätigkeit“ zu geraten.<sup>80</sup> Der große Vorteil für die Mitarbeiter ist die Autonomie bzw. Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeitplanung, die eine ideale Grundlage bietet, um Beruf- und Privatbereich zu vereinbaren. Die Einsparung von Überstunden ist ein positiver Effekt für das Unternehmen.<sup>81</sup>

Auch in der Personalabteilung der pro mente gibt es durchaus Mitarbeiter, die nur tageweise im Büro sind und sich ihren Arbeitsplatz mit einer anderen Teilzeitkraft teilen. Die Arbeitszeiten richten sich sozusagen nach den individuellen Bedürfnissen der Angestellten, aber auch nach den Arbeitsplatzkapazitäten. Das bietet einerseits den Vorteil relativ flexibel zu sein, andererseits bedarf es einer hohen Bereitschaft zur Kommunikation.

#### **4.1.3 Schichtarbeit**

Linnenkohl u.a. definieren Schichtarbeit wie folgt: *„Schichtarbeit liegt vor, wenn mindestens zwei Arbeitnehmer ein und dieselbe Arbeitsaufgabe erfüllen, indem sie sich regelmäßig nach einem fortlaufenden Plan ablösen, sodass der eine Arbeitnehmer arbeitet, während der andere arbeitsfreie Zeit hat, ohne dass der jeweils abgelöste Arbeitsplatz identisch sein*

---

<sup>78</sup> vgl. Lutz (2008), 77f.

<sup>79</sup> vgl. Gutmann/Hüsgen (2005), 37f.

<sup>80</sup> vgl. Simon (2006), 84.,

<sup>81</sup> vgl. Gutmann/Hüsgen (2005), 37f.

*muss.*<sup>82</sup> Die Praxis unterscheidet zwischen zwei Systemen, der permanenten Schicht und der Wechselschicht. Bei dem permanenten Schichtsystem wird der Arbeitsplatz von mehreren Arbeitern oder Angestellten, die jedoch immer nur eine Schicht machen, hintereinander besetzt. Bei letztgenannter erfolgt ein regelmäßiger Schichtwechsel innerhalb einer Schicht (Früh-, Spät- oder Nachtschicht). Mittels Schichtarbeit kann demnach die betriebliche Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte, welche in der Anfangszeit und Dauer variieren, aufgeteilt werden. Es besteht somit die Möglichkeit, die Lage der Arbeitszeit zu verändern. Diese Form der Arbeitszeitgestaltung kommt hauptsächlich in größeren Betrieben vor, da mit einem Mehrschichtsystem die Maschinenlaufzeiten besser ausgenutzt werden können.<sup>83</sup> Schichtarbeit wird jedoch auch im Sozialbereich, wie beispielsweise in Krankenhäusern praktiziert. In Bezug auf die pro mente OÖ, findet sie insbesondere in Wohneinrichtungen für psychosozial beeinträchtigte Menschen, die eine 24-Stunden-Betreuung benötigen, statt.<sup>84</sup>

#### **4.1.4 Gleitzeit**

Das Modell der Gleitzeit wurde Ende der sechziger Jahre eingeführt und war sozusagen der Vorreiter der Arbeitszeitflexibilisierung. In der Zwischenzeit ist es zum Standardmodell sowohl im Produktions- als auch im Dienstleistungsbereich geworden. Innerhalb festgelegter Gleitzeitspannen können die Dienstnehmer ihre Arbeitszeit nach ihren persönlichen Bedürfnissen und betrieblichen Anforderungen selbst bestimmen. Die klassische Gleitzeit bietet ihnen Spielräume hinsichtlich Beginn und Beendigung der Arbeit sowie Pausen. Üblich ist eine Kernzeit, in der die Mitarbeiter anwesend sein müssen. Wie lange diese Kernzeit dauern muss, regelt ein Rechtstarif oder der Betrieb selbst. Für Angestellte, die Teilzeit beschäftigt sind, gibt es eine Sonderregelung. Je nach persönlichem Arbeitszeitbudget können individuelle Kernzeiten vereinbart werden. Die Kernanwesenheitszeiten sind meist unterschiedlich gestaltet. Es gibt z.B. die Möglichkeit von 08:30 bis 15:00 Uhr, ohne Mittagspause zu arbeiten. Eine andere Variante wäre mit einem Freiblock zu Mittag von 08:30 bis 12:00 und von 13:30 bis 16:00 Uhr oder eine sehr eng bemessene Kernzeit von 10:00 bis 14:00 Uhr zu haben. Diese klassische Form der Gleitzeit wird zunehmend von noch flexibleren Formen abgelöst. Um Familie und Beruf besser vereinbaren zu können, stellt die Kernarbeitszeitflexibilisierung eine gute Variante dar. Für Eltern mit Kleinkindern gewährt das Modell der flexiblen Gleitzeit einen größeren zeitlichen Spielraum. Besonders in der Früh, wenn es darum geht die Kinder in den Hort oder Kindergarten zu bringen, bietet die Flexibilität eine wesentliche Erleichterung für die Erziehungsberechtigten.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Linnenkohl u.a. (2001), 37.

<sup>83</sup> vgl. Linnenkohl u.a. (2001), 38.

<sup>84</sup> Interviewpartner 1, 2

<sup>85</sup> vgl. Rost (2004), 34f.

In einer von der Statistik Austria durchgeführten Arbeitskräfteerhebung im Jahr 2010 gaben 67,6 Prozent (n= 3.518.600) aller erwerbstätig Unselbstständigen im Alter von 15 bis 64 Jahren an, den Beginn und das Ende der Arbeitszeit aus familiären Gründen um mindestens eine Stunde verschieben zu können.<sup>86</sup> Neben der besseren Koordination von beruflichen und familiären Pflichten und der steigenden Eigenverantwortung bei der Aufgabenerfüllung der Arbeitnehmer können offene Arbeitszeitmodelle außerdem Unter- bzw. Überlastungen ausgleichen. Die Arbeitszeit kann an dem Arbeitsanfall angepasst werden und dabei der Termineinhaltung und Überstundenreduzierung dienlich sein. Somit entstehen nicht nur für den Arbeitnehmer, sondern auch für den Arbeitgeber Vorteile. Voraussetzung ist jedoch, dass die Beschäftigten verantwortungsvoll mit der individuellen Arbeitszeit bzw. Anwesenheit umgehen, da Kontrollmechanismen seitens der Vorgesetzten nicht mehr zu Gänze wirksam sind. Ein weiterer positiver Aspekt der freien Zeiteinteilung ist, dass die Mitarbeiter eine erhöhte Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft aufweisen. Für Unternehmen ist es nicht aufwändig Gleitzeitregelungen einzuführen. Trotzdem haben sie einen hohen Wirkungsgrad.<sup>87</sup>

Sofern die tägliche Arbeitszeit im gesetzlichen Rahmen bleibt, kann auf Wunsch der Mitarbeiter auch eine **Vier-Tage-Woche** vereinbart werden. Dies stellt eine besondere Form der Gleitzeit dar. Dabei besteht die Möglichkeit einen freien Arbeitstag pro Woche festzulegen, vorausgesetzt er passt sich den Unternehmensanforderungen an und es steht dem Arbeitgeber dennoch ausreichend Personal zur Verfügung. Im Fokus der Angestellten steht neben mehr Freizeit auch eine Reduktion der wöchentlichen Fahrtzeit in die Arbeit. Vor allem jene, die eine lange Wegstrecke in Kauf nehmen müssen, ziehen einen hohen Nutzen daraus.<sup>88</sup> Weitere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung, die in den letzten Jahren stark diskutiert wurden, stellen die Telearbeit und Vertrauensarbeitszeit dar. Bei der **Telearbeit** erledigen die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten in einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte, meist von zu Hause. Für jene Mitarbeiter mit Betreuungspflichten (z.B. nach der Geburt eines Kindes) kann dies eine Alternative zur Teilzeitbeschäftigung sein.<sup>89</sup> Beim Modell der **Vertrauensarbeitszeit** wird auf die Erfassung der Arbeitszeit zur Gänze verzichtet. Stattdessen steuern Zielvereinbarungen die Leistung und Anwesenheit im Betrieb. Die Beschäftigten können ihre Arbeitszeiten selbst regeln und in gewisser Weise ihre Handlungen unabhängiger gestalten.<sup>90</sup> Nachdem für die Mitarbeiter in der pro mente OÖ weder Telearbeit noch Vertrauensarbeitszeit eine große Rolle spielen, werden diese beiden Modelle nicht detaillierter ausgeführt.

---

<sup>86</sup> vgl. Statistik Austria (2013).

<sup>87</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 93f.

<sup>88</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 95.

<sup>89</sup> vgl. Simon (2006), 93f.

<sup>90</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 95.

## 4.2 Arbeitszeitkonten

Eine andere Form der Arbeitszeitflexibilisierung bieten Arbeitszeitkonten. Sie stellen eine Art der Gleitzeit dar, d.h. es handelt sich hierbei nicht direkt um ein Arbeitszeitmodell, sondern um ein Instrument, das Arbeitszeitguthaben und –schulden dokumentiert. Anders gesagt: „Arbeitszeitkonten sind das zentrale Steuerungselement für flexible Arbeitszeitformen.“<sup>91</sup> Das Funktionsprinzip von Arbeitszeitkonten ist, dass geleistete Mehrarbeit oder vorgezogene Arbeitszeiten gespeichert werden, um diese in späteren Abrechnungszeiträumen für die Arbeitsfreistellung zu verwenden. Kurz gesagt, dem Arbeitgeber wird eine Ansparung eines sogenannten Wertguthabens ermöglicht. Die gebildeten Wertguthaben dienen der Finanzierung von zukünftigen Freistellungsphasen. Damit sind Zeiten, in denen der Arbeitnehmer keine Arbeitsleistung erbringt, aber weiterhin fortlaufendes Entgelt vom Unternehmen bezieht, gemeint. Wie lange die Freistellung möglich ist, hängt von der angesparten Summe auf dem Arbeitszeitkonto ab. Arbeitszeitkonten helfen einerseits bei der Reduktion von Überstunden, andererseits ermöglichen sie eine bezahlte Freistellung für nötige Kinderbetreuung, private Weiterbildung oder auch eine Auszeit. Überdies kann damit älteren Mitarbeitern der Übergang in die Pension erleichtert werden.<sup>92</sup>

Es gibt vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeitkonten. Sie werden unterschieden in **Kurz-, Lang- und Lebensarbeitszeitkonten**. Bei der erstgenannten Form müssen die Konten innerhalb eines kurzen Rahmens, meist ein Kalenderjahr, mittels Gewährung freier Tage oder Stunden, ausgeglichen werden. Kurzzeitkonten haben den Nutzen, dass auf Beschäftigungsschwankungen reagiert werden kann. Die Lang- und Lebensarbeitszeitkonten hingegen, lassen einen längerfristigen Aufbau von Wertguthaben zu. Somit wird eine Anpassung der Arbeitszeit an die verschiedenen Lebensphasen möglich. Die Unterscheidung dieser beiden liegt in der jeweils anderen Zielsetzung. Bei Langzeitkonten wird das aufgebaute Guthaben im Laufe des Arbeitslebens z.B. für einen Langzeiturlaub (Sabbatical) oder für eine Weiterbildung genutzt. Lebensarbeitszeitkonten sind dafür gedacht, die Freistellungsphase am Ende des Arbeitslebens zu verwenden (Altersteilzeit).<sup>93</sup> Bei der zukünftig notwendigen Verlängerung der Lebensarbeitszeit ergeben sich Probleme hinsichtlich der körperlichen und geistigen Anstrengung. Für ältere Arbeitnehmer sind diese schlichtweg zu hoch und sie können ihre Tätigkeit meist nur noch unzureichend erledigen. Esser ist der Meinung, dass gerade deshalb Lebensarbeitszeitkonten in naher Zukunft unumgänglich sein werden.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> vgl. Simon (2006), 89.

<sup>92</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 95f.

<sup>93</sup> vgl. Esser (2007), 52.

<sup>94</sup> vgl. Esser (2007), 70.

Einen vorzeitigen Ruhestand vor Erreichen der Altersgrenze zur gesetzlichen Pension lässt sich mit der **Altersteilzeit** (ATZ) ermöglichen. Sie stellt eine Sonderform von Arbeitszeitkonten dar und ist eigens durch das Altersteilzeitgesetz geregelt. Dem Arbeitnehmer stehen zwei Varianten zur Verfügung.<sup>95</sup> Eine Option ist, dass die Arbeitszeit pro Woche auf die Hälfte reduziert und auch dementsprechend weniger Entgelt bezahlt wird. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter mindestens 15 Stunden wöchentlich von der Arbeit befreit werden müssen.<sup>96</sup> Die andere Möglichkeit ist, ein Blockmodell zu wählen, bei dem eine gewisse Zeit in zwei gleich große Blöcke geteilt wird. Im ersten Abschnitt arbeitet der Dienstnehmer zu 100 Prozent und in der zweiten Hälfte leistet er keine Arbeit. Der gesamte Zeitraum wird mit dem halben Gehalt abgegolten. Zu erwähnen ist, dass sich der Arbeitgeber bei beiden Modellen verpflichtet, den Lohn durch einen sogenannten „Aufstockungsbetrag“, der mindestens 20 Prozent des Regelarbeitsentgeltes für die ATZ betragen muss, zu erweitern. In jedem Fall dürfen dem Arbeitnehmer dadurch keine Nachteile entstehen. Die Arbeitnehmereigenschaft und die damit einhergehenden Rechte (Kündigungsschutz) und Pflichten, ausgenommen der Arbeitspflicht, bleiben unverändert. Ferner dürfen sich aus dieser speziellen Form der vorzeitigen Arbeitsfreistellung keine Abschläge in der gesetzlichen Rentenversicherung ergeben.<sup>97</sup> Michalk und Nieder sehen das Altersteilzeitgesetz als eine Chance für Mitarbeiter, sich mit ihrem individuellen, altersgemäßen Rhythmus besser an die Anforderungen des Arbeitsalltags anzupassen.<sup>98</sup>

In diesem Abschnitt wurden viele Aspekte der Arbeitszeitgestaltung angeführt. Aufgrund der Vielfalt wurden die einzelnen Modelle jedoch nicht diskutiert. Welche Zeitbedarfe und Wünsche seitens der Arbeitnehmer vorliegen richtet sich überwiegend nach dem familiären und sozialen Hintergrund. Im Wesentlichen dient eine Flexibilisierung der Arbeitszeit dazu, um Familie und Beruf besser koordinieren zu können. Somit wird die Erreichung einer gelungenen Lebensbalance unterstützt. Neben diesem Vorteil ergeben sich trotzdem auch einige Nachteile. Welche Probleme mit den flexiblen Arbeitszeitmodellen einhergehen, wird nachfolgend erörtert.

---

<sup>95</sup> vgl. Esser (2007), 53f.

<sup>96</sup> vgl. Adamski (2000), 85; 125.

<sup>97</sup> vgl. Esser (2007), 53f; 70.

<sup>98</sup> vgl. Michalk/Nieder (2007), 97.

### 4.3 Kritik an Modellen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung

Bei allen Flexibilisierungsmöglichkeiten stehen sich immer Arbeitgeber und Arbeitnehmer gegenüber. Klarerweise verfolgen diese beiden Parteien meist nicht die gleichen Ziele. Unternehmen können aufgrund der Flexibilisierung das Arbeitsvolumen optimaler auf den Arbeitsbedarf abstimmen und kurzfristig auf Nachfrage- und Produktionsveränderungen reagieren. Das bringt u.a. Vorteile wie Rückgang von Lieferzeiten, Vermeidung von Überstunden und Erhöhung der Produktivität mit sich. Aus Mitarbeitersicht können flexible Arbeitszeitmodelle die tägliche Zeitplanung bzw. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vereinfachen.<sup>99</sup> Die gesellschaftliche Entwicklung zeigt, dass die Verantwortung in der Familie, betreffend Haushalt und Kinderbetreuung, noch immer größtenteils bei den Frauen liegt. **Teilzeitarbeit** ist zwar eine Möglichkeit Privat- und Arbeitsleben besser koordinieren zu können, aufgrund der zahlreichen Schwierigkeiten stellt sie jedoch keine optimale Lösung dafür dar. Deshalb können flexible Arbeitszeitmodelle auch nicht unbedingt mit einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichgesetzt werden. Dennoch sehen vor allem Frauen Teilzeitarbeit als die geeignetste Variante hinsichtlich einer besseren Koordination der beiden Bereiche. Ein positiver Aspekt ist der, dass Arbeitnehmerinnen mittels Teilzeitbeschäftigung eine gewisse Arbeitskontinuität ermöglicht wird und folglich berufsrelevantes Wissen bestehen bleibt. Ferner kann die Rückkehr nach der familienbedingten Arbeitszeitverkürzung beschleunigt werden.<sup>100</sup>

Trotz der erwähnten Vorteile einer Teilzeitarbeit (siehe auch Kapitel 4.1.1), gibt es einige Nachteile. Aufgrund des Wechsels in Teilzeit befürchten viele Arbeitnehmer, weniger wert zu sein und schlechtere Aufstiegschancen zu haben. Seitens des Arbeitgebers wird oft der Organisationsaufwand, der mit Teilzeitangestellten einhergeht, als Problem angeführt. Nicht selten erhöht sich dabei der Abstimmungsaufwand zwischen den Mitarbeitern und auch die Aufgabenzuteilung muss neu erfolgen.<sup>101</sup> Ein wesentlicher Punkt bei der Teilzeitarbeit ist zudem, dass sie auch Verkürzungsansprüche mit sich bringt. Damit sind geringere Entgelte, Abstriche betreffend die betrieblichen Sozialleistungen und verminderte Aufstiegschancen gemeint. Verglichen mit einer Vollzeitstelle führt eine Teilzeitbeschäftigung zu niedrigeren Pensionsansprüchen. Die niedrigere Entlohnung der Frauen macht sie jedenfalls nicht finanziell unabhängig.<sup>102</sup> Für Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil ergeben sich durch das Angebot Teilzeitarbeit ebenfalls Nachteile. Mitarbeiterinnen wollen aufgrund mangelnder Betreuungsmöglichkeiten häufig vormittags arbeiten, um nachmittags die Kinderbetreuung

---

<sup>99</sup> vgl. Simon (2006), 102.

<sup>100</sup> vgl. Simon (2006), 67ff.

<sup>101</sup> vgl. Gutmann/Hüsgen (2005), 34.

<sup>102</sup> vgl. Simon (2006), 67f.

übernehmen zu können. Deshalb finden Kundenservicezeiten bei sehr hohem Frauenanteil unzureichend zeitliche Abdeckung. Folglich sind jene Mitarbeiter, die nachmittags arbeiten, mit den anfallenden Aufgaben überfordert. Um solchen Problemen vorbeugen zu können, ist es wichtig, dass sich sowohl das Unternehmen, als auch die Mitarbeiter kompromissbereit zeigen und ihre Bedürfnisse darlegen.<sup>103</sup>

Das Modell der Gleitzeit kann nur dann Entlastung für die Mitarbeiter sein, wenn die Abstimmung der Arbeitszeit mit den persönlichen Bedürfnissen vom Unternehmen gewährleistet wird. Mittels der Einführung von Arbeitszeitkonten werden Firmen flexibler. Das ist laut Simon in der heutigen Zeit auch notwendig. **Gleitzeitarbeit** in Kombination mit **Arbeitszeitkonten** erscheint ihm gut geeignet, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Bei Jahresarbeitszeitmodellen hat das Unternehmen den Vorteil, dass es keine Überstunden bezahlen bzw. keine Kurzarbeit (z.B. bei saisonalen Schwankungen) anmelden muss. Die vorhandenen Spielräume hinsichtlich der Arbeitszeit könnte die Organisation jedoch ausnutzen, indem sie ihre Beschäftigten je nach Bedarf einsetzt und diese in ein Abrufverhältnis rutschen.<sup>104</sup> Familienfreundliche Arbeitszeiten bergen noch weitere unbewusste Neben- und Folgewirkungen. Es können beispielsweise gewisse Aufgabenbereiche mit höheren Entscheidungsspielräumen wegfallen oder Belastungen wie z.B. Zeitdruck hinzukommen.<sup>105</sup>

Generell kann gesagt werden, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter weitgehend erfüllt werden, so hat dies eine positive Auswirkung auf das Individuum. Wenn dies jedoch nicht der Fall ist und die Flexibilität zum größten Teil vom Unternehmen bestimmt wird, dann haben flexiblen Arbeitszeitmodellen negative Einflüsse auf den Dienstnehmer. Unsicheres regelmäßiges Einkommen, unvorhersehbarer Arbeitseinsatz und kompliziert planbare Freizeit sind einige davon. Trotz hoher Wahlmöglichkeiten hinsichtlich Lage und Dauer der Arbeitszeit, wird die Arbeitstätigkeit in vielen Fällen mehr. Ein Grund dafür ist, dass die Reduzierung der individuellen Gesamtarbeitszeit. Das Ausmaß der Tätigkeit bleibt trotz geringerer Arbeitszeit fast gleich und die Qualität der Arbeitsleistung muss dennoch sichergestellt werden. Dadurch entsteht eine Arbeitsverdichtung, bei der unproduktive Leerzeiten wegfallen und sich das Arbeitstempo erhöht. Ein weiteres Thema ist das Kooperationsdefizit. Dies ergibt sich aufgrund der Tatsache, dass die Mitarbeiter nicht mehr so oft am Arbeitsplatz anwesend sind, wie bei einer Vollzeitbeschäftigung. Umso wichtiger ist es, mit den Kollegen und Vorgesetzten zu kommunizieren und zu kooperieren. Durch die intensive Leistungserbringung bleibt nur noch wenig Gelegenheit für den Austausch von Informationen. Spannungsfreie

---

<sup>103</sup> vgl. Bohn (2007), 57.

<sup>104</sup> vgl. Simon (2006), 86; 92.

<sup>105</sup> vgl. Ulich/Wülser (2009), 335f.

Zeiten, die ein normaler Arbeitstag haben sollte, werden rar und die Kommunikation bleibt auf der Strecke. Die Arbeitsverdichtung bewirkt im Grunde, dass der notwendige kommunikative Teil entfällt. Dies führt zur Verminderung der ganzheitlichen Aufgabenerfüllung und Konfliktpotentiale, die sich negativ auf das Betriebsklima auswirken. Für Mitarbeiter hat dies den Verlust von sozialen Kontakten zur Folge, was sich letztendlich auch auf das Privatleben jedes Einzelnen auswirkt.<sup>106</sup> Anhand der kritischen Auseinandersetzung wird deutlich, dass flexible Arbeitszeitmodelle nicht ausschließlich mit Vorteilen behaftet sind. Vor allem Arbeitnehmer sollten die Vor- und Nachteile gut gegeneinander abwägen, bevor sie sich für eine der genannten Arbeitszeitformen entscheiden.

## **5 Beschreibung der Auszeitmodelle und deren rechtliche Aspekte**

Im vorangehenden Kapitel wurden flexible Arbeitszeitmodelle primär mit dem Fokus einer laufenden Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben dargestellt (z.B. Gleitzeit). Zu vermehrter Diskussion kommt es allerdings auch bei langfristigen Ansparmodellen, sprich Langzeitkonten, die eine zusammenhängende Auszeit ermöglichen und Gelegenheit bieten, sich für einen begrenzten Zeitraum zurückzuziehen. Die gewonnene, frei verfügbare Zeit kann dazu genutzt werden, sich selbst neu zu entdecken, kreativ zu sein und vermehrt die schönen Dinge im Leben zu sehen. Eine Auszeit soll der Anregung von Geist und Seele dienen und außerdem gut für die Karriere sein, so Alex.<sup>107</sup>

Auszeitmodelle sind an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Die drei gängigsten Formen der Auszeit werden mit den rechtlichen Rahmenbedingungen näher erläutert. Inwiefern die theoretische Zweckmäßigkeit der Auszeitmodelle mit der von den empirischen Forschungsergebnissen übereinstimmt, wird später im Kapitel 9 behandelt. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass im Zentrum dieser Arbeit der wahrgenommene Beitrag solcher Auszeitmodelle zur Lebensbalance der Mitarbeiter von pro mente OÖ steht.

### **5.1 Bildungskarenz**

Zu einer der bekanntesten Auszeitformen zählt die Bildungskarenz (BK), die u.a. im Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz bzw. im Arbeitsmarktservicegesetz und Arbeitslosenversicherungsgesetz geregelt wird. Sie dient hauptsächlich zur Weiterbildung der Arbeitnehmer. Dabei muss das bestehende Arbeitsverhältnis nicht aufgelöst werden. In Absprache mit dem Dienstgeber ist es Mitarbeitern möglich sich für mindestens 2 bis maximal 12 Monate von der Arbeit freizustellen und sich einer Weiterbildung zu widmen. Um eine Auszeit für Bildung

---

<sup>106</sup> vgl. Grawert (1995), 120f.

<sup>107</sup> vgl. Alex (2009), 57f.



nutzen zu können, wird eine über 6 Monate andauernde Beschäftigung, in der Arbeitslosenversicherung entrichtet wird, vorausgesetzt. Überdies ist eine klare Absprache zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber notwendig. Ebenso muss eine schriftliche Vereinbarung bezüglich des Zeitpunktes und der Dauer getroffen werden. Somit hängt die BK vorwiegend vom Einverständnis des Unternehmens ab und kann ohne Zustimmung des Dienstgebers nicht beansprucht werden. Erwähnenswert ist, dass Beamten kein Anspruch auf BK gewährt wird. Wenn die Bildungskarenz nicht sofort durchgehend ein ganzes Jahr beansprucht und auf mehrere Etappen gesplittet wird, dann muss das Arbeitsmarktservice darüber informiert werden. Wichtig dabei ist, dass die Gesamtdauer der einzelnen Teile die 12 Monate nicht überschreiten darf. Eine neuerliche Bildungskarenz kann erst nach Ablauf von vier Jahren der zuletzt angetretenen Auszeit angetreten werden. Bei der Verteilung auf mehrere Abschnitte beginnt die vier Jahresfrist mit Antritt des ersten Bildungskarenzteils zu laufen.<sup>108</sup>

Das monatliche Einkommen entfällt während der Auszeit und wird durch ein Weiterbildungsgeld, das vom Arbeitsmarktservice geprüft und bestimmt wird, ersetzt. Das Entgelt in der Zeit der Bildungskarenz ist steuerfrei und kommt der Höhe des Arbeitslosengeldes gleich, muss aber mindestens so viel wie das Kinderbetreuungsgeld sein. Eine geringfügige Beschäftigung während der Bildungskarenz ist erlaubt. Um dieses Weiterbildungsgeld in Anspruch nehmen zu können, gibt es bestimmte Voraussetzungen: Zum einen müssen eine schriftliche Vereinbarung über die Inanspruchnahme einer Bildungskarenz vorliegen und die Anspruchsvoraussetzungen auf Arbeitslosengeld erfüllt werden. Zum anderen ist es verpflichtend an einer Bildungsmaßnahme teilzunehmen, die nicht weniger als 20 Wochenstunden sein darf. Zu diesem verlangten Stundennachweis werden jedoch nicht nur reine Kurszeiten, sondern auch notwendige Lernzeiten (Nachweis von der Bildungsstätte ist erforderlich) miteinbezogen. Das Weiterbildungsgeld kontinuierlich zu beziehen, setzt eine durchgehende Bildungsmaßnahme (Ferienzeiten sind davon ausgenommen) und eine schriftliche Teilnahmebestätigung voraus.<sup>109</sup>

Während der Bildungskarenz ist Kranken- und Unfallversicherungsschutz gewährleistet, allerdings ist kein Kündigungsschutz für den Arbeitnehmer gegeben. Daher ist es ratsam für diesen Zeitraum eine schriftliche Vereinbarung bezüglich eines Kündigungsverzichts zu treffen. Sinnvoll ist überdies, zusätzliche Rahmenbedingungen hinsichtlich der Behaltefrist, des Wiedereintritts und Aufgabenbereichs zu verhandeln. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses während der Bildungskarenz verhält es sich mit dem Weiterbildungsgeld so, dass bei

---

<sup>108</sup> vgl. Arbeiterkammer (06/2013), 6.

<sup>109</sup> vgl. Arbeiterkammer (06/2013), 7f.

Kündigung seitens des Arbeitgebers, dem Arbeitnehmer das Entgelt bis zum Ende der Weiterbildung gewährt wird. Ist es umgekehrt, sprich der Arbeitnehmer kündigt das Dienstverhältnis, dann entfällt der Bezug des Einkommens. Genauso verhält es sich mit einer einvernehmlichen Auflösung. Falls die Person nach Ablauf der Bildungskarenz arbeitslos werden sollte, kann ein Arbeitslosengeld bezogen werden.<sup>110</sup>

## 5.2 Sabbatical

Eine andere Form einer beruflichen Auszeit ist das Sabbatical, das übersetzt Sabbatjahr heißt und ihren Ursprung im Alten Testament hat. Es handelt sich um eine bezahlte Auszeit, die sich aus einer Arbeits- und Freistellungsphase zusammensetzt. Ein Sabbatical stellt eine Sonderform der Teilzeitarbeit dar, die mehrere Jahre andauert.<sup>111</sup> Die Möglichkeit der Auszeit im Zuge eines Sabbaticals wurde 1998 mit der Einführung des sogenannten Blockmodells im Gesetz verankert.<sup>112</sup> Die dahinterstehende Idee ist, in einem mehrjährigen Abstand einen längeren Zeitraum (z.B. ein Jahr) bezahlt von der Arbeit freigestellt zu werden.<sup>113</sup> Anders ausgedrückt handelt es sich um einen geplanten Langzeiturlaub, der über den gesetzlichen Urlaub hinausgeht. Dabei differenzieren sich zwei Formen: Einerseits besteht die Möglichkeit im Rahmen eines (Lang)Zeitkontos Plusstunden, die nicht vergütet werden, anzusammeln und diese dann zu einem späteren Zeitpunkt gänzlich zu verbrauchen. Das angesparte Zeitguthaben führt somit zu einer längeren Freistellung von der Arbeitspflicht, ohne auf die kontinuierliche Vergütung verzichten zu müssen. Andererseits kann die Einführung eines Sabbaticals auch vertraglich geregelt sein. Dabei bekommen Arbeitnehmer in der Arbeitsphase weiterhin eine regelmäßige Zahlung, allerdings wird ihr Gehalt reduziert. Dies kann von drei Monaten bis hin zu einem Jahr gehandhabt werden. Es bedarf einer langfristigen Anmeldung, da Vertretungslösungen von Nöten sind und somit keine Spontaneität zulassen. Nichts desto trotz ist es durchaus ein geeignetes Instrument, um absehbare Belastungen in der Familie (z.B. Betreuungsbedarf von Kindern oder Großeltern) abzudecken.<sup>114</sup> Dem Arbeitnehmer steht frei, wie er die Auszeit verbringen möchte. Meist richtet sich diese nach Freizeitinteressen und sonstigen Verpflichtungen. Üblicherweise wird die Freistellung für längere Reisen, Auslandsaufenthalte, Neuorientierung oder die Pflege eines nahen Angehörigen genutzt.<sup>115</sup>

---

<sup>110</sup> vgl. Arbeiterkammer (06/2013), 9f.

<sup>111</sup> vgl. Alex (2009), 68.

<sup>112</sup> vgl. Kruse (2009), 46.

<sup>113</sup> vgl. Esser (2007), 55.

<sup>114</sup> vgl. Rost (2004), 38f.

<sup>115</sup> vgl. Gutmann/Hüsgen (2005), 63.

Zum besseren Verständnis des Ansparungsmodells soll das folgende Beispiel dienen: *Ein Mitarbeiter verzichtet auf 1/12 seines Gehalts, arbeitet aber weiterhin Vollzeit. Daraus entsteht ein zusätzlicher Freizeitanspruch von einem Monat jährlich. Wird diese Zeit über drei Jahre hinweg angespart, ergibt sich ein dreimonatiges Sabbatical. Das um etwa 8,5 % reduzierte Gehalt wird fortlaufend weiter bezahlt.*<sup>116</sup> Bei alternativen Regelungen ist meist die Dauer der Ansparphase individuell. Je länger die Ansparphase ist, desto geringer sind die monatlichen finanziellen Abstriche. Die Zwei-Drittel-Regelung (nur 2/3 des monatlichen Entgelts werden ausbezahlt) sieht vor, dass mindestens 33 Prozent des Entgelts einbehalten werden. Bei der Vier-Fünftel-Regelung (fünf Jahre Ansparung, 80 Prozent Entgelt, im sechsten Jahr Freistellung) sind es nur 20 Prozent. All diese verschiedenen Varianten haben eines gemeinsam: Die Freistellungsphase wird immer erst am Ende des Gesamtzeitraums, zusammenhängend angetreten. Wichtig erscheint Alex zu betonen, dass von außen freilich nur die Zeit der Freistellung wahrgenommen, nicht aber die vorhergehende finanzielle Entbehrung gesehen wird. Die Einkommensreduzierung setzt eine dementsprechend längere Planungszeit und eine finanzielle Abwägung der Leistbarkeit voraus.<sup>117</sup>

Generell stehen Unternehmen derartigen Auszeitmodellen eher skeptisch gegenüber. Sie befürchten, dass sie Mitarbeiter nach z.B. Langzeitsabbaticals verlieren, weil sie sich währenddessen nach einer anderen Arbeitsstelle umsehen könnten. Rieder erwähnt österreichische Studien, die bestätigen, dass die Kündigungsrate seitens der Arbeitnehmer nach einer längeren Auszeit mittels Sabbatical tatsächlich höher ist, als bei kürzeren Arbeitspausen. Aus unternehmerischer Sicht besteht außerdem die Angst, dass mehrere Arbeitnehmer gleichzeitig das Auszeitangebot nutzen wollen. Das wiederum könnte einen Mangel an Mitarbeitern zur Folge haben. Sowohl Sabbatical als auch Bildungskarenz lassen sich am besten in Branchen anbieten, in denen die Angestellten eine ähnliche Tätigkeit ausüben und die Nachbesetzung kein Problem darstellt (z.B. bei Lehrern). In Positionen, in denen Spezialisten erforderlich sind, ist es schwieriger eine passende Vertretung zu finden und den Dienstnehmern eine Chance auf eine Auszeit zu gewähren. Bei entsprechender Planung von Sabbaticals durch die Organisation kann dies aber zahlreiche Vorteile mit sich bringen. Zum Beispiel sind Mitarbeiter nach der Auszeit erholter, leistungsfähiger und motivierter als vorher. Für das bestehende Team bringt eine personelle Veränderung frischen Wind in den Arbeitsalltag.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Rost (2004), 39.

<sup>117</sup> vgl. Alex (2009), 68f..

<sup>118</sup> vgl. Rieder (2011)

Eine Auszeit kann ebenso als Chance zur Mitarbeiterbindung gesehen werden. In der heutigen Gesellschaft sind Menschen kaum länger als zehn Jahre im selben Unternehmen tätig, erwähnt Alex.<sup>119</sup> Mitarbeiter an die Organisation zu binden, kann auch eine Steigerung des Interesses an dem Unternehmen bei zukünftigen Bewerbern bewirken. Einen anderen positiven Aspekt stellen ferner die sinkenden Kosten, die oftmals aufgrund krankheitsbedingter Ausfälle entstehen, dar. Rieder weist darauf hin, dass einige internationale Großunternehmen bereits ein „Pflicht-Sabbatical“ für Manager der oberen Ebene eingeführt haben. D.h. die Führungskräfte müssen alle fünf Jahre verpflichtend für einige Monate zu Hause bleiben. Damit sollen Arbeitsüberlastungen vorgebeugt und einen Leistungsanreiz bewirkt werden.<sup>120</sup>

Eine Studie der deutschen Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH belegt, dass sich 57 Prozent der Arbeitnehmer eine Auszeit vom Job wünschen. Eine weitere Umfrage hat ergeben, dass 61 Prozent der befragten deutschen Unternehmen, solche Leistungen bereits anbieten. Darunter auch die Firma Microsoft Deutschland. Die Personalchefin dieses Unternehmens hat ein Sabbatjahr genutzt, um Klavier und Französisch zu lernen bzw. mehr Zeit für ihre Kinder zu haben. Sie ist der Meinung, dass sich aus einer Vollzeitbeschäftigung immer ein Nachteil für die Familie ergibt und erfährt, dass eine Auszeit auch einen Karrieresprung bedeuten kann. Auch Herr Degel, ebenfalls Personalleiter von BMW glaubt, dass ein Sabbatical nicht karrierehinderlich ist. Er hatte mit seinem Vorgesetzten vereinbart, wieder in seine vorherige Position zurückkehren zu können. Wichtig sei es, vor und nach der Auszeit einen klaren Schnitt zu machen. Herr Degel gelang das nur schwer, mit der Zeit gestand er sich jedoch ein, dass es auch ohne ihn geht. Das Resümee des 53-jährigen Personalleiters: *„Man kommt raus aus dem täglichen Trott (.....) und wenn man mal richtig Abstand genommen hat, ist man hinterher wesentlich belastbarer – insofern tut so eine Auszeit wirklich gut.“*<sup>121</sup> Degel glaubt jedoch nicht, dass das Sabbatical eine nachhaltige Verbesserung seiner Lebensbalance bewirkt habe, denn nach einer gewissen Zeit war er wieder vollständig in die Arbeit involviert. Dennoch ist der Personalleiter von der Regeneration bei längeren Auszeiten, insbesondere ab einem höheren Alter, überzeugt. Abgesehen von dem Lohnverzicht, für den letztlich mehr Freizeit zur Verfügung steht, sehe er keine Nachteile. Im Gegenteil. Es ist bereichernd und empfehlenswert.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> vgl. Alex (2009), 87.

<sup>120</sup> vgl. Rieder (2011).

<sup>121</sup> Sattler (06/2014), 2.

<sup>122</sup> vgl. Sattler (06/2014), 1f.

### 5.3 Unbezahlter Urlaub

In manchen Betrieben wird den Mitarbeitern auch ein unbezahlter Urlaub angeboten. Wie der Name schon sagt, handelt es sich hierbei um eine unbezahlte Auszeit, die vorwiegend dazu genutzt wird, eine längere Reise (Weltreise) zu unternehmen. Zu Bedenken ist, dass die betroffenen Arbeitnehmer selbst für die Versicherung Sorge tragen müssen.<sup>123</sup> In der Praxis kommt es häufig vor, dass der bezahlte Jahresurlaub um eine unbezahlte Auszeit verlängert wird. Er ist daher mehr als ein verlängerter Urlaub anzusehen.<sup>124</sup>

Der Autorin erscheint es an dieser Stelle noch wichtig zu erwähnen, dass ein unbezahlter Urlaub nicht mit einem Sonderurlaub verwechselt werden darf. Die Inanspruchnahme eines Sonderurlaubs wird beispielsweise für die eigene Hochzeit, einen Umzug oder einem Todesfall in der Familie gewährt. Im Gegensatz zum unbezahlten Urlaub handelt es sich beim Sonderurlaub um einen bezahlten Urlaub, der meist nur ein paar Tage andauert. Kriependorf ist der Meinung, dass ein Sonderurlaub die persönliche Lebensbalance beeinflusst.<sup>125</sup>

Die drei beschriebenen Formen werden abschließend noch gegeneinander abgewogen. Die Verfasserin hält fest, dass die **Bildungskarenz** an strengere Rahmenbedingungen gebunden ist. Vor allem der Weiterbildungsnachweis von 20 Stunden stellt eine wesentliche Verpflichtung dar. Das Weiterbildungsgeld im Ausmaß von maximal 60 Prozent des vorhergehenden Verdienstes rechtfertigt jedoch diese Regelung. Mitarbeiter, die eine Bildungskarenz für eine tatsächliche Auszeit ohne Weiterbildung nutzen wollen, müssen sich damit abfinden, dass sie sich dennoch für eine Bildungsmaßnahme entscheiden müssen. Ein positiver Aspekt ist der, dass eine Nebenbeschäftigung möglich ist. Für Unternehmen stellt diese Form der Auszeit keinen finanziellen Aufwand dar, weil das Weiterbildungsgeld vom Arbeitsmarktservice bezahlt wird. Wenn sich die Mitarbeiter im beruflichen Kontext weiterbilden, ist das ein Vorteil für den Arbeitgeber. Zum **Sabbatical** ist zu sagen, dass die langen Ansparphasen, die sich zum Teil über Jahre ziehen, ein vorausschauendes Denken erfordern und die Freizeitphase nicht spontan genutzt werden kann. In jedem Fall sollte eine gute Abwägung der unterschiedlichen Modelle im Hinblick auf Ansparzeit und Einkommen durchgeführt werden. Im Gegensatz zur Bildungskarenz und dem Sabbatical, bei denen Zahlungen fließen, wird das Gehalt beim **unbezahlten Urlaub** gänzlich ausgesetzt. Im Prinzip kann gesagt werden, dass der unbezahlte Urlaub mit der Sabbatical Auszeit gleichzusetzen ist. Allerdings ist der radikale Wegfall des Entgelts beim unbezahlten Urlaub nach Erachten der Autorin der

---

<sup>123</sup> vgl. Rieder (2011).

<sup>124</sup> vgl. Alex (2009), 67.

<sup>125</sup> vgl. Kriependorf (2007), 157.

Grund dafür, warum sich viele Mitarbeiter eher für Sabbatical anstatt für einen unbezahlten Urlaub entscheiden. Welches dieser drei Auszeitmodelle am attraktivsten ist, kann nicht verallgemeinert werden, sondern liegt im Auge des Betrachters.

#### **5.4 Auszeiten und deren Einfluss auf die Lebensbalance**

Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass aus Sicht der Mitarbeiter eine längere Auszeit, neben den positiven Erfahrungen und Erlebnissen auch Risiken und Nebenwirkungen mit sich bringt. Falsche Illusionen können die Rückkehr in den Alltag und den Wiedereinstieg ins Berufsleben erschweren. Das liegt daran, dass ein Mensch in seiner Auszeit ungeahnte Kreativität und Energie freisetzt. Die gewonnenen Erfahrungen und die andersartige Lebensweise können nur selten in das „alte“ Leben übernommen werden. Gerade in den ersten Wochen nach der Wiederaufnahme der Arbeit ist diese Eigendynamik nicht zu unterschätzen. Die „schöne Auszeit“ kann sich schnell ins Gegenteil wandeln, wenn die Rückkehr nicht gelingt. Deshalb sollten die Betroffenen achtsam sein. Nichts desto trotz erhöht eine Auszeit die eigene Lebensqualität. Alleine deswegen, weil sich Menschen dabei die existenzielle Frage stellen: „Was brauche ich wirklich, um glücklich zu sein?“ und sich so Klarheit und Bewusstsein über manche Dinge schaffen.<sup>126</sup>

Dass Auszeitmodelle zu einer ausgewogenen Lebensbalance beitragen, sollte spätestens nach der theoretischen Ausführung inklusive positivem Feedback von Personen, die bereits in den Genuss einer Auszeit kamen, klar sein. Laut den Worten von Alex muss sich die Gesellschaft eingestehen, dass sie dem steigenden Leistungsdruck früher oder später nicht mehr standhalten wird. Ein Umdenken bei den Arbeiternehmern, insbesondere der Führungskräfte, wäre ein Schritt in die richtige Richtung. Schweden z.B. ist eines der Länder, in denen bereits in der Schulzeit eine Auszeit ermöglicht wird. Ein System, das in Österreich kaum vorstellbar ist. In Österreich gilt es, nur keinen Zeitverlust einzubüßen, ganz nach dem Motto: *„Leben Sie schneller, dann sind Sie eher fertig“*.<sup>127</sup>

Diese Arbeit soll daher vor allem Unternehmen, die „Auszeit als Chance“ noch nicht in Betracht gezogen haben, ansprechen und aufzeigen, welche Vorteile sich dadurch ergeben können. Die soziale Organisation pro mente OÖ gilt als Vorreiter in Sachen Auszeitangebote. Dazu stellen sich nun folgende Fragen: Warum bietet dieser Verein seinen Mitarbeitern überhaupt eine solche Chance? Welche Motive veranlassen die Beschäftigten dazu, diese Modelle in Anspruch zu nehmen und welchen Nutzen können sie daraus ziehen? Inwiefern bringt dieses Entgegenkommen seitens der Organisation Vorteile für den Arbeitgeber? Gibt

---

<sup>126</sup> vgl. Alex (2009), 85f.

<sup>127</sup> vgl. Alex (2009), 89f.

es Verbesserungsvorschläge bzw. Handlungsempfehlungen für pro mente OÖ? Die Antworten auf diese Fragen werden in Kapitel 9 diskutiert und genauer ausgeführt. Zuvor wird allerdings noch der Verein pro mente OÖ und das Angebot hinsichtlich Auszeitmodelle für die Mitarbeiter behandelt.

## 6 Die Organisation pro mente OÖ

Da die empirische Untersuchung in der pro mente OÖ durchgeführt wurde, erscheint es der Autorin sinnvoll, die Organisation kurz zu beschreiben. Besonders in Bezug auf die Ergebnisse ist es wichtig, ein Grundverständnis für die Aufgabenbereiche und die Zielsetzungen von pro mente OÖ zu haben. Zudem wird auf die Auszeitmöglichkeiten des Vereins näher eingegangen.

### 6.1 Vorstellung der Organisation

Der parteilich ungebundene Verein pro mente Oberösterreich wurde 1964 gegründet und legt den Schwerpunkt auf die psychische und soziale Gesundheit mit Hauptaugenmerk auf der psychosozialen Versorgung. Pro mente OÖ betreute im Jahre 2013 rund 34.000 psychisch benachteiligte und beeinträchtigte Menschen in rund 200 Einrichtungen. Die Organisation umfasst mittlerweile 1.850 Mitarbeiter sowie 430 freie Dienstnehmer, die vorwiegend direkt mit den Klienten arbeiten. Der Großteil der Mitarbeiter arbeitet Teilzeit, d.h. 1/3 Vollzeitbeschäftigte stehen 2/3 Teilzeitbeschäftigten gegenüber. Auch der Frauenanteil überwiegt bei den Beschäftigten (ca. 2/3 der Mitarbeiter sind weiblich). Überdies befanden sich 2013 23 Lehrlinge bei pro mente OÖ in Ausbildung.<sup>128</sup>

Die Abteilung Personalmanagement setzt sich aus den drei Bereichen Personalentwicklung, Personaladministration und Personalverrechnung zusammen. Im Personalmanagement werden die Personalagenden aller Unternehmen von pro mente wahrgenommen.<sup>129</sup> Die pro mente OÖ zählt fünf Tochterunternehmen:

- pro mente **reha**
- pro mente **plus**
- **proJob** Implacmentstiftung
- pro mente **akademie**
- **SMARTWORK**

---

<sup>128</sup> vgl. pro mente OÖ Tätigkeitsbericht (2013), 29.

<sup>129</sup> vgl. pro mente OÖ Tätigkeitsbericht (2013), 5, 29.

**Pro mente reha** ist eine gemeinnützige GmbH, die österreichweit medizinisch-psychiatrische Rehabilitation an drei Standorten (Sonnenpark Bad Hall, Lans und Neusiedlersee) anbietet. **Pro mente plus** ist ebenfalls eine gemeinnützige GmbH mit Leistungsangeboten wie z.B. forensische Ambulanzen, Wohnprojekte sowie Mobile Betreuung in Oberösterreich und Salzburg. Der Träger der „**Implacement Stiftung proJob**“ und „**AQUA**“ ist der gemeinnützige Verein pro mente Job. Mittels AMS-Maßnahmen sollen Arbeitsplätzen auch für psychosozial benachteiligten Menschen vermittelt werden. Ziel ist ein rascher (Wieder-) Einstieg in den Arbeitsmarkt. Die **pro mente akademie** GmbH hat ihren Standort in Wien und bietet vielfältige Bildungsangebote im psychosozialen und sozialpsychiatrischen Bereich an. Die Weiterbildung können sowohl pro mente Mitarbeitern als auch Mitarbeiter von anderen Non-Profit- sowie Profit-Organisationen nutzen. Von externen Firmen können nach erfolgter Buchung Unternehmensberatungen wie betriebliche Gesundheitsförderung, Krisenmanagement und Führungsentwicklung in Anspruch genommen werden. Die GmbH **SMARTWORK** ist eine 100-prozentige Tochterfirma von pro mente OÖ und wurde im Auftrag des AMS OÖ gegründet. Neben dem Sozialökonomischen Betrieb umfasst die Tochterfirma ein vorbereitendes Arbeitstraining für Menschen mit psychosozialer Beeinträchtigung.<sup>130</sup>

Das Gesamtbudget lag im Jahr 2013 bei insgesamt 68 Millionen Euro. Finanziert wird der Verein zu 67 Prozent vom Land OÖ, 15 Prozent aus Verkaufserlösen von Produktions- und Dienstleistungsbetrieben der pro mente OÖ (z.B. durch Tagesstrukturen und Gaststätten), 10 Prozent steuern das AMS und die Sozialversicherungsträger bei, 4 Prozent stellt das Bundessozialamt zur Verfügung und nochmal 4 Prozent machen Zuschüsse vom Bund sozialdemokratischer Akademiker, Intellektueller & Künstler (BSA) aus.<sup>131</sup>

Das Angebot der sozialen Einrichtung reicht von der Vorsorge, Beratung, Begleitung bis hin zu Inklusion und Nachsorge. Die Organisation pro mente OÖ ist in 6 Planungsregionen und 7 Geschäftsfelder unterteilt (siehe Organigramm im Anhang). Neben Tagesstrukturen, Clubhäusern und einem Tageszentrum für Demenzerkrankte gibt es Mobile Betreuung und Hilfe, fähigkeitsorientierte Aktivitäten sowie das Seminarkulturhaus Wesenufer. Ergänzend dazu gibt es die überregionalen Geschäftsfelder pro mente Arbeit, Jugend und Sucht. Psychosoziale Notdienste und Laienarbeit runden das umfassende Angebot der pro mente OÖ ab. Die „Arbeit mit Klienten“ umfasst vorrangig die Unterstützung und Betreuung von psychisch beeinträchtigten Menschen und die präventive Arbeit. Damit soll der Entstehung von psychischen Erkrankungen in der Gesellschaft vorgebeugt werden.<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> vgl. pro mente OÖ, Tätigkeitsbericht (2013), 34.

<sup>131</sup> vgl. pro mente OÖ, Tätigkeitsbericht (2013), 15.

<sup>132</sup> vgl. pro mente OÖ, Tätigkeitsbericht (2013), 13.



Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bietet pro mente OÖ ihren Mitarbeitern das Angebot „rat & hilfe“. Dies ist speziell für jene Arbeitnehmer gedacht, die mit schwieriger Klientel arbeiten und somit hohen psychischen Belastungen konfrontiert sind. Rat & hilfe umfasst ein Vier-Punkte-Programm, das sich wie folgt zusammensetzt: 1. Suchtprävention & -intervention, 2. Konfliktregelung, 3. Burnoutprävention und -intervention und 4. Krisenmanagement. Die Beratungsangebote wurden durch das Gesundheitsmanagement in Zusammenarbeit von Geschäftsführung, Betriebsrat, Betriebsmedizin, Personalmanagement und Experten entwickelt. Das Vier-Punkte-Programm ist seit 2008 eine wichtige Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Gemäß der zuständigen Personalentwicklerin werden die Beratungen sehr positiv angenommen, häufig genutzt und äußerst gute Erfolge damit erzielt.<sup>133</sup>

Hinsichtlich der Werthaltung ist die Arbeit der pro mente geprägt vom Respekt für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen, vom partnerschaftlichen Verhalten gegenüber den Klienten und der Förderung ihrer Autonomie und ihrem Mitspracherecht. Der Mensch wird in seiner lebensgeschichtlichen Entwicklung und mit seinen individuellen Möglichkeiten und Chancen als Ganzes gesehen. Ferner ist die Chancengleichheit für Frauen und Männer ein wesentliches Anliegen der Organisation. Erfolg definiert pro mente wie folgt: *„Erfolgreich sind wir dann, wenn die Menschen durch unsere Arbeit den subjektiven Eindruck echter Hilfe gewinnen und sie durch die Qualität unserer Leistungen zufriedengestellt sind.“*<sup>134</sup> Mit anderen Worten, der Erfolg liegt im Bemühen um den Menschen in seiner Gesamtheit, wobei Möglichkeiten und Grenzen klar aufgezeigt werden, jedoch stets mit dem Bewusstsein, dass nicht jeder Wunsch oder Auftrag erfüllt werden kann. Betreffend die Qualität ist zu erwähnen, dass das praktische Handeln von permanenter kritischer Selbstreflexion begleitet ist. Gütekriterien und entsprechende Methoden aus der aktuellen wissenschaftlichen Forschung gewährleisten die professionelle Kompetenz deren Tuns im Sinne der Qualitätssicherung.<sup>135</sup>

Ziel des Vereins ist es, ein flächendeckendes Netz für Unterstützung und Einrichtungen, das den individuellen Bedürfnissen und Anforderungen hilfebedürftiger Menschen gerecht wird, aufzubauen. Eine der Hauptaufgaben von pro mente ist die Inklusion in das soziale Gefüge und damit verbunden die Schaffung der notwendigen strukturellen und gesellschaftlichen Voraussetzungen sowie die Schaffung eines Lebensumfeldes, das die Fähigkeiten von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigt.<sup>136</sup>

---

<sup>133</sup> vgl. pro mente OÖ rat & hilfe, 11/2011.

<sup>134</sup> pro mente OÖ Leitbild (2012).

<sup>135</sup> vgl. pro mente OÖ Leitbild (2012).

<sup>136</sup> vgl. Pro mente OÖ Leitbild (2012).

## **6.2 Dienstfreistellungsarten und Voraussetzungen in der pro mente OÖ**

Die pro mente OÖ bietet verschiedenste Formen der Auszeit an. Im Jahr 2013 haben 81 Mitarbeiter ein Auszeitmodell in Form von beispielsweise Bildungskarenz und unbezahlten Urlaub genützt und 53 Angestellte machten von dem Modell der Altersteilzeit Gebrauch.<sup>137</sup> Die Personaladministration hat für die einzelnen Varianten und deren Voraussetzungen zur Inanspruchnahme eigene „Checklisten“ erstellt, die gegebenenfalls angepasst werden. Sie stellen die literarischen Quellen für alle angeführten Modelle dieses Kapitels dar.<sup>138</sup>

### **6.2.1 Bildungskarenz**

Die Voraussetzungen für den Anspruch einer Bildungskarenz (BK) wurden bereits in Kapitel 5.1 beschrieben und sind auch in der pro mente OÖ gültig. Neben der ausdrücklichen Zustimmung des Dienstgebers (DG) muss ein mindestens 6 Monate ununterbrochenes und arbeitslosenversichertes Dienstverhältnis (über geringfügige Beschäftigung hinaus) in der pro mente OÖ vorliegen. Des Weiteren muss eine Abklärung mit dem AMS erfolgt sein, d.h. eine Bildungsmaßnahme im Ausmaß von 20 Wochenstunden muss erfolgen. Bei mehr als 3 Monaten BK muss der gesamte Urlaub (Resturlaub + aliquoter Teil des aktuellen Urlaubs) sowie der noch offene Zeitausgleich vor Antritt der BK abgebaut werden. Bei Nutzung bis zu 3 Monaten BK ist nur der Resturlaub zu verbrauchen, der aliquote Urlaub (Beginn Urlaubsjahr bis Beginn BK) kann aufbewahrt werden. Das Zeitausgleichsguthaben ist vorher zu verbrauchen. Während der BK ist eine geringfügige Beschäftigung von mindestens 5 Wochenstunden innerhalb der pro mente möglich. Es wird jedoch komplett ein neues Dienstverhältnis (neue Vordienstzeiten-Anrechnung, Gehaltseinstufung) begründet. Die BK-Dauer reicht wie bereits erwähnt von mindestens 2 Monate bis zu maximal 12 Monate. Eine Ausnahme stellen die Funktionsträger der 1., 2. und 3. Führungsebene in der pro mente OÖ dar. Sie dürfen maximal 6 Monate in BK gehen. Die Rahmenfrist ist 4 Jahre (ab Beginn der BK). Das bedeutet, dass bei einem Verbrauch von 1 Jahr BK in den darauffolgenden 3 Jahren keine weitere BK möglich ist. Eine Konsumation in Teilen (mindestens 2 Monate) kann erfolgen, vorausgesetzt die Summe der Teile überschreiten 1 Jahr nicht.

Wollen die Mitarbeiter eine Bildungskarenz nach der Elternkarenz antreten so gilt folgendes: Für Geburten vor 01.01.2017 tritt eine Übergangsregelung in Kraft, d.h. die neue Voraussetzung über arbeitslosenversicherungspflichtige Beschäftigung unmittelbar vor Antritt der BK gilt erst 6 Monate nach Ende der Elternkarenz. Wenn die Dauer der bereits angetretenen BK innerhalb der Rahmenfrist von 12 Monaten liegt, ist ein einmaliger Wechsel zur Bildungsteil-

---

<sup>137</sup> vgl. pro mente OÖ Tätigkeitsbericht (2013), 29.

<sup>138</sup> vgl. pro mente Checklisten (2014).

zeit (mindestens 4 Monate) möglich. Umgekehrt ist es so, wenn die Dauer der bereits angetretenen Bildungsteilzeit innerhalb der Rahmenfrist von 24 Monaten liegt, ist ebenso ein einmaliger Wechsel zur Bildungskarenz (mindestens 2 Monate) möglich.

Hinsichtlich der erforderlichen Unterlagen ist zu festzuhalten, dass alleine das AMS-Formular nicht ausreicht, sondern ein schriftliches Ansuchen des Dienstnehmers inklusive Unterschrift und Zustimmung des direkten Vorgesetzten an das Personalmanagement erforderlich ist.

### **6.2.2 Sabbatical**

Die Inanspruchnahme eines Sabbaticals bedarf wie bei der Bildungskarenz der Zustimmung des direkten Vorgesetzten. Es besteht kein Rechtsanspruch des Dienstnehmers (DN). Der Antrag dafür muss mindestens sechs Wochen vor Beginn der Ansparphase im Personalmanagement einlangen. In dem Antrag wird die wöchentliche Normalarbeitszeit des Dienstnehmers, der genaue Zeitraum der bezahlten Berufspause, die Art der Einarbeitung (Prozent vom Bruttomonatsgehalt) und der geplante Wiedereintritt, angeführt.

Weitere Rahmenbedingungen, damit dem Sabbatical zugestimmt werden kann, sind: Während der Zeit der Ansparphase entsteht Urlaubsanspruch gemäß der vereinbarten Wochenarbeitszeit. In der Zeit des Sabbaticals entsteht kein Urlaubsanspruch. Bei einer bezahlten Berufspause von mehr als 3 Monaten ist vor Antritt der Freizeitphase der bis einschließlich Ende des Sabbaticals bestehende Urlaubsanspruch bzw. ein noch offener Resturlaub zu verbrauchen. Beträgt das Ausmaß des Sabbaticals 3 oder weniger als 3 Monate muss lediglich der offene Resturlaub aus dem/den Vorjahr/en verbraucht werden. Allfällige Zulagen bzw. Zuschläge, soweit diese pro geleisteter Arbeitsstunde gebühren (z.B. Nacht-, Sonn- u. Feiertagszuschläge), werden wie üblich nach Leistung voll ausbezahlt. Es erfolgt keine Ansparung. Während der Ansparphase ist für den Dienstnehmer eine Änderung der Wochenstundenanzahl nicht möglich. Überdies hat der DN vor Antritt des Sabbaticals sämtliche dienstbezogenen Tätigkeiten ordnungsgemäß zu übergeben bzw. abzuschließen. Außerdem muss der DN im Falle eines Krankenstandes während der Freizeitphase dem DG eine Krankmeldung vorlegen. Ein Krankenstand, für den keine oder nur mehr verminderte Entgeltfortzahlung vom DG zu leisten ist, verlängert weder die Ansparphase noch die Freizeitphase.

Nach der Rückkehr aus dem Sabbatical hat der Dienstnehmer laut BAGS-KV Anspruch auf Weiterbeschäftigung im selben Stundenausmaß, in derselben Gehaltsgruppe und am selben Dienstort wie vor Beginn der Ansparphase (ununterbrochenes Dienstverhältnis). Der DN genießt für die Dauer des Sabbaticals und bis 1 Monat danach Kündigungsschutz,

ausgenommen Kündigungsgründe analog dem MSchG/VKG. Sollte das Dienstverhältnis vor Inanspruchnahme der Berufspause beendet werden, sind die einbehaltenen Gehaltsanteile nachzuberechnen und dem DN mit Ende des Dienstverhältnisses auszubezahlen.

### **6.2.3 Unbezahlter Urlaub**

Der unbezahlte Urlaub (u.U.) muss mit dem direkten Vorgesetzten abgesprochen werden. Wenn eine Dauer des u.U. weniger bzw. genau 1 Monat vereinbart wurde, dann bleibt der DN bei der GKK angemeldet, muss aber die DG-Anteile zur Sozialversicherung übernehmen. Wenn der u.U. länger als 1 Monat andauert, dann wird der DN von der GKK abgemeldet und muss für seine Sozialversicherung während dieser Zeit selbst sorgen. In jedem Fall muss der Zeitausgleich, wie bei der Bildungskarenz, vor Antritt verbraucht werden. Des Weiteren müssen die Mitarbeiter ein schriftliches Ansuchen an die Geschäftsführung (GF) bzw. Personalleitung (PL) inkl. Unterschrift und Zustimmung des direkten Vorgesetzten an die Personaladministration übermitteln. In weiterer Folge wird dies durch die PL genehmigt.

Für spezielle Mitarbeitergruppen, wie ältere Arbeitnehmer und Mütter oder Väter bietet pro mente OÖ Dienstfreistellungsmöglichkeiten wie Altersteilzeit und Elternteilzeit, auf die nachfolgend kurz eingegangen wird.

### **6.2.4 Altersteilzeit**

Wenn Altersteilzeit (ATZ) genutzt werden will, müssen zu Beginn gewisse Rahmenbedingungen abgeklärt werden. Das Zugangsalter bei Frauen liegt derzeit bei 53 und bei Männern bei 58 Jahren. Zum Zeitpunkt der Antragstellung sollte nach Ausschöpfen der maximal möglichen ATZ-Dauer ein Pensionsstichtag erreicht werden. Die maximale Laufzeit liegt derzeit bei 5 Jahren (möglich bis zum Regelpensionsalter). Überdies muss darauf geachtet werden, dass es sich um eine einvernehmliche Vereinbarung handelt, ob im letzten Jahr vor ATZ regelmäßig Dienste geleistet wurden und/oder das Anstellungsausmaß verändert wurde. Das Beschäftigungsausmaß im letzten Jahr vor Beginn der ATZ muss mindestens 60 Prozent der Normalarbeitszeit (= 22,8 Std.) betragen. Überdies muss die Anwartschaft, das sind 780 Wochen in arbeitslosenversicherungspflichtige Beschäftigung in den letzten 25 Jahren, erfüllt werden. Für Personen mit Zeiten einer Kindererziehung gibt es Erleichterungen. Die Reduzierung der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit im Jahr vor Beginn der ATZ muss zwischen 40 und 60 Prozent liegen. Wenn im Jahr vor der ATZ eine Stundenänderungen vorliegt, dann ist eine Durchschnittsberechnung erforderlich. Die durch die ATZ frei werdenden Stunden dürfen ausschließlich befristet für die Dauer der Altersteilzeit von den Betroffenen vergeben werden.

Werden die Kriterien für ATZ erfüllt und liegen die Unterlagen der PVA vor, so erfolgt seitens pro mente eine Vorberechnung von maximal zwei Varianten. Dies bedarf einer Abklärung ob etwaige Zulagen (z.B. Funktionszulagen) auch nach Beginn der Altersteilzeit weiterhin gebühren und einer Prüfung, ob zwischen Anfrage und Beginn der Altersteilzeit noch eine Vorrückung ansteht. Bei konkretem Interesse muss der Dienstnehmer ein formloses Ansuchen erstellen, in welchem Beginn, Dauer der Altersteilzeit, Prozent der Reduzierung, Info über Nachkauf von Schulzeiten und Planung von Diensten während einer aufrechten ATZ beinhaltet. Nachdem das Ansuchen bei der Personaladministration eingegangen ist (spätestens 6 Wochen vor gewünschtem Beginn), werden die Unterlagen geprüft und anschließend von der Personalleitung genehmigt.

### **6.2.5 Elternteilzeit**

Die Elternteilzeit (ETZ) ist analog dem Mutterschutzgesetz (MSchG) oder dem Väterkarenzgesetz (VKG) zu behandeln. Hier kommt ein besonderer Kündigungs- und Entlassungsschutz zu tragen. Bei der Überprüfung des Anspruches wird zwischen einer großen und einer kleinen Elternteilzeit differenziert:

Große Elternteilzeit: => Rechtsanspruch: Bei Antritt der ETZ muss das Dienstverhältnis bereits mindestens 3 Jahre ununterbrochen (inkl. Zeit der Elternkarenz) gedauert haben. Es besteht Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung nach der Geburt eines Kindes bis maximal zum Ablauf des 7. Lebensjahres oder bis zu einem späteren Schuleintritt des Kindes.

Kleine Elternteilzeit: => kein Rechtsanspruch: Wenn die Dauer des Dienstverhältnisses (inkl. Zeit der Elternkarenz) bei Antritt der ETZ noch keine 3 Jahre beträgt, kann eine Teilzeitbeschäftigung bis maximal zum 4. Geburtstag des Kindes beantragt werden.

Das schriftliche Ansuchen muss innerhalb des Mutterschutzes (für Väter: spätestens 8 Wochen nach der Geburt des Kindes) – wenn im Anschluss daran bereits Teilzeitbeschäftigung gewünscht wird – ansonsten mindesten 3 Monate vor Beginn der ETZ, eingebracht werden. Beinhalten sollte der Elternteilzeit-Antrag im wesentlichen Beginn, Dauer sowie Ausmaß und Lage der Arbeitszeit. Die Frist verringert sich auf 2 Monate, wenn sich der Zeitraum zwischen Ende des Mutterschutzes und ETZ Beginn auf weniger als 3 Monate beläuft. Die Arbeitszeit muss nicht unbedingt reduziert werden, es besteht auch die Möglichkeit, nur die Lage der Arbeitszeit zu verändern. Eine Erhöhung der Arbeitszeit ist jedoch nicht möglich. Der Antragsteller muss Nachweise wie z.B. Geburtsurkunde des Kindes und einen Antrag für Elternteilzeit erbringen. Weitere Bedingungen sind ferner, dass der Erziehungsberechtigte im ge-

meinsamen Haushalt mit dem Kind lebt, die ETZ mindestens 2 Monate andauert und pro Kind vom selben Elternteil nur einmal ETZ beantragt werden kann.

Eine einmalige Änderung der ETZ kann sowohl vom DN als auch vom DG verlangt werden, sofern dies dem jeweils anderen Vertragspartner spätestens 3 Monate vorher schriftlich bekannt gegeben wird. Nach Ablauf der ETZ besteht Rückkehrrecht zur ursprünglichen Arbeitszeit. Der besondere Kündigungs- u. Entlassungsschutz beginnt ab der schriftlichen Bekanntgabe der Teilzeitbeschäftigung, frühestens jedoch 4 Monate vor dem beabsichtigten Antritt und besteht bis 4 Wochen nach dem 4. Geburtstag des Kindes. Der Wiedereintritt muss mindestens 1 Tag vorher bei der Gebietskrankenkasse gemeldet werden.

Zu den fünf beschriebenen Möglichkeiten der Aus- bzw. Teilzeit werden noch Dienstfreistellungen wie die normale Mutter- und Väterkarenz sowie Anschlusskarenz und Familienhospizkarenz in der pro mente OÖ angeboten. Da diese Formen ausreichend bekannt sind und nicht unbedingt zu einer Auszeit im Sinne von Weiterbildung oder Entlastung zählen, wird darauf nicht näher eingegangen. Abgesehen davon wurden nur jene Modelle beschrieben, die bei der Datensammlung im Zuge der empirischen Untersuchung analysiert wurden. Die Beschreibung der einzelnen Dienstfreistellungen stellt somit auch die Grundinformation zu den Ergebnissen der Datenanalyse in Kapitel 8 dar.

Aus den umfassenden Möglichkeiten einer Auszeit in der pro mente OÖ wird ersichtlich, dass die Organisation sehr auf das Wohlergehen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter bedacht ist. Ob mit solchen Auszeitmodellen die Lebensbalance der Beschäftigten positiv beeinflusst wird und aus welchen Gründen das Personal diese überhaupt in Anspruch nimmt, wird im nächsten Abschnitt geklärt.

## II. EMPIRISCHER TEIL

### 7 Beschreibung der Forschungsmethoden

Der folgende empirische Teil dieser Arbeit gibt Aufschluss darüber von wem, in welcher Form und aus welchen Beweggründen Auszeiten in der pro mente OÖ genutzt werden bzw. wurden. Des Weiteren wird untersucht, wie sich die Inanspruchnahme verschiedener Auszeitformen auf die Mitarbeiter und die Organisation auswirkt und inwiefern Auszeitmodelle Einfluss auf die Lebensbalance der Angestellten haben. Ferner soll mittels der empirischen Erhebung die dritte Forschungsfrage, welche Handlungsempfehlungen sich hinsichtlich des Angebotes und der Gestaltung der untersuchten Auszeitmodelle für die pro mente OÖ ableiten lassen, beantwortet werden.

#### 7.1 Untersuchungsdesign und Wahl der Instrumente

Schaffer legt fest, dass „grundsätzlich die Untersuchungsfrage die Auswahl des Designs, der Methode und der Instrumente bestimmt.“<sup>139</sup> Die nachfolgende Abbildung zeigt die Grundfragen der empirischen Sozialforschung:<sup>140</sup>

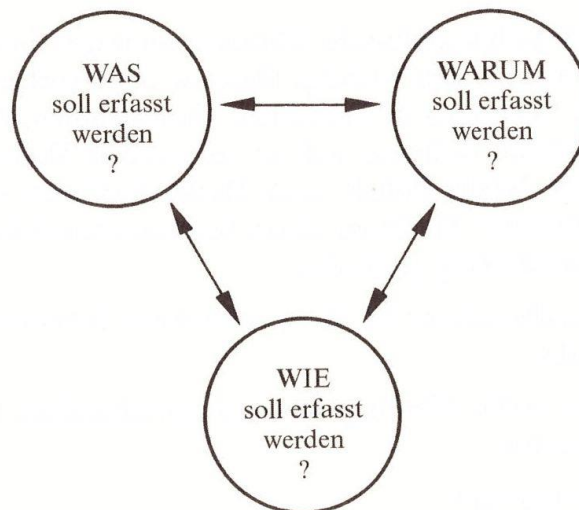


Abbildung 4: Grundfragen der empirischen Sozialforschung

Ausgehend von diesen Fragen sollen also Untersuchungsdesign, die Erhebungsmethode und die Instrumente festgelegt werden. Das **Untersuchungsdesign** bezeichnet den Vorgang zur empirischen Überprüfung der Forschungsfragen, wobei die Art und Weise des Ein-

<sup>139</sup> Schaffer (2009), 58.

<sup>140</sup> Abb. entnommen aus: Atteslander (2010), 4.

satzes von Forschungsinstrumenten bestimmt wird.<sup>141</sup> Da die geplante empirische Untersuchung eine Momentaufnahme abbilden soll, kann von einer Querschnittuntersuchung gesprochen werden. Unter **Forschungsmethoden** werden die geregelte und nachvollziehbare Anwendung von Erfassungsinstrumenten verstanden.<sup>142</sup> Dabei kann diese systematische Analyse anhand von folgenden vier Methoden erfolgen:<sup>143</sup>

1. Beobachtung
2. Befragung
3. Experiment
4. Inhaltsanalyse

Auf Basis der Forschungsfragen wurden zur Ermittlung von Zahlen, Daten und Fakten die **Inhaltsanalyse** und für die Erhebung von Wissen, Meinungen und Einstellungen die **Befragung** als Erhebungsmethode gewählt. Nach Festlegung der Befragung als Erhebungsmethode galt es als nächstes, die Instrumente für die Befragung zu bestimmen. Atteslander unterscheidet folgende Typen der Befragung nach Art der Durchführung und dem Standardisierungsgrad:<sup>144</sup>

<b>Kommunikationsart/ -form</b>	<b>wenig strukturiert</b>	<b>teilstrukturiert</b>	<b>stark strukturiert</b>
<b>mündlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informelles Gespräch</li> <li>• narratives Interview</li> <li>• Gruppendiskussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leitfadeninterview</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelinterview mit Fragebogen</li> </ul>
<b>schriftlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informelle Anfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertenbefragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragebogen (persönliche Verteilung und Abholung/ postalisch)</li> </ul>

**Tabelle 1: Typen der Befragung**

Zum Erfassen der qualitativen Aspekte eignen sich hauptsächlich wenig bzw. teilstrukturierte Instrumente wie das narrative Interview oder das Leitfadeninterview, welche wenig standardisiert sind. Die quantitativen Anschauungen können am besten durch teil- und stark strukturierte Instrumente wie Leitfadeninterview und Fragebogen (hohe Standardisierung) erfasst werden.<sup>145</sup>

<sup>141</sup> vgl. Atteslander (2010), 49.

<sup>142</sup> vgl. Atteslander (2010), 5.

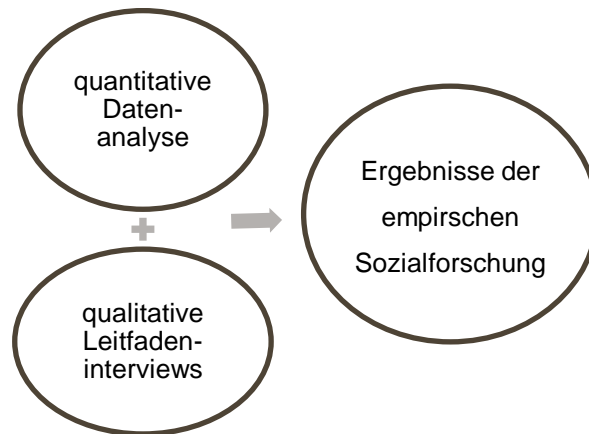
<sup>143</sup> vgl. Atteslander (2010), 54.

<sup>144</sup> eigene Darstellung auf Basis von: Atteslander (2010), 133.

<sup>145</sup> vgl. Atteslander (2010), 133.



Schließlich wurde auf Basis der Forschungsfragen das **Leitfadeninterview** ausgewählt. Die Untersuchung gliederte sich somit in eine quantitative und qualitative Erhebung. Diese zwei Stufen des Forschungsdesigns werden in nachfolgender Grafik überblicksmäßig dargestellt:



**Abbildung 5: Angewandte Methoden der empirischen Sozialforschung**

Die quantitativen Untersuchungsmethoden lassen durch ihre standardisierte Erhebungstechnik nur im Vorfeld festgelegte Informationen zu. Im Gegensatz dazu ist die Zugangsweise bei der qualitativen Forschung viel offener. Dabei fließt das Wissen von Betroffenen mit ein und es werden verschiedene Ansichten berücksichtigt. Dadurch wird es möglich, komplexe Zusammenhänge zu verstehen.<sup>146</sup>

## **7.2 Die quantitative Erhebung mittels einer Datenanalyse**

Als Grundlage des qualitativen Forschungsprozesses diente eine zu Beginn durchgeführte Personaldaten-Recherche. Die Beschaffung der Daten hinsichtlich der Forschungsfrage, von welchen Mitarbeitern welche Auszeitmodelle in welchem Ausmaß genutzt werden, gelang mittels verschiedener Auswertungen der Personalsoftware dpw. Dabei ist zu erwähnen, dass in der ersten Phase der quantitativen Forschung aufgrund der veralteten Version nur begrenzte und bei weitem nicht alle Informationen bereitgestellt werden konnten. Somit musste die Verfasserin gewisse Daten wie Tätigkeit, Dauer der Auszeit, Alter, Wohnort und dergleichen separat vom Personaldatenstamm eruieren. Mittels einer Excel-Tabelle, in der alle notwendigen Informationen zusammengetragen wurden, konnte eine korrekte Auswertung von fünf Dienstfreistellungsmöglichkeiten, die bereits in Kapitel 6.2. näher beschrieben wurden, erfolgen. Die Analyse der Daten beinhaltet all jene Mitarbeiter, die von Jänner 2009 bis Juli 2014 eine Auszeit in Anspruch genommen haben bzw. bis Dezember 2014 noch in Anspruch nehmen. Auch bereits ausgeschiedene Mitarbeiter, die nur einen sehr geringen Anteil dar-

---

<sup>146</sup> vgl. Flick/Kardorff/Steinke (2008), 17ff.

stellen, sind darin enthalten. Zusammengefasst beinhaltet die Datenauswertung sowohl demografische Daten als auch relevante Angaben betreffend der genutzten Auszeit, die letztendlich deshalb erforderlich waren, um das Ausmaß der Nutzung von Auszeitmodellen in der pro mente OÖ in Erfahrung bringen zu können. Ziele der Datenanalyse waren, einen systematischen Überblick und die notwendige Transparenz zu schaffen sowie den Nutzungsgrad zu eruieren. Dieses Instrument hat ferner einen wichtigen Beitrag für die Untersuchung und auch für die Auswahl der Interviewpartner, die unter Berücksichtigung spezieller Kriterien (Geschlecht, Funktion, Betriebszugehörigkeit, Dauer der Auszeit, etc.) erfolgte, geleistet.

### **7.3 Die qualitative Erhebung mittels Leitfadeninterviews**

Bei qualitativen Erhebungen geht es darum, subjektive Bedeutungsmuster und Alltagswahrnehmungen der Befragten in Form von mündlichen Einzelinterviews zu erfassen.<sup>147</sup> Bei den qualitativen Interviews gibt es wie vorhin erwähnt verschiedene Typen. Die Autorin entschied sich für das Leitfadeninterview. Im Gegensatz zum narrativen Interview, welche die Interviewten frei erzählen lässt, werden beim Leitfadeninterview die Fragen anhand eines vorgefertigten Leitfadens gestellt, es ist also teilstrukturiert.<sup>148</sup> Der qualitative Forschungszugang wurde letztendlich deshalb gewählt, um ein konkretes Bild zu erlangen, warum die Betroffenen sich für eine Auszeit entschieden haben, welchen Nutzen sie daraus ziehen konnten bzw. welche Auswirkungen dies auf die Mitarbeiter und die Organisation pro mente OÖ hat.

#### **7.3.1 Entwicklung der Interviewleitfäden**

Für die vertiefende Analyse wurde ein qualitativer Zugang gewählt. Im ersten Schritt wurden auf Basis der Datenanalyse zum großen Teil offene Fragen verfasst. Der Prozess der Leitfadententwicklung erfolgte unter Berücksichtigung der Fragen: Was soll erfasst werden bzw. was soll von den Interviewpartnern in Erfahrung gebracht werden? Im weiteren Verlauf erfolgte eine Reduzierung auf die wesentlichsten Fragen bzw. eine Strukturierung nach inhaltlichen Aspekten im Hinblick auf den Gesprächsablauf. Der Interviewleitfaden (siehe Anhang) wurde in verschiedene Bereiche gegliedert und beinhaltet insgesamt 20 offene Fragen, die aufeinander aufbauend sind. Es wurden Fragen zu folgenden Themen gestellt:

- Funktion, Ausbildung
- Betriebszugehörigkeit
- Art und Dauer der Auszeit
- Beweggründe, Nutzen

---

<sup>147</sup> vgl. Schaffer (2009), 130.

<sup>148</sup> vgl. Atteslander (2010), 143.

- Rückblickende Bewertung
- Einfluss auf die Lebensbalance
- Berufliche und persönliche Effekte (Vor- und Nachteile)
- Verbesserungsvorschläge für pro mente OÖ und andere Unternehmen

Bei den Beweggründen konnten die interviewten Personen auch schildern, wie sie auf die Auszeit aufmerksam geworden sind und was ihnen in der Zeit besonders wichtig war. Die Bewertung enthielt u.a. Themen wie Reaktion der Vorgesetzten und Kollegen und den Wiedereinstieg ins Berufsleben. Das Segment Lebensbalance eruiert, wie die Probanden die Trennung von Beruf- und Privatleben beurteilen. Alle Fragen sollten die Interviewpartner zu einer subjektiven Einschätzung und Formulierung von Zusammenhängen anregen.

### **7.3.2 Durchführung der Interviews**

Nach Erstellung der Interviewleitfäden wurden im Juni 2014 insgesamt 10 Interviews geführt. Die Auswahl der Befragten erfolgte, wie bereits erwähnt, auf Basis der Datenanalyse. Die Kontaktdaten der potentiellen Interviewpartner, die bereits ein Auszeitmodell in Form von Bildungskarenz und Sabbatical in Anspruch genommen haben, erhielt die Autorin nach Rücksprache mit der Personalleitung von einer Personalsachbearbeiterin der pro mente. Anschließend wurden 6 weibliche und 4 männliche Mitarbeiter aus unterschiedlichen Einrichtungen telefonisch kontaktiert und Gesprächstermine vereinbart. Die Kontaktaufnahme verlief sehr unkompliziert und jeder Proband erklärte sich freundlich zu einem Gespräch bereit, was für die Interviewerin sehr motivierend war. Alle Interviews konnten persönlich geführt werden und fanden in den jeweiligen Einrichtungen der Beschäftigten statt. Die Gesprächsdauer lag zwischen 25 und 50 Minuten. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass bei allen Interviews eine offene Gesprächssituation herrschte. Ein Großteil war sofort per „Du“. Das duzen trug erheblich zur Auflockerung bei. Aus den 10 Interviews konnten viele und wichtige Informationen gewonnen werden, die mittels einer quantitativen Untersuchung wahrscheinlich nie in dieser Art und Weise zu Tage getreten wären. Vertieftes Nachfragen und das vorsichtige Deuten von Äußerungen der Befragten konnte ebenfalls dazu beitragen, subjektive Einstellungen und Meinungen der Interviewpartner zu erhalten.

### **7.3.3 Erfassung und Auswertung der Daten**

Da alle Interviewpartner ihr Einverständnis gegeben hatten, konnten alle Gespräche mittels Tonbandgerät aufgenommen und in weiterer Folge verschriftlicht werden. Das Gesagte wurde transkribiert und bereinigt. Die Transkripte dienten als Grundlage für die qualitative Auswertung. Abgesehen von der Aufzeichnung der Gespräche durch ein Tonbandgerät wurde

von der Autorin im Anschluss an jedes Interview ein Interviewprotokoll ausgefüllt. Das Interviewprotokoll beinhaltete Interviewnummer, Datum und Ort sowie die Dauer des Gesprächs.

Bei der Auswertung der Interviews hielt sich die Verfasserin an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Bei dieser Methode werden Kategorien gebildet, anhand der es möglich wird, einzelne Themen interviewübergreifend qualitativ auszuwerten. Die Kategorienbildung entstand zum größten Teil durch theoretische Vorüberlegungen, aber auch durch Aussagen der Interviewten. In folgender Tabelle werden die Kategorien, basierend auf den Forschungsfragen, nochmals übersichtlich dargestellt:

<b>Kategorien</b>	<b>Fragen des Interviewleitfadens</b>
Funktion, Tätigkeit	Welche Funktion üben Sie bei pro mente aus?
Betriebszugehörigkeit	Wie lange sind Sie schon für pro mente tätig?
Art und Dauer der Auszeit	Welche Auszeitmodelle haben Sie in dieser Zeit in Anspruch genommen (wann, Dauer)?
Beweggründe, Nutzen	Was waren Ihre Beweggründe, sich für das AZM zu entscheiden? Wofür haben Sie die Auszeit genutzt? Was war Ihnen besonders wichtig?
Bewertung, Rückblick	Wie würden Sie rückblickend ihre Auszeit bewerten? Wie erleb(t)en Sie als MA die Reaktion des Vorgesetzten? Wie regierten Ihrer Kollegen auf Ihre Inanspruchnahme der Auszeit? Wie haben Sie den Arbeitsantritt nach der Auszeit empfunden/erlebt? Konnten Sie nach der Auszeit Ihre vorherige Tätigkeit weiter ausüben? Könnten Sie sich vorstellen diese Auszeit noch einmal zu nutzen? Warum?
Lebensbalance	Können die beiden Bereiche Familie und Beruf strikt getrennt werden oder beeinflussen sich diese beiden Domänen gegenseitig?

Effekte (beruflich/persönlich)	Was hat Ihnen die Auszeit gebracht? Wie hat sie sich (auf Sie) ausgewirkt? Ergaben sich durch Ihre Auszeit Vor- bzw. Nachteile? Wie schätzen Sie Ihre berufliche Perspektive nach der BK ein? (beruflichen Pläne)
Handlungsempfehlungen	Halten Sie das Angebot an Auszeitmodellen generell für sinnvoll und wichtig? Welche Verbesserungsvorschläge und Anregungen haben Sie für pro mente (andere UN)?

**Tabelle 2: Kategorien des Interviewleitfadens**

## 8 Darstellung der Forschungsergebnisse - Datenanalyse

Nach der Ausführung des Forschungsdesigns folgen nun die detaillierten Ergebnisse, die zu Beginn nach den genutzten Auszeitmodellen Bildungskarenz, Sabbatical und unbezahlter Urlaub und in weiterer Folge nach den Teilzeitvarianten Alters- und Elternteilzeit gegliedert sind. Der Zeitraum der Analyse bezieht sich bei allen auf das Jahr 2009 bis 2014. Die Elternkarenz findet keine Berücksichtigung, weil diese ohnehin gesetzlich festgelegt ist und mehr der Kinderbetreuung anstatt der Arbeitsentlastung dient. Die Zahlen und Fakten zur Inanspruchnahme seitens der Mitarbeiter werden pro Modell angeführt.

### 8.1 Bildungskarenz

Das mit Abstand am meisten genutzte Modell der Auszeit ist die Bildungskarenz, die in den letzten fünf Jahren von 80 Mitarbeitern der pro mente in Anspruch genommen wurde. Davon beträgt der weibliche Anteil 59 und der männliche Anteil 21 Personen. Das Durchschnittsalter bei BK-Antritt liegt bei den Frauen bei 44 Jahren und bei den Männern bei 48 Jahren.

Alter	24-30	31-34	35-44	45-53	55-60	Gesamt
Anzahl der Frauen	-	10	18	27	4	59
Anzahl der Männer	1	-	6	10	4	21

**Tabelle 3: Alter von Frauen und Männern in Bildungskarenz**

Anhand der Tabelle wird ersichtlich, dass Menschen mittleren Alters eine Auszeit nehmen. Ob das nun hauptsächlich wegen der Weiterbildung ist oder eher aufgrund von Belastungssituationen der Fall ist, sei vorerst dahingestellt. Darauf wird später eingegangen.

Die geleisteten Arbeitsstunden pro Woche reichen von 13 bis zu 38 Stunden und sind relativ gleichmäßig verteilt. Somit lassen sich aufgrund der Wochenarbeitszeit keine Schlüsse ziehen. Hinsichtlich der BK-Dauer bevorzugen knapp 60 Prozent 12 Monate am Stück. Erfolgt keine durchgängige Inanspruchnahme von 1 Jahr so wird die Bildungskarenz in 2, 4, 6, 7, oder 9 Monaten gesplittet. Diese Variante wird von den restlichen 40 Prozent praktiziert. Von Jänner 2013 bis April 2014 befanden sich 33 pro mente Mitarbeiter in Bildungskarenz. Mit Stichtag Ende Juli 2014 machten 11 Mitarbeiter von diesem Angebot Gebrauch. Zu Betriebszugehörigkeit vor der BK-Nutzung ist zu sagen, dass es nur vereinzelt Personen gibt, die nur 2 Jahre in der Organisation sind und dann diese Auszeit wahrnehmen. Ein Viertel arbeitet schon mindestens 4 Jahre für pro mente. Mehr als die Hälfte schon über 10 Jahre bis hin zu 20 Jahren. Dies ist für die Verfasserin überraschend, da es ihrer Meinung nach heutzutage immer seltener vorkommt, dass das Personal längere Zeit in einem Unternehmen bleibt. Diese Tatsache erweckt bei der Verfasserin den Anschein, dass die Mitarbeiter sehr gerne für den Verein tätig sind. Die längere Betriebszugehörigkeit vor einer Auszeitnutzung könnte jedoch auch so verstanden werden, dass nach einer Anzahl von gewissen Arbeitsjahren mit psychisch beeinträchtigten Menschen eine Auszeit erforderlich ist.

Ein wesentlicher Aspekt bei der Bildungskarenz ist das Ausbildungsniveau bzw. die Tätigkeit jener, die in BK gehen. Überraschenderweise haben nahezu alle Mitarbeiter eine einschlägige Grundausbildung. Mehr als 60 Prozent haben eine Ausbildung im psychosozialen Bereich, d.h. sie sind Sozialarbeiter oder verfügen aufgrund des verpflichtenden Grundkurses der pro mente über ausreichend Wissen in diesem Bereich. Ca. 38 Prozent haben vergleichbare Ausbildungen zum Sozialpädagogischen Fachbetreuer, Behindertenfachbetreuer oder Dipl. Gesundheits- und Krankenpfleger. Zu einem geringen Teil fallen ganz andere Berufsgruppen wie Buchhaltung, Verwaltungsassistenten und Koch darunter. Diese Aufschlüsselung erweckt den Eindruck, dass die Mitarbeiter im Grunde gut ausgebildet sind und keine weitere Aus- oder Weiterbildung benötigen. Somit bleibt offen, warum sie sich dennoch eine Auszeit in Form von Bildungskarenz nehmen und welche Bildungsmaßnahme sie in der Zeit absolvieren. Diese Fragen und inwiefern die Ausbildung und die Tätigkeit der Betroffenen eine Rolle für die Inanspruchnahme spielt, werden bei der Interviewauswertung aufgegriffen und verdeutlicht.

Ein anderer interessanter Punkt stellen die Austritte direkt nach der Bildungskarenz dar. Hierbei ist auffällig, dass lediglich 5 Mitarbeiterinnen von den 80 untersuchten Personen zwischen August 2013 und März 2014 direkt nach einem Jahr BK aus dem Unternehmen ausgeschieden sind. Diese Tatsache widerlegt das Gerücht, dass sich Arbeitnehmern BK neh-

men, um sich neu zu orientieren oder damit sie ausreichend Zeit haben eine neue Arbeitsstelle zu suchen. Die Verfasserin ist der Meinung, dass aufgrund der Unternehmensphilosophie der pro mente und deren Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter dies nicht der Fall ist.

## **8.2 Sabbatical**

Seit 2009 bis zum Stichtag 31.07.2014 haben 54 Mitarbeiter ein Sabbatical in Anspruch genommen, wobei hier nicht unterschieden wird, ob sich das Personal in der Ansparphase oder Freizeitphase befand. D.h. 10 Personen sparen zunächst noch an (teilweise noch bis 2015) und machen erst später von der bezahlten Freizeit Gebrauch. Im Juli 2014 befinden sich 11 Angestellte in der Freizeitphase, die bis Ende des Jahres andauert.

Mit 26 Frauen und 28 Männern ist dieses Modell das erste, bei dem sich die Geschlechter die Waage halten. Des Weiteren hat der Vergleich von allen vorgestellten und analysierten Modellen gezeigt, dass Männer am häufigsten Sabbatical nutzen. Der Grund dafür lässt sich möglicherweise an den Beweggründe, die allerdings erst bei der Interviewauswertung im nächsten Kapitel beschrieben werden, festmachen. Bezüglich des Durchschnittsalters verhält es sich zwischen Männern und Frauen mit 47 bzw. 48 Jahren relativ ausgewogen. Die Arbeitsstunden belaufen sich wie bei der Bildungskarenz zwischen 13 bis 38 Stunden pro Woche, wobei der Durchschnitt bei 31 Wochenstunden liegt. Die Freizeitdauer des Sabbaticals ist sehr unterschiedlich. Viele nehmen sich nur 1 Monat, manche 2 bis 5 Monate und wieder andere 8 oder sogar 12 Monate. Die Ansparphase, mit Weiterbezahlung von 75 Prozent des bisherigen Einkommens bewegt sich dabei zwischen 3 und 12 Monaten. Mit 21 Mitarbeitern liegt die Sabbatical-Freizeitphase von 6 Monaten weit vor allen anderen. Wie bereits in der Theorie (Kapitel 5.2) erklärt, hängt diese Phase von mehreren Faktoren ab. In manchen Fällen können Arbeitnehmer nur zeitlich begrenzt finanzielle Abstriche machen und somit auch nicht solange ansparen. Umso erstaunlicher ist es für die Autorin, dass doch ein Großteil 18 Monate lang den Wegfall von 25 Prozent des Gehalts in Kauf nimmt, um letztendlich über ein halbes Jahr Freizeit zu verfügen. Eine Hypothese die daraus folgt, ist, dass die gewonnene Freizeit der Mitarbeiter den Einkommensverlust wettmacht.

Beim Wohnort ist festzustellen, dass 80 Prozent aus der ländlichen Gegend kommen und meist längere Fahrtzeiten zur Arbeit haben. Dies stellt in der Freizeitphase womöglich auch eine Entlastung für die Mitarbeiter dar. Zum Tätigkeitsbereich ist zu sagen, dass es vorwiegend Dienstnehmer in Anspruch nehmen, die ausschließlich Kontakt mit Klienten haben und deshalb auch psychisch sehr gefordert sind. Dies könnte auch der Grund sein, sich für eine

Auszeit in dieser Form zu entscheiden bzw. entschieden zu haben. Mehr dazu jedoch im Anschluss. Betreffend Betriebszugehörigkeit verhält es sich analog zur Bildungskarenz. Ein Großteil ist vor der Sabbatical-Nutzung seit mehr als 12 Jahren in der Organisation. Darunter auch Mitarbeiter mit 6 bis 10 Jahren, aber nur ca. 5 Personen unter 2 Jahren Betriebszugehörigkeit. Austritte direkt nach einer Auszeit hat es bei pro mente OÖ in den vergangenen 5 Jahren nur vier gegeben. Dies ist in Anbetracht der häufigen Inanspruchnahme sehr gering.

### 8.3 Unbezahlter Urlaub

Die Auszeitform des unbezahlten Urlaubs wurde in der pro mente von 2009 bis Juli 2014 von 33 Mitarbeitern, darunter 6 Männern, genutzt. Somit ist es das am wenigsten genutzte Auszeitmodell in der pro mente. Angesichts der Tatsache, dass für diese 33 Personen im Normalfall eine Vertretung gefunden werden muss, ist die Anzahl für Organisationen wiederum nicht unerheblich. Außerdem wird der vollkommene Entfall des Gehaltes für diese Zeit nicht für jeden Mitarbeiter leistbar sein. Vermutlich sind andere Beweggründe ausschlaggebend dafür, sich für einen unbezahlten Urlaub zu entscheiden. Denn der finanzielle Aspekt ist eher als negativ anzusehen.

In der folgenden Tabelle werden die Mitarbeiter, die in unbezahlten Urlaub gegangen sind, oder sich bereits dafür angemeldet haben, nach Jahren aufgeschlüsselt. Auch hier besteht wieder ein Verwendungsgruppenmix, der angefangen von Sozialarbeitern über Psychotherapeuten bis hin zu kaufmännischen Angestellten reicht.

Jahr	Anzahl der Mitarbeiter
2010	4
2011	3
2012	7
2013	9
2014	5
2015	5
<b>Gesamt</b>	<b>33</b>

**Tabelle 4: Inanspruchnahme von unbezahltem Urlaub nach Jahren**

Das durchschnittliche Alter liegt wie beim Sabbatical bei 47 bzw. 48 Jahren. Die Länge des unbezahlten Urlaubs beläuft sich von 1 Monat bis hin zu 1 Jahr. In Ausnahmefällen länger als 12 Monate. Am häufigsten werden allerdings nur 1 bis 2 Monate genommen. Eine Hypo-



these ist, dass dies vorwiegend von dem Ersparten und den eigenen Plänen abhängt. Zum überwiegenden Teil wird laut Literatur eine solche Auszeit für größere Reisen verwendet. Anhand der Datenanalyse wurde der Unterschied zwischen den Modellen unbezahlten Urlaub und Sabbatical noch nicht ganz eindeutig. Dies wirft die bereits in Kapitel 5.3 angesprochene Frage, ob ein unbezahlter Urlaub eine Alternative zum Sabbatical darstellt, auf. Denn im Prinzip verhalten sich eine jährliche Ansparung und die damit einhergehende Einkommenseinbuße von 25 Prozent beim Sabbatical genauso wie die unbezahlte Urlaubszeit. Die Autorin ist der Meinung, dass dies einen psychologischen Hintergrund hat, weil sie davon ausgeht, dass die Hemmschwelle beim unbezahlten Urlaub aufgrund des sofortigen, offensichtlichen Entgeltentfalls größer ist als beim Sabbatical, bei dem die monetäre Kürzung schleichend passiert. Der zentrale Unterscheidungspunkt ist jedoch der, dass ein Sabbatical eine längere Planung und Ansparung im Vorfeld erfordert. Eine spontane Nutzung ist somit ausgeschlossen. Im Gegensatz dazu, kann der unbezahlte Urlaub nach Absprache mit dem Dienstgeber, relativ kurzfristig in Anspruch genommen werden. Anhand der Datenanalyse wurde ferner ersichtlich, dass die Mitarbeiter, die sich für ein Sabbatical entschieden haben, zum größten Teil mehr als 20 Stunden pro Woche leisten. Besonders auffällig ist auch, dass die Auszeitdauer beim unbezahlten Urlaub (1 Monat bis 4 Monate am häufigsten) tendenziell kürzer als beim Sabbatical (6 Monate und aufwärts) ist.

#### **8.4 Altersteilzeit**

Von den insgesamt 56 Mitarbeitern bei pro mente, die dem Untersuchungszeitraum entsprechen, befanden sich 42 Frauen und 14 Männer, die sich für eine Altersteilzeit entschieden. Die meisten Dienstnehmer sind schon seit über 15 Jahren betriebszugehörig. Das Alter der weiblichen Nutzer reicht von 54 bis hin zu 61 Jahren. Wobei ein Großteil davon 56 Jahre alt ist. Das Durchschnittsalter bei den Männern liegt bei 61 Jahren. Die Arbeitsstunden pro Woche während der ATZ belaufen sich überwiegend auf 19 bis 23 Stunden. Es gibt auch Arbeitnehmer, die 14, 16 oder 18 Stunden pro Woche arbeiten. Nur ein sehr geringer Anteil von 5 Personen ist 10 bis 12 Stunden tätig. Die Altersteilzeit dauert durchschnittlich 5 Jahre. Die Inanspruchnahme kann sowohl darunter bis zu nur 1,5 Jahre, als auch darüber bis zu 8 Jahren sein. Wie lange die ATZ beansprucht wird hängt vor allem vom Alter und von der Wahl der ATZ-Variante ab. Laut dem aktuellen Stand von Juli 2014 sind derzeit noch 45 Mitarbeiter im Zuge der ATZ für pro mente tätig und nur 11 Mitarbeiter bereits im Ruhestand. Hinsichtlich der Tätigkeiten wurde ersichtlich, dass rund 27 Personen mit den Klienten direkt arbeiten, sei es als Diplomierte Sozialarbeiter, Mitarbeiter für psychosoziale Beratung und Begleitung oder als Psychotherapeut. 11 Angestellte sind ausschließlich im Büro tätig. Überdies haben sich 8 Personen mit Leitungsfunktionen für die Altersteilzeit entschieden.

## **8.5 Elternteilzeit**

Von 2009 bis zum Stichtag Juli 2014 nahmen 43 weibliche und lediglich 4 männliche Beschäftigte Elternteilzeit in Anspruch. Von den ausgewerteten 47 Mitarbeitern ist für 10 die ETZ bereits aufgebraucht und 37 befinden sich noch immer in ETZ, die teilweise bis 2019 aufrecht ist.

Die Frauen sind zwischen 32 und 43 Jahre, d.h. der Durchschnitt liegt ungefähr bei 39 Jahren. Die vier Männer sind 34, 40, 44 und 51 Jahre alt. Alle sind seit 10 Jahren für die pro mente tätig. Der Großteil nimmt sich eine ETZ, die zwischen 3 und 5 Jahren dauert. In Hinblick auf die Tätigkeit der Elternteilzeit-Nehmer hat sich herauskristallisiert, dass die Arbeitnehmer vorwiegend als Sozialarbeiter, Betreuer, psychosoziale Berater oder Betreuer, Psychologen, psychosoziale sowie fachliche Trainingsanleiter für die pro mente arbeiten.

Auf Basis dieser Datenanalyse haben sich für die Verfasserin die Bildungskarenz und das Sabbatical als zwei der häufigsten in Anspruch genommenen Auszeitmodelle herauskristallisiert. Da diese beiden Formen der Auszeit am attraktivsten zu sein scheinen, liegt es nahe, diese näher zu hinterfragen und folglich die Auswahl der Interviewpartner auf Bildungskarenz und Sabbatical zu beschränken. Weitere Auswahlkriterien waren Geschlecht, Durchschnittsalter, Funktion und Arbeitsbereich sowie Dauer der jeweiligen Auszeit. Im nächsten Kapitel werden die detaillierten Ergebnisse der durchgeführten Leitfadenterviews dargestellt.

## **9 Auswertung und Interpretation der Forschungsergebnisse - Leitfadenterviews**

Nach der Datenanalyse folgt die Auswertung der zehn Interviews, die alle in der jeweiligen Einrichtung der Mitarbeiter durchgeführt wurden. Insgesamt wurden fünf Frauen und drei Männer zwischen 35 und 49 Jahren zur Bildungskarenz befragt. Dabei ist zu erwähnen, dass zwei von den acht Bildungskarenz-Nutzern, je eine weibliche und männliche Person, ebenfalls schon einmal Sabbatical in Anspruch genommen haben und deshalb auch zu diesem Auszeitmodell befragt werden konnten. Somit waren es insgesamt vier Mitarbeiter, davon zwei Frauen und zwei Männer im Alter von 43 bis hin zu 53 Jahren, die über das Sabbatical Auskunft geben konnten. Die Auswahl dieser Interviewpartner erfolgte auf Basis der Durchschnittswerte der Datenanalyse (z.B. Alter). Die Verfasserin wählte die Mitarbeiter nach den Kriterien, die ihr für die Untersuchung am wichtigsten erschienen (z.B. Tätigkeitsbereich, Dauer der Auszeit, etc...), aus. Die Evaluierung der Auszeitmodellnutzung bzw. die Auswertung der Kategorien werden nachfolgend dargestellt.

## 9.1 Funktion und Ausbildung der Mitarbeiter

Unter den 8 befragten Beschäftigten, die Bildungskarenz in Anspruch nahmen, ist ein ausgebildeter Behindertenfachbetreuer und eine diplomierte Sozialarbeiterin, die im extramuralen Bereich als Betreuer von Menschen mit starker psychischer Beeinträchtigung tätig sind. Des Weiteren befinden sich Sozialpädagogen, die als psychosoziale Arbeitstrainer im Bereich Jugend und in einer Tagesstruktur für Erwachsene mit Doppeldiagnosen (psychisch krank und behindert) angestellt sind sowie fachliche Trainingsanleiter im Sekretariat und im Gastgewerbe unter den Befragten. Die Interviewpartner betreffend Sabbatical waren ein Sozialarbeiter, der in einer Suchtberatungsstelle tätig ist und eine Organisationsassistentin, die in der Suchtprävention ihren Arbeitsplatz hat. Die Befragung wurde zum überwiegenden Teil mit Angestellten, die direkten Klientenkontakt haben, durchgeführt. Dies war beabsichtigt, da die Datenanalyse aufzeigte, dass häufig Mitarbeiter, dieser Berufsgruppen, eine Auszeit nehmen.

Anhand der Interviews konnte festgestellt werden, dass über die Hälfte der Befragten ihre Arbeit als psychisch sehr fordernd und belastend einstufen. Die intensive Beziehungsarbeit, speziell in der Betreuung des Wohnbereichs, verlangt den Mitarbeitern viel ab und geht oft an die eigene Substanz. Auffällig ist auch, dass nur jene, die eine administrative Tätigkeit ausüben oder als fachliche Trainingsanleiter fungieren, ihre Arbeit als nicht belastend einordnen. Dies zeigt, dass insbesondere Mitarbeiter, die direkt an der Basis arbeiten, unbedingt Auszeiten benötigen. Das bestätigte auch Interviewpartnerin 3, indem sie sagt: *„Gerade im sozialen Bereich und speziell in der Klientenarbeit gibt es auch manchmal Zeiten, in denen man Abstand braucht und wo es schon stark ist, wo es auch wichtig ist anzudenken und zu überlegen, wie das zukünftig wird, weil bei der monetären Entlohnung hat man jetzt keine Aussicht auf Besserung, und ich meine das ist auch eine Form der Anerkennung.“*<sup>149</sup>

Das Ausbildungsniveau der befragten Mitarbeiter ist generell sehr gut zu bewerten. Beinahe alle können eine hochwertige Ausbildung im Sozialbereich vorweisen, was auch auf die Aufnahmevoraussetzungen für den Tätigkeitsbereich zurückzuführen ist. Es stellte sich heraus, dass die vorhandene Ausbildung nicht unbedingt ausschlaggebend für die Entscheidung in Bildungskarenz zu gehen, ist. Diejenigen, die eine Bildungskarenz nutzten, haben sich in der Zeit fast ausschließlich im beruflichen Kontext weitergebildet, um entweder am neuesten Stand zu sein oder ihre Wissen zu vertiefen.

---

<sup>149</sup> Interviewpartner 3

## 9.2 Betriebszugehörigkeit, Arbeitsausmaß und Dauer der Auszeit

Das Personal war vor der Nutzung von Bildungskarenz 5, 9, 10, 12, 14 oder 21 Jahre in der pro mente beschäftigt. Die zwei Mitarbeiter, die vom Sabbatical Gebrauch machten, sind seit 10 und 18 Jahren in der Organisation. Zu den Wochenarbeitsstunden ist zu erwähnen, dass 70 Prozent der Befragten 30 oder 33 bzw. 35 Stunden arbeiten. Der Rest hat ein Arbeitspensum zwischen 19 und 23 Stunden pro Woche. Das spiegelt die hohe Teilzeirate bei pro mente wider, die sich vor allem in der herausfordernden Arbeit mit psychisch beeinträchtigten Menschen begründet.

Die Dauer der Bildungskarenz beliefen sich angefangen von 4 über 7 Monaten bis hin zu 12 Monaten, wobei 5 Mitarbeiter ein ganzes Jahr nutzen. Eine weibliche Person blockte die BK auf 3 und 9 Monate in Bedacht auf die Stoßzeiten im Studium. Interviewpartner 10 nahm bereits viermal BK in Abständen von 8, 7 und 4 Jahren in Anspruch. Diese dauerten zweimal 6 und zweimal 4 Monate an. Dazu erwähnte er: *„Ich werde jetzt 49, arbeite seit 27 Jahren und habe die Erfahrung gemacht bzw. gemerkt, dass alle sechs Jahre im Schnitt eine Auszeit gut tut. Sie macht einfach wieder freier und es gibt einem wieder Kraft.“*<sup>150</sup>

Die (letzte) Auszeit bei den ausgewählten Mitarbeitern fiel in den Zeitraum von Ende 2010 bis Anfang 2014. Bei den meisten endete die Bildungskarenz bzw. das Sabbatical im Jahre 2012 und 2013, was bedeutet, dass die Auszeiten noch nicht so lange vorbei sind. Für die Befragung war das von Vorteil, da sich die Probanden noch sehr gut an die Zeit und deren Auswirkungen erinnern konnten.

## 9.3 Beweggründe für die Inanspruchnahme und Nutzen

Zu Beginn wurde danach gefragt, wie die Mitarbeiter auf die Auszeitmodelle gekommen sind. Die meisten wussten von Kollegen darüber Bescheid, andere wiederum erfuhren von Freunden, Partnern oder durch Kommilitonen der Universität bzw. Fachhochschule über diese Möglichkeiten. Nur drei Personen haben sich selbst über Bildungskarenz und Sabbatical informiert. In zwei Fällen wurden diese Auszeitformen, aufgrund von Sparmaßnahmen, seitens der pro mente ausdrücklich angeboten und forciert. Dabei ging die Initiative von der Organisation aus, um so Freisetzungen verhindern zu können. Das war u.a. ein ausschlaggebender Punkt, warum eine Auszeit in Anspruch genommen wurde. Als Hauptbeweggründe für die Auszeit in Form von BK wurden vorwiegend eine generelle Auszeit vom Job und Vermeidung von Doppelbelastungen anlässlich des Studiums und der Kinderbetreuung genannt. Diejenigen, die sich für eine Bildungskarenz entschieden, absolvierten in der Zeit ent-

---

<sup>150</sup> Interviewpartner 10

weder eine (neue) Ausbildung oder schlossen ihr bereits begonnenes Studium ab. Bei fast allen stand trotz Weiterbildung eine Auszeit im Sinne von Erholung im Vordergrund. Ein Mitarbeiter einer Wohnbetreuungseinrichtung mit Schwerpunkt Alltagsbegleitung meinte: *„Mir ist es anfangs nicht um die Fortbildung gegangen. Ich wollte schon mehr eine Auszeit haben. Es ist auch privat einiges vorgefallen und eine körperliche Komponente ist auch dazugekommen. Ich habe einfach gemerkt das keine Energie mehr da ist und dann habe ich eben Bildungskarenz beantragt mit dem Gedanken, ich muss raus aus dem System, damit ich wieder mehr spüre, wohin ich mich weiterentwickeln will.“*<sup>151</sup>

Eine zweite Mitarbeiterin, die ebenfalls Menschen mit starker psychischer Beeinträchtigung begleitet, bestätigte, dass eine **berufliche Auszeit** der Hauptbeweggrund war. Auch sie merkte, dass die Geduld und Lust an der Arbeit schwand. Ihr war dennoch wichtig, sich fachlich weiterzubilden, da ihr Abschluss an der Sozialakademie bereits 13 Jahre zurückliegt. Daraufhin hat sie sich an der Fachhochschule in Linz inskribiert und als außerordentliche Hörerin einige, für sie arbeitsrelevante, Lehrveranstaltungen des Studiengangs Soziale Arbeit besucht. Sie empfand ihre Variante, sich in der Zeit der Bildungskarenz minimal fortzubilden ideal und bedachte dabei: *„Was ich mir wirklich stressig vorstelle, ist, wenn ich wirklich 20 Stunden die Woche rein in einem Seminar sitzen und dann auch noch eine Abschlussprüfung machen muss. Das wäre dann für mich keine persönliche Auszeit, sondern eine berufliche und fachliche Weiterentwicklung.“*<sup>152</sup>

Vier Befragte nutzten die BK dazu, um ihr **Studium** zu **beenden**. Gerade im letzten Studienjahr steigen die Anforderungen enorm an. Nebenbei noch arbeiten zu müssen, löste bei manchen eine Überforderung aus. Um dieser Doppelbelastung zu entgehen, hat sich für fünf Probanden die Bildungskarenz angeboten.<sup>153</sup> Ein Angestellter äußerte sich zu seiner letzten Bildungskarenz wie folgt: *„Ich bin total froh über diese Möglichkeit. Also mein Ziel, die Masterthesis in dieser Zeit zu schreiben, ist total aufgegangen. Ich habe mir keine Sorgen machen müssen. Ich habe meine Zeit gehabt, die ich für mein klares Ziel genutzt habe.“*<sup>154</sup>

Für zwei Mütter war vor allem auch die **Kinderbetreuung** von großer Bedeutung. Eine Frau verlängerte ihre Mutterkarenz, indem sie anschließend in Bildungskarenz ging und eine Ausbildung machte. Sie wollte ihre Kinder im Alter von 2 und 4 Jahren noch nicht alleine lassen, weil sie der Meinung ist, dass diese noch zu klein waren und eine Bezugsperson brauchten. Bei der zweiten Dame handelt es sich um eine alleinerziehende Mutter, der es besonders

---

<sup>151</sup> Interviewpartner 1

<sup>152</sup> Interviewpartner 2

<sup>153</sup> vgl. Interviewpartner 3, 5, 6,10

<sup>154</sup> Interviewpartner 10

wichtig war, neben dem Studium noch ausreichend Zeit für ihr Kind zu haben. Zuvor hatte sie sich nach einem Jahr berufsbegleitenden Studieren bereits zwei Jahre vom Studium karenzieren lassen, weil sich die Kinderbetreuung nicht mehr mit der Ausbildung vereinbaren ließ. Sie glaubt: *„Gerade wenn man berufsbegleitend studiert und eine Familie hat, ist die Möglichkeit der Bildungskarenz ganz wichtig. Ich habe nur deshalb wieder zum Studieren angefangen, weil ich in Bildungskarenz gehen konnte. Sonst hätte ich es nicht mehr fertig gemacht, das hätte ich nicht geschafft.“*<sup>155</sup>

Nach den angeführten Aussagen scheint es fast so, dass der Beweggrund, eine Auszeit im Rahmen der Bildungskarenz zu nehmen, nicht nur in der reinen Weiterbildung liegt, sondern vielmehr zusätzliche Belastungen, wie Überforderung in der Arbeit, Kinderbetreuung und berufsbegleitendes Studieren die tatsächlichen Auslöser für die Inanspruchnahme sind.

Eine weitere interviewte Person hat die Auszeitformen Bildungskarenz und unbezahlten Urlaub gebraucht, um ein massives **Burnout** zu überwinden. Dazu waren vier Jahre notwendig und es brauchte verschiedene Maßnahmen und Möglichkeiten diese Zeit zu überbrücken. Nach dem Krankenstand und einem Kuraufenthalt schafften zwei unbezahlte Urlaube im Ausmaß von 6 und 10 Monaten sowie eine einjährige Bildungskarenz Abhilfe. Der Grund diese Auszeitmodelle zu nutzen, war in diesem Fall eindeutig gesundheitsbedingt. Die psychische Belastung im Job entstand zum einen aufgrund der erforderlichen flexiblen Arbeitsbereitschaft und zum anderen wegen nicht zufriedenstellender Tätigkeiten. *„Die Zeit der Erholung hat meine Sicht auf das Berufsleben, aber auch auf mein Privatleben völlig verändert. Ich fände es wichtig, wenn Auszeitmodelle, die länger als ein Jahr andauern, erstellt werden. Bei Gesprächen zum Thema BK und u.U. habe ich nämlich den Eindruck, dass viele Leute bereits schon über der Grenze zum Burnout sind. Und da finde ich ein Jahr zur Regeneration relativ wenig.“*<sup>156</sup>, erklärte die Betroffene.

Zu den Gründen für Sabbatical zählt in erster Linie eine **Auszeit von der belastenden Arbeit**, um wieder **mehr Zeit für sich und die Familie** zu haben, den eigenen **Hobbies** nachzugehen oder einen **längeren Urlaub** machen zu können. Die Aussage von einem Sozialarbeiter in der Suchtberatungsstelle, der bereits zweimal Sabbatical in Anspruch nahm, lautete: *„Ich habe mich sicher aufgrund der belastenden Arbeit dazu entschieden. Es hat bestimmt auch damit zu tun, weil ich mit schwierigen Leuten arbeite und in dem Bereich braucht es gewisse Entlastungsmöglichkeiten. Angesichts der Burnout-Profilaxe hab ich mir gedacht,*

---

<sup>155</sup> Interviewpartner 5

<sup>156</sup> Interviewpartner 7

*ich muss jetzt irgendwas in Anspruch nehmen, um wieder zu mehr Energie zu kommen.*<sup>157</sup>

Er betonte auch, dass Sabbatical die einzige Möglichkeit darstellt, eine Auszeit ohne Verpflichtungen eingehen zu können. Abgesehen von der Bildungskarenz, bei der jedoch eine Weiterbildung im Ausmaß von 20 Wochenstunden verpflichtend sei. Wenn keine Weiterbildung, sondern eine reine Auszeit zur Energiegewinnung gewünscht wird, dann kommt eine Bildungskarenz nicht mehr in Frage und es bleibt nur noch das Modell Sabbatical übrig. Einen unbezahlten Urlaub zu erwägen, war für ihn aufgrund der Dauer von 6 Monaten finanziell nicht denkbar. Der Sozialarbeiter betonte dahingehend, dass die finanziellen Abstriche beim Sabbatical durchaus eine Umstellung und Herausforderung bedeuten.

#### **9.4 Rückblickende Bewertung der Auszeit seitens der Mitarbeiter**

Die zehn interviewten Personen erachten ihre Auszeit als äußerst positiv, hilfreich und ertragreich und finden es gut bzw. sind froh, dass pro mente diese Möglichkeiten der Auszeit zur Verfügung stellt. *„Es war eine schöne Zeit, dahingehend einmal aus dem System rauszusteigen, es war eine irrsinnig wertvolle Zeit was Kontakte außerhalb vom Dienstkreis Sozialarbeit betrifft.*<sup>158</sup>, so die Worte eines Mannes, der ein Jahr in Bildungskarenz ging. *„Sehr gut, sehr angenehm. Wenn es sich wer leisten kann, dann unbedingt machen, wenn es im Betrieb möglich ist.*<sup>159</sup>, äußerte sich eine Organisationsassistentin, die vier Monate in Sabbatical war, dazu. Alle Interviewpartner waren sich einig, dass sie wieder eine Auszeit machen wollen bzw. machen werden. Es komme zwar immer auf die aktuelle Lebenssituation und die gewünschte Ausbildung an, aber aufgrund der durchwegs positiven Erfahrungen würde es jeder sehr gerne wieder nutzen.

In Bezug auf die Reaktion der Kollegen, kam fast von allen die Antwort, dass diese sich mit demjenigen gefreut und der Person auch gegönnt haben. *„Da gibt es keine Eifersüchteleien“*, so Interviewpartner 6.<sup>160</sup> Die **Reaktion der Vorgesetzten** war nach Aussagen der Mitarbeiter auch durchwegs positiv und in keiner Art und Weise ablehnend. Im Gegenteil, alle Befragten hatten den Eindruck, dass ihnen keine Steine in den Weg gelegt, sondern sie vielmehr dabei unterstützt wurden. Ein Proband bestätigte dies wie folgt: *„Ja, mein Vorgesetzter war sofort einverstanden. Die pro mente fördert das total.*<sup>161</sup> Eine andere Dame mutmaßte: *„Vielleicht hat das aber auch mit pro mente was zu tun, wie sozial der Verein ist. Ich denke mir, wenn*

---

<sup>157</sup> Interviewpartner 8

<sup>158</sup> Interviewpartner 1

<sup>159</sup> Interviewpartner 9

<sup>160</sup> Interviewpartner 6

<sup>161</sup> Interviewpartner 6

*es bei uns nicht möglich ist, wo dann? Aber es ist trotzdem nicht selbstverständlich.*<sup>162</sup> Eine fachliche Trainingsleiterin meinte dazu: *„Ich war allgemein überrascht, dass alle so positiv dazu eingestellt waren. Aber generell ist das die Unternehmensphilosophie von pro mente, ob das jetzt Sabbatical oder Bildungskarenz ist. Ich denk mir, dass sind Sachen, die kommen auch pro mente wieder zu Gute, weil z.B. keine Einschulung mehr nötig ist und warum sollten sie es dann nicht machen!“*<sup>163</sup>

Zum einen will die Personalleitung mit dem vielseitigen Angebot an Auszeitmodellen das Wohlbefinden und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter fördern und damit zur Mitarbeiterbindung beitragen, zum anderen sollen mit dieser Sozialleistung die eher geringeren Gehälter der Mitarbeiter kompensiert werden. Fakt ist, dass es im wirtschaftlichen Bereich nur vereinzelt möglich ist, Bildungskarenz geschweige denn Sabbatical zu nutzen. Viele von den Beschäftigten wissen nicht einmal was Sabbatical überhaupt ist. Ein pro mente Mitarbeiter sagte dazu: *„Das ist der Benefit, den ich im Sozialbereich sehe. In der Branche ist es einfach leichter in eine Auszeit zu gehen als in der Privatwirtschaft. Das ist schon ein Bonus, der die nicht allzu hohen Gehälter wieder aufwiegt.“*<sup>164</sup>

Bezüglich der **Vertretungsregelung** ist festzuhalten, dass bis auf zwei Ausnahmen (diese waren allerdings nur ein paar Monate weg) alle Stellen nachbesetzt wurden. Dies erfolgte meist befristet, wodurch ein sicherer Wiedereintritt des Auszeitnehmers gewährleistet werden konnte. Laut Aussagen mehrerer Probanden wäre es ohne Vertretung undenkbar gewesen, den Dienst abzudecken. Im Sozialbereich sei die Übergabe von Aufgaben generell nicht so leicht, da jeder Angestellte eigene Klienten betreut und über sehr viel Hintergrundwissen verfügt. Interviewpartner 1 ist der Meinung, dass pro mente keinen Nachteil hat, wenn ein Mitarbeiter eine Bildungskarenz in Anspruch nimmt. Es gibt u.a. Springerteams sowie befristete Angestellte, die infolgedessen einfach länger bleiben können. Er sieht kein Problem darin und schließt daraus, wenn es keinen Nachteil gibt, könne pro mente auch nichts dagegen einwenden.<sup>165</sup> Zu erwähnen ist dabei, dass sich insbesondere Personen mit einer Leitungsfunktion um eine ordnungsgemäße Vorbereitung kümmern müssen. Interviewpartner 10 hat das gemacht, auch wenn es im Vorfeld mehr Arbeit darstellte.<sup>166</sup> *„Diese Phase des Vorausplanens und Vordenkens sowie auch die Kundenkontakte so zu organisieren, dass der Letzttermin passt, ist sehr dicht.“*, so der Bildungskarenz-Nutzer.<sup>167</sup>

---

<sup>162</sup> Interviewpartner 9

<sup>163</sup> Interviewpartner 5

<sup>164</sup> Interviewpartner 10

<sup>165</sup> vgl. Interviewpartner 1

<sup>166</sup> vgl. Interviewpartner 10

<sup>167</sup> Interviewpartner 10



Der **Arbeitsantritt nach der Auszeit** gestaltete sich bei allen Befragten als sehr unkompliziert und ging mit einem nahtlosen Übergang einher. Bis auf eine Ausnahme konnte jeder wieder seine vorherige Tätigkeit in derselben Einrichtung ausüben. Eine Frau, die von ihrer 4-monatigen Bildungskarenz zurückkam, meinte auf die Frage hin: „*Eigentlich eh so, wie wenn ich nie weg gewesen wäre.*“<sup>168</sup> Ein Sabbatical-Nutzer, der nach einem halben Jahr wieder seine Arbeit begann, bestätigte die Aussage von Herrn Degel in Kapitel 5.2.2 wie folgt: „*Es dauert nicht lang und man ist wieder ganz schnell in dem gleichen Rad drinnen. Also dieser nachhaltige Entspannungseffekt ist gleich wieder weg.*“<sup>169</sup> Eine andere Interviewte hat keinen Einstieg gebraucht, weil ihre Kollegen die Arbeit aufgearbeitet haben.<sup>170</sup> Eine Person mit einer Leitungsfunktion konnte ebenfalls problemlos die Arbeit fortführen.<sup>171</sup> Bei denjenigen, die ein Jahr weg waren, verhielt es sich ein bisschen anders. Sie kamen eher mit gemischten Gefühlen nach ihrer Auszeit zurück.<sup>172</sup> „*Auf der einen Seite war die Freude da, auf der anderen Seite war der Einstieg schon kurz einmal ein bisschen flashig, weil ich einfach gewohnt war, Zeit für mich zu haben.*“<sup>173</sup> so Interviewpartner 1. Auch Interviewpartnerin 3 gab zu: „*Es ist schon wieder eine Umstellung und ich habe gemerkt, dass nicht alles so gut von der Hand geht.*“<sup>174</sup>

Interviewpartner 8 erwähnte diesbezüglich die Unsicherheit wieder in den Job einzusteigen zu können.<sup>175</sup> Es hat sich jedoch herausgestellt, dass diese Sorge unbegründet ist, da pro mente zumeist einen Wiedereinstieg nach einer Auszeit ermöglicht, selbst wenn keine explizite Vereinbarung getroffen wurde. Das läge u.a. auch an der pro mente Philosophie und würde anders nicht zu der Organisation passen, sagte ein Proband.<sup>176</sup> Die Angst seitens der Arbeitgeber, dass Mitarbeiter eine Auszeit nehmen und sich währenddessen einen anderen Job suchen und anschließend kündigen, kann aufgrund der Tatsache, dass alle Befragten nach ihrer Auszeit wieder zur pro mente zurückkehren wollten, nicht befürwortet werden. Anhand der Datenanalyse wurde ebenso deutlich, dass nur sehr wenige Mitarbeiter nach der Auszeit die pro mente verlassen.

---

<sup>168</sup> Interviewpartner 2

<sup>169</sup> Interviewpartner 8

<sup>170</sup> vgl. Interviewpartner 9

<sup>171</sup> vgl. Interviewpartner 10

<sup>172</sup> vgl. Interviewpartner 1, 3

<sup>173</sup> Interviewpartner 1

<sup>174</sup> Interviewpartner 3

<sup>175</sup> vgl. Interviewpartner 8

<sup>176</sup> vgl. Interviewpartner 10

Die von **Burnout** betroffene Person war zweimal in Bildungskarenz und machte jeweils unterschiedliche Erfahrungen bezüglich des Wiedereintritts. Beim ersten Mal, war er sehr negativ, da ihr ein schlechter Arbeitsplatz zugewiesen worden und auch die zugeteilte Arbeit nicht adäquat war. Der Berufseinstieg letzten Jahres war hingegen ganz anders. Dies bestätigen diese Worte: *„Super, also so einen Wiedereintritt kann man sich nicht besser vorstellen. Alle haben es sehr gut mit mir gemeint. Für mich war es einfach toll, ich habe mich herzlich willkommen gefühlt.“*<sup>177</sup> Dabei ist erwähnenswert, dass es sich um die eine Ausnahme, die nicht wieder in dieselbe Einrichtung zurückgekommen ist, handelt.

## 9.5 Persönliche Einschätzung der Mitarbeiter zum Thema Lebensbalance

In Kapitel 2.2 wurden die theoretischen Modelle der Lebensbalance beschrieben. Während das Segmentationsmodell davon ausgeht, dass das Erwerbsleben völlig unabhängig vom Privatleben ist, verfolgt das Kompensationsmodell die Theorie, dass beide Domänen eng miteinander verbunden sind. Das Spillover Modell beschreibt eine Überschneidung bzw. Beeinflussung zwischen Berufs- und Privatleben. Für die Verfasserin war es spannend zu erfahren, wie pro mente Mitarbeiter, die im Sozialbereich tätig sind, zu diesen Theorien stehen. Beinahe alle waren davon überzeugt, dass sich beiden Bereiche gegenseitig beeinflussen bzw. voneinander abhängig sind. Auch Interviewpartner 1 hat gemerkt, wenn private Belastungen vorliegen, dass die Ansprüche in der Arbeit offensichtlicher werden.<sup>178</sup>

Ein Sozialarbeiter im Suchtbereich war der vollen Überzeugung: *„Natürlich lassen sich Arbeit und Freizeit nicht trennen, wie soll das gehen? Ich bin ja ein Mensch und keine Maschine, wo man einfach ein anderes Programm reinsteckt. Sondern wenn es in der Arbeit schwierig ist, dann nimmt man sich das sicher ins Privatleben mit und umgekehrt. Ich glaube nicht, dass man das strikt trennen kann. Ich habe das ja selbst gemerkt, dass man dann wenig Energie hat und weniger präsent ist.“*<sup>179</sup> Dieses Zitat zeigt, was bereits in der Definition des Begriffes Work-Life-Balance heraustrat, dass sich Beruf- und Privatleben nicht komplett voneinander getrennt betrachten lassen und vielmehr von einer Lebensbalance zu sprechen ist. Ein Mann, der täglich zwei Stunden mit dem Zug von seinem Wohnort zur Arbeit pendelt, empfand die Bildungskarenz in dieser Hinsicht als Erleichterung. Er konnte eine Verbesserung seiner Lebensbalance feststellen, weil er jederzeit für seine Familie da sein konnte und er die sonst verlorene Fahrtzeit für sich, seine Frau und sein Kind nutzte.<sup>180</sup>

---

<sup>177</sup> Interviewpartner 7

<sup>178</sup> vgl. Interviewpartner 1

<sup>179</sup> Interviewpartner 8

<sup>180</sup> vgl. Interviewpartner 10

Zum Thema **Abgrenzung** ist Interviewpartner 6 der Meinung, dass jeder selbst dafür verantwortlich ist und es Mittel und Wege gibt, wie Angelegenheiten besser getrennt werden können.<sup>181</sup> „*Es gibt sicherlich immer Schwierigkeiten, die man mit nach Hause nimmt, aber die gibt es überall. Das hat nicht unbedingt etwas mit der Arbeit zu tun, sondern mit dem Umgang seiner eigenen Gedanken.*“<sup>182</sup>, so seine Worte. Eine jüngere weibliche Befragte sieht das anders. Ihre Arbeit mit psychisch beeinträchtigten Jugendlichen ereignet sich auf sehr vielen Ebenen. Das erfordert neben ständigem Mitdenken auch Reflexion der eigenen sowie fremden Haltung. Das sei schon anstrengend und oft ein bisschen zu viel, sagt sie.<sup>183</sup> Eine fachliche Trainingsleiterin versucht so gut es geht, die Geschichten in der Arbeit nicht mit nach Hause zu nehmen. Es gelinge ihr jedoch nicht immer. Denn gerade bei jüngeren Klienten, die sie leichter mit ihren Kindern in Verbindung bringt, ist eine Abgrenzung für sie schwierig und nicht immer möglich. Speziell beim Einstieg in den Sozialbereich müssen sich die Arbeitnehmer ihre Energiereserven gut einteilen.<sup>184</sup> Sie sagt außerdem: „*In meinem Beruf merke ich, dass sich vorwiegend Frauen nur sehr schwer abgrenzen können. Ich glaube, dass dahingehend noch mehr Schulungen zu besseren Abgrenzung nötige sind. Das ist wirklich ganz ganz wichtig. Und gerade die neu in den Sozialbereich einsteigen, denen passiert das alle. Da gehört viel mehr Augenmerk darauf gelegt, weil so viele ausbrennen.*“<sup>185</sup> Der langjährige Sozialarbeiter erwidert diesbezüglich, dass ihn weniger die Probleme der Klienten, sondern vielmehr die Dynamik im Team zu Hause beschäftigen. Er empfindet demnach mehr die Abläufe im Arbeitsumfeld als belastend.<sup>186</sup>

Ein Betreuer einer Wohnform für psychisch kranke Menschen kritisiert im Hinblick auf die Belastungsthematik das österreichische System. Er erlebe speziell im Sozialbereich, dass der Druck in den letzten 20 Jahren kontinuierlich steigt. Die Veränderungen verteilen sich auf verschiedene Bereiche und lassen die Belastung nicht offensichtlich wirken, sodass sie den Menschen nicht bewusst ist. Er vergleicht diese schleichende Entwicklung mit einem Frosch, der aus einem heißen Wasser sofort herausspringen würde, jedoch bei langsamer Erhitzung des Wassers seinen Tod nicht realisiert. Er glaubt überdies, dass die neoliberalistische Tendenz der letzten 20 Jahre verantwortlich dafür sei, dass dem Pflege- und Betreuungsbereich vermehrt ein wirtschaftliches Konzept aufgezwungen wird. Seiner Meinung nach geht es um die Grundbedürfnisse der Menschen und nicht um Leistungskataloge.<sup>187</sup> Der Mitarbeiter fügt

---

<sup>181</sup> vgl. Interviewpartner 6

<sup>182</sup> Interviewpartner 6

<sup>183</sup> vgl. Interviewpartner 3

<sup>184</sup> vgl. Interviewpartner 5

<sup>185</sup> Interviewpartner 5

<sup>186</sup> vgl. Interviewpartner 8

<sup>187</sup> vgl. Interviewpartner 1

bestimmend hinzu: *„Das Menschliche geht verloren. Und das ist auch in der Pflege so. Wenn der Druck steigt, bleiben wichtige Sachen, die gar nicht zu den augenscheinlichen Aufgaben gehören, also das was so zwischendurch passiert, auf der Strecke. Sich die Probleme der Klienten anzuhören, das geht dann irgendwann nicht mehr, da ist die Puste nicht mehr da. Und das wird meiner Meinung nach viel zu wenig berücksichtigt, bei solchen Modellen.“*<sup>188</sup>

Auf die Frage hin, ob die pro mente OÖ Supervision anbietet, kam zur Antwort, dass es einmal im Monate eine gibt. Es handle sich jedoch vorwiegend um Fallsupervisionen, bei denen der Aspekt der Psychohygiene zu kurz komme. Der Betreuer erachtet die Supervision als ein wichtiges Instrument für die Team- und Betreuungsarbeit und meint, dass diese sich positiv auf die Betreuung und auf die eigene Lebensbalance auswirke.<sup>189</sup>

## 9.6 Persönliche/berufliche Effekte bzw. Vor- und Nachteile der Auszeit

Die Antwort auf die Frage, wie sich die Auszeit auf die Probanden ausgewirkt hat, ist durchgängig positiv. Den Aussagen zufolge ließen sich sowohl persönliche als auch berufliche Weiterentwicklungen erkennen. Dem ausgebildeten Behindertenpädagogen, der während der **Bildungskarenz** eine Fortbildung in einem anderen Bereich (Permakultur und Landschaftsdesign) absolvierte, hat die Auszeit persönlich am meisten genutzt. Er betonte, dass ihm die Erfahrung, mit weniger Geld auszukommen, nicht geschadet hat, auch wenn er mit den Einkommenseinbußen manchmal zu kämpfen hatte.<sup>190</sup> Eine diplomierte Sozialarbeiterin, die hauptsächlich für Behördenkontakte, Sachwalterschaften sowie Anträge zuständig ist, hat eine kürzere Bildungskarenz zur Auffrischung ihres fachlichen Wissens genutzt. Ihre Worte waren: *„Gebracht hat es mir sehr viel, weil ich die gelernte Theorie mit der Arbeit verbinden kann. Ich bin auf jeden Fall wieder motivierter und habe mehr Geduld und Gelassenheit im Umgang mit den Klienten.“*<sup>191</sup> Dieses Beispiel verdeutlicht, dass eine Auszeit in Form von Bildungskarenz nicht nur den Mitarbeitern, sondern auch der Organisation pro mente zu Gute kommt. Grundsätzlich wird die Bildungskarenz für eine Ausbildung im Kontext mit dem eigenen Tätigkeitsbereich genutzt. Selbst von Personen, die eine arbeitsunabhängige Ausbildung absolvieren, kann das Unternehmen von der persönlichen Veränderung und neu gewonnener Motivation der Mitarbeiter profitieren.

Für die Befragten, die in der arbeitsfreien Zeit ihr Studium abschlossen, trug die Bildungskarenz zur Erleichterung bei. Sie waren froh, sich voll und ganz auf das Studium konzentrieren zu können bzw. keiner Doppelbelastung ausgesetzt zu sein. So konnte ihnen dennoch ein

---

<sup>188</sup> Interviewpartner 1

<sup>189</sup> vgl. Interviewpartner 1

<sup>190</sup> vgl. Interviewpartner 1

<sup>191</sup> Interviewpartner 2

soziales Leben, sprich Zeit für Familie und Freunde, ermöglicht werden.<sup>192</sup> Für den Interviewpartner 10 hatte der Wegfall des täglichen Pendelns zur Arbeitsstelle von 2,5 Stunden einen indirekten Vorteil, weil er seine Zeit flexibler gestalten konnte.<sup>193</sup> Ebenso der fachliche Trainingsanleiter im Gastgewerbe ist erleichtert, dass er seine Ausbildung im sozialpsychiatrischen Bereich im Zuge der Bildungskarenz bestreiten konnte. In seinem Fall hat es gereicht, sich an einer Universität zu inskribieren, wodurch der Nachweis von den 20 Ausbildungsstunden entfiel. Für ihn ist es dennoch wichtig, sich im Ausmaß diese vorgegebenen 20 Stunden auch tatsächlich weiterzubilden. Der 3fache Familienvater hat in seiner Auszeit u.a. interessante Erfahrungen als „Hausmann“ gesammelt, weil seine Partnerin selbstständig berufstätig war. Die Auszeit stellte für ihn nicht nur einen Vorteil im Bildungsbereich dar, sondern war notwendig, um den familiären Bereich zu managen. Ein Nachteil, der sich für den gelernten Koch aufgrund der intensiven Kinderbetreuung ergab, war der, dass die Zeit für seine Weiterbildung zu kurz kam.<sup>194</sup> Er schilderte: *„Mir wäre es schon wichtig gewesen, mehr Zeit für die Weiterbildung und das Arbeit-Schreiben zu haben. Mit drei Kindern ist es halt...die nehmen einfach viel Zeit in Anspruch. Die Ausbildung war trotz Bildungskarenz extrem stressig. Da wäre sich das Arbeiten nebenbei gar nicht ausgegangen.“*<sup>195</sup>

Die Auswirkungen für die Organisationsassistentin, die vom **Sabbatical** Gebrauch machte, waren zum einen, dass sie wieder mehr Spaß bei der Tätigkeit verspürt und jeden Tag gerne in die Arbeit geht. Zum anderen erfuhr sie große Befriedigung bei der Unterstützung ihrer Familie, bei der sie die Beziehung zu ihrem Kind sowie zum Schwiegerkind festigen konnte.<sup>196</sup> Der Sozialarbeiter im Suchtbereich stellte fest: *„Für mich hat es sehr viel gebracht, ganz viel. Mir ist klar geworden, dass es mir wichtig ist, auch für viele andere Lebensbereiche ausreichend Energie zur Verfügung zu haben. Ich glaub außerdem, ich würde jetzt früher erkennen, wenn es gefährlich wird, wenn diese Work-Life-Balance nicht mehr stimmt.“*<sup>197</sup> Ein anderer Effekt, den er bemerkte, ist der, dass der Wunsch nach weniger Arbeitsstunden lauter wird. Nach seiner Rückkehr von Sabbatical wollte er seine Wochenarbeitszeit von 38 auf 35 Stunden reduzieren, weil die Freizeit mehr Stellenwert bekam. Außerdem könne eine Auszeit bewirken, dass Mitarbeiter wieder ein Sabbatical nutzen wollen. Bezüglich der Dauer des Sabbatical ist der Mann überzeugt, dass ein halbes Jahr nötig ist, um den „richtigen“

---

<sup>192</sup> vgl. Interviewpartner 3, 5, 10

<sup>193</sup> vgl. Interviewpartner 10

<sup>194</sup> vgl. Interviewpartner 6

<sup>195</sup> Interviewpartner 6

<sup>196</sup> vgl. Interviewpartner 9

<sup>197</sup> Interviewpartner 8

Effekt zu haben. Wichtig dabei ist, dass Klienten komplett abgeschlossen werden und nach dem Wiedereintritt mit neuen begonnen wird.<sup>198</sup>

Zusammengefasst kam bezüglich der Effekte klar hervor, dass Unternehmen von einer längeren Auszeit der Mitarbeiter profitieren. Zum einen ist das Personal zufriedener und motivierter, gesünder sowie leistungsfähiger und zum anderen identifizieren sich die Mitarbeiter wieder mehr mit der Organisation. Mit dem Angebot von Auszeiten wird überdies die Attraktivität als potentieller Arbeitgeber erhöht. Die erworbene fachliche und soziale Kompetenz des Mitarbeiters kann gewinnbringend in den Unternehmensalltag eingebaut werden.<sup>199</sup> Dass eine Auszeit in jedem Fall eine persönliche Bereicherung darstellt, konnte aufgrund der Interviews nachgewiesen werden. Viele Mitarbeiter sammelten aufgrund ihrer Auszeit außerbetriebliche Erfahrung, z.B. als Hausmann oder gingen vermehrt Hobbies nach. Mehr Zeit für sich selbst und die Kinder zu haben ist auch ein positiver Effekt. Die Interviewpartnerin 9 ist überzeugt, dass den Mitarbeitern mit einer Auszeit Gutes getan wird und sie vor allem ihre Zufriedenheit steigert.<sup>200</sup> Die Autorin ist der Meinung, dass diese positiven Auswirkungen ferner der Mitarbeiterbindung zu Gute kommen.

Hinsichtlich der **Vor- und Nachteile einer Auszeit** haben sich in den Gesprächen vorwiegend Vorteile herauskristallisiert. Unter den zehn Befragten gaben lediglich vier Personen Nachteile an, die zum größten Teil im finanziellen Bereich gesehen werden. Ein Bildungskarenz-Nutzer meinte auch, dass seitens AMS sehr schnell Druck gemacht wird, falls sich bei der Abwicklung Probleme ergeben. Aufgrund von Unklarheiten bezüglich des Urlaubes habe er längere Zeit kein Geld mehr erhalten. Generell ist ihm der raue Umgangston beim AMS zu wider und er findet es nicht in Ordnung, als Bittsteller angesehen zu werden. Finanziell war es für ihn eine große Umstellung auf 40 Prozent seines bisherigen Gehaltes zu verzichten. Er glaubt, dass der finanzielle Aspekt für viele Menschen eine Hürde hinsichtlich einer Auszeit darstellt.<sup>201</sup> Ein weiterer Nachteil läge darin: *„(...) dass man ein bisschen aus dem Tritt ist, was man vorher schon routinemäßig macht. Was aber wiederum auch als Vorteil zu sehen ist, weil man mit anderen Augen und mit einer anderen Haltung rein geht, viel reflektierter ist und nach einem Jahr betrachtet man viele Dinge einfach anders.“*, so die Meinung einer Sozialpädagogin.<sup>202</sup> Für sieben Befragte lassen sich hinsichtlich der Auszeit in Form von **Bildungskarenz** gar keine Nachteile erkennen. Die aufgezählten Vorteile reichen von

---

<sup>198</sup> vgl. Interviewpartner 8

<sup>199</sup> vgl. Alex (2009), 215.

<sup>200</sup> vgl. Interviewpartner 9

<sup>201</sup> vgl. Interviewpartner 1

<sup>202</sup> Interviewpartner 3

erfolgreichem Abschluss des Studiums bis hin zu mehr Zeit für Familie und private Vorhaben.<sup>203</sup> Für die von Burnout betroffene Person war es förderlich, aufgrund der Auszeiten mehr Abstand zur Arbeit zu haben. Sie kann bei ihrer derzeitigen Anstellung Arbeit und Privates besser trennen. Die Probandin sagt: *„So eine lange Auszeit hat echt den Vorteil, Sachen, die völlig offensichtlich sind, zu erkennen. Durch den Ausstieg ist dann auch der Neuanfang einfach leichter.“*<sup>204</sup> Die Betreuerin in der Tagesstruktur schwärmte von ihrer Bildungskarenz-Auszeit, weil ihr die Herausforderung des Spanisch-Kurses Spaß gemacht hat. Sie sieht dahingehend auch einen Vorteil für pro mente OÖ, weil die Mitarbeiter erholt zurückkommen und ihre Tätigkeit sofort und ohne jegliche Einschulung ausüben können. Aufgrund des bestehenden Know-hows entsteht im Gegensatz zu einer Neueinstellung kein zusätzlicher Aufwand.<sup>205</sup>

Für eine andere weibliche Befragte war die Freizeitphase des **Sabbatical** wie Urlaub, in der sie aufgrund der Betreuung ihrer Enkelin eine große Freude hatte.<sup>206</sup> Sie fand es gut: *„(...) keine Verpflichtungen zu haben, wie das bei der Bildungskarenz der Fall ist. Wenn ich heute wirklich mit Klienten arbeite und ich bin ausgebrannt.... wobei da die Frage ist, ob diese Leute dann nicht eher krank werden als in BK zu gehen. Bildungskarenz ist dafür ja auch keine Lösung.“*<sup>207</sup> Interviewpartnerin 9 kann das Auszeitmodell Sabbatical auf jeden Fall empfehlen, aber nur für diejenigen, die es sich auch leisten können. Ihrer Meinung nach ist eine genaue Durchrechnung äußerst wichtig, damit während dieser Zeit das Geld ausreicht. Ihr wurde acht Monate die Hälfte ihres bisherigen Gehalts bezahlt. Dahingehend war eine Absprache mit ihrem Mann im Vorfeld notwendig.<sup>208</sup> Eine Person sprach über die geänderte Vergütung vom AMS und klärte die Interviewerin auf, dass vor einigen Jahren ca. 500 Euro bereitgestellt wurden. Heutzutage stellt das Bildungsgeld 60 Prozent der vorherigen Verdienste dar. So gesehen ist das eine großartige Verbesserung, die von Interviewpartner 10 nicht als Nachteil angesehen werden kann.<sup>209</sup> Abgesehen vom finanziellen Aspekt ist beim Sabbatical ein Nachteil, dass vor der Inanspruchnahme der Urlaub zur Gänze aufgebraucht werden muss. Interviewpartner 8 versteht diese Regelung nicht. Hinzu kommt, dass sich in der Anspannzeit die Arbeitsstunden nicht verändern dürfen. D.h. eine geplante bzw. vorhersehbare Umstellung der Arbeitszeit innerhalb des Sabbatical Zeitraums schließt eine Anspannung bzw. die Auszeit in Form von Sabbatical generell aus. Das wird seitens des Personalmanage-

---

<sup>203</sup> vgl. Interviewpartner 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10

<sup>204</sup> Interviewpartner 7

<sup>205</sup> vgl. Interviewpartner 4

<sup>206</sup> vgl. Interviewpartner 9

<sup>207</sup> Interviewpartner 9

<sup>208</sup> vgl. Interviewpartner 9

<sup>209</sup> vgl. Interviewpartner 10

ments mit der ansonsten zu komplexen Verrechnung argumentiert. Ein Manko von der Freizeitphase des Sabbatical liegt über das Leben betrachtet auch in der Nichtanrechnung der Pensionszeit. Zu einem weiteren negativen Aspekt zählt auch die Unsicherheit, wieder in seinen vorherigen Job zurückzukehren. Der Sozialarbeiter bringt vor, dass es durchaus sein kann, dass einem nach der Rückkehr andere Tätigkeiten und Aufgabenbereiche zugeteilt werden. Auch was den Dienstplan betrifft, muss eine Änderung bedacht werden.<sup>210</sup> „*Von mir haben die Leute auch Sachen übernehmen und Außenstellen mitbetreuen müssen. Und diese Arbeit wollte ich aber schon wieder haben, weil mir das getaugt hat und ich das aufgebaut habe. Da könnte es schon auch sein, dass der Vorgesetzte sagt, das kann ich nicht mehr machen, weil das jetzt wer anderer übernommen hat.*“, erklärt der Sozialarbeiter.<sup>211</sup> Seinen Einschätzungen nach fällt es Menschen, die zu den Sicherheitstypen gehören, aus diesem Grund nicht so leicht den Schritt zu gehen. Doch all diese Punkte seien Verhandlungssache und hängen vom jeweiligen Leiter ab. Es ist ratsam eine schriftliche Vereinbarung zu treffen, gerade in Hinblick auf einen unvorhergesehenen Leitungswechsel, meint er.<sup>212</sup> Dahingehend ist nochmals zu erwähnen, dass das Einverständnis seitens deren Vorgesetzten bei keinem der befragten Personen ein Problem darstellte. Vielmehr kam zum Ausdruck, dass sie hinter der Entscheidung zur Auszeit gestanden sind.

Die Autorin wollte ebenfalls wissen, ob die Weiterbildung einen Einfluss auf die **berufliche Perspektive** hatte bzw. wie die Probanden diese bewerten. Eine fachliche Trainingsanleiterin im Sekretariat meinte dazu, dass sie ihre beruflichen Chancen mit dem abgeschlossenen Sozialmanagement-Studium sehr gut einschätzt. Sie merke allerdings, dass bei Bewerbungen innerhalb der pro mente, großen Wert auf eine sozialpädagogische Ausbildung gelegt wird. Sie glaubt, dass in der Praxis der Managementbereich nicht so wichtig sei.<sup>213</sup> Der fachliche Trainingsanleiter in der Küche hat schon mehrere Jahre in der freien Wirtschaft sowie saisonal gearbeitet und sieht den sozialpsychiatrischen Grundkurs als eine Art Arbeitsabsicherung. Ihm macht die Arbeit bei pro mente sehr viel Spaß und es gäbe derzeit keinen Grund etwas zu verändern. Zukünftig will er sich die Weiterbildungsmöglichkeiten der pro mente OÖ ansehen und kann sich vorstellen noch die Master-Mental-Health Ausbildung zu machen.<sup>214</sup> Abschließend sagt er: „*Momentan bin ich eher froh, wenn es so bleibt, wie es ist, weil es eh schon so super ist.*“<sup>215</sup> Die psychosoziale Arbeitstrainerin im Jugendbereich hat gewisse Ideen und Träume hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft. Ihr ist die Arbeit sehr wich-

---

<sup>210</sup> vgl. Interviewpartner 8

<sup>211</sup> Interviewpartner 8

<sup>212</sup> vgl. Interviewpartner 8

<sup>213</sup> vgl. Interviewpartner 5

<sup>214</sup> vgl. Interviewpartner 6

<sup>215</sup> Interviewpartner 6



tig, weil sie beim Aufbau des speziellen Bereiches dabei war und daher viel persönliches Herzblut darin steckt. Der jungen Mitarbeiterin gefällt der Gedanke, wieder so ein ähnliches Projekt vermehrt in Richtung sozialökonomischen Betrieb, aufzubauen. Für sie wäre auch eine Leitungsfunktion denkbar. Wobei es ihr schon schwer fallen würde, wenn der praktische Teil mit den Jugendlichen zu kochen, ganz entfällt.<sup>216</sup> Sie spinnt ihre Gedanken weiter und sagt: *„Mein Wunschtraum wäre, ein kleines öffentliches Lokal, durchaus mit der pro mente gemeinsam, zu eröffnen.“*<sup>217</sup> Interviewpartner 10 absolvierte den Master in Sucht- und Gewaltprävention, bei dem die Leitung ein pro mente Mitarbeiter innehat. Diese Ausbildung passte sehr gut zu seinem beruflichen Tätigkeitsbereich und deshalb brachte es auch großen Nutzen für den Mitarbeiter und natürlich auch für die Organisation.<sup>218</sup> Diese Tatsache liegt auch für die 40-jährige Betreuerin im extramuralen Bereich klar auf der Hand. Sie ist der Meinung: *„(...) wenn die Bereitschaft zur Weiterbildung da ist und man die Voraussetzungen dafür hat, dann ist das sowieso für jeden Arbeitgeber gut. Wenn man sich fachspezifisch weiterbildet, dann steigert das auch den eigenen Marktwert.“*<sup>219</sup>

## 9.7 Anregungen der Mitarbeiter für pro mente OÖ

Zusammengefasst erachten alle befragten Mitarbeiter ein solches **Angebot** von Auszeiten als äußert **wichtig und sinnvoll**, um nicht zu sagen notwendig für den Sozialbereich. Auch Interviewpartnerin 2 stimmt der Wichtigkeit von Auszeitmöglichkeiten zu. Sie hat über fünf Jahre im Büro gearbeitet und kennt deshalb den Unterschied zwischen einer Verwaltungstätigkeit und einer Klientenarbeit sehr gut.<sup>220</sup> *„Wenn man mit Menschen so intensiv arbeitet ist es eine ganz wichtige Sache, sich eine Auszeit nehmen zu können. Und ich halte es für alle diese Berufsgruppen, sei es jetzt Lehrer, Sozialarbeiter oder Krankenschwestern, für gut und würde sogar sagen für notwendig.“*<sup>221</sup> Interessant war ebenso die Befragung einer Mitarbeiterin im Verwaltungsbereich. Sie hat keinen direkten Kontakt mit Klienten, ist aber der Meinung, dass eine Auszeit generell alle Menschen gut tut und Arbeitnehmer zufriedener macht. Neben dem Gefühl der Zufriedenheit beschreibt sie eine gewisse Dankbarkeit oder besser gesagt Wertschätzung gegenüber pro mente und ist froh darüber, dass sie vier Monate in Sabbatical gehen konnte.<sup>222</sup> Ebenso die psychosoziale Arbeitstrainerin hält die Auszeitmodelle für sehr wichtig. Sie hat sich bis jetzt nur mit Bildungskarenz beschäftigt, weiß aber

---

<sup>216</sup> vgl. Interviewpartner 3

<sup>217</sup> Interviewpartner 3

<sup>218</sup> vgl. Interviewpartner 10

<sup>219</sup> Interviewpartner 2

<sup>220</sup> vgl. Interviewpartner 2

<sup>221</sup> Interviewpartner 2

<sup>222</sup> vgl. Interviewpartner 9

auch über die Möglichkeit zum Sabbatical Bescheid.<sup>223</sup> Interviewpartner 2, 4, 8 und 10 finden die Angebote in der pro mente OÖ sinnvoll und würden jedem Unternehmen empfehlen, Auszeitmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter bereitzustellen.<sup>224</sup> Ein Sozialarbeiter stellte einen Vergleich mit Angeboten von größeren Betrieben wie der voestalpine an und erklärte, dass diese Mitarbeiter zwar nicht in Sabbatical gehen können, aber ihnen dafür andere Sozialleistungen zu Verfügung stehen.<sup>225</sup> Der Spezialist in der Suchtberatung fuhr fort: *„Wir in der pro mente haben Gott sei Dank die Möglichkeit Auszeiten zu machen und ich fände es fatal, wenn das auch der Einsparung wegen, geopfert wird. Das fände ich wirklich katastrophal, weil das ist wenigstens was, was wir im Sozialbereich zur Verfügung haben, wo wir einen gewissen Vorteil gegenüber der Privatwirtschaft haben.“*<sup>226</sup> Anhand der Interviews stellte sich heraus, dass alle Befragten das Angebot der pro mente sehr gut finden und auch froh darüber sind.

In Bezug auf die Zustimmung des Vorgesetzten und die **bürokratische Abwicklung** der Personaladministration kamen ebenfalls nur positive Rückmeldungen. Eine Mitarbeiterin erwähnte explizit, dass sie sich sehr unterstützt gefühlt hat und den Eindruck hatte, dass die zuständigen Sachbearbeiter die beste Variante für den die einzelnen Mitarbeiter herausholen möchten.<sup>227</sup> Auch die 47-jährige Trainingsanleiterin wüsste nicht, was zu verbessern wäre. Nachdem bei ihrer Bildungskarenzgenehmigung und den Anträgen alles so professionell und reibungslos verlaufen ist, kann sie diesbezüglich nur Positives sagen.<sup>228</sup> Eine von Burnout betroffene Angestellte nutze die Gelegenheit des Interviews, um sich bei pro mente zu bedanken: *„Vielen Dank für die Art und Weise der Unterstützung. Ich habe mich seitens der Personalleitung und auch vom Betriebsrat wirklich gut betreut und behandelt gefühlt.“*<sup>229</sup>

Bezüglich der **Vertretung** während einer Auszeit äußerte sich eine Sozialarbeiterin wie folgt dazu: *„Es sollte bei Bedarf ehestmöglich eine Stellenausschreibung veröffentlicht werden, weil ich manchmal das Gefühl habe, das wird zu spät gemacht bzw. manche Bereiche in der Zeit gar nicht nachbesetzt werden.“*<sup>230</sup> Folglich müsse die Arbeit auf die anderen Mitarbeiter aufgeteilt werden. Jedoch ist zu bedenken, dass das verbleibende Team dann trotzdem normal weiterarbeiten muss und dies auch ohne Überlastung gewährleistet werden sollte. Ansonsten kommt eine Person von Bildungskarenz zurück und eine andere ist aufgrund von

---

<sup>223</sup> vgl. Interviewpartner 3

<sup>224</sup> vgl. Interviewpartner 4, 10

<sup>225</sup> vgl. Interviewpartner 8

<sup>226</sup> Interviewpartner 8

<sup>227</sup> vgl. Interviewpartner 7

<sup>228</sup> vgl. Interviewpartner 5

<sup>229</sup> Interviewpartner 7

<sup>230</sup> Interviewpartner 2

Burnout im Krankenstand. Deshalb ist es ihres Erachtens wichtig, die Stunden bzw. die Person zu ersetzen. Bei der Betreuerin war das zum Glück der Fall, allerdings glaub sie, dass das in anderen Bereichen aufgrund von Einsparungsmaßnahmen nicht so ist.<sup>231</sup>

Den Probanden erscheint es also wichtig, dass diese Modelle erhalten bleiben und nicht aus Geldgründen gekürzt oder gestrichen werden. Ein Verbesserungsvorschlag, der sehr oft aufgeworfen wurde, ist, eine **Alternative zu den bisherigen Modellen** zu schaffen, um einer Überforderung vorzubeugen. Eine sechste Urlaubswoche für den Sozialbereich erscheint der Interviewpartnerin 3 sinnvoll. Denn bei drei Wochen durchgehenden Urlaub ist der Erholungseffekt ein ganz anderer als bei nur zwei Wochen. Der Nachteil dabei ist, dass dann nur noch zwei Wochen auf das Jahr gesehen, übrig bleiben und dies eine gute Einteilung erfordert. Diesbezüglich eine geeignete Alternative zu erarbeiten ist laut der 35-jährigen Frau wichtig und auch notwendig. Laut ihrer Aussage war es seitens des Betriebsrates sogar einmal angedacht eine zusätzliche Urlaubswoche im Sozialbereich für die Burnout-Prävention einzuführen. Allerdings wurde dies nie umgesetzt bzw. hat sich seit dem nichts verändert.<sup>232</sup> Ein anderes Beispiel führt die 36-jährige Sozialpädagogin an. Eine 2-monatige Pause für das betroffene Personal, in der keine Bildungsmaßnahme erforderlich ist. Einfach einmal Abstand von der Arbeit zu bekommen, verreisen und nichts erbringen müssen, das würde schon helfen, spricht sie aus Erfahrung. Das wäre sozusagen eine abgeänderte Form der Bildungskarenz, die im Grunde oftmals zweckentfremdet wurde, indem die Leute sich nur an der Universität inskribierten und ein Jahr nichts gemacht habe.<sup>233</sup> Interviewpartner 1 sieht das genauso. Er findet die Bildungskarenz eine gute Möglichkeit eine Auszeit zu nehmen. Vor allem im extramuralen Bereich, in dem die Mitarbeiter sehr stark mit Burnout und Überlastungssyndrom konfrontiert sind. Zum Thema Missbrauch äußert er sich mit den ehrlichen Worten: *„Ich mein, die Burnout Rate in Österreich explodiert, mittlerweile haben wir 80.000. Und dann werden aber die Voraussetzungen für die Bildungskarenz härter gemacht, was ich nicht ganz verstehe, weil mir ist es so gegangen, dass ich am liebsten einmal eine Zeit lang gar keine Ausbildung machen und einfach einmal zu mir kommen wollte.“*<sup>234</sup> Der gelernte Behindertenfachbetreuer stellt sich selbst die Frage, wie das ohne Kündigung, Stigmatisierung und mit Lebensunterhaltseinnahmen möglich wäre. Er glaubt, dass es parallel zur Bildungskarenz etwas geben muss und schlägt eine sogenannte Burnout-Präventions-Auszeit, wie Interviewpartnerin 4 erwähnte, vor. Dieses Konzept würde auch den Missbrauch der Bil-

---

<sup>231</sup> vgl. Interviewpartner 2

<sup>232</sup> vgl. Interviewpartner 3

<sup>233</sup> vgl. Interviewpartner 4

<sup>234</sup> Interviewpartner 1

dungskarenz vorbeugen und den Druck aus dem Arbeitsalltag nehmen.<sup>235</sup> Er führt seine Gedanken fort indem er sagt: *„Vielleicht braucht unserer Gesellschaft das auch, dass es sich so zuspitzt und wir gar keine andere Wahl mehr haben, als umzudenken.“*<sup>236</sup> Zu einer Burnout-Prävention steht auch Interviewpartnerin 5. Sie glaubt, dass dies generell ein Problem im Sozialbereich darstelle. Pro mente sei in der Hinsicht mit den umfassenden Instrumenten zur Vorbeugung von Burnout sehr vorbildlich. Angeboten werden z.B. Konfliktberatung, Burnout Beratung usw., die laut Meinung der Frau auch gut genutzt werden.<sup>237</sup>

Der 47-jährige Sozialarbeiter, der bereits 18 Jahre im Suchtbereich tätig ist, findet es wichtig generell einen Anspruch auf eine Auszeit zu haben. In anderen Firmen ist es auch oft so, dass der Chef nicht zustimmt und der Arbeitnehmer im Prinzip nichts daran ändern kann. Eine Verankerung einer Pflichtauszeit im Dienstvertrag wäre eine Möglichkeit dem Dienstnehmer z.B. alle 5 Jahre ein halbes Jahr Auszeit zu gewährleisten und ihn mitunter vor Burnout zu schützen. Denn eines ist für den Mitarbeiter klar, die meisten Menschen merken diese Krankheit zu spät und die wenigsten unternehmen vorher etwas. Wenn sich Angestellte mit vielen Arbeitsstunden alle 5 oder 7 Jahre eine Auszeit nehmen müssen, dann wäre das unumstritten die beste Burnout-Profilaxe. Ein positiver Aspekt dieser Regelung stellt auch die schnellere Inanspruchnahme der Auszeit dar. Denn beim Sabbatical ist es schließlich so, dass vor der Freizeitphase einige Monate oder sogar Jahre angespart und die Urlaubstage aufgebraucht werden müssen, um letztendlich von dem „Zuckerl“ profitieren zu können.<sup>238</sup> *„Ein Modell, das schneller greift, das wär wahrscheinlich wirklich sinnvoll. Oder wo man wirklich nur 2 Monate weg von der Arbeit sein kann. Das wäre sicher verbesserungswürdig, das man das kurzfristiger und spontaner beanspruchen kann.“*<sup>239</sup> Zu einer derartigen kurzfristigeren Nutzung der Auszeitmodelle lenkte er ein, dass sich natürlich auch der Arbeitgeber auf die Abwesenheit seiner Mitarbeiter einstellen muss. Für ihn wäre eine Vorlaufzeit von drei bis sechs Monaten für beide Parteien fair und denkbar. Der Interviewte ist der Auffassung, dass im Hinblick auf Alternativmodelle und Entlastungsmöglichkeiten für Mitarbeiter mit schwieriger Klientel im Speziellen die Geschäftsführung, die Personalentwicklung bzw. das Gesundheitsmanagement gefordert sind. Es braucht Ideen und Abwägungen, was es für Wege gibt und wie diese zu bestreiten sind.<sup>240</sup>

---

<sup>235</sup> vgl. Interviewpartner 1

<sup>236</sup> Interviewpartner 1

<sup>237</sup> vgl. Interviewpartner 5

<sup>238</sup> vgl. Interviewpartner 8

<sup>239</sup> Interviewpartner 8

<sup>240</sup> vgl. Interviewpartner 8

Interviewpartner 1 zitiert sinngemäß von dem Buch „Irren ist menschlich“ in dem es sich der provokante Autor zur Lebensaufgabe macht, große Institutionen zu zerschlagen, weil diese am Ziel vorbeischießen. Genau das ist schon auch Thema bei der pro mente, meint er. Da die Organisation im Laufe der Jahre relativ gewachsen ist beansprucht die Erhaltung, wie bei jedem größeren Betrieb, viel Energie und das gehe auf Kosten des Grundauftrages des pro mente Leitbildes. Bei genauerer Betrachtung wird ersichtlich, dass pro mente immer mehr Kompromisse eingehen muss und ideologisch gesehen, ein Abbau festzustellen ist. Seiner Meinung nach kann jeder Job belastend sein. Daher geht es vorwiegend um den menschlichen Umgang mit den existenziellen Ängsten, die sich aus dem Wirtschaftsdebakel ergeben. Für Firmen auf der wirtschaftlichen Ebene wird es einfach schwieriger sich über Wasser zu halten. Dieser Druck wird unmittelbar an den Arbeitnehmer weitergereicht und beeinträchtigt folglich das Arbeitsklima. Das Gefühl der Wertschätzung wird dabei in den Hintergrund gedrängt.<sup>241</sup> Das sei auch bei pro mente so, meint der Betreuer und fügt hinzu: *„(...) obwohl das schon auch vom Leiter abhängt. Denn es macht einen großen Unterschied, ob ein Vorgesetzter vermittelt, uns geht es eh zu gut oder ob er sagt, nützt solche Möglichkeiten aus, weil ihr das aufgrund der harten Klientel braucht.“*<sup>242</sup> Abschließend betont der langjährige Mitarbeiter, dass er die Organisation als eine sehr gute bewertet, es in der heutigen Zeit jedoch sehr schwer ist, in der Gesellschaft stark zu bleiben, auch als Unternehmen.<sup>243</sup>

## 9.8 Anregungen der Mitarbeiter für andere Unternehmen

Die Hälfte der Befragten hatte zusätzliche Verbesserungsvorschläge für andere Unternehmen parat. Interviewpartner 6 meint, dass pro mente ein großes Vorbild für Firmen in der freien Marktwirtschaft sei und die Organisation sich sehr bemüht, die Rechte der Mitarbeiter auch dementsprechend umzusetzen. Er hält nichts davon, sich nur für die Arbeit hinzugeben und früher oder später Opfer von Burnout zu werden. Sein Wunsch wäre, dass die Arbeitszeitgestaltung viel offener wird und auch anderen Unternehmen die Einstellung von der pro mente verfolgen.<sup>244</sup> *„(...) dann wäre schon viel geschaffen und WIR wären auch gar nicht so nötig. Das wäre auch so der Wunsch für meine Kinder später, dass sie solche Arbeitsstellen bekommen, wie ich sie habe. Das einfach gewisse Rechte respektiert und eingehalten werden. Ich würde es auch den Betrieben selbst wünschen, dass sie so arbeiten können.“*<sup>245</sup>, führt der durchwegs zufriedene Mitarbeiter hoffnungsvoll zu Ende. Eine Betreuerin in einer Tagesstruktur unterstreicht diese Meinung mit den Worten: *„Ich würde jedem Unternehmen*

---

<sup>241</sup> vgl. Interviewpartner 1

<sup>242</sup> Interviewpartner 1

<sup>243</sup> vgl. Interviewpartner 1

<sup>244</sup> vgl. Interviewpartner 6

<sup>245</sup> Interviewpartner 6

*empfehlen Auszeitmöglichkeiten anzubieten, weil sich die Mitarbeiter dabei so entwickeln können. Ich glaube, dass es den Menschen, die immer im Arbeitsleben stecken, sehr gut tut, den Tag so einzuteilen, wie sie wollen und auch einmal sich selber schauen können.*<sup>246</sup>

Die Organisationsassistentin berichtete von ihrem Mann, der in der Privatwirtschaft tätig ist, und von Sabbatical noch nie gehört hat. Auch sie wusste vor ihrem Arbeitsantritt bei pro mente nicht über diese Möglichkeit der Auszeit Bescheid.<sup>247</sup> Dies zeigt, dass es in anderen Unternehmen ein solches Angebot fast gar nicht gibt. Ähnlich erging es der Verfasserin bevor sie ihr Praktikum in der Personaladministration der pro mente absolvierte. Sie erklärt sich das mittels der erforderlichen Vertretung, die in anderen Branchen vermutlich schwieriger zu finden ist. Denn nicht jeder hat das gleiche Aufgabengebiet und kann so den Ausfall von Kollegen sofort, ohne Einschulung abdecken. Auf der anderen Seite ist ein jeder entbehrlich und ersetzbar, so die Erfahrung eines befragten Mitarbeiters. Für die Leute die eine Auszeit machen dürfen, kann es sehr entlastend sein, wenn sie sehen, dass die Arbeit auch ohne sie läuft.<sup>248</sup> Er versteht die Ängste diesbezüglich nicht und gibt andere Unternehmen folgenden Tipp: *„(...) die sollen sich nicht so viele Sorgen machen. Es ist auch eine Chance für Kollegen und ein Team den Horizont zu erweitern. Auch einmal in andere Fußstapfen zu treten, dass sich einmal was durchmixt.*<sup>249</sup>

Abgesehen von den Auszeitmodellen Bildungskarenz und Sabbatical gab es zur Elternkarenz noch eine Bemerkung, die ausschließlich die gesellschaftliche Betrachtung in Österreich in Frage stellt und sich weder an die pro mente OÖ noch an andere Unternehmen richtet. Interviewpartner 10 ist der Ansicht, dass das Thema Väterkarenz noch viel mehr gefördert gehört. Skandinavische Modelle sind in der Richtung sehr gut und vorbildlich. In Schweden ist es beispielsweise möglich, dass auch Väter ein Monat unter Weiterbezahlung von 80 Prozent des vorherigen Verdienstes daheimbleiben können. Nachdem in Österreich die Schere des Einkommens zwischen Mann und Frau sehr groß ist, gehen meist die Frauen in Karenz. Der 49-jährige Familienvater glaubt, dass viel mehr Männer in Karenz gehen würden, wenn sie mehr als nur 500 Euro bekämen.<sup>250</sup>

---

<sup>246</sup> Interviewpartner 4

<sup>247</sup> vgl. Interviewpartner 9

<sup>248</sup> vgl. Interviewpartner 10

<sup>249</sup> Interviewpartner 10

<sup>250</sup> vgl. Interviewpartner 10

## 10 Handlungsempfehlungen für pro mente OÖ

Anhand der Theorie und den zusammengeführten umfassenden Informationen wurden einige Handlungsempfehlungen für die Organisation pro mente OÖ abgeleitet. In erster Linie wird auf die auffälligsten Kritikpunkte und Aussagen der Probanden bzw. auf deren Verbesserungsvorschlägen für pro mente OÖ eingegangen. Dabei werden ebenso die wichtigsten Personaldaten berücksichtigt und die in Kapitel 3 beschriebenen Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensbalance aufgegriffen. Überdies fließen auch theoretische Erkenntnisse der Autorin mit ein.

### 10.1 Wichtigkeit von Auszeiten und Führungskultur

Hinsichtlich der Bekanntheit der Auszeitangebote kann gesagt werden, dass allen Befragten Bildungskarenz und Sabbatical ein Begriff ist. Am häufigsten wurden die Mitarbeiter über Freunde oder Arbeitskollegen über diese Auszeitmöglichkeiten aufmerksam. Eine Anregung der Autorin wäre, dass pro mente **Informationsblätter** zu den jeweiligen Modellen mit den wichtigsten Punkten erstellt und ihren Angestellten bei Bedarf zukommen lässt. In Bezug auf das Einverständnis des Vorgesetzten und die bürokratische Abwicklung seitens der Personaladministration kamen durchwegs positive Rückmeldungen. Die Professionalität der Sachbearbeiter macht keine Verbesserungsvorschläge in der Hinsicht notwendig.

Aus den Interviews lässt sich schließen, dass die Mitarbeitern dieses Angebot für sehr wichtig und sinnvoll halten, es sehr zu schätzen wissen und auch ein wenig als Bonus im Sozialbereich sehen. Bei der Analyse des Tätigkeitsbereichs der Auszeitnutzer war auffällig, dass vorwiegend Menschen mit direktem Klientenkontakt von Auszeitmodellen Gebrauch machen. Der Grund dafür liegt vor allem an der psychischen Herausforderung, mit denen die betroffenen Mitarbeiter täglich konfrontiert sind. Dies kam auch bei den Interviews immer wieder zum Ausdruck. Dementsprechend soll pro mente OÖ dafür Sorge getragen, dass diese **Möglichkeiten bestehen bleiben** und keinesfalls aufgrund von Einsparungsmaßnahmen gestrichen werden. Dieser wichtige Punkt soll ferner aufzeigen, dass es sehr wichtig ist, die Organisation und die Mitarbeiter gesund zu erhalten.

Die Autorin fasst des Weiteren sinngemäß die Worte von Interviewpartner 1 zusammen: Da die Organisation pro mente OÖ im Laufe der Jahre sehr schnell gewachsen ist, besteht jedoch die Gefahr, dass diese Entwicklung auf Kosten des Grundauftrages von pro mente geht. Daher ist es für die Organisation wichtig, ihr Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und ihre Ideologie beizubehalten. Der Fokus soll trotz wirtschaftlicher Hintergedanken auf den Menschen bleiben. Dabei sind vor allem Vorgesetzte gefordert, ihre Mitarbeiter ausreichend

Wertschätzung zu vermitteln, sie bei der Arbeit zu motivieren und darauf zu achten, dass es ihnen gut geht.<sup>251</sup> Der befragte Mann äußerte sich dazu wie folgt: „(...) *die Unterstützung vom Chef macht einfach irrsinnig viel aus. Wenn dies nicht der Fall ist, dann ist das eine zusätzliche Belastung des Arbeitsklimas, bei der das Fass dann schnell kippen kann.*“<sup>252</sup> Diese Aussage macht deutlich, dass das **Verhalten der Führungskräfte** einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter hat. Den Vorgesetzten sollte klar sein, dass sie in jeder Hinsicht ein Vorbild für die Arbeitnehmer darstellen. Eine Empfehlung dazu wäre, von Zeit zu Zeit das Führungsverhalten zu reflektieren und Seminarangebote hinsichtlich Zeitmanagement und Bewusstseinsbildung für Führungskräfte auszubauen, um die drei Aspekte des Führungsverhaltens (Führung der Mitarbeiter, Führung der eigenen Person, Führung im Unternehmen) auch bestmöglich erfüllen zu können.

## 10.2 Angebot von Alternativmodellen

Anhand der Untersuchung hat sich herausgestellt, dass das Durchschnittsalter bei den Personen, die eine Auszeit in Form von Bildungskarenz, Sabbatical oder unbezahlten Urlaub in Anspruch nahmen, zwischen 44 und 48 Jahren liegt. Außerdem wurde deutlich, dass die Beweggründe speziell bei der Bildungskarenz nicht in einer Weiterbildung, sondern eher aufgrund Belastungssituationen in der Arbeit, Familie oder im Studium argumentiert wurden. Somit ist das ein Anzeichen dafür, dass viele einfach nur eine Auszeit vom Job brauchen, um keiner Doppelbelastung mehr ausgesetzt zu sein. In den Gesprächen wurde oft von einer Alternative zu den bisherigen Modellen gesprochen. Vor allem deshalb, weil bei der Bildungskarenz die Rahmenbedingungen hinsichtlich des Weiterbildungsnachweises immer strenger werden. Laut den Aussagen einer Mitarbeiterin könnte eine 2-monatige Pause für das betroffene Personal, in der keine Bildungsmaßnahme erbracht werden muss, die Lösung für dieses Problem sein. „(...) *denn 20 Stunden Weiterbildung können viel sein, für jemanden, der eigentlich eine Auszeit braucht.*“, so die Meinung eines anderen Interviewten.<sup>253</sup> Kurz gesagt, sollte ein Modell das parallel zu Bildungskarenz läuft, sozusagen eine Burnout-Präventions-Auszeit, angedacht werden, um so einer Überforderung vorzubeugen und den Druck aus dem Arbeitsalltag herauszunehmen.

Hinsichtlich der Betriebszugehörigkeit vor einer Auszeitnutzung ist zu sagen, dass ein Großteil mehr als 8, wenn nicht sogar 12 Jahre für die Organisation tätig ist. Diese Tatsache erweckt für die Autorin den Eindruck, dass die Mitarbeiter sehr gerne in der pro mente arbeiten. Vor allem auch deshalb, weil es heutzutage immer seltener ist, dass das Personal län-

---

<sup>251</sup> vgl. Interviewpartner 1

<sup>252</sup> Interviewpartner 1

<sup>253</sup> Interviewpartner 1



gere Zeit in einem Unternehmen bleibt. Andererseits könnte es auch sein, dass die Arbeit mit psychisch beeinträchtigten Menschen nach einigen Jahren eine Auszeit erfordert. Für einen männlichen Probanden erscheint diesbezüglich ein **genereller Anspruch auf eine Auszeit** wichtig. Dies könnte im Dienstvertrag mit einer verpflichtenden Regelung, die besagt, dass alle 6 Jahre eine Auszeit gemacht werden muss, durchgesetzt werden. Somit wären auch Mitarbeiter, die ein Burnout zu spät erkennen, besser geschützt. Außerdem könnte diese Auszeit viel kurzfristiger erfolgen, weil im Vorfeld der Ausfall des Dienstnehmers einkalkuliert werden kann. Die genaue Planbarkeit würde auch für die jeweiligen Einrichtungsleiter von pro mente einen Vorteil darstellen, weil sie zeitgerecht eine passende Vertretung suchen können. Eine Vorlaufzeit von ca. 4 Monaten würde der Autorin sinnvoll erscheinen. Bei allen Vorschlägen muss bedacht werden, dass pro mente den finanzielle Nachteil, der sich für die Mitarbeiter aufgrund der Inanspruchnahme einer Auszeit ergibt, im Grund nicht beeinflussen kann, da es sich dabei um gesetzliche Regelungen handelt.

### **10.3 Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensbalance**

Fast alle Befragten sind der Meinung, dass sich Privat- und Berufsleben nicht trennen lassen. Sie halten an dem Spillover Modell fest und glauben, dass sich beide Bereiche beeinflussen. Aus diesem Grund ist es noch wichtiger berufliche Belastungen, die möglicherweise mit nach Hause genommen werden, zu vermeiden. Wenn eine Doppelbelastung im Privatbereich auftritt, dann ist es umgekehrt natürlich auch gut, wenn sich der Mitarbeiter im Unternehmen wohl fühlt. Das kann u.a. mit Maßnahmen der **betrieblichen Gesundheitsförderung** gelingen. In der Hinsicht ist die pro mente OÖ gut aufgestellt. Dennoch gilt es immer wieder abzugleichen ob die drei Zielebenen - individuelle, teamorientierte und organisationsorientierte Maßnahmen der Gesundheitsförderung - gut aufeinander abgestimmt sind. Im Zusammenhang mit der Verbesserung der Burnout-Prävention könnte die Ausweitung der Supervision für pro mente von Bedeutung sein. Grundsätzlich erachten die Mitarbeiter das Instrument der Supervision für die Team- und Betreuungsarbeit wichtig für die alltägliche Arbeit. Erwähnt wurde jedoch, dass es sich vorwiegend um Fallsupervisionen handelt, bei denen der Aspekt der Psychohygiene zu kurz komme. Im Rahmen des Angebotes rat & hilfe werden bereits Einzelsupervisionen durchgeführt. Zukünftig könnte der Fokus auf spezielle Situationen, die eine außerbetriebliche Einzelsupervision erfordern, gelegt werden.

Eine andere Möglichkeit für pro mente, ihre Mitarbeiter mental zu stärken, bestünde in der **Resilienzförderung**. Dass dieses Konzept psychische Belastungen reduzieren kann, wurde bereits in Kapitel 3.1 erläutert. Da die Entwicklung der Resilienzfähigkeit an kein bestimmtes Alter gebunden ist, kann der Mensch auch noch als Erwachsener lernen, wie mit schwierigen

Situationen am besten umgegangen wird. Dabei sollte eine optimale Kombination der sieben Schutzfaktoren im Mittelpunkt stehen.

Des Weiteren sieht die Autorin noch eine andere Möglichkeit Überlastungen zu vermeiden. Ein Ansatz könnte sein, dass sich Angestellte bewusst einen Zeitpuffer für außerordentliche Vorfälle einplanen. So können sie 100 Prozent Leistung erbringen, haben noch Kapazitäten für Unvorhergesehenes frei und sind folglich nicht gleich überfordert. Die Realität im Berufsalltag sieht jedoch meist so aus, dass anstatt 100 Prozent Arbeitsleistung, 120 Prozent unter enormen Zeitdruck gefordert werden. Da ist es nicht verwunderlich, wenn eine zusätzliche Belastung wie z.B. Trennung oder Todesfall hinzukommt, dass diese Leute dann in ein Burnout schlittern. Dementsprechend sollte pro mente das **Problem Burnout** nicht außer Acht lassen und ernst nehmen. An dieser Stelle erscheint es der Autorin wichtig noch einmal explizit zu erwähnen, dass in der pro mente OÖ bereits sehr viele Instrumente zur Vorbeugung von Burnout eingesetzt werden. Ein anderer Vorschlag zur Burnout-Prävention wäre, eine sechste Urlaubswoche im Kollektivvertrag zu verankern, um den Angestellten eine durchgängige 3-wöchige Erholung zu ermöglichen, ohne das am Ende nur noch 2 Wochen übrig bleiben. Ein Verbesserungsvorschlag in Hinblick auf die Vertretung während einer Auszeit wäre, die Stelle rechtzeitig vorher auszuschreiben. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass die Arbeit auf das Team zurückfällt und andere Kollegen überlastet sind, so eine BK-Nutzerin.<sup>254</sup>

Um Doppelbelastungen, wie die **Betreuung von Kindern** oder **älteren Angehörigen** zu verringern, können dementsprechende Betreuungsangebote eine Unterstützung bieten. Die Autorin vermutet, dass ein betrieblicher Kindergarten aufgrund der Dezentralität der Standorte und der somit einhergehenden mangelnden Auslastungskapazitäten von pro mente OÖ noch nicht angedacht wurde. Sie möchte jedoch darauf hinweisen, dass die Möglichkeit mit anderen Unternehmen zu kooperieren (zumindest in Linz), besteht. Dadurch erfolgt eine Kostenaufteilung auf die Firmen. Betreffend die finanziellen Aufwände können des Weiteren Belegplätze in öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen erworben werden. Mittels einer Förderung durch Spenden werden dabei Kinderbetreuungsplätze für interessierte Mitarbeiter sichergestellt. Dahingehend müsste vorerst aber eine Erhebung gemacht werden, um den tatsächlichen Bedarf bei den Dienstnehmern zu ermitteln. Für Mitarbeiter, die ältere Angehörigen pflegen müssen, können überdies die Pflegekarenz bzw. Pflegezeit eine wesentliche Entlastung darstellen, vorausgesetzt der Arbeitgeber stimmt zu.

---

<sup>254</sup> vgl. Interviewpartner 2

## 11 Fazit und Ausblick

Die Ausführungen der vorliegenden Bachelorarbeit hatten zum Ziel, die theoretischen Grundlagen zu den Themen Lebensbalance, Arbeitszeitgestaltung und Auszeitmodelle aufzuzeigen. Nach der durchgeführten quantitativen und qualitativen Erhebung in der pro mente OÖ zeigt sich, dass Auszeiten in Form von Bildungskarenz, Sabbatical oder unbezahlten Urlaub die Lebensbalance der Mitarbeiter positiv beeinflussen. Eine höhere Zufriedenheit und die Reduktion von Doppelbelastungen sprechen u.a. für das Angebot von Auszeitmodellen in Unternehmen. Außerdem kann das erworbene Wissen der Mitarbeiter im Zuge einer Bildungskarenz gewinnbringend in die Organisation eingebracht werden.

Insbesondere die Zunahme an psychischen Belastungen am Arbeitsplatz verdeutlicht die Wichtigkeit der Lebensbalance für Mitarbeiter im Sozialbereich. Essentiell hervorzuheben ist dabei die Krankheit Burnout. Im Laufe der Jahre hat die Anzahl an Burnout-Betroffenen stark zugenommen. Vor diesem Hintergrund wird die Burnout-Prävention kontinuierlich bedeutsamer. Deshalb müssen zusätzliche Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensbalance bzw. ein Ausbau der bereits vorhandenen Leistungen angedacht werden. Das Resilienzkonzept, die betriebliche Gesundheitsförderung und die Vorbildfunktion der Führungskräfte stellen drei der geeigneten Maßnahmen zur Burnout-Prävention dar. Betreuungsangebote für Kinder und ältere Angehörige sowie flexible Arbeitszeiten können ferner eine Entlastung für Arbeitnehmer sein. Eine Ausgewogenheit im Berufs- und Privatleben hat aus langfristiger Sicht eine zentrale Bedeutung für den Gesundheitszustand der Mitarbeiter und letztendlich für das Unternehmen. Die Realität zeigt, dass die wenigsten Arbeitnehmer eine gesunde Lebensbalance vorweisen können, da der Berufsalltag oft Überstunden erfordert und eine Aufopferung über die Normalarbeitszeit hinaus, mit sich bringt. Speziell Mitarbeiter mit fortwährendem Klientenkontakt sind psychischen Belastungen ausgesetzt und wünschen sich eine „Auszeit vom Job“. Auszeitmodelle wie das Sabbatical oder der unbezahlte Urlaub bieten sich hierfür an.

Die empirische Erhebung dieser Arbeit beantwortet die Frage, von wem, in welcher Art und Weise sowie in welcher Intensität die Auszeitmodelle in der pro mente OÖ genutzt werden. Die Personaldatenanalyse brachte hervor, dass zum größten Teil Frauen Auszeiten in Anspruch nehmen und das Durchschnittsalter beider Geschlechter bei 47 Jahren liegt. Das Modell der Bildungskarenz wurde mit Abstand am häufigsten und meist im Ausmaß von einem Jahr genutzt. Beim Sabbatical liegt die Dauer vorwiegend unter sechs Monaten. Aus der Befragung der pro mente-Mitarbeiter konnten in weiterer Folge wichtige Informationen über Beweggründe, Nutzen und Effekte gewonnen werden. Die Motive sind hauptsächlich in

einer generellen „Auszeit vom Job“ und in Doppelbelastungen aufgrund Ausbildung oder Kinderbetreuung zu sehen. Die Befragten nutzten ihre Auszeit einerseits um ein berufsbegeleitendes Studium abzuschließen oder andere Weiterbildungen zu absolvieren, andererseits um ihre Hobbies nachzugehen und mehr Zeit für die Familie zu haben. Alle Probanden erlebten ihre Auszeit durchwegs positiv und konnten wertvolle Erfahrungen, sowohl in persönlicher als auch beruflicher Hinsicht, daraus ziehen. Die Tatsache, dass sie danach zufriedener und motivierter waren und sich eine nochmalige Inanspruchnahme vorstellen können, lässt daraus schließen, dass Auszeitmodelle einen wesentlichen Beitrag zu einer gelungenen Lebensbalance leisten. Dies beantwortet u.a. auch die Frage, inwiefern Auszeitmodelle zu einer gelungenen Lebensbalance der Mitarbeiter beitragen können.

Aus Sicht der Autorin wäre es an der Zeit, dass auch andere soziale Organisationen sowie Unternehmen in der Privatwirtschaft diese positiven Auswirkungen als eine Chance für eine gesunde Arbeitswelt sehen. Sie ist der Meinung, dass zukünftig ein allgemeines Umdenken von der „Wirtschaftlichkeit“ in Richtung „Menschlichkeit“ stattfinden muss, auch wenn es in Zeiten von Leistungsverträgen nicht einfach ist. Diese Vision sei der Schlüssel zu einer zufriedenen und wertschätzenden Gesellschaft.

## Literaturverzeichnis

---

### **BUCH- UND ZEITSCHRIFTENQUELLEN**

**Adamski**, Bernhard: Praktisches Arbeitszeitmanagement. Ressourcenverwaltung und –steuerung durch Arbeitszeitkonten und Personaleinsatzplanung, Frechen 2000

**Atteslander**, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2010

**Arbeiterkammer Oberösterreich**: Gesundes Maß an Arbeitszeit. Zeit haben und gesund bleiben, Informationsblatt Nr. 98/2011, Linz 2011

**Bohn**, Susanne: 30 Minuten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Offenbach 2007

**Brlica, Nina**: Aufregende Arbeitszeiten. Einblicke in verschiedene Berufswelten, Wien 2012

**Busch**, Christine: Streßmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung, in: Bamberger, Eva/Ducki, Antje/Metz, Anna-Marie (Hrsg.): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte, Göttingen 1998, 97-110

**Cassens**, Manfred: Work-Life-Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen, München 2003

**Decker**, Franz/Decker, Albert: Gesundheit im Betrieb. Vitale Mitarbeiter – leistungsstarke Organisationen, Leonberg 2001

**Diakoniewerk Gallneukirchen**: Aktiv für Menschen. Arbeitsfelder, Daten und Fakten, 6. Auflage, Gallneukirchen 2012

**Dimmel**, Nikolaus/ **Schmid**, Tom: Soziale Dienste in Österreich, Innsbruck 2013

**Dohm**, Sandra/Gerstner, Alexandra/Schambortski, Heike: Grundlagen betrieblicher Gesundheitsförderung, in: Schambortski, Heike (Hrsg.): Mitarbeitergesundheit und Arbeitsschutz. Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe, München 2008, 19-43

**Ducki**, Antje: Analyse, in: Bamberger, Eva/Ducki, Antje/Metz, Anna-Marie (Hrsg.): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte, Göttingen 1998, 155-175

**Esser**, Ingo: Arbeitszeitkonten und Altersvorsorge. Chancen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Saarbrücken 2007

**Esslinger Adelheid** Susanne/ **Schobert**, Deniz B.: Einleitung, in: Esslinger, A.S.: Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden 2007, 1-15

**Flick**, Uwe/**Kardorff**, Ernst/**Steinke**, Ines: Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 6. Aktualisierte Auflage, Reinbek bei Hamburg, 2008, 13-29.

**Fröhlich-Gildhoff**, Klaus/**Rönnau-Böse**, Maike: Resilienz, München 2009

**Gärtner**, Johannes/ Klein, Christoph/ Lutz, Doris: Arbeitszeitmodelle. Handbuch zur Arbeitszeitgestaltung, 3. Auflage, Wien 2008

**Grawert**, Achim: Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus der Sicht der Mitarbeiter, in: Wagner, Dieter (Hrsg.): Arbeitszeitmodelle. Flexibilisierung und Individualisierung, Göttingen 1995, 111-124

**Gruhl**, Monika: Resilienz – Die Strategie der Stehauf-Menschen: Krisen meistern mit innerer Widerstandskraft, Freiburg im Breisgau 2014

**Gutmann**, Joachim/ Hüsgen, Jens: Flexible Arbeitszeit. Wie Sie moderne Konzepte und Modelle nutzen, Planegg 2005

**Hamm**, Ingo: Flexible Arbeitszeiten – Kontenmodelle. Betriebs- und Dienstvereinbarung, Frankfurt am Main 2008

**Hämmig**, Oliver/Bauer, Georg F.: Work-Life-Balance – ein wichtiges Thema der Betrieblichen Gesundheitsförderung, in: Faller, Gudrun (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, 2. Auflage, Bern 2012, 245-255

**Hurrelmann**, Klaus/Klotz, Theodor/Haisch, Jochen: Einführung: Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung, in: Hurrelmann, Klaus/Klotz, Theodor/Haisch, Jochen (Hrsg.): Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung, 3. Auflage, Bern 2010, 13-37

**Hurrelmann**, Klaus: Gesundheitssoziologie. Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung, 7. Auflage, Weinheim und München 2010

**Hülskamp**, Nicola: Mütter – Fachkräfte im Wartestand, in: Personalwirtschaft 06/2005

**Jürgens**, Kerstin: Kein Ende von Arbeitszeit und Familie, in: Oechsele, Mechtild/ Mischau, Anina: Arbeitszeit – Familienzeit – Lebenszeit: Verlieren wir die Balance?, Wiesbaden 2005, 34-53

**Kastner**, Michael (Hrsg.): Die Zukunft der Work-Life-Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?, Kröning 2004

**Kattenbach**, Ralph: Flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance, in: Michalk, Silke/ Nieder, Peter: Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, Weinheim 2007, 183-195

**Kriependorf**, Maike: Sonderurlaub als Instrument zur Unterstützung der Work-Life-Balance, in: Michalk, Silke/ Nieder, Peter: Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, Weinheim 2007, 157-169

**Kruse**, Marcel: Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen. Schöne neue Arbeitswelt? Hamburg 2009

**Lutz**, Doris: Teilzeit, in: Gärtner, Johannes/ Klein, Christoph/ Lutz, Doris: Arbeitszeitmodelle. Handbuch zur Arbeitszeitgestaltung, 3. Auflage, Wien 2008, 59-82

**Linnenkohl**, Karl/ **Rauschberg**, Hans-Jürgen/ **Gressierer**, Christine/ **Schütz**, Regina: Arbeitszeitflexibilisierung. Die Unternehmen und ihre Modelle, 4. Auflage, Heidelberg 2001

**Mergenthaler**, Andreas: Gesundheitliche Resilienz. Konzept und Empirie zur Reduzierung gesundheitlicher Ungleichheit im Alter, Wiesbaden 2012

**Michalk**, Silke/ **Nieder**, Peter: Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, Weinheim 2007

**Preglau**, Max: Betreuung und Pflege im Übergang vom „Fordismus“ zum „Postfordismus“, in: Appelt, Erna u.a. (Hrsg.): Who Cares? Betreuung und Pflege in Österreich. Eine geschlechterkritische Perspektive, Innsbruck 2010, 153 – 164

**Prochazkova**, Lucie/ **Schmid**, Tom: Pflege und Betreuung zuhause. (Erforderliche) Rahmenbedingungen, in: Pfeil, Walter (Hrsg.): Zukunft der Betreuung und Pflege in Österreich, Wien 2007, 39 – 50

**Pro mente OÖ**: Checklisten für Abläufe in der Personaladministration und Voraussetzungen, Linz 2014

**Pro mente OÖ**: Rat & Hilfe. Für Mitarbeiter/innen von Pro mente OÖ in schwierigen Situationen Linz 11/2011

**Pro mente OÖ**: Tätigkeitsbericht\_2013. hilft jährlich rund 34.000 Menschen. Helfen statt ausgrenzen, Linz 07/2014

**Richter**, Gabriele/Schütte, Martin: Belastungen sind neutral! Das Belastungsbeanspruchungsmodell, in: Faller, Gudrun (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, 2. Auflage, Bern 2012, 89-94

**Rost**, Harald: Work-Life-Balance. Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik, Opladen 2004

**Sattler**, Andrea: Zwei Personaler machen Pause, in: Personalmagazin 06/2014, 12-13

**Schaffer**, Hanne: Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit. Eine Einführung, 2. Auflage, Freiburg 2009

**Schambortski**, Heike: Arbeits- und Gesundheitsschutz für besondere Zielgruppen, in: Schambortski, Heike (Hrsg.): Mitarbeitergesundheit und Arbeitsschutz. Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe, München 2008, 163-183

**Schneider**, Cornelia: Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Nebenwirkung Gesundheit, 2. Auflage, Bern 2012



**Schobert**, Deniz B.: Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance, in: Esslinger, A.S.: Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden 2007, 19-33

**Sennett**, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 2000

**Simon**, Bianca: Flexible Arbeitszeit. Grundlagen, Modelle, Chancen, Saarbrücken 2006

**Spicker**, Ingrid/Schopf, Anna: Betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich umsetzen. Praxishandbuch für Pflege- und Sozialdienste, Wien 2007

**Ulich**, Eberhard/Wülser Marc: Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven, 3. Auflage, Wiesbaden 2009

**Wallner**, Stefan: Eine Zukunft der Pflege und Betreuung in Österreich – Bausteine einer kleinen sozialpolitischen Realutopie. Probleme aus Sicht der Anbieter, in: Pfeil, Walter (Hrsg.): Zukunft der Betreuung und Pflege in Österreich, Wien 2007, 51-64

**Zaugg**, Robert J.: Diskussionspapier WLB. Work-Life-Balance – Ansatzpunkte für den Ausgleich zwischen Erwerbs- und Privatleben aus individueller, organisatorischer und gesellschaftlicher Sicht, Diskussionspapier Nr. 9, Wissenschaftliche Hochschule Lahr, 2006

## **INTERNETQUELLEN**

**Arbeiterkammer Oberösterreich**: Auszeit vom Job, Zeit zum Lernen. Bildungskarenz, Bildungsteilzeit, Fachkräftestipendium, Linz, Juni 2013 (Stand: 27.07.2014)

**BMASK** (2014a): Mehr Geld für die Pflege. Neu ab 1.1.2014: Pflegekarenz und Pflegeteilzeit [http://www.sozialministerium.at/site/Soziales/Pflege\\_und\\_Betreuung/](http://www.sozialministerium.at/site/Soziales/Pflege_und_Betreuung/) (Stand: 27.07.2014)

**Burnout-Network**: Gib Burnout keine Chance <http://www.burnout-network.at/burnout/zahlen-und-fakten/index.html> (Stand: 26.07.2014)

**Land OÖ**: Ergebnisse der Elternbefragung 2005. Hauptergebnisse Oberösterreich, 03/2006 [http://www.landoberoesterreich.gv.at/cps/rde/xbcr/ooe/Stat\\_Hauptergebnisse\\_\\_Elternbefragung\\_ooe\\_Bericht.pdf](http://www.landoberoesterreich.gv.at/cps/rde/xbcr/ooe/Stat_Hauptergebnisse__Elternbefragung_ooe_Bericht.pdf) (Stand: 27.07.2014)

**Österreichisches Institut für Familienforschung** an der Universität Wien: Trend zur Teilzeit, Bestandsaufnahme und Auswirkungen für Beruf und Familie, Working Paper Nr. 81/2014. [http://www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/Working\\_Paper/wp\\_81\\_trend\\_zur\\_teilzeit.pdf](http://www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/Working_Paper/wp_81_trend_zur_teilzeit.pdf) (Stand: 26.07.2014)

**Pro mente akademie**, Wien 2014 <http://www.promenteakademie.at/index.php/lehrgaenge-und-kurzcurricula/sozialpsychiatrie-ig> (Stand: 16.07.2014)

**Pro mente OÖ**: Leitbild, Linz 2012 <https://www.pmooe.at/sitex/index.php/page.3/> (Stand: 16.07.2014)

**Rieder**, Peter: Sabbaticals – Pro und Contra der beruflichen Auszeit, Wien 05/2011 <http://www.arbeitswelten.at/neue-arbeitswelten/sabbaticals/> (Stand: 06.05.2014)

**Sander**, Christel: Resilienz – ein sperriger Begriff macht Karriere, in: Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V., DGP-Informationen, 53. Jahrgang, Heft 62, 09/2012, Düsseldorf 2012 [http://www.dgp.de/images/stories/File/DGP\\_Informationen\\_2012.pdf#page=26](http://www.dgp.de/images/stories/File/DGP_Informationen_2012.pdf#page=26) (Stand: 20.02.2014)

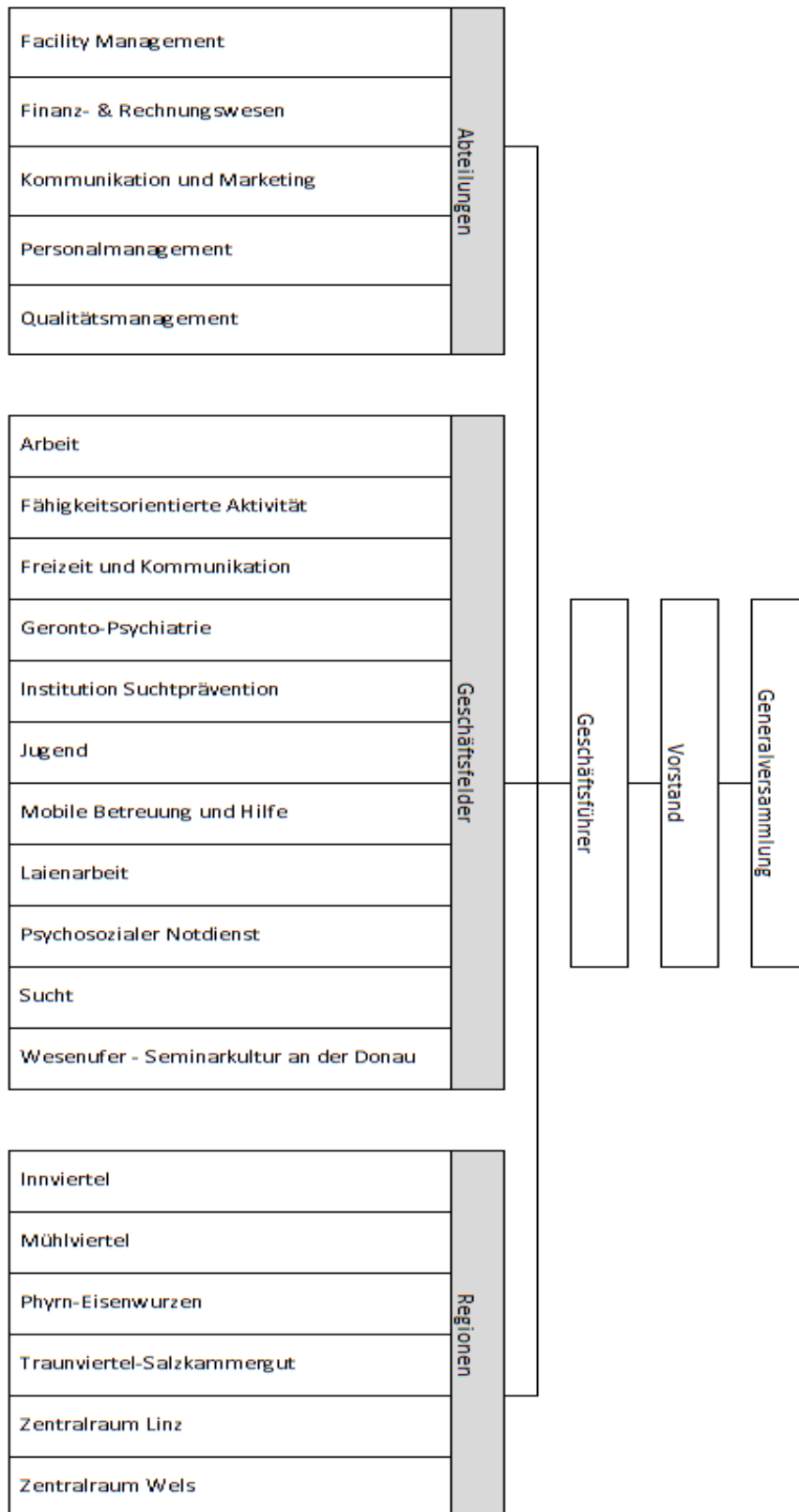
**Scharnhorst**, Julia: Resilienz – neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten, in: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen. Psychologie, Gesellschaft, Politik – 2008. Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, Berlin 2008 <http://gesa-sh.de/documents/BDP-Bericht-2008.pdf#page=52> (Stand: 20.02.2014)

**Statistik Austria**, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, [http://www.statistik.at/web\\_de/services/publikationen/3/index.html?id=3&listid=3&detail=631](http://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/3/index.html?id=3&listid=3&detail=631), [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/soziales/gender-statistik/vereinbarkeit\\_von\\_beruf\\_und\\_familie/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/gender-statistik/vereinbarkeit_von_beruf_und_familie/index.html) (Stand: 31.5.2014)

## Anhang

### Organigramm von pro mente OÖ

Das Organigramm der pro mente OÖ nach Abteilungen, Geschäftsfeldern und Regionen:



## Interviewleitfaden für Mitarbeiter

**Zielgruppe:** MA, die ein Auszeitmodell (BK oder Sabbatical) in Anspruch genommen haben

**Interviewdauer:** ca. 30 Minuten

### Einleitung

- Mich und das Thema der Bachelorarbeit vorstellen
- Ziel und Zweck des Interviews erklären
- für Gesprächsbereitschaft danken und Anonymität zusichern
- Zustimmung zur Tonaufzeichnung einholen

### A. Persönliches

1. Welche **Funktion** üben Sie bei pro mente aus?
2. Wie **lange** sind Sie schon für pro mente tätig?
3. Welche **Auszeitmodelle** haben Sie in dieser Zeit in Anspruch genommen (wann, Dauer, **wie oft**)?
4. Wie sind Sie auf das AZM ... generell aufmerksam geworden? Wie haben Sie sich informiert? *(AMS, AK) eigene Initiative, welche Rolle spielte pro mente dabei?*

### B. Grund/Motive + Nutzen

5. Was waren Ihre **Beweggründe**, sich für das AZM .... zu entscheiden?

*Selbstbestimmung*

*Körperliche u. psychische Belastung im Job (Mobbing); Arbeitsstd./Woche*

*Berufliche Situation vorher (intern pm)*

*Lebensmodell/Einstellung, Stellenwert von Work-Life-Balance*

*familiärer Druck (Kinder, wie viele?)*

*Weiterbildung (auf welchem Ausbildungsniveau wir Auszeit in Anspruch genommen)*

6. **Wofür** haben Sie die Auszeit **genutzt**?
7. Was war Ihnen besonders wichtig?  
*mehr Freizeit, Reisen, Kinderbetreuung, Weiterbildung, Verbesserung der beruflichen Perspektive*

### C. Rückblick, Bewertung aus heutiger Sicht

8. Wie würden Sie rückblickend ihre Auszeit **bewerten**?
9. Wie erleb(t)en Sie als MA die **Reaktion des Vorgesetzten**

10. Wie reagierten Ihrer Kolleg/innen auf Ihre Inanspruchnahme der Auszeit?
11. Wie haben Sie den Arbeitsantritt **nach der Auszeit** empfunden/erlebt?
12. Konnten Sie nach der Auszeit Ihre **vorherige Tätigkeit** weiter ausüben?  
*(in gleicher Einrichtung/Abteilung)*
13. Könnten Sie sich vorstellen diese Auszeit **noch einmal** zu nutzen? Wenn ja/nein, warum?

#### **D. Work-Life-Balance**

14. Ist eine strikte Trennung der beiden Bereiche Familie und Beruf möglich?
  - 14.1. Sind Sie der Meinung, dass sich beide Domänen gegenseitig beeinflussen?

#### **E. Effekte (persönlich/beruflich)**

15. Was hat Ihnen die Auszeit gebracht? Wie hat sie sich (auf Sie) ausgewirkt?  
*(mehr Motivation, MA-Bindung)*
16. Ergaben sich durch Ihre Auszeit Vor- bzw. Nachteile? Wenn ja, welche?
17. Wie schätzen Sie Ihre berufliche Perspektive nach der BK ein?
  - 17.1. Wie sehen Ihre beruflichen Pläne für die kommenden Jahre aus?

#### **F. Handlungsempfehlungen**

18. Halten Sie das **Angebot** an Auszeitmodellen generell für sinnvoll und wichtig?  
*(AZM = notwendig für die Arbeit mit psychisch Beeinträchtigten?)*
19. Welche Verbesserungsvorschläge und Anregungen haben Sie speziell für pro mente?
20. Gibt es sonst noch irgendetwas, das sie mir zu BK/Sabbatical sagen möchten?

#### **Abschluss**

- ✓ Möglichkeit Fragen zu stellen
- ✓ für das Gespräch bedanken
- ✓ Kontaktdaten austauschen
- ✓ Aufnahme prüfen!
- ✓ Rahmenbedingungen dokumentieren
- ✓ Sonstige wichtige Informationen