

Christian Deller

# **Evaluation flexibler Arbeitszeitmodelle am Beispiel einer Unternehmensberatung**

Die motivationalen Auswirkungen  
verschiedener Sabbatical- und  
Teilzeitprogramme aus Teilnehmersicht

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE</b>	<b>4</b>
2.1	DEFINITION 'FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE'	5
2.2	ENTWICKLUNG DER ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG	7
2.2.1	<i>Historische Entwicklung der Arbeitszeiten</i>	7
2.2.2	<i>Angebote in den 70er Jahren</i>	9
2.2.3	<i>Angebote in den 80er Jahren</i>	9
2.2.4	<i>Ao&amp;etwüTinliil&amp;TTJIQer Jahren</i>	10
2.2.5	<i>Aktuelle Trends</i>	11
2.3	GRÜNDE WIR DIE EINFÜHRUNG FLEXIBLER ARBEITSZEITMODELLE	13
2.3.1	<i>Arbeitgebersicht</i>	13
2.3.2	<i>Arbeitnehmersicht</i>	14
	FORMEN FLEXIBLER ARBEITSZEITMODELLE	"F&
2.4.1	<i>Übersicht flexibler Arbeitszeitmodelle</i>	16
2.4.2	<i>Arbeitszeitkonten</i>	19
2.4.2.1	Gleitzeit	20
2.4.2.2	Kurzzeitkonten	21
2.4.2.3	Langzeitkonten	22
2.4.2.3.1	Jahresarbeitszeitkonto	23
2.4.2.3.2	Lebensarbeitszeitkonto	23
2.4.3	<i>Sabbatical</i>	24
2.4.3.1	Historische Hintergründe	25
2.4.3.2	Sabbaticalmodelle	25
2.4.3.2.1	Vertragsmodell	26
2.4.3.2.2	Ansparmodell	26
2.4.3.2.3	Kriseninterventionsmodell	26
2.4.3.3	Bisherige Forschung	27
2.4.3.4	Attraktivität und Verbreitung	28
2.4.4	<i>Teilzeitarbeit</i>	31
2.4.4.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen	31
2.4.4.2	Formen der Teilzeitarbeit.....	32
2.4.4.3	Attraktivität und Verbreitung	33
2.4.4.4	Teilzeit mit Weiterbildungsziel	34
2.4.4.5	Teilzeit in Führungspositionen	35
2.4.4.6	Ausgewählte Forschungsergebnisse	36
2.5	UNTERSUCHTE FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE	37

## Inhaltsverzeichnis

2.5.1	<i>Great Place to Work Initiative</i>	38
2.5.2	<i>Ansparmodell</i>	39
2.5.3	<i>Sabbatical</i>	40
2.5.4	<i>Flexibles Teilzeitmodell</i>	41
2.5.5	<i>Teilzeit mit Weiterbildungsziel</i>	42
2.6	ZWISCHENFAZIT	43
<b>if</b>	<b>AUSWIRKUNGEN AUF DIE MITARBEITER</b>	<b>44</b>
3.1	ARBEITSMOTIVATION	44
3.1.1	<i>Grundlagen der Motivation</i>	44
3.1.1.1	Inhaltliche Komponente der Motivation	45
3.1.1.2	Prozessuale Komponente der Motivation	48
3.1.2	<i>Handlungsphasenmodell</i>	49
3.1.3	<i>Arbeitsmotivation und ihre Auswirkungen</i>	51
3.1.4	<i>Einfluss flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Arbeitsmotivation</i>	52
3.2	ARBEITZUFRIEDENHEIT	54
3.2.1	<i>Grundlagen</i>	54
3.2.2	<i>Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg</i>	56
3.2.3	<i>Anspruchsregulationsmodell von Bruggemann</i>	58
3.2.4	<i>Arbeitszufriedenheit und ihre Auswirkungen</i>	60
3.2.5	<i>Einfluss flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Arbeitszufriedenheit</i>	61
3.3	COMMITMENT	63
3.3.1	<i>Grundlagen</i>	63
3.3.2	<i>Equity-Theorie</i>	66
3.3.3	<i>Commitment und seine Auswirkungen</i>	68
3.3.4	<i>Einfluss flexibler Arbeitszeitmodelle auf das Commitment</i>	69
<b>4</b>	<b>FRAGESTELLUNGEN DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>DARSTELLUNG DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>77</b>
5.1	HINTERGRÜNDE DER UNTERSUCHUNG	77
5.2	BESCHREIBUNG DES UNTERNEHMENS	78
5.3	ZIELE UND METHODISCHES VORGEHEN	80
5.3.1	<i>Aufbau der Untersuchung</i>	81
5.3.2	<i>Auswahl des geeigneten Untersuchungsinstruments</i>	82
5.3.3	<i>Konstruktion der Interviewleitfäden</i>	84

## Inhaltsverzeichnis

5.3.4	<i>Stichprobenbeschreibung</i>	86
5.3.4.1	Ansparmodell	88
5.3.4.2	Sabbatical	89
5.3.4.3	Teilzeitprogramme	89
5.3.5	<i>Durchführung der Interviews</i>	90
5.3.6	<i>Auswertung</i>	91
<b>6</b>	<b>DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE</b>	<b>93</b>
6.1	HINWEISE ZUR ERGEBNISDARSTELLUNG	93
6.2	ANSPARMODELL	95
6.2.1	<i>Entscheidung</i>	96
6.2.1.1	Gründe für das Angebot	96
6.2.1.2	Chancen durch die Teilnahme	99
6.2.1.3	Risiken durch die Teilnahme	101
6.2.1.4	Reaktionen im sozialen Umfeld auf den Entschluss zur Teilnahme	103
6.2.1.5	Bewertung der internen Kommunikation	106
6.2.1.6	Zusammenfassendes Fazit	107
6.2.2	<i>Ausgangssituation &amp; Gestaltung der Auszeit</i>	108
6.2.2.1	Allgemeinzustand	109
6.2.2.2	Pläne zur Verwendung der hinzugewonnenen Freizeit	111
6.2.2.3	Ziele in der hinzugewonnenen Freizeit	111
6.2.2.4	Realisierungsgrad der Pläne und Umgang mit Nichtrealisierung	112
6.2.2.5	Zufriedenheit mit der tatsächlichen Ausgestaltung der Auszeit	114
6.2.2.6	Zusammenfassendes Fazit	115
6.2.3	<i>Auswirkungen durch die Teilnahme</i>	115
6.2.3.1	Persönliche und berufliche Effekte	115
6.2.3.2	Wiederaufnahme nach der Auszeit und Probleme bei der Projektvermittlung	116
6.2.3.3	Befürchtung von Nachteilen für die Karriere	117
6.2.3.4	Zusammenfassendes Fazit	119
6.2.4	<i>Gesamtfazit aus Teilnehmersicht</i>	119
6.2.4.1	Gesamtzufriedenheit	120
6.2.4.2	Attraktivitätsmerkmal für Bewerber	122
6.2.4.3	Möglichkeiten außerhalb einer Unternehmensberatung	123
6.2.4.4	Empfehlung an Kollegen	125
6.2.4.5	Zukünftige Gestaltung	126
6.2.4.6	Wunschmodell	128
6.2.4.7	Zusammenfassendes Fazit	129
6.3	SABBATICAL	129
6.3.1	<i>Entscheidung</i>	130
6.3.1.1	Gründe für das Angebot	131
6.3.1.2	Chancen durch die Teilnahme	133

## Inhaltsverzeichnis

6.3.1.3	Risiken durch die Teilnahme	136
6.3.1.4	Reaktionen im sozialen Umfeld auf den Entschluss zur Teilnahme	137
6.3.1.5	Zusammenfassendes Fazit	140
<b>6.3.2</b>	<b><i>Ausgangssituation und Gestaltung der Auszeit</i></b>	<b>141</b>
6.3.2.1	Allgemeinzustand	142
6.3.2.2	Pläne zur Verwendung der hinzugewonnenen Freizeit	144
6.3.2.3	Ziele in der hinzugewonnenen Freizeit	145
6.3.2.4	Realisierungsgrad der Pläne und Umgang mit Nichtrealisierung	146
6.3.2.5	Prüfung anderer Angebote	148
6.3.2.6	Erwerb neuer Kompetenzen	150
6.3.2.7	Zufriedenheit mit der tatsächlichen Ausgestaltung der Auszeit	150
6.3.2.8	Zusammenfassendes Fazit	151
<b>6.3.3</b>	<b><i>Beziehung zum Arbeitgeber</i></b>	<b>152</b>
6.3.3.1	Informationsquellen und deren Nutzung während der Auszeit	153
6.3.3.2	Ansehen des Programms bei Kollegen	154
6.3.3.3	Zusammenfassendes Fazit	156
<b>6.3.4</b>	<b><i>Auswirkungen durch die Teilnahme</i></b>	<b>156</b>
6.3.4.1	Persönliche und berufliche Effekte	156
6.3.4.2	Projektvermittlung nach der Rückkehr	159
6.3.4.3	Wiederaufnahme nach der Auszeit	162
6.3.4.4	Befürchtung von Nachteilen für die Karriere	165
6.3.4.5	Zusammenfassendes Fazit	166
<b>6.3.5</b>	<b><i>Gesamtfazit aus Teilnehmersicht</i></b>	<b>167</b>
6.3.5.1	Gesamtzufriedenheit	167
6.3.5.2	Attraktivitätsmerkmal für Bewerber und als mögliches Incentive	169
6.3.5.3	Möglichkeiten außerhalb einer Unternehmensberatung	172
6.3.5.4	Empfehlung an Kollegen	175
6.3.5.5	Zukünftige Gestaltung	176
6.3.5.6	Wunschmodell	178
6.3.5.7	Zusammenfassendes Fazit	179
<b>6.4</b>	<b>TEILZEITMODELLE</b>	<b>180</b>
<b>6.4.1</b>	<b><i>Flexibles Teilzeitmodell</i></b>	<b>182</b>
<b>6.4.2</b>	<b><i>PhD-Programm</i></b>	<b>182</b>
<b>6.4.3</b>	<b><i>Entscheidung</i></b>	<b>182</b>
6.4.3.1	Gründe für das Angebot	183
6.4.3.2	Chancen durch die Teilnahme	185
6.4.3.3	Risiken durch die Teilnahme	187
6.4.3.4	Reaktionen im sozialen Umfeld auf den Entschluss zur Teilnahme	189
6.4.3.5	Barrieren von Unternehmensseite	191
6.4.3.6	Bewertung der internen Kommunikation	193
6.4.3.7	Zusammenfassendes Fazit	195

## Inhaltsverzeichnis

<b>6.4.4</b>	<b><i>Ausgangssituation und Gestaltung der Auszeit</i></b>	<b>196</b>
6.4.4.1	Allgemeinzustand	196
6.4.4.2	Abstimmung der freien Tage	199
6.4.4.3	Pläne zur Verwendung der hinzugewonnenen Freizeit	200
6.4.4.4	Ziele in der hinzugewonnenen Freizeit	201
6.4.4.5	Realisierungsgrad der Pläne und Umgang mit Nichtrealisierung	202
6.4.4.6	Zufriedenheit mit der tatsächlichen Ausgestaltung der Auszeit	202
6.4.4.7	Zusammenfassendes Fazit	205
<b>6.4.5</b>	<b><i>Auswirkungen durch die Teilnahme</i></b>	<b>205</b>
6.4.5.1	Persönliche und berufliche Effekte	206
6.4.5.2	Veränderungen der Arbeitsweise und Arbeitsmenge	207
6.4.5.3	Probleme bei der Projektvermittlung	208
6.4.5.4	Befürchtung von Nachteilen für die Karriere	212
6.4.5.5	Zusammenfassendes Fazit	214
<b>6.4.6</b>	<b><i>Gesamtfazit</i></b>	<b>215</b>
6.4.6.1	Gesamtzufriedenheit	215
6.4.6.2	Attraktivitätsmerkmal für Bewerber	217
6.4.6.3	Empfehlung an Kollegen	218
6.4.6.4	Zukünftige Gestaltung	219
6.4.6.5	Wunschmodell	223
6.4.6.6	Zusammenfassendes Fazit	224
<b>6.5</b>	<b>ZWISCHENFAZIT ZU DEN MOTIVATIONSPROZESSEN</b>	<b>225</b>
<b>6.6</b>	<b>ERGEBNISSE ZUR ENTWICKLUNG DER ZIELFAKTOREN</b>	<b>234</b>
6.6.1	<i>Ansparmodell</i>	235
6.6.2	<i>Sabbatical</i>	238
6.6.3	<i>Flexibles Teilzeitmodell</i>	241
6.6.4	<i>PhD-Programm</i>	243
6.6.5	<i>Zusammenfassendes Fazit</i>	246
<b>7</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>255</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>266</b>
<b>ANHANG A: INTERVIEWLEITFÄDEN</b>		<b>I</b>
<b>ANHANG B: ERGEBNISÜBERSICHT MOTIVATIONSPROZESS</b>		<b>IX</b>
<b>ANHANG C: KURZVERSION DES MODI UND SEINE ERGEBNISSE</b>		<b>XI</b>