

Dulgeridis, Marcel; Dewaldt, Elisabeth

Working Paper

Work-Life-Blending: Chancen, Herausforderungen und Strategien für eine harmonische Verzahnung von Beruf und Privatleben

IU Discussion Papers - Human Resources, No. 1 (Oktober 2024)

Provided in Cooperation with:

IU International University of Applied Sciences

Suggested Citation: Dulgeridis, Marcel; Dewaldt, Elisabeth (2024) : Work-Life-Blending: Chancen, Herausforderungen und Strategien für eine harmonische Verzahnung von Beruf und Privatleben, IU Discussion Papers - Human Resources, No. 1 (Oktober 2024), IU Internationale Hochschule, Erfurt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/305263>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Work-Life-Blending: Chancen, Herausforderungen
und Strategien für eine harmonische Verzahnung von
Beruf und Privatleben

MARCEL DULGERIDIS

ELISABETH DEWALDT

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Marcel Dulgeridis

Dr. Elisabeth Dewaldt

ORCID-ID: 0009-0009-4248-3067 (Open Researcher und Contributor ID)

IU Internationale Hochschule - Campus Regensburg

Johanna-Kinkel-Straße 3+4

93049 Regensburg

Telefon: +49-1751117865

Email: marcel.dulgeridis@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 4, No. 1 (OKT 2024)

ISSN-Nummer: 2750-0721

Website: <https://www.iu.de/forschung/publikationen/>

WORK-LIFE-BLENDING: CHANCEN, HERAUSFORDERUNGEN UND STRATEGIEN FÜR EINE HARMONISCHE VERZÄHNUNG VON BERUF UND PRIVATLEBEN

Marcel Dulgeridis

Elisabeth Dewaldt

ABSTRACT:

This paper examines the evolution from traditional Work-Life Balance to the modern concept of Work-Life Blending. While Work-Life Balance aims for a clear separation between professional and personal life, Work-Life Blending integrates these spheres, reflecting the realities of a digitalized world where boundaries are increasingly fluid. The paper assesses the theoretical foundations of Work-Life Blending, including Boundary Theory, Role Theory, Technostress Model, and Work-Family Enrichment Theory. It critically evaluates the benefits of Work-Life Blending, such as increased flexibility, autonomy, and improved work satisfaction for employees, alongside challenges like the risk of burnout, technostress, and the need for new leadership strategies. Case studies from companies like Google, SAP, and Dell demonstrate the implementation of Work-Life Blending practices. The paper also provides recommendations for employers, employees, and policymakers to optimize the adoption of Work-Life Blending. It emphasizes the importance of technological innovation, cultural adaptation, and supportive infrastructure. Finally, the paper projects that Work-Life Blending will remain a critical element of the modern workplace, requiring ongoing research, interdisciplinary collaboration, and flexible adaptation strategies to maximize its benefits and address its challenges.

KEYWORDS:

Boundary Theory, Case Studies, Corporate and Leadership Strategies, Digital Transformation, Employee Well-Being, Flexible Work Models, Future Workplace Trends, Job Satisfaction, Role Theory, Technostress, Work-Life Balance, Work-Life Blending.

AUTOR:INNEN



Prof. Dr. Marcel Dulgeridis ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Standort Regensburg. Mit umfangreicher akademischer Erfahrung und Expertise in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen widmet er sich mit großem Engagement der Lehre und Forschung. Zusätzlich ist Marcel Senior Manager bei PwC in München und begleitet insbesondere Versicherungsunternehmen auf dem Weg zur Finanzfunktion der Zukunft.



Dr. Elisabeth Dewaldt ist Referentin in der Internen Revision der Allianz SE und freiberufliche Dozentin für das Fach „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Institutionenlehre“ an der DIPLOMA Hochschule. Neben ihrer Revisionstätigkeit hat sie sich wissenschaftlich intensiv mit der Personalgewinnung mittels sozialer Medien sowie beruflicher und privater Netzwerke in Deutschland und den USA beschäftigt. Dabei hat sie Optimierungsmöglichkeiten entdeckt und Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickelt.

Work-Life Balance als idealer Zustand: Vergangenheit oder Illusion?

Das Konzept der Work-Life-Balance ist seit mehr als zwei Jahrzehnten ein fester Bestandteil der Diskussion um die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen. Ursprünglich entwickelt, um berufstätigen Frauen die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu erleichtern, wurde der Begriff bald auch auf Männer ausgeweitet (Breyer-Mayländer, 2018, S. 160). Work-Life-Balance wird oft als ein Zustand definiert, bei dem berufliche und private Anforderungen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, sodass weder das eine noch das andere vernachlässigt wird. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert Work-Life-Balance als ein flexibel an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasstes Ineinandergreifen von Arbeits- und Privatleben (BMFSFJ, 2005, S. 4). Tätigkeiten außerhalb der Arbeitstätigkeit, wie pflegerische Aufgaben, fließen in das Privatleben ein, wobei Veder zwischen Erwerbstätigkeit und Privatleben unterscheidet (2020, S. 329) und so einen Fokus auf den Unterschied zwischen Entlohnung und der gesellschaftlichen Anerkennung der Tätigkeit legt. Ziel ist es, ein Gleichgewicht zu schaffen, das den Anforderungen beider Lebensbereiche gerecht wird und gleichzeitig den individuellen Bedürfnissen entspricht.

Vom Balanceakt zur Verschmelzung: Die Evolution des Work-Life-Blending

In den letzten Jahren hat sich das Konzept des Work-Life-Blending als eine moderne Alternative zur traditionellen Work-Life-Balance entwickelt. Während Work-Life-Balance eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben anstrebt, verschwimmen beim Work-Life-Blending die Grenzen zwischen diesen Bereichen zunehmend. Dies spiegelt die Realität einer digitalisierten und globalisierten Welt wider, in der berufliche und private Aufgaben immer stärker ineinander übergehen (Breyer-Mayländer, 2018, S. 160-161). Unternehmen bieten inzwischen eine Vielzahl von flexiblen Arbeitszeitmodellen, feste Telearbeitsplätze im Homeoffice und weitere unterstützende Maßnahmen an, um diese Integration zu erleichtern (BMFSFJ, 2005, S. 4). Technologische Entwicklungen und damit einhergehende Veränderungen der Kommunikationsmöglichkeiten haben dazu geführt, dass agile Arbeits- und Organisationsformen entstanden sind (Kauffeld & Maier, 2020, S. 255). Im Work-Life-Blending wird der Fokus auf eine nahtlose Integration von Arbeit und Privatleben gelegt, um eine individuelle und flexible Lebensgestaltung zu ermöglichen, die den persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen der Beschäftigten entspricht. Das Work-Life-Blending ist geprägt von der Erwartung höherer Produktivität, schnellerem Arbeiten und der Ambivalenz aus Aufmerksamkeitsphase und Unterbrechungen, die bei Arbeitnehmenden Stressempfinden auslösen können (Kauffeld & Maier, 2020, S. 256). Dieses Stressempfinden wird verstärkt durch die Überforderung beim Umgang mit modernen Technologien. Der sogenannte Technostress und das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit Privatleben führen dazu, dass den Betroffenen kein adäquater Umgang mit den Verpflichtungen beider Lebensbereiche gelingt, was in mentaler Erschöpfung bzw. allgemein in der „Ära der großen Erschöpfung“ mündet (Gimpel et al., 2018, S. 4). Auch die Bindung an den Arbeitgebenden leidet unter diesem Stressempfinden (Gimpel et al., 2018, S. 3).

Theoretische Fundamente des Work-Life-Blending: Modelle und Konzepte im Wandel

Zur Erklärung von Work-Life-Blending eignen sich verschiedene theoretische Modelle, die jeweils unterschiedliche psychologische Aspekte dieses Konzepts beleuchten:

Die **Role Theory** analysiert die verschiedenen Rollen, die Individuen in ihrem Leben einnehmen, und wie sie diese miteinander in Einklang bringen. Jedes einzelne Rollenbild umfasst Rechte, Pflichten, Erwartungen, Normen und Verhaltensweisen, die eine Person erfüllen muss und Menschen handeln gemäß Michalos auf vorhersehbare Weise (2014, S. 5591). Im Work-Life-Blending verschmelzen die Aufgaben als Arbeitnehmende, Elternteil, Partner und Freund zunehmend, wodurch eine dynamische Anpassung und Priorisierung der Erfüllung der sozialen Erwartungen erforderlich wird. Mehrfachrollen durch Überschneidung verschiedener Funktionen können Überlastung, Konflikte, Schuldgefühle, Angst und andere Gefahren auslösen, die zu einer beeinträchtigten Lebensqualität führen (Michalos, 2014, S. 5591). Ein Rollenkonflikt tritt auf, wenn die Anforderungen aus zwei oder mehr Rollenbildern sich so überschneiden, dass eine angemessene Ausführung einer Aufgabe die adäquate Ausführung der anderen gefährdet, entweder, wenn die Anforderungen oder Belastungen aus dem Familienbereich die Fähigkeit beeinträchtigen, die Arbeitsaufgaben angemessen zu erfüllen oder wenn, im umgekehrten Falle, die Anforderungen oder Belastungen aus der Arbeit die Fähigkeit beeinträchtigen, die Aufgaben und Verpflichtungen in der Familie angemessen zu erfüllen (Michalos, 2014, S. 5592).

Die **Boundary Theory** untersucht, wie Individuen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben aktiv ziehen und managen können, um eine gewünschte Balance zu erreichen. Das Ziehen der Grenze, das sogenannte Work-Life Boundary Crafting (WNBC) selbst konzentriert sich auf das proaktive Gestalten dieser Grenze und nicht auf die Gestaltung der Merkmale eines der einzelnen Bereiche (Brogle et al., 2024). Im Kontext von Work-Life-Blending sind die Grenzen zwischen beiden Lebensbereichen fließender, was flexible und durchlässige Grenzen erfordert, die von den Arbeitnehmenden selbst individuell festgelegt werden. Diese Flexibilität ermöglicht es den Beschäftigten, berufliche und private Aufgaben je nach Bedarf im jeweils anderen Lebensbereich zu integrieren und somit eine individuell passende Balance zu finden.

Die **Work-Family Enrichment Theory** untersucht, wie positive Erfahrungen und Ressourcen in einem Lebensbereich positive Effekte auf einen anderen haben können. Work-Family Enrichment führt gemäß Greenhaus und Powell dazu, dass Arbeits- und Familienerfahrungen das allgemeine Wohlbefinden verbessern oder den Verfall des Wohlbefindens verringern, statt dass sich beide Lebensbereiche gegenseitig bereichern (2006, S. 73). Die Teilnahme an sowohl Arbeits- als auch Familienrollen kann durch Aufteilung der Prioritäten Personen vor Belastungen in einer dieser Rollen schützen (Greenhaus & Powell, 2006, S. 73). Erfahrungen aus dem Arbeits- oder Familienbereich können additive Effekte auf das gesamthafte Wohlbefinden haben. Personen, die sowohl in Arbeits- als auch in Familienrollen aktiv sind und damit zufrieden sind, können dadurch ein größeres Wohlbefinden erleben als diejenigen, die nur in einer dieser Rollen aktiv sind oder mit einer oder mehrerer ihrer Rollen unzufrieden sind (Greenhaus & Powell, 2006, S. 73). Erfahrungen in einer Rolle können durch Transfer positive Erlebnisse und Ergebnisse in der anderen Rolle hervorbringen und zu einer Persönlichkeitsverbesserung der Einzelpersonen

führen, wenn diese durch die verschiedenen Rollen mit unterschiedlichen Ansichten konfrontiert werden und lernen, damit umzugehen (Greenhaus & Powell, 2006, S. 73).

Im Kontext von Work-Life-Blending kann eine erfolgreiche Integration von Arbeit und Privatleben in einem höheren Wohlbefinden und einer höheren Lebenszufriedenheit resultieren, da die positiven Aspekte beider Bereiche gemäß der Work-Family Enrichment Theory sich gegenseitig verstärken.

Die **Job Demands-Resources Theory** (JD-R) erklärt, wie Arbeitsanforderungen und Ressourcen einzigartige und multiplikative Effekte auf Arbeitsstress und Motivation haben (Bakker & Demerouti, 2014, S. 2). Selbstbestimmung während der Arbeit gilt als Ressource und trägt somit dazu bei, dass Arbeitnehmende die Arbeitsanforderungen erfüllen bzw. die Arbeitsbelastung bewältigen können (Hartner-Tiefenthaler et al., 2023, S. 22). Die Förderung der Autonomie als wichtige Ressource durch flexible Arbeitszeitmodelle kann sich positiv auswirken, während ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und verfügbaren Arbeitsressourcen zu verschiedenen körperlichen und psychischen Belastungen führen kann (Hartner-Tiefenthaler et al., 2023, S. 22).

Das **Technostress Model** beleuchtet die Belastungen und Stressfaktoren, die durch den Einsatz von Informationstechnologie entstehen können. Das Technostress Model konzeptualisiert Stress als einen Prozess, der die Existenz von internen und externen Anforderungen (z. B. Zeitdruck, soziale Konflikte) umfasst, die die Person unbewusst in die Kategorien positiv, irrelevant oder stressig einordnet und durch die sich die Person ggf. bedroht fühlt, also einem Stressor ausgesetzt ist (Berger et al., 2023). Im Rahmen des Work-Life-Blending kann die ständige Erreichbarkeit und die Vermischung von Arbeit und Privatleben zu technologischem Stress führen.

Die Transformation: Von Work-Life-Balance zum integrativen Work-Life-Blending

In einer zunehmend digitalisierten und globalisierten Arbeitswelt wird das Konzept der Work-Life-Balance zunehmend durch das flexiblere und integrativere Modell des Work-Life-Blendings ersetzt. Work-Life-Blending ist ein modernes Konzept der Arbeitsorganisation, das darauf abzielt, die Trennung zwischen beruflichen und privaten Aktivitäten aufzuheben und eine harmonische Integration beider Bereiche zu ermöglichen, sodass berufliche und private Aufgaben nahtlos ineinander übergehen können. Mit einer Verschmelzung beider Lebensbereiche sind jedoch nicht nur Chancen, sondern auch Risiken verbunden. Bei Work-Life-Blending geht es darum, dass Menschen ihre Arbeit nicht als isolierten Bereich betrachten, der strikt von ihrem Privatleben getrennt ist. Stattdessen wird die Arbeit in den Alltag integriert, wodurch eine höhere Flexibilität, jedoch auch ggf. eine erhöhte Belastung erreicht wird. Dies kann beispielsweise durch Homeoffice, flexible Arbeitszeiten oder die Nutzung digitaler Technologien zur orts- und zeitunabhängigen Kommunikation und Zusammenarbeit geschehen. Ziel ist es, eine individuell passende Lösung zu finden, die den Bedürfnissen und Präferenzen des Einzelnen entspricht. Obwohl Work-Life-Blending eine höhere Flexibilität ermöglicht, birgt es auch das Risiko der Entgrenzung, was zu erhöhtem Stress und einer Vermischung von beruflichen und privaten Verpflichtungen führen kann. Eine klare Kommunikation der Erwartungen und die Etablierung von Grenzen sind daher entscheidend, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Breyer-Mayländer (2018, S. 160) betont, dass flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, trotz der Gefahr der Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben nach wie vor sehr

gefragt sind. Arbeitnehmende, die bereit sind, auch in ihrer Freizeit berufliche Probleme zu lösen, erwarten im Gegenzug, dass sie während der Arbeitszeit auch privaten Verpflichtungen nachgehen können (Breyer-Mayländer, 2018, S. 161). Diese Erwartung spiegelt den Wunsch nach einer Verschmelzung von Arbeit und Privatleben wider, bei der beide Lebensbereiche in einer Weise integriert werden, die den individuellen Bedürfnissen entspricht. Es besteht jedoch das Risiko von Rollenkonflikten, die dazu führen, dass die Erfüllung der Verpflichtungen des jeweils anderen Lebensbereichs negativ beeinflusst wird (Michalos, 2014, S. 5592).

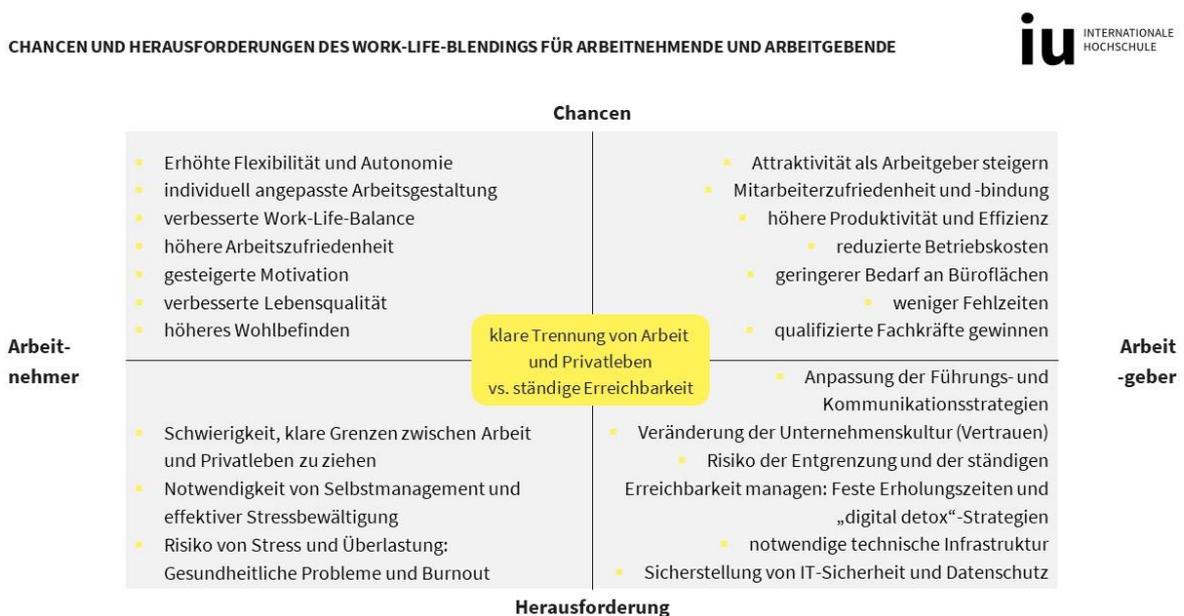
Jedoch gibt es auch Herausforderungen. Breyer-Mayländer (2018, S. 161) hebt hervor, dass die Gewichtung zwischen Arbeit und Privatleben individuell ist und stark von den persönlichen Präferenzen und Lebensumständen abhängt. Während einige Arbeitnehmende die ständige Erreichbarkeit und die Vermischung von Arbeit und Privatleben schätzen, kann dies für andere zu einer zusätzlichen Belastung führen. Ein Urteil des Landesarbeitsgerichts Rheinland-Pfalz bestätigte, dass Arbeitgebende das Recht haben, die private Nutzung von Smartphones während der Arbeitszeit zu verbieten, was die Grenzen der Integration von Arbeit und Privatleben aufzeigt (Breyer-Mayländer, 2018, S. 162).

Insgesamt zeigt sich, dass Work-Life-Blending als Antwort auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung gewinnt. Zukünftige Forschung und praktische Ansätze sollten sich darauf konzentrieren, wie diese Integration erfolgreich gestaltet werden kann, um sowohl die berufliche Effizienz als auch das persönliche Wohlbefinden zu fördern.

Work-Life-Blending: Potenziale nutzen, Risiken meistern

Das nachfolgende Venn-Diagramm stellt die Chancen und Herausforderungen des Work-Life-Blendings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende graphisch dar und verdeutlicht, dass Aspekte wie eine klare Trennung zwischen der Arbeit und dem Privatleben oder die ständige Erreichbarkeit als Chance und Herausforderung aufgefasst werden können.

Abb. 1 Chancen und Herausforderungen des Work-Life-Blendings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende



Quelle: eigene Darstellung

CHANCEN FÜR ARBEITNEHMENDE

Work-Life-Blending bietet erhebliche Vorteile, insbesondere in Bezug auf Flexibilität und Autonomie. Es ermöglicht eine individuell angepasste Arbeitsgestaltung, die es den Beschäftigten erlaubt, ihre beruflichen Aufgaben mit persönlichen Bedürfnissen zu vereinen. Dies kann zu einer verbesserten Work-Life-Balance, höherer Arbeitszufriedenheit und gesteigerter Motivation führen. Dadurch ergeben sich Studien zufolge eine verbesserte Lebensqualität und ein höheres Wohlbefinden (Ahdianita & Setyaningrum, 2024, S. 1887).

CHANCEN FÜR ARBEITGEBENDE

Unternehmen, die Work-Life-Blending unterstützen, können ihre Attraktivität als Arbeitgebende steigern. Flexible Arbeitsmodelle und die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben besser zu integrieren, sind wichtige Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Diese Unternehmen profitieren häufig von höherer Produktivität und Effizienz sowie von reduzierten Betriebskosten, etwa durch geringeren Bedarf an Büroflächen und weniger Fehlzeiten. Eine flexible Arbeitsorganisation kann auch dazu beitragen, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden, was angesichts des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels von großer Bedeutung ist (IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft, 2021). So wäre es auch möglich, Arbeitskräfte zu rekrutieren, die an räumlich entfernten Standorten ansässig sind und denen ein Pendeln zu einem weit entfernten Arbeitsort nicht möglich wäre.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR ARBEITNEHMENDE

Trotz der Vorteile birgt Work-Life-Blending auch Herausforderungen. Eine der größten Schwierigkeiten dieses Konzepts ist die klare Trennung von Arbeit und Privatleben. Die ständige Erreichbarkeit und die Vermischung beider Bereiche können zu Stress und Überlastung führen. Es besteht das Risiko, dass Arbeitnehmende sich selbst, z. B. durch die ständige Erreichbarkeit, den Verzicht auf Pausen und die Vermischung von Arbeit und Privatleben und der damit einhergehenden erhöhten psychischen Belastung überfordern, was langfristig zu gesundheitlichen Problemen und Burnout führen kann, insbesondere, wenn klare Grenzen zwischen beiden Lebensbereichen fehlen (Ahrendt & Mascherini, 2020, S. 6).

HERAUSFORDERUNGEN FÜR ARBEITGEBENDE

Während Work-Life-Blending zahlreiche Vorteile für Arbeitnehmende bietet, stehen auch die Unternehmen vor der Herausforderung, diese neue Arbeitsform erfolgreich zu implementieren, um von den potenziellen Vorteilen zu profitieren. Für Unternehmen erfordert Work-Life-Blending eine Anpassung der Führungs- und Kommunikationsstrategien, sodass Arbeitnehmende auch trotz flexibler Arbeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben Wertschätzung wahrnehmen (Lott, 2020, S. 4). Führungskräfte müssen lernen, ihre Mitarbeitenden effektiv zu führen und zu motivieren, auch wenn diese flexibel und ortsunabhängig arbeiten (Lott, 2020, S. 4), sodass den Arbeitnehmenden keine beruflichen Nachteile entstehen. Eine Veränderung der Unternehmenskultur ist notwendig, um eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit zu schaffen, in der flexible Arbeitsmodelle akzeptiert und unterstützt werden. Um den Herausforderungen der ständigen Erreichbarkeit zu begegnen, könnten Unternehmen feste Erholungszeiten oder „digital detox“-Strategien einführen, die Mitarbeitende darin unterstützen, klare

Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen. Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie die notwendige technische Infrastruktur bereitstellen und gleichzeitig den Datenschutz und die IT-Sicherheit gewährleisten (McRae & Aykens, 2022). Die Herausforderungen für Führungskräfte bestehen darin, die Unternehmensstrategie in Bezug auf hybrides Arbeiten umzusetzen und gleichzeitig ein Gefühl von Sinn, Flexibilität und Karrierechancen zu bieten.

Erfolgsmodelle im Work-Life-Blending: Fallstudien und bewährte Praktiken

FALLSTUDIE 1: GOOGLE

Google, ein weltweit führendes Technologieunternehmen, ist bekannt für seine innovativen Ansätze zur Arbeitsplatzgestaltung und Mitarbeiterzufriedenheit. Das Unternehmen legt großen Wert auf eine Kultur der Flexibilität und Autonomie, um die Kreativität und Produktivität seiner Mitarbeitenden zu fördern. Besonders problematisch ist das Konzept der Work-Life-Balance in der Startup-Kultur, wo ein fast obsessiver Fokus auf längeres, schnelleres und härteres Arbeiten liegt (Tinworth, 2014). Google experimentiert ständig und innoviert, um den besten Weg zu finden, Mitarbeitende zufrieden zu stellen und sie effektiv arbeiten zu lassen (Tran, 2017, S. 2; Ebener, 2022).

Von der „Framingham Heart Study“ mit über 5.000 Teilnehmenden zur Untersuchung von Herzerkrankungen, den Einfluss sozialer Kontakte auf Gewichtsveränderungen, genetischer Veranlagung und Zufriedenheit inspiriert, hat Google unter der Leitung von Brian Welle und Jennifer Kurkoski eine Langzeitstudie gestartet, um die Zukunft der Arbeit zu untersuchen (Bock, 2014; Tinworth, 2014). Eine zufällig ausgewählte Stichprobe von über 4.000 Google-Mitarbeitenden nimmt jedes Jahr an zwei umfassenden Umfragen teil, die zum einen nach unveränderlichen Merkmalen wie der Persönlichkeit und zum anderen nach Eigenschaften, die sich ändern, wie Einstellungen zur Unternehmenskultur, zu Arbeitsprojekten und zu kollegialem Umgang fragen, und wie sich Google in das Beziehungsgeflecht einfügt (Bock, 2014).

Der Name der Google DNA-Studie (gDNA) lehnt sich an die genetische DNA an und symbolisiert die Idee, die Zusammensetzung der Arbeitserfahrungen und Arbeitskulturen bei Google über einen langen Zeitraum zu untersuchen. Google erhofft sich, Erkenntnisse auf die Arbeitszufriedenheit zu gewinnen, und hat bisher festgestellt, dass für die meisten Menschen Arbeit und Leben untrennbar sind, durch Technologie eine Erreichbarkeit rund um die Uhr ermöglicht wird und Freundschaften sowie persönliche Verbindungen immer ein Teil der Arbeit sind (Bock, 2014). In der ersten Durchführung der Untersuchung zur Bestimmung der gDNA hat sich herausgestellt, dass nur 31 % der Teilnehmenden Arbeit und Leben voneinander trennen können, indem sie eine psychologische Trennlinie zwischen beiden Bereichen ziehen, sodass sie z. B. auch nicht durch ein höheres Arbeitspensum oder zunehmende Kommunikation in ihrem Privatleben beeinflusst werden (Bock, 2014). Die anderen 69 % der Teilnehmenden können auch in ihrer Freizeit nicht abschalten und versuchen den Überblick über Veränderungen der Arbeitsmenge noch nach Feierabend zu behalten, da ihnen eine Trennung beider Lebensbereiche offensichtlich nicht gelingt (Bock, 2014). In der Google-Hauptgeschäftsstelle in Europa in Dublin wurde aufgrund dieser Ergebnisse ein Feldtest gestartet, dass die Mitarbeitenden ihre Geräte beim Verlassen der Arbeit abgeben sollten und das Ergebnis war, dass der von den Mitarbeitenden wahrgenommene Stress abnahm (Bock,

2014). Die von Google implementierten Strategien zur Förderung von Work-Life-Blending lassen sich gut im Rahmen der Boundary Theory verstehen, die betont, wie Menschen aktiv Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben ziehen und managen. Die Ergebnisse der gDNA-Studie zeigen jedoch, dass dieses eigenständige Grenzen setzen für viele Mitarbeitende eine Herausforderung bleibt.

Implementierte Work-Life-Blending-Strategien

Bei Google bewerben sich jährlich 2,5 Millionen Menschen um eine Arbeitsstelle, und das Fortune Magazine und das Great Place to Work Institute haben Google bereits mehrfach als besten Arbeitgebenden ausgezeichnet, was verdeutlicht, dass Google zu den weltweit begehrtesten Arbeitgebenden gehört (Dämon, 2015). Die Mitarbeitenden bezeichnen Google als „dynamisch, offen für Vorschläge und Initiative und loben die flachen Hierarchien“ (Dämon, 2015). Google bietet flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, um den Mitarbeitenden eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen. Das Interieur des Google-Hauptsitzes in Mountain View oder seiner Niederlassungen in London und Stockholm sind in hellen Farben gehalten, vermitteln Offenheit, bieten Spielzeug und Technologieartikel, die zusammen mit Restaurants, die internationale Küche anbieten, nahrhaftes Essen aus verschiedenen Teilen der Welt, um als Treffpunkte, Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen einen Ort des Ideenaustauschs zu bieten (Steiber, 2014, S. 53). Die Büros von Google sind mit modernen Annehmlichkeiten ausgestattet, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, in einer inspirierenden Umgebung zu arbeiten und gleichzeitig Erholungsphasen einzulegen. Google bietet eine Vielzahl von Programmen zur Unterstützung des Wohlbefindens seiner Mitarbeitenden, darunter Gesundheitsprogramme, Kinderbetreuung und Bildungsangebote. Hervorgehoben werden neben den sozialen Leistungen des Konzerns auch Bereiche, die deutlich auf ein Verschwimmen von Arbeit und Privatleben hindeuten, z. B. Sport- und Fitness-Angebote, Massagen und eine Kantine mit Öffnungszeiten rund um die Uhr (Dämon, 2015; Spiegel, 2023; Tran, 2017, S. 3). Viele Mitarbeitende des Google-Konzerns haben in der Vergangenheit die Freizeitaktivitäten z. B. im kalifornischen Mountain View genutzt und das firmeneigene Gelände nur zum Schlafen im eigenen Zuhause verlassen (Spiegel, 2023). Seit April 2022 gilt bei Google jedoch eine dreitägige Büropflicht, die von den Mitarbeitenden noch weitestgehend ignoriert wird. Bei Verweigerung ist jedoch mit Repressalien zu rechnen, z. B. mit einem schlechten Arbeitszeugnis (Focus, 2023; manager-magazin, 2023; Spiegel, 2023). Google hat seine Haltung als Vorreiter des Homeoffice somit vollständig revidiert (manager-magazin, 2023). Ziel dieser wieder eingeführten Anwesenheitspflicht ist eine stärkere Mitarbeiterbindung (Focus, 2023; Spiegel, 2023).

Ergebnisse und Erkenntnisse

Die Flexibilität und die unterstützenden Angebote von Google haben bisher zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität geführt (Langley, 2024). Die Mitarbeitenden berichteten von einer besseren Work-Life-Balance und einem geringeren Stressniveau (Langley, 2024). Google hat gezeigt, dass Investitionen in Work-Life-Blending positive Auswirkungen auf die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden haben können. Die Fallstudie von Google zeigt, dass Work-Life-Blending-Strategien zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität führen können. Allerdings bedarf es weiterer Forschung, um die langfristigen Auswirkungen dieser Strategien auf die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu verstehen. Trotz der offensichtlichen Vorteile von Googles Work-Life-Blending-Ansatz könnte die zunehmende Vermischung von Arbeit und Privatleben auch zu einer

schleichenden Entgrenzung führen, bei der die Mitarbeitenden Schwierigkeiten haben, vollständig abzuschalten. Dies könnte langfristig zu Burnout oder anderen gesundheitlichen Problemen führen. Durch die Wiedereinführung der dreitägigen Büropflicht bei Google könnte Google sich einen intensiveren auch abteilungsübergreifenden Ideenaustausch erhoffen, die durch die verringerten persönlichen Kontakte im Homeoffice möglicherweise reduziert wurden.

Die Rückkehr zur Büropräsenz bei Google spiegelt eine breitere Diskussion in der post-pandemischen Arbeitswelt wider, in der Unternehmen einen Mittelweg zwischen Homeoffice und Büropräsenz suchen, um die Mitarbeiterbindung zu stärken und die Unternehmenskultur zu erhalten.

FALLSTUDIE 2: SAP

SAP, als Pionier in der Implementierung flexibler Arbeitsmodelle, hat sich lange als Vorreiter für New Work etabliert. Doch die jüngsten Veränderungen im Jahr 2024, die eine Rückkehr zu traditionelleren Arbeitsmodellen markieren, werfen Fragen über die Zukunft solcher Initiativen auf. Im Jahr 2024 hat auch SAP beschlossen, seine weltweit 112.000 Mitarbeitenden wieder mindestens dreimal wöchentlich im Büro arbeiten zu lassen und mit dieser Veränderung ging einher, dass auch Vätern sechs Wochen bezahlter Sonderurlaub gestrichen wurde (Deters, 2024; InvestmentWeek, 2024).

Implementierte Work-Life-Blending-Strategien

SAP ermöglichte es den Mitarbeitenden bisher, regelmäßig von zu Hause zu arbeiten und ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Durch flexible Arbeitszeitmodelle konnten die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeiten an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen. SAP nutzte eine Vielzahl von digitalen Tools und Plattformen, um die Zusammenarbeit und Kommunikation im Unternehmen zu erleichtern. Durch eine Veränderung der Führung bei SAP erfolgte jedoch eine Abkehr von der Priorisierung der Work-Life-Balance zurück zu traditionelleren Arbeitsmodellen (InvestmentWeek, 2024).

Ergebnisse und Erkenntnisse

Die flexiblen Arbeitsmodelle bei SAP haben zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung geführt (manager-magazin, 2021). Die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten, wurde von den Mitarbeitenden sehr geschätzt und trug zu einer positiven Unternehmenskultur bei (manager-magazin, 2021). SAP hat gezeigt, dass technologische Lösungen und flexible Arbeitsmodelle Hand in Hand gehen können, um Work-Life-Blending erfolgreich zu implementieren. Die strategische Entscheidung von SAP, die Büroanwesenheit zu erhöhen, könnte als Reaktion auf den zunehmenden Wettbewerb und den Wunsch nach stärkerer Kontrolle und Kohärenz in der Unternehmenskultur gesehen werden. Allerdings könnte dies auch das Risiko bergen, dass SAP an Attraktivität als Arbeitgeber verliert, insbesondere in einer Zeit, in der viele Unternehmen weiterhin auf flexible Arbeitsmodelle setzen. Die Rückkehr zu traditionelleren Arbeitsmodellen könnte nicht nur zu einer Abnahme der Mitarbeiterzufriedenheit führen, sondern auch langfristig die Innovationskraft von SAP beeinträchtigen, da die Flexibilität und Autonomie, die zuvor gefördert wurden, zentrale Faktoren für kreative Problemlösungen und Mitarbeiterbindung sind. Eine direkte Folge der zuvor genannten Maßnahmen zur Rückkehr zu traditionelleren Arbeitsmodellen war ein Abstieg SAPs im Ranking der Beratungsgesellschaft Universum als bevorzugter Arbeitgebender (InvestmentWeek, 2024). SAPs Entwicklung von einem Vorreiter für Work-Life-Blending hin zu einer Rück-

kehr zu traditionelleren Arbeitsmodellen verdeutlicht die Herausforderungen, denen Unternehmen gegenüberstehen, wenn sie flexible Arbeitsformen in einer sich wandelnden Arbeitswelt aufrechterhalten wollen.

Die langfristigen Auswirkungen dieser Entscheidung auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Positionierung von SAP als attraktiver Arbeitgeber bleiben abzuwarten.

FALLSTUDIE 3: DELL

Dell, bekannt als Vorreiter in der Förderung von Remote-Arbeit und Work-Life-Blending, hat sich über fast ein Jahrzehnt hinweg als ein Unternehmen etabliert, das Flexibilität und Autonomie seiner Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt. Doch die jüngsten Entwicklungen im Jahr 2024 markieren eine deutliche Abkehr von diesen Prinzipien und werfen Fragen über die Nachhaltigkeit solcher Arbeitsmodelle auf. Fast zehn Jahre konnten die Mitarbeitenden von Dell selbst entscheiden, wo sie arbeiten wollen, doch neben SAP, Apple und Microsoft, hat auch Dell im Jahr 2024 entschieden, sich wieder von flexiblen Arbeitsmodellen abzuwenden und zu traditionelleren zurückzukehren (Bremmer, 2024; heise, 2024; Schröter, 2024). Doch fast die Hälfte der Mitarbeitenden bei Dell möchte nicht in das Büro zurückkehren und nimmt dafür berufliche Nachteile in Kauf (Bremmer, 2024; heise, 2024).

Implementierte Work-Life-Blending-Strategien

Dell hat ein umfassendes Remote-Arbeitsprogramm implementiert, das es den Mitarbeitenden ermöglicht hat, an jedem Ort zu arbeiten. Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichten es den Mitarbeitenden, ihre Arbeitszeiten an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen. Dell förderte eine digitale Kultur des Vertrauens und der Eigenverantwortung, unterstützt durch den Einsatz moderner Technologien. Wie auch die anderen Tech-Konzerne wünscht sich Dell nun eine Rückkehr ins Büro und deshalb werden interne Wechsel und Beförderungen zukünftig an das Arbeiten im Büro geknüpft und für Remote arbeitende Mitarbeitende verweigert (heise, 2024; Schröter, 2024). Dadurch wird weder eine Vereinbarkeit von Arbeit und Leben noch ein Verschwimmen beider Lebensbereiche gefördert.

Ergebnisse und Erkenntnisse

Das Remote-Arbeitsprogramm von Dell hat in der Vergangenheit zu einer deutlichen Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden geführt. Die Mitarbeitenden berichteten von einer höheren Zufriedenheit und einem besseren Gleichgewicht zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen, weshalb sie vermehrt an flexiblen Arbeitsmodellen festhalten möchten (heise, 2024). Dell hat gezeigt, dass Vertrauen und digitale Technologien Schlüsselkomponenten für die erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Blending sind. Das bisherige Arbeitsmodell ließ sich mit der JD-R Theory erklären. Die Entscheidung von Dell könnte das Risiko erhöhen, dass Mitarbeitende Schwierigkeiten haben, diese Grenzen zu ziehen, was sich negativ auf ihre Work-Life-Balance auswirken könnte. Die Entscheidung von Dell, die Büroanwesenheit wieder in den Vordergrund zu stellen, könnte als Reaktion auf das Bestreben gesehen werden, eine stärkere Kontrolle über die Unternehmenskultur und die Zusammenarbeit im Team zu erlangen. Diese Rückkehr zur Büropräsenz könnte jedoch das Risiko bergen, dass Dell an Attraktivität als Arbeitgeber verliert, insbesondere in einem Umfeld, in dem viele Unternehmen weiterhin auf flexible Arbeitsmodelle setzen. Die Rückkehr zu traditionelleren Arbeitsmodellen könnte nicht nur die Mitarbeitenden demotivieren, die bisher von der Flexibilität profitierten, sondern auch langfristig

die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Dell beeinträchtigen, da der Verlust von Autonomie und Vertrauen die Mitarbeitermoral und -bindung schwächen könnte.

Dell hat in der Vergangenheit gezeigt, dass Vertrauen und digitale Technologien zentrale Elemente für die erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Blending sind. Die jüngsten Veränderungen hin zu traditionelleren Arbeitsmodellen werfen jedoch Fragen über die langfristigen Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf. Ob sich der Technostress durch die Rückkehr zu traditionellere Arbeitsmodellen reduziert, bleibt abzuwarten. Zukünftige Forschung könnte sich darauf konzentrieren, wie Unternehmen den Spagat zwischen Flexibilität und Büropräsenz erfolgreich meistern können.

Strategien für eine erfolgreiche Implementierung: Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

In einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt, die zunehmend von Digitalisierung und Globalisierung geprägt ist, wird das Konzept des Work-Life-Blending immer relevanter. Um diese Arbeitsform erfolgreich umzusetzen, müssen sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende und politische Entscheidungsträger aktiv zusammenarbeiten.

ARBEITSBEDINGUNGEN UND UNTERSTÜTZUNG DURCH ARBEITGEBENDE

Flexiblere Arbeitszeitmodelle helfen Arbeitnehmenden dabei, ihre Arbeitszeiten an ihre individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände anzupassen und können diesbezüglich die Vorteile des Work-Life-Blending maximieren. Homeoffice und Remote-Arbeitsoptionen sind integraler Bestandteil einer flexiblen Arbeitsorganisation und eine etwaige Rückkehr ins Büro sollte auf freiwilliger Basis erfolgen und mit den Mitarbeitenden vereinbart werden. Eine unterstützende Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Offenheit und Flexibilität basiert ist dabei gemäß JD-R Theory die Grundvoraussetzung, denn dadurch werden die Autonomie und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gefördert. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, indem sie als Vorbilder agieren und flexible Arbeitsmodelle aktiv unterstützen. Auch Investitionen in die Schulung und Weiterbildung der Mitarbeitenden sind erforderlich, um sicherzustellen, dass diese die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben, um in einem Work-Life-Blending-Modell erfolgreich zu arbeiten. Dies umfasst auch Trainings zu Selbstmanagement, Stressbewältigung und der Nutzung digitaler Werkzeuge. Unternehmen wie SAP und Google haben gezeigt, dass die Implementierung flexibler Arbeitsmodelle, unterstützt durch eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur, zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität führen kann. Obwohl flexible Arbeitsmodelle zahlreiche Vorteile bieten, bergen sie auch Herausforderungen, wie das Risiko der Entgrenzung von Arbeit und Privatleben. Eine unterstützende Unternehmenskultur und ein starkes Selbstmanagement sind entscheidend, um diesen Risiken entgegenzuwirken.

AKTIVES SELBSTMANAGEMENT DURCH ARBEITNEHMENDE

Die erfolgreiche Implementierung von Work-Life-Blending hängt stark von der Fähigkeit ab, klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu setzen, wie es die Boundary Theory beschreibt. Auch Arbeitnehmende können das Work-Life-Blending positiv beeinflussen, indem sie ihre Zeit und Aufgaben effektiv planen, um eine Balance zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen zu erreichen. Dabei

ist es wichtig, weiterhin klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu setzen und sich bewusst Pausen zu nehmen, um Überarbeitung zu vermeiden. Strategien zur Stressbewältigung können dabei unterstützen, mit der ständigen Erreichbarkeit und dem Technostress umzugehen. Eine offene und transparente Kommunikation mit dem Arbeitgebenden ist entscheidend, um individuelle Bedürfnisse und Präferenzen zu besprechen. Hilfreich ist auch, dass Arbeitnehmende die von den Arbeitgebenden angebotenen Unterstützungsprogramme nutzen, wie Gesundheitsprogramme, flexible Arbeitszeitmodelle und Kinderbetreuungsangebote.

GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN SCHAFFEN

Es ist unerlässlich, dass politische Entscheidungsträger die gesetzlichen Rahmenbedingungen anpassen, um flexible Arbeitsmodelle und Work-Life-Blending zu fördern. Dies umfasst die Anpassung der Arbeitszeitgesetze, um flexiblere Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen, und die Förderung von Homeoffice durch steuerliche Anreize oder gesetzliche Regelungen. Der Ausbau der digitalen Infrastruktur ist entscheidend, um die Umsetzung von Work-Life-Blending zu unterstützen. Investitionen in den Ausbau der Breitbandnetze und die Digitalisierung von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen sind notwendig, um die Voraussetzungen für flexibles Arbeiten zu schaffen. Eine notwendige Stärkung des sozialen Sicherungssystems, um die Risiken und Herausforderungen von Work-Life-Blending abzufedern, umfasst den Schutz von Arbeitnehmerrechten, die Sicherstellung von Arbeitsbedingungen und die Unterstützung von Familien durch Sozialleistungen und Betreuungsangebote. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Förderung von Work-Life-Blending eine ganzheitliche Herangehensweise erfordert, bei der Arbeitgebende, Arbeitnehmende und politische Entscheidungsträger gemeinsam an einem Strang ziehen. Zukünftige Entwicklungen könnten sich darauf konzentrieren, wie diese Zusammenarbeit weiter intensiviert und optimiert werden kann, um den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden.

Zukunft des Work-Life-Blending: Perspektiven, Herausforderungen und Möglichkeiten

WEITERENTWICKLUNG DER DIGITALEN TECHNOLOGIEN

In einer sich ständig weiterentwickelnden digitalen Welt steht das Work-Life-Blending vor neuen Herausforderungen und Möglichkeiten. Die fortschreitende digitale Transformation, gekoppelt mit einer sich verändernden Arbeitskultur, erfordert innovative Ansätze und eine enge Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten. Die digitale Transformation wird weiterhin eine entscheidende Rolle im Work-Life-Blending spielen (Kauffeld & Maier, 2020, S. 255). Die Rolle der digitalen Technologien im Work-Life-Blending lässt sich im Kontext der Disruptionstheorie betrachten, die beschreibt, wie technologische Innovationen bestehende Arbeitsmodelle herausfordern und neu definieren. Zukünftige Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz (KI), das Internet der Dinge (IoT) und virtuelle Realität (VR) könnten neue Möglichkeiten für flexible Arbeitsmodelle eröffnen. KI könnte beispielsweise dabei helfen, administrative Aufgaben zu automatisieren und personalisierte Arbeitspläne zu erstellen. VR könnte immersive Arbeitsumgebungen bieten, die die Zusammenarbeit und das Teambuilding aus der Ferne erleichtern. Während die zuvor genannten Technologien enorme Potenziale für flexible Arbeitsmodelle bieten, stel-

len sie auch Herausforderungen dar, wie die Gefahr der Überwachung am Arbeitsplatz und die möglichen Auswirkungen auf die Privatsphäre der Mitarbeitenden. Es bedarf sorgfältiger ethischer Überlegungen, um diese Technologien verantwortungsvoll zu integrieren.

VERÄNDERUNG DER ARBEITSKULTUR

Die Arbeitskultur wird sich weiter verändern müssen, um den Anforderungen des Work-Life-Blending gerecht zu werden und nachhaltige Vorteile zu generieren. Unternehmen werden zunehmend flexible Arbeitsmodelle und eine Kultur der Selbstverantwortung und des Vertrauens fördern. Die traditionelle Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit könnte weiter verschwimmen, wobei das Konzept des „Always-On“ immer stärker in Frage gestellt wird. Eine neue Kultur des „Mindful Working“, bei der Achtsamkeit und bewusste Pausen integrale Bestandteile des Arbeitsalltags werden, könnte entstehen.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Weitere Forschung und Entwicklung im Bereich Work-Life-Blending sind erforderlich, um innovative Lösungen und Best Practices zu identifizieren. Während in dieser Arbeit nur Tech-Unternehmen als Fallstudie herangezogen wurden, können auch Untersuchungen z. B. im Konsumbereich, der Industrie oder Finanzdienstleistungsunternehmen aufschlussreiche Erkenntnisse liefern. Unternehmen und akademische Institutionen sollten verstärkt in die Untersuchung der Auswirkungen flexibler Arbeitsmodelle investieren und neue Technologien und Ansätze evaluieren. Forschungsergebnisse können dazu beitragen, die Implementierung von Work-Life-Blending zu optimieren sowie Herausforderungen zu bewältigen. Die Zukunft des Work-Life-Blending wird stark von der Weiterentwicklung digitaler Technologien und einer anpassungsfähigen Arbeitskultur geprägt sein. Es bleibt jedoch entscheidend, dass Forschung und Zusammenarbeit intensiviert werden, um die Potenziale dieser Entwicklungen voll auszuschöpfen und gleichzeitig die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen.

ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN STAKEHOLDERN

Die erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Blending erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Stakeholdern, darunter Unternehmen, Arbeitnehmende, Gewerkschaften und politische Entscheidungsträger. Eine kontinuierliche Kommunikation und Kooperation können dazu beitragen, Lösungen zu finden, die den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden. Plattformen für den Austausch von Best Practices und Erfahrungen können hierbei von großer Bedeutung sein.

Schlussfolgerungen: Work-Life-Blending als Wegbereiter der modernen Arbeitswelt

Work-Life-Blending markiert eine deutliche Abkehr von traditionellen Arbeitsmodellen, die auf einer strikten Trennung von Beruf und Privatleben beruhen. In einer zunehmend digitalisierten und globalisierten Arbeitswelt wird es immer wichtiger, diese Grenzen flexibler und membranähnlicher zu gestalten, um den vielfältigen Anforderungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden gerecht zu werden. Dieses Konzept bietet sowohl Arbeitnehmenden als auch Arbeitgebenden erhebliche Vorteile, erfordert jedoch eine bewusste Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Herausforderungen. Die erfolgreiche Implementierung von Work-Life-Blending erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, die

technologische Innovationen, Anpassungen der Unternehmenskultur, gezielte Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine kontinuierliche Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen umfasst.

Die Arbeit hat gezeigt, dass theoretische Modelle wie die Boundary Theory, die Role Theory, das Technostress Model und die Work-Family Enrichment Theory wertvolle Einsichten bieten, um die Dynamiken von Work-Life-Blending zu verstehen. Diese Theorien unterstreichen die Notwendigkeit, klare, aber flexible Grenzen zu setzen und die Autonomie der Mitarbeitenden zu fördern. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass Work-Life-Blending nicht nur ein Konzept der Gegenwart ist, sondern auch eine wesentliche Grundlage für die zukünftige Gestaltung der Arbeitswelt darstellt. Durch die Berücksichtigung der vorgestellten Handlungsempfehlungen und die kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen können Unternehmen und Arbeitnehmende die Vorteile von Work-Life-Blending optimal nutzen. Trotz der vielen Vorteile von Work-Life-Blending dürfen die damit verbundenen Herausforderungen nicht unterschätzt werden. Die Gefahr der Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, das Risiko von Technostress und die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung der Unternehmenskultur sind Aspekte, die sorgfältig adressiert werden müssen. Um die Potenziale von Work-Life-Blending vollständig auszuschöpfen, ist es unerlässlich, dass Unternehmen und Forschungseinrichtungen kontinuierlich zusammenarbeiten, um innovative Lösungen zu entwickeln und auf neue Herausforderungen flexibel zu reagieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass Work-Life-Blending auch in Zukunft eine tragende Säule der modernen Arbeitswelt bleibt. Der Ausblick auf die Zukunft zeigt, dass Work-Life-Blending ein integraler Bestandteil der modernen Arbeitswelt bleiben wird. Die Entwicklungen in der Technologie und die Veränderungen in der Arbeitskultur werden weiterhin Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsmodellen haben. Um den Herausforderungen zu begegnen und die Vorteile zu maximieren, ist eine proaktive und ganzheitliche Herangehensweise erforderlich, die Innovation, Zusammenarbeit und kontinuierliche Anpassung umfasst. Insgesamt zeigt sich, dass Work-Life-Blending weit mehr als nur ein kurzfristiger Trend ist. Es ist ein wesentlicher Bestandteil der zukünftigen Arbeitswelt, der durch technologische Innovationen und eine sich wandelnde Arbeitskultur weiter an Bedeutung gewinnen wird. Die Fähigkeit, sich an diese Veränderungen anzupassen und die Chancen, die sie bieten, zu nutzen, wird entscheidend sein, um in einer immer komplexer werdenden Arbeitsumgebung erfolgreich zu sein.

Literaturverzeichnis:

- Ahdianita, F. & Setyaningrum, R. (2024). The Effect of Work Flexibility, Work-Life Balance, and Job Satisfaction of Millennial Employees. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(4), 1875–1889. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i4.1116>
- Ahrendt, D. & Mascherini, M. (2020). *Living, working and COVID-19 First findings – April 2020*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/2020/leben-arbeiten-und-covid-19-erste-ergebnisse-april-2020>
- Berger, M., Schäfer, R., Schmidt, M., Regal, C. & Gimpel, H. (2023). How to prevent technostress at the digital workplace: a Delphi study. *Journal of business economics*, 1–63. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01159-3>
- Bock, L. (2014). Google’s Scientific Approach to Work-Life Balance (and Much More). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/03/googles-scientific-approach-to-work-life-balance-and-much-more>
- Bremmer, M. (2024). *Dell-Mitarbeiter wollen Homeoffice statt Beförderung: Krude Return-to-Office-Policy*. Computerwoche. <https://www.computerwoche.de/a/dell-mitarbeiter-wollen-homeoffice-statt-befoerderung,3698848>
- Breyer-Mayländer, T. (2018). 2.1 Autonomes Arbeiten und Leben – die permanente Verfügbarkeit. In T. Breyer-Mayländer (Hrsg.), *Das Streben nach Autonomie* (S. 151–168). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783845282541-150>
- Brogie, S. E., Kerksieck, P., Bauer, G. F. & Morstatt, A. I. (2024). Managing boundaries for well-being: a study of work-nonwork balance crafting during the COVID-19 pandemic. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06118-x>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2005). *Work Life Balance.: Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/95550/eb8fab22f858838abd0b8dad47cbe95d/work-life-balance-data.pdf>
- Dämon, K. (2015, 24. Juni). *Die besten Arbeitgeber der Welt*. Wirtschaftswoche. <https://www.wiwo.de/erfolg/hochschule/alle-lieben-google-was-google-so-sexy-macht/11930316-2.html>
- Deters, J. (2024). *Von wegen Rückkehr ins Büro: So stark hat sich das Homeoffice etabliert*. Wirtschaftswoche. <https://www.wiwo.de/erfolg/trends/remote-arbeit-von-wegen-rueckkehr-ins-buero-so-stark-hat-sich-das-homeoffice-etabliert/29856602.html>
- Ebener, S. (2022). *Wie Google Innovation im Unternehmen verankert*. <https://www.der-bank-blog.de/google-rezept-fuer-innovation/innovation/37691105/>

- Focus. (2023). *Google drängt auf Büro-Rückkehr - Anwesenheit Faktor bei Leistungsbeurteilung: Andere Tech-Giganten machten es vor*. Focus. https://www.focus.de/panorama/welt/andere-tech-giganten-machten-es-vor-google-draengt-auf-buero-rueckkehr-anwesenheit-faktor-bei-leistungsbeurteilung_id_195853623.html
- Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T. & Nüske, N. (2018). *Digitaler Stress in Deutschland*. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/299350>
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31, 72–92. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>
- Hartner-Tiefenthaler, M., Polic-Tögel, S. & Mayer, M. M. (2023). *smartWorkLife - Bewusst erholen statt grenzenlos gestresst*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63129-4>
- heise. (2024). *Homeoffice: Knapp die Hälfte der Dell-Mitarbeiter lehnt Rückkehr ab*. heise. <https://www.heise.de/news/Homeoffice-Knapp-die-Haelfte-der-Dell-Mitarbeiter-lehnt-Rueckkehr-ab-9773307.html>
- InvestmentWeek. (2024). *SAPs Kurswechsel: Vom Vorzeige-Arbeitgeber zum Sorgenkind?* <https://www.investmentweek.com/saps-kurswechsel-vom-vorzeige-arbeitgeber-zum-sorgenkind/>
- IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft. (2021). *Work-Life-Balance nach Corona: Beginnt jetzt eine neue Ära der Arbeit?* <https://www.iww.de/ce/work-life-balance/adecco-studie-work-life-balance-nach-corona-beginnt-jetzt-eine-neue-aera-der-arbeit-f140262>
- Kauffeld, S. & Maier, G. W. (2020). Schöne digitale Arbeitswelt – Chancen, Risiken und Herausforderungen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(3), 255–258. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00532-y>
- Langley, H. (2024). *Google-CEOs beruhigen Mitarbeiter: Keine 5-Tage-Büropflicht wie bei Amazon*. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/international-business/google-besaenftigt-mitarbeiter-produktivitaet-statt-office-pflichten/>
- Lott, Y. (2020). *WORK-LIFE BALANCE IM HOMEOFFICE: WAS KANN DER BETRIEB TUN? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig?* (Nr. 54). Hans-Böckler-Stiftung.
- manager-magazin. (2021). *SAP erlaubt Mitarbeitern Homeoffice zu jeder Zeit: Freiheiten beim Softwareriesen*. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/tech/sap-mitarbeiter-koennen-homeoffice-machen-wann-sie-wollen-a-1283fedc-dcdf-4dae-95ee-a8bc1704f101>
- manager-magazin. (2023). *Google zwingt Angestellte zurück ins Büro: Drohung mit schlechtem Arbeitszeugnis*. manager-magazin. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/google-zwingt-angestellte-zurueck-ins-buero-und-droht-mit-schlechtem-arbeitszeugnis-a-2dd9bdaf-1a36-44e3-ac13-70c828b00150>
- McRae, E. R. & Aykens, P. (2022). *9 Future of Work Trends For 2023*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023>

- Michalos, A. C. (2014). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5>
- Schröter, A. (2024). *Wer von zu Hause arbeitet, kann keine Karriere mehr machen*. Wirtschaftswoche. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/neue-regeln-bei-dell-wer-von-zu-hause-arbeitet-kann-keine-karriere-mehr-machen-/29724502.html>
- Spiegel. (2023). *Google zwingt Angestellte zurück ins Büro*. Spiegel. <https://www.spiegel.de/karriere/google-zwingt-angestellte-zurueck-ins-buero-schluss-mit-homeoffice-a-438c1b16-4516-4768-973c-67e49c6a1fab>
- Steiber, A. (2014). Google's Model for Innovation. In A. Steiber (Hrsg.), *Management for Professionals. The Google Model* (S. 37–82). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04208-4_3
- Tinworth, A. (2014). *Google's huge work/life balance experiment*. NEXT. <https://nextconf.eu/2014/07/googles-huge-worklife-balance-experiment/>
- Tran, S. K. (2017). GOOGLE: a reflection of culture, leader, and management. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0021-0>
- Vedder, G. (2020). Work-Life-Balance. In S. Schinkel, F. Hösel, S.-M. Köhler, A. König, E. Schilling, J. Schreiber, R. Soremski & M. Zschach (Hrsg.), *Zeit im Lebensverlauf* (S. 329–334). transcript Verlag.