Zwischen Bindung und Distanz – Eine qualitative Untersuchung zur Veränderung des affektiven Commitments während eines Sabbaticals

Universität Hamburg
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Dissertation
zur Erlangung der Würde einer Doktorin der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
„Dr. rer. pol."
(gemäß der PromO vom 18. Januar 2017,
Neufassung 07.Dezember 2022)

vorgelegt von

Lena Görlich
aus Fürth, Bayern

Hamburg, 2026

Prüfungskommission und Disputationsdatum

Vorsitzender:	Prof. Dr. Wolfgang Menz
Erstgutachterin:	Prof. Dr. Daniela Rastetter
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Florian Schramm

Datum der Disputation: 16. Februar 2026

Zusammenfassung

Sabbaticals gewinnen in der modernen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Sie werden in der wissenschaftlichen Literatur häufig als Instrument zur Mitarbeitendenbindung beschrieben und von Organisationen entsprechend als Benefits beworben und eingesetzt. Dem stehen jedoch Erfahrungen gegenüber, die von Umorientierung oder sogar Fluktuation nach der Rückkehr aus der Auszeit berichten. Diese Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Dissertation.

Ziel der Arbeit ist es, Veränderungen des affektiven Commitments von Arbeitnehmenden im Verlauf eines Sabbaticals zu untersuchen. Hierzu wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, das auf 15 teilstrukturierten Interviews mit Sabbatical-Nutzenden basiert. Die Auswertung erfolgte nach der Grounded-Theory-Methodologie.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich das affektive Commitment während des Sabbaticals temporär auflöst, während gleichzeitig eine intensive Auseinandersetzung mit eigenen Bedürfnissen und Werten stattfindet. Im Zentrum steht ein Prozess der Neubewertung der beruflichen Situation, der in einer bewussten Entscheidung hinsichtlich des Verbleibs in der Organisation oder des Austritts aus der Organisation mündet. Drei Typen von Sabbatical-Funktionen – Regeneration, Ausbruch und Orientierung – beeinflussen diesen Prozess unterschiedlich.

Die gewonnenen Erkenntnisse bieten Organisationen praxisnahe Ansatzpunkte, insbesondere zur angemessenen Begleitung der Rückkehrenden, um Sabbaticals so zu gestalten, dass sie sowohl individuellen Bedürfnissen gerecht werden als auch die langfristige Bindung von Mitarbeitenden unterstützen.

Aus den Ergebnissen ergeben sich darüber hinaus Ansatzpunkte für zukünftige Forschungen, die weiterführende Erkenntnisse hinsichtlich der langfristigen und biografischen Auswirkungen eines Sabbaticals, der betriebswirtschaftlichen Kalkulation hinter beruflichen Auszeiten oder dem Einfluss spezifischer Kontextfaktoren liefern können.

Abstract

Sabbaticals are increasingly gaining traction in today's working world. Organizations offer them as a tool to attract employees and to retain key talent. At the same time, employees can use these extended periods of leave to pursue personal projects and gain distance from their daily professional routines.

While the academic literature frequently presents sabbaticals as a means of fostering employee commitment, practical experience often tells a different story—many sabbatical users report a process of reorientation, some even leaving their organization afterwards. This discrepancy between theoretical assumptions and real-world outcomes forms the starting point of this dissertation.

The aim of this study is to explore how employees' affective commitment and emotional attachment to the organisation change during a sabbatical. A qualitative research design was employed, drawing on 15 semi-structured interviews with individuals who had taken a sabbatical of at least six months. Data collection and analysis were conducted using what is known as grounded theory methodology.

The findings show that affective commitment temporarily dissolves during the sabbatical as individuals shift their focus to personal needs and values. A key mechanism is the reevaluation of a subject's professional situation, which may lead to a conscious decision to stay with or leave the organization. Three distinct sabbatical functions—regeneration, escape, and orientation—shape this process in different ways.

These insights provide valuable implications for organizations seeking to integrate sabbaticals effectively into their HR strategies and to support sustainable employee retention.

Building on these findings, further avenues for future research emerge, which could provide deeper insights into the long-term and biographical impacts of a sabbatical, the business-related calculations behind career breaks, or the influence of specific contextual factors.

Vorwort

Mein besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Daniela Rastetter und Herrn Prof. Dr. Florian Schramm für die großartige Betreuung meiner Dissertation, ihre wertvollen Anregungen und die konstruktive Begleitung meines Forschungsprozesses.
Ebenso danke ich den Doktorand*innen an der Universität Hamburg für den fachlichen Austausch, hilfreiche Tipps und den solidarischen Beistand.
Ein herzliches Dankeschön gilt auch meinen Interviewpartner*innen für ihre Offenheit und ihr Vertrauen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XI

Tabellenverzeichnis XI

1. Einleitung 1
   1.1. Problemstellung 1
   1.2. Affektives Commitment: Der Fokus dieser Arbeit 2
   1.3. Ziele der Arbeit und empirische Grundlage 3
   1.4. Aufbau der Arbeit 4

2. Sabbaticals 6
   2.1. Gesellschaftlicher Kontext von Sabbaticals 6
      2.1.1. Vom Arbeitgeber*innenmarkt zum Arbeitnehmer*innenmarkt – ein Paradigmenwechsel 6
      2.1.2. Die Flexibilisierung, Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit 7
      2.1.3. Der Stellenwert von Erwerbsarbeit 10
         2.1.3.1. Bedeutungswandel der (Erwerbs-)Arbeit 10
         2.1.3.2. Arbeit – Job – Beruf: Funktionen der Erwerbsarbeit 11
      2.1.4. Streben nach Vereinbarkeit 13
         2.1.4.1. Work-Life-Balance 13
         2.1.4.2. Neue Erwerbsbiografien 14
   2.2. Das Phänomen Sabbatical 16
      2.2.1. Definition und Abgrenzung 16
      2.2.2. Wunsch und Wirklichkeit – Verbreitung von Sabbaticals 17
      2.2.3. Sinn und Zweck – Motive und Effekte eines Sabbaticals 18
      2.2.4. Erfahrungen und Wirkfaktoren eines Sabbaticals 21
   2.3. Sabbaticals als Instrument der Personalpolitik 22
      2.3.1. Sabbaticals als Benefit 22
      2.3.2. Sabbaticals in der Personalentwicklung 23
      2.3.3. Die Rolle der Organisation während eines Sabbaticals 24
   2.4. Sabbaticals als Bindungsinstrument: Empirische Studien 25
      2.4.1. Sabbaticals im Angebot: Effekte der Verfügbarkeit 26
      2.4.2. Wirksam, aber flüchtig: Effekte eines Sabbaticals auf die (emotionale) Bindung 27
      2.4.3. Inhalt und Erleben: Einfluss auf die Bindungswirkung eines Sabbaticals 28
      2.4.4. Affektives Commitment im Kontext anderer beruflicher Auszeiten 29
   2.5. Schlussfolgerungen 31

3. Affektives Commitment als theoretische Basis 34

3.1. Das Commitment-Konzept 34
3.2. Abgrenzung zu verwandten Konzepten 37
3.3. Das Drei-Komponenten-Modell 38
3.3.1. Affektiv, kalkulatorisch, normativ – Die drei Komponenten 38
3.3.2. Gebunden ja, aber an wen? – Foci des Commitments 39
3.4. Die Bedeutung von (affektivem) Commitment für Organisationen 44
3.4.1. Leistung et al. – Chancen affektiver Bindung für die Organisation 44
3.4.2. Team vor Organisation – Konfliktpotenzial durch einseitiges Commitment 47
3.4.3. Zwischen Erfüllung und Aufopferung: Chancen und Risiken für Mitarbeitende 47
3.5. Antezedenzien des Commitment-Konzepts 49
3.5.1. Merkmale der Mitarbeitenden: Demografie, Einstellung, Wertorientierung 49
3.5.2. Führung: Transformationale vs. negative Führung 52
3.5.3. Merkmale der Arbeit: Inhalt, Bedingungen, Rollen 54
3.5.4. Merkmale der Organisation: Unterstützung und Gerechtigkeit, Arbeitsplatzsicherheit und Erfolg, Image und Prestige 56
3.5.5. Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses 57
3.5.6. Psychologischer Arbeitsvertrag 57
3.6. Bindungsmanagement 58
3.6.1. Konzeptioneller Ansatz 58
3.6.2. Mögliche Maßnahmen 60
4. Methodisches Vorgehen 62
4.1. Forschungsinteresse und empirische Ziele der Arbeit 62
4.2. Methodologische Bezugspunkte 63
4.2.1. Begründung des qualitativen Forschungsansatzes 63
4.2.1.1. Sabbaticals als neues Forschungsfeld 64
4.2.1.2. Bindung als interpretative Kategorie 65
4.2.1.3. Fallanalysen zur Erschließung kontextgebundener Vorgänge 65
4.2.2. Grounded-Theory-Methodology als methodisches Rahmenkonzept 66
4.3. Datenerhebung und -aufbereitung 68
4.3.1. Forschungsfeld, Sampling und Feldzugang 68
4.3.2. Qualitative Interviews 72
4.3.2.1. Begründung des Erhebungsinstruments 72
4.3.2.2. Leitfaden 72
4.3.2.3. Durchführung der Interviews 74
4.3.3. Aufzeichnung, Transkription und Anonymisierung 76
4.4. Auswertungsstrategie 76
4.4.1. Klassifikation vs. Rekonstruktion 76

4.4.2. Konkrete Auswertungsschritte ... 77
4.4.2.1. Zugang zum Material und erste Kategorien ... 77
4.4.2.2. Theoriereflektierende Fallanalyse und systematischer Fallvergleich ... 78
4.5. Gültigkeit und Generalisierbarkeit der Ergebnisse ... 79
4.5.1. Interne Validität ... 79
4.5.2. Externe Validität ... 80
5. Licht in die Blackbox ‚Sabbatical': Neubewertung der beruflichen Situation ... 82
5.1. Ausgangssituation und Kontext ... 83
5.1.1. Die Entscheidung für ein Sabbatical ... 83
5.1.1.1. Begründungselemente eines Sabbaticals ... 83
5.1.1.2. Weitere Einflussfaktoren auf die Entscheidung zu einem Sabbatical ... 88
5.1.2. Bindungssituation vor dem Sabbatical ... 91
5.1.2.1. Commitment-Komponenten ... 91
5.1.2.2. Der Mensch im Mittelpunkt – Foci des affektiven Commitments ... 98
5.1.2.1. Bindungsrelevante Aspekte im Arbeitskontext ... 105
5.1.3. Einordnung der Kontextfaktoren ... 111
5.2. Ursächliche Bedingungen: Mechanismen eines Sabbaticals ... 112
5.2.1. Aus den Augen, aus dem Sinn: Distanzierung von der Organisation ... 113
5.2.2. Jetzt bin ich dran! – Selbstzentrierung ... 116
5.2.3. Kraft tanken und Gas geben!? – Ressourcenaufbau ... 119
5.2.4. Ergebnis: Auflösung des affektiven Commitments ... 120
5.3. Interessierendes Phänomen: Neubewertung der beruflichen Situation ... 121
5.3.1. Bestandsaufnahme: Ein neutraler Blick von außen ... 121
5.3.2. Prüfung: Passen wir (noch) zusammen? ... 122
5.3.3. Ergebnis: Stärkung oder Schwächung der emotionalen Bindung ... 127
5.3.3.1. (Be-)Stärkung: „Ich habe gemerkt, dass das für mich genau das Richtige ist." (TF48) 128
5.3.3.2. Schwächung: „Das möchte ich nicht. Das bin ich nicht." (AS21) ... 129
5.4. Strategien: Bindungsbemühungen im Rahmen des Sabbaticals ... 131
5.4.1. Bindungsstrategie der Nutzer*innen: Pflege sozialer Beziehungen ... 131
5.4.2. Bindungsstrategien der Organisation: Erwartungsklärung und kleine Gesten ... 132
5.4.3. Gemeinschaftsaufgabe: Gestaltung der Rückkehr ... 133
5.4.3.1. Aus Sicht der Sabbatical-Nutzer*in ... 133
5.4.3.2. Aus Sicht der Organisation ... 134
5.5. Love it, leave it or change it: Konsequenzen veränderten affektiven Commitments ... 135
5.5.1. Love it: „[…] da werde ich bleiben." (ES59) ... 135
5.5.2. Leave it: „[…] weil ich einfach aus dem Ganzen raus wollte." (KF50) ... 136

5.5.3. Change it: „[…] indem ich eben jetzt mehr überprüfe: Will ich das, will ich das nicht?“ (KB57) 138
5.5.3.1. Job-Crafting 138
5.5.3.2. Abgrenzung statt Entgrenzung 139
5.5.3.3. Priorisierung der Work-Life-Balance 140
5.6. Zusammenfassung der Kernerkenntnisse 142
6. Regeneration, Ausbruch, Orientierung – Funktionen eines Sabbaticals 146
6.1. Regeneration 147
6.1.1. Dorit Heinlein: „Energie sammeln für auch neue Ideen“ (DH5) 147
6.1.2. Kontext: Soziale Berufe und Leitungsfunktionen 157
6.1.3. Die Rolle des affektiven Commitments: Aufopferung 158
6.2. Ausbruch 160
6.2.1. Daniel Arenz: „komm, wir brechen mal aus“ (DA3) 160
6.2.2. Kontext: Unternehmensberatung und Wohlfahrtsverbände/öffentlicher Dienst 168
6.2.3. Die Rolle des affektiven Commitments: Überanpassung 169
6.3. Orientierung 172
6.3.1. Emma Weißenbach: „klarer noch zu sehen, wie möchte ich mich beruflich aufstellen“ (EW4) 172
6.3.2. Kontext: Branchenübergreifend – Bindungsschwächende Arbeitsumgebung 179
6.3.3. Die Rolle des affektiven Commitments: Distanziertheit 180
7. Diskussion der Ergebnisse 182
7.1. Sabbaticals als Ausdruck gesellschaftlicher Entwicklungen 182
7.1.1. Frau (45), kinderlos: Wer macht ein Sabbatical und warum? 182
7.1.2. Sabbatical im Kontext der Flexibilisierung 185
7.1.3. Regeneration, Ausbruch, Orientierung: Funktionen eines Sabbaticals 186
7.1.3.1. Regeneration 186
7.1.3.2. Ausbruch 188
7.1.3.3. Orientierung 190
7.2. Potenziale und Risiken von Sabbaticals als Bindungsinstrument 191
7.2.1. Potenziale für die Personalarbeit: Ambivalenz und Handlungsbedarf 191
7.2.2. Risiken für die Organisation: Unbeabsichtigte Nebenwirkungen und paradoxe Effekte 193
7.2.3. Maßnahmen des Bindungsmanagements im Kontext eines Sabbaticals 194
8. Fazit 197
8.1. Rückblick: Ausgangspunkt und Vorgehensweise 197
8.2. Zusammenfassung der Ergebnisse 198
8.3. Limitationen der empirischen Arbeit 201

8.4. Implikationen für Forschung und Praxis 202
8.4.1. Zwischen Identität, Arbeit und Organisation – Implikationen für die Forschung 202
8.4.2. Zwischen Risiko und Ressource – Implikationen für die Praxis 204
8.5. Ausblick 206
9. Literaturverzeichnis 208
Anhang A: Evidenztabelle 232
Anhang B: Übersicht über die geführten Interviews 237
Anhang C: Interview-Leitfaden 239
Anhang D: Interview-Transkripte 241
Eidesstattliche Versicherung 383

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kodierparadigma – Neubewertung der beruflichen Situation 82

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die geführten Interviews 75
Tabelle 2: Funktionen eines Sabbaticals 146

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Sabbaticals haben sich weitgehend davon emanzipiert, eine Auszeit zur religiösen, künstlerischen oder akademischen Selbstfindung zu sein. Sie sind in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Fast jedes vierte Unternehmen bietet seinen Mitarbeitenden die Option auf eine (bezahlte) Auszeit (Freuding et al., 2023). Wie mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle gelten Sabbaticals als Ausdruck der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitswelt. Während andere flexible Arbeitspraktiken in zahlreichen Branchen jedoch bereits selbstverständlich sind, gelten Sabbaticals noch immer als besonderer Benefit für Arbeitnehmende (Onken-Menke et al., 2017).

Die gesteigerte Verbreitung beruflicher Auszeiten ist Kennzeichen eines gesellschaftlichen Wandels, indem Themen wie Work-Life-Balance, Job-Hopping und Patchwork-Biografien an Bedeutung gewinnen. Für Organisationen wird es in diesem Kontext umso relevanter, Maßnahmen und Strategien zur langfristigen Bindung qualifizierter Fachkräfte umzusetzen. Vor diesem Hintergrund haben sich unterschiedliche Benefits (z. B. die Viertagewoche) für Arbeitnehmende etabliert, die vor allem den Bedürfnissen der neueren Generation an Fachkräften entsprechen sollen. Die Option auf ein Sabbatical macht Organisationen nicht nur für neue Mitarbeitende attraktiv, sondern trägt auch zur Bindung und Zufriedenheit der Arbeitnehmenden bei (Onken-Menke et al., 2017). Sabbaticals ermöglichen es Arbeitnehmenden, private oder berufliche Ziele und Vorhaben zu verfolgen, ohne ihre Anstellung kündigen zu müssen. Das wiederum zahlt auf eine ausgewogene Work-Life-Balance ein und wirkt auf Arbeitnehmende besonders attraktiv (Carr & Tang, 2005).

Dennoch setzen sich die meisten Organisationen eher oberflächlich mit dem Thema der Sabbaticals auseinander. Ein Monitoring über die Nutzung und deren Auswirkungen wird meist nicht durchgeführt (Dinsmore, 2021). Außerdem finden Sabbaticals im Vergleich mit anderen flexiblen Arbeitspraktiken eher selten statt. Daher können Organisationen, vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, bei diesem Thema kaum auf Erfahrungswerte zurückgreifen. Diesen weitgehend unerfahrenen Organisationen stehen gleichermaßen unerfahrene Mitarbeitende gegenüber, da die berufliche Auszeit auch für die meisten Arbeitnehmenden kein alltägliches Vorhaben ist. Weniger als 1 % der Arbeitnehmenden, für die die Möglichkeit einer Auszeit besteht, nehmen diese auch wahr (Freuding et al., 2023).

Gleichzeitig gilt es als unbestritten, dass Sabbaticals an Bedeutung gewinnen. Sie sind Ausdruck individueller Lebensentwürfe, die von Flexibilität, pluralisierten Erwerbsbiografien und einem gesteigerten Bedürfnis nach Selbstbestimmung geprägt sind – und zugleich ein

Symptom des strukturellen Fachkräftemangels, der Organisationen dazu zwingt, sich stärker um die Bindung und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu bemühen. Als Bindeglied zwischen individueller Lebensgestaltung und organisationaler Anpassung werden berufliche Auszeiten in den kommenden Jahren weiter an Relevanz und Nachfrage gewinnen und dabei auch die Beziehung zwischen Arbeitgebenden und Beschäftigten verändern.
Umso entscheidender ist es für Organisationen und Mitarbeitende, auf wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse und praxisnahe Empfehlungen zu den Auswirkungen und zur Gestaltung von Sabbaticals zurückgreifen zu können. Nur wenn Erwartungen realistisch eingeschätzt, Potenziale erkannt und Risiken bewusst adressiert werden, kann ein Sabbatical wirksam zur Personalbindung, zur Mitarbeiterentwicklung und zur organisationalen Weiterentwicklung beitragen.

1.2. Affektives Commitment: Der Fokus dieser Arbeit

Affektives Commitment ist in der heutigen Arbeitswelt von entscheidender Relevanz. Dieser spezielle Aspekt des organisationalen Commitments reflektiert die emotionale Bindung, die Mitarbeiter zu ihren Arbeitgebenden entwickeln (Allen & Meyer, 1990). Als eine von drei Komponenten des Commitment-Konzepts untersuche ich das affektive Commitment in der vorliegenden Arbeit immer im Kontext des Gesamtkonzepts und in Abgrenzung zu kalkulatorischen und normativen Aspekten (Meyer & Allen, 1984). Besonders das Konzept des Overcommitments – einer dysfunktionalen Form der Bindung – findet in der vorliegenden Arbeit Berücksichtigung (Siegrist, 1996; Rödel et al., 2004).
Affektiv gebundene Mitarbeitende zeigen eine starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation, die Bereitschaft, sich besonders für die Organisation einzusetzen, und den Wunsch, weiterhin Teil der Organisation zu sein (Mowday et al., 1982). Affektive Bindung zeichnet sich zudem durch zeitliche Stabilität und Krisenresistenz aus, weshalb sie für Organisationen besonders bedeutsam und wünschenswert ist (Meyer & Allen, 1991). Sie profitiert von einem positiven Arbeitsumfeld und einer Organisation, die die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden adressiert (Meyer & Herscovitch, 2001).
Wie Commitment generell richtet sich auch die affektive Komponente nicht immer und ausschließlich gegen die Organisation selbst. Die Bindung gilt gleichzeitig – aber in unterschiedlichem Ausmaß – verschiedenen Foci, z. B. der Organisation, dem Team und der Führungskraft (Becker, 1992). Die Organisation kann daher als komplexes System mit Bindungen in diverse Richtungen verstanden werden (Reichers, 1985). Auch diese Facette von Commitment berücksichtige ich in der vorliegenden Forschungsarbeit.

1.3. Ziele der Arbeit und empirische Grundlage

Ziel dieser Arbeit ist es, ein tieferes Verständnis für die Bedeutung des affektiven Commitments sowie dessen Veränderungen im Kontext eines Sabbaticals zu entwickeln. Trotz der zeitweisen Trennung, die ein Sabbatical per Definition mit sich bringt, bestehen die Hoffnung und die Erwartung, dass Organisationen von der Auszeit profitieren, etwa in Form verringerter Fluktuation oder gestärkten Commitments. Erste Studien stützen diese Annahme (Gaziel, 1995; Kang et al., 2010), auch wenn Zweifel an der Nachhaltigkeit der Effekte geäußert werden (Davidson et al., 2010; Rothland, 2013a; Rothland, 2013b).

Bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Sabbaticals zeigt sich jedoch, dass dieses Thema im Vergleich zu anderen flexiblen Arbeitsmodellen bislang nur selten empirisch untersucht wurde. Auch Autor*innen bestehender Studien verweisen auf einen erheblichen Forschungsbedarf in diesem Bereich (Onken-Menke et al., 2017). Ein Blick auf Erfahrungsberichte im Internet zeichnet hingegen ein deutlich vielfältigeres Bild. Zahlreiche Sabbatical-Nutzende berichten etwa von Schwierigkeiten beim Wiedereinstieg oder von der bewussten Entscheidung, nicht an den alten Arbeitsplatz zurückzukehren (Langheiter, 2013; Zwerenz, 2018; Sittner, 2022). Auch wenn solche subjektiven Erfahrungsberichte anfällig für Verzerrungen sind, verdeutlichen sie eine auffällige Diskrepanz zwischen der wissenschaftlichen Erkenntnislage und der gelebten Praxis. Phänomene wie vermindertes Commitment oder gestiegene Wechselbereitschaft nach einem Sabbatical werden in der Forschung bislang meist nur am Rande erwähnt (Iravani, 2011; Schaaf, 2013) oder erst seit Kurzem explizit aufgegriffen (Schabram et al., 2023).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass es hinsichtlich der Auswirkungen von Sabbaticals auf die emotionale Bindung zur Organisation eine signifikante Forschungslücke gibt.

Die Ziele, die ich im Rahmen meiner Dissertation verfolge, lassen sich in die drei Ebenen Theorie, Empirie und Praxis gliedern.

Auf theoretischer Ebene entwickle ich einen konzeptionellen Rahmen, der das Sabbatical als ein vielschichtiges Phänomen beschreibt. Dabei wird das Sabbatical sowohl im gesellschaftlichen Wandel einer flexibilisierten Arbeitswelt verortet als auch als personalpolitisches Instrument im organisationalen Kontext betrachtet. Zudem werden individuelle Perspektiven, wie Bedürfnisse, Motive und Erwartungen, einbezogen, um die Komplexität und die Vielschichtigkeit beruflicher Auszeiten umfassend abzubilden.

Das empirische Ziel der Arbeit besteht darin, einen Beitrag zur Schließung der bisherigen Forschungslücke zu leisten. Sabbaticals werden in der Studie als eine Art ‚Blackbox' betrachtet: Während bisherige Untersuchungen sich vorrangig auf die Bindung vor und nach

der Auszeit konzentrierten, steht hier der Prozess der Bindungsentwicklung während des Sabbaticals im Fokus. Ich untersuche, wie sich der Abstand zur Arbeit auf die emotionale Bindung zur Organisation auswirkt.
Angenommen wird, dass die zeitliche und räumliche Distanz das affektive Commitment beeinflusst. Aus diesem Grund wird diese Bindungsform in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt. Diese Fokussierung erlaubt eine vertiefte Analyse der inneren Mechanismen, die während eines Sabbaticals wirksam werden, und erweitert damit das bestehende Verständnis über die Dynamik organisationaler Bindung.
Ziel ist es, auf dieser Grundlage ein empirisch fundiertes Modell zu entwickeln, das die Auswirkungen und Konsequenzen eines Sabbaticals auf das affektive Commitment unter Berücksichtigung relevanter Kontextfaktoren abbildet und Ansatzpunkte für bindungsfördernde Maßnahmen aufzeigt. Ergänzend dazu wird der Zusammenhang zwischen der Bindungssituation der Mitarbeitenden vor der Auszeit, dem Verlauf des affektiven Commitments und dessen Folgen beleuchtet.
Abschließend möchte ich die wissenschaftlichen Erkenntnisse meiner Untersuchung auch der Praxis zugänglich machen. Auf Basis der empirischen Ergebnisse formuliere ich Handlungsempfehlungen für Organisationen, die dazu beitragen sollen, Sabbaticals bewusster zu gestalten, Risiken fundiert abzuwägen und vorhandene Potenziale sowohl im Sinne der Mitarbeitenden als auch der Organisation zu nutzen.

1.4. Aufbau der Arbeit

An die Einleitung anschließend dient der *zweite Abschnitt* der inhaltlichen Annäherung an das Thema Sabbaticals. Eine ausführliche Kontextbetrachtung schafft einen konzeptionellen Rahmen für die Fragestellung, der durch die Auseinandersetzung mit den Motiven und Zielen einer Auszeit geschärft wird. Zusätzlich wird die Perspektive der Arbeitnehmenden um die Betrachtung von Sabbaticals als Instrument der Personalentwicklung ergänzt.
Das Spannungsfeld der (emotionalen) Beziehung zwischen beiden Parteien, mit jeweils unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen, stellt ein Kerninteresse dieser Arbeit dar. Dazu wird im *dritten Abschnitt* das Konzept des affektiven Commitments im Kontext der verschiedenen Commitment-Komponenten dargelegt. Dieser theoretische Rahmen des Forschungsinteresses wird durch eine Erläuterung der Richtungen bzw. Foci von Commitment sowie der Bedeutung von Commitment für Organisationen und ihr Bindungsmanagement ergänzt.
Im *vierten Abschnitt* führe ich die empirische Grundlage meiner qualitativen Untersuchung aus und beschreibe das methodologische und methodische Vorgehen. Besonderer Bedeutung

kommt dabei der Wahl des qualitativen Forschungsansatzes, der Grounded-Theory-Methodologie als grundlegender Methodik, der Auswahl der dargelegten Fälle sowie meinem Vorgehen in der Datenerhebung und -auswertung zu. Um die Erkenntnisse in den wissenschaftlichen Kontext einbetten zu können, schließe ich mit Überlegungen zur Güte und Generalisierbarkeit qualitativer Untersuchungsergebnisse.

Danach erfolgt die Darstellung der Ergebnisse. Im *fünften Abschnitt* präsentiere ich ein aus den Daten entwickeltes Kodierparadigma, das den Prozess der Neubewertung der beruflichen Situation im Kontext eines Sabbaticals systematisch beschreibt. Neben den relevanten Kontextfaktoren und möglichen Strategien zur Einflussnahme liegt der Fokus auf den inneren Mechanismen, die während der Auszeit wirksam werden und als ursächliche Bedingungen für eine Neubewertung beruflicher Ziele und Rahmenbedingungen fungieren. Darüber hinaus werden die möglichen Konsequenzen, in Abhängigkeit zum Ergebnis der individuellen Reflexion, dargestellt.

Im *sechsten Abschnitt* werden diese Erkenntnisse vertieft: Anhand der Ausgangslage in Bezug auf das (affektive) Commitment lassen sich unterschiedliche Funktionen eines Sabbaticals mit jeweils unterschiedlichen Entwicklungspfaden differenzieren.

Im *siebten Abschnitt* werden die Ergebnisse diskutiert. Dabei ordne ich Sabbaticals als Ausdruck gesellschaftlicher Entwicklungen ein und gehe der Frage nach, welche Personengruppen typischerweise ein Sabbatical in Anspruch nehmen. Zudem wird das Sabbatical im Spannungsfeld der Flexibilisierung von Arbeit sowie im Hinblick auf seine in den Ergebnissen identifizierten Funktionen betrachtet. Abschließend werden die Potenziale und Risiken von Sabbaticals als Bindungsinstrument analysiert sowie mögliche Maßnahmen des Bindungsmanagements aufgezeigt, die Organisationen im Umgang mit beruflichen Auszeiten anwenden können.

Im *achten Abschnitt* ziehe ich ein Fazit zur vorliegenden Forschungsarbeit. Dieses umfasst einen Rückblick auf Ausgangspunkt und Vorgehensweise, eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und eine Reflexion zu den Limitationen der empirischen Untersuchung. Darauf aufbauend werden Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet. Ein abschließender Ausblick thematisiert die zukünftige Relevanz von Sabbaticals im organisationalen und gesellschaftlichen Kontext.

2. Sabbaticals

Um ein Verständnis vom Forschungsgegenstand dieser Arbeit zu schaffen, ordne ich in Abschnitt 2.1 das Thema ‚Sabbaticals' in den gesellschaftlichen Kontext ein. Anschließend bezieht sich Abschnitt 2.2 auf das Phänomen Sabbatical selbst. In Abschnitt 2.3 lote ich die Potenziale und Grenzen von Sabbaticals als Instrument der Personalpolitik aus. In Abschnitt 2.4 bilde ich dann die aktuelle Studienlage ab und stelle relevante Forschungen dar, die sich mit dem Zusammenhang von Sabbaticals und (affektivem) Commitment beschäftigen. Abschließend formuliere ich in Abschnitt 2.5 Schlussfolgerungen, die sich aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen für das vorliegende Forschungsvorhaben ergeben.

2.1. Gesellschaftlicher Kontext von Sabbaticals

Die enorme Verbreitung von Sabbaticals in den letzten Jahrzenten ist auf unterschiedliche gesellschaftliche Entwicklungen zurückzuführen. Im Folgenden gehe ich auf die Rahmenbedingungen ein, die Sabbaticals für die Arbeitswelt relevant werden lassen.
Dazu skizziere ich den Wandel vom Arbeitgebendenmarkt zum Arbeitnehmendenmarkt, der Organisationen erst in die Situation bringt, Sabbaticals anzubieten bzw. zu ermöglichen (Abschnitt 2.1.1). Anschließend thematisiere ich die Flexibilisierung und die Entgrenzung von Arbeit, die den Kontext für die Nutzung von Sabbaticals schaffen und gleichzeitig das Bedürfnis danach befeuern (Abschnitt 2.1.2). Zuletzt betrachte ich Sabbaticals unter dem Gesichtspunkt des Strebens nach Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und persönlichen Zielsetzungen (Abschnitt 2.1.3).

2.1.1. Vom Arbeitgeber*innenmarkt zum Arbeitnehmer*innenmarkt – ein Paradigmenwechsel

Um den gesellschaftlichen Kontext von Sabbaticals zu umreißen und deren Wert für Organisationen und Nutzer*innen zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf die Situation im Arbeitsmarkt. Der demografische Wandel, der sich seit Ende des 19. Jahrhunderts vollzieht, stellt die Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik durch eine neue Alterungsdynamik vor erhebliche Herausforderungen. Die Industrialisierung hat steigenden Wohlstand, verbesserte Gesundheitsversorgung und damit auch geringere Säuglings- und Kindersterblichkeit sowie höhere Lebenserwartung mit sich gebracht. In der Folge altert die Bevölkerung Deutschlands wie auch anderer Industrienationen. Einwanderung kann diese Alterungsdynamik aufgrund unterschiedlicher Faktoren, wie mangelnder gesellschaftlicher Akzeptanz und rechtlicher Hürden, nur unzureichend abfangen (Sachverständigenrat zur Beurteilung der

gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2011). Nach Vorausberechnungen des Bundesamts für Bevölkerungsforschung (2021) wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, die in den letzten Jahrzenten wuchs, vermutlich stark zurückgehen. Der Anteil älterer Personen wird voraussichtlich steigen (Statistisches Bundesamt, 2021).

Diese Entwicklung bringt grundlegende Veränderungen für die Arbeitswelt mit sich und fordert die Organisationen bereits heute heraus. Eine elementare Problemstellung, die sich in Zukunft weiter verschärfen wird, ist der Mangel an qualifizierten Fachkräften. In einer Umfrage des Ifo Instituts gab knapp die Hälfte der befragten Unternehmen in Deutschland Beeinträchtigungen durch den Fachkräftemangel an (Peichl et al., 2022). Politische Maßnahmen, wie gezielte Imagekampagnen (z. B. für das Handwerk; Paulus, 2020; Deutscher Handwerkskammertag e. V., 2023) oder systematische Fachkräftegewinnung im Ausland (z. B. für Gesundheitsberufe; Angenendt et al., 2023), schützen Organisationen nicht davor, sich hinsichtlich der eigenen Fachkräfte- und Nachwuchsgewinnung neu aufzustellen.

Durch die beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen hat sich die Machtbalance auf dem Arbeitsmarkt zugunsten der Arbeitnehmenden verschoben. Während Arbeitgebende früher unter einer größeren Anzahl an sich bewerbenden Personen auswählen und Bedingungen wie Gehälter vorgeben konnten, werden die Karten durch den Mangel an Fach- und Nachwuchskräften neu gemischt. Soziale Medien und Bewertungsportale schaffen zusätzlich Transparenz und Arbeitnehmende gewinnen an Verhandlungsmacht. Die neue Entgelttransparenz-Richtline der EU, die Organisationen dazu verpflichtet, bereits in Stellenanzeigen das Gehaltsniveau der ausgeschriebenen Position zu veröffentlichen, wird diese Entwicklung noch verstärken (Richtlinie (EU) 2023/970, 2023).

In diesem sogenannten Arbeitnehmendenmarkt konkurrieren Organisationen um qualifizierte Arbeitskräfte, indem sie sich durch überdurchschnittliche Vergütung, Zusatzleistungen und eine positive Organisationskultur als attraktive Arbeitgebende im Markt positionieren. In diesem Zusammenhang steigern Organisationen nicht nur ihre Bemühungen im Recruiting, sondern sie unternehmen auch Anstrengungen, um Talente und Fachkräfte in der Organisation zu halten. Durch das Angebot von besonderen Benefits, z. B. die Option auf ein Sabbatical, erhoffen sich Organisationen positive Effekte wie eine erhöhte Bindung (Schaaf, 2013). Mitarbeitende, die persönliche Ziele abseits des Berufs verfolgen wollen, können ihre Vorhaben im Rahmen eines Sabbaticals umsetzen und umgehen damit eine Kündigung, so die Annahme (Hillebrecht, 2018).

2.1.2. Die Flexibilisierung, Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit

Der globalisierte digitalisierte Markt zeichnet sich durch die schnelle Diffusion neuer Technologien sowie die Disruption bewährter Geschäftsmodelle aus und bringt für Organisationen eine erhebliche Wettbewerbsintensität mit. Im Zuge der Digitalisierung verschwimmen die Grenzen zwischen digitaler und physischer Welt zunehmend. Der digitale Raum erleichtert Kommunikation, stellt Orte der Kollaboration bereit und eröffnet einen globalen Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen. Digitale Technologien bergen eminente Geschäftspotenziale und ermöglichen die Optimierung von Prozessen und Geschäftsmodellen. Gleichzeitig bringen sie bisher unbekannte Risiken mit sich (BMAS, 2017).
Um als Organisation in diesem Umfeld erfolgreich zu sein, ist eine hohe Flexibilität in Form von Anpassungs- und Innovationsfähigkeit essenziell. Gleichzeitig gilt es, eine Balance zwischen Flexibilität und Stabilität zu finden, um neben den Anfordernissen des Marktes auch die Bedürfnisse der eigenen Organisation und ihrer Mitglieder zu adressieren (Zettel, 2012).
Organisationen reagieren auf diese Veränderungen im Außen und stellen sich neu auf. Diese Transformation ist mit vielfältigen Neuerungen auf allen Ebenen einer Organisation verbunden, darunter der Flexibilisierung von Arbeit. Hierzu gehört auch eine Zunahme atypischer Beschäftigungsformen, wie Teilzeitmodelle, befristete Beschäftigung, Minijobs, Leiharbeit und (Solo-)Selbstständigkeit. Für Organisationen bedeutet das eine besondere Flexibilität, indem sie z. B. bei höherer Auslastung auf freiberufliche Mitarbeitende oder Leiharbeitende zurückgreifen können, ohne langfristige Verpflichtungen einzugehen. Da dabei organisationale Risiken auf die Beschäftigten übergehen, wird teilweise von prekären Beschäftigungsverhältnissen gesprochen (Keller & Seifert, 2013).
Auch der Inhalt der Arbeit wird transformiert. Routinetätigkeiten werden durch digitale Lösungen ersetzt oder zumindest erheblich beschleunigt, wodurch strategische, analytische und interaktive Tätigkeiten in Relation an Bedeutung gewinnen. Arbeit löst sich von einem spezifischen Erfüllungsort oder einer festgelegten Arbeitszeit, wodurch Arbeitnehmende zeitliche und räumliche Flexibilität gewinnen (Kossek, 2016; Arntz et al., 2018).
Zusätzlich erfährt die Arbeit eine Subjektivierung. Organisationen erwarten mit der beliebten ‚Extrameile', dass sich ihre Mitarbeitenden mit allen persönlichen Ressourcen, Kompetenzen und Zielen in maximaler Selbstverantwortung und -organisation ihrer Arbeit annehmen. Übertragene Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollen zum inneren persönlichen Anliegen werden, wobei die intrinsische Motivation hochgehalten wird. Die Arbeit soll zur Selbstverwirklichung der sie verrichtenden Personen beitragen. Je mehr Mitarbeitende diese Rolle annehmen, desto störender werden zeitliche, räumliche oder inhaltliche Grenzen der Tätigkeit (Moldaschl & Voß, 2003).

Infolgedessen verschwimmen auch die Grenzen zwischen privater und beruflich verbrachter Zeit (Voß, 1998). Die zunehmend gelebte Flexibilität findet sich auf allen Ebenen. Im Alltag ermöglichen flexible Arbeitszeiten es, tagsüber private Termine, wie einen ärztlichen Termin, wahrzunehmen. Berufliche Telefonate lassen sich während des abendlichen Spaziergangs tätigen. Im Sommer werden Urlaub und mobiles Arbeiten im Rahmen einer ‚Workation' verbunden, und wer eine längere Auszeit benötigt, nimmt ein Sabbatical. Die gesamte (Erwerbs-)Biografie ist zunehmend flexibel und ein (regelmäßiger) Wechsel sowie mehrgleisige Berufsverläufe, die Erwerbsarbeit, Weiterbildungszeit, Familienzeit etc. beinhalten, sind eher die Regel als die Ausnahme (Olos, 2011). In Abschnitt 2.2.3 gehe ich tiefer auf ‚neue Erwerbsbiografien' ein.

Die Flexibilisierung der Arbeit verspricht einige Vorteile für Arbeitnehmer*innen, darunter die Einsparung von Pendelzeiten, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine ausgewogenere Work-Life-Balance (Hoff et al., 2005). Mobiles Arbeiten z. B. wird zum einen in zeitlich anspruchsvollen und verantwortungsvollen Tätigkeiten, aber vor allem auch von Eltern mit betreuungsbedürftigen Kindern in Anspruch genommen (Arnold et al., 2015). Auch für das Streben nach Selbstverwirklichung, Autonomie sowie inhaltlicher Breite und Abwechslung in Themen und Tätigkeiten schafft die Flexibilisierung Raum (Olos, 2011).

Die Vermischung zwischen Beruf und Privatleben wird als Entgrenzung der Arbeit bezeichnet und impliziert gewisse Risiken durch das Eindringen der beruflichen Anforderungen in den privaten Schutzraum. So kann beständige Erreichbarkeit Stress und psychische Belastung nach sich ziehen und langfristig die Gesundheit der Betroffenen beeinträchtigen (Hager & Kern, 2017). Je mehr Flexibilität Organisationen ermöglichen und je entgrenzter die Arbeit gestaltet ist, desto größer fällt die zeitliche Ausdehnung der Arbeit aus und die Beschäftigten neigen zu mehr Überstunden. Wenn dadurch die Erholungszeiten beschnitten werden, wirkt sich das negativ auf die Gesundheit aus (Stadler, 2024). Darüber hinaus erhöht sich auch das Risiko, eine Arbeitssucht zu entwickeln (Pannier & Fauth-Bühler, 2021). Diese Effekte werden verstärkt, wenn es sich um nicht betrieblich vereinbarte Arbeit im häuslichen Umfeld handelt und die Arbeitszeit, z. B. im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit, nicht erfasst wird, da die genannten Faktoren das Abschalten von der Arbeit erschweren (Entgelmeier, 2022).

Die Flexibilisierung kann folglich als positiv erlebt werden oder aber mit erheblichen Risiken verbunden sein. Um die Chancen im Alltag nutzbar zu machen, kommt es auf den Umgang mit der Entgrenzung an (Kunz et al., 2023). Essenziell sind die Einhaltung von Erholungszeiten (Stadler, 2024) und die Gestaltung der Schnittstellen zwischen Beruflichem und Privatem (Michel & Wöhrmann, 2018).

Die mit der Flexibilisierung von Arbeit verbundenen Belastungen, fehlende Erholungszeiten oder eine als ungenügend befundene Work-Life-Balance bilden auch Motive für ein Sabbatical (McDearmid, 2014, Kang et al., 2010). Gleichzeitig kann das Sabbatical selbst als Ausdruck der Flexibilisierung der Arbeit verstanden werden.

2.1.3. Der Stellenwert von Erwerbsarbeit

Um Sabbaticals als Auszeiten von der Arbeit in ihrer Bedeutsamkeit zu verstehen, gilt es, zuerst einen Blick auf den Stellenwert der Erwerbsarbeit zu werfen. Dazu skizziere ich in Abschnitt 2.1.3.1 den Bedeutungswandel der Erwerbsarbeit und gehe anschließend auf die unterschiedlichen Funktionen der Erwerbsarbeit ein (Abschnitt 2.1.3.2).

2.1.3.1. Bedeutungswandel der (Erwerbs-)Arbeit

(Erwerbs-)Arbeit hat in den letzten hundert Jahren einen erheblichen Bedeutungswandel durchlaufen. Historisch war Arbeit eindeutig mit Mühsal konnotiert und diente direkt der eigenen (subsistenten) Existenzsicherung. In der feudalen Gesellschaftsordnung des mittelalterlichen Lebens war ein Leben ohne Arbeit dem Adel vorbehalten. Ihren Lebensunterhalt verdienten die Menschen als Bauern oder in Manufakturen, wobei Arbeit und Leben untrennbar miteinander verwoben waren. Erschwert wurde dieses Lebens- und Arbeitsmodell durch hohe Steuerabgaben und die beständige Bedrohung durch Krieg, Hungersnöte und Krankheiten (Bloch, 1939).

Von da an Schritt die Entwicklung der Arbeit voran und gipfelte in einer Neudefinition im Zuge der Industrialisierung und Kapitalisierung. Arbeitsplätze in Fabriken, und später in Büros, ermöglichten den Menschen, sich durch ein eigenständiges Auskommen von den feudalen Abhängigkeiten zu befreien. Arbeit wandelte sich zu Erwerbsarbeit, die außerhalb des privaten Raums an einem spezifischen Ort in zeitlich begrenztem Umfang geleistet wurde. Es begann die Spaltung zwischen Arbeitszeit und Nichtarbeitszeit, zwischen Zuhause und Arbeitsort sowie zwischen Privatem und Öffentlichem. Der Begriff Arbeit umfasste nicht länger alle Tätigkeiten, die zur Lebensführung notwendig waren, sondern beschränkte sich auf bezahlte Erwerbsarbeit außer Haus (Komlosy, 2022).

Diese Entwicklung zog erhebliche soziale Folgen für das ungleiche Geschlechterverhältnis nach sich. Während in traditionellen agrarischen Gesellschaften unbezahlte Arbeit, wie Reproduktions-, Familien- und Sorgearbeit, oft integraler Bestandteil des sozialen und wirtschaftlichen Gefüges war, verschwand die Care-Arbeit nun aus der öffentlichen Wahrnehmung. Dies führte zu einer Entwertung dieser Arbeitsformen und verstärkte die geschlechtsspezifischen Ungleichheiten, da Frauen traditionell stärker in unbezahlten und häuslichen Tätigkeiten engagiert waren als Männer (Federici, 2004).

Die gesellschaftliche Bewegung, die aus dieser neuen Situation resultierte und bis heute besteht, setzt (Erwerbs-)Arbeit als Mittel der Selbstbestimmung in den Mittelpunkt des Lebens. Das dadurch entstandene Leistungsnarrativ appelliert an die Eigenverantwortung der Bürger*innen, die es erlaubt, allein durch eigene Anstrengungen (im Rahmen der Erwerbsarbeit) Wohlstand zu erreichen (Rosa, 2005; Beck, 2015; Nassehi, 2018). Die kollektive Ethik verlangt von allen Erwerbsfähigen einen Beitrag zur Gesellschaft in Form von Erwerbsarbeit und wertet diejenigen ab, die soziale Sicherungssysteme in Anspruch nehmen (müssen) (Bauknecht & Remer-Bollow, 2013; Linden et al., 2018).
Als Gegenstimme des noch immer vorherrschenden Leistungsnarrativs fungiert der inzwischen etablierte gesellschaftliche Diskurs zur Bedeutung der Erwerbsarbeit in der individuellen Lebensgestaltung. Besondere Aufmerksamkeit kommt dieser Thematik in der Diskussion um die Anforderungen der neuen Generation Z (Gen Z) zu. Dieser wird in der öffentlichen Darstellung teilweise die Leistungsbereitschaft abgesprochen und ihr werden überzogene Ansprüche unterstellt (Klaffke, 2021). Tatsächlich rücken Themen wie Mental Health (Schmechel 2023), Work-Life-Balance (Paulus, 2020) und Sinnfindung (Hardering, 2021) insgesamt mehr in den Fokus, worin sich das kollektive Bedürfnis nach ‚mehr, als nur Arbeit' äußert. Auch der Wunsch nach Sabbaticals kann als Ausdruck dieses Umdenkens betrachtet werden (XING, 2017). Dennoch ist die Erwerbsarbeit in ihrer Bedeutsamkeit nicht zu unterschätzen. Sie entscheidet weiterhin maßgeblich über die soziale Platzierung in der Gesellschaft und über die Chancenstruktur eines Individuums (Ohlbrecht, 2022). Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Erwerbsarbeit, die längst nicht mehr nur zur Sicherung des eigenen Lebensunterhalts dient (Engelbach & Haubl, 2017).

2.1.3.2. Arbeit – Job – Beruf: Funktionen der Erwerbsarbeit

Im alltäglichen Sprachgebrauch existieren verschiedene Begriffe für ‚Arbeit'. Während ‚Arbeit' als umfassender Begriff für Erwerbsarbeit genutzt wird, weist der Begriff ‚Job' auf eine bezahlte Tätigkeit hin, die häufig zeitlich und inhaltlich begrenzt ist und tendenziell eher eine punktuelle Qualifikation erfordert (Matthes, 2016). Diese Definition spiegelt sich auch in der Konnotation von Begriffen wie ‚Jobcenter' oder ‚Mini-Job' wider. Andere Verwendungen, z. B. Traum-Job, Job-Sharing, Job-Rotation, weisen auf eine Ausweitung der begrifflichen Bedeutung hin und markieren lediglich eine Anstellung mit einem definierten Tätigkeitsbereich, ohne Rückschlüsse auf nötige Kompetenzen oder Qualifikationen.
‚Beruf' beschreibt hingegen eine längerfristige Tätigkeit auf Basis einer fundierten Ausbildung, die Raum zur Identifikation bietet und mit fachlichem Selbstbewusstsein einhergeht (Ohlbrecht, 2022). Im Gegensatz zum Job inkludiert der Beruf auch soziale und

persönliche Dimensionen, was auf das breite Spektrum der Funktionen der Erwerbsarbeit hinweist, das weit über die Existenzsicherung hinausgeht.

Ob eine Person ihre Arbeit als ‚Job', ‚Beruf' oder gar ‚Berufung' wahrnimmt, hängt im Wesentlichen von der eigenen Einstellung zur Arbeit und den Umständen, unter denen die Arbeit verrichtet wird, ab. Die Art der Tätigkeit gibt keinen Hinweis auf die Bedeutung und die Funktion für die ausübende Person, daher kann dieselbe Tätigkeit für eine Person ein Job und für eine andere eine echte Berufung sein (Spitzer, 2006).

Im Zuge der Flexibilisierung von Arbeit wandelt sich auch die Rolle der Erwerbsarbeit, die eine Ab- und Aufwertung gleichermaßen erfährt. Häufigere und schnelle Arbeitsplatzwechsel, flüchtigere Kooperationsbeziehungen und sinkende Identifikation mit der Tätigkeit verringern die Bedeutung, die der Arbeit bzw. dem Arbeitsplatz zugesprochen wird. Karrieren werden von einer Sammlung an Jobs abgelöst (Sennett, 2006; Ciesinger, 2010). Auf der anderen Seite steigt die Bedeutsamkeit der Arbeit für das individuelle Lebensglück. Die Anforderungen an die Arbeit verschieben sich zunehmend in Richtung einer ganzheitlichen Erfahrung, die nicht nur ökonomische, sondern auch psychologische und soziale Bedürfnisse der Arbeitnehmenden berücksichtigt (Ohlbrecht, 2022).

Engelbach und Haubl (2017) formulieren fünf zentrale Funktionen der (Erwerbs-)Arbeit:

1) Räumliche und zeitliche Strukturierung des Alltags: Die Entgrenzung der Arbeit, z. B. in Form von vermehrtem Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten, weicht diese Funktion von Arbeit auf, was Mitarbeitende vor neue Herausforderungen stellt (Backfisch et al., 2021).
2) Soziokulturelle Integration: Die Arbeit stellt eine Quelle von Anerkennung, Zugehörigkeit und Partizipation dar. Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz fungieren damit unter anderem als Puffer für Stressoren wie Zeit- und Leistungsdruck (Schulz-Dadaczynski, 2023).
3) Identitätsstiftung: Eine Tätigkeit, mit der sich die Ausführenden identifizieren können, wirkt sich positiv auf deren Selbstwert aus (Tajfel, 1978).
4) Selbstverwirklichung: Erwerbsarbeit bietet die Chance Fähigkeiten zu entwickeln und einzusetzen und sich persönlich weiterzuentwickeln.
5) Gesundheitsförderung: Gesundheitsförderliche Aspekte finden sich bei der Arbeit z. B. dann, wenn diese als sinnvoll wahrgenommen wird. Das ist der Fall, wenn sich die Menschen dem Unternehmen zugehörig fühlen, wenn die inhaltlichen Anforderungen der Arbeit zu den Kompetenzen, Neigungen und Gegebenheiten passen, wenn die

Ziele und Werte der Organisation mit den eigenen übereinstimmen und wenn die Bedeutsamkeit des eigenen Beitrags spürbar ist (Schnell, 2018).

Diese vielfältigen Funktionen lassen auf die fundamentale Bedeutung der (Erwerbs-)Arbeit für die individuelle Lebensgestaltung schließen. Gleichzeitig gewinnt der gesellschaftliche Diskurs an Gewicht, der die Fokussierung auf Erwerbsarbeit kritisch hinterfragt (Ohlbrecht, 2022). Fragen wie ‚Wie viel Arbeit braucht der Mensch?' oder ‚Wie viel Arbeit macht glücklich?' werden öffentlich diskutiert (Gronemeyer, 2008; Röcker, 2019, Dreyhaupt, 2022). Das Interesse an Auszeitformaten wie Sabbaticals oder der Viertagewoche resultieren aus einem gesellschaftlichen Umdenken, das mit einer Neubewertung der Erwerbsarbeit einhergeht.

2.1.4. Streben nach Vereinbarkeit

Ein Resultat der bereits geschilderten Entwicklungen, insbesondere der gleichzeitigen Auf- und Abwertung der Erwerbsarbeit, ist das Streben nach Vereinbarkeit. Arbeit, Familie, Hobbys, Me-Time etc. sollen ausreichend Raum zur Entfaltung bekommen. Ausdruck dieses Strebens ist auf der Ebene des alltäglichen Lebens der Wunsch nach Work-Life-Balance (siehe Abschnitt 2.1.4.1). Auf der übergeordneten Ebene eines gesamten (Erwerbs-)Lebens zeigt sich diese Entwicklung in sogenannten neuen Erwerbsbiografien (siehe Abschnitt 2.1.4.2).

2.1.4.1. Work-Life-Balance

Vereinbarkeit beschreibt die Möglichkeit, alle relevanten Lebensbereiche in der individuellen Lebensgestaltung abzubilden und zu integrieren. Die damit einhergehenden Herausforderungen, z. B. angesichts der dominierenden Position der Erwerbsarbeit, werden unter dem Begriff ‚Work-Life-Balance' diskutiert. „Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt" formuliert das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005).

Arbeits- und Lebenswelt sind der stetigen Veränderung unterworfen, somit ist auch die Work-Life-Balance kein statisches Konstrukt, sondern spiegelt das individuelle Empfinden der Menschen wider. Gleichzeitig suggeriert der Begriff ‚Work-Life-Balance', dass Arbeits- und Lebenswelt getrennt voneinander existieren und gegeneinander aufgewogen werden.[1]

[1] In Fachdiskussionen bevorzugen viele Autor*innen daher den Begriff der Work-Life-Integration, der die Erwerbsarbeit als einen (bedeutenden) Teil des Lebens anerkennt (Haunschild 2020; Casper et al., 2018).

Davon unbeeinflusst bleibt die Bedeutung einer zufriedenstellenden Zeiteinteilung, die die Prioritäten des Individuums repräsentiert. Wer beständig das Gefühl hat, nicht alle Interessen zeitlich unterbringen zu können, und auf wichtige Erholungszeiten verzichtet, setzt sich dauerhaftem Stress aus und riskiert psychische Belastung bis hin zum Burnout (Brühlmann, 2007).

Eine angemessene und gesunde Work-Life-Balance ist deutlich komplexer als die reine Aufteilung der Arbeits- und Privatzeit. Es geht auch um die Integration von familiären Verpflichtungen, Zeit für die eigene Gesundheit (Sport etc.), Freizeit (Hobbys etc.) und individuelle Erholungszeit. Eine individuell als ausgewogen empfundene Balance hängt daher von den eigenen Prioritäten, von äußeren Zwängen und individueller Rollenzufriedenheit sowie möglichen Rollenkonflikten ab (Greenhaus & Allen, 2011).

Auch Organisationen haben ein Interesse daran, die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen. Flexible Arbeitszeitmodelle und eine gesunde Führungskultur sollen die Vereinbarkeit erleichtern sowie zur Motivation und Gesunderhaltung der Mitarbeitenden beitragen (Gross, 2012).

Sollte dennoch über eine längere Zeit ein Ungleichgewicht zugunsten der Erwerbsarbeit bestehen, führt die entstehende Unzufriedenheit zu einem Veränderungswunsch, dem mithilfe eines Sabbaticals begegnet werden kann. Die Möglichkeit eines Sabbaticals erhöht die Arbeitszeitsouveränität und erleichtert damit die Vereinbarkeit (Klenner et al., 2002). Die berufliche Auszeit kann eine Chance sein, innerhalb einer begrenzten Zeitspanne andere Prioritäten zu setzen. Ebenso werden Sabbaticals von beanspruchten Mitarbeitenden zur Erholung und zur Prävention von Burnout in Anspruch genommen (Gaziel, 1995; Carr & Tang, 2005; McDearmid, 2014). Dafür spricht auch, dass Mitarbeitende, deren Führungskräfte ihre Work-Life-Balance unterstützen, ein geringeres Bedürfnis nach einem Sabbatical verspüren (Altmann & Kröll, 2018).

2.1.4.2. Neue Erwerbsbiografien

Klassische Erwerbsbiografien verliefen früher eher linear und wurden von wenigen Anpassungsfortbildungen oder punktuellen Aufstiegsweiterbildungen begleitet, bis hinsichtlich Kompetenz und Position ein Plateau erreicht wurde, auf dem die Betroffenen meist bis zur Verrentung verblieben. Erfahrung und Routine bildeten die geschätzte Grundlage für gute Arbeit. Das ‚Leben', in Form von persönlichen Träumen und Zielen, wurde mit Blick auf die Rentenzeit aufgeschoben (Ciesinger, 2010). Dies geschah gemäß dem Motto ‚zuerst die Arbeit und dann das Vergnügen'.

Durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit wandelt sich auch die Lebensgestaltung der Menschen. Die Veränderung von Werten, die Forderung nach und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, die zunehmende Individualisierung sowie neue Rollenverständnisse führen dazu, dass das traditionelle Normalarbeitsverhältnis infrage gestellt wird. Dieser Wandel eröffnet Raum für die Neuerfindung und Neugestaltung von Lebensentwürfen, was in der Entstehung neuartiger Erwerbsbiografien resultiert (Kratzer & Sauer, 2005).
Ein weiterer Treiber ist das Ende der Ära der Alleinverdiener, wodurch Erwerbsarbeit und Familiengründung vereint werden müssen. Diese Zeit der Gleichzeitigkeit mehrerer Lebensprioritäten betrifft insbesondere den Zeitraum zwischen 30 und 50 Jahren, der auch die ‚Rushhour des Lebens' genannt wird. Die Zeit der Familiengründung fällt mit beruflichem Ein- und Aufstieg zusammen, was zu einer hohen Belastung in dieser Lebensphase führt (Lothaller, 2009). Da Frauen in zahlreichen Fällen weiterhin einen größeren Anteil an der Familienarbeit übernehmen, stehen sie in dieser Zeit unter besonders hohem Druck (Halrynjo, 2009).
Neue Erwerbsbiografien drücken sich auch in der Gleichzeitigkeit mehrerer Lebensbereiche aus (Olos, 2011). Verschiedene Arbeits- und Lebensphasen, wie unterschiedliche Formen der Erwerbsarbeit, Aus- und Weiterbildung, Familienarbeit sowie erwerbsfreie Zeiten wie Sabbaticals, werden miteinander verwoben. Selbst im Ruhestand werden alternative Modelle wie Altersteilzeit immer beliebter (Schiff, 2022).
Diese dynamische Entwicklung von Berufswegen zieht eine Individualisierung von Lebensläufen nach sich. Diese sind von individuellen Optionen, Lebenszielen und subjektiven Entscheidungen geprägt. Da die einzelnen Stationen eines Lebenswegs aus der traditionellen Perspektive auf den ersten Blick nicht zusammenpassen, wird auch von ‚Patchwork-Biografien' gesprochen (Geffers & Hoff, 2010). Dabei bringen die Übergänge zwischen einzelnen Erwerbsphasen auch Risiken, z. B. in Form von Dequalifizierung oder Brüchen, mit sich. Das gilt insbesondere dort, wo feste Arbeitsverhältnisse durch Freelance-Tätigkeiten abgelöst werden (Ciesinger, 2010).
Insgesamt lässt sich beobachten, dass Arbeitnehmende bereit sind, ihr Arbeitsverhältnis an eine veränderte Lebenssituation oder neue Prioritäten anzupassen. Sabbaticals können Resultat einer solchen Anpassung sein, da sich durch die temporäre Auszeit Freiräume für andere Lebensbereiche und -inhalte entfalten, ohne dass das Arbeitsverhältnis aufgegeben werden muss.

2.2. Das Phänomen Sabbatical

Im folgenden Abschnitt nähere ich mich dem Phänomen ‚Sabbatical' mit einer Definition und der Abgrenzung von anderen temporären Auszeiten (Abschnitt 2.2.1). Anschließend beschreibe ich die Verbreitung von Sabbaticals (Abschnitt 2.2.2) und skizziere individuelle Motive und Effekte von Sabbaticals (Abschnitt 2.2.3) sowie spezifische Erfahrungen und Auswirkungen (Abschnitt 2.2.4).

2.2.1. Definition und Abgrenzung

Als ‚Sabbatical' oder ‚Sabbatjahr' wird gemeinhin eine Periode des unbezahlten Sonderurlaubs innerhalb eines Anstellungsverhältnisses bezeichnet. Die Nutzenden eines Sabbaticals pausieren ihre Erwerbsarbeit für einen gewissen Zeitraum, während das Arbeitsverhältnis weiter besteht. Über dieses allgemeine Verständnis hinaus existieren unterschiedliche Definitionen, die sich z. B. in Bezug auf die Dauer der Freistellung, die Bearbeitung beruflicher Aufgaben und die Bezahlung in dieser Zeit unterscheiden. [2]

Historisch betrachtet entspringt das Wort ‚Sabbatical' oder ‚Sabbatjahr' dem Hebräischen und geht auf den Begriff *šabat* zurück, der übersetzt ‚mit etwas aufhören' oder ‚von etwas ruhen' bedeutet (Wikipedia, 2024). Eine andere Erklärung geht vom Herkunftswort *šeba* für ‚sieben' aus und verweist auf einen biblischen Ursprung. Demnach bezieht sich das Sabbatjahr auf das letzte von sieben Jahren, in dem Felder und Weinberge brachliegen sollen (Kimball, 1978; Haag, 1982). Während Sabbaticals sich ursprünglich vor allem dem akademischen Umfeld zuordnen ließen, hat sich das Konzept der beruflichen Auszeit inzwischen auf alle Branchen ausgeweitet.

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition von Sabbaticals. Einigkeit in der Autorenschaft besteht darin, dass es sich um eine Phase handelt, die frei von Erwerbsarbeit ist, innerhalb einer abhängigen Beschäftigung besteht und über die gewöhnliche Zeitdauer eines Urlaubs hinausgeht (Zahorski, 1994; Sima, 2000; Davidson et al., 2010). Durch die berufliche Freistellung bietet ein Sabbatical Raum für die persönliche und berufliche Entwicklung (Miller & Kang, 1997). Nach Zahorski (1994) dient ein Sabbatical der Entlastung von routinemäßigen Arbeitspflichten, während es gleichzeitig eine andere Art von Arbeit mit sich bringt, die oft an einem anderen Ort als dem routinemäßigen Arbeitsort verrichtet wird. Der Raum für die eigene Erholung und Weiterentwicklung entsteht auch durch die gänzliche oder teilweise Vergütung, die in manchen Fällen weitergezahlt wird

[2] Sprachlich habe ich mich in dieser Arbeit für die Verwendung des Anglizismus ‚Sabbatical' entschieden, der im Gegensatz zum deutschen Pendant ‚Sabbatjahr' keine exakte Zeitspanne von einem Jahr impliziert. Darüber hinaus ist der Begriff ‚Sabbatical' auch im Kontext deutscher Forschungen inzwischen gebräuchlich.

(Good, 1959, zitiert nach Sima, 2000). Darüber hinaus ist ein Sabbatical mit durchschnittlich 99 Tagen deutlich länger als andere Formen der Freistellung (z. B. Urlaub) und wird auch wesentlich seltener in Anspruch genommen (Freuding et al., 2023).[3]

2.2.2. Wunsch und Wirklichkeit – Verbreitung von Sabbaticals

Die Möglichkeit einer beruflichen Auszeit ist für viele Menschen erstrebenswert (Carr & Tang, 2005). Ein Sabbatical ermöglicht es den Nutzer*innen, persönliche Ziele und Träume zu verwirklichen, ohne ihren Arbeitsplatz aufgeben zu müssen (Onken-Menke et al., 2017). Hohe Belastung im Alltag und fehlende Work-Life-Balance können den Wunsch nach einer solchen Pause verstärken (Carr & Tang, 2005; Altmann & Kröll, 2018).

In der Praxis besteht jedoch eine bedeutende Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach einer Auszeit und der Wirklichkeit hinsichtlich der tatsächlichen Verbreitung von Sabbaticals. In Umfragen zeigen ca. 50 % der Befragten grundsätzliches Interesse an einem Sabbatical (Wagner et al., 2002; Fittkau & Maaß Consulting, 2015). Andere Quellen berichten von bis zu 87 % (Viking Blog - Raja Group, 2025).

Nach einer Umfrage der INITIATIVE auslandszeit GmbH steigt das Interesse an einer beruflichen Auszeit mit dem Alter: Circa zwei Drittel derer, die ein Sabbatical planen, sind laut den Ergebnissen zwischen 40 und 59 Jahre alt. Deutlich wird auch die Geschlechterdifferenz, da 72,4 % derer, die sich ein Sabbatical wünschen, weiblich sind (Polgar-Stüwe, 2023). Bei anderen Befragungen fällt diese Diskrepanz deutlich geringer aus (88,9 % Frauen vs. 82,4 % Männer). Auch die Branche hat keinen Einfluss auf den Wunsch nach einer Auszeit (Viking Blog - Raja Group, 2025).

Organisationen greifen diesen Wunsch auf und bieten ihren Mitarbeitenden entsprechende Optionen an. Während fast jedes vierte Unternehmen seinen Angestellten Sabbaticals ermöglicht, nehmen weniger als 1 % der Mitarbeitenden dieses Angebot an (Freuding et al., 2023). Auch hier zeigt sich ein geschlechtsspezifischer Unterschied: Laut Daten aus dem europäischen Ausland sind zwei Drittel bis drei Viertel aller Sabbatical-Nutzenden weiblich (Wotschack et al., 2017; Jensen, 2000, S. 7, beide zitiert nach Pfahl et al., 2020, S. 45).

Das Missverhältnis zwischen dem Wunsch nach einer Auszeit und der tatsächlichen Umsetzung wirft die Frage auf, was die Interessierten an der tatsächlichen Nutzung eines Sabbaticals hindert. Die Entscheidung für oder gegen ein Sabbatical hängt, im Falle des grundsätzlichen Wunsches danach, in erster Linie von der wahrgenommenen

[3] Für meine Forschungsarbeit orientiere ich mich an den genannten Definitionskriterien, ohne dass ich mich durch zu enge Richtlinien, z. B. hinsichtlich der Vergütung innerhalb eines Sabbaticals oder der Nutzung für die berufliche Weiterentwicklung, einschränke.

Durchführbarkeit ab. Dazu gehören neben der Organisation der Auszeit auch soziale Normen. Gilt die Auszeit als sozial nicht erwünscht, reduziert das die Wahrscheinlichkeit der Nutzung (Carraher et al., 2014). Im Vergleich zu Männern fühlen sich besonders Frauen bei ihrem Wunsch nach einem Sabbatical weniger von ihrer Führungskraft unterstützt (Smith et al., 2016, zitiert nach Leung et al., 2020).

Die meisten Sabbatical-Interessierten kapitulieren vor den Hürden der Finanzierung, der mangelnden Kooperation der Organisation und der familiären Situation, die ein solches Vorhaben nicht zulässt. Dazu kommt die Angst vor negativen Konsequenzen für die eigene Karriere im Fall einer längeren Abwesenheit (Fittkau & Maaß Consulting 2015). Unter Berücksichtigung des bekannten Phänomens ‚Flexibilitätsstigma' ist diese Befürchtung nicht unbegründet. Arbeitnehmende, die flexible Arbeitsregelungen wie ein Sabbatical in Anspruch nehmen, werden im beruflichen Kontext tendenziell abgewertet (Cech & Blair-Loy, 2014). Das gilt besonders dann, wenn die Flexibilität zugunsten privater Ziele und Themen genutzt wird (Leslie et al., 2012).

Untersuchungen aus der Elternzeitforschung bestätigen diese Befürchtungen. Sie zeigen, dass eine Elternzeit mit einer geringeren Wahrnehmung beruflichen Engagements (Petts et al., 2022) und mit Nachteilen bei der Lohnentwicklung verbunden sein kann (Kramer et al., 2023).

Neben der Befürchtung, mangelnden beruflichen Ehrgeiz unterstellt zu bekommen, ahnen Interessierte womöglich auch, dass Vorstellung und Realität eines Sabbaticals divergieren könnten. Tatsächlich fallen positive Effekte wie höhere Zufriedenheit und gestärktes organisationales Commitment bei der bloßen Verfügbarkeit von Sabbaticals größer aus als bei deren tatsächlicher Nutzung (Onken-Menke et al., 2017).

2.2.3. Sinn und Zweck – Motive und Effekte eines Sabbaticals

Einem Sabbatical können unterschiedliche Motive zugrunde liegen[4]. Die Gründe sind dabei nicht immer in der Person selbst zu verorten, sondern auch externe Faktoren aus dem beruflichen oder privaten Umfeld können von Bedeutung sein.

Ein häufiges Ziel von Sabbaticals ist die *Erholung und Regeneration* von beruflicher Belastung. Die Auszeit ermöglicht es engagierten Mitarbeitenden, neue Energie zu sammeln

4 Ein Motiv bezeichnet einen Beweggrund – also eine Überlegung, ein Gefühl oder einen Umstand –, der jemanden dazu veranlasst, eine bestimmte Handlung auszuführen. Im Dorsch—Lexikon der Psychologie wird Motiv definiert als „latente Bewertungsdispositionen für Ziele und für Situationsmerkmale, die eine Zielerreichung oder Zielverfehlung erwarten lassen" (Motiv, o. J.). Im Kontext eines Sabbaticals beschreibt das Motiv die Hoffnung oder Erwartung an das Sabbatical, die die Begründung für dieses Vorhaben bildet.

und Abstand vom stresserzeugenden Alltag zu gewinnen (Siemers, 2005, S. 117; Swenty et al., 2011; Otto & Kroth, 2011). Für diesen Zweck eigenen sich z. B. längere Erholungsreisen, spirituelle Retreats oder Aufenthalte in der Natur – kurzum alles, „was in irgendeiner Form der Erholung dienlich ist und die Lebens- und Schaffenskraft zurück bringt“ (Hillebrecht, 2018, S. 29). Der Vorteil solcher Vorhaben besteht in dem Abstand, den die Person dadurch vom Alltag und von der Arbeit gewinnt (Murphy, 1990).

Der Zweck der Auszeit geht jedoch über den Erholungseffekt hinaus. In zahlreichen Fällen dient sie auch der eigenen *Gesunderhaltung*, insbesondere durch die Vermeidung stressbedingter Erkrankungen (Hillebrecht, 2018). Tatsächlich erweist sich ein Sabbatical als wirksames Mittel zur Bekämpfung von Burnout (Gaziel, 1995; Kang et al., 2010; McDearmid, 2014), indem es die wahrgenommene Belastung reduziert und zur Steigerung der Lebenszufriedenheit beiträgt (Rothland, 2013a). Allerdings sind diese positiven Auswirkungen auf Wohlbefinden und Stresslevel nicht von Dauer. Sofern sich an den Stressoren im Alltag oder am eigenen Umgang damit nichts ändert, kommt die Belastung mit der Rückkehr aus dem Sabbatical zurück (Davidson et al., 2010).

Andere Sabbaticals dienen der *Übernahme familiärer Aufgaben*, wie der Pflege und Betreuung von Kindern oder erkrankten bzw. pflegebedürftigen Familienmitgliedern (Siemers, 2005, Hillebrecht, 2018). Ein familienorientiertes Sabbatical ermöglicht es den Nutzenden, Zeit mit der Familie zu verbringen, ohne das Arbeitsverhältnis verlassen zu müssen. Damit ist es als ein Weg zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erachten, der insbesondere dann infrage kommt, wenn externe Faktoren, wie Betreuungslücken, besondere Bedürfnisse der betreuten Familienmitglieder oder individuelle Wertvorstellungen, die Gleichzeitigkeit von Familienarbeit und Erwerbsarbeit erschweren. Während diese Form des Sabbaticals auch zur persönlichen Weiterentwicklung und Reifung beiträgt, ist – aufgrund der teilweise hohen Belastung – mit keinem ausgeprägten Erholungseffekt zu rechnen (Hillebrecht, 2018). Darüber hinaus führt ein solches Sabbatical unter Umständen zu einer Verschärfung ungleichmäßiger Erwerbsarbeitszeitverteilung in der Familie – meist zu Lasten der Frauen, die häufig ohnehin den Hauptteil der Care-Arbeit leisten (Siemers, 2005; Klenner et al., 2002).

Bei *sozialorientierten Sabbaticals* dient die Freistellung einem sozialen Engagement, das aufgrund seines hohen Zeiteinsatzes nicht mit der regulären Erwerbsarbeit vereinbar ist (Hillebrecht, 2018). Die Unterstützung sozialer Projekte im In- oder Ausland kann als besonders sinngebend empfunden werden und fördert persönliche Kompetenzen, wie Stressresilienz, Flexibilität und evtl. auch Sprachfähigkeiten. Deshalb wird diese Art von

Sabbaticals von Organisationen besonders gern im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung gewährt. Nach ihrer Rückkehr, so die Annahme, würden die Teilnehmenden aufgrund der gesammelten Erfahrungen bessere Führungskräfte (Hillebrecht, 2018). Organisationen können mit solchen Aktivitäten darüber hinaus ihre gesellschaftliche Verantwortungsübernahme gegenüber der Belegschaft und der Öffentlichkeit bekunden (Kriependorf, 2008).

Andere Auszeiten werden zur *beruflichen Weiterentwicklung* genutzt. Ein Sabbatical bietet die zeitlichen Ressourcen, auch umfangreiche Fortbildungen und Qualifizierungen zu durchlaufen (Siemers, 2005; Hillebrecht, 2018). Die Nutzenden profitieren nicht nur von den neu erlernten Fähigkeiten (Leung et al., 2020) bzw. der Aktualisierung ihres Wissensstandes (Carr & Tang, 2005), sondern stärken damit auch ihre berufliche Identität (Gaziel, 1995). Besonders Sabbaticals im akademischen Kontext dienen häufig der beruflichen Entwicklung. Sie können z. B. den Besuch in anderen wissenschaftlichen Einrichtungen einschließen (Bass et al., 2020) oder der Durchführung von Forschungsarbeiten, der Publikation von Forschungsergebnissen oder der Entwicklung von Kursen gewidmet sein (Sima & Denton, 1995).

Sofern die Nutzenden des Sabbaticals eine berufliche oder private Veränderung anstreben, kann die Auszeit zur *Neuorientierung* dienen. Durch den Abstand zum (Arbeits-)Alltag schafft ein Sabbatical Zeit zur Besinnung. Besonders Personen, deren Erwerbsarbeit in der Vergangenheit (zu) viel Raum eingenommen hat, nutzen diese Möglichkeit, um neue Perspektiven zu suchen (Siemers, 2005). Eine innere Neuausrichtung kann auch hilfreich sein, wenn die Begeisterung für die Arbeit nachgelassen hat (Carr & Tang, 2005) oder der ergriffene Beruf keine Zukunftsperspektiven mehr bietet, da sich z. B. das Berufsbild im Zuge der Digitalisierung stark verändert (Hillebrecht, 2018).

Ein Sabbatical kann darüber hinaus eine Chance zur Umsetzung eines *spezifischen Projektes* bieten. Manche Nutzende wollen in dieser Zeit ein individuelles Vorhaben umsetzen, das nicht in Verbindung zum Berufsleben steht (Siemers, 2005). Das kann z. B. eine (Welt-)Reise, das Erlernen einer neuen Sprache oder die Erziehung eines Welpen sein.

Sabbaticals können jedoch auch in *Kurzarbeitsprogramme* eingebunden werden und als zeitlich begrenzte Freistellung eine Auftragsflaute kompensieren. Ziel dieses Vorgehens kann die Rückkehr an den Arbeitsplatz sein, sobald sich die Auftragslage verbessert hat, oder eine berufliche Neuausrichtung innerhalb oder außerhalb der Organisation (Hillebrecht, 2018). In beiden Fällen basiert die Auszeit nicht auf der individuellen Entscheidung der Mitarbeitenden, weshalb es sich hier um einen Sonderfall unter den Sabbaticals handelt.

Insgesamt wird deutlich, dass einem Sabbatical unterschiedliche Motive zugrunde liegen können. Zu beachten ist, dass diese sich in der Praxis überlappen oder nebeneinander

existieren (Hillebrecht, 2018; Schabram et al., 2023). Die Erholung vom stresserzeugenden Berufsalltag kann mit einer Reise und einer beruflichen Neuorientierung einhergehen.

2.2.4. Erfahrungen und Wirkfaktoren eines Sabbaticals

Ebenso wie die Motive und Hintergründe eines Sabbaticals unterscheiden sich auch die Erfahrungen, die die Nutzenden von Sabbaticals im Zusammenhang mit ihrer Auszeit machen.

Nutzende von Sabbaticals erleben vielfältige positive Effekte. Neben einer Verbesserung des Wohlbefindens (Kang et al., 2010; Dividson et al., 2010) profitieren sie von einer reduzierten Belastungswahrnehmung (Gaziel, 1995; Kang et al., 2010; Davidson, 2010; Rothland, 2013a) und einer gesteigerten Lebens- bzw. Freizeitzufriedenheit (Rothland, 2013a; Kröll & Nüesch, 2017). Positive Auswirkungen auf den allgemeinen Gesundheitszustand sind hingegen umstritten (Kang et al., 2010; Rothland, 2013a; Kröll & Nüesch, 2017).

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Sabbatical-Erfahrung stellt die Planung der Auszeit dar (Leung et al., 2020). Sie dient einerseits zur Klärung der Finanzierung und weiterer Rahmenbedingungen wie der Rückkehr zum Arbeitsplatz (Hillebrecht, 2018) und beinhaltet unter anderem eine klare Erwartungshaltung, eine realistische Zeitplanung, die Unterstützung durch Führungskräfte bei Abreise und Rückkehr sowie der bewusste Umgang mit während der Auszeit gewonnenen Erkenntnissen im Anschluss an das Sabbatical (Jarecky & Sandifer, 1986; Carmack, 1987, beide zitiert in Leung et al. 2020).

Andererseits verhindert eine aktive Planung der freien Zeit, nach dem hohen Stressniveau im Rahmen der Berufstätigkeit angesichts fehlender äußerer Ansprüche und freier Zeiteinteilung eine depressionsähnliche Überforderung zu erleben (Mohr, 2012). Eine hohe Selbstwirksamkeit und Kontrolle bei der Gestaltung wirken sich dabei positiv auf die Sabbatical-Erfahrung aus (Davidson et al., 2010). Eine Auszeit aus externen Gründen, z. B. wegen fehlender Betreuungsangebote für Kinder, wird demnach weniger positiv bewertet, als wenn das Sabbatical einem persönlichen Wunsch entspringt und inhaltlich selbst gestaltet werden kann.

Darüber hinaus hängt der Erholungseffekt eines Sabbaticals davon ab, dass die Nutzenden sich mental von der Arbeit lösen können und damit genügend Abstand und Distanz gewinnen (Murphy, 1990; Davidson et al., 2010). Hierauf hat auch die Länge der Auszeit einen positiven Effekt (Murphy, 1990).

Gleichwohl stellt eine Auszeit kein Allheilmittel gegen Stress und Unzufrieden dar. Nutzende erfahren auch die Grenzen eines Sabbaticals. Weder die berufliche Selbstwirksamkeit (Mulvaney, 2014) noch die Berufszufriedenheit (Rothland, 2013a) erhöhen sich durch den

Abstand zur Arbeit. Sofern die Sabbatical-Nutzenden im Anschluss an ihre Auszeit keine Veränderungen in ihrem alltäglichen Leben anstoßen, sind die genannten Effekte darüber hinaus zeitlich begrenzt (Davidson et al., 2010; Rothland, 2013a). Herausforderungen der Erwerbsarbeit, wie Stress und Überlastung, erfahren durch ein Sabbatical eine Unterbrechung. Es tritt jedoch keine langfristige signifikante Entwicklung hinsichtlich der persönlichen Widerstandsfähigkeit, des Bewältigungsverhaltens sowie der Emotionen und des Lebensgefühls ein (Rothland, 2013b).
Potenzielle Effekte hinsichtlich des Inhalts und des Erlebens eines Sabbaticals auf das Arbeitsverhältnis und die Organisation werden in Abschnitt 2.4 beleuchtet.

2.3. Sabbaticals als Instrument der Personalpolitik

Aus Sicht der Organisationen sind Sabbaticals als Instrument der Personalpolitik zu verstehen. Um aus dieser Perspektive die Potenziale und Grenzen beruflicher Auszeiten auszuleuchten, gehe ich in den folgenden Abschnitten auf Sabbaticals als Benefit (Abschnitt 2.3.1) und in der Personalentwicklung (Abschnitt 2.3.2) ein. Abschließend wird in Abschnitt 2.3.3 die Rolle der Organisation während eines Sabbaticals thematisiert.[5]

2.3.1. Sabbaticals als Benefit

Die systematische Sabbatical-Politik in Organisationen als Signal zu erwartender organisatorischer Unterstützung hat ihren Ursprung in der Harvard University, die mit dem Angebot eines Sabbatical-Urlaubs einen Wissenschaftler von der John Hopkins University abzuwerben versuchte (Wells & Hollins, 1962, zitiert nach Sima, 2000). Seitdem werden Sabbaticals als Benefits für Mitarbeitende gezielt eingesetzt.
Heute sind sich Organisationen des Nutzens von Sabbaticals bzw. von Sabbatical-Angeboten zunehmend bewusst. Während 2001 nur 3,3 % der Unternehmen Sabbaticals ermöglichten (Klenner et al., 2002), waren es 2023 bereits 25 % (Freuding et al., 2023).
Organisationen steigern durch die Option auf ein Sabbatical ihre Attraktivität als Arbeitgeber*in für potenzielle Mitarbeitende (Carr & Tang, 2005; Onken-Menke et al., 2017; Kahn et al., 2023). Dieser Einfluss fällt bei Sabbaticals jedoch tendenziell geringer aus als bei anderen flexiblen Arbeitspraktiken, wie Homeoffice oder flexiblen Arbeitszeiten (Kahn et al., 2023).

[5] Während einige Autor*innen auch auf gezieltes Ressourcenmanagement durch Sabbaticals verweisen, z. B. bei Umstrukturierungen oder Auftragslücken (Hillebrecht, 2018), wird diese Funktion in den meisten Untersuchungen nicht berücksichtigt. Da Sabbaticals in erster Linie vom Wunsch der Mitarbeitenden ausgehen, halte ich das Potenzial zum Ressourcenmanagement für beschränkt und gehe an dieser Stelle nicht weiter darauf ein.

Darüber hinaus erhöht die Verfügbarkeit von Sabbaticals die erwartete organisationale Unterstützung (Onken-Menke et al., 2017), was wiederum auf das affektive Commitment der Mitarbeitenden einzahlt (Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). Die Option auf eine berufliche Auszeit erhöht die Arbeitszeitsouveränität und damit auch die wahrgenommene Autonomie der Beschäftigten, was zum organisationalen Commitment beiträgt und die Fluktuationsabsicht reduziert (Onken-Menke et al., 2017; Kröll & Nüesch, 2017).

Während sich die bloße Möglichkeit auf eine Auszeit auf Mitarbeitende und Organisation ausschließlich positiv auswirkt, ist die Bewertung tatsächlich umgesetzter Sabbaticals komplexer. Grundsätzlich kann ein Sabbatical als Bindungsinstrument verstanden werden, da es Mitarbeitenden ermöglicht, persönliche Ziele zu verfolgen, ohne dass sie dafür ihr Arbeitsverhältnis kündigen müssen (Hillebrecht, 2018). Da Mitarbeitende bei der Umsetzung eines Sabbaticals auch mögliche Nachteile, z. B. soziale Isolation oder Konflikte bei der Rückkehr, erfahren, sind die beschriebenen positiven Effekte bei der Nutzung im Gegensatz zur reinen Verfügbarkeit abgeschwächt (Onken-Menke et al., 2017).

Trotzdem profitiert bei der Umsetzung eines Sabbaticals auch die Organisation. Arbeitgebende schätzen in diesem Kontext besonders das gestärkte Commitment gegenüber der Organisation (Carr & Tang, 2005; Kang et al., 2010; Schaaf, 2013; Mulvaney, 2014; Dinsmore, 2021), das mit einer geringeren Fluktuation einhergeht (Leung et al., 2020).

Die Bindung steigt besonders dann an, wenn die freie Zeit für berufliche Aktivitäten (Vorträge etc.) genutzt wird. So bewirkt die Freiheit, diesen Aktivitäten abseits des Arbeitsalltags nachzugehen, ein Gefühl von Verpflichtung gegenüber der Organisation und Bindung an diese (Gardner, 2021). Wird die Zeit in berufliche Weiterbildung investiert, stärkt dies zusätzlich die berufliche Identität (Gaziel, 1995).

2.3.2. Sabbaticals in der Personalentwicklung

Sabbaticals unterstützen die Personalentwicklung, indem sie die Revitalisierung von Mitarbeitenden ermöglichen (Murphy, 1990; Otto & Kroth, 2011; Swenty et al., 2011). Der Abstand vom alltäglichen Geschehen erlaubt es, neue Kraft zu tanken. Organisationen beschreiben die Rückkehrenden eines Sabbaticals mehrheitlich als motivierter, ausgeglichener und produktiver (Schaaf, 2013; McDearmid, 2014).

Darüber hinaus profitiert die Organisationen von den Fähigkeiten und dem Wissen, die sich die Mitarbeitenden während ihrer Auszeit angeeignet haben (Iravania, 2011; Leung et al., 2020). Die erworbenen Kompetenzen sind zwar vom Inhalt des Sabbaticals abhängig, jedoch beschränkt sich der Kompetenzerwerb nicht auf Fort- und Weiterbildung. Sie umfassen

- persönliche Kompetenzen, wie Stressresilienz, Selbstorganisation und Durchsetzungsfähigkeit,
- soziale Kompetenzen, wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, interkulturelle Kompetenzen und Führungsfähigkeiten, sowie
- fachliche Kompetenzen, wie arbeitsrelevante Fremdsprachenkenntnisse sowie Fach- und Feldkenntnisse (Hillebrecht, 2018).

Die Potenziale hinsichtlich des Kompetenzerwerbs sind groß, die Auswirkungen eines Sabbaticals auf die Arbeit jedoch trotz aller genannten Vorteile und Chancen umstritten. Grundsätzlich wirken sich sowohl die Verfügbarkeit (Kröll & Nüesch, 2017) als auch die Nutzung einer beruflichen Auszeit (Leung et al., 2020) positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Die Berufszufriedenheit bleibt davon jedoch unberührt (Rothland, 2013a).
Während des Sabbaticals bauen die Mitarbeitenden zudem eine innere Distanz zur Arbeit auf. Die subjektive Bedeutung der Erwerbsarbeit nimmt während der Auszeit ab und erreicht auch nach der Rückkehr nicht mehr die ursprüngliche Höhe (Rothland, 2013b). Die Nutzenden eines Sabbaticals werden gegenüber ihrer Work-Life-Balance und ihren Prioritäten im Leben sensibilisiert und bringen diese Erkenntnisse bei ihrer Rückkehr auch in die Organisation mit (Schabram et al., 2023).
Ein Sabbatical birgt das Risiko, Mitarbeitende zu verlieren, die sich im Rahmen ihrer Auszeit neu orientieren und nicht zu ihrem alten Arbeitsplatz zurückkehren wollen (Schabram et al., 2023). Organisation können darin jedoch auch die Chance sehen, Mitarbeitende gehen zu lassen, die aus unterschiedlichen Gründen nicht zur Organisation passen. Die Chance besteht darin, die frei gewordenen Stellen mit Personen zu besetzen, die besser mit den Werten, Anforderungen oder Bedürfnissen der Organisation harmoniert.

2.3.3. Die Rolle der Organisation während eines Sabbaticals

Die Organisation spielt im Hinblick auf Sabbaticals ihrer Mitarbeitenden eine bedeutende Rolle. Ihr fällt die grundsätzliche Entscheidung zu, wem sie wann, wie lange und unter welchen Umständen eine Auszeit ermöglichen will. Darüber hinaus halten die meisten Organisationen, die ein strukturiertes Sabbatical-Programm anbieten, bestimme Finanzierungsmodelle bereit, z. B. Zeitarbeitskonten. Die Organisation bildet damit den organisatorischen Rahmen eines Sabbaticals (Hillebrecht, 2018).
Während des Sabbaticals stellen eine gute Planung sowie die Begleitung und Betreuung durch die Organisation wesentliche Erfolgsfaktoren dar (Leung et al., 2020). In der Praxis werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Rolle der Organisation jedoch nur vereinzelt angewendet. Die meisten Organisationen setzen sich mit dem Thema noch nicht aus einer

strategischen Perspektive auseinander und messen den Erfolg von Sabbaticals nicht, was den systematischen Einsatz von Sabbaticals in der Personalpolitik erschwert (Dinsmore, 2021).

2.4. Sabbaticals als Bindungsinstrument: Empirische Studien

Der Startpunkt der Auseinandersetzung mit dem gewählten Forschungsthema war eine ausführliche Literaturrecherche, deren Ergebnisse in einer Evidenztabelle (siehe Anhang A) zusammengefasst wurden.[6]

Die Forschung zum Einfluss von Sabbaticals auf die Mitarbeiterbindung befindet sich noch in den Anfängen. Bisher fehlen insbesondere Studien, die affektives Commitment in den Blick nehmen und tatsächlich durchgeführte Sabbaticals untersuchen. Vorliegende Arbeiten konzentrieren sich meist auf die Option eines Sabbaticals oder erfassen in quantitativen Designs nur oberflächlich die Wirkung auf die Bindung, ohne die zugrunde liegenden Ursachen zu beleuchten.[7] Fluktuation als mögliche Folge eines Sabbaticals bleibt weitgehend unberücksichtigt, ebenso wie die Perspektive von Mitarbeitenden, die nach der Auszeit die Organisation verlassen. Zudem wird die Bindungssituation vor dem Sabbatical kaum einbezogen, obwohl sie zentral für ein ganzheitliches Verständnis von Veränderungsprozessen wäre.

Im Folgenden stelle ich die für das Forschungsvorhaben relevanten empirischen Studien vor und ordne sie hinsichtlich ihres Erkenntnisbeitrags ein. Thematische Cluster bilden dabei die Bindungseffekte der Verfügbarkeit von Sabbaticals in der Organisation (Abschnitt 2.5.1), die kurz- und langfristigen Effekte einer Auszeit auf die emotionale Bindung (Abschnitt 2.5.2) sowie potenzielle Einflussfaktoren auf die Bindungswirkung (Abschnitt 2.5.3). Aufgrund der bisher dünnen Studienlage zu Sabbaticals generell stelle ich den empirischen Studien zu

[6] Um die aktuelle Studienlage möglichst vollständig abbilden zu können, wurden deutsch- und englischsprachige Publikationen bis Dezember 2023 berücksichtigt. Bei der Recherche wurde hauptsächlich auf die Datenbank Google Scholar zurückgegriffen, da sie einen umfassenden Überblick über die online verfügbare wissenschaftliche Literatur bietet. Als Suchbegriffe dienten Sabbatjahr, Sabbatical, (berufliche) Auszeit sowie die jeweils englischen Übersetzungen sabbatical leave, time off und paid leave in Verbindung mit den Begriffen (Mitarbeiter -)Bindung, Fluktuation, Fluktuationsabsicht und deren englischer Äquivalente (Organizational) Commitment, retention, fluctuation, turnover intention.

[7] Sabbaticals werden oft im Konglomerat mit anderen flexiblen Arbeitspraktiken, wie Homeoffice oder flexible Arbeitszeiten, erforscht. Ein Sabbatjahr lässt sich im gesellschaftlichen Kontext zwar als Form der Flexibilisierung begreifen, es ist jedoch anzunehmen, dass sich die Nutzung und Wirkung einer derartigen Auszeit deutlich von anderen flexiblen Arbeitsformen unterscheidet. Aus diesem Grund werden nur Studien abgebildet, die sich auch explizit mit Sabbaticals beschäftigen.

Sabbaticals zusätzlich Untersuchungen mit thematischen Schnittmengen gegenüber und überprüfe sie auf Erkenntnisse hinsichtlich des Forschungsvorhabens (Abschnitt 2.5.4).[8]

2.4.1. Sabbaticals im Angebot: Effekte der Verfügbarkeit

Einige Studien befassen sich mit den Effekten von Sabbatical-Programmen in Organisationen, die Mitarbeitenden unter bestimmten Voraussetzungen, z. B. ab einem bestimmten Zeitraum an Betriebszugehörigkeit, die Möglichkeit einer beruflichen Auszeit einräumen.[9]

Einige Studien richten ihren Fokus nicht auf tatsächlich durchgeführte Sabbaticals, sondern auf deren Verfügbarkeit als flexible Arbeitspraktik innerhalb von Organisationen. So untersuchen Kröll und Nüesch (2017) anhand von Daten des sozioökonomischen Panels (GSOEP) den Einfluss der Möglichkeit, ein Sabbatical zu nehmen, auf verschiedene arbeitsbezogene Variablen bei 7585 Erwerbstätigen zwischen 20 und 60 Jahren. Die Ergebnisse zeigen, dass bereits die Verfügbarkeit eines Sabbaticals die Fluktuationsabsicht signifikant reduziert und sich positiv auf die Arbeits- sowie Freizeitzufriedenheit auswirkt, während kein signifikanter Effekt auf die wahrgenommene Gesundheit festgestellt werden kann. Die Autoren führen dies auf die antizipierte Erfüllung privater Ziele durch eine potenzielle Auszeit zurück.[10]

Auch Leung et al. (2020) bestätigen in einer Metaanalyse zu Sabbaticals im Gesundheitswesen die positiven Effekte auf Arbeitszufriedenheit, Erholung, Kompetenzentwicklung und Fluktuationsabsichten. Gleichzeitig betonen sie, dass auftretende Hindernisse durch geeignete organisatorische Vorbereitung abgemildert werden können.

---

[8] Da das Sabbatical im Kontext der Bindung als temporäre Auszeit von der Organisation betrachtet werden kann, können Forschungsergebnisse zu anderen zeitlich begrenzen Abwesenheiten, wie Elternzeit, Auslandsentsendungen oder Langzeiterkrankungen, hilfreiche Erkenntnisse liefern. Ihr potenzieller Nutzen bezieht sich vor allem auf das Erleben der Abwesenheit, die Begleitung durch die Organisation und die Gestaltung der Rückkehr sowie den generellen Einfluss auf das (affektive) Commitment. Gleichzeitig ist klar, dass sich ein Sabbatical durch die Freiwilligkeit und die gezielte Distanz zur Organisation und zur Erwerbsarbeit deutlich von den anderen aufgeführten Abwesenheiten unterscheidet, was ich in der Einordnung der Erkenntnisse stets berücksichtige.

[9] Obwohl sich das Forschungsinteresse auf das Commitment von Mitarbeitenden im Kontext eines tatsächlich durchgeführten Sabbaticals richtet, fließen Untersuchungen, die sich mit dem Zusammenhang der Option auf ein Sabbatical und der Bindung befassen, in die Darstellung des Forschungsstandes ein. Diese Einbeziehung ermöglicht eine umfassendere Darstellung der Studienlage und trägt dazu bei, zentrale Spannungsfelder im Kontext von Sabbaticals als Benefit bzw. als Instrument zur Mitarbeitendenbindung differenziert zu beleuchten.

[10] Bei der Einordnung dieser Panel-Studie ist zu bedenken, dass Sabbaticals im GSOEP durch die Frage „Können Überstunden in ein sogenanntes Arbeitszeitkonto fließen, das Sie innerhalb eines Jahres oder länger mit Freizeit ausgleichen können?" eher ungenau gemessen werden (Köll & Nüesch, 2019).

Onken-Menke et al. (2017) untersuchen in einer Metaanalyse mit 68 Primärstudien die Wirkung flexibler Arbeitspraktiken, darunter auch Sabbaticals, auf die organisatorische Bindung. Während aufgrund zu geringer Fallzahl (n = 2) keine belastbaren Aussagen zum Einfluss von Sabbaticals auf die Fluktuationsabsicht möglich sind, wird ein positiver Zusammenhang mit dem Organizational Commitment festgestellt. Diese Ergebnisse stützen frühere Arbeiten wie die quantitative Studie von Mulvaney (2014), in der bei 347 Mitarbeitenden einer US-amerikanischen Kommunalverwaltung ein positiver Zusammenhang zwischen Auszeitprogrammen und Organizational Commitment nachgewiesen wird. Ein Einfluss auf die berufliche Selbstwirksamkeit konnte hingegen nicht festgestellt werden. Neben diesen groß angelegten Studien liegen auch kleinere Erhebungen vor. Schaaf (2013) befragte 19 Unternehmen zur Einschätzung von Sabbaticals; 79 % nannten die Mitarbeitendenbindung als größten betriebswirtschaftlichen Vorteil. Ähnlich äußerten sich Personalverantwortliche in der Studie von Dinsmore (2021), in der 33 US-Unternehmen mit aktivem Sabbatical-Programm befragt wurden. Auch hier wird die Bindung von Mitarbeitenden als zentraler Nutzen identifiziert. Allerdings gaben 85 % der Unternehmen an, die Wirksamkeit des Angebots nicht systematisch zu messen.

Insgesamt belegen die Studien, dass bereits die Möglichkeit einer Auszeit positiv auf Commitment und Bindung wirkt. Interessanterweise scheint die Verfügbarkeit von Sabbaticals dabei stärkere Effekte zu zeigen als deren tatsächliche Nutzung. Dieser Befund stimmt mit Erkenntnissen zu anderen flexiblen Arbeitspraktiken überein, wurde im Kontext von Sabbaticals jedoch bislang kaum untersucht (Onken-Menke et al., 2017).

2.4.2. Wirksam, aber flüchtig: Effekte eines Sabbaticals auf die (emotionale) Bindung

Kommt es tatsächlich zu einem Sabbatical, stellt dieses einen deutlichen Einschnitt in das Erwerbsleben dar. Die Forschung nähert sich der Untersuchung seiner Effekte durch verschiedene Fragestellungen und Studiendesigns, wobei insbesondere Längsschnittstudien wertvolle Erkenntnisse liefern.

Eine der frühesten Studien stammt von Gaziel (1995), der 400 israelische Grundschullehrkräfte vor und nach einem sabbatjahrähnlichen Fortbildungsprogramm befragte. Die Ergebnisse zeigen eine gestärkte berufliche Identität, ein vermindertes Burnout-Niveau und eine deutlich reduzierte Absicht, den Beruf oder Arbeitsplatz zu verlassen. Ähnlich positiv fällt die Bilanz bei Kang et al. (2010) aus: Aus einer vergleichenden Vorher-Nachher-Untersuchung unter Fachkräften im humanitären Bereich in Südkorea ergibt sich,

dass ein einmonatiges Sabbatical zu mehr Wohlbefinden, besserer Gesundheit und gesteigertem Organizational Commitment führt.
Auch Übersichtsarbeiten stützen diese Ergebnisse. Otto und Kroth (2011) zeigen in einem Review zu Sabbaticals in Hochschule, Industrie und Fachhochschulen, dass Auszeiten überwiegend zur Revitalisierung beitragen und das Commitment fördern können. Swenty et al. (2011) kommen in ihrer Übersicht zu Sabbaticals in der Pflegebranche zu einem ähnlichen Schluss. McDearmid (2014) identifiziert in einer Metaanalyse von zehn Studien zusätzlich eine Reduktion von Fluktuation, eine Steigerung der Arbeitsmoral und einen potenziellen Nutzen für Organisationen zur Vermeidung von Entlassungen.
Eine differenziertere Perspektive bietet Iravania (2011), der in einer quantitativen Studie mit 120 Universitätsangehörigen der Universität Teheran mithilfe einer Faktoranalyse verschiedene Auswirkungen von Sabbaticals identifiziert: Besonders stark sind die Effekte auf Fachkompetenz, psychologische und kulturelle Aspekte sowie soziale und wissenschaftliche Fähigkeiten. Gleichzeitig zeigen sich auch Nachteile, wie reduzierte Produktivität, auf organisatorischer Ebene. Darüber hinaus wird erwähnt, dass einige Mitarbeitende nach der Auszeit nicht an ihre Heimatinstitution zurückkehrten.
Weitere Studien stellen zudem die Langfristigkeit der positiven Effekte in Frage. Davidson et al. (2010) zeigen in einem Quasiexperiment mit 129 Fakultätsmitgliedern, dass Sabbaticals kurzfristig das Wohlbefinden und den Ressourcenzuwachs steigern, dass langfristig aber viele Effekte wieder verpuffen. Ähnliches berichtet Rothland (2013a; 2013b) auf Basis einer Längsschnittstudie mit 126 Lehrkräften: Während des Sabbaticals verbessern sich zwar der Gesundheitszustand, die Lebenszufriedenheit und die Belastungswahrnehmung, nach der Rückkehr zeigen sich aber kaum nachhaltige Veränderungen. Zudem sinkt während der Auszeit das Arbeitsengagement, insbesondere die subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit.
Auch die Studie von Schaaf (2013) weist auf ambivalente Erfahrungen hin: 58 % der befragten Unternehmen gaben an, dass Sabbatical-Nutzende positiv verändert zurückkehren, jedoch berichteten 74 % auch von Fällen, in denen diese nicht mehr zurückgekehrt sind. Kleinere Unternehmen schätzen den Nutzen von Sabbaticals eher positiv ein, während große Unternehmen häufiger keinen Mehrwert sehen.
Insgesamt zeigt der Forschungsstand, dass Sabbaticals kurzfristig Erholung, Revitalisierung und stärkere Bindung bewirken können. Gleichzeitig bleiben die langfristigen Effekte unklar und sind teils von individuellen Voraussetzungen sowie organisationalem Kontext abhängig.

2.4.3. Inhalt und Erleben: Einfluss auf die Bindungswirkung eines Sabbaticals

Während sich einige Studien mit den allgemeinen Effekten von Sabbaticals befassen, bleibt bislang weitgehend offen, welche konkreten Faktoren die Bindungswirkung einer beruflichen Auszeit beeinflussen.

Erste Hinweise liefert eine qualitative Studie von Schabram et al. (2023), in der 50 narrative Interviews mit Sabbatical-Nutzer*innen aus unterschiedlichen Branchen ausgewertet wurden. Alle Befragten kehrten zwar an ihren Arbeitsplatz zurück, die Art der Rückkehr unterscheidet sich jedoch deutlich in Abhängigkeit von den *Inhalten und Erlebnissen während der Auszeit*. Ausschlaggebend dafür sind die Ziele und Inhalte eines Sabbaticals. Die Autor*innen teilen diese in drei Komponenten ein: *Erholung*, z. B. in Form von Urlaubsreisen, Sport etc., *Aktivität*, wie Weiterbildungen, Care-Arbeit oder spezifische Projekte, und *Exploration* im Sinne von Selbsterfahrung und Sinnfindung. Aus diesen Komponenten speisen sich drei wesentliche Sabbatical-Typen, deren Erfahrungen und daraus resultierende Konsequenzen für das weitere (Erwerbs-)Leben sich grundlegend unterscheiden. Was sie eint, sind wiederkehrende Elemente von Erholung und ein bestärkendes Gefühl nach der Auszeit. Ausschlaggebend für die Sabbatical-Erfahrung sind jedoch die Perioden von Aktivität und Exploration. Wer die Zeit zur Erholung und für Aktivitäten nutzt, kehrt mit gestärktem Selbstvertrauen und einer erhöhten Sensibilität für die eigene Work-Life-Balance in das frühere Leben zurück. Anders verhält es sich bei denjenigen, die ihre Zeit für Erholung und Erforschung einsetzen. Sie gewinnen im Rahmen der Auszeit neue Erkenntnisse über sich selbst und streben eine dahingehende Anpassung ihrer Arbeitssituation (z. B. einen Wechsel der Position oder des Arbeitgebers) an. Personen, die in ihrem Sabbatical alle drei Komponenten vereinen, neigen am ehesten dazu, sich komplett neu zu orientieren und ihr Privat- und Berufsleben (z. B. durch einen Berufswechsel) umzugestalten.

2.4.4. Affektives Commitment im Kontext anderer beruflicher Auszeiten

Ein vielversprechender Ansatz zur Einordnung des Zusammenhangs zwischen (affektivem) Commitment und Sabbaticals liegt im Vergleich mit anderen Formen mittelfristiger beruflicher Abwesenheiten. Besonders relevant sind hier Elternzeiten und Auslandsentsendungen, da sie, ähnlich wie Sabbaticals, eine temporäre Trennung vom beruflichen Alltag darstellen. Prinzipiell könnten auch Studien über Langzeiterkrankungen interessante Erkenntnisse für das vorliegende Forschungsfeld liefern; allerdings existiert hierzu bislang kaum Forschung, die explizit Commitment in den Blick nimmt. Die vergleichende Perspektive ermöglicht es, übertragbare Wirkmechanismen zu identifizieren, wobei jedoch die strukturellen Unterschiede zu Sabbaticals stets mitgedacht werden müssen. Insbesondere die Freiwilligkeit, die individuellen Zielsetzungen und die häufig

selbstgewählten Rahmenbedingungen unterscheiden Sabbaticals deutlich von anderen Abwesenheitsformen.

Im Kontext der Elternzeitforschung zeigen aktuelle Studien, dass betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung von Eltern einen positiven Einfluss auf das organisationale Commitment haben können. So konnten Grotto und Andreassi (2025) in einem Quasiexperiment nachweisen, dass die Einführung eines bezahlten Elternurlaubs in einem US-amerikanischen Unternehmen zu einem Anstieg des organisationalen Commitments bei den Mitarbeitenden führte. Besonders wirksam war die Maßnahme dann, wenn sie als persönlich relevant und unerwartet positiv wahrgenommen wurde. Die Studie verdeutlicht, dass organisationale Unterstützung während familiärer Übergangsphasen ein bedeutendes Signal der Wertschätzung ist, was wiederum einen Faktor für die emotionale Bindung an die Organisation darstellt. Auch frühere Untersuchungen bestätigen diesen Zusammenhang: Eine Studie mit 86 schwangeren Frauen zeigt, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur sowie eine Arbeitsplatzgarantie nach der Geburt mit einem stärkeren Commitment gegenüber der Organisation und einer schnelleren Rückkehr an den Arbeitsplatz assoziiert sind (Lyness et al., 1999).

Die Arbeit von Knocke (2017) untersucht im Rahmen eines Mixed-Methods-Designs den Zusammenhang zwischen der Reintegration nach Auslandsentsendungen und dem affektiven Commitment zur Organisation. Auf Basis eines systematischen Literaturüberblicks und der Analyse von 115 empirischen Studien wurde ein Untersuchungsmodell entwickelt, das die funktionale, die soziale und die psychische Reintegrationsdimension berücksichtigt. Mittels einer Längsschnittuntersuchung mit 117 quantitativen Befragungen sowie 20 ergänzenden Experteninterviews wurde eine differenzierte Typologie der Reintegration erarbeitet. Die Ergebnisse belegen, dass insbesondere die psychische Reintegration in engem Zusammenhang mit dem affektiven Commitment steht. So nahm das Commitment zur Heimatorganisation nach der Rückkehr signifikant ab, während die Bindung zur Auslandsgesellschaft aufgrund positiver Erfahrungen vor Ort zunahm. Besonders bedeutsam war dabei die Wahrnehmung eines Bruchs im psychologischen Vertrag, der sich als entscheidender Prädiktor für ein gescheitertes Reintegrationsmuster und eine sinkende affektive Bindung erwies.

Die Studie identifiziert insgesamt sieben Reintegrationsmuster: Vier während des Auslandsaufenthalts und drei nach der Rückkehr. Während des Auslandseinsatzes lassen sich zunächst reflektiert-optimistische Expatriates erkennen, die mit realistischer Erwartungshaltung und emotionaler Stabilität auf die Rückkehr blicken. Daneben stehen optimistisch-kalkulierende Expatriates, die den Auslandsaufenthalt als strategischen

Karriereschritt nutzen, deren Bindung an die Organisation jedoch eher rational geprägt ist. Verunsichert-unzufriedene Expatriates mit kalkulierter Bindung hegen Zweifel am Reintegrationsprozess, bleiben aber aus Sicherheitsdenken im Unternehmen. Besonders kritisch sind die verunsichert-frustrierten Expatriates mit Wechselabsichten, die sich enttäuscht zeigen und bereits im Ausland eine geringe Bindung sowie konkrete Wechselüberlegungen äußern.

Nach der Rückkehr verdichten sich diese Typen zu drei übergeordneten Mustern: Zufriedene Rückkehrende mit hoher Bindung erleben eine gelungene Reintegration in allen Dimensionen und weisen ein starkes affektives Commitment auf. Im Gegensatz dazu bleiben frustriert-kalkulierende Rückkehrende im Unternehmen, obwohl ihre Erwartungen, z. B. in Bezug auf Karriere oder Wertschätzung, nicht erfüllt wurden; ihre Bindung ist fortsetzungsorientiert. Schließlich bilden die frustriert-wechselbereiten Rückkehrenden die kritischste Gruppe: Sie empfinden die Rückkehr als Scheitern, weisen geringe Verbundenheit auf und planen mit hoher Wahrscheinlichkeit einen baldigen Austritt.

Im Zeitverlauf des affektiven Commitments zeigt sich, dass unzureichende Reintegrationsprozesse das Risiko einer inneren Kündigung oder tatsächlichen Fluktuation erhöhen. Die Arbeit unterstreicht damit die zentrale Rolle einer strategisch geplanten und individuell abgestimmten Reintegration für die Erhaltung der emotionalen Bindung rückkehrender Expatriates an ihr Unternehmen.

2.5. Schlussfolgerungen

Was Sabbaticals für die Personalpolitik besonders interessant macht, ist die Annahme, beide Seiten – Arbeitnehmende wie Arbeitgebende – würden von der temporären Trennung profitieren. Gleichzeitig beschäftigen sich Organisationen nur oberflächlich mit dem Thema. Sie schaffen Angebote für Sabbaticals, um ihre Attraktivität als Arbeitgebende zu steigern. Potenziale (z. B. für die Personalentwicklung) werden jedoch ebenso wenig ausgeschöpft, wie potenzielle Risiken (z. B. hinsichtlich der Isolation während einer Auszeit) bedacht werden. Mitarbeitendenbindung stellt für Organisationen ein zentrales Motiv für Sabbaticals dar. Gleichzeitig sind ihnen die Mechanismen, die diese Bindung bewirken sollen, kaum bewusst. Dazu kommt die fehlende systematische Begleitung von Sabbaticals seitens der Organisation, die auf eine mangelnde Verantwortungsübernahme in diesem Prozess hinweist.

Die Studienlage stützt diese Annahme teilweise: Organisationen, die Sabbaticals ermöglichen, profitieren nachweislich von einer reduzierten Fluktuationsabsicht (Kröll & Nüesch, 2017), einer geringeren tatsächlichen Fluktuation (Leung et al., 2020) und einem erhöhten Organizational Commitment (Mulvaney, 2014; Onken-Menke et al., 2017).

Für die tatsächliche Nutzung von Sabbaticals ist die Datenlage weniger eindeutig. Wie erwartet zeigen sich während der Auszeit positive Effekte auf das Wohlbefinden (Davidson et al., 2010), die Lebenszufriedenheit und das Belastungserleben (Rothland, 2013a). Gleichzeitig wird eine geringere Bedeutsamkeit der Arbeit wahrgenommen (Rothland, 2013b). Allerdings mangelt es diesen Effekten an Nachhaltigkeit und sie verblassen nach der Rückkehr in den Arbeitsalltag. Einige Studien berichten dennoch von positiven Effekten auch im Anschluss an ein Sabbatical, etwa einer reduzierten Fluktuationsabsicht (Gaziel, 1995) oder einem gesteigerten Organizational Commitment (Kang et al., 2010). Inwiefern diese Effekte dauerhaft sind, bleibt jedoch unklar.

Insgesamt wird deutlich, dass die Forschung zu Sabbaticals als strategischem Mittel der Mitarbeitendenbindung noch am Anfang steht. Hochwertige Studien mit größeren Stichproben sind selten. Die Effekte von Sabbaticals auf die Bindung werden bislang vor allem über die Konstrukte Organizational Commitment und Fluktuationsabsicht operationalisiert. Das begrenzt die Erkenntnistiefe, insbesondere hinsichtlich des affektiven Commitments. Erklärungsansätze, wie Sabbaticals konkret auf die Bindung wirken, fehlen weitgehend. Eine Ausnahme bildet die qualitative Studie von Schabram et al. (2023), die die Erfahrungen bei der Rückkehr aus dem Sabbatical analysiert und nahelegt, dass Inhalte und Erlebnisse während der Auszeit entscheidend dafür sind, wie stark sich Mitarbeitende nach ihrer Rückkehr verändern und ob sie gegebenenfalls ihre Organisation verlassen.

In der Praxis stützen sich Argumentationen zugunsten von Sabbaticals oft auf zwei Arten von Commitment: Als Benefit, der Mitarbeitenden Autonomie ermöglicht und Kündigungen aufgrund privater Vorhaben vorbeugt, adressieren Sabbaticals das kalkulatorische Commitment – also eine auf Kosten-Nutzen-Abwägung basierende Bindung. Diese ist jedoch wenig stabil und kann bei attraktiveren Alternativen rasch in ihr Gegenteil umschlagen. Ergänzend wird häufig auf eine durch die Sabbatical-Möglichkeit erzeugte Reziprozität verwiesen, also eine moralische Verpflichtung zur Loyalität gegenüber der Organisation. Diese Idee verweist auf normatives Commitment (Allen & Meyer, 1990). Emotionale Bindung, etwa durch Identifikation mit den Werten der Organisation, bleibt in dieser Argumentation allerdings weitgehend unberücksichtigt.

Gerade affektives Commitment wäre jedoch für Organisationen von besonderem Interesse. Es beschreibt eine emotionale Verbundenheit mit der Organisation, die dazu führt, dass Mitarbeitende deren Ziele aktiv mittragen und sich überdurchschnittlich z. B. in Form von Organizational Citizenship Behavior (OCB) engagieren. Im Gegensatz zum kalkulatorischen Commitment hält diese Form der Bindung auch in Krisenzeiten stand (Meyer & Allen, 1997).

Gleichzeitig fordern Mitarbeitende auf einem angespannten Arbeitsmarkt zunehmend individuelle Freiheiten, wie die Möglichkeit, ein Sabbatical zu nutzen.
Damit entsteht ein Spannungsfeld: Sabbaticals ermöglichen Distanz und persönliche Weiterentwicklung, während affektives Commitment auf Nähe und emotionaler Verbundenheit basiert. Die Mechanismen, die dieses Spannungsverhältnis bestimmen, sind bisher kaum erforscht. Um Sabbaticals nachhaltig und wirksam in der Personalstrategie zu verankern, bedarf es wissenschaftlicher Erkenntnisse zu ebendiesem Spannungsfeld und insbesondere zu den Auswirkungen eines Sabbaticals auf das affektive Commitment der Nutzenden.
Im Hinblick auf die Handlungsfähigkeit der Organisation enthalten Studien zu anderen Abwesenheitsformen trotz der strukturellen Unterschiede zu Sabbaticals relevante Erkenntnisse für die betriebliche Gestaltung von Sabbaticals. So legen die Ergebnisse nahe, dass auch bei freiwilligen Unterbrechungen wie Sabbaticals eine kontinuierliche Wertschätzung, transparente Kommunikation und ein strategisch begleiteter Wiedereinstieg maßgeblich zur Aufrechterhaltung des affektiven Commitments beitragen können (Knocke, 2017). Besonders die Wahrnehmung organisationaler Unterstützung, z. B. durch gezielte Vorbereitungsmaßnahmen, klare Rückkehrregelungen oder individuell zugeschnittene Reintegrationsgespräche, kann den psychologischen Vertrag stärken und das Zugehörigkeitsgefühl fördern (Lyness et al., 1999; Grotto &Andreassi, 2025).

3. Affektives Commitment als theoretische Basis

Affektives Commitment bildet die theoretische Grundlage der Forschungsarbeit. Um affektives Commitment zielführend zu erläutern, greife ich auch die anderen Komponenten von Commitment auf und nutze die Abgrenzung zur inhaltlichen Differenzierung des affektiven Commitments.

Dazu wird in den folgenden Abschnitten das Commitment-Konzept definiert (Abschnitt 3.1) und von verwandten Konzepten abgegrenzt (Abschnitt 3.2). Anschließend wird das Drei-Komponenten-Modell als das verbreitetste Modell der Mitarbeitendenbindung vorgestellt (Abschnitt 3.3) und die Bedeutung von Commitment für die Organisation aufgezeigt (Abschnitt 3.4). In Abschnitt 3.5 gehe ich auf die Antezedenzien des Commitment-Konzepts ein. Abschließend beschäftige ich mich in Abschnitt 3.6 mit dem Thema Bindungsmanagement.

3.1. Das Commitment-Konzept

Um die Bedeutung von affektivem Commitment greifbar zu machen, gilt es im ersten Schritt, das übergeordnete Konzept des (organisationalen) Commitments zu erläutern. Wer allgemein von Commitment spricht, meint in den meisten Fällen organisationales Commitment, das die Bindung von Mitarbeitenden in Form von Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber ihrer Organisation beschreibt. Es beinhaltet sowohl kognitive als auch emotionale Komponenten (Felfe, 2020, S. 26).

Im wissenschaftlichen Kontext haben die Forschenden (organisationales) Commitment aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und das Konzept inhaltlich geschärft. Mathieu und Zajac (1990, S. 171) beschreiben Commitment als ein psychologisches Band zwischen Mitarbeitenden und ihrer Organisation. Dies beinhaltet Aussagen zur Qualität der Beziehung bezüglich Nähe und Distanz, ihrer Wertigkeit, Wertschätzung, Verbindlichkeit, Stabilität und Dauerhaftigkeit (Mowday et al., 1982). Gleichzeitig wohnt ihm eine handlungssteuernde Kraft inne (Meyer & Herscovitch, 2001: 301).

Die Relevanz des Commitment-Konzepts speist sich aus seiner Bedeutung in der Praxis. Die Bindung von Mitarbeitenden gilt als Erfolgsfaktor für Organisationen. Sie sorgt für höhere Leistungsbereitschaft und geringere Fluktuationsneigung. Fest gebundene Mitarbeitende setzen sich stärker für den Erfolg der Organisation ein und tolerieren ein höheres Maß an Belastung (Felfe, 2020, S. 26).

In der Forschung lassen sich drei Ansätze zur Ausgestaltung des Commitment-Konzepts identifizieren: Commitment als emotionale Bindung, als Fortsetzung von Handlungen und auf Basis von Normen (Felfe, 2020).

Commitment als emotionale Bindung

Der erste einstellungsbasierte Ansatz zur affektiven Bindung entspringt der Arbeit von Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974). Inhaltlich wird das Konzept von drei Komponenten definiert (Mowday et al., 1979):

- einerseits einer starken Akzeptanz und *Identifikation mit den Werten und Zielen* der Organisation,
- darüber hinaus der *Bereitschaft zu außerordentlichem Einsatz für die Organisation* über die Erfüllung der vertraglich vereinbarten Pflichten hinaus
- und dem *Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben*, selbst wenn sich alternative Chancen auftun, die nach rationaler Abwägung bessere Konditionen bieten.

Eine ähnliche Betrachtungsweise wählen auch Ansätze mit dem Fokus auf Einstellung und Identifikation (Sheldon, 1971) oder auf die Wertekongruenz (Cable & Judge, 1994).
Affektive Bindung beeinflusst das Erleben und das Verhalten von Mitarbeitenden. Die emotionale Verbundenheit lässt die Betreffenden trotz Enttäuschung oder Belastung treu zur Organisation stehen, für diese argumentieren und eigene Risiken eingehen. Sie nehmen besondere Anstrengungen auf sich, um die Beziehung zur Organisation aufrechtzuerhalten (Felfe. 2020, S. 28).
Zugleich ermöglicht affektive Bindung Mitarbeitenden, emotionale Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Anerkennung oder soziale Kontakte zu erfüllen (ebd., S. 14). [11]

Commitment als Fortsetzung von Handlungen

Neben dem Fokus auf die emotionale Bindung an die Organisation basieren andere Ansätze auf den psychologischen Mechanismen des Fortsetzens begonnener Handlungen und fokussieren damit das Verhalten der Betreffenden. Diese Mechanismen werden vor allem dann deutlich, wenn von außen nicht mit einer Weiterführung zu rechnen wäre und es die schlechtere Alternative zu sein scheint, bei einer getroffenen Entscheidung zu bleiben. Die Grundlage dieser Betrachtungsweise von Bindung liegt in der rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung, die zur Erklärung solcher Phänomene herangezogen wird (Ritzer & Trice, 1969).

[11] Im Dorsch – Lexikon der Psychologie wird ein Bedürfnis „als Zustand oder Erleben eines Mangels, verbunden mit dem Wunsch ihn zu beheben“ definiert (Bedürfnis, o. J.). Dabei handelt es sich um Aspekte, die für die Erhaltung und Entfaltung eines Lebewesens notwendig sind. Bezogen auf ein Sabbatical kann dies bedeuten, dass die Auszeit Bedürfnisse wie etwa Erholung oder Abgrenzung anspricht, die zuvor – bewusst oder unbewusst – unbefriedigt geblieben sind.

Mitarbeitende werden in ihrem Arbeitsverhältnis mit zunehmenden Kosten konfrontiert, z. B. in Form von psychischen Belastungen, sinkender Zufriedenheit oder mangelnder Gratifikation. Anstatt etwas an ihrer Situation zu verändern oder die Organisation zu verlassen, halten sie an ihr fest und verstärken sogar ihre Bemühungen. Für dieses auf den ersten Blick paradoxe Verhalten gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze. Wer einmal einen Weg einschlägt, unternimmt einiges dafür, diesen Weg auch beizubehalten.
Zum Beispiel haben die finanziellen, zeitlichen, energetischen oder emotionalen Investitionen der Vergangenheit erheblichen Einfluss auf zukünftiges Verhalten. Läuft eine Person durch eine Entscheidung Gefahr, bereits Investiertes zu verlieren, entscheidet sie sich eher für eine Alternative, selbst wenn diese eindeutige Nachteile oder Risiken mit sich bringt. Gegenwärtiges Verhalten richtet sich danach aus, den Verlust früherer Investitionen zu vermeiden und mit dem eingeschlagenen Weg doch noch Erfolge zu erzielen. Becker (1960) beschreibt dieses Phänomen mit dem ‚Side Bets'-Ansatz, der sich auf ebenjene ‚Seitenwetten' bezieht. Die betreffende Person kalkuliert möglicherweise auch Kosten ein, die nicht mit der aktuellen Entscheidungssituation im Zusammenhang stehen, z. B. ein unvereinbares Commitment zu einer unbeteiligten dritten Person.
Das Investitionsmodell nach Rusbult (1980) erweitert diese Perspektive, indem es postuliert, dass eine höhere Investition die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass eine Person an einer Entscheidung oder Beziehung festhält. Je schlechter dabei die Erfolgsaussichten der Alternativen sind, desto höher sind die Kosten, die eine Person in Kauf nimmt. Wer z. B. keine Chance auf alternative Stellenangebote sieht, hält unter allen – oder zumindest vielen – Umständen am bestehenden Arbeitsverhältnis fest. Darüber hinaus neigen Menschen dazu, vergangene Entscheidungen vor sich und anderen zu rechtfertigen, um kognitive Dissonanz zu vermeiden und ihr eigenes Selbstbild nicht zu gefährden.
In die Kosten-Nutzen-Bilanzierung werden folglich sowohl bisherige Investitionen (zeitlich, finanziell, emotional) als auch zukünftige Chancen und die Vermeidung von Dissonanzen einkalkuliert.

Commitment auf Basis von Normen

Mitarbeitende können auch durch ethische Wertvorstellungen und moralische Verpflichtungen an eine Organisation gebunden sein. Die Normen, denen sich Mitarbeitende selbst unterwerfen, sind das Resultat einer entsprechenden Sozialisation aus der Herkunftsfamilie der Mitarbeitenden oder der Organisation selbst. Dieser Commitment-Ansatz zeichnet sich durch Loyalität, Opferbereitschaft, Treue und den Verzicht auf Kritik aus (Wiener & Vardi, 1980).

3.2. Abgrenzung zu verwandten Konzepten

Im folgenden Abschnitt leuchte ich die inhaltliche Dimension des Commitment-Konzepts aus, indem ich eine Abgrenzung zu den verwandten Konzepten soziale Identifikation, Arbeitszufriedenheit und Involvement vornehme.

Soziale Identifikation

Während das Commitment-Konzept die Person von der Organisation getrennt beschreibt und Commitment als individuelle Einstellung einer Person gegenüber der Organisation definiert, geht der Identitätsansatz von einer Gruppenperspektive aus. Organisationen und ihre Einheiten werden als soziale Gruppen betrachtet, die miteinander interagieren, kooperieren und konkurrieren (Felfe 2020). Soziale und organisationale Identität entsteht demnach aus der Zugehörigkeit zu einer solchen Gruppe. Die Werte, Gedanken und Einstellungen zur Organisation tragen zur Identitätsbildung der Mitarbeitenden bei (Pratt, 1998; van Dick et al., 2004; Hogg & Terry, 2001). Darüber hinaus prägt die Zugehörigkeit zu einer Organisation bzw. einer Organisationseinheit auch das Verhalten der Mitarbeitenden (Ashforth & Mael, 1989).

Arbeitszufriedenheit

Das Konzept des Commitments bildet die stabile und langfristige Bindung an eine Organisation ab (Mowday et al., 1979). Im Gegensatz dazu beschreibt die Arbeitszufriedenheit eine Bewertung der aktuellen Arbeitssituation im Hinblick auf eine (Un-)Zufriedenheit. Im Mittelpunkt des Konzepts stehen die Einstellung gegenüber der Arbeit insgesamt und das Ausmaß der wahrgenommenen Befriedigung, die mit der Arbeitsausübung einhergeht (Spector, 1997; Fischer, 1989).
Beide Konzepte basieren auf einer affektiven Bewertung der Arbeit und beinhalten das Ausmaß an Befriedigung emotionaler und materieller Bedürfnisse (Felfe, 2020). Dennoch handelt es sich bei Commitment und Arbeitszufriedenheit um distinkte Konzepte, die zwar miteinander korrelieren, aber auch unabhängig voneinander stehen können (Mathieu & Zajac 1990, Meyer et al. 2002).

Involvement

Während Commitment die Bindung an eine Organisation meint, bedeutet Involvement das Ausmaß der Identifikation mit ebendieser. Einige Forschende beschreiben Involvement auch als Bestandteil des Commitment-Konzepts (Mowday et al., 1982; Meyer & Allen, 1984). Es bezieht sich darauf, wie bedeutend die Arbeit im Leben einer Person ist (Lodhal & Kejnar,

1965). Der Fokus ist dabei entweder auf eine bestimmte Tätigkeit gerichtet oder beschreibt den relativ stabilen allgemeinen Stellenwert von Arbeit (Kanungo, 1982). In Studien korrelieren Involvement und Commitment (Brown, 1996; Lee et al., 2000; Meyer et al., 2002, Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

3.3. Das Drei-Komponenten-Modell

Die drei in Abschnitt 3.1 aufgeführten Perspektiven auf das Thema Commitment standen als alternative Ansätze nebeneinander, bis Meyer und Allen (1984) ein mehrdimensionales Konzept entwarfen, das affektives und fortsetzungsbezogenes bzw. kalkulatorisches Commitment vereint. Später gliederten sie auch das normative Commitment in das Modell ein, womit das bis heute aktuelle *Three Component Model* entstand (Allen & Meyer, 1990). Da es derzeit das verbreitetste und am besten erforschte Modell ist, konzentriere ich mich in dieser Arbeit auf das dargestellte Drei-Komponenten-Modell, obwohl auch die Forschenden O'Reilly und Chatman (1986) ein mehrdimensionales Commitment-Konzept hervorbrachten, das sich inhaltlich allerdings nicht maßgeblich von Allens und Meyers (1990) Modell unterscheidet.

In den folgenden Abschnitten erläutere ich dessen drei Komponenten (Abschnitt 3.3.1) und die Richtungen bzw. Foci in die sich das Commitment erstrecken kann (Abschnitt 3.3.2).

3.3.1. Affektiv, kalkulatorisch, normativ – Die drei Komponenten

Allen und Meyer (1990) definieren alle drei Komponenten als einstellungsbezogen, was das Verständnis des kalkulatorischen Commitments, das vorher als verhaltensbasierter Ansatz betrachtet wurde, verändert. Nun rückt die Haltung in den Vordergrund, mit der Mitarbeitende eine rationale – aber durch ihre individuelle Wahrnehmung geprägte – Kosten-Nutzen-Rechnung aufstellen (Meyer & Allen, 1984).

Affektives Commitment zeichnet sich durch ein Gefühl des Wünschens und Wollens aus. Affektiv gebundene Mitarbeitende fühlen Verbundenheit, Loyalität, Stolz und Freude in Bezug auf ihre Organisation. Die Basis dieser emotional erlebten Beziehung bilden gemeinsame Werte und Ziele sowie die persönliche Wertschätzung. Diese Art der Bindung entsteht vor allem durch positiv erlebte Arbeitsbedingungen und die Identifikation mit der eigenen Rolle in der Organisation.

Mitarbeitende, die durch *kalkulatorisches Commitment* an ihre Organisation gebunden sind, haben das Gefühl, diese zu brauchen. Sie sorgen sich vor den Kosten und Verlusten, die ein Ausstieg oder Ausschluss aus der Organisation mit sich brächte. Das bereits erläuterte Kosten-Nutzen-Kalkül, bisherige Investitionen, verfügbare Alternativen und sogenannte Seitenwetten

prägen das Ausmaß an kalkulatorischem Commitment. Gestärkt wird es insbesondere durch getätigte Investitionen und (mangelnde) Alternativen.
Das Erleben von *normativem Commitment* ist durch wechselnde Gefühle von Schuld und Dankbarkeit gekennzeichnet, die durch die (Un-)Stimmigkeit des eigenen Verhaltens mit den Normen und Wertvorstellungen sowie mit (selbst-)auferlegter Verantwortung und Verpflichtung ausgelöst werden. Diese Werte entstehen sowohl durch familiäre oder betriebliche Sozialisation als auch durch Reziprozität. Letztere löst ein Verpflichtungsgefühl in den Mitarbeitenden aus, die wiederum eine Schuld gegenüber der Organisation und das Bedürfnis, etwas zurückzugeben, verspüren (Allen & Meyer, 1990).
Der integrative Ansatz des Drei-Komponenten-Modells wird durch die Arbeit von Meyer, Allen und Topolnytsky (1998) bestätigt, die postulieren, dass alle drei Bindungsarten innerhalb einer Beziehung in variierenden Ausprägungen auftreten können. Sie charakterisieren darüber hinaus unterschiedliche Bindungstypen, die sich sowohl auf eine Person als auch auf das durchschnittliche Commitment-Profil einer Organisation bzw. einer Organisationseinheit beziehen können.

3.3.2. Gebunden ja, aber an wen? – Foci des Commitments

Mitarbeitendenbindung klingt aus Organisationssicht zunächst attraktiv: Loyale, treue und engagierte Mitarbeitende sind der Traum aller Arbeitgebenden. Eine hohe Bindung bedeutet jedoch nicht automatisch auch eine hohe Bindung gegenüber der Organisation. Dieser Trugschluss lässt so manche Veränderungsvorhaben in Organisationen scheitern. Scheinbar fest an die Organisation gebundene Mitarbeitende stellen sich plötzlich quer, werden passiv oder verlassen die Organisation. Die Ursache ist in den Foci des Commitments, also in dessen unterschiedlichen Richtungen, zu finden. Bindung bezieht sich nicht nur auf die Organisation, sondern auch auf andere Akteure inner- oder außerhalb der Organisation, z. B. Führungskräfte, Kolleg*innen, Kund*innen oder Investor*innen. In der Literatur lassen sich unterschiedliche Modelle zu den Foci von Commitment finden. Sie alle eint das Verständnis der Existenz mehrerer paralleler und in ihrer Art (affektiv, kalkulatorisch oder normativ) unterschiedlicher Bindungen in verschiedene Richtungen. Unterschiede zeigen sich vor allem in Bezug auf die Vorstellung von der Komplexität einer Organisation. Während Reichers (1985) die Organisation als komplexes System mit vielen unterschiedlich ausgerichteten Commitments beschreibt, orientiert sich Becker (1992) am Organigramm und formuliert neben dem organisationalen Commitment die fünf weiteren Foci Topmanagement, Abteilung, Abteilungsleitende, Arbeitsgruppe, Team, Teamleitende. Blau, Paul und St. John (1993) ergänzen das organisationale um das berufsbezogene Commitment sowie das Job-

Involvement und Cohen (1993) differenziert in Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf, der Gewerkschaft und dem Job.
Wie schon im vorherigen Abschnitt richte ich meinen Fokus in dieser Arbeit auf das bekannteste Modell von Meyer und Allen (1997). Sie verstehen ihren Ansatz als universell und postulieren dessen Gültigkeit bei unterschiedlichen Foci. Das Drei-Komponenten-Modell ist als mehrdimensionaler Ansatz sowohl in Bezug auf die Qualität (Komponenten) als auch im Hinblick auf die Richtung der Bindung (Foci) zu verstehen.

Organisationales Commitment

Organisationales Commitment bildet die theoretische Basis der Mitarbeitendenbindung. Da dieses in den vorherigen Abschnitten schon ausführlich erläutert wurde, zähle ich es hier vor allem der Vollständigkeit halber auf. Zu erwähnen ist allerdings der Trend einer abnehmenden Relevanz von organisationalem Commitment im Vergleich zu anderen Foci (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Berufliches bzw. tätigkeitsbezogenes Commitment

Berufliches bzw. tätigkeitsbezogenes oder auch Occupational Commitment lässt sich klar von organisationalem Commitment abgrenzen (Meyer et al., 1993). In seiner affektiven Ausprägung bedeutet es die Identifikation und die Verbundenheit mit der ausgeübten Tätigkeit. Diese sind dann besonders hoch, wenn ein Beruf als Berufung empfunden wird und neben der allgemeinen Lebenssicherung auch der persönlichen Selbstentfaltung und -verwirklichung dient. Dieser Zustand tritt unter anderem dann auf, wenn die Tätigkeit den eigenen Wertvorstellungen entspricht und die Arbeit auf befriedigende Weise verrichtet werden kann. Als eindrückliches Beispiel für diese Form des Commitments dienen die Pflegenden im Gesundheitswesen. Sie verfügen meist über eine hohe Bindung zu ihrer Tätigkeit, in der sie wertvolle Arbeit leisten und wirksam sein können. Verändern sich die Arbeitsbedingungen in der Organisation zugunsten der Wirtschaftlichkeit und auf Kosten der Qualität der pflegerischen Arbeit, weil z. B. eine Person für deutlich mehr Patienten gleichzeitig zuständig ist und dadurch Zeitdruck entsteht, dann ist eine befriedigende Ausführung der Tätigkeit nicht mehr möglich. Da sich die Betroffenen vor allem mit ihrem Beruf und weniger mit der Organisation verbunden fühlen, treten sie aus dieser aus. Sofern die Mitarbeitenden auch in einer anderen Organisation keine besseren Zustände erwarten, verlassen sie möglicherweise sogar den Bereich der Pflege (Halbesleben et al., 2008).
Berufliches Commitment kann auch kalkulatorischer Art sein. In diesem Fall halten Mitarbeitende aus Gründen der Vernunft an ihrer Tätigkeit fest, obwohl diese keine

persönliche Erfüllung bietet. Selbst wenn sie einen beruflichen Traum vor Augen haben, der ihnen mehr Freude bereiten würde, z. B. die Arbeit als Yoga-Lehrende, verbleiben sie aufgrund der nötigen Investitionen (Ausbildung, geringeres Gehalt etc.) in ihrem Beruf (Felfe, 2020, S. 41).
In der normativen Ausprägung wird das tätigkeitsbezogene Commitment von dem Wunsch bestimmt, etwas zurückzugeben. Das kann eine gefühlte Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, dem Ausbildungsbetrieb oder den eigenen Eltern sein. Die Mitarbeitenden haben in der Vergangenheit Hilfe oder andere Leistungen angenommen und haben das Gefühl, nun in der Schuld ihrer Unterstützenden zu stehen. Diese Form des Commitments dient als Ausgleich dieser Schuld.

Commitment zur eigenen Karriere

Eng mit dem beruflichen bzw. tätigkeitsbezogenen Commitment verbunden ist das Commitment gegenüber der eigenen Karriere. Wie der Begriff vermuten lässt, steht hier anstatt der beruflichen Tätigkeit die deren Weiterentwicklung im Vordergrund. Neben dem Erklimmen der Karriereleiter umfasst diese Form der Bindung auch den Berufsweg und die fachliche Entwicklung (Meyer et al., 1998; Felfe et al., 2006). Mitarbeitende, die sich der eigenen Karriere verbunden fühlen, suchen nach Positionen, in denen sie sich fachlich wie auch hierarchisch weiterentwickeln können. Um eine höhere Position zu erreichen, ziehen sie zudem einen Wechsel der Organisation in Betracht.

Commitment zum Team

Das Drei-Komponenten-Modell lässt sich auch auf das Workgroup-Commitment, also auf das Commitment gegenüber dem Team, übertragen (Stinglhamber et al., 2002). Insbesondere große internationale Organisationen sind zahlreichen Veränderungen und beständigem Wandel unterworfen. Für die Mitarbeitenden werden sie zunehmend unübersichtlich. Ihr Commitment bezieht sich häufig statt auf die Organisation selbst auf ihre kleinere Einheit des alltätlichen Arbeitens wie das Team oder die Gruppe.
Affektiv gebundene Mitarbeitende identifizieren sich dann mit den Zielen und Leistungen des Teams. Sie sind stolz dazuzugehören und möchten weiterhin Mitglied dieser Organisationseinheit sein. Solange das Team weiterbesteht, sind auch die Mitarbeitenden bestrebt, der Organisation weiter anzugehören. Bei einem hohen Teamzusammenhalt kann es allerdings auch vorkommen, dass sich das gesamte Team wie ein einziges Individuum verhält und z. B. geschlossen aus der Organisation austritt, um alternative Pläne, wie die Gründung eines eigenen Unternehmens, zu verfolgen (Felfe, 2020).

Kalkulatorisches Commitment basiert auf der Ebene des Teams, z. B. durch große Anstrengungen, die nötig waren, um Teil des Teams zu werden. Relevant können aber auch besondere Privilegien, die ein Mitglied der Organisationseinheit genießt, oder mangelnde Möglichkeiten, das Team zu wechseln, sein.
Wenn das Commitment aus einem Verpflichtungsgefühl heraus entsteht, weil Mitarbeitende der Kollegschaft viel zu verdanken haben und diese nicht enttäuschen wollen, deutet das auf normatives Commitment gegenüber dem Team hin.

Commitment zur Führungskraft

Auch die Übertragbarkeit des Drei-Komponenten-Modells auf das Commitment gegenüber der Führungskraft wurde empirisch belegt (Stinglhamber et al., 2002). Sie bezieht sich, ebenso wie das Commitment gegenüber dem Team, auf einen spezifischen Teil der Organisation. Bei der Führungskraft handelt es sich um ein*e unmittelbare Interaktionspartner*in, die vor allem für Mitarbeitende mit wenig Zusammenarbeit und Kontakt zur Kollegschaft von besonderer Bedeutung ist. Weist das Commitment zur Führungskraft eine besonders hohe Ausprägung auf, kann es geschehen, dass Mitarbeitende ihrer Führungskraft folgen, falls diese aus der Organisation austritt.
In seiner affektiven Form beinhaltet das Commitment gegenüber der Führungskraft übereinstimmende Haltungen und Wertvorstellungen, die jedoch auch von denen der Organisation abweichen können. Betreffende Mitarbeitende empfinden Stolz, mit ihrer Führungskraft zusammenzuarbeiten, weil diese über bestimmte Kompetenzen oder einen guten Ruf verfügt. Im akademischen Kontext trifft das z. B. auf Professor*innen zu, die über ein besonderes Renommee verfügen und ihre Mitarbeitenden dadurch an sich binden.
Das genannte Beispiel beinhaltet allerdings auch Potenzial für kalkulatorisches Commitment, das aus pragmatischen Gründen entsteht, wenn sich Mitarbeitende z. B. an die Arbeit mit dieser Führungskraft gewöhnt haben und bereits viel in eine gute Arbeitsbeziehung investiert haben (z. B. durch überwundene Konflikte).
Wer sich seiner Führungskraft gegenüber zur Dankbarkeit verpflichtet fühlt und diese nicht im Stich lassen will, ist normativ an sie gebunden.

Commitment zur Beschäftigungsform

Neben dem gängigen Arbeitsverhältnis etablieren sich immer mehr alternative Beschäftigungsformen, die sich über die Art der Anstellung (z. B. Freelance, Leih- und Zeitarbeit, Solo-Selbstständigkeit) oder arbeitsvertragliche Details wie Arbeitszeit und -ort (Teilzeitarbeit, mobiles Arbeiten) definieren. Viele Beschäftigte nehmen die Möglichkeit

wahr, zwischen diesen Optionen zu wählen. Entsprechend den Beweggründen empfinden diese Personen auch ein Commitment gegenüber der gewählten Beschäftigungsform.
Die affektive Form dieses Commitments liegt z. B. bei Personen vor, die die Sicherheit eines festen Anstellungsverhältnisses schätzen, oder andersherum bei Personen, die die Freiheit und Flexibilität einer Freelance-Tätigkeit genießen. In beiden Fällen entspricht die Beschäftigungsform den persönlichen Wertvorstellungen.
Jedoch ist auch eine kalkulatorische (z. B. bei Teilzeitarbeit von Eltern aufgrund der Vereinbarkeit) oder normative (z. B. bei familiärer Sozialisierung hin zum festen Arbeitsverhältnis) Ausprägung des Commitments gegenüber der Beschäftigungsform möglich (Felfe et al., 2005).

Commitment zu Veränderungen

Neben dem Commitment gegenüber der Organisation und einzelnen Parteien darin besteht auch zu organisationsinternen Veränderungsprozessen ein Commitment (Herscovitch & Meyer, 2002). Organisationen müssen sich in einer Welt des beständigen Wandels durch Globalisierung, Digitalisierung und Technologisierung immer wieder an neue Rahmenbedingungen anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und ihre Zukunft zu sichern. Der Erfolg dieser Veränderungsprozesse hängt in hohem Maße von der Akzeptanz und der Unterstützung der Mitarbeitenden ab. Wer über ein hohes Commitment gegenüber einer Veränderung, z. B. der Einführung einer neuen Technologie, verfügt, wird diese unterstützen und sich für deren Erfolg engagieren. Mitarbeitende mit geringem Commitment gegenüber Veränderungen werden sich nicht einbringen und die Neuerung möglicherweise sogar blockieren.
Die affektive Komponente dieser Art von Commitment entsteht aus einer Identifikation mit den Zielen der Veränderung. Mitarbeitende sind von der Notwendigkeit der Neuerung überzeugt und befürworten den Prozess. Daher engagieren sie sich ausdauernd und aus freien Stücken für die Veränderung.
Weniger nachhaltig sind häufig Commitments kalkulatorischer Natur. Das Engagement basiert dabei auf der Vermeidung negativer Konsequenzen einer Weigerung und beschränkt sich auf das Nötigste. Bei normativem Commitment entspringt das Engagement aus der moralischen Verpflichtung zur Unterstützung der Veränderung. Bei beiden Fällen lässt die Unterstützung mit der Zeit nach, entweder weil der Druck auf Seiten der Organisation nachlässt und der ‚Deal' damit nicht mehr aufgeht (kalkulatorisch) oder weil das Verpflichtungsgefühl aufgrund mangelnder Kompensation und eintretender Enttäuschung nachlässt (normativ).

Weitere Foci

Wie die Vielfalt der genannten Foci bereits vermuten lässt, sind in der Literatur weitere Foci für Commitment bekannt und beforscht. Deutlich wird, dass das Drei-Komponenten-Modell in zahlreiche Richtungen anwendbar ist. Dazu gehören z. B. die Commitments gegenüber dem Topmanagement (Becker et al., 1996), den Kunden (Stinglhamber et al., 2002, Morin et al., 2011), den Gewerkschafen (Gordon et al., 1980) oder auch Europa (Vandenberghe et al., 2001). Diese Foci sind für die gewählte Fragestellung dieser Arbeit nicht von Bedeutung, weshalb ich hier auf eine tiefergehende Beleuchtung verzichte.

3.4. Die Bedeutung von (affektivem) Commitment für Organisationen

‚Viel hilft viel' ist die Devise der meisten Organisationen im Hinblick auf das Maß an Commitment, das sie sich von ihren Mitarbeitenden wünschen. Die Chancen sind naheliegend: mehr Leistung, Engagement und so weiter. Diese Vorteile führe ich in Abschnitt 3.4.1 genauer aus. Weniger Aufmerksamkeit erhalten hingegen die Risiken eines zu hohen Commitments. In Abschnitt 3.4.2 widme ich mich dem Risiko einseitigen Commitments gegenüber dem Team und gehe in Abschnitt 3.4.3 auf die Chancen und Risiken eines hohen Commitments für Mitarbeitende ein.

3.4.1. Leistung et al. – Chancen affektiver Bindung für die Organisation

In der Praxis schätzen Organisationen vor allem die positiven Konsequenzen affektiven Commitments, wie die Steigerung der Leistung und Organizational Citizen Behavior (OCB) sowie der Vermeidung von Fluktuation.[12] Im Folgenden gehe ich auf diese Chancen genauer ein.

Leistung

Die Grundlage einer funktionierenden Organisation sind Mitarbeitende, die durch ihre Arbeit einen Beitrag zum großen Ganzen leisten und so Wertschöpfung überhaupt erst ermöglichen. Dabei ist auch die emotionale Bindung der Mitarbeitenden von Bedeutung.
Affektives Commitment beschreibt das Gefühl von Zugehörigkeit zu einer Organisation und impliziert Interesse an deren Erfolg sowie die Bereitschaft, einen aktiven Betrag dazu zu

[12] Neben den dargestellten Chancen kann übermäßiges Commitment auch mit negativen Auswirkungen für die Organisation verbunden sein, die in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht zutage treten. Dazu gehören Group Think (Janis, 1982; Meyer et al., 2002), Konformität (Meyer & Herscovitch, 2001), Rigidität (Allen & Meyer, 1990), eskalierendes Commitment (Janis & Mann, 1977; Meyer & Allen, 1991) und blinder Gehorsam (Milgram, 1963). Überbordendes organisationales Commitment fördert darüber hinaus unethisches Verhalten in der Organisation (Petersen & Diez, 2008).

leisten. Ein hohes Commitment wirkt sich also positiv auf die Leistung von Mitarbeitenden aus (Riketta, 2008).
Der in Studien ermittelte Zusammenhang zwischen affektivem organisationalem Commitment und Leistung ist jedoch nicht so ausgeprägt, wie vermutet werden könnte (Mathieu & Zajac, 1990; Podsakoff et al., 1996; Riketta, 2002). Zwischen kalkulatorischem bzw. normativem Commitment und Leistung besteht laut Studien sogar ein negativer Zusammenhang (Meyer et al., 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).
Ursächlich für den eher niedrigen Zusammenhang könnten Moderatorvariablen sein, die auch beim Commitment-Korrelat Arbeitszufriedenheit Einfluss nehmen und im Hinblick auf Commitment noch nicht untersucht wurden (Judge et al., 2001). Dazu gehören möglicherweise die konkrete Messmethode der Leistung, die Komplexität der Arbeitsaufgabe und die Berufsgruppe. Darüber hinaus ist die erbrachte Leistung häufig stärker von äußeren Einflüssen abhängig als von der Einstellung der Mitarbeitenden. Hohes Commitment kann mit niedriger Leistung einhergehen, wenn z. B. wesentliche Ressourcen oder Entscheidungsräume fehlen. Im Gegenzug kann jemand mit niedrigem Commitment z. B. aus Angst vor Sanktionen dennoch hohe Leistung erbringen (Six & Felfe, 2004).

Organizational Citizenship Behavior

Als OCB wird das Engagement von Mitarbeitenden bezeichnet, das über deren vertragliche Verpflichtungen hinausgeht. Organisationen sind für ihren Erfolg auf die Kooperationsbereitschaft und das OCB ihrer Mitarbeitenden angewiesen (Smith et al., 1983). Sie fordern von ihren Mitarbeitenden ‚unternehmerisches Denken' und meinen damit Selbstständigkeit, Initiative und Eigenverantwortung über die aus dem Arbeitsvertrag resultierenden Aufgaben hinaus. Dieses sogenannte ‚extra-role-behavior' beinhaltet z. B. die Unterstützung anderer Organisationsmitglieder, das Einbringen eigener Ideen und loyales Auftreten. Organ (1988) definiert fünf Facetten von OCB: Altruismus, Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness), Toleranz gegenüber Unannehmlichkeiten (Sportmanship), Umsicht (Courtesy) und bürgerliche Tugend (Civic Virtue). Letztere beinhaltet aktive Beteiligung und Engagement im Sinne der Organisation (Organ, 1988, zitiert nach Felfe, 2020).
Damit kann OCB als Leistungskomponente abseits der vertraglich vereinbarten Arbeit betrachtet werden, die in höherem Ausmaß von Motivation und Emotionen beeinflusst wird. OCB schlägt eine Brücke zwischen affektivem Commitment der Mitarbeitenden und deren Leistung (Organ & Paine, 1999). Dieser Ansatz erklärt, weshalb die Korrelation zwischen Commitment und OCB größer ausfällt als die von Commitment und Leistung (‚in-role-behavior') (Meyer et al., 2014).

Der Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und OCB wurde bereits in zahlreichen Studien nachgewiesen (Shore & Wayne, 1993; Organ & Ryan, 1995). Schwach gebundene Mitarbeitende verrichten ‚Dienst nach Vorschrift', während diejenigen mit hohem affektiven Commitment besonderes Engagement (OCB) zeigen. Bei kalkulatorischem Commitment besteht laut Studien kein oder sogar ein negativer Zusammenhang mit Facetten von OCB (Shore & Wayne, 1993). Wer dazugehören will, engagiert sich und geht die ‚Extrameile' (OCB); wer dagegen mit seiner Tätigkeit einen ‚guten Deal' anstrebt, strengt sich nicht über das nötige Maß hinaus an.
Studien zeigen außerdem, dass der Zusammenhang von affektivem Commitment und OCB größer ist als der von Arbeitszufriedenheit und OCB (Randall et al., 1999). Der Effekt von emotionaler Bindung scheint im Hinblick auf OCB gegenüber dem Effekt der aktuellen Zufriedenheit mit der Arbeit überlegen zu sein.

Fluktuation

Im Gegensatz zu den bereits genannten Effekten tritt Fluktuation vor allem bei mangelndem Commitment ein. Für Organisationen bedeutet Fluktuation neben den Kosten der Neubesetzung einer Stelle stets auch einen Wissensverlust und Einschränkungen in der Produktivität, weshalb unerwünschte Fluktuation möglichst vermieden werden soll (Wolf, 2016). Stattdessen wünschen Organisationen sich emotional gebundene, treue Mitarbeitende, die alternative Stellenangebote ausschlagen, mögliche Widrigkeiten tolerieren und sich auch in schwierigen Zeiten weiter engagieren.
Fluktuation beschreibt mit dem Verlassen der Organisation das Gegenteil von Bindung. Da der Fluktuation häufig die innere Kündigung bzw. eine Fluktuationsabsicht vorausgeht, schließe ich Letztere in meine Ausführungen ein. Das spiegelt sich auch in den Studien dazu wider, die eine deutlich negative Korrelation zwischen einstellungsbezogenem Commitment und Fluktuation belegen. Der Zusammenhang mit Fluktuationsabsicht fällt sogar noch größer aus (Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993; Randall et al., 1999). Das lässt sich damit erklären, dass in der Praxis, mangels Alternativen oder aus Bequemlichkeit, nicht jede Fluktuationsabsicht umgesetzt wird. Im Gegenzug kommen auch überraschende Kündigungen (z. B. wegen Umzug oder aus einem konkreten Anlass) auf.
Die negative Korrelation zwischen affektivem Commitment und Fluktuationsabsicht ist ebenfalls sehr stark (Clugston, 2000; Meyer et al., 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Im Laufe der Zeit nimmt dieser Zusammenhang sogar noch zu (Farkas & Tetrick, 1989). Auch hier wird deutlich, dass die Fluktuationsabsicht höher ausfällt als die tatsächliche Fluktuation (Meyer et al., 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

3.4.2. Team vor Organisation – Konfliktpotenzial durch einseitiges Commitment

Das Commitment gegenüber dem Team fördert die Identitätsbildung, schafft Rollenklarheit in der Gesamtorganisation und trägt zusätzlich durch soziale Vergleichsprozesse zur Selbstaufwertung bei. Fällt das Team-Commitment allerdings in Relation zu dem zur Gesamtorganisation deutlich höher aus, birgt das Risiken, wie die Abwertung oder Benachteiligung anderer Organisationseinheiten. Sofern eine Kooperation zwischen solchen Teams gefordert wird, können auch Konflikte auftreten, da das einseitige Commitment eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe erschwert, Kompromissbereitschaft und Verständnis für andere Teams mindert und Beziehungen über die Teamgrenzen hinweg verhindert. Einseitiges Commitment zum Team ist demnach suboptimal für den Erfolg der Organisation. Es braucht auch eine solide Bindung an die Gesamtorganisation, wodurch Mitarbeitenden der Sinn und der Kontext ihrer Rolle und ihrer Aufgaben verdeutlicht werden. Darüber hinaus werden Spannungen und Konflikte reduziert, die z. B. durch gegenläufige Interessen in der Organisation oder Ressourcenkonflikte ausgelöst werden (Richter et al., 2006).

3.4.3. Zwischen Erfüllung und Aufopferung: Chancen und Risiken für Mitarbeitende

Zugehörigkeit ist ein grundlegendes menschliches Bedürfnis und für viele ein bedeutendes Motiv, um sich familiär und gesellschaftlich zu engagieren. Mitgliedschaften im Verein oder Fitnessstudio schaffen genau wie Gruppenaktivitäten im Freundeskreis ein Gemeinschaftsgefühl und ermöglichen sozialen Anschluss. Außerdem tragen sie zur Identitätsbildung und Selbstaufwertung bei. Diese Bedürfnisse beschränken sich nicht auf das Private, sondern erstrecken sich auch auf das berufliche Umfeld, indem zusätzlich die Suche nach Anerkennung und Selbstverwirklichung Platz hat. Die Zugehörigkeit zu einer Organisation weist folglich das Potenzial auf, erheblich zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden beizutragen. Die erlebte soziale Unterstützung dient z. B. als Ressource zur Stressabwehr (Mathieu & Zajac, 1990). Wer gut in das soziale Geflecht einer Organisation eingebunden ist, steht nicht allein vor den Herausforderungen des Arbeitsalltags, sondern wird dadurch gestärkt, Teil einer Gruppe zu sein. Commitment kann damit als bedeutende Ressource in der Arbeitswelt betrachtet werden (Meyer & Maltin, 2010).

Die Studienlage bestätigt den negativen Zusammenhang zwischen (affektivem) Commitment und Stresserleben (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Krause, 2013). Im Gegenzug zeigt sich eine positive Korrelation zu physischem Wohlbefinden und zur mentalen

Gesundheit (Siu, 2002; Grawitch et al., 2007). Grundsätzlich ist affektives Commitment demnach als positiver Faktor zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden zu betrachten. Es gibt jedoch auch eine Schattenseite großer Verbundenheit. Eine hohe Bindung wird vielerorts mit Überarbeitung, psychischem Stress und Aufopferung für die Organisation in Verbindung gebracht. An dieser Stelle ist es wesentlich, funktionales Commitment von unverhältnismäßigem Overcommitment zu unterscheiden. Letzteres wird durch übermäßigen Arbeitseinsatz und Überlastung kombiniert mit Erschöpfungssymptomen definiert (Siegrist, 1996; Rödel et al., 2004). Overcommitment ist darüber hinaus mit einem erhöhten Burnout-Risiko verbunden. Überengagierte Mitarbeiter neigen eher dazu, sich in ihrer Arbeit zu erschöpfen und ein erhöhtes Maß an emotionaler Ermüdung, Depersonalisierung und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit zu erfahren. Diese Auswirkungen können nicht nur die individuelle Gesundheit und das Wohlbefinden beeinträchtigen, sondern auch die Arbeitsleistung und das Engagement im Arbeitsumfeld negativ beeinflussen (Schaufeli et al., 2002).

Im Gegensatz zu normaler und gesunder Bindung kommt beim Overcommitment also ein Leidensdruck für die Mitarbeitenden hinzu.

Um diese dysfunktionale Ausprägung von Bindung genauer zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf die verschiedenen Commitment-Komponenten. Die erläuterten positiven Auswirkungen werden nur bei affektivem Commitment beobachtet (Felfe et al., 2008). Dort ist auch bei einer sehr hohen Ausprägung kein erhöhtes Stresserleben zu erwarten (Krause, 2013). Wenn jedoch affektives und normatives Commitment zusammen auftreten, verschwinden die positiven Effekte (Schmitz, 2007). Normatives Commitment kann mit hohem psychischen Druck einhergehen, wodurch emotional gebundene Mitarbeitende zur Aufopferung neigen und ihre persönlichen Bedürfnisse vernachlässigen. Kalkulatorisches Commitment stellt ebenso einen Risikofaktor für erhöhtes Stresserleben dar (Meyer et al., 2002; Krause, 2013; Chris et al., 2016). Diese Form der Bindung basiert auf mangelnden Alternativen und möglichen Verlusten, was ebenso Druck und Ängste erzeugen kann.

Neben den psychischen Risiken eines zu hohen Commitments schränken sich die betroffenen Mitarbeitenden auch in ihrer beruflichen Flexibilität ein. Verpflichtungsgefühle und Angst vor Verlusten hindern sie daran, neue Erfahrungen zu sammeln, sich beruflichen weiterzuentwickeln und alternative Karrierewege zu erkunden (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004). Sie neigen darüber hinaus eher dazu, an einer Position festzuhalten, selbst wenn diese nicht mehr ihren Fähigkeiten und Interessen entspricht, was langfristig ihre berufliche Zufriedenheit und ihre Leistung reduzieren kann (Mathieu & Zajac, 1990).

3.5. Antezedenzien des Commitment-Konzepts

Insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels steigen die Bemühungen seitens der Organisationen, ihre Mitglieder zu halten und langfristig zu binden. Ein besonderes Augenmerk kommt dabei dem affektiven Commitment zu, von dem Organisationen wegen seiner positiven Auswirkungen in höherem Ausmaß profitieren. Kalkulatorisches Commitment kann im Gegensatz dazu eher kritisch betrachtet werden, da damit potenziell negative Konsequenzen einhergehen können. Aus diesem Grund gilt es, bindungsfördernde Maßnahmen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf verschiedene Commitment-Arten zu überprüfen. Ausschlaggebend ist dabei die Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden. Während Weiterbildungsangebote für manche Mitarbeitende Anerkennung und Wertschätzung ausdrücken und somit deren affektives Commitment stärken, erweckt es in anderen eher ein Gefühl der Verpflichtung, das sich dem normativen Commitment zuordnen lässt.
Grundsätzlich ist festzuhalten, dass selbstwertstärkende Maßnahmen wie Verantwortung und Anerkennung das affektive Commitment fördern, während normatives Commitment wächst, wenn die Reziprozität der Mitarbeitenden gesteigert wird. Dies tritt durch Entgegenkommen seitens der Organisation ein, z. B. in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder mobilem Arbeiten. Kalkulatorisches Commitment steigt durch höhere wahrgenommene Kosten, beispielsweise wenn mit einem Wechsel der Verlust einer Betriebsrente verbunden wäre (Felfe, 2020, S. 133).
Für systematisches aktives Bindungsmanagement braucht es die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Antezedenzien von Commitment. Dieses vielschichtige Konstrukt wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die sich über individuelle Merkmale der Mitarbeitenden, Führung, Merkmale der Arbeit und Organisation sowie die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und die Erfüllung des psychologischen Vertrags erstrecken.[13]

3.5.1. Merkmale der Mitarbeitenden: Demografie, Einstellung, Wertorientierung

Demografische Merkmale

[13] In der Darstellung der Antezedenzien fokussiere ich mich auf Faktoren im Kontext der Arbeit. Auch andere Faktoren, wie bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (Felfe & Franke, 2012; Choi et al., 2015) und der Bindungsstil der Mitarbeitenden (Bowlby, 1988, Schusterschitz et al., 2011; Richards & Schat, 2011; Rettke, 2011; Scrima et al., 2015; Schmidt, 2016), korrelieren mit Commitment, sind aber für die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit nicht ausschlaggebend, weshalb ich an dieser Stelle auf die konkrete Erläuterung verzichte.

Die Bindung beeinflussende Faktoren liegen unter anderem in den Mitarbeitenden selbst. Beginnend mit demografischen Merkmalen nimmt das Commitment z. B. mit höherem Alter zu (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Die Mitarbeitende durchlaufen in der Organisation einen Sozialisationsprozess, durch den sie zunehmend mit den Werten und Normen sowie der Kultur und der Arbeitsweise vertraut werden. Zusätzlich steigt die Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation durch den Selektionsprozess, den Mitarbeitende wie auch Organisationen über die Zeit durchführen. Sie treffen eine gegenseitige Auswahl und mit steigendem Lebens- bzw. zunehmendem Jobalter erhöht sich die Passung zwischen Mitarbeitenden und der Organisation, da Mitarbeitende, die die Werte und Vorstellungen der Organisation teilen, in dieser verbleiben, während andere sie wieder verlassen. Die positive Korrelation zwischen Commitment und Alter betrifft nicht nur die affektiven, sondern auch die kalkulatorischen Komponenten (Schmidt et al., 1998; Felfe & Franke, 2012). Erklären lässt sich das durch die über die Zeit hinweg getätigten Investitionen in das bestehende Arbeitsverhältnis, die sinkenden Alternativen und die höheren Kosten eines Wechsels. Dieser Zusammenhang lässt sich auch in Bezug auf das Jobalter feststellen (Felfe & Franke, 2012).

Beim Einfluss des Geschlechts auf das Commitment zeigen neuere Studien keinen systematischen Zusammenhang (Meyer et al., 2002). Frauen weisen lediglich eine Tendenz zu höherem kalkulatorischen Commitment auf, während bei affektivem und normativem Commitment kaum ein Unterschied besteht (Felfe & Franke, 2012). Als Erklärung können höhere Zugangsbarrieren und weniger Alternativen, z. B. im Kontext der familiären Situation, herangezogen werden.

Letztere wirkt sich unabhängig vom Geschlecht auf das organisationale Commitment aus. Sie fällt bei Mitarbeitenden mit Kindern höher aus als bei den Kinderlosen. Ein besonders hohes Commitment zeigen Einzelverdienende mit Kindern, die damit die alleinige wirtschaftliche Verantwortung für die finanzielle Versorgung der Familie tragen (Gould & Werbel, 1983). Darüber hinaus sinkt das Commitment mit steigendem Bildungsniveau, das mit steigenden Chancen am Arbeitsmarkt und damit reduzierter wirtschaftlicher Abhängigkeit verbunden ist (Meyer et al., 2002). Der Rückgang des Commitments betrifft jedoch nicht nur die kalkulatorischen Komponenten, sondern auch das affektive organisationale Commitment (Felfe & Franke, 2012). Möglicherweise steigt mit dem Bildungsniveau auch der Anspruch an die Organisation und deren Werte und Ziele.

Führungskräfte sind im Gegensatz zu Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung eher affektiv und weniger kalkulatorisch gebunden (Felfe & Franke 2012). Sie verfügen über ein

höheres Maß an Autonomie und Unabhängigkeit, was sich positiv auf ihre Identifikation mit der Organisation auswirkt.

Einstellung

Neben den demografischen Merkmalen wird das Commitment – wenn auch in geringerem Ausmaß – von der Persönlichkeit der Mitarbeitenden beeinflusst. So besteht zwischen der selbst wahrgenommenen Kompetenz und der Einstellung zur Arbeit ein positiver Zusammenhang zum Commitment (Mathieu & Zajac, 1990). Wer sich selbst als fähig erlebt und eine positive Sicht auf die Arbeit hat, bindet sich eher. Auch die internale Kontrollüberzeugung, also die Überzeugung, die Ereignisse im Außen durch eigene Bemühungen beeinflussen zu können, sowie die Selbstwirksamkeitserwartung, die das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten beschreibt, korrelieren positiv mit dem Commitment (Meyer et al., 2002; Felfe, 2003). Darüber hinaus besteht ein hoher Zusammenhang zwischen organisationalem Selbstwert und organisationalem Commitment (Pierce et al., 1989; Kanning & Schnitker, 2004). Als organisationaler Selbstwert wird das positive Selbstbild einer Person in Bezug auf deren Rolle, deren Beziehung und deren Wert für die Organisation bezeichnet. Dieser Zusammenhang fällt sogar höher aus als der zwischen organisationalem Selbstwert und allgemeinem Selbstwert (Kanning & Schnitker, 2004).

Kulturelle Wertorientierung

Weitere Einflussfaktoren von Commitment finden sich in der kulturellen Wertorientierung der Mitarbeitenden. Dies gilt nicht nur für international agierende Organisationen, sondern betrifft auch nationale Organisationen mit Fachkräften unterschiedlicher kultureller Hintergründe. Kulturelle Unterschiede können durch folgende Dimensionen definiert werden (Hofstede, 1980):

- Individualismus bzw. Kollektivismus: Während eine individualistische Wertorientierung persönliche Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und Autonomie in den Vordergrund stellt, richtet sich der Kollektivismus auf Zusammengehörigkeit, Harmonie und Unterstützung innerhalb einer Gruppe.
- Machtdistanz: Machtdistanz beschreibt das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Gesellschaft die Verteilung von Macht und Autorität akzeptieren und erwarten. Kulturen mit hoher Machtdistanz akzeptieren hierarchische Strukturen und eine große Kluft zwischen den Mitgliedern und Autoritätspersonen, während Kulturen mit niedriger Machtdistanz eine gleichmäßigere Verteilung der Macht bevorzugen.

- Unsicherheitsvermeidung: Unsicherheitsvermeidung bezieht sich auf die Bereitschaft einer Gesellschaft, mit Unsicherheit und Risiko umzugehen. Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung neigen dazu, strenge Regeln und Vorschriften zu haben, um Unsicherheit zu minimieren, während Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung eher offen für Veränderungen und Risiken sind.

Der Einfluss der kulturellen Wertorientierung auf das normative Commitment liegt in dessen Definition als wertebasierter Commitment-Komponente (Meyer & Allen, 1997; Felfe et al., 2006). Die Ausprägungen der verschiedenen Dimensionen wirken sich jedoch auch auf affektives und kalkulatorisches Commitment aus. So hängt eine engere Bindung zu Gruppen in kollektivistischen Kulturen mit einem erhöhten organisationalen Commitment zusammen (Clugston et al., 2000; Parkes et al., 2001). Das kulturelle Bindungsmuster lässt sich also auf die Zugehörigkeit zu einer Organisation übertragen. Da Kollektivismus sowohl affektive als auch normative Aspekte beinhaltet, tangiert er auch beide Commitment-Komponenten. Zusätzlich berührt er das kalkulatorische Commitment, da der Aufbau und die Pflege einer solchen Beziehung zur Organisation auch als Investition betrachtet werden können (Felfe et al., 2006). Mitarbeitende, die eher individualistisch geprägt sind, fokussieren sich hingegen weniger auf die Organisation und zeigen mehr Commitment zur eigenen Karriere (Noordin et al., 2002).

Mitarbeitende mit hoher Machtdistanz neigen zur Unterordnung und Anpassung, was aufgrund des Verzichts auf die Durchsetzung eigener Wünsche und Ziele eine Art Investition darstellt. Machtdistanz korreliert daher mit kalkulatorischem Commitment (Bochner & Hesketh, 1994; Clugston et al., 2000; Felfe et al., 2006).

Eine ausgeprägte Unsicherheitsvermeidung beinhaltet eine verminderte Risikobereitschaft und erhöht damit die wahrgenommenen Kosten eines Wechsels der Organisation. Unsicherheitsvermeidende Mitarbeitende zeigen weniger Veränderungsbereitschaft und bemühen sich um stabile und dauerhafte Beziehungen. Es besteht ein positiver Zusammenhang zu allen Commitment-Komponenten (Clugston et al., 2000; Felfe et al., 2006).

3.5.2. Führung: Transformationale vs. negative Führung

Die Qualität der Führung hat einen maßgeblichen Einfluss auf das Commitment der Mitarbeitenden, was sich unter anderem dadurch erklären lässt, dass die Art der Führung eng mit der Arbeitszufriedenheit der Geführten verknüpft ist (Judge & Piccolo, 2004). Die Arbeitszufriedenheit wirkt sich wiederum auf das Commitment aus (Meyer et al., 1991).

Commitment steht im Zusammenhang mit einem partizipativen und mitarbeitendenorientierten Führungsstil (Mathieu & Zajac, 1990).

Transformationale Führung

Transformationale Führung wird vielfach mit höherer Leistung, verbessertem Organisationsklima und erhöhter Mitarbeitendenzufriedenheit in Zusammenhang gebracht (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004). Dieser Führungsstil adressiert besonders die Bedürfnisse und Herausforderungen von Organisationen, die sich in einem globalisierten Umfeld mit steigendem Wettbewerb bewegen. Führungskräfte übernehmen eine bedeutende Rolle in der Organisation, indem sie Mitarbeitende dazu inspirieren, über ihre eigenen Interessen hinauszugehen und sich für das Wohl der Organisation einzusetzen. Dieser Führungsansatz basiert auf der Idee, dass Führungskräfte durch ihre Vision, ihre Begeisterung und ihre persönlichen Qualitäten das Verhalten und die Einstellungen ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen können (Bass & Avolio, 1994).
Bass und Avolio (1994) identifizieren in ihrer Theorie der transformationalen Führung vier Dimensionen. Diese bilden das Grundgerüst für das Verständnis und die Anwendung des transformationalen Führungsstils in Organisationen.

- *Charismatische Führung* bezieht sich auf die Fähigkeit der Führungsperson, eine inspirierende Vision zu kommunizieren und eine positive emotionale Bindung zu den Mitarbeitenden aufzubauen.
- *Inspirationalität* meint die Fähigkeit der Führungskraft, die Mitarbeitenden zu motivieren und zu inspirieren, indem sie ihnen eine klare Richtung und einen Sinn für Bedeutung vermittelt.
- *Individualisierung* bedeutet, dass die Führungskraft die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigt.
- *Intellektuelle Stimulation* bezieht sich auf die Fähigkeit der Führungskraft, die Mitarbeitenden dazu zu ermutigen, über den Status quo hinauszudenken, neue Ideen zu generieren und innovative Lösungen für Probleme zu finden.

Die Werte und Gefühle der Mitarbeitenden werden im Rahmen dieses Führungsstils so weit beeinflusst, dass eigene Interessen hinter übergeordneten Zielen zurücktreten. Gleichzeitig steigen das Selbstvertrauen und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden und ihr Selbstkonzept wird gestärkt (Bass, 1985; Felfe, 2006; Shamir et al., 1993).
Da durch diesen Führungsstil die Werte, die Einstellung und die Motivation der Mitarbeitenden beeinflusst werden, entsteht emotionale Verbundenheit. Transformationale

Führung korreliert mit affektiven und normativen Commitment-Komponenten (Bycio et al., 1995; Felfe et al., 2004; Felfe, 2006; Wang et al., 2011). Kalkulatorisches Commitment wird hingegen kaum beeinflusst (Bycio et al., 1995; Meyer et al., 2002).

Negative Führung

Während positive Führung positive Konsequenzen für Mitarbeitende und Organisation mit sich bringt, ist bei negativer Führung mit negativen Folgen zu rechnen. Darunter fällt auch passiv-vermeidendes Führungsverhalten, das durch Entscheidungsunfähigkeit und mangelnde Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung gekennzeichnet ist; es steht ebenso in einem negativen Zusammenhang mit affektivem Commitment der Mitarbeitenden (Felfe, 2006; Jackson et al., 2013). Kalkulatorisches Commitment wird von negativer Führung in deutlich geringerem Ausmaß tangiert (Jackson et al., 2013). Besondere Brisanz gewinnt dieser Zusammenhang durch die hohe Verbreitung passiv-vermeidenden Führungsverhaltens in der Praxis. Im Durchschnitt ist ein Viertel der Mitarbeitenden davon betroffen (Gatzka et al., Stiehl 2014). Diese Erkenntnisse bestätigen die populärwissenschaftliche Aussage ‚Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte'.

3.5.3. Merkmale der Arbeit: Inhalt, Bedingungen, Rollen

Beim Blick auf die Merkmale der Arbeit und ihren Einfluss auf das Commitment müssen neben der Arbeitsaufgabe selbst auch die Bedingungen, unter denen die Arbeit verrichtet wird, berücksichtigt werden. Die beeinflussenden Faktoren können dabei Ressourcen oder Stressoren darstellen, die das Commitment dementsprechend stärken oder schwächen.

Arbeitsinhalt

OCA hängt eng mit der wahrgenommenen Erfüllung von Bedürfnissen nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit zusammen (Chris et al., 2016). Vielseitigkeit, Variabilität und Handlungsspielraum in der Arbeitsaufgabe können das affektive Commitment stärken, da Mitarbeitende sich in herausfordernden und abwechslungsreichen Aufgaben wertgeschätzt fühlen und persönliches Wachstum erfahren können (Hackman & Oldham, 1976; Mathieu & Zajac, 1990, Felfe et al., 2006; Felfe et al., 2008). Eine Überlastung mit zu vielen und zu variablen Aufgaben führt hingegen zu Stress und Unzufriedenheit, was sich negativ auf alle Formen des Commitments auswirkt (Hackman & Oldham, 1976).

Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen prägen das Commitment dahingehend, dass gute räumlich-technische Bedingungen es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeit effektiv und ohne Störungen auf

befriedigende Weise zu erledigen. Das daraus entstehende Wohlgefühl stärkt das affektive Commitment. Dieser Zusammenhang besteht sowohl beim organisationalen Commitment als auch beim Commitment gegenüber dem Beruf (Felfe, 2003). Gute Rahmenbedingungen lassen außerdem ein Bedürfnis nach Reziprozität entstehen, wodurch auch das normative Commitment gestärkt wird (Meyer & Allen, 1991; Felfe 2003).
Ein ähnlicher Zusammenhang besteht zwischen Commitment und dem Arbeitsklima. Ein positives und vertrauensvolles Klima, in dem die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt werden, stärkt das affektive Commitment zur Organisation (Meyer & Allen, 1991; Rhoades & Eisenberger, 2002; Allen et al., 2003; Felfe, 2003). Auch das normative Commitment profitiert von einem positiven und unterstützenden Arbeitsklima (Rhoades & Eisenberger, 2002; Felfe, 2003). Felfe (2003) beobachtet in seiner Studie, dass Mitarbeitende, die das Arbeitsklima negativ bewerten, eher kalkulatorisch an die Organisation gebunden sind.
Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten wirken sich ebenso positiv auf das organisatorische Commitment aus. Mitarbeitende, die Möglichkeiten zur Weiterbildung und zur beruflichen Entwicklung haben, fühlen sich in der Regel stärker mit der Organisation verbunden, was mit einem höheren affektivem Commitment einhergeht. Darüber hinaus kann die Wahrnehmung von Entwicklungsmöglichkeiten auch das normative Commitment stärken, da Mitarbeiter sich eher verpflichtet fühlen, einer Organisation treu zu bleiben, die in ihre berufliche Entwicklung investiert (Wayne et al., 2002; Felfe, 2003).
Ein weiterer, jedoch eher geringer Einflussfaktor auf organisationales Commitment ist das Einkommen. Ein höheres Einkommen trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende stärker mit der Organisation identifizieren und sich emotionaler an diese binden, insbesondere wenn sie sich fair entlohnt und für ihre Leistung angemessen anerkannt fühlen. Von höherem Einkommen profitiert folglich in erster Linie das affektive Commitment gegenüber der Organisation (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Felfe, 2003).

Rollenkonflikte und Rollenambiguität

Rollenkonflikte und Rollenambiguität stellen weitere Einflussfaktoren im Bereich der Arbeitsbedingungen dar. Sie bedeuten für Mitarbeitende wesentliche Stressoren und werden z. B. durch Zielkonflikte, widersprüchliche Aufgaben und Erwartungshaltungen sowie unklare Prioritäten ausgelöst. Zudem behindern sie das selbstständige Arbeiten von Mitarbeitenden und schränken deren Entscheidungsspielraum ein, wodurch das Bindungs- und Identifikationsniveau und damit auch das affektive Commitment gegenüber der Organisation gesenkt werden (Meyer et al., 2002).

3.5.4. Merkmale der Organisation: Unterstützung und Gerechtigkeit, Arbeitsplatzsicherheit und Erfolg, Image und Prestige

Neben den genannten Einflussfaktoren wirken sich auch Merkmale der Organisation auf das Commitment ihrer Mitglieder aus.

Organisationale Unterstützung und organisationale Gerechtigkeit

Organisationale Unterstützung bezieht sich auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter, dass ihre Organisation für ihr Wohlbefinden und ihre berufliche Entwicklung sorgt, indem sie Ressourcen, Anerkennung und Unterstützung bereitstellt. Studien zeigen, dass eine hohe wahrgenommene organisatorische Unterstützung positiv mit dem affektiven Commitment der Mitarbeitenden korreliert, indem sie ein Gefühl der Bindung und der Loyalität zur Organisation fördert (Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). Auf Ebene der Organisationseinheit (Subkultur) steht eine als unterstützend und innovativ wahrgenommene Kultur mit einem höheren Commitment in Zusammenhang (Lok et al., 2005).
Als organisationale Gerechtigkeit wird die Fairness bezeichnet, die die Mitarbeitenden in Bezug auf Entscheidungen, Behandlungen und Ressourcenverteilung in ihrer Organisation wahrnehmen (Colquitt, 2001). Eine hohe wahrgenommene organisatorische Gerechtigkeit korreliert positiv mit dem affektiven Commitment der Mitarbeiter, indem sie ein Gefühl der Verbundenheit mit der Organisation und des Vertrauens in diese fördert (Meyer et al., 2002). Zudem kann organisatorische Gerechtigkeit das normative Commitment steigern, da faire Behandlung die Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten und Zielen der Organisation unterstützt (Meyer & Allen, 1991).

Arbeitsplatzsicherheit und Erfolg der Organisation

Arbeitsplatzsicherheit bezieht sich auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, dass ihre Arbeitsplätze stabil und geschützt sind und sie nicht befürchten müssen, ihre Stelle zu verlieren. Arbeitsplatzsicherheit steht vor allem mit affektivem und normativem Commitment in Zusammenhang. Diese Form der Sicherheit erzeugt neben einem emotionalen Wohlgefühl auch ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Organisation (Felfe et al., 2006).
Der wirtschaftliche Erfolg der Organisation steht in einem ähnlichen Zusammenhang mit affektivem und normativem Commitment. Vor allem die emotionale Identifikation profitiert von einer guten Wirtschaftslage (Felfe et al., 2006).

Image und Prestige

Image oder Prestige beziehen sich auf das Bild der Öffentlichkeit von der Organisation. Die Organisation wird nach ihrem Nutzen für die Gesellschaft beurteilt. Mitarbeitende einer prestigeträchtigen Organisation zeigen eine höhere organisationale Identifikation (Riketta, 2005). Während Wohltätigkeitsorganisationen und andere Non-Profit-Organisationen häufig von Natur aus über ein positives Image verfügen, bewegen sich Wirtschaftsunternehmen in einem Spannungsfeld zwischen Gemeinwohl- und Gewinnorientierung. Rücksichtsloses Wirtschaften und verschiedene Formen der Ausbeutung gefährden die Reputation, weshalb sich Organisationen um ein positives Image bemühen. Corporate Social Responsibility (CSR) soll die Wahrnehmung der Organisation in ihrem Sinne beeinflussen. Das Credo lautet: ‚Tue Gutes und sprich darüber'. Das Engagement wirkt sich nicht nur auf die Meinung von außen aus, sondern auch auf die interne Bewertung. Die wahrgenommene Verantwortungsübernahme der Organisation korreliert mit dem organisationalen Commitment der Mitarbeitenden (Müller et al., 2012).

3.5.5. Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses

Flexible Arbeitszeiten erleichtern Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen oder auch das Abstimmen der Tätigkeit auf den eigenen Biorhythmus. Bemühungen zur besseren Vereinbarkeit seitens der Organisationen stehen in Zusammenhang mit höherem Commitment der Angestellten (Osterman, 1995). Da Frauen häufig den größeren Teil der Care-Arbeit übernehmen, profitieren sie besonders von zeitlicher Flexibilität im Beruf (Greenhaus et al., 1989). Organisationen, die sich für die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden einsetzen, erhöhen den wahrgenommenen Wert des Arbeitsverhältnisses und zahlen auf den relationalen psychologischen Kontrakt ein.

Im Hinblick auf das Arbeitsverhältnis zahlen sich weniger Flexibilität und mehr Sicherheit für die Mitarbeitenden aus. Befristet Angestellte zeigen ein geringeres Commitment gegenüber der Organisation. Sie können sich weniger stark mit der Organisation identifizieren und haben ihr gegenüber möglicherweise eine geringere emotionale Bindung und Verpflichtung (van Dyne & Ang, 1998; Sverke et al., 2002). Dies kann verschiedene Gründe haben, darunter die Unsicherheit über die Zukunft der Beschäftigung, einen Mangel an langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten und ein Gefühl der Marginalisierung oder Ausgrenzung in der Organisation.

Zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigten besteht hinsichtlich des organisationalen Commitments dagegen kein signifikanter Unterschied (Thorsteinson, 2003).

3.5.6. Psychologischer Arbeitsvertrag

Der psychologische Arbeitsvertrag beschreibt die impliziten Erwartungen und Verpflichtungen, die zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebenden bestehen und sich auf Aspekte wie Vertrauen, Anerkennung und Entwicklungsmöglichkeiten beziehen (Rousseau, 1989). Es wird nach transaktionalen und relationalen Kontrakten differenziert (Rousseau & McLean, 1993). Transaktionale Kontrakte beziehen sich auf ökonomischen Austausch, was einen Zusammenhang mit kalkulatorischem Commitment hinsichtlich einer Kosten-Nutzen-Rechnung vermuten lässt. Eine Studie von Felfe, Schmook und Six (2006) ergab dazu jedoch keine signifikante Korrelation. Stattdessen deuten die Ergebnisse auf einen negativen Zusammenhang zwischen transaktionalem Kontrakt und affektivem bzw. normativem Commitment hin.

Im Gegensatz dazu basieren relationale Kontrakte auf dem Austausch sozialer Verpflichtungen. Sie beinhalten unbestimmte Verpflichtungen und sind auf ein Vertrauensverhältnis zwischen den Parteien angewiesen (Blau, 1964). Demzufolge korrelieren sie mit affektivem und normativem Commitment (Felfe et al., 2006). Wahrgenommene Vertragsverletzungen stehen sowohl bei transaktionalen als auch bei relationalen Kontrakten in einem negativen Zusammenhang mit organisationalem Commitment (Zhao et al., Bravo 2007).

3.6. Bindungsmanagement

3.6.1. Konzeptioneller Ansatz

Im Rahmen eines aktiven Bindungsmanagements zielen Organisationen auf die Beeinflussung des organisationalen Commitments der Mitarbeitenden ab. Die oben genannten Faktoren stellen Hebel dar, die durch systematische Maßnahmen bewegt werden können und sich sekundär auf das Commitment auswirken und damit den organisationalen Erfolg unterstützen. Die Differenzierung der Commitment-Arten wird hier auch in der praktischen Umsetzung relevant. Sie erlaubt ein aktives Bindungsmanagement und eröffnet Wege und Maßnahmen, um die Bindung der Mitarbeitenden gezielt zu fördern (Meyer & Allen, 1997).

Besondere Bedeutung kommt dabei dem affektiven Commitment zu, das sich durch hohen persönlichen Einsatz, langfristige Stabilität und Krisenresistenz auszeichnet (Meyer & Allen, 1991). Zu dessen Stärkung sind Organisationen gefordert, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und individuell auf die Mitarbeitenden und deren Wünsche und Bedürfnisse einzugehen (Meyer & Herscovitch, 2001).

Andere Formen des Commitments können aus Organisationssicht nur teilweise beeinflusst werden. Beispielsweise lässt sich das kalkulatorische Commitment durch einen besseren ‚Deal', wie Anreizsysteme, Gehaltserhöhungen, Boni etc., erhöhen. Diese Anreize können

sich positiv auf das organisationale Commitment auswirken, indem sie Mitarbeitende dazu motivieren, sich – aus eigenem (finanziellen) Interesse – für die Ziele der Organisation zu engagieren. Allerdings hängt die Effektivität von Anreizsystemen stark von deren Ausgestaltung und Umsetzung ab. Einseitig finanziell orientierte Anreizsysteme können beispielsweise kurzfristige Leistungssteigerungen fördern, aber langfristig das organisationale Commitment beeinträchtigen, wenn sie nicht mit anderen Aspekten der Mitarbeitendenbindung und -motivation kombiniert werden (Gerhart & Rynes, 2003). Äußere Einflüsse wie die verfügbaren Alternativen liegen allerdings außerhalb des Einflussrahmens der Organisation.

Noch weniger Macht hat eine Organisation über die Wert- und Moralvorstellungen ihrer Mitarbeitenden als Grundlage des normativen Commitments. Selbst eine entsprechende betriebliche Sozialisation, die meist von einer historisch gewachsenen und nur behutsam veränderbaren Organisationskultur geprägt wird, ist nur schwer möglich.

Weitaus nachhaltiger sind daher Bemühungen, die sich auf die Steigerung des affektiven Commitments richten. Organisationen profitieren auf unterschiedliche Weise von der emotionalen Verbundenheit ihrer Mitarbeitenden, z. B. in Form von niedrigerer Fluktuation und ausgeprägterem OCB. Unter den in Abschnitt 3.5 erläuterten Antezedenzien kommen vor allem die Arbeitsbedingungen, insbesondere der Arbeitsinhalt und die Führung, für Maßnahmen des Bindungsmanagements in Frage.

In Hinblick auf ein strukturiertes Bindungsmanagement ist die Einleitung von Maßnahmen nach dem ‚Gießkannenprinzip', unabhängig vom individuellen Bedarf in der Organisation, jedoch kontraproduktiv. Stattdessen erfordert das Bindungsmanagement einen konzeptionellen Ansatz (Gruner & Becker, 2011). Ein prozesshaftes Vorgehen ermöglicht es, Bedarfe und Potenziale des Bindungsmanagements zu identifizieren, passende Maßnahmen abzuleiten und systematisch zu planen, umzusetzen, zu überwachen und anzupassen. Durch die Integration bindungsfördernder Maßnahmen in einen kontinuierlichen Prozess können Organisationen besser auf die Bedürfnisse und die Herausforderungen ihrer Mitarbeitenden reagieren und langfristig geeignete Voraussetzungen für nachhaltige Mitarbeitendenbindung schaffen (Boselie et al., 2005).[14]

[14] Das Vorgehen im Bindungsmanagement orientiert sich an dem ursprünglich für das Qualitätsmanagement entwickelten PDCA-Zyklus. Dieser beschreibt eine Methodik zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Produkten in Organisationen. Der Zyklus besteht aus den vier Schritten Planen (Plan), Umsetzen (Do), Überprüfen (Check) und Handeln (Act) (Deming 1986). Das iterative Vorgehen des PDCA-Zyklus ermöglicht es Organisationen, ihre Bindungsstrategien kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen, wobei das Streben nach

3.6.2. Mögliche Maßnahmen

Bekannt ist, dass eine sorgfältige Planung sowie eine kontinuierliche Begleitung und Betreuung durch die Organisation während eines Sabbaticals maßgeblich zum Erfolg der Auszeit beitragen können (Leung et al., 2020). Diese Faktoren unterstützen nicht nur das individuelle Erleben, sondern können auch Einfluss auf die spätere Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation haben.

Wissenschaftliche Untersuchungen zu Maßnahmen der Bindungsförderung während eines Sabbaticals sind bislang rar. Dennoch lassen sich aus vergleichbaren Formen temporärer beruflicher Abwesenheit – etwa Elternzeit, Auslandsentsendung oder Langzeiterkrankung – Anknüpfungspunkte für eine gelingende Rückkehr in die Organisation ableiten.

So betonen Gruner und Becker (2011) im Kontext der Elternzeit die Bedeutung kontinuierlicher Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eines fortlaufenden Informationsaustauschs über betriebliche Entwicklungen. Diese Maßnahmen setzen eine flexible Personalpolitik und das aktive Engagement der Führungsebene voraus. Ergänzend zeigt Dück (2012), dass strukturierte Kontakthalteprogramme während der Abwesenheit – etwa regelmäßige Updates oder persönliche Ansprechpartner – die spätere Reintegration spürbar erleichtern. Auch Hill et al. (2023) heben hervor, wie wesentlich klare Rückkehrstrategien sind, beispielsweise in Form von regelmäßigen Check-ins mit Vorgesetzten oder einer transparenten Klärung beiderseitiger Erwartungen.

Im Rahmen von Auslandsentsendungen zeigt die Studie von Knocke (2017), dass eine erfolgreiche Reintegration mehrdimensional gedacht werden muss. Funktional bedeutet dies, rückkehrenden Fach- und Führungskräften eine klar definierte Rolle mit Entwicklungsperspektive zu bieten und ihre im Ausland erworbenen Kompetenzen gezielt in Karrierewege und Wissenstransfer einzubinden. Auf sozialer Ebene geht es um die Wiedereingliederung in interne Netzwerke, das Einbeziehen mitausgereister Angehöriger und die Förderung kollegialer Beziehungen. Psychisch steht die Wahrnehmung von Wertschätzung im Vordergrund: Rückkehrende sollten das Gefühl haben, dass ihre Beiträge anerkannt und ihre Erwartungen ernst genommen werden.

Zusätzliche Orientierung bietet das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), wie es nach längerer Krankheit praktiziert wird. Hier hat sich das sogenannte TOP-Prinzip bewährt, das technische, organisatorische und personelle Maßnahmen umfasst (Huber, 2014). Technische Anpassungen betreffen vor allem die ergonomische und gesundheitsförderliche

---

einem starken Mitarbeiter-Commitment ein fortlaufender Prozess ist, der beständige Aufmerksamkeit und fortgesetzte Anstrengungen erfordert.

Gestaltung des Arbeitsplatzes. Organisatorische Maßnahmen zielen auf flexible Arbeitszeit- oder Aufgabenmodelle, während personelle Unterstützung durch Rehabilitation, Coaching oder stufenweise Wiedereingliederung individuelle Bedarfe aufgreift. Diese systematische Herangehensweise zeigt, wie ein abgestimmter Maßnahmenmix die Rückkehr erleichtern und gleichzeitig die Bindung an das Unternehmen stärken kann.[15]

[15] Im Kontext der betrieblichen Wiedereingliederung stehen die Wiederherstellung und die Erhaltung der gesundheitlichen Arbeitsfähigkeit im Mittelpunkt, nicht das Commitment gegenüber der Organisation. Der BEM-Prozess kann aus meiner Sicht trotzdem hilfreiche Anregungen zum Umgang mit Rückkehrenden aus freiwilligen beruflichen Auszeiten liefern, weshalb ich diese Erkenntnisse hier einbeziehe.

4. Methodisches Vorgehen

Zur Erläuterung meines methodischen Vorgehens skizziere ich in Abschnitt 4.1 das Forschungsinteresse und die empirischen Ziele meiner Arbeit und gehe anschließend auf die methodologischen Bezugspunkte hinsichtlich des qualitativen Forschungsdesigns ein (Abschnitt 4.2). Darauf aufbauend erläutere ich in Abschnitt 4.3 den Prozess der Datenerhebung und -aufbereitung und lege in Abschnitt 4.4 die Auswertungsstrategie dar. Abschließend teile ich meine Gedanken zur Gültigkeit und Generalisierbarkeit der Ergebnisse (Abschnitt 4.5).

4.1. Forschungsinteresse und empirische Ziele der Arbeit

Das Forschungsinteresse der Arbeit richtet sich auf die Veränderungen des affektiven Commitments von Mitarbeitenden im Zuge eines Sabbaticals. Ziel ist die Identifikation bestimmter Muster oder Mechanismen, die im Zusammenspiel von Hintergrund und Motiv eines Sabbaticals mit den vorliegenden Kontextfaktoren wirksam werden.

Bisherige Untersuchungen beschränken sich weitgehend auf die Anreize und Motive sowie die Auswirkungen von Sabbaticals, wogegen über die Vorgänge innerhalb einer beruflichen Auszeit wenig bekannt ist. Daher betrachte ich das Sabbatical als eine Art Blackbox: Mitarbeitende verlassen für ein Sabbatical die Organisation, während sie ihre individuellen Gründe, Motive und Ziele in sich tragen. Einige Zeit später kehren sie in die Organisation zurück und bringen wiederum individuelle Erkenntnisse, persönliche Entwicklungen und Entscheidungen mit. Diese wirken sich in Form von gleichbleibendem oder verändertem (affektivem) Commitment auf die Beziehung zur Organisation aus.

Hierbei lässt sich wiederum nur das Verhalten der Mitarbeitenden, z. B. in Form eines geäußerten Veränderungswunsches, beobachten, während das Erleben und die innere Entwicklung meist im Bereich der Mutmaßungen bleiben. Auf die Fragen, inwiefern die Distanz der Auszeit die empfundene Nähe zur Organisation stärkt oder inwieweit der Abstand eine Neubewertung der beruflichen Situation nach sich zieht, bietet die Wissenschaft bisher keine umfassenden Antworten.

Um Licht in die Blackbox Sabbatical zu bringen, untersuche ich in meiner Arbeit, was vor dem Sabbatical, währenddessen und danach in Bezug auf das affektive Commitment der Nutzer*innen geschieht. Wegweisend sind dafür die folgenden Forschungsfragen:

- FF1: Inwiefern beeinflusst das affektive Commitment die Entscheidung für ein Sabbatical?
- FF2: Wie verändert sich das affektive Commitment im Zuge eines Sabbaticals?

- FF3: Welche individuellen, organisatorischen und kontextuellen Umstände und Bedingungen beeinflussen die Wirkung eines Sabbaticals auf das affektive Commitment von Mitarbeitenden?

Auf Basis der gesammelten Daten soll ein empirisch begründetes Modell zum Phänomen des affektiven Commitments im Zuge eines Sabbaticals erstellt werden, das die ursächlichen Bedingungen mit den Kontextfaktoren der Auszeit verknüpft und mit den Einflussfaktoren sowie den Konsequenzen für das affektive Commitment verbindet.
Die Rekonstruktion ausgewählter Fälle ermöglicht tiefer gehende Erkenntnisse hinsichtlich des Zusammenspiels der einzelnen Faktoren und ihrer Wirkweisen auf das affektive Commitment. Durch dieses Vorgehen lässt sich die Rolle der einzelnen Komponenten fallbezogen analysieren. Auf diese Weise können Muster und Mechanismen identifiziert und anschaulich erläutert werden. Dabei werden auch theoretische Überlegungen einbezogen, um die Aussagekraft der Daten zu steigern und über eine bloße Beschreibung hinauszugehen (Lamnek & Krell, 2016, S. 193).

4.2. Methodologische Bezugspunkte

Im Hinblick auf die methodologischen Bezugspunkte der vorliegenden Arbeit begründe ich im folgenden Abschnitt 4.2.1 den qualitativen Forschungsansatz und erläutere in Abschnitt 4.2.2 die Wahl der Grounded-Theory-Methodologie (GTM) als methodisches Rahmenkonzept.

4.2.1. Begründung des qualitativen Forschungsansatzes

Um die formulierten Forschungsfragen adäquat beantworten zu können, greife ich auf ein qualitatives Forschungsdesign zurück. Dieses explorative Vorgehen eignet sich insbesondere zur Erschließung eines neuen Forschungsgebietes, wenn das Vorhaben auf das generelle Verstehen und die Rekonstruktion eines interessierenden Phänomens abzielt. Zusätzlich erlaubt der qualitative Ansatz, die Hintergründe und Umstände eines bekannten Zusammenhangs zu beleuchten und bestehende Erkenntnisse mit Beobachtungen und erfahrungsbasierten Modellen abzugleichen.
Damit grenzt sich dieses Vorgehen gegenüber quantitativen Analysen ab, die im Ergebnis die Formulierung allgemeingültiger Zusammenhänge hervorbringen, indem sie es erlauben, Kausalitäten zu bestimmen, theoretische Zusammenhänge zu operationalisieren sowie Phänomene mess- und quantifizierbar zu machen. Qualitative Forschung hingegen zeichnet sich anstatt durch Repräsentativität und Standardisierung durch Offenheit, Kommunikation, Prozesscharakter, Reflexivität, Transparenz und Flexibilität im Forschungsprozess aus (Lamnek & Krell, 2016, S. 33ff). Sie ermöglicht es, den Forschungsgegenstand in seiner

Gesamtheit und Komplexität sowie in seinem alltäglichen Kontext zu erfassen (Flick, 2021, S. 27). Ziel ist es dabei, die „Lebenswelten ‚von innen heraus' [Hervorhebung im Original] aus Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben", indem im Forschungsprozess Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale fokussiert werden (Flick et al., 2022, S. 14).
Hierbei ist es von Bedeutung, dass ein explorativ Vorgehen nicht in Konkurrenz zu induktiven Verfahren steht, auch wenn die generierten Erkenntnisse unterschiedlich ausfallen können. Vielmehr ergänzen sich die beiden Herangehensweisen. Die Wahl eines qualitativen oder quantitativen Forschungsdesigns richtet sich nach der Art der Fragestellung. Zielt sie auf das Erkennen und Benennen eines Zusammenhangs ab, eignet sich eine quantitative Herangehensweise, die jedoch die Hintergründe und Kontextfaktoren weitgehend unberücksichtigt lässt. Qualitative Forschung vermag derartige Lücken zu schließen und ermöglicht die Ausarbeitung eines konkreten und plastisch gezeichneten Bildes des zu betrachtenden Forschungsgegenstandes (Flick, 2021, S. 39ff). Explorativ und induktives Vorgehen sind demnach als komplementäre Methoden zu verstehen.

4.2.1.1. Sabbaticals als neues Forschungsfeld

Sabbaticals stellen als Thema dieser Arbeit insbesondere im Zusammenhang mit den Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis ein neues Forschungsfeld dar, wodurch die Stärken eines qualitativen Ansatzes gut genutzt werden können. Während die praktische Relevanz beruflicher Auszeiten derzeit zunimmt, beschränken sich die Ergebnisse vorliegender Untersuchungen weitgehend auf Strukturzusammenhänge und sind in ihrer Erklärungskraft beschränkt. Darüber hinaus hat die bisherige Forschung keinen Erklärungsansatz hervorgebracht, der Ergebnisse quantitativer Untersuchungen mit Beobachtungen und Erfahrungen im Feld in Übereinstimmung bringt. Quantitative Forschungsarbeiten kommen zu dem Ergebnis, dass Sabbaticals sich grundsätzlich positiv auf die Bindung zur Organisation auswirken würden, dass jedoch die Nachhaltigkeit dieses Effekts fraglich sei. Dem stehen zahlreiche Erfahrungsberichte in Onlineforen gegenüber, deren Verfasser*innen den eigenen Wunsch nach beruflicher Veränderung und Neuorientierung schildern (Langheiter, 2013; Zwerenz, 2018; Sittner, 2022). Diese individuellen Einsichten spiegelt auch die qualitative Studie von Schabram et al. (2023). Sie kommen zu dem Schluss, die berufliche Zukunft nach dem Sabbatical hänge von der Erfahrung und vom Erleben der Auszeit ab.
Die genannten Aspekte und Spezifika des Forschungsfeldes begründen zusammen mit den empirischen Zielen dieser Arbeit einen explorativen Forschungsansatz. Dessen Stärken kommen insbesondere durch die Möglichkeit zum Tragen, empirischem Material subjektive

Eindrücke, individuelle Bedeutung und dahinterliegende Absichten zu entnehmen. Dabei ist die Kontextualisierung der Daten entscheidend (Flick et al., 2022, S. 23).

4.2.1.2. Bindung als interpretative Kategorie

Ein weiterer Hinweis auf die Notwendigkeit eines qualitativen Forschungsdesigns ist das interpretative Verständnis von Bindung im Sinne der Fragestellung. Das interpretative Paradigma qualitativer Sozialforschung „begreift die soziale Wirklichkeit […] als durch Interpretationshandlungen konstituierte Realität", deren Zusammenhänge nicht objektiv vorgegeben und deduktiv erklärbar, sondern das Ergebnis eines interpretationsgeleiteten Interaktionsprozesses sind (Lamnek & Krell, 2016, S. 46).

Affektives Commitment beinhaltet nach Mowday et al. (1979) die Akzeptanz der Werte und Ziele der Organisation, den Wunsch, weiter in derselben zu verbleiben, sowie die Bereitschaft zu außerordentlichem Einsatz und wird im Forschungsprozess als interpretative Kategorie verstanden, die in ihrer Komplexität nur im Kontext der Situation und der Geschehnisse vor, während und nach dem Sabbatical betrachtet und eingeordnet werden kann (Flick et al., 2022, S. 20).

Bindung resultiert aus dem subjektiven Erleben einer Person und ist ein Ergebnis ihrer Interpretation eigener Wahrnehmungen und Empfindungen. Affektives Commitment lässt sich nur bedingt von außen beobachten, da etwaige Anzeichen und Merkmale durch unterschiedliche Ursachen ausgelöst werden können. Im Hinblick auf die affektive Bindung ist jedoch die Intention für eine Einstellung oder ein Verhalten ausschlaggebend, weshalb der tiefergehende Austausch mit den Proband*innen nötig ist, um die emotionale Bindung in ihrer Art, ihrem Ausmaß und in Abhängigkeit von unterschiedlichen Beziehungspartner*innen zu erfassen.

Ein qualitatives Vorgehen ermöglicht folglich einen tiefergehenden Erkenntnisgewinn hinsichtlich der inneren Vorgänge und des Entwicklungswegs, die Mitarbeitende während eines Sabbaticals in Bezug auf ihr affektives Commitment zur Organisation durchlaufen.

4.2.1.3. Fallanalysen zur Erschließung kontextgebundener Vorgänge

Die Arbeit mit Fallanalysen zielt darauf ab, das kontextgebundene Handeln und Erleben der Nutzer*innen im Zuge ihres Sabbaticals zu erschließen.

Einzelfallstudien eignen sich besonders, um „kritische, extreme, einzigartige, repräsentative, typische oder bisher nicht zugängliche Fälle" darzustellen (Borchardt & Göthlich, 2009, S. 36). Sie ermöglichen es „theoretische Erkenntnisse in Frage zu stellen oder neue Erkenntnisse in Bezug auf bislang unerforschte Phänomene zu gewinnen" (ebd., S. 36). Sie erlauben die Analyse komplexer Situationen, die das Ergebnis des Zusammenwirkens zahlreicher Faktoren

sind (Flick et al., 2022, S. 22f). Darüber lässt sich das Individuum innerhalb seiner subjektiven Realität in seiner Gesamtheit analysieren (Lamnek & Krell, 2016, S. 286).
Der Ansatz der Fallanalysen soll nicht die individuellen Eigenheiten und Begebenheiten der einzelnen Befragten erklären, sondern typische Muster abbilden, als „Rekonstruktion von Handlungsmustern auf der Grundlage von alltagsweltlichen, realen Handlungsfiguren“ (Lamnek & Krell, 2016, S. 297f). Alle relevanten Dimensionen des interessierenden Phänomens zu betrachten und dadurch innere Sinnzusammenhänge zu identifizieren, stellt eine wesentliche Stärke dieser Forschungsstrategie dar.
Die vorliegende Arbeit zielt auf die Identifikation spezifischer Muster und Mechanismen ab, die im Zuge eines Sabbaticals, also des bewussten und temporären Abstands zur Organisation, wirksam werden, und stellt die Frage nach den Auswirkungen dieser Distanz auf das affektive Commitment der Nutzenden von Sabbaticals. Die formulierten Forschungsfragen verlangen nach der spezifischen Rekonstruktion der (inneren) Vorgänge unter Einbeziehung der jeweiligen Kontextfaktoren, weshalb ich auf Einzelfallanalysen zurückgreife.
Deren Potenziale werden durch die Berücksichtigung von individuellen Erfahrungen, Empfindungen und Handlungsentscheidungen ausgeschöpft, die die Abbildung vielfältiger Perspektiven bezüglich des zu betrachtenden Phänomens erlauben. Die Bedeutung eines Sabbaticals für das affektive Commitment der Nutzenden bildet den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, dessen Rekonstruktion mithilfe der Einzelfallanalysen konkretisiert und spezifiziert werden kann. Im Fokus steht dabei auch die Beziehungsdynamik zwischen Mitarbeitenden und Organisation im Zuge der beruflichen Auszeit.
Die Fallanalysen greifen die identifizierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge auf und verdeutlichen die Typenhaftigkeit spezifischer Sabbatical-Erfahrungen in ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden.

4.2.2. Grounded-Theory-Methodology als methodisches Rahmenkonzept

Die GTM bietet den methodischen Rahmen dieser Arbeit. Sie unterstützt die Theoriebildung, die die empirischen Ziele dieser Forschung durch die Forderung nach einem theoretischen Modell zum affektiven Commitment im Zuge eines Sabbaticals verlangen. Die GTM verhilft zur Umsetzung der Anforderungen qualitativer Forschung an Offenheit, Reflexion und Prozesshaftigkeit, indem sie eine Art Verfahrensanleitung vorgibt, die wesentliche Grundsätze der Forschungsarbeit festlegt und gleichzeitig methodische Freiräume gewährt (Strübing, 2014, S. 457).

Als Väter der GTM gelten Barney Glaser und Ansalem Strauss (1967), deren methodisches Verständnis sich jedoch in einigen Punkten unterscheidet (Strübing, 2011). Die vorliegende Forschungsarbeit richtet sich nach Strauss' Version, die bis heute von unterschiedlichen Forschenden stetig weiterentwickelt wird und die Einbeziehung verfügbaren Kontextwissens in den Forschungsprozess befürwortet (Strauss, 1991, S. 36). Mit dem Ziel der datenbasierten Theoriegenerierung beinhaltet die GTM eine Sammlung von Verfahrensvorschlägen. Diese sind jedoch nicht als starre Regeln der Methodik zu verstehen, sondern können im Forschungsprozess flexibel angepasst werden (Strauss, 1991, S. 32f).

Eine wesentliche Besonderheit des einzelanalytischen Vorgehens im Rahmen der GTM stellt die Parallelisierung von Datenerhebung, -analyse und -auswertung dar, die die lineare Folge des konventionellen Forschungsprozesses aufbricht und den jeweiligen Arbeitsschritten erlaubt, die anderen produktiv zu beeinflussen (Corbin & Strauss, 1990, S. 6). Dieser iterative Prozess wird so lange wiederholt, bis eine theoretische Sättigung eintritt, indem weitere Erhebungen keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn versprechen und die interessierenden Aspekte des Untersuchungsfelds erschöpfend beschrieben sind (Strübing, 2021, S. 34f). Dieser Ansatz bezieht sich nicht nur auf die Erhebung und Verarbeitung der Daten, sondern auch auf das Sampling, das erst im laufenden Forschungsprozess spezifiziert und festgelegt wird. Bereits die Analyse des ersten Falls erlaubt somit Aussagen zum Untersuchungsgegenstand, weshalb ebendiesem ersten Fall eine besondere Bedeutung im Forschungsprozess zukommt (Strübing, 2019, S. 531).

Mit dem Ziel der abduktiven Theoriebildung ist auch eine kreative Eigenleistung der forschenden Person gefragt (Strauss, 1991, S. 68 ff). Die GTM fordert mehr als nur das Abarbeiten vorgedachter Forschungsschritte, stattdessen ist die forschende Person mit ihren Eindrücken, Perspektiven und Interpretationen ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses (Strübing, 2021, S. 51).

Das Ergebnis der Forschungsarbeit bildet ein theoretisches Modell, das das interessierende Phänomen unter Berücksichtigung ursächlicher Faktoren, des Kontextes sowie möglicher Strategien und Konsequenzen abbildet (siehe Abschnitt 5).

Die vorliegende Forschungsarbeit widmet sich der Bedeutung eines Sabbaticals für das affektive Commitment der Nutzenden. Da die Bedeutung von Sabbaticals auf dem Arbeitsmarkt zunimmt, müssen sich Organisationen damit auseinandersetzen, wie sie diese zielgerichtet fördern, begleiten und steuern können. Nur so können sie die Chancen und Potenziale beruflicher Auszeiten nutzen, sodass beide Parteien von der zeitweisen Trennung profitieren können. Ein theoretisches Modell, das den Einfluss eines Sabbaticals auf das

affektive Commitment unter Berücksichtigung des Kontextes und möglicher Strategien und Konsequenzen erklärt, ist ein wesentlicher Schritt, um in der Personalarbeit systematisch und strategisch mit Sabbaticals umzugehen.
Entsprechend den Empfehlungen aus der GTM, Forschung als kollektiven Prozess zu organisieren, trete ich im Forschungsprozess immer wieder in den Austausch mit anderen Forschenden, um Vorgehen, Ergebnisse und Interpretationen dieser Arbeit kritisch zu diskutieren (Strauss, 1991, S. 68 ff)

4.3. Datenerhebung und -aufbereitung

Zur Darstellung der Datenerhebung und -aufbereitung skizziere ich im ersten Schritt das Forschungsfeld, das Sampling und den Feldzugang (Abschnitt 4.3.1). Anschließend erläutere ich die Wahl von qualitativen Interviews als Erhebungsinstrument und das Vorgehen dabei (Abschnitt 4.3.2) und gehe auf die Details zur Aufzeichnung, zur Transkription und zur Anonymisierung der Interviewdaten ein (Abschnitt 4.3.3)

4.3.1. Forschungsfeld, Sampling und Feldzugang

Forschungsfeld

Das Forschungsfeld der Untersuchung wird auf Basis der Methode des ständigen Vergleichens ausgewählt, die das Generieren von Erkenntnissen durch die Beobachtung von Übereinstimmungen und Differenzen beschreibt (Strübing, 2014, S. 463 f). Konkret beinhaltet dieses Vorgehen sowohl die Befragung von Personen, die als Zeichen von gestärktem affektiven Commitment ihren beruflichen Weg im Anschluss an das Sabbatical weiterverfolgen, als auch von solchen, die sich für eine berufliche Veränderung oder Umorientierung entscheiden, was auf ein reduziertes affektives Commitment hinweist. Ebenso soll die Auswahl an Befragten unterschiedliche Motive (z. B. Erholung, Weiterentwicklung etc.) und Inhalte (z. B. Reisen, Fortbildung etc.) umfassen. Diese Diversität ermöglicht es, diejenigen Fälle, in denen das Sabbatical das affektive Commitment stärkt, mit denjenigen, bei denen sich das Sabbatical nicht oder auch negativ darauf auswirkt, zu vergleichen und Unterschiede zu identifizieren, die diese Differenzen begründen können. Auf dieser Grundlage erlaubt die Analyse weiterer homogener Fälle die Identifikation stabiler Ausprägungen durch minimale Kontrastierung. So kann das theoretische Kernkonzept entwickelt und geschärft werden. Heterogene Vergleichsfälle ermöglichen es, den Geltungsbereich und die Reichweite dieses Konzeptes einzugrenzen. Die Resultate aus den Vergleichen sind die Basis für die Theoriebildung, die das zentrale Element der GTM ausmacht (ebd., S. 463 f).

Theoretisches Sampling

Das theoretische Sampling der Untersuchung wurde entsprechend der GTM im Vorfeld nur grob skizziert und im Verlauf der Datenerhebung spezifiziert (Strübing, 2021, S. 31). Die Auswahl der Befragten folgte einer nicht probabilistischen Stichprobenstrategie, bei der im ersten Schritt die Abbildung einer möglichst umfassenden inhaltlichen Bandbreite des Forschungsfeldes angestrebt wurde (ebd., S. 32).

Befragt wurden Personen, die in der Vergangenheit ein Sabbatical gemacht haben. Ziel ist die Analyse möglichst unterschiedlicher Sabbatical-Erfahrungen, weshalb ich auf Einschränkungen hinsichtlich der Inhalte, Motive und spezieller Kontextfaktoren weitgehend verzichtet habe. Die gewählten Aspekte des Samplings sollten lediglich eine tiefgehende Analyse des (emotionalen) Erlebens sowie der Beziehung zur Organisation im Zuge der Auszeit ermöglichen.

Das Sampling schloss Arbeitnehmende mit *mindestens zwei Jahren Betriebszugehörigkeit* zum Zeitpunkt ihres Sabbaticals ein. Die Befragten befanden sich somit in einer gefestigten beruflichen Situation und waren in ihrer Organisation etabliert. Das Sabbatical stellte folglich eine deutliche Veränderung ihres (Arbeits-)Alltags dar. Es sollte zusätzlich *mindestens sechs Monate* angedauert haben und sich damit deutlich von einem Jahresurlaub unterschieden haben. Durch diese Einschränkungen wollte ich eine vorhandene Distanz zur Organisation und zum Beruf im Zuge der Auszeit sicherstellen.[16] Damit sich die Befragten noch gut an ihre Erfahrungen erinnern können, sollte diese im Idealfall nicht länger als *zwei Jahre zurückliegen*. Eine weitere Maßgabe war die *Freiwilligkeit* der Auszeit. Die Teilnehmenden sollten sich aus freien Stücken und aus einem intrinsischen Bedürfnis für das Sabbatical entschieden haben und keinen sozialen oder familiären Zwängen, z. B. der Pflege von Angehörigen, unterlegen haben. Durch die Reduktion dieser Kontextfaktoren habe ich eine gewisse Vergleichbarkeit der Sabbaticals sichergestellt und die Konzentration auf den Einfluss der Auszeit auf das affektive Commitment erleichtert.

Eine möglichst große Heterogenität wurde hingegen beim Alter, bei der beruflichen Rolle, bei der Position und bei der Branche der Teilnehmenden angestrebt. Diese Diversität der Befragten repräsentiert unterschiedliche Lebenssituationen, Erfahrungen und Beweggründe und ermöglicht es, ein umfassendes und facettenreiches Bild von Sabbaticals zu generieren.

[16] Eine Probandin war in zwei aufeinanderfolgenden Jahren für jeweils fünf Monate im Sabbatical und hat in dieser Zeit auf einer Alm Saisonarbeit geleistet. Da dieser Fall durch neue Perspektiven und Erfahrungen einen hohen Erkenntnisgewinn verspricht, schließe ich ihn – trotz des kürzeren Zeitraums – in das Sample ein.

Auch unterschiedliche Wege des beruflichen Werdegangs nach dem Sabbatical bzw. nach der Rückkehr zur Organisation sollten von den Befragten repräsentiert werden. Die Heterogenität in Bezug auf die Zeit nach der Rückkehr ist von besonderer Bedeutung, da der vergleichende Ansatz an diesen Stellen die größte Erkenntnisdichte hinsichtlich der Auswirkungen der Auszeit auf das affektive Commitment verspricht.
Dieser Argumentation folgend, wurde als erster initialer Fall eine Probandin gewählt, die sich einige Monate nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz zur Kündigung entschied und anschließend eine ähnliche Tätigkeit auf freiberuflicher Basis anstrebte. Dieser Fall eignet sich besonders, da durch die vergleichbare Tätigkeit in der Selbstständigkeit anzunehmen ist, dass der Arbeitsinhalt nicht Grund für die berufliche Veränderung war. Dass sie zuerst wie geplant aus der Auszeit zurückkehrte, weist darauf hin, dass die Neuorientierung nicht von vornherein geplant war, und die letztlich erfolgende Trennung von der Organisation lässt auf ein verändertes affektives Commitment schließen. Somit bildete dieser Fall den idealen Auftakt der Datenerhebung.
Im Verlauf der Datenerhebung kann das theoretische Sampling in drei teilweise überlappende Phasen eingeteilt werden (ebd., S. 32).
Zu Beginn galt es, eine *große Vielfalt an Fällen* einzubeziehen, die für die erste Kategoriebildung im Rahmen des offenen Kodierens unterschiedliche Perspektiven und thematisch relevante Konzepte abbilden. Durch die parallele Datenerhebung und -auswertung ließen sich bereits nach den ersten Interviews erste Kategorien ableiten, die beobachtbare Unterschiede und Gemeinsamkeiten der geschilderten Erfahrungen wiedergaben.
Anschließend wurden gezielt *ähnliche Fälle* zu den bereits untersuchten ausgewählt, um im Zuge des axialen Kodierens vertiefende Erkenntnisse zu gewinnen und die Zusammenhänge zwischen den Kategorien zu prüfen und zu schärfen. Nach den ersten sechs Interviews selektierte ich daher die Befragten gezielt kriteriengeleitet auf Basis der bereits erhobenen Daten. Zu diesem Zeitpunkt bestand das Hauptkriterium im Kontrast zwischen denjenigen, die nach dem Sabbatical (langfristig) zur Organisation zurückkehrten, und denen, die sich während oder nach dem Sabbatical für einen Austritt aus der Organisation entschieden. Der Vergleich dieser beiden Verläufe ermöglichte mir Rückschlüsse auf die Bedeutung der Auszeit für das affektive Commitment und dessen Rolle für die Entscheidung über den weiteren beruflichen Weg.
Gleichzeitig sollte das Sample durch kontrastierende Fälle ergänzt werden, um weitere neue Erkenntnisse zu generieren. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich ausschließlich Frauen befragt, weshalb ich mich auf die herausfordernde Suche nach männlichen Sabbatical-Erfahrenen

machte. Im weiteren Verlauf der Datenerhebung fokussierte ich mich dann auf Personen, die ihre Auszeit nicht ausschließlich zum Reisen verwendeten, sondern z. B. auch für eine Weiterbildung, die Familie oder ehrenamtliches Engagement. Diese Kriterien erwiesen sich rückblickend als sinnvoll im Sinne der Vielfalt und Repräsentativität des Samples, sie erbrachten jedoch im Hinblick auf das Forschungsvorhaben keine vollkommen neuen Erkenntnisse.

Abschließend wurden auf Basis des selektiven Kodierens *spezifische Fälle* analysiert, die die auftretenden Lücken in der entwickelten Theorie schließen konnten. Nach ca. zehn geführten Interviews war der Auswertungsprozess schon weit fortgeschritten und die Ergebnisse lagen in Form einer vorläufigen Theorie vor. Anhand dieses Modells traten die Lücken im Sample deutlich hervor. Diese betrafen Sabbatical-Erfahrungen, die sich stärkend auf das affektive Commitment der Nutzer*innen auswirkten, sowie Fälle, bei denen die Proband*innen vor ihrer Auszeit über ein hohes, aber nicht überhöhtes affektives Commitment verfügten und nicht von vornherein zumindest Zweifel über ihren Verbleib in der Organisation hegten. Die letzten geführten Interviews vervollständigten das theoretische Sample und lieferten die fehlenden Erkenntnisse, womit eine hinreichende theoretische Sättigung eintrat.

Das „Feststellen der theoretischen Sättigung […] [ist] eine subjektive und riskante Entscheidung der Forscherin“, die plausibel erklärt werden muss (Strübing, 2021, S. 35). Sicherlich hätte jeder weitere untersuchte Fall noch neue, vertiefende oder bestärkende Erkenntnisse mit sich gebracht, die jedoch im Vergleich zu den bereits generierten Daten kaum von größerer Relevanz gewesen wären. Auf Basis einer sorgfältig überdachten Kosten-Nutzen-Abwägung, die eine zunehmend schwierige Akquisition neuer Proband*innen, Verzögerungen im Forschungsprozess und den Aufwand weiterer Datenerhebung und -auswertung einschloss, verzichtete ich auf das Erheben weiterer Daten.[17]

Feldzugang

Der Feldzugang erfolgte unter Rückgriff auf mein privates und berufliches Netzwerkes über die gezielte Ansprache von Multiplikator*innen mit Zugang zu einem breiten Netzwerk oder zu Organisationen, die ihren Mitgliedern Sabbaticals anbieten.

[17] Im Fazit erläutere ich die Limitationen der vorliegenden Arbeit (Abschnitt 8.3) sowie Implikationen für die Forschung, die sich aus der vorliegenden Arbeit ergeben (Abschnitt 8.4.1). Darin führe ich genauer aus, welche Erkenntnisse, Zusammenhänge oder Mechanismen mir an dieser Stelle entgangen sind und im Rahmen weiterführender Forschung untersucht werden sollten.

Gleichzeitig nutzte ich die sozialen Medien Instagram und LinkedIn zur Rekrutierung weiterer Proband*innen. Während sich auf LinkedIn die Filterfunktion für Profile als nützlich erwies, waren auf Instagram vor allem die Kommentarspalten unter Sabbatical-Artikeln größerer Medien und Sabbatical-Gruppen auf Facebook gewinnbringend.
Zusätzlich stand ich im Kontakt mit zwei Sabbatical-Coaches, die sich in diesem Feld als Expertinnen positionieren, mir jedoch keine weiteren Befragungsteilnehmenden vermitteln konnten. Auch ein Aufruf in den sozialen Medien blieb erfolglos.
Letztlich konnte auf diesen Wegen ein Sample von 15 Personen zusammengestellt werden.

4.3.2. Qualitative Interviews

4.3.2.1. Begründung des Erhebungsinstruments

Affektives Commitment wirkt sich zwar auf das Erleben und das Verhalten der betreffenden Personen aus, ist aber nicht direkt beobachtbar und drückt sich eher durch die zugrunde liegende Intention aus als durch eine spezifische Handlung oder Entscheidung. Die Beantwortung der gewählten Forschungsfragen verlangt daher nach Datenmaterial, das es erlaubt, das affektive Commitment im Kontext eines Sabbaticals unter Einbeziehung des erlebten Umfelds und der Hintergründe vollzogener Handlungen und Entscheidungen zu rekonstruieren.
Um das innere und äußere Geschehen im Kontext der Fragestellung zu erarbeiten, müssen daher die Proband*innen selbst zur Sprache kommen, weshalb die Wahl des Erhebungsinstruments auf qualitative Interviews fiel (Mayring, 2002, S. 66).
Unter Berücksichtigung der Spezifika des Forschungsinteresses habe ich mich für die Nutzung teilstrukturierter Interviews entschieden, die es ermöglichen, umfassende Daten zu generieren, die alle relevanten Aspekte der Fragestellungen beinhalten, und gleichzeitig subjektive Perspektiven und individuelle Bewertungen der Befragten aufzunehmen (Manz, 2016).

4.3.2.2. Leitfaden

Als Interviewinstrument diente ein Leitfaden, der entsprechend dem Forschungsfeld den Fokus auf das emotionale Erleben der Teilnehmenden richtete (siehe Anhang C). Offene Fragen generierten ein reichhaltiges verbales Rohmaterial, was entsprechend dem Prinzip der Offenheit auch die Erfassung unerwarteter Aspekte ermöglichte. Dieser Ansatz unterstützt darüber hinaus die Gegenstandsangemessenheit des Vorgehens bei der Datenerhebung (Döring, 2023, S. 26).
Die Konzeption des Interviewleitfadens erfolgte durch die SPSS-Methode zur Leitfadenerstellung (Helfferich, 2011, S. 182 ff). Anschließend dienten zwei Pretests dessen

Prüfung und Spezifikation. In der Phase der Datenerhebung wurden zusätzlich wiederholt kleinere Änderungen vorgenommen, die zur Verständlichkeit und Zweckmäßigkeit des Leitfadens beitragen sollten. Da beispielsweise Fragen zu übereinstimmenden Werten und Zielen mit der Organisation Irritationen und Unsicherheiten bei den Probend*innen auslösten, wurden die entsprechenden Fragestellungen in weiteren Interviews abgewandelt.

Zur Operationalisierung des Leidfadens wurden theoretische und empirische Vorkenntnisse herangezogen. Grundsätzlich galt es, durch die Leitfragen die Ausprägung des affektiven Commitments der Befragten vor, während und nach ihrem Sabbatical zu erfassen. Von besonderem Interesse war daher die Einbeziehung von Anzeichen eines besonders stark oder schwach ausgeprägten affektiven Commitments. Dazu gehören die starke Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation, die Bereitschaft zu außerordentlichem Einsatz für die Organisation und der Wunsch, weiterhin in derselben zu verbleiben (Mowday et al., 1979). Auch Faktoren wie die Treue zur Organisation trotz erlebter Enttäuschung oder Belastung, die Argumentation für die Organisation, das Eingehen eigener Risiken für die Organisation oder besondere Anstrengungen zur Aufrechterhaltung der Beziehung zur Organisation sind relevant (Felfe, 2020, S. 28). Vorstrukturierte Nachfragen dienten dazu, die zugehörigen Ursachen, Kontextfaktoren, Strategien und Konsequenzen zu identifizieren. Gleichzeitig mussten die (möglichen) Foci des affektiven Commitments Berücksichtigung finden. Die emotionale Verbundenheit kann sich neben der Organisation auch auf die Führungskraft, das Team oder andere Akteure richten (Reichers, 1985). Dieser Aspekt trat zugunsten der Offenheit und Unvoreingenommenheit nicht im Interviewleitfaden zutage. Stattdessen sollten punktuelle situative Nachfragen bei Erwähnung der Foci durch die Proband*innen den Fokus auf die unterschiedlichen Beziehungen richten.

Der Leitfaden besteht aus neun Hauptfragen sowie jeweils zwei konkretisierenden Nachfragen und folgt dem Prinzip ‚So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig' (Helfferich, 2014, S. 560). Er lässt sich in drei zeitlich orientierte Abschnitte unterteilen: vor, während und nach dem Sabbatical. Die Hauptfragen sind grundsätzlich offen formuliert und dienen als Erzählaufforderung, während die Nachfragen weitere konkrete Aspekte adressieren, sofern diese nicht vorher schon genannt worden sind. Zum Schluss werden allgemeine Informationen wie Alter, Branche und Zeitraum des Sabbaticals abgefragt (ebd., S. 566). Dieser Teil wurde in einigen Fällen schon vorab außerhalb der Interviewsituation bearbeitet.

Die Formulierung der Fragen ist verständlich, alltagsnah und präzise gehalten, um die Gesprächsführung zu erleichtern und die Akzeptanz bei den Befragten zu erhöhen. Zusätzlich

zu den vorstrukturierten Fragen wurden vor allem vertiefende Fragetechniken eingesetzt, die das emotionale Erleben und die Beziehung zur Organisation während des Sabbaticals fokussieren. An manchen Stellen wurden angedachte Nachfragen übersprungen, wenn die jeweiligen Daten bereits an vorheriger Stelle erhoben werden konnten. Dadurch sollte ein möglichst natürlicher Gesprächsfluss entstehen, der ungünstige Intervieweffekte, wie Irritationen durch Wiederholung oder sozial erwünschte Antworten, möglichst vermeidet (Glantz & Michael, 2014, S. 315ff).

Die planmäßige Dauer der Interviews sollte mit 30 bis 45 Minuten genügend Raum für einen entspannten Gesprächsfluss bieten, an passenden Stellen die Möglichkeit für vertiefende Nachfragen eröffnen und gleichzeitig für die Proband*innen einen überschaubaren Zeitaufwand darstellen.

4.3.2.3. Durchführung der Interviews

Am 19.07.2024 begann mit der Befragung der ersten Probandin auch der Auswertungs- und Analyseprozess. Die Phase der Datenerhebung endete am 06.11.2024 mit dem Erreichen einer relativen – entsprechend der Forschungsarbeit möglichen – theoretischen Sättigung (siehe Tabelle 1: Übersicht über die geführten Interviews).[18]

Name	**Geschlecht**	**Alter**	**Position, Branche**	**Interviewdaten**	**Inhalt des Sabbaticals**
Emma Weißenbach	w	55	Senior Consultant, Organisationsberatung	19.07.2024 08:24–08:56	Weiterbildung, Coaching, Pflege von Angehörigen
Alina Töpfer	w	43	Teamleiterin, öffentlicher Dienst	23.07.2024 10:00–10:31	Reisen
Karin Blumenthal	w	50	Assistentin, Messebranche	26.07.2024 11:20–12:04	Reisen
Klara Falkenstein	w	29	Buchhalterin, Medizinbranche	30.07.2024 11:00–11:35	Reisen
Julia Rosenberg	w	37	Lehrerin (verbeamtet), Bildungseinrichtung	02.08.2024 11:07–11:38	Reisen
Sophie Heller	w	36	Pastoralreferentin, Seelsorgerin	02.08.2024 12:00–12:40	Reisen
Theresa Franke	w	46	Köchin, Gastronomie	03.08.2024 11:30–12:00	Reisen
Franz Reiner	m	40	Recruiter, Konzern	14.08.2024 16:00–16:37	Reisen
Christa Berg	w	50	Projektmanagerin, Pharmaziebranche	21.08.2024 19:19–19:46	Zeit für Familie, ehrenamtliche Arbeit
Sara Lichtner	w	46	Redakteurin, Digitale Infrastruktureinrichtung	30.08.2024 18:00–18:31	Business-Coaching, Reisen
Johanna Voth	w	57	Krankenschwester, Krankenhaus	13.09.2024 11:00–11:49	Saisonarbeit auf einer Alm
Amelie Sturm	w	46	Teamleiterin, Projektmanagerin, Pharmaziebranche	19.09.2024 10:00–10:52	Zeit für Familie, Weiterbildung

[18] Eine ausführlichere Darstellung der geführten Interviews ist in Anhang B zu finden.

Daniel Arenz	m	37	Führungskraft, Unternehmensberatung	25.09.2024 11:00–11:45	Reisen
Ellen Schwenk	w	53	Personalsachbearbeiterin, Einrichtung für Menschen mit Behinderung	21.10.2024 18:34–19:20	Reisen
Dorit Heinlein	w	48	angestellte Lehrerin	06.11.2024 11:09–11:45	Reisen, Zeit für sich

Tabelle 1: Übersicht über die geführten Interviews

Da die Probend*innen aus ganz Deutschland kamen, habe ich alle Interviews über digitale Kanäle geführt. Dadurch waren die Gespräche für die Teilnehmenden, die sich meist in ihrem häuslichen Umfeld oder an ihrem Arbeitsplatz befanden, gut in ihren Alltag zu integrieren. Aufgrund der Veralltäglichung digitaler Kommunikation waren durch dieses Vorgehen keine unverhältnismäßigen Nachteile zu erwarten.

Die Gesprächssituation war in allen Interviews durchweg positiv und entspannt. Ergänzende Erklärungen zu den gestellten Fragen waren nur in Einzelfällen nötig, was auf eine gute Verständlichkeit der Frageformulierungen schließen lässt. Gezielte Nachfragen erlaubten das Vertiefen relevanter Aspekte und erweiterten den Erkenntnisgewinn.

Eine Herausforderung brachte der Befragungsgegenstand selbst mit sich. Affektives Commitment ist auf zwei Wegen für Proband*innen schwer zu formulieren. Einerseits haben die wenigsten Befragten schon einmal die Beziehung zu ihrer (ehemaligen) Organisation reflektiert und andererseits ist es für viele ungewohnt, überhaupt über Emotionen im beruflichen Kontext zu sprechen. Mithilfe verschiedener Fragestellungen und -techniken konnte ich dieser Schwierigkeit angemessen begegnen. Die Frage, was die Probanden während des Sabbaticals oder nach der Kündigung an ihrer Organisation vermissen würden, gibt z. B. Aufschluss über die Art des Commitments, das der Organisation vorher entgegengebracht wurde. Fehlen vor allem das hohe Gehalt, die Sicherheit der Festanstellung und die gute Ausstattung, ist das als Hinweis auf kalkulatorisches Commitment zu werten. Darüber hinaus vergrößerte der teilweise hohe zeitliche Abstand (meist durch eine lange Ansparphase) zwischen der Entscheidung für ein Sabbatical und dem tatsächlichen Antreten der Auszeit die Komplexität der Interviewsituation. Für die Rekonstruktion des Erlebens mussten die unterschiedlichen Bindungssituationen je nach Zeitpunkt abgegrenzt voneinander erörtert werden.

An einigen Stellen reduzierten Interviewfehler die Erkenntnisqualität der Interviews, indem ich an relevanten Punkten des Gesprächs das Nachfragen und Konkretisieren verpasst oder bei Gesprächspausen zu schnell eingegriffen habe.

Viele Befragte schätzten das Interview für sich selbst als gewinnbringend ein, da sie ihre Erfahrungen im Zuge des Sabbaticals rekapitulieren und daraus persönliche Erkenntnisse

ziehen konnten. Auch das Interesse an den Ergebnissen der Forschungsarbeit war bei den meisten Probend*innen groß. Es bezog sich insbesondere auf den Vergleich ihrer eigenen Erfahrung mit dem Erleben anderer.
Zur eigenen Reflexion und Einordung eines Interviews in das Sample fertigte ich im Anschluss an jedes Gespräch Notizen zu meinen persönlichen Wahrnehmungen, relevanten Erkenntnissen und individuellen Schwerpunkten an. Diese flossen anschließend direkt in den Auswertungs- und Analyseprozess ein (Helfferich, 2011, S. 192).

4.3.3. Aufzeichnung, Transkription und Anonymisierung

Um die durch Interviews generierten Daten im weiteren Forschungsprozesses analysieren und interpretieren zu können, ist eine schriftliche Version des Gesagten entscheidend, weshalb die geführten Gespräche aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert wurden. Die Transkripte der Interviews sind in Anhang D beigefügt.
Alle Proband*innen wurden im Vorfeld über die Aufzeichnung und die Dokumentation der Interviews aufgeklärt. Bedenken hinsichtlich der Preisgabe sensibler Informationen konnten mit dem Verweis auf die vertrauliche Behandlung und die Anonymisierung der Daten aufgelöst werden.
Da sich das Forschungsinteresse auf die Inhalte des Gesprochenen bezieht und phonetische Aspekte in diesem Zusammenhang nicht von Bedeutung sind, wurden anschließend einfache Transkripte der Interviews erstellt, die auf die Mitschrift von Füllsilben, Satzabbrüchen und Wortdopplungen verzichten (Kuckartz, 2012, S. 136, zitiert nach Kuchartz & Rädiker, 2019, S. 449). Während zugunsten der besseren Lesbarkeit im Transkript auf Laute des aktiven Zuhörens (hm, ja etc.) verzichtet wurde, sind längere Pausen und Lachen vermerkt.
Alle Hinweise zur Identifikation wurden im Transkript anonymisiert und die Namen der Befragten wurden mit Blick auf die Darstellung der empirischen Ergebnisse durch Pseudonyme ersetzt.

4.4. Auswertungsstrategie

4.4.1. Klassifikation vs. Rekonstruktion

Ziel des Auswertungsprozesses ist es, die durch die Interviews erfasste subjektive Wirklichkeit der Befragten auf die existierenden theoretischen Konzepte zu beziehen und daraus neue Erkenntnisse zu generieren. Die dazu geeignete Auswertungsmethodik hängt vom formulierten Forschungsziel ab.
In diesem Fall besteht das Forschungsinteresse in der Identifikation spezifischer Muster und Mechanismen, die im Zuge eines Sabbaticals Veränderungen im affektiven Commitment bewirken, wozu die Forschungsarbeit nach einer Rekonstruktion des Geschehenen verlangt.

Die Reichhaltigkeit und Dichte des generierten Datenmaterials muss in den Auswertungsprozess einfließen können, weshalb eine ausschließlich klassifizierende Auswertungstechnik nicht infrage kam.
Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, folgte ich dem Verständnis der GTM, die darauf abzielt, durch abwechselnde Phasen der Datenerhebung und -auswertung bis hin zur theoretischen Sättigung ein Forschungsthema (möglichst) vollständig zu erfassen und in Form eines theoretischen Modells abzubilden (Corbin & Strauss, 1990, S. 14f).

4.4.2. Konkrete Auswertungsschritte

4.4.2.1. Zugang zum Material und erste Kategorien

Der Auswertungsprozess begann mit dem ersten Zugang zum Material, der dazu diente, in die gesammelten Daten einzutauchen und ein erstes Gefühl für die Zusammenhänge und Vorgänge im Sinne der Fragestellung zu erhalten. Gleichzeitig galt es, das Material mit Abstand zu betrachten und die Individualität sowie den spezifischen Kontext der Daten zu berücksichtigen.
Die Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial begann mit der Erhebung, während derer ich durch Stichpunkte zu spezifischen Themen, Impulsen und Eindrücken eine erste Übersicht der Daten schaffte. Nach der Transkription weitete ich diese Themensammlung aus und nutzte Strukturierungstechniken, wie Überschriften für die einzelnen Interviews, Themen- und Stichwortlisten, zur vorläufigen Kategorisierung des Materials (Jaeggi et al., 1998, S. 7). Dieser Prozess erforderte eine zeitintensive Auseinandersetzung mit dem Material und war von abwechselnden Momenten gefühlter Klarheit und Verwirrung geprägt.
In dieser Phase wurde auch das interessierende Phänomen, das im Mittelpunkt des weiteren Auswertungsprozesses steht, inhaltlich geschärft und abgegrenzt. Im Verlauf wurden alle zusätzlichen Kategorien im Kontext der ‚Neubewertung der beruflichen Situation' – die bei allen Proband*innen während des Sabbaticals im Hinblick auf die Entwicklung des affektiven Commitments wesentlich war – betrachtet.
Gleichzeitig ergab sich eine Clusterung von Fällen, die sich hinsichtlich der Ausgangssituation der Bindung, des Erlebens der Auszeit sowie der Entscheidungen und Konsequenzen im Anschluss an das Sabbatical unterschieden. Diese Typisierung nach der ‚Funktion des Sabbaticals' bildete eine weitere Ebene im Auswertungsprozess.
Die beschriebenen Vorgänge und Auswertungsschritte wurden aufgrund der durch die GTM vorgegebenen parallelen Datenerhebung und -auswertung zeitversersetzt und wiederholend durchgeführt (Corbin & Strauss, 1990, S. 6).

Mit einer guten Übersicht über die zentralen Themen, Schwerpunkte und individuellen Besonderheiten der einzelnen Fälle sowie über die ersten Kategorien begann die systematische Auswertung der Daten.

4.4.2.2. Theoriereflektierende Fallanalyse und systematischer Fallvergleich

Die weitere Auswertung erfolgte unter Nutzung der Auswertungssoftware MAXQDA (VERBI Software, 2021) nach dem Vorgehen der GTM in drei Schritten, in denen die Daten offen, axial und selektiv kodiert wurden (Strauss. 1991, S. 57 ff).

Beim offenen Kodieren werden die Transkripte auf ihre Relevanz für das Forschungsobjekt hin untersucht, wobei besonders relevante Abschnitte einer detaillierten Analyse unterzogen werden. In Fällen von ausgesprochen komplexem Material oder bei der erstmaligen Erfassung eines neuen Aspekts wird eine Line-by-Line-Analyse durchgeführt, um zusätzliche Bedeutungsebenen des Textes zu erschließen (Chenail, 2012). Das Ergebnis dieses Kodierprozesses ist die Entwicklung von Konzepten (Strübing, 2014, S. 465f). In dieser Phase ist eine hohe theoretische Sensibilität erforderlich, um die Daten richtig zu interpretieren und einzuordnen (Strauss, 1991, S. 54ff). Gleichzeitig werden Vergleiche mit ähnlichen oder abweichenden Phänomenen aus Theorie und Empirie angestellt, wodurch die spezifischen Merkmale der Konzepte deutlicher werden (Strübing, 2021, S. 63).

Anschließend folgt das axiale Kodieren, das die Ursachen, Kontexte, Bedingungen und Folgen der identifizierten Konzepte in den Fokus rückt. Durch die inhaltliche Ausarbeitung dieser Kategorien entstehen Bedeutungszusammenhänge, die erste Hypothesen zum Forschungsgegenstand ermöglichen (Strübing, 2014, S. 467f). Dieser Prozess wird anhand eines Kodierparadigmas dokumentiert, das alle relevanten Kategorien beinhaltet (Strauss & Corbin, 1996, S. 78ff).

Aus den so entstandenen Theorieminiaturen wird im selektiven Kodieren eine konsistente Theorie entwickelt. Dabei sind die Kreativität und die Entscheidungen der Forschenden für ein zentrales Konzept von besonderer Bedeutung, da dieses Konzept am besten zur Lösung passt. Aus der umfassenden Betrachtung aller Konzepte und ihrer Verknüpfungen entsteht schließlich eine empirisch begründete Theorie, die die Forschungsfrage beantwortet (Strauss, 1991, S. 63). Sie dient nun als übergeordnetes Erklärungsmodell und geht über die bloße Rekonstruktion individueller Perspektiven hinaus. Um die Konsistenz der Ergebnisse zu gewährleisten, werden an einigen Stellen die Kodierungen überarbeitet und gegebenenfalls wird eine Rekodierung durchgeführt (Strübing, 2014, S. 468f).

Während des gesamten Analyse- und Auswertungsprozesses werden regelmäßig Memos erstellt, sobald etwas Auffälliges, Ungewöhnliches oder Bemerkenswertes auftritt. Diese

Memos erleichtern den Auswertungsprozess und dienen der strukturierten Dokumentation der Überlegungen der Forschenden (Corbin & Strauss, 1990, S. 10).

4.5. Gültigkeit und Generalisierbarkeit der Ergebnisse

Während die Güte quantitativer Studien anhand fester Standards gemessen wird, sind die Kriterien zur Beurteilung der Gültigkeit und Generalisierbarkeit qualitativer Forschung weniger eindeutig und teils umstritten (Flick, 2019, S. 473). Obwohl quantitative Kriterien nur bedingt auf qualitative Studien anwendbar sind, bieten sie einen Anhaltspunkt, um deren Ergebnisse in ihrer Aussagekraft und Allgemeingültigkeit einordnen zu können (Kruse, 2015, S. 55; Flick, 2019, S. 474). Folglich ist die Validität von Untersuchungsergebnissen auch in der qualitativen Forschung von Relevanz (Lamnek & Krell, 2016, S. 146f).[19]
In den folgenden Abschnitten wende ich die Kriterien der internen Validität (Abschnitt 4.5.1) zur Bewertung der Gültigkeit des Datenmaterials sowie dessen Interpretation an und ziehe die externe Validität (Abschnitt 4.5.2) zur Beurteilung der Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse heran.

4.5.1. Interne Validität

Die interne Validität gibt Aufschluss darüber, inwiefern mit der Erhebung der gewünschte Untersuchungsgegenstand erfasst wurde und ob das Datenmaterial tatsächlich ein Abbild der Realität ist (Kruse, 2015, S. 56).
Für die *interne Validität des Datenmaterials* sprechen die angenehme Gesprächsatmosphäre während der Interviews und die Konsistenz, mit der die Befragten ihr Erleben berichteten. Erfahrungen und innere Vorgänge konnten sie anhand von Beispielen und Anekdoten belegen und konkretisieren und bei unterschiedlichen Fragestellungen schilderten sie ihr Erleben mehrfach auf ähnliche und konsistente Weise. Sie wirkten insgesamt aufrichtig und reflektiert und konnten auch Ambivalenzen in ihrem Erleben artikulieren. Bei entsprechenden Nachfragen waren sie dazu in der Lage, ihre Gefühle zu benennen und in den Kontext der Geschehnisse einzuordnen.

[19] Das Thema der Gütekriterien qualitativer Forschung wird unter Forschenden kontrovers diskutiert (Steinke, 2005). Häufig genannt werden z. B. Strübings Vorschläge zu qualitativen Gütekriterien: Gegenstandsangemessenheit, empirische Sättigung, theoretische Durchdringung, textuelle Performanz und Originalität (Strübing et al., 2018). Ich entscheide mich an dieser Stelle trotzdem dafür, dem Verständnis von Kruse zu folgen, der einen pragmatischen Blick auf qualitative Forschung wirft und die Beschreibung des methodischen Vorgehens bereits als Umsetzung vieler Gütekriterien qualitativer Forschung begreift (Kruse, 2015).

Für manche Befragte war es stellenweise herausfordernd, auf Fragen hinsichtlich der Komponenten des affektiven Commitments zu antworten, was sich dadurch erklären lässt, dass die Betroffenen ihre emotionale Bindung im Arbeitskontext vorher nie reflektiert haben. Diesen Aspekt formulierten auch einige im Nachgang an die Befragung. Gleichzeitig kann es sein, dass die Interviewsituation die Teilnehmenden davon abhielt, vollkommen offen über ihre Emotionen zu sprechen.
Vereinzelt trat zudem der Effekt sozial erwünschten Antwortens ein. Bei der Frage nach der Wahrnehmung der Organisation zum Zeitpunkt der Kündigung betonten die Befragten, wie dankbar sie der Organisation sind und wie positiv sie ihr gegenüber weiterhin eingestellt sind. Im Kontrast zum Rest der Interviews wirkten diese Beteuerungen teilweise weniger authentisch. Dieser Aspekt beeinträchtigt die Erkenntnisqualität der Daten jedoch nur punktuell und reduziert nicht die interne Validität des restlichen Materials.
Auch die *interne Validität der Rekonstruktion und Interpretation* soll an dieser Stelle beurteilt werden. Das Gütekriterium der Objektivität lässt sich in der qualitativen Forschung durch den Aspekt der ‚Intersubjektivität' ersetzen, die durch die stringente Dokumentation und Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses erfüllt wird (ebd., S. 55).
Dazu werden die theoretischen Vorannahmen des Untersuchungsgegenstandes ‚Sabbaticals und Commitment' (siehe Abschnitte 2 und 3) transparent dargelegt. Sie bilden die Basis der Untersuchung und spiegeln die Grundüberzeugungen und die theoretische Herangehensweise der Untersuchung wider. Auch das methodische Vorgehen wird offengelegt (Abschnitt 4) und die Ergebnisdarstellung wird durch empirische Belegte in Form zahlreicher Zitate angereichert (Abschnitte 5 und 6).
Der Auswertungsprozess wurde von regelmäßigem Diskurs mit diversen anderen Forschenden, Expert*innen hinsichtlich des Forschungsthemas und einzelnen Befragten begleitet. Die aus dieser kollegialen Validierung resultierenden Erkenntnisse flossen in den Auswertungs- und Interpretationsprozess ein, dessen Ergebnisse wiederholt angepasst und korrigiert wurden (ebd., S. 57).

4.5.2. Externe Validität

Die externe Validität gibt Rückschlüsse darauf, für welchen Bereich die generierten Erkenntnisse gültig sind. Diese Generalisierbarkeit meint in der qualitativen Forschung nicht die Repräsentativität der Stichprobe, sondern verweist auf die authentische Repräsentation typischer Fälle als Beispiele einer Kategorie vergleichbarer Fälle (Kruse, 2015, S. 57).
Dazu wurde bei der Auswahl und der Zusammenstellung der Fälle auf Kriterien wie Alter, Geschlecht, Branche und Betriebszugehörigkeit sowie Inhalte des Sabbaticals und die damit

verbundenen Motive geachtet. Priorität hatte die Wirkung des Sabbaticals auf die Bindung, weshalb jeweils ca. die Hälfte der Befragten in der Organisation verblieb bzw. diese verließ. Ein weiteres Merkmal externer Validität ist die Anschlussfähigkeit der entwickelten Theorie an bereits bestehende theoretische Konzepte. Obwohl es insgesamt wenige vergleichbare Forschungsarbeiten gibt, auf die an dieser Stelle zurückgegriffen werden kann, stehen die Ergebnisse dieser Arbeit im Einklang mit anderen Untersuchungen. Vor allem eine qualitative Studie von Schabram et al. (2023) zum Einfluss des Inhalts eines Sabbaticals auf dessen Erleben und den weiteren beruflichen Weg bestätigt die Erkenntnisse der vorliegenden Forschung.

Darüber hinaus finden sich auch Erkenntnisse aus der bestehenden Literatur zum Untersuchungsgegenstand in der entwickelten Theorie wieder. Dies betrifft z. B. die Foci des affektiven Commitments, bei denen die Organisation – im Gegensatz zu den Kolleg*innen, den Führungskräften oder der Tätigkeit an sich – häufig nicht als emotionale Bindungspartnerin wahrgenommen wird (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Auch in Bezug auf Sabbaticals bestätigen die Ergebnisse die Theorie. Im Zuge einer Auszeit rücken Themen wie Selbstfindung und Work-Life-Balance in den Fokus. Die individuelle Bedeutung der Erwerbsarbeit wird kritisch hinterfragt und ihre Art und Ausgestaltung werden nach der Rückkehr zugunsten der eigenen Wünsche und Bedürfnisse modifiziert. Der Trend zu mehr Ausgewogenheit und Individualismus spiegelt sich somit auch in dieser Forschung wider. Insgesamt wird damit deutlich, dass die entwickelte Theorie konsistent mit den theoretischen Grundannahmen und den Ergebnissen vergleichbarer Forschung ist.

5. Licht in die Blackbox ‚Sabbatical': Neubewertung der beruflichen Situation

Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit im Hinblick auf die Bedeutung eines Sabbaticals für das affektive Commitment von Mitarbeitenden dargestellt. Insgesamt wurden 868 Codes vergeben, die mithilfe eines Kodierparadigmas (siehe Abbildung 1) systematisch ausgewertet wurden.

Die Darstellung der Ergebnisse folgt dem Aufbau des Kodierparadigmas und orientiert sich an den zentralen Kategorien der Ausganssituation (Abschnitt 5.1), der Mechanismen eines Sabbaticals (Abschnitt 5.2), der Neubewertung der beruflichen Situation (Abschnitt 5.3), der Bindungsbemühungen im Kontext des Sabbaticals (Abschnitt 5.4) sowie der daraus resultierenden Konsequenzen (Abschnitt 5.5). In Abschnitt 5.6 fasse ich die Kernerkenntnisse prägnant zusammen.[20]

Zur Einordnung der Ergebnisse werden auch theoretische Konzepte sowie Erkenntnisse aus bestehenden Forschungsarbeiten herangezogen, um die Befunde im Kontext des aktuellen Forschungsstandes zu verorten.

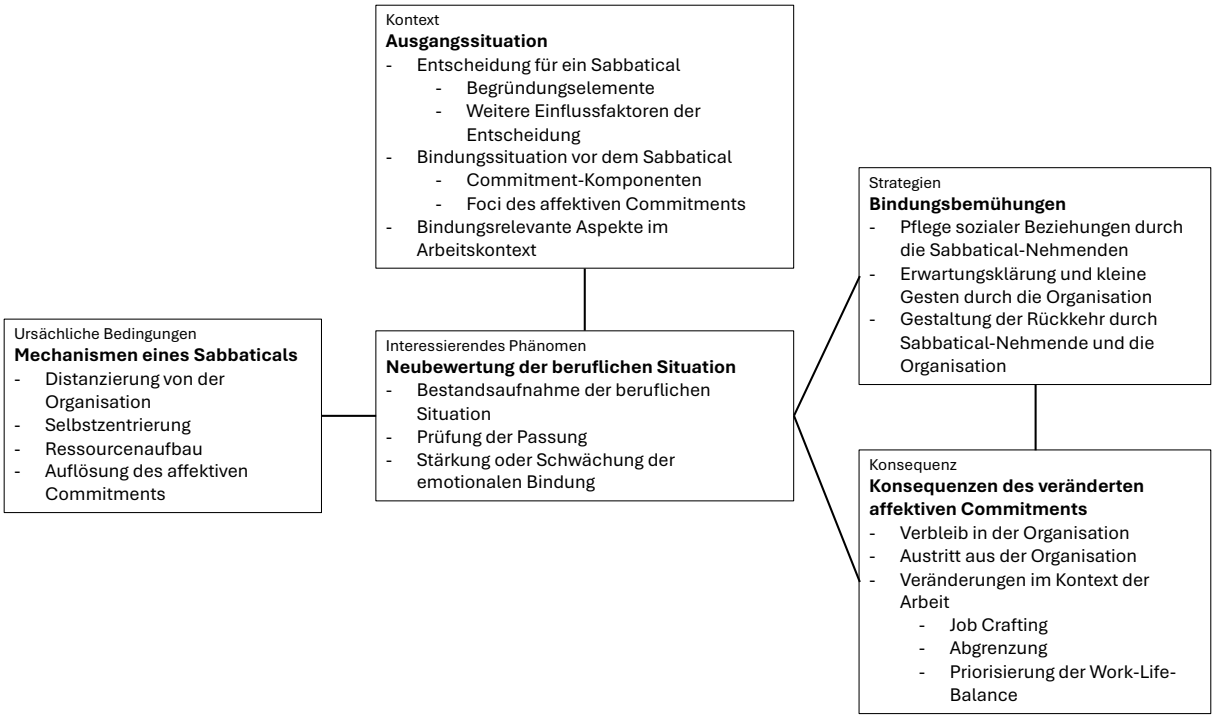

Abbildung 1: Kodierparadigma – Neubewertung der beruflichen Situation

[20] Bei der Darstellung der Ergebnisse binde ich vielfach Zitate aus den Interviews ein. Diese beziehen sich auf die Interviewtranskripte, die in Anhang D zu finden sind.

5.1. Ausgangssituation und Kontext

5.1.1. Die Entscheidung für ein Sabbatical

Die Begründungselemente eines Sabbaticals erklären den Anlass oder den Beginn einer Auszeit, ohne deren individuelle Bedeutung oder die Rolle des affektiven Commitments wiederzugeben. Sie bilden die Grundlage individueller Begründungsfiguren, die den Entscheidungsprozess zu einem Sabbatical nachvollziehbar machen sollen. Im Folgenden stelle ich die Begründungselemente vor (Abschnitt 5.1.1.1), die zusammen mit weiteren Einflussfaktoren (Abschnitt 5.1.1.2) eine Art ‚Baukastensystem' der individuellen Begründungsfigur der Sabbatical-Nutzer*innen darstellen. Dass sich die verschiedenen Motive für ein Sabbatical im individuellen Fall überschneiden oder vermischen können, bestätigen auch andere Untersuchungen (Hillebrecht, 2008; Schabram et al., 2023).

5.1.1.1. Begründungselemente eines Sabbaticals

Akute Überlastungssituation: „Der letzte Auslöser […] war eigentlich Erschöpfung." (AS3)

Eine akute Überlastungssituation äußert sich beispielsweise durch „Erschöpfung" (AS3) und das Gefühl, es wäre „die Luft raus" (CB24). Der Grad der psychischen Ermüdung bewegt sich dabei nicht mehr im subjektiven Normalbereich, sondern wird von Proband*innen als außerordentliche Beanspruchung empfunden. Sie beschreiben ihre Einschätzung mit „nahe am Burnout" (CB8), damit, dass „einfach alles zu viel geworden" (CB5) ist, und betonen das tiefgreifende Ausmaß der erlebten Ermüdung: „Ja, also da war schon etwas die Luft raus. Also ich war wirklich erschöpft" (CB24).

Den Grad der Erschöpfung empfinden die Betroffenen häufig als so gravierend, dass er ihre berufliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigt (JV3, CB24) und im Rahmen von ‚normalen' Erholungszeiten, wie Wochenenden oder Urlauben, nicht aufgefangen werden kann (CB36). Aus dieser Not heraus entsteht der innere Handlungsimpuls, etwas zu verändern (JV3): „Ich muss raus da, ich muss weg, ich halte es da nicht mehr aus" (JV5). Diese innere Dringlichkeit ist begleitet von der Hoffnung, während des Sabbaticals „zur Ruhe [zu] finden", „Energie [zu] schöpfen" (CB10) und Abstand von der belastenden Situation zu bekommen (TF16). Insgesamt soll das Sabbatical also der Entlastung, der Regeneration und somit auch der Prävention von Burnout dienen.

Die Nutzung dieses Begründungselements zeigt, dass die Proband*innen die Bedeutung von Erholungsphasen bei der Erhaltung der eigenen Leistungsfähigkeit und der Prävention von Burnout verstanden haben (Brühlmann, 2007), und weist auch auf eine empfundene

Dysbalance zwischen Arbeits- und Privatleben hin (Altmann & Kröll, 2018). Das Sabbatical soll in diesem Kontext der Regeneration und der Burnout-Prävention dienen, wie auch andere Studien zeigen (Gaziel, 1995; Carr & Tang, 2005; McDearmid, 2014).

Projektvorhaben: „ich wollte es schon immer machen, […] eine Auszeit zu nehmen, noch mal zu reisen." (KB2)

Ein Sabbatical kann außerdem Zeit und Raum für ein Projektvorhaben bieten, das mit der normalen Erwerbsarbeit im Alltag nicht vereinbar ist. Wer früher bereits Reiseerfahrungen gesammelt hat, wünscht sich beispielsweise, im Rahmen eines Sabbaticals diese Erfahrung zu wiederholen (KB2, FR2). Wer grundsätzlich gern reist, will diese Erfahrung noch intensiver erleben und „mal länger auf Reisen" gehen (SL2). Einige betiteln ihr Vorhaben noch konkreter als „Weltreise" (SL10), die schon immer auf ihrer „Bucketlist" stand (KF2). Besonders bei Fernreisen versprechen sich die Proband*innen ein intensiveres Erleben und ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis, „weil es ist halt doch auch 33 Stunden Flug und ein paar Mal umsteigen und Jetlag und so weiter" gibt (KF2). Der initiale Anlass, ein solches Projektvorhaben, das man „schon lange machen wollte", umzusetzen, liegt meist in mehreren Faktoren, z. B. dem passenden Zeitpunkt, begründet (KF4). Jedoch kann auch ein Schicksalsschlag, der den Proband*innen die Endlichkeit des Lebens vor Augen führt und die Frage aufwirft „Was muss ich noch machen, damit ich irgendwann sagen kann, ich kann jetzt in Ruhe gehen, ohne irgendwas verpasst zu haben?", den notwendigen Handlungsimpuls geben (ES3).
Nicht nur Reisevorhaben bilden in diesem Kontext Anlass für ein Sabbatical, auch intensive Fortbildungsprojekte können mit dieser Argumentation begründet werden (EW2).
Bisherige Forschungen benennen ebenfalls private Projekte (Siemers, 2005) und berufliche Fortbildungen (Siemers, 2005; Hillebrecht, 2008) als häufige Beweggründe eines Sabbaticals. Sich für ein spezifisches Vorhaben eine Auszeit zu nehmen, ist Instrument einer individuellen Work-Life-Balance, die unterschiedlichen Prioritäten des Lebens – inklusive Hobbys und Lebensträumen – Zeit einräumt (Kenner et al., 2002; Greenhaus & Allen, 2011). Zusätzlich erlaubt diese Form der Auszeit die Umsetzung eines Projektvorhabens, ohne dafür die Organisation zu verlassen (Carr & Tang, 2005). Wenn diese Vorhaben nicht mit der regelmäßigen Erwerbsarbeit übereinzubringen sind und dann im Rahmen eines Sabbaticals umgesetzt werden, entspricht das einem Lebensphasenverständnis, aus dem sogenannte Patchwork-Biografien entspringen (Geffers & Hoff, 2010).

Private Anforderungen: „dass ich gemerkt habe, dass sich die Anforderungen aus dem Privatleben […] so massiv zugespitzt haben, dass ich gemerkt habe, es bleibt für die eigentliche Arbeit kaum noch Zeit und Raum“ (EW2)

Ein Sabbatical kann auch die Reaktion auf private Anforderungen, z. B. die Betreuung und Pflege von Angehörigen, sein, die mit der regelmäßigen Erwerbsarbeit nicht vereinbar erscheinen (EW2).
Spezifische Ereignisse wie der Tod eines*einer Angehörigen können gleichfalls eine private Anforderung nach sich ziehen, die als Anlass für ein Sabbatical fungiert. Ein Proband entscheidet sich nach dem Tod seiner Mutter für ein Sabbatical. „[…] wir nehmen uns Zeit für uns als Beziehung, für uns als kleine Core-Family, um uns mal neu zu justieren, um Dinge geradezurücken“ (DA3).
Anforderungen und Ereignisse des Privatlebens können eine akute Überlastungssituation nach sich ziehen, die wiederum eine Auszeit notwendig macht (JV27). Bei den Proband*innen zeigt sich dieses Begründungselement stets in Kombination mit anderen. Gleichzeitig verweist der Aspekt privater Anforderungen auf die Rolle eines Sabbaticals als Instrument der Vereinbarkeit und beweist das Potenzial, positiv zur Work-Life-Balance der Nutzer*innen beizutragen (Greenhaus & Allen, 2011). Besonders in Lebensphasen, in denen mehrere Lebensbereiche zusammentreffen, kollidiert die Erwerbsarbeit häufig mit Care-Arbeit und anderen familiären Zielen und Bedürfnissen (Lothaller, 2009).

Kompensation: „andere kaufen sich jetzt ein Auto und du schenkst dir dieses Jahr“ (AS11)

Sich eine Auszeit zu nehmen, kann auch der Kompensation dienen und ein Gegengewicht zu einer intensiveren Lebensphase mit weniger Raum für Erholung oder Privates schaffen. Die Kompensation betrifft häufig direkt die Beziehung zur Organisation, die „ein Nehmen und ein Geben“ beinhaltet (JV55). Mitarbeitende, die sich in der Vergangenheit stark engagiert haben, erarbeiten sich damit subjektiv das ‚Recht‘, das Angebot eines Sabbaticals in Anspruch zu nehmen und „nicht immer nur [zu] arbeiten im Leben, sondern es sich auch schön [zu] machen“ (AS3). Diese Argumentation erhält besondere Kraft, wenn die Betroffenen das Gefühl haben, ihr Einsatz für die Organisation würde nicht angemessen von derselben gewürdigt und sie bekämen „eigentlich vom Arbeitgeber nichts zurück oder dass sich nichts verändert“ (JV19). Dann gewinnt die Kompensation durch das Sabbatical einen zusätzlichen Aspekt von ‚Selbstschutz‘, der auch eine Abgrenzung zur Aufrechterhaltung der Balance darstellt (JV19).

Die Nutzer*innen setzen das Sabbatical also als Ausgleichsinstrument ihres (transaktionalen) psychologischen Arbeitsvertrags ein (Rousseau & McLean Parks, 1993). Sie füllen ihr Vertragskonto und beugen gleichzeitig einer Verletzung des Vertragsverhältnisses vor, womit sie auch ihr eigenes organisationales Commitment absichern (Zhao et al., 2007). Gleichzeitig kann die Kompensationslogik auf einen Mangel an affektivem Commitment hinweisen, wenn das Kosten-Nutzen-Verhältnis – und damit eher kalkulatorische Aspekte der Bindung – im Vordergrund des Bindungsverhältnisses steht (Felfe et al., 2006).

Die Kompensation kann jedoch auch die allgemeine Work-Life-Balance betreffen, ohne Aspekte des psychologischen Arbeitsvertrags zu adressieren, wenn das Ungleichgewicht nicht im unverhältnismäßigen Einsatz für die Organisation begründet ist, sondern in einer Unterpriorisierung eines anderen Lebensbereichs. Eine Proband*in hat z. B. nach ihrem Empfinden in der Vergangenheit zu wenig Zeit mit ihrer Familie verbracht und versucht dieses Versäumnis im Rahmen eines Sabbaticals aufzuholen (CB2).

Daran angelehnt kann das Sabbatical auch Ausdruck eines gelebten progressiven Lebensphasenverständnisses sein, in dem „man auch mal sagt, man arbeitet viel, und dann arbeitet man vielleicht gar nicht oder wenig“ (AS3), wodurch sich eine neue Perspektive abseits der allgemeinen Vorstellung, „bis zur Rente durchzuarbeiten“, eröffnet (SH2).

Besonders nach arbeitsintensiven Phasen, in denen der persönliche Freiraum und Erholungszeiten zu kurz gekommen sind, soll ein Sabbatical das Gleichgewicht wiederherstellen (FR6, KF4) oder als Belohnung fungieren (AS11).

In diesem Fall wurden die eigenen Bedürfnisse eine Zeit lang zugunsten anderer Lebensbereiche oder Verpflichtungen zurückgestellt. Das Sabbatical dient dazu, Raum für Bedürfnisse zu schaffen, die in der Vergangenheit vernachlässigt wurden (Greenhaus & Allen, 2011). Die Kompensationslogik fördert ebenso ‚neue Erwerbsbiografien‘, in denen während verschiedener Phasen unterschiedliche Lebensbereiche priorisiert werden (Geffers & Hoff, 2010).

Im bisherigen Forschungsstand wurde dieses Begründungselement höchstens im Kontext von Regeneration und Erholung nach beruflicher Belastung als Motiv einer Auszeit beleuchtet (Siemers, 2005; Swenty et al., 2011; Otto & Kroth, 2011). Sabbaticals als Kompensation werden in der Theorie hauptsächlich als Instrument der Organisationen beschrieben, die ihren Mitarbeitenden eine solche Auszeit anbieten, um etwaige Auftragsflauten zu überbrücken (Hillebrecht, 2018).

Zugänglichkeit: „wenn so was schon angeboten wird, muss man es eigentlich auch mal einfach in Anspruch nehmen.“ (JR2)

Allein das Angebot der Organisation, ein Sabbatical zu ermöglichen, wirkt auf die späteren Nutzer*innen attraktiv und handlungsleitend. Die Nachfrage nach einer Auszeit wird dabei konkret durch das Angebot der Organisation (CB4, JR2) oder positive Erzählungen von Bekannten und Kolleg*innen, die das Angebot bereits in Anspruch genommen haben (AT2, JR2), geweckt. Ausschlaggebend ist auch der Faktor, dass aus Sicht der Proband*innen nichts dagegenspricht, ein Sabbatical zu machen: „warum das nicht nutzen, wenn da solche Angebote sind“ (AS3). Diese Einstellung führt auch dazu, dass die Proband*innen mit Einführung eines Sabbatical-Programms direkt anfangen, für ihre persönliche Auszeit anzusparen (CB4). Mit Blick auf die Ansparzeit beginnen sie lieber frühzeitig mit der Planung, da eine spätere Entscheidung zu einer noch längeren Wartezeit führen würde (KF6, JR4).

Obwohl die Proband*innen dieses Begründungselement stets zusammen mit anderen Faktoren anführen, stellt es die Zugänglichkeit bzw. das Angebot der Organisation als primären Anlass eines Sabbaticals in den Vordergrund. Dieses Element stellt in Abgleich mit der bisherigen Forschung zu den Auslösern und Motiven von Sabbaticals eine neue Facette dar. Während andere Untersuchungen zeigen, dass das grundsätzliche Interesse an einer Auszeit hoch ist (Wagner et al., 2002; Fittkau & Maaß Consulting, 2015) und zahlreiche Organisationen bereit sind, diese zu ermöglichen, nutzten die wenigsten Mitarbeitenden die Chance tatsächlich, ein Sabbatical anzutreten (Freuding et al., 2023).

Denkbar ist, dass bei der Einführung eines Sabbatical-Programms in der Organisation diejenigen, die offen für die Idee einer Auszeit sind und die – sofern das Angebot schon länger bestanden hätte – bereits in der Vergangenheit ein Sabbatical in Anspruch genommen hätten, sich direkt dafür entscheiden. Besteht die Möglichkeit einer Auszeit in der Organisation schon länger, entscheiden sich nur noch diejenigen dafür, deren Begründungsfiguren nicht primär auf der Zugänglichkeit des Sabbaticals basieren.

Alternative zur Kündigung: „ich mache erst das Sabbatical, schaue dann, wie es danach weitergeht in der Arbeit“ (KF6)

Ein Sabbatical kann auch als Alternative oder Vorstufe zur Kündigung genutzt werden, wenn die Nutzer*innen mit dem Gedanken spielen, aus der Organisation auszutreten (FR10, KF60), oder wenn sie sich ihrer beruflichen Zukunft nicht sicher sind (TF8). Eine temporäre Auszeit schafft Abstand und ermöglicht es, sich einer belastenden Situation zu entziehen (JV5), während sie gleichzeitig Raum für Orientierung bietet. Für einen Probanden „war das so ein bisschen wie eine Vorstufe eigentlich. Also [er] musste da irgendwie mal raus, aber das war angenehmer so, als dann zu kündigen“ (FR10). Das Sabbatical stellt eine risikoarme Option

dar, die berufliche Zukunft zu planen, ohne die Vorteile der Mitgliedschaft in der Organisation, wie hohes Gehalt und die Sicherheit des Arbeitsplatzes, zu verlieren (FR10,12). Für die Proband*innen bedeutet die Wahl eines Sabbaticals anstelle der sofortigen Kündigung auch eine Chance für die Organisation, das Arbeitsumfeld zu verbessern und sie dadurch doch noch zu halten. Sofern sich die Aufgaben oder Umstände nicht verbessern, könne sie immer noch kündigen, argumentiert eine Probandin (KF6). Sie verwendet ihre Auszeit als Strategie, um unbefriedigende Aufgaben loszuwerden, denn „wenn man ein halbes Jahr weg ist, muss es halt auch an jemanden übergeben werden, die ganzen Themen“ (KF4). Ein anderer Proband nutzt das Sabbatical bewusst, um „aus diesem Sonderprojekt rauszukommen“ (FR12).
Das Angebot eines Sabbaticals kann jedoch auch von der Organisation proaktiv angeboten werden, um eine potenzielle Fluktuation abzuwenden, wie eine Probandin beschreibt: „Ja, ich wollte eigentlich komplett aussteigen, habe gesagt, ich kündige. Und da hat er gesagt, er bietet mir an, ein Jahr Auszeit zu nehmen, um dann zu gucken, ob ich vielleicht doch noch mal Interesse hätte, zurückzukommen“ (KF4).
Dieses Begründungselement deckt sich in Teilen mit dem in anderen Veröffentlichungen beschriebenen Motiv der Neuorientierung (Siemers, 2005; Carr & Tang, 2005), bezieht sich aber nicht auf die Hintergründe oder das Erleben der Auszeit (z. B. Unsicherheit über den Verbleib in der Organisation), sondern auf das formulierte Begründungselement der Proband*innen.
Besonders an diesem Begründungselement ist, dass die Idee, ein Sabbatical als Alternative zur Kündigung zu nutzen, auch von der Organisation vorgebracht werden kann. In diesem Fall dient die Auszeit als Instrument der Personalarbeit, um eine drohende Fluktuation abzuwenden. Darin zeigt sich eine neue Komponente des organisationalen Einsatzes beruflicher Auszeiten, die die Nutzung von Sabbaticals als Benefit oder Aspekt der Personalentwicklung ergänzt.

5.1.1.2. Weitere Einflussfaktoren auf die Entscheidung zu einem Sabbatical

Die Begründungsfigur bietet für die Nutzer*innen eines Sabbaticals den Anlass für ihre Auszeit. Darüber hinaus sind jedoch weitere Faktoren im Entscheidungsprozess für ein Sabbatical essenziell. Wesentlich ist unter anderem dessen **Finanzierung**. Die meisten Proband*innen finanzieren ihr Sabbatical über ein Ansparmodell, mit dem sie über einen vereinbarten Zeitraum einen Teil des Gehalts ansparen, der dann während der Auszeit ausgezahlt wird (TF44, KF38, DH3, JR2,6, AT22). „Ich war also weiterhin ja angestellt und das war eine tolle Möglichkeit […] ich habe alle Vorteile gehabt von Versicherungen weiter drin zu bleiben“, beschreibt eine Probandin (TF44). Die Ansparzeit richtet sich dabei nach der

Sparquote (15–50 %) und der angestrebten Dauer des Sabbaticals (6–12 Monate) (KF38, DH3, JR2,6, AT22). Das Modell kann auch in Kombination mit (Rest-)Urlaubstagen angewandt werden (KB4). Wer seine Auszeit mit privaten Ersparnissen finanziert, nutzt eine unbezahlte Freistellung (SL6) oder übrige Elternzeitmonate (AS5) für das Sabbatical. Auch andere individuelle Absprachen sind möglich. Eine Probandin kombiniert eigene Ersparnisse mit einer „Art Minijobverlängerung […], damit [sie] gesetzlich krankenversichert bleiben kann und bei der Firma auch abgesichert“ (EW12). Diese Lösung beinhaltet eine „Rückkehrvereinbarung, dass dann dieser Platz, der Job, mir nach wie vor dann genauso wieder angeboten“ wird (EW38), und basiert auf jahrelangen unbezahlten Überstunden, die „dadurch auch im Nachhinein ein bisschen ausgeglichen werden seitens der Firma“ (EW12). In den meisten Fällen hält die Organisation im Rahmen eines Sabbatical-Programms für interessierte Mitarbeitende Finanzierungsmöglichkeiten wie das Ansparmodell bereit (Hillebrecht, 2018). Andere Formen der Finanzierung werden vor allem dann genutzt, wenn der Zeitraum bis zum Sabbatical zu kurz ist oder in der Organisation noch keine allgemeingültige Vereinbarung über die Durchführung von Sabbaticals besteht. Grundsätzlich stellt die Finanzierung der Auszeit einen Hygienefaktor dar, ohne den das Sabbatical (wahrscheinlich) nicht zustande gekommen wäre (Fittkau & Maaß Consulting, 2015).

Die Entscheidung wird auch von der **zeitlichen Komponente** beeinflusst und davon, inwiefern ein Sabbatical gerade in das Leben passt. Als geeigneten Moment empfinden die Proband*innen z. B. bevorstehende berufliche Veränderungen, die „ja immer so eine Schnittstelle im Lebenslauf [darstellt], in welcher Form auch immer, ist ja immer ein total guter Moment für eine Auszeit“ (SL2). Manchmal ändern sich auch die Rahmenbedingungen, z. B. durch den Führungsaufstieg, was eine Auszeit in Zukunft schwieriger macht. „[…] je mehr Verantwortung man übernimmt, desto schwieriger wird es dann auch, dass man so eine Auszeit nimmt“ (KF12).

Auch äußere Faktoren sind bei der Wahl des Zeitpunktes von Bedeutung. Die Coronapandemie mit ihren Reisebeschränkungen hat so manche Auszeitpläne verzögert (ES3, SL2), aber auch erst Bedürfnisse nach einem Sabbatical geweckt, da manche Personen „irgendwie so ein bisschen Nachholbedarf“ an Reisen hatten (FR2) und „dann auch länger weg“ wollten (KF4).

Eine lange Ansparphase kann den Zeitpunkt eines Sabbaticals ebenfalls maßgeblich beeinflussen. Auch wenn die Auszeit zu diesem Zeitpunkt noch „weit weg“ ist (JR6), entscheiden sich die Proband*innen lieber frühzeitig. „Wenn ich dann in fünf Jahren mir

überlege, jetzt möchte ich ein Sabbatical machen, dann muss ich ja wieder fünf Jahre warten“, erklärt eine Probandin (JR4).

Um ein Sabbatical anzutreten, ist immer auch der geeignete Zeitpunkt für ein solches Vorhaben nötig. Dazu gehört nicht nur die familiäre Situation (Fittkau & Maaß Consulting, 2015), sondern auch der berufliche Kontext, in dem sich die Proband*innen bewegen. Übergänge, Wendepunkte oder externe Ereignisse schaffen Raum für eine Auszeit, indem die Proband*innen eine natürliche Veränderung als Anlass für eine Unterbrechung nutzen, anstatt zu einem willkürlichen Zeitpunkt ihre beruflichen und privaten Routinen zu verlassen.

Darüber hinaus wird die Entscheidung von der **Unterstützung des Sabbaticals seitens der Organisation** beeinflusst, ohne die die Auszeit möglicherweise gar nicht zustande gekommen wäre. Die Organisation wird in diesem Fall vor allem von den Geschäftsführenden und den Führungskräften repräsentiert, die über die Sabbatical-Anfragen ihrer Mitarbeitenden entscheiden. Wahrgenommene Unterstützung an dieser Stelle wird von den Proband*innen als ausgesprochen positiv empfunden (CB42, KF16, EW10, DH9). Verstärkt wird das Gefühl von Unterstützung durch Signale, die Nutzer*in über das Sabbatical hinaus als Mitarbeiterin halten zu wollen (DH13), oder durch konkrete Ermutigungen zu der Auszeit (KB4). Wenn die Organisation eine Auszeit ermöglicht, obwohl Sabbaticals nicht vorgesehen oder üblich sind, und die Nutzer*in gar nicht mit einer Genehmigung rechnet (ES7, SH4), sammelt die Organisation „natürlich mehr Pluspunkte“ (ES19).

Bei grundsätzlicher Unterstützung des Vorhabens durch die Organisation sind die Proband*innen durchaus bereit dazu, auch die Bedürfnisse der Organisation in ihren Plänen zu berücksichtigen und beispielsweise ihr Sabbatical entsprechend zu verkürzen (ES5).

Auch die positive Einstellung von Kolleg*innen stärkt die wahrgenommene organisationale Unterstützung der Auszeit. Proband*innen berichten in diesem Zusammenhang von Verständnis, das ihnen entgegengebracht wird (KF16), oder davon, wie ihnen das Sabbatical „sehr gegönnt“ wird und Kolleg*innen ihnen vermitteln, dass sie es sich verdient haben (JR34).

Die Unterstützung der Organisation, der Führungspersonen und der Kolleg*innen ist ein entscheidender Faktor für die Umsetzung eines Sabbaticals. Entspricht die Auszeit nicht den sozialen Normen der Organisation oder erfährt die Person keine Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld, steht das einem Sabbatical im Weg (Carraher et al., 2014; Fittkau & Maaß Consulting, 2015).

Ein weiterer relevanter Faktor bei der Entscheidung zu einem Sabbatical ist die **Arbeitsplatzsicherheit** über die Auszeit hinaus, die den Proband*innen erst das Gefühl von

Freiheit vermittelt, ihr jeweiliges Vorhaben ohne maßgebliche Risiken und mit finanzieller Absicherung umzusetzen (JR6). Ein Proband beschreibt das Gefühl folgendermaßen: „[…] ich fand das aber sehr beruhigend, […] dass ich nicht dann irgendwie arbeitslos bin oder sowas, sondern dass ich ganz entspannt wiederkommen kann“ (FR12). Dieses „Sicherheitsmetz im Hintergrund“ (EW26) nimmt den Proband*innen Ängste (AT14) und ebnet damit den Weg, die geplante Auszeit in die Tat umzusetzen.
Durch die Möglichkeit eines Sabbaticals können Mitarbeitende eine Auszeit in Form eines temporären Austritts aus der Organisation bei gleichzeitiger Sicherheit ihres Arbeitsverhältnisses antreten. Dadurch können sie ihre Vorhaben umsetzen, ohne die Organisation verlassen zu müssen (Carr & Tang, 2005). Darin zeigt sich eine Facette der Flexibilisierung von Arbeit, die zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen (Hoff et al., 2005) sowie Raum für Selbstverwirklichung und Autonomie bieten (Olos, 2022) kann.

5.1.2. Bindungssituation vor dem Sabbatical

Mit dem Fokus auf Veränderungen im affektiven Commitment der Nutzer*innen eines Sabbaticals ist die Ausgangssituation bezüglich der Bindung essenziell. Um einen ganzheitlichen Blick auf den ursprünglichen Bindungsstatus zu werfen, beziehe ich an dieser Stelle alle relevanten Bindungsaspekte, insbesondere die Komponenten von Commitment (Abschnitt 5.1.2.1) sowie die Foci des Commitments (Abschnitt 5.1.2.2) ein. Anschließend betrachte ich auch das Fundament dieser Bindung, indem ich bindungsrelevante Faktoren auf individueller und organisationaler Ebene beleuchte (Abschnitt 5.1.2.3).

5.1.2.1. Commitment-Komponenten

Die Bindungssituation vor dem Sabbatical empfinden die Proband*innen unterschiedlich. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass jede Person, bevor sie ihr Sabbatical antritt, Aspekte hoher und weniger hoher Bindung sowie Anteile verschiedener Commitment-Komponenten vereint. Bei der Typisierung der Funktionen eines Sabbaticals in Abschnitt 5.2 betrachte ich die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Proband*innen differenzierter, während ich an dieser Stelle die Bandbreite unterschiedlicher Aspekte hinsichtlich der Bindung darstelle.
Alle Befragten berichten von einer grundsätzlich hohen Bindung und guten Beziehung zur Organisation. Dabei fallen Sätze wie „Also die Beziehung zu meinem Arbeitgeber war immer gut. Ich habe immer ein super Verhältnis gehabt“ (JV17), „ich fand immer, die [Name des Arbeitgebers] ist schon ein sehr guter Arbeitgeber […] es gibt immer Quälereien, aber das war // nein, eine wirklich gute Beziehung eigentlich“ (KB12) oder „ich war da 20 Jahre in dem Unternehmen, also die Bindung war ohnehin schon recht groß“ (SL20). Die ‚grundsätzlich hohe Bindung‘ differiert jedoch bei genauerem Betrachten. Während einige glaubhaft die

Facetten ihrer guten (emotionalen) Beziehung schildern, treten bei anderen eher Aspekte mangelnden Commitments in den Vordergrund.

Affektives Commitment

Ein hohes affektives (organisationales) Commitment wird unter anderem durch „hohe Loyalität“ (SH10) deutlich. Ein Proband beschreibt seine Loyalität und Treue gegenüber der Organisation: „[ich] war immer unglaublich loyal dieser Firma gegenüber. Und ich habe auch immer gesagt, ich würde niemals zu einer anderen Beratung wechseln“ (DA15). Ein Wechsel zur Konkurrenz würde sich in diesem Fall wie Untreue oder Betrug anfühlen.
Eine starke Identifikation und Verbundenheit drücken sich beispielsweise auch durch die gewählte Sprache aus: „ich rede jetzt halt auch von uns, weil die Organisation, da bin ich ja auch ein Teil davon und ich fühle mich auch als ein Teil davon“ (CB26). Die Wir-Perspektive spiegelt die empfundene Einheit aus Individuum und Organisation wider.

> „Also ich identifiziere mich mit dem, was wir als Kirche tun. In dem Sinne bin ich Kirche, wenn ich auf Menschen zugehe. Von daher gibt es eine hohe Identifizierung. […] Und es lässt sich auch nicht so im Alltag ausziehen“ (SH14).

Eine Probandin beschreibt den Einfluss ihrer Identifikation mit der Organisation, die ihr Selbstbild prägt und über die Grenzen des Beruflichen hinausgeht.
Eine hohe Identifikation wirkt sich gleichfalls auf emotionaler Ebene aus und kann sich durch Gefühle wie „richtig glücklich“ bei dem Arbeitgeber (ES19) oder „sehr stolz darauf, hoher Mitarbeiter zu sein“ (KF24) ausdrücken.
Die Identifikation richtet sich nicht immer direkt an die Organisation, sondern kann sich auch auf das, „was die Firma macht, also an Produkten“, beziehen (AS17) oder aus einem gemeinsamen Wertekanon erwachsen. Während die Identifikation mancher Proband*innen konkret auf geteilten Werten basiert, „weil […] alle von uns so eine Einsatzbereitschaft und ein Ideal zu diesem gemeinsamen Claim Sinn, Freude, Wirtschaftlichkeit immer gefunden haben“ (EW18), erachten andere Proband*innen die Werte der Organisation – oder auch nur einen Teil davon – zumindest als unterstützenswert (JR20, FR22, SL26).
Zu hoher emotionaler Bindung gehört auch die Absicht bzw. der Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben. Das betrifft einerseits die Planung der Rückkehr nach dem Sabbatical (DH3, SL12, KF26) sowie das Verständnis, „dass ich das weitermache, was ich vorher gemacht habe“ (CB12), und andererseits auch den Gedanken, darüber hinaus „ewig bei der Firm“ zu bleiben (KF24) und den Job „bis zur Rente“ weiterzumachen (AT12).
Untermauert wird dieser Wunsch von den Ambitionen, die mit der weiteren Laufbahn in der

Organisation zusammenhängen, wie der „Lust auf Leitungsfunktionen“ (SH26) und damit zusammenhängende Anstrengungen zur eigenen Weiterbildung, um „aufsteigen“ zu können (AT22).
Eine weitere wesentliche Komponente des affektiven Commitments ist die Bereitschaft, sich für die Ziele der Organisation einzusetzen. Die Proband*innen geben an „recht viel“ für die Organisation zu arbeiten (DH23). Der Einsatz der Proband*innen für die Organisation äußert sich z. B. ganz konkret durch die Bereitschaft zu Überstunden (ES27) und zum Aneignen neuer Fähigkeiten im Rahmen der Anforderungen im organisationalen Kontext (KF18). Darüber hinaus zeigen sie auch OCB.

> „ich bin jemand, ich mache sehr viele Jobs in der Schule, also ich übernehme sehr viel, weil ich einfach mich halt da gern mit einbringe. Also ich mache Schulleitertätigkeiten mit, also ich mache sowas wie einen Vertretungsplan, mache aber halt auch diese Feste-Organisation mit. Bin dann Sicherheitsbeauftragte gewesen und Datenschutzbeauftragte und irgendwie so, wenn es was gab, habe ich ‚hier‘ geschrien“ (JR8).

Dieses Verhalten zeugt von dem Wunsch, der Organisation zu dienen und deren Gesamterfolg proaktiv und nicht nur aus der eigenen Rolle heraus zu unterstützen. Dieser außerordentliche Einsatz gibt der Probandin ein gutes Gefühl, wodurch nicht nur die Organisation, sondern auch sie selbst profitiert.
Während manche Proband*innen ihre Leistungsbereitschaft als Anstrengungen über das ‚Normale‘ hinaus verstehen, sehen andere ihren vollen Einsatz bei der Erfüllung der nötigen Aufgaben in einem herausfordernden Umfeld.

> „Na ja, 100 Prozent Leistungsbereitschaft eigentlich ((lacht)), weil ich ja trotzdem immer noch alles gemacht habe, was zu machen war“ (JR14).

In diesem Fall inkludiert Leistungsbereitschaft die Ableistung der Arbeit – auch wenn es „eine anstrengende Phase“ ist, in der alle „gestresst, genervt“ sind und niemand weiß, „wie das kommende Jahr weitergeht“ (JR10). Unter erheblichen Schwierigkeiten in einem herausfordernden Umfeld weiterzumachen, stellt ebenfalls eine Facette von Leistungsbereitschaft dar.
Die Befragten erkennen, dass ihr persönlicher Einsatz an ihre individuelle Motivation und Energie gekoppelt ist. Folglich wirkt sich mehr „Regenerationszeit“, z. B. durch die Reduktion der Arbeitszeit, positiv auf die „Motivation und Leistungsbereitschaft“ aus (SL22). Ein weiterer fördernder Faktor ist das Gefühl von „Berufung“ hinsichtlich der eigenen Arbeit, wenn sie sich als ein Teil des Lebens „anfühlt wie ein Hobby“ (DA19). Die Proband*innen empfinden die „Sinnstiftung in der Arbeit“ als einen wesentlichen Motivator (SH18), der sich

nicht primär auf die Organisation richtet und damit auch in die Richtung unterschiedlicher Foci von affektivem Commitment deutet, auf die ich in Abschnitt 5.1.2.2 genauer eingehe. Neben den erläuterten Anzeichen affektiven Commitments äußern die meisten Proband*innen auch kritische Aspekte hinsichtlich ihrer Beziehung zur Organisation auf. Die Kritik betrifft im Kern Konflikte zwischen ihren persönlichen Werten und den Werten bzw. dem Handeln der Organisation. Der Wertekonflikt tritt z. B. bei einer Probandin hervor, die andere Ansprüche an „Qualität und Schnelligkeit" in der Arbeit hat und sich „einen anderen Takt, eine andere Tiefe" wünscht (EW18). Eine andere Probandin (Krankschwester) möchte aufgrund mangelnder Individualität in der Pflege und der Betreuung im Alter „nie in ein Krankenhaus. Du bist eine Nummer. Das ist / Also, wenn du keine Beziehungen hast in einem Krankenhaus, dann bist du verloren" (JV35). Eine Köchin, die selbst vegetarisch lebt, fühlt einen Konflikt bei der Verarbeitung von „viel Fleisch" (TF22).
Ein Wertekonflikt kann auch aus den von der Organisation propagierten und den tatsächlich gelebten Werten entstehen.

> „Ja, also es gibt natürlich die Werte, die an der Wand hängen, aber das ist ja nicht das, worauf du fragst. ((lacht)) Genau, das hat mich auch immer sehr gestört, dass das nicht die Realität irgendwie, also dieses wirklich, was ich nach außen trage und was ich dann nach innen lebe" (AS25).

Der Widerspruch zwischen dem, was aus Sicht der Organisation gut klingt, und den eigentlichen Zielen, die die Organisation verfolgt, irritiert die Proband*innen. Mitarbeitende reflektieren derartige Werte- und Zielkonflikte, und wenn sie davon in ihrer Arbeit behindert werden, wird „ganz oft innerlich mit den Augen gerollt" (AT26). Die Organisation verliert auf Dauer nicht nur ihre Glaubwürdigkeit, sondern auch den Respekt und den guten Willen ihrer Mitglieder.
Als weiteres Zeichen mangelnden affektiven Commitments treten Gleichgültigkeit gegenüber der Organisation bzw. konkrete Überlegungen zum Verlassen der Organisation hervor.

> „Da war ich eher so, naja, also wenn sie mir heute kündigen würden, dann würde ich gehen, dann / ist auch in Ordnung. Also so, das war wirklich, ja, irgendwie so, ja. Ist ein guter Arbeitgeber. Ich habe aber auch immer geguckt, was könnte ich eventuell anderes eher eben tun, wie ich schon gesagt habe. Oder (…) sollte ich mich mal woanders hin bewerben? […] Habe aber dann gedacht, naja, wechseln ist auch nicht die Option, weil dann mache ich dann das Gleiche wie eigentlich da und eigentlich geht es mir da gut, bei der Messe. Also es war jetzt nicht so, dass ich gesagt habe, also [Name des Arbeitgebers] ist der einzige Arbeitgeber, den ich total geil finde und deswegen da bleibe" (KB22).

Einer potenziellen Kündigung stehen manche Proband*innen durchaus positiv gegenüber. Sie sehen keinen (konkreten) Anlass, proaktiv aus der Organisation auszutreten, während sie sich gleichzeitig nicht an dieselbe gebunden fühlen – einer Kündigung also auch nichts im Wege stände. Daraus resultiert eine Passivität, die zwischen Zufriedenheit und insgeheimem Wunsch nach Veränderung ihre Handlungsfähigkeit lähmt. Eine potenzielle Kündigung repräsentiert die Chance, sich beruflich verändern zu können, ohne dazu proaktiv (und potenziell falsche) Entscheidungen treffen zu müssen. Verstärkt wird diese Einstellung durch den Optimismus, „dann auch wieder auf die Füße“ zu fallen und „wieder was“ zu finden (KB24).
Im Kontext der Entscheidung für ein Sabbatical stellt ein potenzieller Jobverlust folglich auch kein Hindernis dar, obwohl der „Arbeitgeber [...] am Anfang eher restriktiv versucht und also damit zu argumentieren, dass die Stelle nicht mehr auf mich wartet.“ Für die Betroffenen ist das „überhaupt kein K.-o.-Kriterium“ (SH8).
Manche gehen noch einen Schritt weiter und spielen mit dem Gedanken, selbst zu kündigen. Sie möchten sich die Rückkehr in die Organisation nach der Auszeit bewusst offenhalten (AS15, FR12, SH8) und abwarten, ob sie nach ihrem Sabbatical „vielleicht auch wechseln“ wollen (TF22). Im Rahmen der Auszeit erwarten sie Einsichten, die sie zu einer Entscheidung über den Verbleib in der Organisation führen (KB8).
Die unterschiedlichen Facetten affektiven Commitments, die die Proband*innen beschreiben, finden sich auch in der Theorie des Konzepts wieder. Starke Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation, die Bereitschaft zu außerordentlichem Einsatz in deren Sinn sowie der Wunsch, in der Organisation zu verbleiben, bilden die Grundpfeiler der Definition affektiven Commitments. Im Gegenzug weisen Fluktuationsüberlegungen sowie eine Diskrepanz zwischen den persönlichen Werten und den Werten und Zielen der Organisation auf mangelndes affektives Commitment hin (Mowday et al., 1979).

Kalkulatorisches und normatives Commitment

Bei genauerem Betrachten tritt die Vielschichtigkeit von Bindung zutage. Über die Aspekte affektiven Commitments hinaus sind für die Proband*innen auch *kalkulatorische Anteile* relevant. Neben Angeboten für Mitarbeitende (CB18, KB12), guten Karrierechancen, dem Renommee der Organisation (FR10) sowie guten Arbeitsbedingungen und einer guten Ausstattung (SL26) schätzen die Proband*innen vor allem die (finanzielle) Sicherheit, die ihnen die Anstellung in der Organisation verschafft. Diese entspringt einerseits aus einem als gut empfundenen Gehalt (DA7, FR10, CB18) und andererseits aus der Sicherheit des Arbeitsverhältnisses (DA7, AT18, KB12).

Die „krasse wirtschaftliche Sicherheit“ und damit auch ein Gefühl der Unverwundbarkeit macht es schwer, eine solche Position aufzugeben (DA7). Dazu kommen ‚sunken costs‘, die einen Austritt aus der Organisation im Sinne eines fortsetzungsorientierten Commitments erschweren, wenn die Person z. B. „schon also damals 16 Jahre da“ ist (KB22) und „wahnsinnig viel Lebenszeit da verbracht“ hat (SL52).

> „Und andererseits ist es aber so, dass die Firma halt sehr renommiert ist, gutes Gehalt zahlt, auch gute Karrierechancen gibt, sodass ich mich // ja nicht so einfach dort kündigen wollte“ (FR10).

Kalkulatorische Aspekte stehen häufig in Verbindung mit Fluktuationsgedanken, wenn der Wunsch nach dem Austritt aus der Organisation präsent ist; kalkulatorische Faktoren wie ökonomische Sicherheit verhindern oder verzögern eine Fluktuation.
Die genannten kalkulatorischen Aspekte stellen einen Bindungsfaktor als Resultat einer Kosten-Nutzen-Abwägung dar (Allen & Meyer, 1990). Gleichzeitig zeugt der Fokus auf die Angebote und Vorteile der Mitgliedschaft in der Organisation vom guten Bild derselben und vom Bewusstsein für das, was die Organisation für ihre Mitarbeitenden tut, was wiederum eine Facette affektiven Commitments darstellen kann (Felfe, 2020, S. 28).
Neben kalkulatorischen zeigen die Befragten auch *normative Commitment-Komponenten*. Einen wesentlichen Aspekt bildet dabei die eigene Arbeitsmoral auf der das Engagement der Proband*innen in Teilen fußt. Sie beschreiben sich selbst beispielsweise als „sehr leistungsbereite Mitarbeiterin, die sehr engagiert ist und sehr genau arbeitet“ (SL22). Ihr Engagement begründen sie anhand ihrer Persönlichkeit: „[…] ich bin auch jemand, der es dann fertig macht und durchzieht und so. Und dann vielleicht auch nochmal erinnert, wenn was liegen geblieben ist“, erklärt eine Befragte (AS47). Dieses Selbstbild ist verbunden mit einer Wertvorstellung davon, wie eine ‚gute Arbeitnehmer*in‘ zu sein hat.

> „Ich habe einen hohen Anspruch an mich selbst als Seelsorgerin. Es gibt einfach ein ganz, ganz starkes Rollenbild, das an mich als Seelsorgerin und Theologin gerichtet wird. Und dem versuche ich zu entsprechen“ (SH14).

Normative Ansprüche resultieren nicht nur aus dem Selbstbild der Person, sondern können auch an ein Rollenbild und damit verbundene Ansprüche geknüpft sein. Im Versuch, diese Rolle auszufüllen, verpflichtet sich die Probandin dazu, die an die Rolle gestellten Erwartungen zu erfüllen, indem sie die entsprechenden Eigenschaften und Moralvorstellungen in ihre Persönlichkeit integriert (SH14, 16).

Jedoch können normative Ansprüche auch aus einer Reziprozität heraus entstehen, wenn die Probanden das Gefühl haben, der Organisation aufgrund früherer Unterstützung oder Förderung etwas schuldig zu sein.

> „Also [Name des Unternehmens] hat sehr viel für mich getan. Ich habe aber auch sehr viel für [Name des Unternehmens] getan oder sehr viel gegeben und stand immer total dahinter“ (DA15).

DA berichtet davon, wie viel die Organisation, z. B. im Zuge seiner Ausbildung, für ihn getan hat und wie „unglaublich loyal“ er ihr gegenüber deswegen ist. Er empfindet die Beziehung zur Organisation als „Partnerschaft“, in der er Unterstützung erhält und im Gegenzug auch viel zurückgibt und sich der Organisation gegenüber treu und loyal verhält (DA15).
Solche selbstauferlegten Ansprüche und damit einhergehende Pflichtgefühle äußern sich im Alltag z. B. durch Gedanken wie „ich muss jetzt da in meiner Arbeit alles tun“ (JR30). Dieser empfundene Zwang basiert auf inneren Annahmen, die der Arbeit oder der Einstellung gegenüber der Arbeit die Freiwilligkeit nehmen.
Im Zusammenhang mit der Entscheidung für ein Sabbatical zeigt sich normatives Commitment vor allem in Schuldgefühlen. Die Proband*innen haben schnell „ein schlechtes Gewissen“, wenn sie sich diese Zeit für sich nehmen und dadurch ihre Kolleg*innen ‚hängen lassen‘, die in dieser Zeit zusätzliche Aufgaben übernehmen (müssen) (AT62).
Eine Probandin reflektiert diese Gefühle und sieht die Ursache in ihrer Sozialisation:

> „Ich habe lange Zeit in einem Unternehmen meines Vaters gearbeitet. Da war das immer so, dass das schlecht war, wenn ich was für mich gemacht habe. Dass ich das nicht hätte machen dürfen. Der Lieblingsspruch meines Vaters und Arbeitgebers war immer, für die Firma, von der Firma und bla bla bla. Von daher habe ich immer schnell ein schlechtes Gewissen“ (ES53).

Sie hat gelernt, dass es ‚richtig‘ ist, alle persönlichen Ressourcen der Arbeit zur Verfügung zu stellen, und dass es ‚falsch‘ ist, die eigenen Bedürfnisse zu priorisieren. Dadurch hat sich ihr moralischer Kompass entsprechend ausgerichtet, sodass sie heute bei der Entscheidung für ein Sabbatical ein schlechtes Gewissen bekommt. Mit der Auszeit stellt sie ihre Wünsche und Bedürfnisse über die Anforderungen der Arbeit, was sich für sie ‚falsch‘ anfühlt.
Gefühle von Verpflichtung, selbstauferlegtem Zwang und Schuld weisen auf normative Commitment-Aspekte hin, deren Ursprung tatsächlich zu einem großen Teil in der Sozialisation liegt (Allen & Meyer, 1990).
Einige Proband*innen weisen Anzeichen hoher dysfunktionaler Bindung auf, die sich negativ auf ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden auswirkt (Siegrist, 1996; Rödel et al., 2004) und von der auch die Organisation nicht profitieren kann (Schaufeli et al., 2002). Dieses

Overcommitment entspringt der Kombination von affektivem Commitment und kalkulatorischen und/oder normativen Aspekten (Schmitz, 2007; Meyer et al., 2002; Krause, 2013; Chris et al., 2016). Das Thema Overcommitment betrachte ich in Abschnitt 5.2 differenziert und gehe dort in der Darstellung und der Analyse unterschiedlicher Sabbatical-Funktionen genauer auf die Formen, die Hintergründe und die Bedeutung von Overcommitment im Kontext von Sabbaticals ein.

5.1.2.2. Der Mensch im Mittelpunkt – Foci des affektiven Commitments

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zeigen die Individualität und die Vielschichtigkeit des Commitments (Reichers, 1985). Die Proband*innen fühlen ihre Bindung und ihre Zugehörigkeit in unterschiedliche Richtungen, vor allem zur Organisation, zum Beruf, zur Führungskraft sowie zum Team, was die Annahmen des Konzepts der Commitment-Foci stützt (Meyer & Allen, 1997). Im Hinblick auf die Fragestellung konzentriere ich mich bei der Differenzierung unterschiedlicher Foci auf das affektive Commitment.

Affektives Commitment zur Organisation

Nachdem ich die Facetten affektiven Commitments gegenüber der Organisation bereits in Abschnitt 5.1.2.1 im Kontext der Komponenten des (organisationalen) Commitments beleuchte, nehme ich an dieser Stelle vor allem eine Schärfung der Erkenntnisse vor und betrachte den Commitment-Fokus auf die Organisation im Vergleich zu den anderen relevanten Foci.

Bei den meisten Proband*innen ist die Bindung zur Organisation – im Vergleich zu den Menschen in derselben – von untergeordneter Bedeutung.

> „Und deswegen hatte ich schon auch eine Dankbarkeit und Loyalität, (…) ja, und eine enge Beziehung zu den Menschen, die da auch schon // Das ist eine Firma, wo sehr viele Leute sehr lange arbeiten. Aber wie gesagt, mit der Umsetzung // und das ist eher auch dann eine globale Organisation, die da darübersteht, die dann immer wieder da so reingrätscht in den Standort, nenne ich es mal so. So war das für uns halt. Das hat mich schon stark gestört. Und das wusste ich auch, dass das so ist. Und deswegen ist das so ein bisschen so ein Zwiegespaltenes“ (AS17).

AS nimmt die Gesamtorganisation in Abgrenzung zu den Menschen wahr, mit denen sie täglich zusammenarbeitet. Mit ‚wir‘ meint sie die Menschen an ihrem Standort der Organisation. Mit diesen identifiziert sie sich, während sie gegenüber der Organisation ambivalente Gefühle hat. Neben Dankbarkeit und Loyalität wird die Organisation auch als Störfaktor für die Zusammenarbeit der Menschen vor Ort wahrgenommen.

Die Bedeutung der Menschen in der Organisation tritt insbesondere bei der Frage nach der Beziehung zur Organisation zutage. Viele Proband*innen setzen die Organisation mit den Menschen in ihrem direkten beruflichen Umfeld gleich. Eine starke Beziehung zur Organisation erklären sie mit der starken Beziehung zu ihren Vorgesetzen und Kolleg*innen (ES19, KB10, AS17).
In Fällen, in denen Probanden von einer äußerst starken Beziehung zur Organisation berichten, entsteht die Bindung nicht von selbst, sondern wird von der Organisation aktiv gefördert und forciert, indem „das irgendwie in deine Bewertungs-KPIs mit einfließt, ob du Stewardship liebst, ob du irgendwie Menschen enablest und so weiter und so fort. Also man kriegt auch so // es gibt viele Buddysysteme und man ist sehr eingebunden in dieses soziale Konstrukt mit seinen Mitarbeitenden, mit seinen, ja, oder auch seinen KollegInnen. Plus Team-Events, Feiern, Wochenenden, die man miteinander auf irgendwelchen Retreats verbringt“ (DA17).

> „Man könnte auch sagen, [Name des Unternehmens] schafft es ganz gut, so ein Sektengefühl aufzubauen. Also so dieses // Durch diese ganzen // Man hat so das Gefühl, okay, du bist so eine kleine Unit in der Welt“ (DA15).

Selbst bei DAs hohem affektiven Commitment zur Organisation basiert die Bindung primär auf den sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation. „Es hat mir das Gefühl gegeben, das ist meine Arbeitsfamilie und auch tatsächlich meine Freunde“ (DA7). Die engen zwischenmenschlichen Beziehungen binden auch an die Organisation, da bei einem Verlassen der Organisation der Verlust dieser Beziehungen riskiert würde (DA7). An dieser Stelle überschneidet sich das affektive Commitment durch freundschaftliche, familiäre Beziehungen mit kalkulatorischem Commitment durch die Angst vor dem Verlust derselben.
Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die Entwicklungen dahingehend, dass die Organisation als Bindungspartnerin gegenüber anderen Foci an Relevanz verliert (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Berufliches Commitment

Auch das Commitment zum Beruf bzw. zur Tätigkeit richtet sich auf die Menschen, mit denen die Proband*innen zu tun haben. Die Kund*innen, Klient*innen oder Patient*innen stehen vor allem in menschenzentrierten Berufen im Vordergrund.

> „Ich fühle mich sehr stark verantwortlich für meine Aufgaben. Ich war vorher in der Gefängnisseelsorge zuständig. Das ist ein sehr intensiver Bereich. […] Wenn man weiß, dass

> da einfach Not ist, dann geht man auch in wirkliche Randzeiten und hat viel Bereitschaft“ (SH10).

SH erlebt im Kontakt mit ihren Klient*innen Intensität und Wirksamkeit in ihrer helfenden Rolle. Ihr Tun schafft einen sicht- und spürbaren Mehrwert, woraus „ein ganz starkes Gefühl einer Sinnstiftung in der Arbeit“ entsteht (SH18).
Dazu kommt, dass die Menschen, die von der Arbeit der Proband*innen profitieren auch etwas zurückgeben, indem sie z. B. ihre Dankbarkeit ausdrücken.

> „Gott sei Dank, sagen wir mal, wenn man den Beruf so sieht, man kriegt ja vieles von den Patienten zurück, nicht jetzt vom Arbeitgeber. Man kriegt vieles von den Patienten zurück und das ist eigentlich das, was den Beruf ausmacht“ (JV21).

Eine Krankenschwester setzt das, was sie von ihren Patienten bekommt in Kontrast zu dem, was ihr die Organisation vermittelt. JV hat das Gefühl, die Organisation interessiere sich nicht für die Belange der Belegschaft und verweigert nötige Unterstützung (JV21). Sie spürt eine große Distanz zur „Obrigkeit“ (JV51), während sie sich ihren Patientinnen sehr nahe fühlt. Denen gegenüber verhält sie sich überaus hilfsbereit und zeigt ein hohes Maß an Empathie und Altruismus, indem sie z. B. einer hilfsbedürftigen Patientin ein neues Handy besorgt (JV37), weil sie ihr „halt leidtut“ und es „ja niemanden [gibt], der ihr dann da hilft in der Situation“ (JV39). Sie verhält sich als Retterin in der Not und unterstütz diejenigen, die sich selbst nicht helfen können.
Commitment gegenüber der Tätigkeit kann auch ohne direkten Kontakt zur ‚Zielgruppe‘ hervortreten:

> „Der Fokus liegt ganz klar auf dem Patienten. Wir produzieren Impfstoffe. Das heißt, das ist das Ziel, dass die Impfstoffe zur richtigen Zeit sicher auf den Markt kommen und damit dein Leben retten. Und das ist auch so, dass das im Alltag den Alltag bestimmt. Es dreht sich alles darum, wenn es in irgendeiner Weise Hindernisse gibt, dann ist der Fokus darauf, diese so schnell wie möglich zu lösen, damit das halt auch funktioniert“ (CB26).

Bei CB ist der übergeordnete Nutzen ihres Produktes beständig in der Organisation und im täglichen Tun präsent. Der übergeordnete Zweck sorgt für Orientierung, indem er das tägliche Handeln in den Kontext des übergeordneten Ziels setzt. Darüber hinaus wirkt er handlungsleitend und fördert ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit.
Insgesamt wird deutlich, dass tätigkeitsbezogenes Commitment eine hohe Leistungsbereitschaft im Sinne der Zielgruppe mit sich bringt. Mit der Arbeit Menschen helfen zu können und den Effekt des eigenen Einsatzes direkt gespiegelt zu bekommen, fördert die Erfüllung und Befriedigung durch die Arbeit. Als ‚Helfer*in‘ auftreten und wirken

zu können, kann zusätzlich ein Teil der eigenen Selbstentfaltung darstellen (Meyer et al., 1993).

Commitment zur Führungskraft

Commitment gegenüber der Führungskraft zeigt sich vor allem dort, wo auch eine positive Beziehung gelebt wird.

> „Wo das Negative ist vom Arbeitgeber, das sind ja die höheren Positionen. Für die bist du ja nur ein kleines Licht und ein direkter Vorgesetzter, also unsere Stationsleitung, die sehen das schon, aber denen sind ja auch die Hände gebunden“ (JV23).

Commitment erfährt JV gegenüber ihrem direkten Vorgesetzten, der mit ihr gemeinsam in einem Boot sitzt und Verständnis für die Herausforderungen ihres Arbeitsalltags aufbringt und ihnen selbst machtlos gegenübersteht. In seiner Ohnmacht trägt er nicht die Verantwortung für nötige Änderungen, die wiederum von den höheren Positionen in Gang gebracht werden müssten. Denen gegenüber fühlt JV keine Verbundenheit.

> biegen wir das gerade. Aber da wird nicht so auf einen eingeprügelt“ (ES29).

Dieses positive Führungsverhalten zeigt sich in ESs Fall in der Fehlerkultur, die sie in der Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft erlebt. Während sie früher in einer anderen Organisation schlechte Erfahrungen im Sinne von ‚blöden Sprüchen‘, Vorwürfen und Herabwürdigung gemacht hat, weiß sie die konstruktiv-unterstützende Kultur im derzeitigen Betrieb zu schätzen. Diese Form des Commitments richtet sich eher an eine spezifische Person als an eine hierarchische Ebene. Durch die enge Anbindung als Assistentin an ihren Chef, durch Sympathie und eine positive Arbeitsbeziehung erlebt KB z. B. eine starke Bindung zu ihrer Führungskraft (KB10). Eine andere Probandin erlebt die Bindung „eben auch nur zu einer Partie der Geschäftsführung“ (EW24).
Ein Aspekt dieser Bindung ist die persönliche Nähe, die die Mitarbeitenden zwischen sich und ihrer Führungsperson fühlen, mit der sie „sehr eng und sehr gerne“ zusammenarbeiten (DA7).

> „[…] also meine Vorgesetzte ist, wir sind beide Linkshänder, sie sagt was und ich sehe, sie denkt was und ich sage so umgekehrt, also da ist schon sehr viel tolle Chemie da, das passt einfach. […] Und durch das Sabbatical haben sie natürlich mehr Pluspunkte gesammelt. Hätte ich echt nicht gedacht, dass sie das möglich machen“ (ES19).

Das Gefühl, die Person, für die sie arbeiten, in ihren Stärken und Schwächen zu kennen, in dieser Arbeitsbeziehung wertgeschätzt zu werden und sich gemeinsam als ein sich ergänzendes Team auf Augenhöhe zu bewähren, sorgt für ein Verbundenheitsgefühl (ES19,23), das sich durch eine private Ebene in der Arbeitsbeziehung noch vertieft (ES23).

Dazu gehört auch ein wertschätzender Führungsstil, der sich z. B. durch eine positive Fehlerkultur und Rückendeckung in herausfordernden Situationen auszeichnet (ES19).
Im Abgleich mit den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit fällt auf, dass das affektive Commitment der Proband*innen zu ihrer Führungskraft weniger auf deren Renommee oder Bewunderung fußt (Stinglhamber et al., 2002), sondern vielmehr aus der persönlichen Beziehung heraus erwächst. Statt der Distanz und der Hierarchie gegenüber einer Führungsperson, zu der sie aufschauen, fühlen sich die Proband*innen durch Zusammenarbeit auf Augenhöhe und Sympathie mit ihrer Führungskraft verbunden.

Commitment gegenüber dem Team

Affektives Commitment gegenüber dem Team, also den Menschen, die der Person „sehr am Herzen liegen“ (EW24), ist eine wesentliche Komponente des Wohlfühlens in der Organisation. Die Menschen, mit denen man tagtäglich zusammenarbeitet, bilden häufig die Basis der gesamten Arbeitsumgebung.

> „Also ich fühle mich gerne wohl an dem Ort, an dem ich arbeite, und brauche auch die Menschen, die da dort sind, sind, mit denen ich mich gut verstehe, mit denen ich gut zusammenarbeiten kann, und geht eben auch ins Private / das überschneidet sich in den privaten Bereich auf jeden Fall auf gute Art und Weise“ (DH21).

Emotionale Bindung zum Team entsteht nicht nur durch die Zeit, die die Personen jeden Tag miteinander verbringen, sondern auch durch die Gemeinschaft, die in der Arbeit an denselben Themen und in der gemeinsamen Bewältigung von Herausforderungen entsteht. Man ist aufeinander angewiesen und braucht sich, man unterstützt sich gegenseitig, „wenn der eine mal krank wird oder so“ (ES23). Besonders in Krisenzeiten wie der Coronapandemie, wenn die Menschen „gerade in der Zeit viel Zusammenhalt beweisen müssen und viel Einigkeit“, erwächst daraus emotionale Bindung (JR12).
Die Beziehung zum Team geht häufig auch mit der Vermischung von Berufs- und Privatleben einher. Das Team wird zur Familie, die Kolleg*innen werden zu Freund*innen (DA7). Man sorgt sich umeinander und möchte sich auch auf privater Ebene gegenseitig unterstützen. Privates und Berufliches „verfließt irgendwie doch ganz schön. Also man erzählt sich viel Privates auch“ (ES25).
Die menschliche Nähe und Zugehörigkeit, die affektives Commitment zum Team mit sich bringt, stellen auch im Kontext der Organisation eine bedeutende Ressource dar, die die Proband*innen wertschätzen.

> „Es ist eine große Anhäufung an wirklich charakterlich sehr positiven Menschen. Also, selten habe ich so eine große Anhäufung an Menschen erlebt, die in ihren Führungsstilen sehr angenehm sind und positive Beispiele darstellen“ (CB20).

Eine positive Beziehungsebene ist elementar für eine konstruktive und befriedigende Zusammenarbeit. Diese Form des Commitments empfindet CB auch innerhalb ihres Führungsteams, wobei sie vor allem die Menschlichkeit „in den oberen Hierarchien“ anspricht, wenn es nicht darum geht, „dass man härter sein muss, durchsetzungsstark, was auch dazu führt, dass man manchmal über Leichen geht“, sondern als positives Vorbild agiert. „Und das Vorbild heißt auch, dass jeder seine Pausen machen muss, nur als Beispiel“ (CB22). Das emotionale Commitment zum Team kann dabei auch im Hinblick auf den Verbleib in der Organisation entscheidend sein.

> „Die Bindung war gut, weil ich habe gute Arbeitskollegen, die würde ich // darum gehe ich ja nicht woanders hin. ((lacht))“ (JV23).

Für die Krankenschwester JV kompensieren die Menschen in ihrem Arbeitsumfeld (Patient*innen, direkte Vorgesetzte und Kolleg*innen) das, was die Organisation im Hinblick auf die emotionale Bindung versäumt. Das Commitment zur Organisation selbst hingegen ist weniger stark ausgeprägt, was sich in der mangelnden Bereitschaft zum Erlernen neuer Techniken und Fähigkeiten äußert.

> „Die Modernisierung, wo jetzt ist. Es geht alles über PC, die ganzen Schulungen // Ja, das machen so manche ältere Schwestern dann <u>nicht</u>, weil das ist einfach // Wir schaffen das auch nicht mehr während // Es ist während der Dienstzeit <u>nicht möglich</u>. Und, ja, ich sage einmal, wenn ich das nicht als Dienstzeit bezahlt kriege, dann mache ich das nicht. Ja. Das sind so Sachen. (…) Ach. ((lacht))“ (JV25).

Während JV alles tut, um ihre Patient*innen gut zu versorgen und ihre Kolleg*innen zu unterstützen, boykottiert sie Veränderungsmaßnahmen der Organisation und begründet dies mit mangelnder Lernfähigkeit in ihrem Alter. Der außerordentliche Einsatz, den sie für die Menschen in ihrem Arbeitsumfeld auf sich nimmt (JV37, 39), kommt der Organisation selbst nicht zugute.

Auch in Bezug auf das affektive Commitment gegenüber dem Team wird deutlich, dass sich die Bindung auf die Individuen im direkten Arbeitsumfeld richtet und nicht auf ein abstraktes Konstrukt, wie es die Organisation darstellt (Stinglhamber et al., 2002). Gegenseitige Unterstützung und gemeinsam bewältigte Herausforderungen schaffen emotionale Bindung, die neben der Arbeitsbeziehung auch eine freundschaftliche Ebene eröffnet.

Einseitiges Commitment an das Team ohne entsprechende Bindung an die Organisation selbst kann hingegen zu Zielkonflikten im Sinne der Organisation führen (Richter et al., 2006).

Commitment zur Beschäftigungsform

Im Gegensatz zu den anderen Foci des Commitments ist das Commitment zur Beschäftigungsform – in diesem Fall der Festanstellung – bei den Proband*innen weniger präsent.
Dennoch treten deutliche Unterschiede hervor. Einige Proband*innen zeigen weniger Commitment in diese Richtung. Sie sind schon vor dem Sabbatical offen für alternative Beschäftigungsmodelle wie die Selbstständigkeit (FR32, EW8, KB8, SL14). Während FR Selbstständigkeit und Unternehmensgründung bereits aus seiner Herkunftsfamilie kennt (FR52) und den Wunsch, sich selbstständig zu machen, „eigentlich schon lange“ in sich hatte (FR32), hat SL sich bereits seit mehreren Jahren „auch immer stärker nebenberuflich selbstständig gemacht und eigene Projekte realisiert“ (SL14).
Denen stehen Proband*innen gegenüber, die ein eher hohes Commitment hinsichtlich ihrer aktuellen Beschäftigungsform aufweisen. Das tritt beispielsweise dadurch hervor, dass einer Probandin die Festanstellung wichtig ist, weil sie „die Sicherheiten meines Jobs halt jetzt zu schätzen“ weiß (ES15) und hier der Chef „die Verantwortung übernehmen“ muss (ES49). Eine andere Probandin, die auch „immer sehr auf die Sicherheit halt auch bedacht war“, fühlt sich an die Anstellung im öffentlichen Dienst gebunden: „[…] du kriegst automatisch alle paar Jahre mehr Geld, weil du durch den Tarifvertrag einfach // es passiert einfach und es ist ein sicherer, trockener Arbeitsplatz“ (AT12).
Viele Proband*innen hinterfragen die Arbeit innerhalb eines Anstellungsverhältnisses gar nicht. Ihr Commitment zeigt sich dadurch, dass sie alternative Beschäftigungsmodelle für sich nicht als Option wahrnehmen (AS, DH, CB, TF, SH, KF). Diese Selbstverständlichkeit kann als Resultat gesellschaftlicher Sozialisierung, als mangelnde Sichtbarkeit alternativer Arbeitsformen oder als hohes Commitment zur Festanstellung interpretiert werden.
Diese Form des Commitments entspringt den eigenen Werten, weist aber auch normative Aspekte der familiären Sozialisierung hin zu sicheren oder selbstständigen Beschäftigungsformen auf (Felfe et al., 2005). Im Hinblick auf die Sicherheit und die Vorteile einer Beschäftigungsform wirken sich mutmaßlich auch kalkulatorische Commitment-Komponenten aus, da ein Wechsel des Beschäftigungsmodells mit dem Verlust dieser Vorzüge einherginge (Allen & Meyer, 1990).

Commitment zur eigenen Karriere

Ein besonderes Commitment zur eigenen Karriere tritt in nur wenigen Fällen zutage und scheint für den Großteil der Arbeitnehmenden weniger relevant zu sein und hinter der Zufriedenheit mit der Arbeit und der dadurch erlebten Erfüllung zurückzutreten. Lediglich im Kontext der Unternehmensberatung zeigt sich Commitment zur eigenen Karriere.

> „[Die] Organisation […] verlangt sehr viel von einem, insbesondere wenn man dort halt auch befördert werden will und Karriere machen will […]. Also eine starke Leistungskultur, und wenn man sich darauf einlässt, was ich getan habe, dann ist das einerseits auch schön, weil man sehr viel positives Feedback kriegt und man kriegt mehr Geld und mehr Verantwortung und so weiter“ (FR18).

Vor dem Hintergrund des eigenen Karrierestrebens in der Organisation lässt sich FR aktiv auf die Leistungskultur ein und versucht den Erwartungen zu entsprechen.
Während es für diesen Commitment-Fokus jedoch typisch ist, zugunsten der eigenen Karriere auch die Organisation zu wechseln (Meyer et al., 1998; Felfe et al., 2006), tritt das Commitment zur Karriere in den vorliegenden Ergebnissen eher in Verbindung mit organisationalem Commitment auf. Die Proband*innen wollen vor allem innerhalb der bisherigen Organisation beruflich und finanziell aufsteigen.

5.1.2.1. Bindungsrelevante Aspekte im Arbeitskontext

Mit der Betrachtung bindungsrelevanter Aspekte im Kontext der Arbeit und der Organisation analysiere ich das Fundament, auf dem das affektive Commitment steht, wenn sich Personen zu einem Sabbatical entscheiden.

Dauer der Organisationszugehörigkeit

Insgesamt weisen die Proband*innen zum Startzeitpunkt ihres Sabbaticals zwischen drei (ES, TF) und 23 Jahren (JV) und durchschnittlich ca. zehn Jahre Organisationszugehörigkeit auf, womit sie schon reichlich Erfahrung in der Organisation gesammelt haben. Sie befinden sich mit einem durchschnittlichen Lebensalter von ca. 45 Jahren hauptsächlich in der Mitte ihres Erwerbslebens und arbeiten meist bereits mehrere Jahrzehnte, während das Rentenalter in weiter Ferne liegt (siehe Anhang B).
Die langjährige Zugehörigkeit zur Organisation fördert das affektive Commitment. Ein Proband schildert diesen Zusammenhang folgendermaßen:

> „Ich war unglaublich in meiner Komfortzone. Also ich habe den Job seit // ich habe 2019 die Position angefangen, hier in Berlin. […] Und habe mir dann dieses Team von 30 Leuten zusammenbauen dürfen. Das heißt, ich habe jeden von denen eingestellt. Ich konnte das genau so gestalten, wie ich wollte, ich konnte meine Teamkultur gestalten. Es war wie so ein kleines

> Mini-Unternehmen / wie so ein kleiner // ich habe es immer genannt wie so eine kleine Boutique-Beratung innerhalb von so einem Riesenkonzern und das war so mein Baby“ (DA7).

Die intensive Zeit in der Organisation, in der DA seine Persönlichkeit durch die Mitgestaltung und den Aufbau des Teams eingebracht und viel Verantwortung übernommen hat, sorgt für eine hohe Identifikation und emotionale Bindung an das Unternehmen und das Team.
Eine hohe Zugehörigkeitsdauer kann zusätzlich auch kalkulatorische Bindungsaspekte mit sich bringen, wenn man dadurch „schon so kleine Privilegien“ bekommt (JV23).
Trotz eher hoher Werte bei Alter und Organisationszugehörigkeit, was sich tendenziell positiv auf das affektive Commitment auswirkt (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), eint die Proband*innen der Wunsch nach einer Auszeit. Die Entscheidung für ein Sabbatical muss nicht zwangsläufig dem Bedürfnis nach Abstand zur Organisation entspringen, sie zeigt jedoch, dass die Proband*innen das temporäre Verlassen der Organisation für ihren Wunsch in Kauf nehmen. Dazu kommt, dass sich einige Proband*innen in Bezug auf ihre Organisation als wechselwillig zeigen und insgesamt über geringeres affektives Commitment verfügen (siehe Begründungselement der Alternative zur Kündigung in Abschnitt 5.1.1.1 und Anzeichen affektiven Commitments in Abschnitt 5.1.2.1).
Die positive Korrelation zwischen Commitment und Alter bzw. Jobalter tritt in den vorliegenden Ergebnissen nicht hervor (Schmidt et al., 1998; Felfe & Franke, 2012), wobei sowohl das Commitment als auch die Entscheidung für eine berufliche Auszeit weit komplexer sind und von zusätzlichen Faktoren beeinflusst werden.

Führung

In Bezug auf die Führung, die sie in der Organisation erleben, sind die Proband*innen sehr zufrieden mit ihren Vorgesetzten und bezeichnen sie als „super, super guten Chef“ (KB10) oder „ganz, ganz tolle Führungsperson“ (DA7). Besonders schätzen sie dabei eine gewisse Sympathie und Nähe sowie eine positive Zusammenarbeit (KB10, DA7). Dazu gehören auch ein „professionell wertschätzender Umgang“ (DH19) sowie „viel Vertrauen und gleichzeitig Support“ (EW18).
„Für mich ist am wichtigsten, dass er hinter mir steht. Ich weiß jetzt nicht, wie man das nennt. Ich weiß jetzt nicht, wie man das nennt. Wie vorhin gesagt, wenn ich sage // dass dann auch gesagt wird, okay, ich weiß Bescheid, und dann
Eine andere Probandin erlebt die Führungspersonen in ihrer Organisation als „in ihren Führungsstilen sehr angenehm“ und als „positive Beispiele“ (CB20).

> „Und dann finde ich das besonders positiv, wenn man Menschen sieht, die dann sagen, hey, jetzt Mittagspause, aufstehen, jetzt wird jetzt nicht weitergearbeitet. Wir machen hier // Wir müssen Vorbild sein. Und das Vorbild heißt auch, dass jeder seine Pausen machen muss, nur als Beispiel“ (CB22).

Die Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung bewusst und sind Vorbilder für die Mitarbeitenden, während sie gleichzeitig „menschlich agieren“ (CB22). Damit geben sie auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden Raum und schaffen ein gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld.

Im Abgleich mit den theoretischen Grundlagen zu bindungsförderlicher Führung zeigt sich das positive Erleben eines mitarbeitendenorientierten Führungsstils, der sich nachweislich stärkend auf das Commitment auswirkt (Meyer et al., 1991). Aspekte transformationaler Führung treten im Arbeitsalltag der Proband*innen kaum hervor (Bass & Avolio, 1994), was entweder ein Zeichen dafür ist, dass dieser Führungsstil in der Praxis noch nicht so verbreitet ist, oder dafür, dass er in seiner Wirkung für Mitarbeitende weniger erlebbar bzw. schwer in Worte zu fassen ist. Für die Proband*innen stehen eher die Grundlagen guter Führung im Vordergrund, wobei diese besondere Wertschätzung erfahren, wenn die Betroffenen in der Vergangenheit negative oder gar abusive Führung erlebt haben, die sich wiederum negativ auf das affektive Commitment ausgewirkt hat (Schyns & Schilling, 2013; Gabler et al., 2014).

Merkmale der Organisation

Hinsichtlich der Organisationskultur gibt es unterschiedliche bindungsrelevante Ausprägungen. Positiv fällt einer Probandin die gelebte ‚Dutz-Kultur‘ auf, die den „kollegialen Umgangston“ und die „sehr persönliche Kultur“ verdeutlicht, die keine Unterschiede „zwischen den einzelnen Gehaltsklassen oder Hierarchieebenen“ macht (CB26).

> „Aber es war einfach allgemein die Hierarchien sehr flach. Also, man hatte jetzt auch nicht beim Chef das Gefühl, dass man da irgendwie (…) daruntersteht, blöd gesagt. Es war jemand, der einfach das Team ein bisschen koordiniert hat. Und wenn es irgendwie neue Aufgaben gegeben hat, der hat sich darum gekümmert, wer könnte das übernehmen, und sich mit den Leuten kurzgeschlossen“ (KF22).

In der beschriebenen „Du-Kultur“ mit „flachen Hierarchien“ und dem Motto „we are all in the same boat“ (KF20) nimmt auch Führung eine besondere – oder weniger herausgehobene – Rolle ein. Die Führungskraft wird nicht als Entscheidungsträger*in oder Strateg*in wahrgenommen, sondern eher als ‚Servicekraft‘ für das Team, die die nötigen Rahmenbedingungen für reibungsloses Arbeiten schafft (KF22). Entscheidungen werden

stattdessen durch eine etwas langwierige, aber von KF geschätzte „gemeinsame Entscheidungsvernunft“ getroffen (KF20).
Sich nur zu duzen, macht jedoch noch keine partizipative Kultur aus, wenn die Mitarbeitenden z. B. nicht ausreichend in Veränderungsprozesse einbezogen werden und der „oberster Chef […] bestimmte alte Strukturen erhalten will und (…) da auch zumacht“ (ES35).
Noch schwieriger ist es für die Proband*innen in einer wenig menschenorientierten Organisationskultur, in der sie sich nur als ein „Rad in der Maschine“ fühlen (AS9) und in der es „Ende des Tages immer nur darum, dass bloß irgendwie die Schichten besetzt sind und dass der Laden nicht zugemacht wird, was manchmal wirklich immense Kraft kostet“ (AT58). Eine zusätzliche Herausforderung stellen Führungskräfte dar, die „überhaupt kein Verständnis“ haben und nicht begreifen, „dass man den Menschen mitnehmen muss, dass man wirklich Veränderungen begleiten muss“ (AS21).
Andere Organisationen sind stark auf die Leistung der Mitarbeitenden ausgerichtet. FR beschreibt die Unternehmensberatung, in der er arbeitet, als „sehr fordernd, also sie verlangt sehr viel von einem, insbesondere wenn man dort halt auch befördert werden will und Karriere machen will, und es ist schon so ein Klima, was darauf ausgerichtet ist“ (FR18). In der Organisation wird „halt auch sehr offen mit Leistungsdruck und Leistungserwartung umgegangen“ (FR22). FR erlebt durch viel Anerkennung, Verantwortung und ein hohes Gehalt die positiven Aspekte dieser Kultur, während er gleichzeitig unter der jahrelangen hohen Arbeitslast leidet (FR18) und der Leistungsdruck „Stress verursacht“ (FR22).
DA arbeitet ebenfalls in einer Unternehmensberatung und beschreibt eine ähnliche Kultur, die nach außen hin mitarbeitendenfreundlich auftritt, jedoch eigentlich „sehr, sehr, sehr KPI-getrieben, Shareholder- oder Share-Value-driven“ ist (DA5). Er betont den Einfluss der CEOs und ihres Führungsstils, der die Kultur der Organisation nachhaltig prägt: „Da geht es um Zahlen und weniger um Menschen“, der die Kultur der Organisation nachhaltig prägt und besonders auf die höheren Positionen, wie DA, bei denen „es nicht so viele [gibt], die das dann […] abpuffern können“ (DA5).
Mit Blick auf die verschiedenen Organisationskulturen, in denen sich die Proband*innen befinden, wird deutlich, dass Kultur maßgeblich von Führung geprägt wird und dass sich in diesem Kontext Partizipation und Mitarbeitendenorientierung positiv auf das Commitment auswirken (Meyer et al., 1991).

Positiv bewerten die Proband*innen eine unterstützende Organisationskultur, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt und das affektive Commitment stärkt (Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).
Das gilt besonders im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen. Erfolgreiche Veränderung ist auf das Commitment der Mitarbeitenden angewiesen (Herscovitch & Meyer, 2002). Maßnahmen des Change-Managements, z. B. Partizipation, zielen darauf ab, die Akzeptanz der Neuerung zu erhöhen. Wenn dies nicht geschieht oder nicht gelingt, kann sich das wiederum negativ auf das affektive Commitment auswirken, wenn die Werte und Ziele der Organisation nicht (mehr) mit denen der Mitarbeitenden übereinstimmen.
Andere Merkmale der Organisation außerhalb der vorherrschenden Kultur treten in den Ergebnissen jedoch kaum hervor.
So werden das Image und das Prestige der Organisation von den Proband*innen gar nicht berücksichtigt, was darauf hinweist, dass es im Gegensatz zu den wissenschaftlichen Erkenntnissen keinen – oder zumindest keinen herausragenden – Beitrag zum Commitment leistet (Müller et al., 2012). Ähnliches gilt für den Erfolg der Organisation, der für die Befragten entweder nicht bedeutsam oder selbstverständlich ist (Felfe et al., 2006). Die Arbeitsplatzsicherheit stellt zwar einen essenziellen Faktor für die Umsetzung eines Sabbaticals dar, ist hinsichtlich der Bindung selbst allerdings von untergeordneter Bedeutung (ebd.).
Lediglich die organisationale Unterstützung, die in Bezug auf das Sabbatical-Vorhaben präsent wird, wirkt sich – besonders vor der Auszeit – eindeutig und positiv auf die Wahrnehmung der Organisation und auf die Bindung an diese aus (Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). Für die Proband*innen ist die Möglichkeit einer Auszeit ein „wahnsinniger Luxus“ (CB28), sodass die Organisation mit diesem Angebot „natürlich mehr Pluspunkte“ (ES19) sammelt.

Merkmale der Arbeit

Auch die Tätigkeit selbst trägt Bindungspotenzial in sich. Fast alle Proband*innen geben an, dass ihnen ihre Arbeit Freude bereitet und sie sie gern machen (TF36, JV17, KF6, EW6, AT18). Das Maß an Euphorie der Proband*innen unterscheidet sich teilweise stark. Während TF authentisch von den schönen Momenten der Arbeit und dem „Lachen zusammen“ spricht (TF36), vermute ich bei EW eine gewisse soziale Erwünschtheit in der Antwort „was ich tue, tue ich gerne und gut“ (EW6).
Glaubhaft positiv berichten die Befragten ‚helfender Berufe‘ von der Sinnstiftung, die sie in der Arbeit mit Menschen erfahren. Als Krankenschwester (JV21), Mitarbeiterin in einer

Behinderteneinrichtung (ES33), Gefängnisseelsorgerin (SH18) oder im öffentlichen Dienst haben die Proband*innen „immer das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun. Und am Ende des Tages, die Welt, hört sich doof an, aber die Welt ein bisschen besser gemacht zu haben“ (AT30).
Auch ein ausgeprägtes Kompetenzgefühl wirkt sich positiv auf die Wahrnehmung der Arbeit aus (FR20). EW spürt dadurch Verbundenheit: „Verbunden dadurch, dass ich wusste, das, was ich da kann, das ist auch irgendwie // hat einen guten Platz“ (EW10). Ein hohes Kompetenzgefühl schafft darüber hinaus eine „Komfortzone“, in der man sich sicher fühlt (DA7).
Ein Gefühl von Selbstbestimmung und Freiheit trägt ebenso zur Arbeitszufriedenheit und Bindung bei. Dazu gehören z. B. die freie Gestaltung des Arbeitsalltags (SH12) und viel Gestaltungsspielraum in der Tätigkeit selbst (SL28, DA7).
Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit spiegeln den aktuellen Forschungsstand zu bindungsförderlichem Arbeitsinhalt wider. Die Erfüllung von Bedürfnissen wie Freude, Sinnhaftigkeit, Kompetenz und Autonomie steht in einem positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment (Chris et al., 2016).

Enttäuschungserfahrungen

Enttäuschende Erfahrungen in der Organisation können das Commitment gefährden. SH fühlt eine solche Enttäuschung, als sie per Zufall erfährt, dass ihr Arbeitszeugnis „nur ein Blankozeugnis“ ist und keine ehrliche Wertschätzung ihrer Leistung (SH48).
Ähnliches erlebt AS, die unter den nicht eingehaltenen Versprechen der Organisation und den unrealistischen Erwartungen an ihre Arbeit leidet (AS5,7). Sie hat als Teilzeitmitarbeiterin „im Prinzip eine Vollzeitstelle übernommen […] von jemandem, der es in Vollzeit nicht geschafft hat“ (AS5). Da die versprochene Unterstützung seitens der Organisation ausbleibt, fühlt sie sich „schon alleingelassen […]. Aber mit einem gewissen Verständnis, weil so läuft die freie Wirtschaft oder die Welt bisschen, also jetzt gar nicht jetzt ganz persönlich genommen“ (AS9). Auf rationaler Ebene versteht sie die Zusammenhänge und sieht sich nicht als Person angegriffen. Dennoch nimmt sie die Enttäuschung wahr und distanziert sich emotional von der Organisation (AS9).
Solche Enttäuschungserfahrungen stellen eine Verletzung des psychologischen Arbeitsvertrags dar, da eine erwartete Wertschätzung oder Unterstützung ausbleibt, was ein Ungleichgewicht verursacht (Rousseau, 1989). Genau genommen leidet in diesem Fall der relationale Kontrakt, weil das Vertrauensverhältnis zur Organisation gestört wird (Blau,

1964). Das affektive Commitment basiert letztlich auf diesem Vertrauensverhältnis, sodass sich die Vertragsverletzung negativ auf die emotionale Bindung auswirkt (Felfe et al., 2006).

Die Rolle der Coronapandemie

Für viele Proband*innen stellt die Coronapandemie einen zusätzlichen (bindungs-)relevanten Faktor dar. Die Maßnahmen des Infektionsschutzes haben eine hohe Belastung mit sich gebracht. Die „Corona-Zeit war […] wahnsinnig anstrengend“ (JR48), das gilt z. B. für AS, die als Mutter während „Corona mit drei Kindern [im] Homeoffice“ war (AS3), oder für JR, die als Lehrerin „in der Schule […] gerade mit diesem Nichtwissen [umgehen musste]. Wie geht es weiter? Wann dürfen die Schüler wiederkommen? Dann nur teilweise Schüler. Dann wieder doch daheim unterrichten“ (JR6). Dazu kommt die Stimmung im Umfeld, im dem alle „gestresst, genervt“ waren (JR10). Besonders belastend ist für JR, dass sie durch die Maßnahmen „überhaupt keinen Unterricht mehr in der Schule auch hatte, nur noch wenig“ (JR48) und damit die positiven Aspekte ihrer Arbeit wegfallen, da der Kontakt zu den Kindern für sie „das Schöne an der Arbeit“ ist (JR48).
Auch der Ausgleich zur Arbeit kommt in dieser Zeit für viele zu kurz, was bei KF dazu führt, dass „die Karriere mal eine Weile ein bisschen im Vordergrund [steht]. Vor allem auch in Corona konnte man sonst eh nicht viel machen“ (KF6). Das führt zu einer Erhöhung der Arbeitszeit und damit auch der Belastung (KF6), während der private Ausgleich vernachlässigt wird: „das so Die-ganze-Zeit-zu-Hause-in-der-Wohnung-Sitzen, das hat mir nicht gut getan über zwei Jahre während Corona“, schildert FR (FR4).
Die gestiegene Belastung zur Zeit der Coronapandemie zieht Stress, Überlastung und generelle Unzufriedenheit nach sich, die wiederum negative Faktoren für das (affektive) Commitment sind (Hackman & Oldham, 1976).

5.1.3. Einordnung der Kontextfaktoren

Bei genauer Betrachtung der Bindungssituation der Proband*innen wird deutlich, dass weder das individuelle Ausmaß und die Foci des affektiven Commitments noch die bindungsrelevanten Faktoren im Kontext der Arbeit eindeutig positiv oder eindeutig negativ ausfallen. Die Ausgangssituation der Bindung ist stets ein Zusammenspiel aus positiven und negativen Faktoren und deren individueller Beurteilung und Gewichtung. Dazu kommen die jeweilige Begründungsfigur des Sabbaticals sowie die Motivation und die Erwartung an die Auszeit, die auf die Beziehung zur Organisation und zu deren Mitgliedern einwirken.
Im Hinblick auf die Ambivalenz des affektiven Commitments ist zu bedenken, dass ich in dieser Arbeit nur mit Personen gesprochen habe, die den Wunsch nach einer Auszeit hatten und diesen auch umgesetzt haben. Der damit einhergehende Abstand zur Organisation stellt

für die Proband*innen folglich entweder ein gewünschtes Ergebnis ihrer Entscheidung oder zumindest kein Hindernis dar. Generell beschreibt das Commitment-Konzept jedoch ein vielschichtiges Phänomen, das in seiner Komplexität immer mit scheinbarer Widersprüchlichkeit und Ambivalenz verbunden sein kann.
Die vorliegende Arbeit zeigt: Die Auswirkungen eines Sabbaticals auf das affektive Commitment differieren und die Ausgangssituation der Bindung inklusive der bindungsrelevanten Faktoren im Arbeitskontext kann auf die Bindungswirkung keine Auskunft geben. Bedeutsamer sind in diesem Prozess der Auszeit die Veränderungen der Wahrnehmung, der Einstellung und der Bewertungen der Nutzer*innen, denen ich mich im folgenden Abschnitt 5.2 zuwende.

5.2. Ursächliche Bedingungen: Mechanismen eines Sabbaticals

Im Zuge des Sabbaticals treten verschiedene Mechanismen in Kraft, die eine Neubewertung der beruflichen Situation nach sich ziehen. Den Raum für diese inneren Vorgänge schaffen die Inhalte und Aktivitäten, mit denen die Nutzer*innen ihr Sabbatical füllen. Clustern lassen sich diese Inhalte anhand der von Schabram et al. (2023) aufgestellten drei Komponenten eines Sabbaticals: Erholung, Aktivität und Exploration.
Die meisten Proband*innen nutzen die erwerbsarbeitsfreie Zeit für Reisen (DH, ES, DA, SL, FR, TH, SH, JR, KF, KB, AT; siehe Anhang B), die in erster Linie der Kategorie ‚Exploration' zugeordnet werden können. Die Proband*innen erfahren ihre Reisen in Abgrenzung zum normalen ‚Urlaub' (KF2, SH4, TF2) und schätzen vor allem die große Freiheit und „die neuen Eindrücke" (TF32).
Unter ‚Aktivität' fallen Themen, wie die Pflege von Angehörigen (EW), ehrenamtliche Arbeit (CB), Saisonarbeit (JV), absolvierte Weiterbildungen (AS, EW), Coaching-Programme (SL, EW) sowie das Ausprobieren neuer Hobbys, z. B. Töpfern und Meditieren, (DH7) oder noch einmal Zeit mit den Kindern „verbringen, bevor die sich in die Pubertät verabschieden und dann mehr so ihr eigenes Ding machen" (CB2; siehe Anhang B).
Die Erholung sehen die Proband*innen eher in der Auszeit von der Erwerbsarbeit (KF4, FR34), während die Inhalte durchaus eher der Exploration und der Aktivierung dienen. Explizite Pausen und Erholungszeiten planen die Proband*innen nicht in ihr Sabbatical ein, stattdessen neigen sie dazu, sich viel ‚Aktivität' vorzunehmen. Erst während der Auszeit kommt dann die Erkenntnis: „Moment, Moment, Moment. Echt mal langsam. Lass das mal einfach sein. Nicht von dem beruflichen Rennrad oder Hamsterrad dann ins Private rein" (CB46). Gleichzeitig lässt die veränderte Tagesstruktur im Sabbatical vermutlich in den

meisten Fällen Raum für Erholung und Entspannung, sodass sich auch diese implizit in den Ergebnissen der Arbeit wiederfinden.
Die aufgeführten Inhalte können jeweils verschiedene oder auch mehrere Funktionen erfüllen (Schabram et al. 2023) und im Rückblick unterschiedliche Bedeutungen zugewiesen bekommen. Diese beleuchte ich in Abschnitt 6 genauer.
Im folgenden Abschnitt fokussiere ich mich auf die inneren Mechanismen, die im Rahmen der Auszeit aus den Inhalten und deren Erleben erwachsen: Distanzierung (Abschnitt 5.2.1), Selbstzentrierung (Abschnitt 5.2.2) und Ressourcenaufbau (Abschnitt 5.2.3).

5.2.1. Aus den Augen, aus dem Sinn: Distanzierung von der Organisation

Sobald die Proband*innen ihr Sabbatical beginnen, fängt auch die Distanzierung von der Organisation an. Den inneren Abstand schaffen die Proband*innen selbst, um sich auf ihre Auszeit zu konzentrieren und „den Kopf wirklich frei [zu] bekommen […] von der Arbeit“ (CB40), oder sie erleben ihn als Automatismus, wenn sie von aufkommenden „Parallelthemen“ „konsumiert“ werden (EW30).
Einige bauen diese Distanz schnell auf, kommen in den „Reisemodus“ (KF32) und können „die Organisation ziemlich schnell vergessen“ (FR26). Besonders durch Reisen schaffen die Proband*innen direkt räumlichen Abstand von ihrem gewohnten Umfeld (FR26).

> „Es ging immer so Richtung Osten, erst in die Türkei, dann über Dubai, Sri Lanka, Vietnam. Immer wechselnde Settings und irgendwann war ich halt nur noch am Reisen und habe überhaupt nicht mehr an die Firma gedacht, gar nicht“ (FR26).

Die Erlebnisse seiner Reise und die Geschwindigkeit, mit der neue Eindrücke auf ihn einwirken, überlagern FRs (emotionale) Verbindung zur Organisation. In der Reisesituation verliert die zurückgelassene Arbeit an Relevanz und es bleibt kein gedanklicher Raum für die Themen der Organisation.
JR (Lehrerin) muss sich diese Distanz erst erarbeiten. Trotz ihrer Auszeit möchte sie „am Anfang noch viel Interesse zeigen“ und merkt durch die andauernden Rückfragen einer Kollegin, dass ihr der Kontakt „ein bisschen die Entspannung nimmt“, woraufhin sie anfängt sich „da so loszukapseln“ (JR28). Ähnlich ergeht es DH, die auch Lehrerin ist und „erst mal echt Zeit gebraucht [hat], um herauszukommen“ (DH25).

> „Ich habe wenig Zeit dann // als ich den Abstand hatte, habe ich wenig Zeit mit Schule zugebracht, auch wirklich weg von Schule. Zum Beispiel Instagram, das Insta-Lehrer-Zimmer und so weiter. Ich habe da einzelne Kanäle wirklich weggeschaltet, weil ich eben nicht mit Schule konfrontiert sein wollte. Ich habe gesagt, okay, jetzt habe ich die Chance, wirklich von allem weg zu sein. Mein Arbeitszimmer quasi nicht betreten. Da habe ich dann irgendwann

> wie das mal groß ausgemistet. Aber ich habe Schule Schule sein lassen und mich damit beschäftigt, womit ich mich beschäftigen wollte“ (DH25).

Das Sabbatical steht für eine besondere Zeit, die in ihrer Begrenzung und aufgrund der Anstrengungen, die die Nutzer*innen für die Ermöglichung aufgewendet haben, als wertvoll empfunden wird. Diese ‚heilige‘ Zeit stellt eine ‚einmalige‘ Chance dar, das Leben abseits der Erwerbsarbeit auszuloten, weshalb die Distanz zur Arbeitswelt und die Maßnahmen der Distanzierung dem Schutz dieser besonderen Zeit gelten.

Die Proband*innen betrachten den Abstand zur Organisation als elementaren Bestandteil ihrer Auszeit. Dazu gehört auch, dass die Kommunikation zwischen ihnen und der Organisation weitgehend zum Erliegen kommt (ES45, SH38, JR22, FR38, CB44). Obwohl CB sich im Vorfeld vorgenommen hat, mehr für die Aufrechterhaltung der Beziehung zu tun, setzt sie dieses Vorhaben nicht um, weil sie „schnell gemerkt [hat], ich brauche diese Auszeit und die Auszeit, die soll komplett [sein]“ (CB46).

Die Organisation respektiert und unterstützt diesen Wunsch – gewollt oder unbewusst – und verzichtet auf Kontaktanfragen oder -angebote während des Sabbaticals. Konkret abgesprochen sind dieses Verhalten und die damit verbundenen Erwartungshaltungen nur im Einzelfall (DH11).

In den meisten Fällen reduziert sich die gelebte Beziehung zur Organisation auf organisatorische Themen (CB42) und regelmäßige Gehaltszahlungen (KF38, KB44).

> „Und während des Sabbaticals selber, wie gesagt, ich hatte ja keinen Kontakt. Also ich habe mein Geld bekommen, fertig“ (KB44).

Die Proband*innen berichten über die Beziehung zur Organisation während des Sabbaticals auffällig unemotional und abgeklärt: „Es gibt einen Vertrag, bums aus, fertig“ (KB44). Die Organisation stellt keine*n Bindungspartner*in mehr dar, sondern eine bürokratische Institution, mit der nur notwendige Prozesse abgesprochen werden und der Zahlungsverkehr weiterbesteht.

Eine (strukturierte) Begleitung des Sabbaticals seitens der Organisation, z. B. im Sinne des Bindungsmanagements, findet in keinem der untersuchten Fälle statt (SH36, CB42, AT52, DA29, AT52). Auf die Frage, wie die Organisation ihr Sabbatical begleitet hat, antwortet eine Probandin: „Gar nicht. Gar nicht. ((lacht)) Einfach gar nicht“ (AT52). Die Abwegigkeit dieser Vorstellung zeigt die voranschreitende Distanzierung und weist auf ambivalente Gefühle hinsichtlich dieser Loslösung hin. Auf die Nachfrage, wie es ihr damit ginge, erwidert die Probandin „Ich war fein damit. Mich hat das nicht gestört. Ich habe komplett abgeschaltet in der Zeit“ (AT52). In ihrer Tonalität und Wortwahl schwingt trotzdem eine gewisse Verletzung

mit – nach dem Motto: ‚Die Organisation interessiert sich nicht für mich, also ist mir die Organisation auch egal.' Ähnliches erlebt auch JV, deren Organisation bzw. „Obrigkeit" sich für ihr Sabbatical „null interessiert" (JV51).
Auch CB fühlt eine Ambivalenz. Da sie sich für ein Sabbatical entschieden hat und damit der Organisation potenziell eher geschadet hat, findet sie es gerechtfertigt, dass die Organisation dieses Vorhaben nicht konkret begleitet.

> „Es war ja meine Entscheidung zu gehen. Von daher finde ich es schon okay, dass dann die Firma nicht noch unterstützt oder begleitet. Das war für mich okay, denke ich" (CB44).

Implizit sagt sie damit, dass sie durch ihre Entscheidung zur Auszeit das Recht auf organisationale Unterstützung verloren hat. Sie rationalisiert diese Dynamik, was wiederum ein Hinweis darauf sein kann, dass sie sich insgeheim mehr Begleitung seitens der Organisation wünschen würde.
Die meisten Proband*innen empfinden den Verzicht auf Kontakt jedoch als positiv (DH11, KF26, FR38, ES47) und verstehen ihn als ‚In-Ruhe-gelassen-Werden' (KB14, AS39). Die Organisation wird zu einer ‚nervigen' Beziehungspartnerin, deren hypothetische Kontaktangebote direkt abgewertet werden. Die Vorstellung einer Begleitung des Sabbaticals seitens der Organisation lehnen die Proband*innen ab; potenzielle Kontaktangebote würden sie nicht in Anspruch nehmen (AS41, FR40). Stattdesseen fänden sie aktive Bindungsbemühungen der Organisation übergriffig und unangebracht.

> „[…] hätte ich komisch gefunden, weil für mich war schon klar, okay, ich habe jetzt ein halbes Jahr auf die Hälfte meines Gehaltes verzichtet, jetzt habe ich frei, ich feiere das gerade ab. […] Ich hätte das als übergriffig empfunden, wenn da jetzt auf einmal HR bei mir angeklopft hätte, wie es mir denn so geht. Das fände ich ein bisschen so, It's not your business" (DA31).

Für die Proband*innen bedeutet der temporäre Austritt aus der Organisation zugleich die eindeutige Unterbrechung der Beziehung. Auch hier wird deutlich, dass die Proband*innen dem Schutz der freien Zeit vor Eingriffen der Organisation eine hohe Priorität einräumen, um nicht ihre „Sabbatical-Idee zu korrumpieren" (EW42). Diese Abschottung bildet und bewahrt das Fundament des Sabbaticals, denn „eigentlich nimmt man ja das Sabbatical, um eine Auszeit zu haben, auch von dem Unternehmen, von der Organisation und einfach mal Abstand zu gewinnen" (KB46).
Während des Sabbaticals gewinnen die Proband*innen „immer mehr eher Distanz" zur Organisation (EW30). Diese führt dazu, dass sie „eigentlich nie" an die Organisation denken (KB30) und sie gar nicht mehr wahrnehmen (KB34). Die Organisation ist im Sabbatical nicht länger Teil ihrer Lebensrealität (CB12, AT50, TF24), die Nutzer*innen empfinden größtenteils

„Desinteresse“ (SH24) und verlieren die emotionale „Verbindung“ zu ihrer Arbeit (DA19, TF24).
Die Identifikation mit der Organisation und der eigenen Rolle darin lässt deutlich nach (SH26). Für SH gibt es „einfach kein Bedürfnis zur Identifikation“ und Themen aus dem Kontext der Organisation sind ihr „gerade völlig schnuppe“ (SH24).
Insgesamt entfremden sich die Proband*innen deutlich von der Organisation und ihrer Arbeit, kappen die emotionale Verbindung und führen ein alternatives Lebensmodell, indem sie dem, was sie zurückgelassen haben, keinerlei Bedeutung beimessen. Das äußert sich auch in mehr oder weniger konkreten Fluktuationsüberlegungen. „[…] möchte ich nochmal zurück oder nicht?“ (TF38), ist die Frage, die sich fast alle Proband*innen während ihres Sabbaticals stellen. Sie interessieren sich in der Zeit „auch für andere Arbeitgeber“ (SH50), wollen in Zukunft „von unterwegs arbeiten“ (ES15) und stellen den linearen Karrierepfad infrage. Die emotionale Loslösung von der Organisation öffnet den Raum für unterschiedliche Zukunftsszenarien, die mit Fluktuationsgedanken einhergehen können.
Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen andere Untersuchungen, die zeigen, dass sich Selbstwirksamkeit, Kontrolle und Distanz, über die alle Proband*innen dieser Arbeit verfügen, positiv auf das Erleben des Sabbaticals auswirken (Davidson et al., 2010). Der Abstand tut den Nutzer*innen der Auszeit also erst einmal gut. Zu dem Schluss, dass diese Distanz zu einer deutlichen Reduktion des Arbeitsengagements und insbesondere der subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit führt, kommt auch eine Studie von Rothland (2013b). Sie verweist darauf, dass sich die Werte nach Beendigung des Sabbaticals erholen, jedoch das Ausgangsniveau nicht wieder erreichen.

5.2.2. Jetzt bin ich dran! – Selbstzentrierung

Die Distanzierung von der Organisation schafft Raum für einen intensiven Fokus auf die Erlebnisse des Sabbaticals, auf private Themen und vor allem auf sich selbst.

> „Ich habe nie gesagt, ich will weg von [Name des Unternehmens] […]. Das war immer ein Hin-zu. So, das heißt, ich habe mich viel mehr auch in dieser Beobachtung auf mich selber fokussiert, viel mehr Selbstreflektion gemacht. Das war dann halt möglich // dadurch, dass ich aus diesem Hamsterrad rauskam, hatte ich endlich mal die Zeit, um mich zu kümmern, um meine Bedürfnisse, um meine Wünsche, um meine Träume“ (DA23).

Der Fokus verändert sich nicht aufgrund einer negativen Einstellung gegenüber der Organisation, sondern wendet sich stark auf die eigenen Bedürfnisse, die im Sabbatical nicht mehr von denen der Organisation überdeckt werden bzw. die keinem Kompromiss mehr unterliegen.

> „Starke Ausrichtung des Alltags im Hier und Jetzt. Ich hatte den Eindruck, dass ich deutlich sinnlicher unterwegs war. Also normalerweise viel Kopfarbeit. Im Sabbatical hatte ich den Eindruck, dass meine Sinne wieder sehr präsent geworden sind. Dass ich einfach vieles deutlicher wahrnehmen konnte. Dass einfach dieses ganze Sinnliche, was sonst im Alltag so ein bisschen in den Hintergrund kommt // Priorisierung von eigenen Bedürfnissen und Lust und Freude und Spaß und Sport. Genau, eine ganz klare Ausrichtung daraufhin“ (SH28).

SH durchläuft, wie viele andere Proband*innen, einen Prozess, in dem sie sich ihrer eigenen Bedürfnisse bewusst wird und ihre Prioritäten dahingehend ändert, ohne dabei Rücksicht auf die zurückgelassene Organisation sowie deren Anforderungen und Bedürfnisse zu nehmen (SH34).

Ein Sabbatical schafft ideale Voraussetzungen, die eigenen Bedürfnisse besser wahrzunehmen, zu verstehen und zu erfüllen. Das häufig veränderte Umfeld führt dazu, dass einerseits weniger Rücksicht auf Mitmenschen, Kolleg*innen oder Anforderungen der Arbeit genommen werden muss. Andererseits lässt die Abwesenheit fester und gewohnter (Tages-)Strukturen Spielraum für Selbstbestimmung. Während der Alltag von Ablenkung geprägt ist, bietet das Sabbatical Raum für Achtsamkeit und eine sensiblere Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse. Die Proband*innen wollen ihre Auszeit mit Erlebnissen und Aktivitäten füllen, die ihnen Freude und Erfüllung bringen, was sie zwangsläufig zu der Frage führt, was ihnen eigentlich Freude macht und wodurch sie zu einem erfüllenden Gefühl gelangen.

Folglich ermöglicht – und erzwingt – das Sabbatical eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst, den eigenen Bedürfnisse, Werten und Prioritäten. Das Sabbatical setzt damit „auch eine ganz starke innere Reise“ und „auch so ganz viele Prozesse“ in Gang (SL36), durch die sich die Proband*innen besser kennenlernen und z. B. herausfinden wo ihre „Trigger sind“ und weshalb sie auf bestimmte Situationen so reagieren (AS31).

SH empfindet diese Prozesse als „so eine Form von Sinnkrise“, in der sie sich fragt: „Was bin ich ohne meine Arbeit? […] Wann ist ein Tag ein sinnvoller Tag?“ (SH34).

Auch andere Proband*innen fühlen sich von ihrem Sabbatical an ihre „Grenzen gebracht“ (KB36).

> „Inwiefern, dass ich gemerkt habe, wo ich struggle, also ich bin öfters mal gestruggelt, weil ich hatte keinen Plan, wie ich los bin. […] Und immer wenn ich dann nicht wusste, was ich als Nächstes tun will, war ich manchmal // bin ich manchmal in so eine Verzweiflung gekommen, weil ich dann gemerkt habe, ich weiß überhaupt nicht, was ich will und was mich interessiert, was ich // Ich will nicht in Städte gehen, ich will nicht irgendwas Bestimmtes ansehen. Ich habe eigentlich überhaupt gar keine Interessen“ (KB36).

Die Freiheit des Sabbaticals fordert von den Nutzer*innen ein hohes Maß an Entscheidungsfähigkeit und Selbstbestimmung. Wer dieses nicht aufbringen kann, erfährt die Konfrontation mit dieser vermeintlichen Unzulänglichkeiten. KB erlebt sich selbst als an nichts interessiert. An diese Erfahrung schließt sich die Frage an, wer sie ist und was sie ausmacht. Darauf erst einmal keine Antwort zu finden, führt sie in ein Gefühl der Verzweiflung.

Durch diese Prozesse und Mechanismen des Sabbaticals verändern sich der innere „Wertekompass“ und die „Priorisierungen“ der Proband*innen (DA9) und ihnen wird „einfach bewusst, was einem wichtig ist“ (TF54). Während sie reflektieren, dass „diese Firma gar nicht so einen hohen Stellenwert“ hat (FR26), gewinnen der private Lebensbereich, Familie und Freizeit an Bedeutung (TF34, CB38).

Auch die Einstellung der Proband*innen verändert sich im Sabbatical. Auf die Frage nach den Erkenntnissen aus dieser Zeit antwortet AT:

> „Dass nichts // kein Besitz im Leben so wertvoll ist wie das Glück, dass man selber glücklich und zufrieden ist und dass die einzige Person, die im Leben verantwortlich für dein Glück ist, du immer selbst bist“ (AT46)

AT – und auch anderer Proband*innen – sind bereit, Verantwortung für ihr eigenes Lebensglück zu übernehmen und dafür die nötigen Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen. AT möchte nicht am Ende ihres Lebens „auf dem Sterbebett liegen und bereuen“, etwas nicht gemacht zu haben. Sie will versuchen, ihr „Leben neu zu gestalten und nochmal neu anzufangen“ (AT64).

Die Proband*innen gewinnen Klarheit über „den ein oder anderen Punkt“, den sie ändern möchten (CB32), und verwerfen ‚alte‘ Karrierepläne (SH26, KF36). Sie sind in Bezug auf die Bedürfnisse der Organisation weniger anpassungswillig und sind bereit im Falle der Unvereinbarkeit „andere Wege [zu] gehen“ (AS53).

Einige führt der Anspruch an berufliche Selbstverwirklichung in Richtung einer Selbstständigkeit (EW8, FR32, DA9, SL14).

> „Der Wunsch nach Selbstverwirklichung ist das (…) gewesen. Und eben was Eigenes aufzubauen. Der Spruch, der mir dann immer im Kopf rumgeistert, ich weiß, das klingt jetzt sehr pathetisch, aber es ist eben, dass ich nicht mehr für die Träume anderer Leute arbeiten wollte, sondern einmal für meinen eigenen Traum“ (SL34).

SL möchte ihre Energie nicht länger für die Ziele einer Organisation einsetzten, sondern ihre Anstrengungen für etwas ‚Eigenes‘ aufwenden und dadurch Selbstverwirklichung erleben.

Dadurch richtet sie den Fokus ihres Wirkens weg von ihrer ursprünglichen Beschäftigung und konzentriert sich auf sich selbst bzw. ihre eigenen (beruflichen) Ziele.
Ein Sabbatical schafft Zeit und Raum, um verborgenen Wünschen oder zurückgestellten Zielen nachzugehen. FR durchdenkt die Idee, eine „eigene Firma zu gründen, […] zum ersten Mal so von A bis Z", nachdem er sich das vorher „gar nicht so richtig erlaubt hat" (FR32), obwohl er die Idee „schon länger im Kopf hatte" (FR34).
Dieser Prozess, losen Ideen nachzugehen und diese in die Realität zu holen, wird nicht nur von der Zeit und vom inneren Erleben während des Sabbaticals ermöglicht, sondern auch Kontakte mit Gleichgesinnten wirken als „ganz starke Verstärkung dieser Idee" (EW34). Von anderen zu hören, die „auch schon mal gekündigt und dann was komplett anderes gemacht" haben (KF60) oder „die halt nicht in einem Konzern 60 Stunden die Woche arbeiten, sondern ganz andere Lebenskonzepte haben" (FR36), öffnet den Raum der Möglichkeiten und wirkt als persönliche Bestärkung nach „dem Motto, du bist auf deinem Weg richtig und es kann / wird auch irgendwie zum Erfolg führen" (EW34).
Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Menschen während ihres Sabbaticals sich selbst besser kennenlernen und verstehen, was sie antreibt. Diese Erkenntnisse auf ihr Arbeitsleben zu übertragen, stellt eine wesentliche Chance für ihre Zufriedenheit dar (Carr & Tang, 2005, S. 163).

5.2.3. Kraft tanken und Gas geben!? – Ressourcenaufbau

Ein weiterer Prozess, den die Proband*innen im Rahmen des Sabbaticals durchlaufen, ist der Aufbau von Ressourcen, etwa durch das Schöpfen neuer Energie, das Erlernen neuer Fähigkeiten, gesteigerte Resilienz und gestärktes Selbstbewusstsein.
Nach dem Sabbatical kehren die Proband*innen „positiver […] und erholter" (JR26) mit „viel Freude" (TF12), „Motivation und Energie" (TF54) zurück. Sie fühlen sich „wieder voll in [ihrer] […] Kraft" (SH28), haben wieder „Lust nochmal am Job und die Kreativität" ist präsent (TF40). SL erlebt im Rahmen eines früheren Sabbaticals auch einen derartigen Motivationsschub und nimmt danach „wirklich total dankbar und motiviert" seine frühere Tätigkeit wieder auf (SL20).
Die Erfahrungen und Erlebnisse während der Auszeit prägen die Nutzer*innen, für deren „Selbstbewusstsein auf jeden Fall gut zu sehen [ist], wie viel man alleine schafft" (KF32). Die Proband*innen erleben sich nach der Auszeit „innerlich ruhiger, entspannter" (TF42), beschreiben sich als „bin total relaxed" (KB42) und profitieren auch bei Herausforderungen von einer „großen Gelassenheit" (DH37).

Für KB, die in ihrem Sabbatical mit Entscheidungsschwierigkeiten und Verzweiflung konfrontiert war, stellt das Sabbatical den Beginn eines Prozesses dar, in dem sie lernt, den „Druck [heraus] zu nehmen“, gelassener damit umzugehen, „dass [sie] […] eben nicht jetzt nicht diese Klarheit“ hat (KB40).

Einen wesentlichen Beitrag zum Ressourcenaufbau liefert die gesteigerte Fähigkeit zur Abgrenzung, die sich aus den oben erläuterten Mechanismen sowie der Bewusstwerdung und Priorisierung der eigenen Bedürfnisse ergibt. Bei der Beschreibung der Regenerationsfunktion in Abschnitt 6.1 gehe ich auf diese Thematik genauer ein.

Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen damit andere Studien zum Erholungseffekt von Sabbaticals (Murphy, 1990; Gaziel, 1995; Kang et al., 2010; Otto & Kroth, 2011; Swenty et al., 2011; McDearmid, 2014; Leung et al., 2020). Laut einer Studie von Rothland (2013a) profitieren besonders diejenigen, die vor dem Sabbatical erschöpft waren. Diesen Zusammenhang können die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigen. Von Erholung und Ressourcenaufbau berichten fast alle Proband*innen, unabhängig von ihrer Ausgangssituation bzw. der Begründungsfigur, mit der sie sich für eine Auszeit entschieden haben.

Studien weisen jedoch auch darauf hin, dass diese Effekte nicht nachhaltig sind (Davidson et al., 2010; Rothland, 2013a). Ähnliches berichtet auch eine Probandin über ein früheres Sabbatical, das ihr „dann nochmal so eine extra Energie für drei bis vier Jahre vielleicht“ gegeben hat (SL24). Die Datenlage, nach der sich durch ein Sabbatical die Resilienz und der Umgang mit Emotionen nicht langfristig verbessern (Rothland, 2013b), widerspricht dem Empfinden der Proband*innen, die – jedoch mit einem relativ kurzen zeitlichen Abstand zu ihrer Auszeit von maximal zwei Jahren – teilweise eine tiefgreifende Veränderung bei sich und hinsichtlich ihrer Einstellung beschreiben.

Der isolierte Blick auf die gestärkten individuellen Ressourcen gibt auch keine Hinweise darauf, welche Konsequenzen die Auszeit nach sich zieht, weshalb dieser Effekt den Mechanismen eines Sabbaticals zugeordnet ist, die im nächsten Schritt zum interessierenden Phänomen, der Neubewertung der beruflichen Situation, führen.

5.2.4. Ergebnis: Auflösung des affektiven Commitments

Nach der Vorstellung der Mechanismen, die während eines Sabbaticals wirken, bleibt die Frage, inwiefern sich dadurch das affektive Commitment verändert. Diese Vorgänge lassen sich folgendermaßen pointiert zusammenfassen:

- Distanzierung: Die (emotionale) Verbindung zur Organisation wird gekappt.

- Selbstzentrierung: Anstelle der organisationalen Anforderungen treten nun die eigenen Bedürfnisse und Ziele in den Fokus.
- Ressourcenaufbau: Die Erkenntnisse und die Erholung aus dem Sabbatical bringen die Nutzer*innen in die Selbstverantwortung und schaffen Veränderungsbereitschaft.

Das affektive Commitment zur Organisation, aber auch gegenüber anderen Foci wie der Beschäftigungsform wird folglich (temporär) aufgelöst. Gleichzeitig erlangen die Nutzer*innen ein Bewusstsein hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Wünsche und wollen diese in ihr zukünftiges Leben integrieren. Die Beziehung zur Organisation muss hingegen neu entstehen. Unter welchen Konditionen diese der Fall ist und nach welchen Fragestellungen und Kriterien die Neubewertung der beruflichen Situation vonstattengeht, erläutere ich im folgenden Abschnitt.

5.3. Interessierendes Phänomen: Neubewertung der beruflichen Situation

Ohne das Gefühl der Verbundenheit können die Proband*innen während oder nach dem Sabbatical ihre berufliche Situation weitgehend unvoreingenommen neu beurteilen. Dieser Prozess umfasst nicht nur die Beziehung zur Organisation, sondern auch alle anderen Foci der Bindung. Er beginnt mit einem neutralen Blick von außen auf die Organisation und deren Mitglieder im Sinne einer Bestandsaufnahme (Abschnitt 5.3.1). Darauf folgt eine Prüfung, inwiefern die Person noch zur Organisation passt (Abschnitt 5.3.2). Daraus entsteht wiederum ein neues (affektives) Commitment, das durch die Auszeit eine Stärkung, Schwächung oder Relativierung erfahren hat (Abschnitt 5.3.3). Nachdem ich die aufgeführten Schritte im Folgenden erläutert haben werde, beleuchte ich noch einmal explizit die Rolle des Sabbaticals bei der Veränderung der Bindung (Abschnitt 5.3.4)

5.3.1. Bestandsaufnahme: Ein neutraler Blick von außen

Durch die Distanzierung von der Organisation nehmen die Proband*innen die Rolle von Beobachtenden ein (EW30) und sehen „mit Abstand betrachtet, eben aus der Ferne […] Dinge einfach nochmal anders“ (TF28). Durch diesen Perspektivwechsel sehen die Proband*innen bestimmte Themen „auch noch mal deutlich entspannter“ (SH22).

Gleichzeitig werden der Job, die Organisation und das Umfeld von den Proband*innen „in der Zeit kritisch analysiert“ (CB32). Ihr Blick auf die Vorgänge innerhalb der Organisation verändert sich. Die Proband*innen sehen ihre „Kollegen so in diesem Hamsterrad […] und in der Mühle“, während sie selbst von außen auf das System blicken (DH17). Besonders das Verhalten innerhalb des Systems, „wo teilweise auch Irrsinn gemacht wird, um irgendwelche KPIs einzuhalten und so // das dann dauerhaft voll motiviert weiterzutun“ (FR52), oder die Menschen sich „krass in diese Bedürfnisse von dieser Aktiengesellschaft“ hineinbegeben, die

„ganz, ganz krass halt KPI-getrieben ist“ (DA23), beurteilen die Proband*innen deutlich kritischer. Die Relevanz von KPIs rechtfertigt nach ihrem Gefühl nicht, sich selbst hinter den Bedürfnissen der Organisation zurückzustellen. Ebenso fällt den Proband*innen einer solchen Leistungskultur der wenig authentische Umgang miteinander als „ein bisschen gekünstelt“ und „ein bisschen eine aufgesetzte Freundlichkeit“ auf (FR30).
Die Distanz verändert nicht nur die Wahrnehmung des Handelns der Kolleg*innen, sondern führt auch zu einer Neubewertung organisationaler Praktiken. DA, der sich vor dem Sabbatical als „immer unglaublich loyal dieser Firma gegenüber“ empfunden hat (DA15), beschreibt im Nachhinein: „Man könnte auch sagen, [Name des Unternehmens] schafft es ganz gut, so ein Sektengefühl aufzubauen“ (DA15). Er sieht die Mitarbeitenden gezielt manipuliert dadurch, „was man für Themen benutzt, wie man spricht, wie die Art, wie man arbeitet, die Werte // die Werte werden einem extrem eingebläut“ (DA17).
JR überdenkt die Anforderungen, die an sie als Lehrerin von der Organisation bzw. vom Kulturministerium herangetragen werden.

> „[…] wenn man das jetzt mal als großen Betrieb sieht, wie viel da schiefläuft. Dass jemand dann im Prinzip ein Sabbatical braucht, um zu kapieren, ey, ich muss mich mal zurücknehmen, ich kann nicht die ganzen Aufgaben, die die mir extra auftischen, zu meinem Beruf, also zu meinem // Ich bin Lehrer, ich soll Stoff vermitteln. Und nicht noch die Sicherheitsvorgänge in der Schule überprüfen und den Datenschutz überprüfen und, und //“ (JR48).

Sie sieht die Kernaufgabe des Lehrens im Mittelpunkt ihres Berufs und hinterfragt die zusätzlichen Anforderungen, die zur Überlastung der Lehrenden beitragen. Sie erkennt die Notwendigkeit individueller Abgrenzung, um die eigene Gesundheit und langfristige Leistungsfähigkeit zu bewahren (JR48).
Neben diesem neuen Blick auf das System und die Vorgänge darin verändert sich die Einstellung zur Organisation, sofern diese in der Zeit der Abwesenheit keine größere Transformation durchlaufen hat, kaum. Die Proband*innen erklären, dass sich ihre Wahrnehmung der Organisation in diesem Prozess nicht oder kaum gewandelt hat (KB30, EW26, DA23, AT36, SL30, CB32, TF26). Die Vor- und Nachteile haben sie vorher schon „sehr deutlich gesehen […] das hat sich nur darin bestätigt“ (DH27) und die meisten hatten „da vorher schon ein gutes Bild gehabt und auch nachher“ (CB18).

5.3.2. Prüfung: Passen wir (noch) zusammen?

Der neutrale Blick von außen und die Erkenntnisse, die sich daraus für die Nutzer*innen des Sabbaticals ergeben, führen die Proband*innen in einen Prozess der Prüfung ihrer eigenen Rolle in der Organisation. AS beschreibt diesen Vorgang folgendermaßen:

> „Ich bin ja wie gesagt schon sehr kritisch ins Sabbatical reingegangen einfach. Schon jetzt aber gar nicht nur alles, wie doof es in der Organisation ist, sondern einfach auch, wie passe ich da rein? Also diese Kombination. Ich spiele ja auch eine Rolle. Ich muss mir auch bestimmte Sachen nicht gefallen lassen oder andere fühlen sich vielleicht nicht so abhängig oder so / akzeptieren mehr oder so. Das heißt, da bin ich tatsächlich viel in die Reflexion gegangen, warum stoße ich mich an solchen Sachen dann auch?“ (AS29).

Im Kern geht es darum, eigenverantwortlich und wohlwollend gegenüber der Organisation abzuwägen, inwiefern sich in der Organisation die persönlichen Bedürfnisse und Wünsche erfüllen lassen. Dabei hinterfragt AS auch ihren eigenen Anteil an den Dingen, die ihr nicht gefallen, und sucht Lösungsoptionen, die in ihrem Einflussbereich liegen. Diese Reflexion der eigenen Rolle in der Organisation nehmen alle Proband*innen in unterschiedlichem Ausmaß vor.

In manchen Fällen prüfen die Proband*innen bereits gegen Ende des Sabbaticals ihre berufliche Situation. Bei den meisten spielt jedoch auch das Erleben der Rückkehr eine bedeutende Rolle. Besonders, wenn sich die Rückkehr schwierig gestaltet, kann das die Bindungswirkung des Sabbaticals rückwirkend noch verändern. Entscheidend ist dabei nicht das erste Gefühl nach der Rückkehr. Grundsätzlich ist es für alle „erst mal wie nach so einem längeren Urlaub etwas schwieriger reinzukommen“ (CB52), Routinen aufzubauen (DH39, CB52, JR38) sowie Sicherheit und Orientierung im Arbeitskontext und in den Aufgaben zu finden (KB52, TF44). Die Rückkehr ist verbunden mit den beruflichen Anforderungen und dem Kontrast zur freien Sabbatical-Zeit für die Proband*innen kognitiv „sehr überwältigend“ (SH40) und „wahnsinnig anstrengend“ (JR38).

Eine wesentliche Herausforderung besteht in der Fremdbestimmung des Alltags, die den Proband*innen im Kontrast zur selbstgestalteten Auszeit sehr einschneidend erscheint (SL36, CB52, FR44). „[Ich] musste einfach funktionieren. Da gab es keine Möglichkeit“, beschreibt AT ihr Gefühl hinsichtlich der organisationalen Anforderungen, denen sie sich ausgeliefert sieht (AT62).

> „Ich kam am 1. November wieder. Und ich war halt vorher die ganze Zeit in 30 Grad und Sonne und alles happy. Und ich mache eigentlich nur, worauf ich Lust habe. Und auf einmal ist Anfang November, grau, regnerisch. Ich sitze in dem Büro und mache wieder Dinge, die mir andere Leute sagen“ (FR44).

Der Unterschied zwischen der Selbstbestimmung im Sabbatical und dem fremdbestimmten Arbeitsalltag ist für FR sehr präsent. Er hat die Vorteile der Freiheit erlebt und muss im Kontext der Organisation seine eigenen Bedürfnisse (wieder) zugunsten der Erwerbsarbeit

zurückstellen. Dazu kommt die Unterordnung in der organisationalen Hierarchie, die das Gefühl der Fremdbestimmung zusätzlich verstärkt.
Gleichzeitig drücken die Proband*innen ihre Irritation darüber aus, wie schnell nach ihrer Rückkehr „wieder alles beim Alten“ (CB48), „wieder alles Routine“ ist (ES15) und sie sich wieder in die Strukturen und den Habitus der Organisation einfügen (FR30). Viele trauern um das Ende ihres Sabbaticals, wären „gerne noch länger gereist“ (KF26) und sind schockiert davon, wie schnell im Alltag „von dem Ganzen nicht mehr viel übrig“ ist (KF50).
In einigen Fällen kommen zusätzliche Faktoren hinzu, die die Rückkehr und das emotionale Zurückfinden in die Organisation erschweren. Dazu gehören z. B. unklare Erwartungen hinsichtlich der neuen oder alten Rolle und Aufgaben in der Organisation (KB48), Konflikte in der Organisation (AT54), Desinteresse der Organisation an den Erfahrungen im Zuge der Auszeit (FR48, AT56) sowie ein kurzer Abstand zwischen Reisen und Rückkehr in die Organisation (KF40).
Die Proband*innen kehren mit dem Wunsch zurück, ihre persönlichen Bedürfnisse und Wünsche mehr in ihr (Arbeits-)Leben zu integrieren. Eine wesentliche Herausforderung und ein Risikofaktor hinsichtlich der emotionalen Bindung ist die mangelnde Kooperation der Organisation bei diesen Vorhaben. Der konkrete Plan der Proband*innen spielt dabei keine bedeutende Rolle. Es kann sich um den Wunsch nach einem weiteren Sabbatical (SL16), nach der Übernahme anderer Aufgaben (EW44) oder nach Remote-Arbeit (AT38) handeln.
Die Frustration und die Enttäuschung als Reaktion auf die ‚Zurückweisung‘ der Organisation versetzt die Proband*innen in eine Zwangslage. Sie müssen sich entscheiden, weiterhin ihre persönlichen Bedürfnisse hintenanzustellen, andere Wege der Durchsetzung, z. B. eine Arbeitszeitreduktion, zu finden (SL16) oder die Organisation zu verlassen (AT38).

> „[Für] die, Veränderung, die in mir passiert ist während des Sabbaticals, gab es einfach keine Fortführung der Stelle, weil mein Arbeitgeber einfach kein Remote-Arbeiten unterstützt. Und dadurch ist mir halt nach und nach klar geworden, ich muss mich von diesem sicheren Arbeitsplatz lösen“ (AT38).

AT fühlt sich durch das fehlende Entgegenkommen der Organisation gezwungen, Konsequenzen zu ziehen. Mit ihren Erkenntnissen aus dem Sabbatical kann sie nicht zurück zum ‚Alten‘ und sieht den Austritt aus der Organisation als einzigen Weg, ihren Traum zu verfolgen (AT40).
Noch komplexer wird das innere Prüfungsverfahren, wenn sich nicht nur die Nutzer*innen während ihres Sabbaticals in ihren Bedürfnissen und Wünschen verändert haben, sondern auch die Organisation eine Transformation durchlaufen hat. Die Proband*innen werden nach

dem Sabbatical unvermittelt mit den Veränderungen konfrontiert, während die anderen Mitarbeitenden den Prozess miterleben und evtl. auch mitgestalten konnten. Die Proband*innen stehen strukturellen (KB32, KF40) oder personellen Veränderungen (JR50, AS45, EW46) dementsprechend zunächst skeptisch gegenüber.
Während sich kleinere Veränderungen gut aufholen lassen, schüren größere oder einschneidende Neuerungen Unsicherheit und Abwehr, die wiederum den emotionalen Beziehungsaufbau nach dem Sabbatical verhindern. Neben EW, die nach ihrer Auszeit „ein Unternehmen in einem kompletten Transformationsprozess vorgefunden" hat (EW46), berichtet vor allem KF eindrücklich von ihrer Erfahrung.

> „Also ich war // Ich hätte mit so einer Umstrukturierung in der Art und Weise, wie es gelaufen ist, nicht gerechnet bei uns. Wegen eben diesen ganzen Core-Values und flache Hierarchien und offene Kommunikation" (KF42)

KF fühlt sich von der Veränderung, die auch ihr Bild der Organisation verändert, überrumpelt. Sie zeigt sich schockiert darüber, „wie teilweise mit den Leuten umgegangen worden ist" (KF44) und über die Fluktuationswelle, die damit einhergeht (KF40). Obwohl sie planmäßig „einfach in den alten Job wieder zurückgegangen wäre" (KF40), kommt sie jetzt zu dem Schluss, dass es „momentan nicht die beste Zeit [ist], um dort zu arbeiten" (KF54).
Im Sinne der Prüfung der beruflichen Situation beziehen die Proband*innen nicht nur negative Erfahrungen, sondern auch positive Emotionen und Erfahrungen ein. Nachdem gegen Ende des Sabbaticals die in Abschnitt 5.2 beschriebenen Mechanismen gewirkt haben, beginnen die Proband*innen, die über ein hohes affektives Commitment zu ihrem Beruf verfügen, ihre Arbeit zu vermissen.
TF, die aufgrund einer belastenden Situation ihre Organisation verlassen wollte, als ihr Arbeitgeber ihr stattdessen eine Auszeit angeboten hat, merkt gegen Ende ihres Sabbaticals, was sie vermisst, „und das war tatsächlich die Arbeit" (TF54).

> „In der Küche, in der Gastronomie arbeitet man sehr aktiv miteinander und da hat man auch zwischendurch mal Stress, wenn der Service losgeht, und tatsächlich habe ich das vermisst. Das hat mir gefehlt" (TF36).

In der Distanz bekommt sie ein Bewusstsein für die Aspekte ihrer Arbeit, die ihr „Freude" gemacht haben und ihr „am Ende vom Sabbatical gefehlt" haben (TF48). Ähnliches erleben die Lehrerinnen JF und DH, die gegen Ende ihrer Auszeit die Schule „vermissen" (JF48) und „einfach auch wirklich richtig Lust wieder auf Schule" haben (DH25).
Auch die Rückkehr kann mit positiven Gefühlen einhergehen und „unglaublich viel Spaß" machen (TF44), wenn die Proband*innen z. B. auf ein „wahnsinnig tolles Team" treffen und

sich die „Umstände […] positiv entwickelt“ haben (TF54) oder wenn nach einer besonderen Belastung wie der Coronapandemie „alles wieder die normalen Wege“ geht (JR26).
KB erlebt das Resultat eines größeren Transformationsprozesses und fühlt „eine andere Stimmung […]. Plötzlich sind wir alle per Du. Es ist alles ein bisschen lockerer. Es wird offener“ (KB60). KB staunt über die Möglichkeiten in der Organisation, erlebt Bindung und Zugehörig und fühlt sich „da super pudelwohl“ (KB60).
Auch im Kleinen erleben die Proband*innen schöne Momente, die ihnen das Zurückfinden in die Organisation erleichtern. TF erhält z. B. das Angebot eines weiteren Sabbaticals, das er als große Wertschätzung einstuft (TF44), während JV die Anerkennung und Bewunderung von Kolleg*innen und Patient*innen für ihr Sabbatical-Vorhaben genießt (JV63).
In Bezug auf das Sabbatical empfinden alle Proband*innen eine große Dankbarkeit gegenüber der Organisation.

> „Und beim zweiten Sabbatical habe ich dann ja festgestellt, dass ich nicht zurückkehren möchte […]. Und das hat jetzt aber meine Einstellung auch nicht geschmälert zum Unternehmen, sondern ich war eigentlich wieder dankbar natürlich, dass sie mir die Chance gegeben haben, das nochmal zu machen und die Auszeit zu nehmen“ (SL30).

Die Proband*innen sind dankbar gegenüber der Organisation, die ihnen das Sabbatical ermöglicht hat (SL24, FR40), und gegenüber den Kolleg*innen (AT62) oder Vorgesetzten (ES53), die sie während der Auszeit vertreten haben. Sie sehen das Sabbatical als ein ‚Geschenk‘ der Organisation, und selbst wenn sich die Auszeit negativ auf das Arbeitsverhältnis auswirkt und sie im Sinne der Reziprozität keine Leistung oder gesteigerte Loyalität zurückgeben, bekräftigen die Proband*innen ihre Dankbarkeit gegenüber der Organisation.
Bei denjenigen, bei denen sich das Sabbatical generell stärkend auf das affektive Commitment auswirkt, weitet sich die Dankbarkeit über die Chance zur Auszeit aus. Für sie ist die Möglichkeit eines Sabbaticals rückblickend „ein wahnsinniger Luxus“, „nicht selbstverständlich“ und „etwas Besonderes“ (CB28), weshalb sie der Organisation eine große Wertschätzung entgegenbringen (SH50, CB28).

> „Ich hätte nie gedacht, dass die mir das möglich machen, dass ich da überhaupt mal die Chance zu habe. Ja, und in diesem halben Jahr, das ist so irre. Ich habe so viele Sachen erlebt. Dafür bin ich denen so dankbar“ (ES31).

ES berichtet authentisch und beinahe ungläubig von der Dankbarkeit gegenüber der Organisation. Das Sabbatical ist für sie eine wertvolle Erfahrung, angesichts derer sie daran

zu zweifeln scheint, diese ‚verdient' zu haben. „Das muss ich für mich erstmal klarkriegen, dass das Menschen machen für mich" (ES53), schildert sie.

Aus diesen Ergebnissen wird deutlich, dass das Erleben der Rückkehr häufig schon auf das Ergebnis der dargestellten Prüfung schließen lässt. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Rückkehr mit einem prägenden positiven oder negativen Gefühl behaftet ist.

Dass die ersten Wochen nach der Rückkehr mit Hinblick auf die veränderten Anforderungen und Strukturen im Tagesablauf herausfordernd sind, ist erwartbar. Interessant hinsichtlich der vorliegenden Ergebnisse ist die Rückkehr, die mit der impliziten Erwartung nach Individualisierung der Arbeit verknüpft ist. Wird diesen Anforderungen nicht entsprochen, zieht dies eine Enttäuschung nach sich, die auf eine Verletzung des psychologischen Arbeitsvertrags hinweist (Rousseau, 1989). Diese heikle Neugewichtung der persönlichen und organisationalen Anforderungen macht die Rückkehr zu einem potenziell entscheidenden Moment.

Hinsichtlich der erläuterten Prüfung stellt sich die Frage, ob an dieser Stelle nicht vor allem das kalkulatorische Commitment im Sinne einer Kosten-Nutzen-Abwägung im Zentrum steht (Meyer & Allen, 1984). Dagegen spricht die Kernfrage dieses Prozesses ‚Passen wir (noch) zusammen?', die nicht auf individuelle Vorteile, sondern auf eine gemeinsame Wertebasis sowie kompatible Ziele und Vorstellungen abzielt. Letztere adressieren eindeutig affektive Commitment-Komponenten (Allen & Meyer, 1990).

Die Dankbarkeit für die Möglichkeit, ein Sabbatical zu machen, spricht ebenfalls für normative Commitment-Komponenten (Allen & Meyer, 1990). Gleichzeitig kann das Sabbatical als Entgegenkommen und Erfüllung eines Wunsches der Mitarbeitenden gesehen werden, was wiederum das affektive Commitment zur Organisation stärkt (Meyer & Herscovitch, 2001).

Auffällig ist darüber hinaus die verringerte Toleranz gegenüber Veränderungen in der Organisation, die sich dadurch erklären lässt, dass die Proband*innen zur Zeit des Sabbaticals nicht in den Veränderungsprozess involviert waren, weshalb sie ihrer Rückkehr mit Widerstand und Unverständnis reagieren. Diese Abwehrhaltung weist auf fehlendes Commitment gegenüber der Veränderung hin (Herscovitch & Meyer, 2002).

5.3.3. Ergebnis: Stärkung oder Schwächung der emotionalen Bindung

Der Prozess der Neubewertung der beruflichen Situation mündet in einem veränderten Bindungsgefühl. Im Vergleich zur Bindungssituation vor der Auszeit bildet das neue affektive Commitment das Ergebnis der in Abschnitt 5.3.2 dargestellten Prüfung.

5.3.3.1. (Be-)Stärkung: „Ich habe gemerkt, dass das für mich genau das Richtige ist.“ (TF48)

Wirkt sich das Sabbatical (be-)stärkend auf das affektive Commitment aus, kehren die Proband*innen mit neuer Motivation in die Organisation zurück und bringen ihre Energie dort auch ein. So ist TF als Vegetarierin bereit, die Unannehmlichkeiten der Fleischverarbeitung im Arbeitskontext zu tolerieren (TF22). ES setzt sich dagegen aktiv für die Digitalisierung der Organisation ein (ES57) und DH nimmt sich zusätzlicher Aufgaben an, indem sie sich „in die Schulkonferenz wählen“ lässt (DH45). Die Proband*innen engagieren sich über ihre vertraglichen Pflichten hinaus für die Organisation, womit sie OCB zeigen (Smith, Organ & Near 1983).

Darüber hinaus empfinden sie eine große Wertschätzung für die „echt gute Firma“ und „ganz viel, was da richtig gut läuft“ (CB60). Ihnen sind die Vorteile ihrer Organisation und besonders „der Kontakt zu den Kollegen“ (TF48) und zum „Chef“ (TF52) bewusst. Auch kulturelle Aspekte, wie eine gute Fehlerkultur und insgesamt menschlichen Umgang miteinander, erkennen und schätzen die Proband*innen.

> „Ich musste zum Beispiel jetzt mit der letzten Lohnabrechnung […]. Da habe ich meiner Chefin sagen müssen, dass ich da einen Fehler gemacht habe bei einem Mitarbeiter. Und dass uns das Geld kostet […]. Ich habe mir in meinen Gedanken schon alles Mögliche ausgemalt. Das ist schlimm. Ich kenne Sprüche wie ‚das wird dir vom Lohn abgezogen‘ oder sonst irgendwas. Da kam dann von meiner Vorgesetzten // hat sie erst mal drüber nachgedacht […] Ehrlich gesagt, wir haben letztes Jahr so viel an Zeitarbeitern, an Geld ausgegeben, da machen die 350 Euro auch den Kohl nicht fett. Und ja, das ist dann // finde ich, gut“ (ES55).

ES erlebt durch die Fehlerkultur, die ihr in ihrer Organisation zugutekommt, eine hohe psychologische Sicherheit. Da sie in früheren Arbeitsbeziehungen dazu bereits negative Erfahrungen gemacht hat (ES55), weiß sie diesen respektvollen Umgang besonders zu schätzen.

Im Fall der positiven Entwicklung der emotionalen Bindung empfinden die Proband*innen nach ihrer Rückkehr „eine große Zufriedenheit“ (DH29) und fühlen sich in der Organisation am richtigen Ort (DH29, KB58).

> „Also beruflich habe ich [durch das Sabbatical] gewonnen, dass ich da, wo ich bin, glaube ich, schon ganz richtig bin, dass das eigentlich eine gute Position für mich ist, weil ich eben schon mit der Führungsebene natürlich zusammenarbeite, da meinen Senf gut dazu mit abgeben kann […]. Aber ich muss keine Verantwortung übernehmen für das, was dann entschieden wird.

> […] Ich habe festgestellt, dass ich definitiv nie ein Mensch sein werde, der selbstständig sich machen will“ (KB40).

Nachdem KB mit Fluktuationsüberlegungen in ihr Sabbatical gestartet ist und schon immer damit gehadert hat, nicht zu wissen, in welche Richtung sie sich weiterentwickeln möchte (KB8), findet sie durch die Auszeit Ruhe in der Erkenntnis, dass ihre Rolle in der Organisation bereits gut zu ihren Wünschen und Bedürfnissen passt.
Besonders bei den Proband*innen, die ihre Arbeit am Ende des Sabbaticals vermisst haben, wird die Stärkung des affektiven Commitments zu ihrem Beruf deutlich. „Ich habe gemerkt, dass das für mich genau das Richtige ist“ (TF48), berichtet TF.

> „[Ich] bin gern Lehrer und ich möchte es bleiben. Und ja, so ein bisschen dieses // Jetzt hat man es nicht mehr gehabt, jetzt merkt man, okay, man mag es wirklich machen. Also es ist wirklich / Also es war schon immer so mein Traumjob“ (JR48).

JR findet durch die Auszeit zurück zu ihrer Begeisterung für ihren Beruf als Lehrerin. Sie erhält Bestätigung in ihrem Berufsweg und gewinnt durch die Abwesenheit wieder an Leidenschaft für die Tätigkeit.
Darin wird die Stärkung des beruflichen Commitments deutlich, das auf der persönlichen Erfüllung der ausübenden Personen beruht (Meyer et al., 1993). Die Ergebnisse zeigen auch, dass das berufliche Commitment in den Fällen zutage tritt, in denen die Sinnstiftung für die Proband*innen erlebbar wird. In der vorliegenden Arbeit empfinden diejenigen, die als Lehrerin oder Köchin arbeiten und dabei ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit und Interaktion erleben, ihren Beruf als Berufung.
Im Kontrast zur Bindungssituation vor der Auszeit, bei der viele eine Tendenz zum Overcommitment gezeigt haben, wird nun deutlich, dass die Bindung ein gesundes Maß an Unabhängigkeit und Abgrenzung beinhaltet. Auf diese Form des Einflusses des Sabbaticals auf Overcommitment gehe ich in den Abschnitten 6.1 (Regenerationsfunktion) und 6.2 (Ausbruchsfunktion) genauer ein.

5.3.3.2. Schwächung: „Das möchte ich nicht. Das bin ich nicht.“ (AS21)

Fällt das Ergebnis des Neubewertungsprozesses negativ aus, geht das mit dem Verlust an Identifikation mit der Organisation einher. Die Proband*innen fühlen „deutlich weniger emotionale Bindung“ (SH32) und haben zwar „immer noch eine Verbindung, aber halt (…) nicht mehr so gebrannt für die Firma sozusagen, für die Ziele“ (FR56). Die Prüfung der beruflichen Situation kann dazu führen, dass sich die Proband*innen mit der Organisation „nicht mehr identifizieren“ können (DA5). Infolgedessen sinkt auch das Engagement, wenn es

schwer wird, „dann dauerhaft voll motiviert weiterzutun“ (FR52), und sie überdenken, was sie bereit sind „zu investieren“ (SH32).
Während SH in der Organisation verbleibt (SH40), geht die Schwächung des affektiven Commitments in den meisten Fällen mit dem Austritt aus der Organisation während der Auszeit oder innerhalb des ersten Jahres danach einher (SL40, FR32, DA27, AS51, KF42, EW44, AT66). Das Sabbatical bzw. die Zeit danach bildet einen Entscheidungspunkt. Ein Großteil der Proband*innen, deren emotionale Bindung nachgelassen hat, kommt zu dem Schluss, dass die Organisation nicht (mehr) zu ihm/ihr passt und zieht daraus auch Konsequenzen (KF54, EW46, DA9).
Einer der häufigsten Gründe für die Entscheidung gegen die Organisation ist die (größer werdende) Differenz zwischen den eigenen Werten und Bedürfnissen und denen der Organisation. Sie erklärt sich einerseits aus schleichenden Veränderungen in der Organisation (DA5) und einer Unzufriedenheit damit, „wie es momentan läuft“ (KF54), sowie andererseits aus dem veränderten „Wertekompass“ der Proband*innen (DA9) und ihrer erhöhten Sensibilität für die eigenen Werte. In diesen Fällen schließt „sich der Kreis von zwei Seiten nicht mehr so richtig“ (EW46).

> „Das möchte ich nicht. Das bin ich nicht. Wenn es darum geht, eher so eine Spielfigur zu sein, das möchte ich nicht. Ich möchte meinen Einfluss haben. Ich möchte das mitgestalten können“ (AS21).

AS reflektiert während einer Coaching-Ausbildung ihre beruflichen Wünsche und kommt zu dem Ergebnis, dass ihr Wunsch nach Sinnstiftung „da einfach nicht passt“ in der Organisation (AS55).
Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass insbesondere das Commitment zur Beschäftigungsform – in diesem Fall der Festanstellung – erheblich abnimmt. Für einige Proband*innen kommen daher auch alternative Beschäftigungsformen, wie die Selbstständigkeit, infrage (FR32, DA9, EW8, SL14), während sich andere bewusst gegen die Selbstständigkeit und für den Verbleib im Anstellungsverhältnis entscheiden (ES19).
Die Rolle der Auszeit beschreiben einige Proband*innen als „Schlüsselmoment“ (SH48) oder „Wegschneide“ (DA35), indem die sich ergebenden Erkenntnisse und das Aufzeigen der eigenen „Sehnsüchte und Wünsche“ (AT72) die berufliche Zukunft maßgeblich beeinflusst haben. Andere sehen das Sabbatical eher als Beschleuniger, der vorhandene Tendenzen verstärkt hat (KF32, EW60).
Gleichzeitig weisen die Proband*innen selbst im Fall eines Austritts aus der Organisation auf eine „immer noch […] sehr positive Beziehung“ und „ein freundliches Zurückschauen“

(SL46) hin. Ein „wohlwollender Blick“ Blick auf die Organisation (AS65) beinhaltet den Wunsch, „dass die Organisation […] zur Ruhe kommt und auch mit starken Wurzeln, einem starken Angebot einen guten Platz im Markt findet“ (EW54) und „es da bergauf geht“ (SL65). Einige der Proband*innen können sich sogar vorstellen, unter bestimmten Bedingungen wieder in die Organisation zurückzukehren (KF54, AS61).
Das Wohlwollen gegenüber der Organisation und das Interesse an deren Erfolg können als Anzeichen eines noch vorhandenen affektiven Commitments gewertet werden (Mowday et al., 1979). Folglich wird die emotionale Bindung als Resultat der beschriebenen Prozesse nicht aufgehoben, sondern nur verringert, während das affektive Commitment gegenüber der eigenen Person, inkl. der eigenen Wünsche und Bedürfnisse, erheblich gestiegen ist.

5.4. Strategien: Bindungsbemühungen im Rahmen des Sabbaticals

Die beschriebenen Prozesse können von den beteiligten Akteuren beeinflusst werden. Strategisches Handeln im Sinne eines systematischen Bindungsmanagements taucht in den Ergebnissen dieser Arbeit nicht auf. Dennoch beschreiben die Proband*innen verschiedene Bindungsbemühungen und erläutern (unerfüllte) Wünsche, die weitere Bindungspotenziale aufzeigen.
Als Bindungsbemühung bewerte ich dabei vor allem die (Inter-)Aktionen, die über das Nötige, z. B. zur Planung der Rückkehr (TF12, KB45, DH11, AS35, KF38), hinsichtlich zukünftiger „Aufgaben“ (JR36) oder „Stellen“ (SH36) hinausgehen.
Während die Nutzer*innen des Sabbaticals vor allem ihre sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation pflegen (Abschnitt 5.4.1), beziehen sich die Bindungsstrategien der Organisation primär auf die Gestaltung der Rückkehr (Abschnitt 5.4.2).

5.4.1. Bindungsstrategie der Nutzer*innen: Pflege sozialer Beziehungen

Obwohl der Abstand zur Organisation während des Sabbaticals gewünscht und gefordert ist, zeigen die Proband*innen auch während der Auszeit ein gewisses Bindungsinteresse, das sich allerdings nicht gegen die Organisation selbst richtet.

> „Und habe ansonsten (…) aber nicht aktiv versucht, da stark dranzubleiben, um nicht meine Sabbatical-Idee zu korrumpieren […]. Ich habe nicht wirklich viel dafür getan“ (EW42).

Im Hinblick auf die Beziehung zur Organisation verhält sich EW, wie alle anderen Proband*innen, eher passiv. Gleichzeitig ist klar, dass ‚die Organisation‘ kein greifbares Gegenüber darstellt, dem man zwischendurch eine Postkarte schreiben kann.
Das Bindungsengagement richtet sich daher primär auf die Menschen in der Organisation, denen auch ein hohes affektives Commitment gilt.

> „Die Beziehung zur Organisation war eigentlich eine indirekte Beziehung, also wirklich im Drinsein. Also ich hatte Kontakt zu Kollegen, Freunden, das heißt, die habe ich auf Festen, Partys, zum Kaffee trinken und so weiter // Die habe ich getroffen“ (DH17).

Wie auch die anderen Proband*innen hält DH vor allem Freundschaften zu ihren Kolleg*innen während der Auszeit. Durch die Pflege der Beziehungen „auf privater Basis“ (EW48) stehen die Proband*innen „auf der persönlichen Ebene“ auch im indirekten Kontakt zur Organisation (DA29). Im Austausch mit Kolleg*innen (KF26, SH38, DH11, JV51, EW19, AS39, AT50) und Führungskräften (KB30), die sie „auf dem Laufenden“ halten (AT50), bekommen die Nutzer*innen des Sabbaticals „dadurch so die Stimmung mit“ (AS39). Neben (Video-)Telefonaten besteht der Kontakt zu den Kolleg*innen vor allem über soziale Netzwerke wie Instagramm oder WhatsApp, in denen die Proband*innen von ihren Erlebnissen aus dem Sabbatical berichten und Freund*innen sowie Kolleg*innen darauf reagieren (TF38, JV53, ES45, JR34).
Die Lehrerinnen unter den Proband*innen gehen noch tiefer in den Kontakt. DH möchte sich „da so ein bisschen Rosinen rauspicken“ (DH17) und nimmt an den Festlichkeiten der Organisation wie dem Schulfest oder der Kolleg*innen-Verabschiedung teil, die bei ihnen „sehr groß […] zelebriert“ wird (DH17). Dagegen übernimmt JR Eigeninitiative und bringt „Brezen und Brotzeit“ in die Schule mit, um sich während der „Brotzeit in der Pause“ mit ihren Kolleg*innen zu unterhalten (JR36).
Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Proband*innen neben dem gezielten Abstand zur Organisation um das kümmern, was ihnen wichtig ist. Wie auch in Abschnitt 5.1.2.2 dargestellt, bestätigen die Ergebnisse, dass das affektive Commitment gegenüber den Kolleg*innen allgemein deutlich präsenter ist als das zur Organisation (Stinglhamber et al., 2002).

5.4.2. Bindungsstrategien der Organisation: Erwartungsklärung und kleine Gesten

Insgesamt verhalten sich die meisten Organisationen beim Thema Sabbatical passiv und zeigen wenig Initiative über die formellen Anforderungen eines reibungslosen Ablaufs hinaus. Dabei bietet bereits die Vorbereitung der Auszeit Raum, um die Beziehung zu den Nutzenden zu stärken.

> „Wir hatten das im Vorfeld kommuniziert. Also, er hat klar gesagt, das ist mein Sabbatjahr, das ist meine Pause davon. Und nur im äußersten Notfall würde er mich kontaktieren. Und das hat er auch gemacht. Als es notwendig wurde, kam der Kontakt“ (DH11).

Ein *Gespräch zu den Erwartungen*, Wünschen und Vorstellungen im Vorfeld des Sabbaticals empfinden die Proband*innen als positiv. Klare Absprachen schaffen Orientierung und Sicherheit hinsichtlich der Beziehung zur Organisation während des Sabbaticals. Zudem kann ein solches Gespräch Raum für die Klärung von Spannungen und Konflikten bieten. Der Rückhalt, der den Proband*innen in solchen Gesprächen vermittelt wird, zeigt ihnen, dass sie bei der Rückkehr „dort nochmal sehr positiv aufgenommen“ werden (TF46).
Auch eine *herzliche Verabschiedung* beschert den Nutzer*innen des Sabbaticals „ein sehr schönes Gefühl“, mit dem sie beruhigt und in dem Wissen, nach der Auszeit wieder willkommen zu sein, gehen können (DH11).
Während des Sabbaticals helfen *kleine Gesten* dabei, die Beziehung zu stärken, Wertschätzung auszudrücken und gleichzeitig die persönlichen Grenzen der Mitarbeitenden zu wahren.

> „Ich glaube, ich habe einen Jubiläumsstrauß in der Zeit bekommen. […] Das fand ich nett. Das hat mich gefreut, dass ich da nicht vergessen wurde in der Zeit“ (CB44).

CB bekommt dadurch das Gefühl, trotz Abwesenheit weiterhin Teil der Organisation zu sein. Obwohl sie kein Engagement der Organisation erwartet, weil es ja ihre „Entscheidung“ war, zu gehen, freut sie sich über das Zeichen der Wertschätzung (CB44).
Im Hinblick auf die Passivität der meisten Organisationen wird deutlich, dass bereits in der Kommunikation vorab bedeutende Potenziale liegen. Dafür sprechen auch die Ergebnisse einer Studie von Leung et al. (2020), die postuliert, dass auftretenden Herausforderungen mit entsprechender Planung begegnet werden kann.

5.4.3. Gemeinschaftsaufgabe: Gestaltung der Rückkehr

Während die meisten Proband*innen während der Auszeit den Abstand zur Organisation befürworten, hängt das positive Erleben der Rückkehr mitunter vom Engagement beider Parteien ab.

5.4.3.1. Aus Sicht der Sabbatical-Nutzer*in

Um nach dem Sabbatical gut zurück in den (Arbeits-)Alltag zu kommen, nutzen die Proband*innen unterschiedliche Strategien.
Als hilfreich empfinden sie es, „mal nicht bis zum letzten Tag des Sabbatjahres unterwegs“ zu sein und sich „so ein bisschen Alltag“ aufzubauen, bevor die Rückkehr in die Organisation ansteht (JR42). Der Wechsel von der frei gestaltbaren Auszeit in die regelmäßige Erwerbsarbeit gelingt vor allem durch „einen geregelten Tagesablauf“, den sich die Proband*innen selbst auferlegen (CB54). „To-do-Listen für die Woche“ helfen dabei, die Menge an Aufgaben zu strukturieren und sich selbst zu organisieren (JR38).

Um sich emotional wieder auf den Alltag in der Organisation einlassen zu können, kann es helfen, bereits im Vorfeld weitere Reisen oder Auszeiten zu planen, um die Perspektive zu haben, „dass wieder so eine Zeit“ kommt (SH40).
Darüber hinaus empfinden sie es als positiv, sich „langsam wieder rein[zu]arbeiten“ und kleinschrittig damit zu beginnen, den „eigenen Kalender wieder aus[zu]füllen, seinen Computer [zu] sortieren“ (JR42).
Eine große Chance sehen die Proband*innen in der proaktiven Mitgestaltung der Arbeit nach ihrem Sabbatical.

> „Also, dass ich da proaktiv losgehe und sage, was möchte ich dann machen, oder da nachfragen, was für Möglichkeiten da sind, statt, ach, schön, dass du da bist, hier ist deine Aufgabe“ (AS39).

AS möchte wie viele andere nach ihrer Rückkehr nicht nur Empfänger*in von Aufgaben sein, sondern ihr Tätigkeitsfeld aktiv mitbestimmen. EW bereitet ihr bevorzugtes Aufgabengebiet bereits während des Sabbaticals vor und verschickt „ein kleines Exposé zu den Naturformaten“, die sie bespielen möchte, an potenzielle Kund*innen (EW48). Durch „Akquisition bei den Kunden“ (EW50) erhofft sie sich mehr Unabhängigkeit und „Standing“ bei der Organisation (EW48).
Der Wunsch nach Selbst- und Mitbestimmung reicht über die Zeit der Rückkehr in die Organisation hinaus und beeinflusst das Arbeitsverhältnis langfristig. Auf diese Konsequenz eines Sabbaticals gehe ich in Abschnitt 5.5.3 genauer ein.
Die Daten bestätigen die positiven Effekte von Mitbestimmung, die die Autonomie und die Identifikation stärkt und damit einen Beitrag zur Erhöhung des affektiven Commitments leistet (Chris et al., 2016; Allen & Meyer, 1990).

5.4.3.2. Aus Sicht der Organisation

Grundsätzlich ist es für die meisten Proband*innen herausfordernd, wieder in den (Arbeits-)Alltag zu finden. Wie schnell das gelingt, hängt unter anderem von der Unterstützung der Organisation ab.
Dazu gehört es auch, nach dem Sabbatical „herzlich“, „wertschätzend“ (AS43) und „mit offenen Armen“ (CB54) „willkommen geheißen" (SH42) zu werden und „nicht gleich einfach wieder sofort zur Tagesordnung“ überzugehen (AT56).
Hilfreich kann es darüber hinaus sein, bereits vor der Rückkehr notwendige Informationen zur Rolle und Aufgabe zu teilen und gleichzeitig gegenüber der Person im Sabbatical zu verdeutlichen: „[Du] bist raus und du weißt Bescheid, du brauchst aber da nicht wirklich darauf reagieren“ (DH17).

Als positiv empfinden die Proband*innen es auch, wenn der Wiedereinstieg langsam geschieht, sie „nicht gleich am ersten Tag überfallen“ werden (KB55) und sie ihn sich „individuell gestalten“ können (AS43).
Zu Beginn brauchen die Rückkehrer*innen vor allem Zeit, sich „zu informieren“ und „mental auch wieder darauf einzustellen und auch wieder hochzufahren, also auch wieder das Tempo zu kriegen“ (KB55).
Neben den genannten Faktoren gibt es finanzielle Aspekte, die eine positive Auswirkung auf das Erleben der Rückkehr versprechen. Eine Stelle, die „lukrativ ist“ (SH42), oder ein höheres Gehalt nach dem Sabbatical ist für die Proband*innen ein „positiver Nebeneffekt“ (TF40).
Im Abgleich mit den theoretischen Erkenntnissen wird deutlich, dass die Herzlichkeit, die die Proband*innen bei der Rückkehr erleben, ihre Verbindung zu den Menschen intensiviert, die im Mittelpunkt des affektiven Commitments stehen. Diese Zugehörigkeit stärkt das affektive Commitment ebenso wie das Autonomieempfinden, das durch Information und Mitbestimmung gefördert wird (Chris et al., 2016).
Finanzielle Anreize können neben der Förderung von kalkulatorischem Commitment auch als Zeichen der Wertschätzung verstanden werden und somit dem affektiven Commitment zuträglich sein (Meyer & Allen, 1984).

5.5. Love it, leave it or change it: Konsequenzen veränderten affektiven Commitments

Nach ihrer Rückkehr in die Organisation setzen die Proband*innen ihre Erkenntnisse und das Ergebnis der Neubewertung ihrer beruflichen Situation konsequent um. Sie priorisieren ihre persönlichen Wünsche und Bedürfnisse, vertreten ihre Interessen auch gegenüber der Organisation und übernehmen Verantwortung für ihre Zukunft. Für das Arbeitsverhältnis bedeutet das, dass sie sich bewusst für den Verbleib in der Organisation entscheiden (Love it; Abschnitt 5.5.1) oder die Organisation verlassen (Leave it; Abschnitt 5.5.2). Sofern sie sich gegen eine Kündigung entscheiden, geht diese Entscheidung mit Bemühungen einher, die Arbeitssituation im Sinne der eigenen Prioritäten zu beeinflussen (Change it; Abschnitt 5.5.3).

5.5.1. Love it: „[…] da werde ich bleiben.“ (ES59)

Eine (be-)stärkte emotionale Bindung zeigt sich auch in der Absicht der Proband*innen, weiterhin in der Organisation zu verbleiben (TF12, CB14, KB59, ES59). Sie sind froh, Teil der Organisation zu sein, und wollen dies auch in Zukunft bleiben (KB59, ES59), selbst wenn nicht alles so verläuft wie „geplant oder gewünscht“ (CB60).
Über die Zugehörigkeit zur Organisation haben die Proband*innen im Prozess der Neubewertung ihrer beruflichen Situation selbstbestimmt und „bewusst […] entschieden“

(CB60). TF hat in diesem Prozess „tatsächlich spontan zwei Monate in einem anderen Betrieb“ gearbeitet und ist anschließend bewusst zurückgekehrt (TF12).
Diese Entscheidung treffen die Proband*innen im Bewusstsein über mögliche Alternativen. Sie können sich vorstellen, etwas anderes zu machen (JV47, DH31). Dennoch ist der Verbleib in der Organisation nicht bedingungslos und die Proband*innen behalten sich vor, sich umzuentscheiden, wenn es ihnen „dann aber nicht mehr taugt“ (KB59) oder sich „Dinge ergeben, auch in Bezug auf Arbeit“ (KB41). Sie verfügen mit Blick auf ihre Zukunft über eine „grundsätzliche Flexibilität“ (DH31) und „Gelassenheit“ (KB41).
Die geschilderten Aspekte, wie OCB, Wertschätzung für die Organisation und Verbleibabsicht, spiegeln das gestärkte affektive Commitment der Proband*innen nach ihrem Sabbatical wider (Mowday et al., 1979; Allen & Meyer, 1990).
Obwohl sich die Proband*innen insgesamt für die Mitgliedschaft in der Organisation entschieden haben, streben die meisten trotzdem Veränderungen in einzelnen Aspekten der Arbeit oder der Work-Life-Balance an. Diese beleuchte ich in Abschnitt 5.5.3 genauer.

5.5.2. Leave it: „[…] weil ich einfach aus dem Ganzen raus wollte.“ (KF50)

Nachdem die Proband*innen im Rahmen der Neubewertung ihrer beruflichen Situation innere Klarheit gewonnen haben, kann der Verbleib in der Organisation zur Belastung werden. KF entscheidet sich in dieser Situation „zu kündigen, ohne was Neues zu haben, weil […] [sie] einfach aus dem Ganzen rauswollte“ (KF50).
Der Wunsch nach Veränderung richtet sich dabei nicht immer nur gegen die Organisation.

> „Dieses Kleid Deutschland passte einfach nicht mehr zu mir und deswegen habe ich halt in diesem Prozess im Sabbatical überlegt, das aufzugeben und nach Norwegen zu gehen und nochmal bei null von vorne anzufangen“ (AT42).

Für AT fühlt sich die gesamte deutsche Lebensweise nicht mehr stimmig an, weshalb sie nicht nur die Organisation, sondern auch das Land und ihr ‚altes Leben‘ hinter sich lässt.
Der Austritt aus der Organisation kann gleichfalls dazu dienen, nicht „wieder zu viele Kompromisse“ einzugehen und sich den Anforderungen der Organisation zu beugen (EW56). Die Proband*innen möchten „lieber frei“ sein und eigenen Zielen folgen (SL32).
Der Trennungsprozess, der auf diese Erkenntnis folgt, gestaltet sich für manche einfach (KF42), da sie in Deutschland „selbst ohne Job ja noch recht weich fallen“ und einen „Plan schon in der Tasche“ haben (SL44). Andere drücken sich vor der endgültigen Kündigung und haben „so ein bisschen Schiss“ (FR60). Die Kündigung selbst fühlt sich bei allen „richtig gut“ (DA33) und „total befreiend“ (FR60) an.

Auch im Nachhinein zeigen sich die Proband*innen „total froh und erleichtert“ über ihre Entscheidung (SL42). Sie haben den Austritt aus der Organisation nie bedauert (FR58, SL42, DA33) und bereuen eher, es nicht „früher gemacht“ zu haben (FR60, SL46).
Gleichzeitig beinhaltet diese Loslösung ein „lachendes und weinendes Auge“ (DA9) und fühlt sich für manche Proband*innen „schon schwierig“ an (AT70).

> „Es war super schwer, der Trennungsprozess. Ich war ja so lange da und beide meine Eltern sind auch Beamten. Ich bin so ein totaler Sicherheitsmensch und deswegen war das so ein bisschen der Albtraum, den vielleicht auch meine Eltern mir eingepflanzt hatten, den ich jetzt wahrgemacht habe. Und war auch super aufgeregt“ (SL42).

SL hat für ihre Kündigung ihre Sozialisation überwinden müssen und hat entgegen ihrem normativen Commitment gehandelt. Dazu kommt der Verlust der Annehmlichkeiten und der sozialen Kontakte in der Organisation. Dennoch hat sie diese „ja lange genug gehabt“ und genießt „jetzt die neue Zeit“ (SL48).
Die Ambivalenz des Trennungsprozesses kann sich darüber hinaus in Verlustgefühlen und emotionalem Abschiedsschmerz zeigen (DA9).
Von der Schwächung der emotionalen Bindung bleibt die grundsätzliche Einstellung zur Organisation jedoch unberührt. Die Veränderung richtet sich primär auf die neuen Erkenntnisse der Proband*innen über sich selbst und deren Vereinbarkeit mit dem Umfeld und den Anforderungen der Organisation.

> „Dieser Prozess war nie […] ein Weg-von, es war immer ein Hin-zu. Ich habe nie gesagt, ich will weg von [Name des Unternehmens], ich will weg aus diesem Rad, ich will weg aus dem, was ich hier habe, sondern es war immer ein, da ist was in meiner Zukunft, in meinem Leben, das ist geiler, das muss ich jetzt angehen, das ist jetzt gerade eine Chance“ (DA23)

Unabhängig davon, welche Konsequenzen die Proband*innen aus ihren Überlegungen während des Sabbaticals ziehen, sie streben nach der Erfüllung der eigenen Bedürfnisse und der Verwirklichung der eigenen Wünsche, während sie der Organisation weiterhin wohlwollend begegnen. Auch wenn sie sich für den Austritt aus der Organisation entscheiden, hat das „nichts mit der Organisation zu tun“ (SL46). Den Verbleib in der Organisation schätzen die Proband*innen in diesem Fall „einfach nicht mehr für […] [ihr] Leben als zielführend“ ein (AT26).
Die klare Entscheidung gegen den Verbleib in der Organisation ist Ausdruck des geschwächten Commitments – besonders dann, wenn die Proband*innen ohne Aussicht auf eine alternative Stellung kündigen und kalkulatorische Abwägungen gegen die Fluktuation sprächen (Allen & Meyer, 1990). Ambivalente Gefühle im Trennungsprozess und die

grundsätzliche Offenheit gegenüber einer Rückkehr können jedoch dennoch als Zeichen weiterhin vorhandenen affektiven Commitments gewertet werden (Mowday et al., 1979).

5.5.3. Change it: „[…] indem ich eben jetzt mehr überprüfe: Will ich das, will ich das nicht?“ (KB57)

In die Kategorie ‚Change it‘ fallen sowohl die Proband*innen, die sich aus einer starken emotionalen Bindung heraus bewusst für den Verbleib in der Organisation entschieden haben, jedoch einige Dinge im Kontext der Arbeit verändern wollen (CB, KB, DH, SH, JR, TF, JV, ES), als auch diejenigen, die mit geschwächtem Commitment vorerst in die Organisation zurückkehren und dieselbe im Verlauf des folgenden Jahres verlassen werden (FR, SL, KF, EW, AT).

Beide Gruppen bemühen sich, ihr Leben und ihre Arbeit anhand der Erkenntnisse aus dem Sabbatical neu auszurichten. Das geschieht durch Job-Crafting (Abschnitt 5.5.3.1), Abgrenzung statt Entgrenzung (Abschnitt 5.5.3.2) und Priorisierung der Work-Life-Balance (Abschnitt 5.5.3.3).

5.5.3.1. Job-Crafting

Eine wesentliche Konsequenz des Sabbaticals und der Erkenntnisse, die es mit sich gebracht hat, besteht in der Verantwortungsübernahme und der Initiative, die die Proband*innen ergreifen, um ihre Arbeit nach ihren Bedürfnissen auszurichten. Durch Job-Crafting beginnen sie das, was sie ändern möchten, „auch irgendwo dann natürlich anzubringen, zu kommunizieren und auch umzusetzen“ (CB52).[21]

> „Ich glaube, was auch wichtig ist, ist, dass ich jetzt sagen würde, du, das passt mir nicht. Oder das will ich nicht machen, was du mir da plötzlich gibst“ (KB43)

Im Unterschied zur Zeit vor dem Sabbatical sehen sich die Proband*innen in der Lage, Aufgaben, die nicht ihrem Job-Profil entsprechen oder gegen die sie einen individuellen Widerstand verspüren, abzulehnen. KB überprüft an sie gestellte Anforderungen und fragt sich bewusst „Will ich das, will ich das nicht?“ (KB57).

Entsprechend dem Wunsch nach mehr Sinnhaftigkeit und Authentizität entscheidet sich FR dazu, keinen „Bullshit mehr zu machen“ (FR54).

[21] Job-Crafting bezeichnet das selbstinitiierte, aktive Gestalten der eigenen Arbeitstätigkeit. Berufstätige verändern dabei aus eigener Motivation heraus bestimmte Aspekte ihrer Aufgaben, Beziehungen oder Wahrnehmungen, um ihre Arbeit besser an individuelle Stärken, Bedürfnisse oder Werte anzupassen (Demerouti, 2014).

> „Wenn Dinge keinen Mehrwert bringen, dann soll das ein anderer machen. Dann mache ich das nicht. Dann stehe ich nicht mehr zur Verfügung, sozusagen. Und […] wenn ihr mich jetzt dafür rausschmeißen würdet, gut, dann ist es so“ (FR54).

Rückblickend erkennt FR, dass diese klare Haltung und deren konsequente Umsetzung in Verbindung mit der Gleichgültigkeit gegenüber potenziellen Sanktionen wie der Kündigung durch die Organisation dazu geführt haben, dass er „diese No-Bullshit-Policy irgendwie dann auch echt durchgezogen“ hat (FR54).
Andere Proband*innen erfüllen sich ihre Bedürfnisse, indem sie konkrete Veränderungen initiieren, etwa „wieder in ein Team aufgenommen zu werden“ (CB56) oder persönliche „Veränderungen […] und Routinen“ aus dem Sabbatical, die ihnen guttun, weiterzuverfolgen (DH43).
Dass die Nutzer*innen eines Sabbaticals nach ihrer Rückkehr entsprechend den Erkenntnissen und Erfahrungen während der Auszeit Anpassungen der Arbeit vornehmen wollen, zeigt auch die Studie von Schabram et al. (2023).

5.5.3.2. Abgrenzung statt Entgrenzung

Auch auf ihre alltägliche Arbeit nehmen die Proband*innen Einfluss, indem sie „Grenzen ziehen“ (DH27) und sich nicht für ihre Arbeit „aufopfern“ (JR24), um ihre individuellen Energieressourcen zu respektieren.
Dabei unterstützen die Proband*innen eine emotionale Abgrenzung, durch die sie „die Dinge nicht mehr so an […] [sich] heran[…]lassen“ (TF42), Aufgaben ablehnen, für die keine ausreichenden zeitlichen Ressourcen bereitstehen (JR44), sowie Hilfe einfordern (JV71) und Dinge delegieren (JR30,44), wo es nötig ist.
Als hilfreich empfinden die Proband*innen auch selbst gesetzte Regeln und Strukturen, etwa ein festgelegtes „Zeitlimit“ der Arbeit um spätestens 17 Uhr (JR44) oder eine konsequente (gedankliche) Trennung von Beruf und Freizeit (JR32).
Mit der Abgrenzung geht zudem ein reduziertes Engagement in der Organisation einher.

> „Ich mag natürlich immer noch viel für meine Arbeit machen und mich einbringen, aber nur noch in dem Maße, dass ich sage, das packe ich auch und es ist mir nicht zu viel“ (JR30).

JR zeigt weiterhin den Wunsch und die Bereitschaft, sich in der Organisation einzusetzen, behält dabei jedoch auch ihre persönlichen Kapazitäten im Blick. Im Ergebnis übernimmt sie „weniger Jobs“ (JR32).
Statt nach Anerkennung ihrer Leistungen in der Organisation zu streben, stellen die Proband*innen den eigenen Anspruch an ihre Arbeit in den Mittelpunkt ihres Handelns (SH34).

> „Wie gesagt, dass ich / ich habe halt jetzt die Einstellung gekriegt, was ich schaffe in den acht Stunden, das mache ich. Ich habe Prioritäten gesetzt, was mir wichtig ist, das erledige ich, das mache ich auch. […] Für mich ist nach wie vor der Patient wichtig, und wenn ich die alle gut versorgt habe, dann gehe ich mit einem zufriedenen Gefühl nach Hause. Das ist mir wichtig. Ob jetzt das alles notiert ist und geschrieben ist und Ding. Nein, das brauche ich nicht mehr“ (JV45).

JV engagiert sich dort, wo ihr die Relevanz und Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit bewusst ist. Übermäßigen Einsatz sowie Zusatzaufgaben, von denen aus ihrer Sicht nur die Organisation profitiert, vermeidet sie.
SH beschreibt dieses Phänomen folgendermaßen: „ich mache die Arbeit so, dass ich zufrieden bin […]. Aber ich bediene nicht mehr die Bedürfnisse meines Arbeitgebers“ (SH48).
Die Proband*innen stellen ihre eigene Bewertung und Zufriedenheit mit der geleisteten Arbeit über die Bewertung der Organisation. Während sie sich für die eigenen Bedürfnisse und die gesetzten Prioritäten einsetzen, berücksichtigen sie die Anforderungen aus der Organisation weniger.
Die Ergebnisse zeigen, dass diejenigen, die nach dem Sabbatical etwas an ihrer Arbeit ändern wollen, aktiv gegen den gesellschaftlichen Trend der Entgrenzung von Arbeit wirken (Voß, 1998). Das Resultat dieser Abgrenzung stellt sich jedoch als tendenziell nachteilig für die Organisation dar, wenn die Proband*innen ihre eigenen Bedürfnisse in den Vordergrund stellen, weniger OCB zeigen und Standards der Organisation missachten.

5.5.3.3. Priorisierung der Work-Life-Balance

Neben der aktiven Beeinflussung der eigenen Arbeit im Rahmen des Job-Crafting und vermehrter Abgrenzung streben die Proband*innen nach ihrer Auszeit eine höhere Work-Life-Balance an. Der Freizeitbereich wird gegenüber dem Arbeitsbereich deutlich höher gewichtet, wodurch sich eine Verschiebung des individuellen Engagements ergibt.
Infolgedessen richten die Proband*innen ihren Fokus eher auf das Privatleben und entscheiden sich tendenziell gegen den beruflichen Aufstieg (CB38, KF36).

> Eine Führungsposition würde „wieder bedeuten, dass ich mehr Zeit investieren möchte. Und ich habe gemerkt, dass nicht diese freie Zeit, die ich im Sabbatical erlebt habe, dass ich das einfach brauche / oder mehr brauche. Und wenn es halt dann über die Woche verteilt ist und weniger Zeit als vorher, wäre nicht der richtige Schritt“ (CB38).

Führungsaufgaben scheinen für CB unvereinbar mit ihrem Wunsch nach mehr Freizeit zu sein, weshalb sie sich gegen die berufliche Entwicklung entscheidet.

Die Proband*innen setzen sich stattdessen dafür ein, die Arbeitsgestaltung an ihre privaten Erfordernisse anzupassen, indem sie Homeoffice erwirken, um sich um den neuen Welpen zu kümmern (KB49), oder ihre Arbeitszeit reduzieren, um sich nebenberuflich eine kreative Selbstständigkeit aufzubauen (SL14).
Das gemeinsame Credo der Proband*innen lautet: „einfach arbeiten, um zu leben, und nicht mehr andersrum“ (AT68).

> „Früher hieß ja mein Lebensmotto, ich lebe für die Arbeit, und heute arbeite ich, um zu leben. Also ich arbeite nicht mehr so viel heute. Ich versuche, das Leben zu genießen“ (ES43).

ES strebt nach einem eher hedonistischen Leben im „Hier und Jetzt“, indem Arbeit ein notwendiges Mittel zum Zweck darstellt (ES43). Dieses Verständnis, das auch andere Proband*innen teilen, folgt der Annahme, das ‚Leben‘ fände außerhalb der Erwerbsarbeit statt, weshalb ich hier den Begriff ‚Work-Life-Balance‘ nutze, obwohl er wegen genau dieser Trennung inzwischen umstritten ist (Casper et al., 2018; Haunschild, 2020).
Ihre persönlichen Energiereserven wollen die Proband*innen nicht mehr nur für die Erwerbsarbeit nutzen, sondern auch „zur Freizeitgestaltung“, indem sie z. B. „morgens erst mit einer Yoga-Session beginne[n] und dann zur Arbeit gehe[n]“, anstatt abzuwarten, was am Ende des Tages an Energie übrig ist (SH44).
Die Selbstfürsorge erstreckt sich jedoch über das Privatleben hinaus auch auf die Arbeit, bei der sie z. B. auf ihre Körpersignale achten (KB57, SH28).

> „Wenn ich merke, dass da ein Flirren kommt oder dass ich angespannt werde oder so weiter, Anspannung ist ja gut. Und ich leiste auch wirklich gern und ich mache meine Arbeit auch gern. Aber nicht dieses Übereifrige ‚Ich <u>muss</u> doch das, sonst glaubt man mir nicht‘ – oder wie auch immer. […] Und da dann aber auch darauf zu achten und zu sagen, oh, da merke ich jetzt gerade was. Okay, irgendwas läuft gerade schief. Und dann zu gucken, was ist es gerade? Wo ist der Druck in der Arbeit? Was ist es? Ist es die Aufgabe?“ (KB57)

KB geht achtsam mit ihren Gefühlen und körperlichen Wahrnehmungen um und hinterfragt Glaubenssätze, nach denen sie etwas Bestimmtes leisten ‚muss‘. Derartige Überzeugungen sind Zeichen normativen Commitments, das wiederum Stress und Druck verursachen kann (Meyer et al., 2002; Krause, 2013; Chris et al., 2016). Durch ihre innere Arbeit nimmt sich KB den Druck und erlebt sich im Arbeitsalltag als grundsätzlich gelassener (KB57).
Je nachdem, in welchem Ausmaß sich die gewünschte Work-Life-Balance im Alltag etablieren lässt, planen die Proband*innen auch weitere Sabbaticals, um der „Lust auf weitere Sabbaticals und Reisefreude“ zu begegnen (SH30). Sie haben für sich erkannt, „dass diese

Auszeiten grundsätzlich guttun“ (CB36), und haben „Lust nach mehr, mehr Auszeit ((lacht))“ (ES39).

> „Das ist für mich einfach klar, dass das jetzt meine Lebensgestaltung, mein Schwerpunkt ist“ (SH32).

Für SH wird die Abwechslung von Erwerbsarbeit und Sabbatical zur neuen Lebensgestaltung. Sie erkennt, dass sie unzufrieden wäre, wenn sie keine Aussicht auf weitere Sabbaticals hätte (SH40).

Im Einklang mit der Metaanalyse von Onken-Menke et al. (2017) wirkt sich die Aussicht auf weitere Sabbaticals positiv auf das Commitment zur Organisation aus und reduziert die Fluktuationsabsicht.

Die Erkenntnisse verdeutlichen – ergänzend zu den theoretischen Annahmen aus Abschnitt 2.2.1 –, dass das Sabbatical nicht nur den Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance widerspiegelt, sondern dass durch die Auszeit zugleich der Wunsch nach einer stärkeren Balance zwischen Berufs- und Privatleben entsteht.

5.6. Zusammenfassung der Kernerkenntnisse

Mit Blick auf die Ergebnisse dieser Arbeit stelle ich nun Thesen auf, die die Zusammenhänge zwischen der individuellen Ausgangssituation einer Auszeit, den Mechanismen der Auszeit, der Neubewertung der beruflichen Situation, den Bindungsstrategien in diesem Kontext und den Konsequenzen eines Sabbaticals erklären.

Der anfängliche Grund, ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen, gibt keinen Aufschluss über dessen Bindungswirkung.

Die Beweggründe für ein Sabbatical sind vielfältig – sie reichen von einer Alternative zur Kündigung über akute Unzufriedenheit oder Überlastung bis hin zur durch ein Angebot geweckten Nachfrage. Sowohl die Veränderungen während einer möglichen Ansparphase als auch die Erfahrungen und Erkenntnisse während der Auszeit können die Bindung an den Arbeitgeber in unterschiedliche Richtungen beeinflussen. In einigen Fällen lässt sich eine drohende Kündigung abwenden, in anderen wiederum kann sich bestehende Unzufriedenheit verstärken oder es treten neue Entwicklungen zutage.

Ein Sabbatical ist für die Nutzer*innen eine bereichernde Erfahrung.

Die Nutzer*innen sind durchweg dankbar für die Erfahrung des Sabbaticals und die Chance, es gemacht haben zu können. Sie sehen in der Auszeit einen hohen persönlichen Wert, der ihren Blick auf das Leben und damit auch die inneren Einstellungen, Werte und Prioritäten nachhaltig verändert hat. Das Sabbatical ist für viele ein biografischer Moment, der ihren weiteren Lebensweg bedeutend prägen wird.

Ein Sabbatical beinhaltet die Distanzierung von der Organisation.

Während des Sabbaticals vollziehen die Sabbatical-Nehmer*innen nicht nur eine räumliche, sondern auch eine emotionale Distanzierung von der Organisation. Der Fokus richtet sich in dieser Phase verstärkt auf das eigene Wohlbefinden und persönliche Anliegen, wodurch sich das affektive Commitment vorübergehend lockert oder sogar auflöst.

Im Zuge der Rückkehr bildet sich das affektive Commitment zur Organisation neu.

Das affektive Commitment wird in der Regel erst gegen Ende der Auszeit oder im Zuge der Rückkehr in die Organisation wieder aufgebaut – oftmals als Ergebnis eines inneren Reflexions- und Prüfungsprozesses. In dieser Phase setzen sich die Sabbatical-Nehmer*innen intensiv mit der Frage auseinander, ob weiterhin eine Passung zwischen ihren persönlichen Bedürfnissen und den Gegebenheiten der Organisation besteht. Vorbestehende Unzufriedenheiten können sich in diesem Prozess verstärken, durch neue Perspektiven relativieren oder umkehren. Die emotionale Rückbindung an die Organisation entsteht somit nicht automatisch, sondern ist das Resultat einer bewussten, oftmals kritischen Auseinandersetzung mit der Frage: Passen wir (noch) zusammen?

Die Bindungssituation wird durch das Sabbatical deutlich klarer.

Die Bindungssituation vor der Auszeit ist in den meisten Fällen ambivalent: Das Commitment der Sabbatical-Nehmer*innen vereint gleichzeitig Elemente sowohl hohen als auch geringen affektiven Commitments, ergänzt um kalkulatorische und normative Aspekte. Nach dem Sabbatical hingegen tritt die Bindung in Form eines stabilen oder geschwächten affektiven Commitments deutlich klarer zutage.

Während oder nach dem Sabbatical treffen die Personen eine bewusste Entscheidung über ihren Verbleib in der Organisation.

Auf Grundlage der nun klarer wahrgenommenen Bindungssituation treffen die Sabbatical-Nehmer*innen innerhalb eines Jahres nach ihrer Rückkehr eine bewusste Entscheidung über ihren Verbleib in der Organisation. Ist das affektive Commitment nach der Auszeit geschwächt, erfolgt der Austritt mit hoher Wahrscheinlichkeit in diesem Zeitraum. Wer sich hingegen für einen Verbleib entscheidet, steht in der Regel auch hinter dieser Entscheidung.

Ein Sabbatical stärkt das Commitment zu den eigenen Bedürfnissen und Wünschen.

Der Annahme folgend, dass Commitment innerhalb einer Organisation ein komplexes Phänomen darstellt, das sich in unterschiedliche Richtungen erstreckt (Reichers, 1985), tritt als Konsequenz des Sabbaticals vor allem Commitment zu den eigenen Bedürfnissen zutage. Dafür spricht, dass das Handeln der veränderungswilligen Sabbatical-Nehmer*innen

unabhängig von der Bindungswirkung der Auszeit ist und immer auf die Umsetzung eigener Bedürfnisse und Wünsche fokussiert ist.

Das berufliche Commitment wird durch ein Sabbatical gestärkt.

Während im Alltag die Begeisterung für den eigenen Beruf häufig von Routine und Überlastung verdeckt ist, schafft ein Sabbatical den Raum, um die Leidenschaft und Freude für die ‚Berufung' wiederzuentdecken. Bei den vorliegenden Fällen geht das gestärkte berufliche Commitment auch mit dem Verbleib in der Organisation einher und führt zu gesteigertem Engagement.

Die Ergebnisse bestätigen damit die Arbeit von Gaziel (1995), die die Stärkung der beruflichen Identität durch ein Sabbatical postuliert.

Das Commitment zur Beschäftigungsform wird durch ein Sabbatical aufgeweicht.

Durch die Veränderungen und den Reflexionsprozess während der Auszeit weicht das Commitment zur Beschäftigungsform auf. Die Sabbatical-Nehmer*innen ziehen auch die Alternativen zur Festanstellung in Betracht und entscheiden sich in Abgleich mit den eigenen Wünschen und Bedürfnissen bewusst für eine Beschäftigungsform. Attraktiv wirkt dabei besonders die Selbstständigkeit, die Freiheit und Selbstbestimmung verspricht.

Overcommitment wird durch ein Sabbatical abgebaut.

Der Reflexionsprozess während der Auszeit und der Fokus auf die eigenen Bedürfnisse ziehen den Abbau von Overcommitment nach sich. Anstelle von übermäßigem Engagement durch ein Gefühl der Verpflichtung oder durch mangelnde Alternativen achten die Sabbatical-Nehmenden nach ihrer Rückkehr vermehrt auf ihre persönlichen Ressourcen und Grenzen.

Die Organisation profitiert nicht unbedingt von den Konsequenzen eines Sabbaticals.

Auch wenn die Sabbatical-Nehmenden sich für den Verbleib in der Organisation entscheiden, priorisieren sie, sofern sie kein sonderlich hohes berufliches Commitment aufweisen, die eigenen Bedürfnisse höher als die der Organisation. Infolgedessen zeigen viele nach ihrer Auszeit eher weniger Engagement, grenzen sich stärker ab und konzentrieren sich auf das Private.

Ein Sabbatical ist nicht nur Ausdruck des Wunsches nach mehr Work-Life-Balance, sondern weckt auch den Wunsch nach mehr Work-Life-Balance.

Hinsichtlich der Rolle eines Sabbaticals für die Work-Life-Balance zeigt sich, dass dieses nicht nur als lange Auszeit verstanden wird, die eine Phase intensiverer Erwerbsarbeit ausgleicht. Vielmehr eröffnet das Sabbatical Raum für eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen und Lebensprioritäten. Viele nutzen diese Zeit, um den Alltag jenseits beruflicher Verpflichtungen bewusst zu erleben und zu genießen. In der Folge verliert

Erwerbsarbeit für einige an zentraler Bedeutung, während der Wunsch nach einer nachhaltig ausgewogenen Balance zwischen Arbeit und Privatleben im Alltag deutlich an Präsenz gewinnt.

Die Organisation spielt hinsichtlich der Bindung eine untergeordnete Rolle.

Sowohl vor als auch nach dem Sabbatical richtet sich der Fokus der emotionalen Bindung nicht primär auf die Organisation selbst. Das Commitment gilt stattdessen den zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz sowie der Tätigkeit, sofern diese als sinnstiftend wahrgenommen wird.

Organisationen nutzen ihren Handlungsspielraum nicht.

Die Rolle der Organisation im Kontext eines Sabbaticals ist bislang häufig von Passivität geprägt. Es fehlt an strukturierten Prozessen, um die Bindungswirkung eines Sabbaticals gezielt zu begleiten oder zu beeinflussen. Während der Auszeit selbst sind der Rückzug und die Distanz zur Organisation ausdrücklich gewollt – eine aktive Einflussnahme in dieser Phase ist daher weder möglich noch angebracht. Umso entscheidender ist es jedoch, dass die Organisation die Sabbatical-Erfahrung als ganzheitlichen Prozess versteht, der bereits mit den ersten Überlegungen und der Entscheidungsfindung beginnt und sich über die Rückkehr bis hin zur erfolgreichen Reintegration erstreckt. Diesen Handlungsspielraum nutzen die Organisationen bisher kaum.

6. Regeneration, Ausbruch, Orientierung – Funktionen eines Sabbaticals

Die Bedeutung eines Sabbaticals für das affektive Commitment der Nutzer*innen basiert auf einem individuellen und komplexen Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Es lassen sich jedoch drei unterschiedliche Cluster oder Typen hinsichtlich der Funktion identifizieren, die die Nutzer*innen ihren Sabbaticals rückblickend zuschreiben. Sie subsumieren damit die individuelle Bedeutung, die sie der Auszeit in ihrer (Berufs-)Biografie verleihen und das spezifische Bedürfnis, das dadurch erfüllt wurde: Regeneration, Ausbruch oder Orientierung. In der Praxis kommen diese Funktionen teilweise auch in Mischformen vor oder treten innerhalb eines Sabbaticals in zwei Phasen mit unterschiedlichem Fokus hervor. Auf eine Phase des Ausbruches oder der Erholung kann z. B. eine Zeit der (Neu-)Orientierung folgen.

Funktion (Typisierung)	Regeneration	Ausbruch	Orientierung
Bindungssituation vor dem Sabbatical	hohes affektives Commitment, normatives Overcommitment → Aufopferung	hohes affektives Commitment, kalkulatorisches Overcommitment → Überanpassung	mangelndes affektives Commitment → Unzufriedenheit
Erleben im Sabbatical	Regeneration, Revitalisierung	Freiheit, Selbstbestimmung	Selbstfindung, Neuorientierung
Entwicklung durch das Sabbatical	Veränderung der Einstellung zur Arbeit → Abbau von Overcommitment	Autonomiebestreben, Ablehnung der organisationalen Strukturen → Abbau von Overcommitment	Prüfung der Passung zur Organisation → Schwächung oder Stärkung des (affektiven) Commitments
Konsequenz	Verbleib in der Organisation, reflektiertes Engagement	Fluktuation in die Selbstständigkeit oder Verbleib und Planung weiterer Sabbaticals	Fluktuation oder Verbleib mit höherem Engagement
Kontext	soziale Berufe & Personen mit Leitungsfunktion	Unternehmensberatung & Wohlfahrtsverbände / öffentlicher Dienst	branchenübergreifend: bindungsschwächende Arbeitsumgebung

Tabelle 2: Funktionen eines Sabbaticals

Die hier vorgestellten Funktionen sind deutlich von den in Abschnitt 5.1.1.1 aufgeführten Begründungselementen eines Sabbaticals abgegrenzt, die sich ausschließlich auf den Entscheidungsprozess und den Anlass der Auszeit beziehen. Die Funktionen beschreiben die Wirkungsweise, die die Nutzer*innen bei ihren Sabbaticals erleben bzw. die sie ihnen rückblickend verleihen.
Sie bilden eine Art Überschrift der Sabbatical-Erfahrung und schaffen eine erzählerische Brücke zwischen der Ausgangssituation vor der Auszeit, dem Erleben des Sabbaticals sowie dessen Nachwirkungen und Konsequenzen, ähnlich einer Heldenreise.
Für die Erläuterung der Funktionen in den folgenden Abschnitten (6.1 Regeneration, 6.2 Ausbruch und 6.3 Orientierung) nutze ich Einzelfalldarstellungen, die ich bei Bedarf durch zusätzliche Aspekte anderer Proband*innen ergänze, um die inhaltliche Tiefe und umfassende Breite der Ergebnisse zu beleuchten. Dadurch kann die Gesamtheit an Erkenntnissen zu den einzelnen Funktionen anhand eines anschaulichen Erzählstrangs abgebildet werden.
Im Anschluss an die Einzelfalldarstellung der jeweiligen Funktion beleuchte ich den branchenspezifischen organisationalen Kontext der entsprechenden Sabbatical-Funktion und diskutiere danach – mit Blick auf die Fragestellungen dieser Arbeit – die spezifische Rolle des affektiven Commitments. Dabei beziehe ich theoretische Aspekte und andere empirische Erkenntnisse in die Diskussion ein.

6.1. Regeneration

6.1.1. Dorit Heinlein: „Energie sammeln für auch neue Ideen“ (DH5)

Dorit Heinlein (DH) ist 48 Jahre alt und arbeitet seit zwölf Jahren als angestellte Lehrerin an ihrer Stammschule. Im August 2023 hat sie ein Sabbatjahr angetreten, aus dem sie 13 Monate später wieder an ihre Stammschule zurückgekehrt ist. Diese arbeitsfreie Phase hat sie vor allem für Zeit für sich selbst und für Reisen genutzt (siehe Anhang B, Übersicht über die geführten Interviews).

Der Weg zum Sabbatical

Als Anlass ihres Sabbaticals beschreibt sie eine akute Belastungssituation.

> „Ich habe eine Pause tatsächlich gebraucht. […] Da war so ein Krisenpunkt in meinem Leben gewesen, dass ich mir schon auch die Frage gestellt habe, bleibe ich in dem Beruf. Es gibt Dinge, die mich grundsätzlich stören, wie ich / auch wie ich damit umgehe, und habe eben gekuckt“ (DH3).

Als sie sich für das Sabbatical entschieden hat, befand sie sich an einem Krisenpunkt in ihrem Leben, an dem sie ihre Situation und Rolle als Lehrerin sowie den Verbleib im Schulsystem infrage gestellt hat (DH3). Das Sabbatical versprach einen Ausweg aus dieser Situation, der einen Raum zur Reflexion und Entscheidungsfindung bieten kann.

> „Als das Sabbatical angefangen hat, war ich 20 Jahre im Schuldienst und // […] Das war eben dann auch die erste Pause tatsächlich, die ich dann geplant hatte. Ich habe keine Kinder. Das heißt, ich war tatsächlich einfach immer an der Schule und auch mit vielen Stunden. Genau, und deshalb habe ich gedacht, das wäre jetzt doch mal ein Weg“ (DH3).

Die empfundene Notwendigkeit einer längeren Auszeit ergänzt DH um ein Begründungskonstrukt, das die Angemessenheit ihrer Entscheidung rationalisiert, indem sie ihre eigene Erwerbsbiografie indirekt mit solchen vergleicht, die durch etwaige Teilzeittätigkeiten oder Elternzeiten begründungsfreie und selbstverständliche erwerbsarbeitsfreie ‚Pausenzeiten' beinhalten. Im Sinne einer Kompensation stünde ihr daher ein Sabbatical zu, da sie sich seit vielen Jahren Vollzeit und ohne Unterbrechung für den Schuldienst einsetzt. Sie rechtfertigt damit ihre Entscheidung und gibt sich selbst die Erlaubnis für eine Pause.
Während bei DH die Begründungsfigur der akuten Überlastungssituation mit der Sabbatical-Funktion der Regeneration zusammenfällt, ergibt sich das Thema Erholung bei anderen erst in der Reflexion über das Sabbatical.

> „Es hat auch bewegt, dass die Zeit mir gut getan hat und dass ich sie gebraucht habe, was mir vorher tatsächlich nicht bewusst war, dass ich das auch brauche, also dass ich wirklich erschöpft war und eine Erholung brauchte, die auch nicht mit ein, zwei Wochen Urlaub getan ist“ (CB36). „Sonst wärst du wahrscheinlich irgendwann zusammengeklappt“ (CB46).

CB werden das Ausmaß der eigenen Erschöpfung und deren mögliche langfristige Konsequenzen erst während des Sabbaticals bewusst. Sie führt andere Gründe für die Entscheidung zu einer Auszeit auf und benennt das für sie prägende Element der Regeneration erst in der Reflexion ihres Sabbaticals.
DH finanziert ihr Sabbatical über ein Ansparmodell. Zwischen ihrer Entscheidung und dem tatsächlichen Antritt ihrer Auszeit liegen vier Jahre, in denen sich die akute Überlastung und die Brisanz der (Krisen-)Situation auch ohne die Maßnahme eines Sabbaticals bereits weitgehend legen.

> „Es ging gar nicht mehr um die Gehe-ich-zurück-in-den-Lehrberuf-Geschichte, sondern es war einfach, ‚ich mache eine Pause und freue mich dann und gehe dann auch wieder nach dem Jahr zurück'“ (DH3).

Rückblickend haben sich dadurch ihre Erwartungen an die freie Zeit verändert und richteten sich nicht mehr auf die Entscheidung über ihre berufliche Zukunft, sondern darauf, „mal den Kopf freizukriegen, Abstand zu kriegen und gar nicht so sehr zu überlegen“ (DH3), und zwar nicht nur für ihr eigenes Wohl, sondern auch im Sinne ihrer Tätigkeit an der Schule. Sie wünscht sich „Energie [zu] sammeln für auch neue Ideen“ (DH5).
DH fühlt sich ihrer Schule stark verbunden (DH21), dass sie nach ihrem Sabbatical an die Schule zurückkehren möchte, ist für sie von Anfang an klar (DH3).

> „ich habe nach einem Jahr nicht wirklich das Anrecht darauf wiederzukommen, aber es bleibt ja meine Stammschule und habe dann gedacht, naja, möglich wäre es ja trotzdem, abgeordnet zu sein, für ein Jahr an einer anderen Schule zu sein und so weiter, was mich auch nicht erschreckt hätte. […] Wissend, dass // meine Schule möchte mich, auch meine Kollegen möchten mich.“ (DH11)

Obwohl es dafür im Schulsystem keine Garantie gibt, geht sie „beruhigt“ ins Sabbatical (DH11), in der Überzeugung, dass sie von der Organisation und den Kollegen geschätzt wird und als Teil des Kollegiums willkommen und erwünscht ist. Die Gelassenheit bezüglich ihrer Rückkehr fußt insbesondere auf den Signalen der Schulleitung, die mehrfach den Wunsch betont, DH komme nach ihrer Auszeit zurück (DH11,13). Diese Aussage erhält für DH eine besondere Wertigkeit, denn ihr „Chef ist nicht immer der Einfühlsamste, was das angeht. ((lacht)) Aber das hat er wirklich gut gemacht“ (DH13).
Auch aus dem Kollegium erfährt sie große Wertschätzung und Herzlichkeit.

> „Also die haben mich ganz süß verabschiedet gehabt, was überhaupt nicht so wirklich üblich ist. Tatsächlich jemanden, von dem man weiß, dass er nach einem Jahr eigentlich wiederkommt. Also das war ein sehr schönes Gefühl tatsächlich, dass die mich so nett haben gehen lassen, und bin auch eben mit den Gedanken gegangen // also ziemlich beruhigt gegangen, dass ich gesagt habe, naja und nach einem Jahr komme ich dann wieder. Das hat mir auch wirklich wenig Gedanken gemacht, klappt es jetzt, komme ich wieder an meine Schule zurück und so, da war ich tatsächlich sehr gelassen mit.“ (DH11)

Der emotionale Rückhalt an der Schule sowie die Unterstützung und Bestärkung hinsichtlich der Entscheidung zu einem Sabbatical (DH13) ermöglichen ihr, sich mit gutem Gefühl und ohne Zukunftsängste auf ihre Auszeit zu konzentrieren. Das Wissen, an einen Ort zurückzukehren, an dem sie sich wohl und willkommen fühlt, gibt ihr emotionale Sicherheit und Gelassenheit.

Ausgangssituation

In der Reflexion über die Bedeutung ihres Sabbaticals wirft DH einen Blick zurück auf die Belastungssituation, von der sie sich durch die Auszeit Abstand und Erholung verspricht (DH5). Sie sieht sich „in dem Hamsterrad drin“ (DH5).

> „[…] Anforderungen, die an mich gestellt werden, von den unterschiedlichen Seiten, also von meinem Arbeitgeber natürlich, von Elternseite, von dem, was auch Kollegen von mir verlangen, was ich mir abverlange und so weiter“ (DH5).

Das Hamsterrad ist in diesem Fall ein Symbolbild für permanente Reaktivität und Fremdbestimmung von außen sowie für die Last eigener Ansprüche und hoher Erwartungen an sich selbst. Wer sich in einem Hamsterrad befindet, sieht seine Umgebung nicht und hat keine Gelegenheit, das eigene Tun zu hinterfragen. Das Tempo des Hamsterrads verursacht eine andauernde Leistungsanforderung, die einen klaren Blick „von außen“ verhindert (DH5). Das Sabbatical steht in diesem Bild dafür, „dieses Hamsterrad ein bisschen zu verlassen“ und dadurch Abstand zu bekommen, sich bewusst auf sich selbst zu konzentrieren und Energie zu sammeln (DH5).
Grundsätzlich ist die Belastungssituation vor einem regenerativen Sabbatical individuell, wobei die Ursache auch im privaten Bereich liegen kann (JV11). Alle Fälle eint, dass es sowohl Stressoren von außen, z. B. durch hohe Arbeitsbelastung (AS5) oder externe einschränkende Faktoren wie die Coronapandemie (AS5, JR6), als auch von innen gibt, wie fehlende Proaktivität bei der Gestaltung der eigenen Tätigkeit (AS5, KF8) oder die Bereitschaft zu übermäßigem Engagement über die eigenen Ressourcen hinaus (JR8).

> „Also ich bin jemand, der grundsätzlich sehr leistungsbereit ist. Und das ist, glaube ich, auch das Problem, weshalb ich so erschöpft war. Wenn man dann ständig leistungsbereit ist und über das Normale hinweggeht, dann irgendwann kriegt man die Retourkutsche, indem man dann halt nicht mehr kann. Aber die Leistungsbereitschaft, die war auf jeden Fall da und auch hoch und immer“ (CB24).

Beständige, gleichbleibend hohe Leistungsbereitschaft ist für einen Menschen schlichtweg unrealistisch. Wenn die persönlichen Ressourcen hinter dem eigenen Leistungswillen zurückbleiben, zeigt sich das in einer Überlastung, die eher im Anspruch an sich selbst als in externen Faktoren begründet ist. Aufschlussreich ist hierbei auch das eigene Selbstbild als Leistungsträger*in, das Leistung ‚über das Normale hinweg‘ normalisiert; dieses Selbstbild wird von vielen Proband*innen aus der Gruppe der Regenerationsfunktion geteilt (AS5, JR8, JV19,37).

> „Und dann bin ich selber tatsächlich in eine Abwärtsspirale geraten. So dieses, ich ziehe das jetzt durch, ich mache das jetzt. Und gerade wenn man dann so im Homeoffice sitzt und nicht

> so den Austausch hat. Das hat sich so ein bisschen verselbstständigt. Und das liegt auch an meiner Persönlichkeit, dass ich dann einfach so bin, dass ich sage, muss ich jetzt wohl, so. Also habe ich mich tatsächlich selber dann auch nicht früh genug gemeldet“ (AS5).

Der übermäßige Leistungsanspruch geht häufig auch mit einer ‚Ich-muss-das-alleine-schaffen‘-Einstellung einher. Hilfe einzufordern kann als Kapitulation gegenüber den äußeren Anforderungen empfunden werden und widerspricht dem eigenen Selbstbild. Wegfallende Ressourcen, wie der Austausch mit Kolleg*innen, führen zur Isolation. Fehlender Ab- und Vergleich mit dem Leistungsniveau anderer erschwert eine ausgewogene und realistische Einschätzung über das ‚normale‘ Maß von Arbeit. Die Belastungssituation verschärft sich weiter und es entsteht eine ‚Abwärtsspirale‘.
Bezeichnend ist das Verhalten der Betroffenen, die die Gegebenheiten einfach hinnehmen, sich passiv ausharrend verhalten und nötige Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Situation aufschieben.
Die Proband*innen wollen die an sie gestellten – oder sich selbst gestellten – Anforderungen unter allen Umständen erfüllen und negieren dabei ihre eigenen Bedürfnisse und Ressourcen, was eine aufopfernde Haltung beweist.
Auch DH hat in ihrer Vergangenheit bereits Erfahrungen mit übermäßigem Engagement gesammelt, aus dem sie schon vor längerer Zeit Konsequenzen gezogen hat.

> „Also ich glaube, da war schon der erste Schulwechsel eben vor zwölf Jahren schon ein Punkt, wo ich schon mal gesagt habe, was ich arbeite oder das Pensum, das ich habe, das ist kein gesundes Maß, daran gehe ich / das ist nicht gut für mich“ (DH23).

Um ihr Leistungsniveau in einem gesunden Rahmen zu halten, hat sie ihr Engagement „gedrosselt“ und gelernt „nein zu sagen und bestimmte Dinge nicht mehr zu machen“ (DH23). Sie setzt Grenzen und respektiert ihren persönlichen Energiehaushalt. Dies ist kein Anzeichen mangelnden Leistungswillens oder Commitments, sondern verdeutlicht ein ausgeprägtes Bewusstsein für ihre langfristige Gesundheit und ihr individuelles Wohlergehen. DH schätzt ihre Leistungsbereitschaft vor dem Sabbatical rückblickend als „recht hoch“ ein (DH23). Die Belastungssituation resultiert bei ihr nicht aus einer eigenen Aufopferung, sondern durch externe Faktoren.

> „Das letzte Jahr vor dem Sabbat war tatsächlich echt ein hartes Jahr. Da gab es richtig Stress, wo es um Schüler, Eltern // da gab es einen großen Konflikt, durch den ich mich dann auch gerettet habe // Der Konflikt wurde letztendlich gelöst, es war aber einer, der bei mir ordentlich an die Substanz ging und wo ich dann auch für mich gedacht habe, okay, das ist halt

> noch das halbe Jahr. Also das war schon auch mit Aussicht auf, ich halte das jetzt gerade hier auch aus, weil ich weiß, ich bin jetzt ein halbes Jahr / ich bin dann das Jahr raus“ (DH23).

Eine Konfliktsituation führt bei DH zu hoher Beanspruchung, die mit Aussicht auf ihr Sabbatical aus- und durchhält. Damit zeigt auch sie eine gewisse Passivität, indem sie in der akut belastenden Situation verharrt und sich auf die ‚Erlösung‘ in der Zukunft fokussiert. Durch dieses Aufschieben ihrer Bedürfnisse nimmt sie sich selbst die Chance, etwas positives aus der Konfliktsituation zu ziehen.

Erleben des Sabbaticals

> „[…] ich habe Schule Schule sein lassen und mich damit beschäftigt, womit ich mich beschäftigen wollte.“ (DH25)

Während ihres Sabbaticals kann DH „schnell abschalten“ (DH17). Sie schafft aktiv auch inneren Abstand zu ihrem beruflichen Leben, indem sie z. B. berufskonnotierte Social-Media-Kanäle deabonniert und ihr „Arbeitszimmer quasi nicht betreten“ hat (DH25). DH genießt die Distanz zum beruflichen Alltag und richtet ihren Fokus auf persönliche und private Themen (DH25).

Durch welche Tätigkeiten und Inhalte des Sabbaticals eine Person Regeneration erfährt, ist höchst individuell. So empfand eine andere Probandin, die ihre Auszeit für Saisonarbeit auf einer Alm nutzte, „dass Kühe so eine beruhigende Wirkung auf einen haben, weil die Kuh bestimmt das Tempo, nicht du. Die sagt ja, wo es langgeht. Die haben mich schon runterreguliert“ (JV41).

DH fokussiert sich während ihrer Auszeit hingegen auf sich selbst und übt sich in aktiver Selbstfürsorge.

> „Ich habe mir auch erhofft // und das hat sich erfüllt, dass ich viel Zeit habe, also auch viel Zeit für mich habe. Ich habe mir Abstand erhofft von der Schule, was mir auch gut gelungen ist. Ich bin ganz viel gereist und das heißt, ich habe da ganz viele neue Eindrücke für mich bekommen. Ich habe Dinge ausprobiert, also dafür hatte ich ja Zeit. Ich hatte Dinge ausprobiert, ich habe Töpfern angefangen, ich meditiere inzwischen, ich // Also solche Dinge. Ich wollte mich neu ausprobieren und deshalb habe ich auch das Sabbatjahr gemacht, genau“ (DH7).

Sie verfolgt selbstbestimmt Aktivitäten, die sie nur für sich macht, und folgt dabei keinem Leistungsgedanken (z. B. Reisen, Töpfern). Indem sie sich eine Meditationsroutine aufbaut, übt sie sich in täglicher Achtsamkeit. Insgesamt steht DH in engem Kontakt mit den eigenen Gefühlen und Bedürfnissen und konfrontiert sich gleichzeitig mit neuen Eindrücken und

Erfahrungen, die es ihr ermöglichen, sich selbst als Person außerhalb des beruflichen ‚Hamsterrads' zu erforschen.
Bei gelegentlichen Treffen mit befreundeten Kolleginnen bekommt sie Einblicke in den für sie ruhenden Schulalltag.

> „Das hat mich dann zwischendurch auch ein bisschen gelangweilt, weil ich aber auch völlig natürlich gemerkt und gesehen, wie meine Kollegen so in diesem Hamsterrad drin waren und in der Mühle, und ich weiß genau, in der Abi-Zeit läuft dies und zu dem Zeitpunkt ist der Stress und Halbjahresinformationen und so weiter, da hatten die einfach wenig Zeit und ich hatte ganz viel" (DH17).

Der Abgleich ihrer aktuellen Lebensrealität mit dem ‚Hamsterrad' der Schule ist geprägt von einem gewissen Desinteresse und innerer Abgrenzung gegenüber dem Erleben ihrer Kolleginnen. Sie nimmt sich als außenstehende Beobachterin wahr, die um die Vorgänge und Stressoren weiß, diese jedoch im Kontrast der eigenen Entschleunigung gelassen hinnimmt.
Abseits des Arbeitsalltags reflektiert DH auch die Leistungskultur an der Schule und ihre eigene Haltung dazu. Sie befürwortet, dass an ihrer Schule „sehr viel gearbeitet wird" und dadurch „wirklich ganz tolle, großartige Dinge für Schüler, mit Schülern und so weiter" gemacht wird. Über sich selbst sagt DH, dass sie sich grundsätzlich „recht viel für die Schule" engagiert (DH23).

> „Aber ich bin inzwischen auch an dem Punkt, wo ich sage, ich kann und will nicht auf jeder Hochzeit an dieser Stelle tanzen. Ich suche mir die Dinge raus, die für mich wichtig sind. Und meine erste Aufgabe ist erstmal der Unterricht. Das ist meine erste vorrangige Aufgabe. Und alles, was ich darüber hinaus mache, das entscheide ich ganz bewusst und ich kann nein sagen und das ist damit hoffe ich mir ja eben auch noch weitere 20 Jahre ja auch meine Arbeitskraft natürlich zu erhalten" (DH23).

In ihrer Arbeit setzt DH klare Prioritäten und konzentriert sich in erster Linie auf ihre Kerntätigkeit als Lehrerin: das Unterrichten. Sie setzt ihre persönlichen Ressourcen zielgerichtet ein und schützt damit bewusst ihre langfristige Leistungsfähigkeit, auch indem sie sich „inzwischen da auch viel besser von abgrenzen" kann (DH21). Da DH mit dem Kollegium „sogar persönlichere Kontakte, freundschaftlichere Kontakte" unterhält (DH19), ist es für sie besonders wichtig, Arbeitselemente von „schönen Elementen" zu trennen (DH21). Die Grenzziehung bedeutet für sie nicht die strikte Trennung von Berufs- und Privatleben, sondern meint ein aktives Bewusstsein über die Vermischung von beidem unter Beachtung des eigenen Wohlergehens.

Andere Proband*innen, die im Vorfeld stärker zur Aufopferung geneigt haben, erfahren in dieser Zeit darüber hinaus eine starke Relativierung ihrer beruflichen Bedeutsamkeit (z. B. JR22, 24, JV7).

> „[…] ich habe festgestellt, dass es durchaus auch läuft, wenn ich nicht da bin. Also muss ich mich danach vielleicht auch nicht mehr so reinstressen“ (JR22).

Diese Erkenntnis empfinden sie als große Befreiung von dem Druck der Unentbehrlichkeit und dem Gefühl, man müsse sich für die Arbeit aufopfern (JR24).

Effekte des Sabbaticals

Für DH stellt die Auszeit eine Pause dar, die ihr erlaubt, zu ihrem früheren Selbst zu finden und sich von den Belastungen einer anstrengenden Zeit zu erholen. Sie gewinnt ihre Lust auf Schule zurück, schöpft neue Kreativität und Energie und empfindet die Rückkehr aus dem Sabbatical als sehr positiv (DH25).
Um die gewonnenen Ressourcen zu erhalten und ihre Erkenntnisse aus dem Sabbatical umzusetzen, hält DH an den bereits vor der Auszeit selbstgeschaffenen Strukturen fest, die sie in ihrer individuellen Work-Life-Balance unterstützen.

> „Ich hatte schon vorher irgendwie für mich feste Arbeitszeiten. Das behalte ich wieder bei. Feste Zeiten, an denen eben Schule ein Thema ist, und feste Zeiten, an denen es nicht kein Thema ist“ (DH43).

Eine feste Struktur und ein geregelter Tagesablauf fördert das ‚Abschalten‘ und die Entspannung nach der Arbeit und schafft somit Raum für tägliche Phasen der Regeneration. Außerdem möchte sie Elemente der aktiven Selbstfürsorge, die sie im Sabbatical aufgebaut hat, beibehalten.

> „Also es sind diese kleinen Veränderungen in mir und Routinen und so weiter. Da gibt es Schlussfolgerungen und Veränderungen, wo ich sage, okay, das und das möchte ich mehr machen, das und das möchte ich öfter machen, das und das möchte ich weniger machen“ (DH43).

Kleine Veränderungen und Anpassungen im täglichen Leben sollen die Erholung aus dem Sabbatical festigen und die Verbindung zu sich selbst weiter stärken.
Darüber hinaus nimmt DH durch die Auszeit eine größere Gelassenheit gegenüber den Belastungen ihres Arbeitsalltags wahr.

> „Dann gab es natürlich so die ersten Dinge, die man nicht vermisst hat, die man mit einer die ich im Moment mit einer großen Gelassenheit als Teil des Berufs ansehe. Vielleicht die erste

> Woche ist bei uns eine Konferenzwoche, da ist man gleich mal drei Nachmittage zusätzlich noch an der Schule. Ich denke, okay, zum Glück habe ich noch die Energie“ (DH37).

Die Energie, die sie durch die Auszeit zurückgewinnen konnte, empfindet DH als unabdingbar für ihre persönliche Resilienz im Umgang mit Stressoren.
Andere Proband*innen erfahren nicht nur durch die zurückgewonnene Energie eine Steigerung ihrer inneren Widerstandskraft. Auch aktive Persönlichkeitsentwicklung kann die Resilienz stärken. Eine Probandin arbeitet daran, ihre persönlichen „Trigger“ zu identifizieren und so ihre persönlichen Muster der Überarbeitung zu erkennen und zu durchbrechen (AS31). Derartige Erkenntnisse und Bemühungen tragen dazu bei, dass die Proband*innen nach ihrem Sabbatical ihr aufopferndes Verhalten und ihr übermäßiges Engagement für die Organisation ablegen oder reduzieren.

> „[…] ich mag natürlich immer noch viel für meine Arbeit machen und mich einbringen, aber nur noch in dem Maße, dass ich sage, das packe ich auch und es ist mir nicht zu viel und ich habe einfach gelernt, nein zu sagen und zu delegieren. Also dass ich mittlerweile sage, nein, pass auf, oder ich brauche Leute, die mir da helfen. Also das habe ich für mich mitgenommen, dass ich mich so ein bisschen positiv, meiner Meinung nach, abgekapselt habe von dieser Verpflichtung, ich muss jetzt da in meiner Arbeit alles tun“ (JR30).

Sie zeigen weiterhin eine positive Einstellung gegenüber Leistung, jedoch nicht (mehr) auf Kosten ihrer eigenen Gesundheit und ihres Wohlbefindens.
Arbeit an sich bekommt einen anderen Stellenwert im Leben der Proband*innen und verliert an Priorität. Sie drosseln ihren Einsatz im beruflichen Kontext (JR30), setzen Prioritäten neu (JV65) und investieren ihre Energie lieber in Freizeit und Privates statt in Arbeit und Karriere (CB38).
Dabei gewichten sie die persönliche Bewertung ihrer Arbeit und Wirksamkeit höher als die Anforderungen von außen.

> „Ich mache keine Überstunden mehr wegen irgendeinem Kram, wo ich nicht für wichtig halte. Für mich ist nach wie vor der Patient wichtig, und wenn ich die alle gut versorgt habe, dann gehe ich mit einem zufriedenen Gefühl nach Hause. Das ist mir wichtig. Ob jetzt das alles notiert ist und geschrieben ist und Ding. Nein, das brauche ich nicht mehr“ (JV45).

Die persönliche Einsatzbereitschaft der Proband*innen konzentriert sich auf die Aufgaben, die als prioritär eingestuft werden, während jene, die als unwichtig oder sinnlos empfundenen werden, reduziert oder negiert werden. Auf Basis dieser Argumentation verzichtet eine Krankenschwester auf Dokumentationsarbeiten, um ihre volle Kapazität dem Wesentlichen –

den Patient*innen – widmen zu können. Dadurch schont sie ihre Ressourcen und erfährt gleichzeitig persönliche Befriedigung durch die Sinnstiftung ihrer Tätigkeit.
In der Konsequenz ihrer Erkenntnisse und Schlussfolgerungen streben die Proband*innen proaktiv Anpassungen ihrer Arbeit oder ihres Arbeitsumfeldes an, die ihren Bedürfnissen und der angestrebten Work-Life-Balance entgegenkommen.

> „[…] da sind bestimmte Sachen, das möchte ich gerne ändern. Aber das ist dann meine Verantwortung, das zu ändern“ (CB32).

Die Proband*innen übernehmen Verantwortung für ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden im Arbeitskontext und setzen sich für Veränderungen ein. CB spricht sich z. B. erfolgreich dafür aus, dass ihre Stabsstelle organisatorisch einem Team zugeordnet wird, damit sie von dem sozialen Anschluss und Austausch profitieren kann (CB34,56). Andere Proband*innen wollen in ihrem Arbeitsalltag öfter nach Hilfe fragen (JV71) oder geben übernommene Aufgaben ab (JR24), um sich vor (erneuter) Überlastung zu schützen.
Der Wunsch nach mehr Leben in der Work-Life-Balance kann sich auch auf höherer Ebene manifestieren, indem man ein weiteres Sabbatical plant und so ausreichend Zeit für erneute Regeneration sicherstellt (CB36).
DH erfährt nach der Rückkehr aus ihrem Sabbatical eine große Bestärkung hinsichtlich ihres Berufs und ihrer Arbeit.

> „[…] ich finde, dass ich dieses Jahr ganz toll für mich genutzt habe, und bin da ganz / gehe da wirklich ganz zufrieden mit um und gestärkt bin ich da aus dem Jahr rausgegangen und also deshalb, ich fühle so eine große Zufriedenheit mit mir da im Moment und freue mich aber jetzt auch wieder an dem Punkt zu sein, wo ich eben bin“ (DH29).

DH ist stolz auf sich, die Zeit des Sabbaticals so gut genutzt zu haben, und fühlt eine Bestätigung ihrer Position und Rolle als Lehrerin. Sie hat deutlich an Selbstsicherheit gewonnen und sieht auch ihre weitere Zukunft als Lehrerin an ihrer Stammschule. Damit sie die Schule verließe, bräuchte es einschneidende Ereignisse, die an ihre „Substanz gehen“, durch die sie „als Person wahnsinnig infrage gestellt“ würde und bei denen sie keinen Rückhalt aus dem Kollegium erführe (DH33).
Für sie steht in erster Linie die neugeschöpfte Energie und Lust an der Tätigkeit im Vordergrund, die DH direkt in Form von gestärktem OCB in ihre Arbeit einbringt.

> „[…] da habe ich mir tatsächlich jetzt gleich ein zusätzliches Amt gesucht und habe mich in die Schulkonferenz wählen lassen. Da war ich früher schon mal drin, an einer anderen Schule, und da hatte ich jetzt Lust drauf“ (DH45).

Im Gegensatz zu anderen Proband*innen, die sich nach dem Sabbatical eher weniger bzw. in gesünderem Ausmaß für ihre Arbeit einsetzen wollen, steigert DH ihr Engagement bewusst, indem sie sich eines zusätzlichen Amtes annimmt. Die aufopfernde Haltung, die andere Proband*innen nach ihrer Auszeit aufgeben, hat DH schon in der Vergangenheit abgelegt. In ihrer gesunden und abgrenzenden Einstellung zur eigenen Leistung sieht sie sich durch die Erfahrungen des Sabbaticals bestätigt.

> „[…] das ist, glaube ich, nur die Bestätigung darin, eben da meinen Weg zu gehen und mich da nicht davon auffressen zu lassen, sondern eben (…) // also im Moment habe ich eben Energie, dass ich sage, okay, ich kann das und das mag ich mehr machen im Moment und dafür mag ich mich jetzt gerade einsetzen, aber ich weiß sehr wohl, wo ich meine Grenzen ziehen muss, und mag die auch weiterhin ziehen, genau“ (DH27).

Von ihrer Einstellung zu Leistung unter Berücksichtigung des eigenen Energiehaushalts profitiert sowohl DH selbst als auch die Organisation langfristig.

> „Ich hatte das Gefühl, ich bin wieder sehr bei mir angekommen, was ich in der Hektik und im Alltag, glaube ich, gerade zum Ende hin, so ein bisschen vor dem Sabbatjahr, so ein bisschen verloren hatte. Ich habe einfach ganz großartige Dinge erlebt und gesehen und ich war in Afrika, ich war in Neuseeland, ich war in Island, ich habe große Reisen erlebt und also das / das sind einfach Erinnerungen, die man mir nicht nehmen kann“ (DH29).

Das Sabbatical hat DH den Raum und die Möglichkeiten verschafft, aus dem ‚Hamsterrad‘ auszusteigen, in der Distanz zum Alltag zu regenerieren und dadurch auch zurück zu sich und zu ihrer Identität als Lehrerin zu finden. Die Erlebnisse aus der Auszeit stellen für sie große Ressourcen dar, die sie sich langfristig bewahren will.

6.1.2. Kontext: Soziale Berufe und Leitungsfunktionen

Das Regenerations-Sabbatical tritt vor allem in zwei scheinbar unterschiedlichen (organisationalen) Kontexten zutage: in sozialen Berufen und bei Personen, die in ihrer Organisation eine Leitungsfunktion innehaben.

Häufig haben Auszeiten von Personen in sozialen Berufen, wie Lehrer*innen (JR, DH) oder Mitarbeitenden im Gesundheitswesen (JV), diese Funktion inne (siehe Anhang B: Übersicht über die geführten Interviews). Die Betroffenen verfügen über ein hohes berufliches Commitment, gehen einer menschenbezogenen und sinnstiftenden Arbeit nach und leiden unter hinderlichen Strukturen und Vorgaben, die ihnen die befriedigende Ausübung ihrer Arbeit in Verbindung mit der Wahrung eigener Grenzen und Ressourcen erschweren. JV, die als Krankenschwester arbeitet, sagt selbst, sie möchte im Alter „nie in ein Krankenhaus. […] Also, wenn du keine Beziehungen hast in einem Krankenhaus, dann bist du verloren“ (JV35).

JR leidet als Lehrerin insbesondere unter den Maßnahmen und der Unsicherheit im Zuge der Coronapandemie (JR6): „Alle waren gestresst, genervt. Keiner wusste, wie das kommende Jahr weitergeht“ (JR10).

Neben Vertreter*innen sozialer Berufe erfüllen auch die Auszeiten von Personen mit Leitungsfunktion – in den vorliegenden Fällen alle aus pharmazeutischen Unternehmen – die Funktion der Regeneration (AS, CB; siehe Anhang B: Übersicht über die geführten Interviews). In ihrer Führungsaufgabe haben diese Personen einen hohen Anspruch an die eigene Rolle und wollen Themen und Menschen voranbringen. Vor allem den unternehmerischen Auftrag, innerhalb dessen sie wirken, beschreiben sie als sinnstiftend. AS z. B. findet, dass „das, was produziert wird, in der Welt gebraucht wird“, was für sie „einen ganz hohen Wert“ hat (AS17). Gleichzeitig belastet sie die übergeordnete Steuerung des Unternehmens, durch deren Aktivitäten „es anderen Leuten in der Organisation damit schlecht geht“ (AS21).

Soziale Berufe und Personen mit Leitungsfunktion einen ein hohes Verantwortungsgefühl und Commitment gegenüber den Menschen in ihrem Arbeitsumfeld – ob Schüler*innen, Patient*innen oder Mitarbeitende. Die Fürsorge für diese Menschen, die essenzieller Teil ihrer Tätigkeit sind, nehmen die Betroffenen sehr ernst. Erschwerende Strukturen oder Vorgaben vonseiten der Organisation stellen daher eine immense Belastung dar, da die Betroffenen ihre Fürsorgeverantwortung nicht ausreichend ausfüllen können oder diese Erfüllung auf Kosten der persönlichen Ressourcen geht. „Wenn man dann ständig […] über das Normale hinweggeht, dann irgendwann kriegt man die Retourkutsche, indem man dann halt nicht mehr kann“, beschreibt CB ihr Erleben als Projektmanagerin (CB24).

Während der Auszeit richten die Betroffenen den Fokus weg von anderen und hin zu sich selbst, was eine tiefgreifende Regeneration erst möglich macht. Die freie Zeit verbringen sie – im Gegensatz zu anderen Sabbatical-Nehmenden – häufig auch im gewohnten Umfeld und nehmen sich Zeit für sich oder die Familie (DH, CB, AS; siehe Anhang B: Übersicht über die geführten Interviews).

6.1.3. Die Rolle des affektiven Commitments: Aufopferung

Personen, deren Sabbatical die Funktion der Regeneration erfüllt, verfügen grundsätzlich über ein hohes affektives Commitment, das sich unter anderem darin zeigt, dass die Betroffenen zu jedem Zeitpunkt davon ausgehen, nach dem Sabbatical an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. In der Zeit vor ihrer Auszeit tendieren sie jedoch zum Overcommitment, was sich durch übermäßigen Einsatz über die eigenen Ressourcen hinaus verbunden mit Erschöpfungszuständen und teilweise reduzierter Leistungsfähigkeit äußert (Siegrist, 1996;

Rödel et al., 2004). Die Überlastungssituation verschärft sich weiter, da die Proband*innen kaum auf ihre eigenen Bedürfnisse achten und trotz zunehmender Ermüdung immer weiter versuchen, äußere Anforderungen zu erfüllen.

Während affektives Commitment ausschließlich positive Effekte mit sich bringt, erhöht Overcommitment durch normative oder kalkulatorische Commitment-Aspekte das Stresserleben (Felfe et al., 2008; Krause, 2013). Im Kontext der Regenerationsfunktion sind besonders normative Aspekte dieser dysfunktionalen Bindungsart präsent. Die Proband*innen fühlen eine innere Verpflichtung zu ihrer Arbeit und haben das Gefühl, äußere Anforderungen hinnehmen und unter allen Umständen erfüllen zu müssen, wobei sie keinen Raum für ihre persönlichen Gefühle und Bedürfnisse sehen. Dazu kommt das Gefühl, es hinge alles an ihnen und sie wären in der Organisation unabdingbar, weshalb sie sich keine Pause oder Reduktion der eigenen Leistung erlauben können. Das Gefühl der Verpflichtung, führt letztlich auch zu aufopferndem Verhalten und psychischem Druck, während die Wahrnehmung für die eigenen Bedürfnisse und für Stress verloren geht (Meyer et al., 2002; Krause, 2013; Chris et al., 2016). Diese normativen Commitment-Aspekte entstammen dem persönlichen Werteverständnis der Proband*innen und entspringen eher deren Sozialisation als den objektiven Anforderungen der Arbeit oder der Organisationskultur (Allen & Meyer, 1990). Auch eine kollektivistisch geprägte Organisationskultur kann diese Form des Overcommitments fördern (Clugston et al., 2000; Parkes et al., 2001).

Bei Overcommitment tendieren Betroffene dazu, länger in einer unbefriedigenden Situation zu verharren, wenn Pflichtgefühle und Ängste den eigenen Handlungsspielraum einschränken (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004). Ein Sabbatical kann für sie eine proaktive Maßnahme des Selbstschutzes vor einer Überlastungssituation aufgrund von Overcommitment sein. Es schafft eine legitimierte Pause von äußeren Anforderungen und bietet Raum für Regeneration einer beeinträchtigten Gesundheit und des Wohlbefindens (Schaufeli et al., 2002). Das Sabbatical kann folglich die Durchbrechung eines dysfunktionalen Bindungsmusters unterstützen.

Auf der anderen Seite zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass die Aussicht auf eine Auszeit eher zu Passivität und einer Verstärkung der Leidensbereitschaft in der Ansparphase führt. Die Proband*innen verharren in belastenden Situationen, weil die Zukunft in Form des Sabbaticals eine Flucht aus der Situation verspricht. Das Aufschieben oder Unterlassen notwendiger Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Situation kann zusätzlich zu Unzufriedenheit führen, was wiederum die subjektive Notwendigkeit eines Sabbaticals erhöht.

Im Zuge ihrer Auszeit schöpfen die Befragten neue Energie, überwinden ihre psychische Ermüdung und profitieren von einer umfassenden Regeneration und Revitalisierung. Je nach Ausgangssituation kann es sowohl um den Ausgleich eines Defizits als auch um einen Zugewinn an Energie gehen.
Darüber hinaus reflektieren die Proband*innen ihre Einstellung zur Arbeit, ergründen individuelle Verhaltensmuster und sammeln Erfahrungen, die ihr Selbstbewusstsein erhöhen und potenzielle Ängste reduzieren. Dazu kommt die Erfahrung ‚es läuft auch ohne mich', die für die Betroffenen eine regelrechte Befreiung von der selbstauferlegten Pflicht zur Dauerleistung darstellt.
Die Proband*innen werden sich ihres Einflussbereichs bewusst und möchten ihren Handlungsspielraum bei der Rückkehr in die Organisation zugunsten ihrer Bedürfnisse nutzen. Diese neue Priorisierung der eigenen Gesundheit und des Wohlbefindens geht mit einem Abbau oder einer starken Reduktion des Overcommitments einher.
Die Bereitschaft zu Aufopferung und übermäßigem Engagement geht folglich drastisch zurück, während sich die Proband*innen Maßnahmen und Strategien aneignen, um sich vor erneuter Überlastung zu schützen. Dazu gehören z. B. die gezielte Arbeit an den Stresstriggern der eigenen Persönlichkeit, der Aufbau von Resilienz, stärkere Abgrenzung von äußeren Anforderungen, aktive Selbstfürsorge (z. B. durch eine Achtsamkeitspraxis) und die Etablierung von Strukturen, die die Work-Life-Balance durch eine stärkere Trennung von Arbeitszeit und Nichtarbeitszeit unterstützen.
Nach dem Abbau des Overcommitments treten die positiven Effekte hohen affektiven Commitments hervor, die zuvor durch die normativen Commitment-Aspekte verdeckt wurden (Schmitz, 2007). Von dem Gefühl der Verbundenheit und vermehrtem OCB sowie weiteren positiven Effekten affektiven Commitments profitieren sowohl die Proband*innen als auch die Organisationen.

6.2. Ausbruch

6.2.1. Daniel Arenz: „komm, wir brechen mal aus" (DA3)

Daniel Arenz (DA) ist 37 Jahre alt und arbeitet seit zehn Jahren, zuletzt in einer Führungsposition, in einem großen Beratungsunternehmen. Im September 2023 nimmt er gemeinsam mit seinem Partner ein Sabbatical, um gemeinsam die USA zu bereisen (siehe Anhang B, Übersicht über die geführten Interviews). Im Mai 2024 beschließt er noch während der Auszeit, seine Festanstellung zu kündigen, und gründet sein eigenes Unternehmen (DA9).

Der Weg zum Sabbatical

Nach dem Tod seiner Mutter, die im Familiensystem eine bedeutende Rolle eingenommen hat, fühlt sich DA „haltlos“ (DA3), weshalb er beschließt, eine Auszeit zu nehmen, „um einfach zu verstehen, wie meine Umlaufbahn jetzt sein kann in der Zukunft ohne sie“ (DA3). Ausschlaggebend für diese Entscheidung ist auch die Einschätzung seines Partners:

> „Ich glaube, ich war so sehr am Hamsterrad, ich hätte das für mich selber gar nicht so formuliert und definiert. Aber er war so, dass er sagt, okay, wir brauchen / wir brauchen einen Break“ (DA3).

Die Entscheidung zu einem Sabbatical trifft DA erst einmal ohne direkten Bezug zur Organisation oder zu beruflichen Belangen. Nach seiner Einschätzung kehrt er nach der Auszeit ins Unternehmen zurück, macht „den nächsten Karriereschritt“ und „es bleibt alles, wie es ist“ (DA13).
Damit unterscheidet er sich in Teilen von anderen Proband*innen, deren Sabbatical eine Ausbruchsfunktion innehat. Während DA in erster Linie Abstand zu seiner gewohnten Umgebung sucht, wollen andere von Anfang an etwas „von der Welt“ sehen (AT2), um „die Welt kennenzulernen“ (ES3) und „so ein bisschen Freiheitsgefühl wieder zu spüren“ (FR4). Sie alle eint der Antrieb, es müsse „noch irgendwie mehr geben, als jetzt bis 67 durchzuarbeiten“ (SH2).

Ausgangssituation

> „Weil ich schon auch, ich hatte immer eine emotionale Verbindung auch zu meiner Arbeit, ich habe das nie so gelebt und das mache ich auch jetzt nicht mit meinem jetzigen Job, so ich arbeite, um zu leben, das war nie mein, oder dieses 9 to 5, das war nie meine Einstellung, sondern immer eher, meine Arbeit ist ein Teil von meinem Leben und das Beste ist, wenn sich meine Arbeit anfühlt wie ein Hobby. Also diese Thematik Berufung“ (DA19).

DA verfügt vor dem Sabbatical über ein hohes affektives Commitment zur Tätigkeit und sieht die Arbeit als integralen Bestandteil seines Lebens an. Die Verschmelzung von Beruflichem und Privatem ist für ihn erstrebenswert und Zeichen eines erfüllenden Berufs.
Ähnliche Gefühle hegt er auch zur Organisation, der gegenüber er „immer unglaublich loyal“ war (DA15).

> „Und ich habe auch immer gesagt, ich würde <u>niemals</u> zu einer anderen Beratung wechseln. Das kam für mich überhaupt nicht in Frage, weil ich diese Kultur dieser Firma sehr, sehr schätze, und habe das immer wie so eine Partnerschaft empfunden. Also [Name des Unternehmens] hat sehr viel für mich getan. Ich habe aber auch sehr viel für [Name des Unternehmens] getan oder sehr viel gegeben und stand immer total dahinter“ (DA15).

Innerhalb dieses partnerschaftlich verstandenen Verhältnisses empfindet DA ein starkes Gefühl der Reziprozität, das sich aus einer empfundenen Dankbarkeit gegenüber der Organisation speist und ein Ausdruck normativen Commitments ist. Zugleich hat DA bereits erhebliche Investitionen in die Organisation eingebracht. Die daraus entstehende Bindung beruht vor allem auf dem Wunsch, begonnene Handlungen fortzuführen und bereits geleistete Beiträge nicht aufzugeben. Damit treten auch kalkulatorische Elemente des Commitments hervor (Allen & Meyer, 1990).

Zu DAs Investitionen gehört der erhebliche Einsatz zum Aufbau einer kleinen „Boutique-Beratung innerhalb von so einem Riesenkonzern", die er als sein „Baby" bezeichnet (DA7). Die emotionale Verbundenheit geht über die Organisation und die selbstgeschaffene Organisationseinheit hinaus und gilt auch den Menschen, mit denen DA zusammenarbeitet. Seine Chefin beschreibt er als „ganz tolle Führungsperson", mit der er „sehr eng und sehr gerne" zusammenarbeitet (DA7). Noch bedeutsamer ist für ihn jedoch sein „30 Mann starkes, großes Team", für das er sich verantwortlich fühlt (DA5).

> „Plus meine Peergroup, das Leadershipteam für andere Bereiche, die waren sehr eng, und das war meine Familie. Es hat mir Struktur gegeben. Es hat mir Sicherheit gegeben. Es hat mir das Gefühl gegeben, das ist meine Arbeitsfamilie und auch tatsächlich meine Freunde" (DA7).

Bei DA zeigt sich eine enge Verflechtung beruflicher und privater Beziehungen, wodurch sich eine besonders starke emotionale Bindung entwickelt. Diese Verbindung geht über rein professionelle Interaktionen hinaus und erfüllt zugleich ein grundlegendes Bedürfnis nach Sicherheit und sozialer Eingebundenheit. Die beruflichen Beziehungen fungieren damit als stabilisierender Faktor im persönlichen Leben und tragen wesentlich zur Gesamtbindung an die Organisation bei.

Im Kontrast zu DAs emotionalem Bindungserleben beschreibt er seinen Arbeitsalltag in einer „sehr, sehr, sehr KPI-getrieben" Organisation (DA5) als „Hamsterrad" (DA3), indem er permanent auf äußere Einflüsse reagieren muss, um „irgendwie Zahlen besser hinzubekommen" (DA5).

> „Arbeit hat so den Takt des Lebens angegeben. Und das hat irrwitzigerweise / oder witzigerweise hat sich das, es hat sich für mich, wenn man so sagt, so vorher, mittendrin und nachher, ich habe das nie so empfunden. Ich habe das auch […] nie als ein wirkliches Hamsterrad empfunden und habe das auch // ich wollte da auch nicht zwangsläufig raus. So, dass ich gesagt habe, ich muss da jetzt raus, mir geht es ganz schlecht. Also das war gar nicht der Fall" (DA5).

DAs Leben wird stark von den beruflichen Anforderungen bestimmt, was für ihn in der Zeit vor dem Sabbatical jedoch kein Problem darstellt. Er fühlt sich wohl in diesem Umfeld, verspürt keinen Veränderungswunsch und befindet sich in seiner „Komfortzone“ (DA7). Die Rolle der Arbeit in seinem Leben reflektiert er erst während seiner Auszeit.
In diesem Punkt unterscheidet sich DA von anderen Proband*innen, deren Sabbatical die Funktion von Ausbruch erfüllt. In vielen Fällen leiden die Betroffenen schon vor ihrer Auszeit unter den hohen Anforderungen der Organisation und dem Leistungsdruck, der sich daraus für sie ergibt.

> „Gerade in diesem 24-7-Schichtbetrieb geht es am Ende des Tages immer nur darum, dass bloß irgendwie die Schichten besetzt sind […], was manchmal wirklich immense Kraft kostet, weil wir einfach auch nur Menschen sind“ (AT58).

Die mit der Tätigkeit verbundenen hohen Anforderungen – insbesondere durch Schichtarbeit – führen bei AT zu dem Gefühl, dass sich die Arbeitsgestaltung zunehmend entmenschlicht. Die Organisation vermittelt den Eindruck, Mitarbeitende primär als „Arbeitskraft“ (AT58) zu betrachten, nicht jedoch als Individuen mit persönlichen Gefühlen, Bedürfnissen und begrenzten Ressourcen.
Eine weitere Komponente, die belastend sein kann, ist eine ausgeprägte Leistungskultur in der Organisation.

> „[…] die Organisation ist halt sehr fordernd, also sie verlangt sehr viel von einem, insbesondere wenn man dort halt auch befördert werden will und Karriere machen will, und es ist schon so ein Klima, was darauf ausgerichtet ist. Also eine starke Leistungskultur, und wenn man sich darauf einlässt, was ich getan habe, dann ist das […] auch sehr, sehr fordernd“ (FR18).

FR ordnet sich der leistungsorientierten Kultur der Organisation unter und versteht das Arbeitsverhältnis als ein implizites Tauschverhältnis im Sinne eines psychologischen Vertrags: Hohe Einsatzbereitschaft und überdurchschnittliche Leistung werden als Gegenleistung für Aufstiegschancen und beruflichen Erfolg erwartet. FR gibt dabei persönliche Grenzen auf und stellt individuelle Bedürfnisse zugunsten organisationaler Erwartungen zurück. Die starke Entgrenzung, Leistungsorientierung sowie die „sehr, sehr starke kapitalistische Orientierung“ der Organisation führen dabei zu einem erhöhten Stressniveau (FR22).
In diesem Umfeld strengen sich die Proband*innen besonders an und wünschen sich Anerkennung für ihre Leistung. SH z. B. ist es wichtig, „dass man sieht“, wie viel sie

investiert, wie gut sie arbeitet und welch „großen Stellenwert“ die Arbeit für sie einnimmt (SH34).
Diese Anpassungsleistung resultiert häufig in einem Gefühl der Einengung.

> „Und also Arbeit ist eigentlich in der Zeit davor zu dem Allesprägenden in meinem Leben sozusagen geworden. Und das war mir too much eigentlich schon. Das war nicht mit zu eng“ (FR14).

Durch die starke Fokussierung auf die Arbeit und die Anforderungen der Organisation bleibt kein Raum mehr für die eigene Persönlichkeit sowie für individuelle Bedürfnisse (FR14, SH20).
Das Sabbatical bietet an diesem Punkt einen (temporären) Ausweg, der im ersten Schritt keine Konfrontation mit den eigenen Verhaltensmustern erfordert.

Erleben des Sabbaticals

Während seiner Auszeit tritt DA „aus diesem Hamsterrad“ heraus und kümmert sich um seine Bedürfnisse, Wünsche und Träume (DA23). Generell ist das Sabbatical eine Zeit, in der die Nutzer*innen „ganz stark nur nach Bedürfnis leben und nicht ständig die Bedürfnisse in den Hintergrund […] schieben“ (SH6).
Für DA ändert sich dadurch auch der Stellenwert von Erwerbsarbeit. Während die Arbeit für ihn vorher eine „Berufung“ dargestellt hat (DA19), ist sie nun „halt nur ein Job“ (DA19).

> „Ich habe sehr schnell Distanz gewonnen und gemerkt, dass einfach Dinge nicht mehr so wichtig sind“ (DA19).

Mit der räumlichen Distanz zur Organisation kommt auch die emotionale Entfernung von der Arbeit. Berufliche Themen verlieren für DA spürbar an Relevanz in seinem Leben, wovon DA selbst überrascht ist. Die frühere emotionale Verbundenheit mit der Arbeit weicht einer nüchternen Haltung: DA erlebt die Arbeit nicht länger als identitätsstiftend oder emotional aufgeladen und sein Verhältnis zur Erwerbsarbeit wandelt sich grundlegend. Es ändert sich sein „innerer Wertekompass“ und er erkennt, „dass es andere Dinge gibt, die wichtiger sind“ (DA9).
Dieser Entfremdung von der Organisation erlebt DA ambivalent.

> „Das war […] Freiheit, war ein cooles / gedankenmäßig einfach eine coole Freiheit. Auf der anderen Seite hatte […], wie soll ich das sagen, ich hatte fast so ein bisschen das Gefühl, ich bin so am Betrügen. Also ich habe so ein bisschen wie so ein schlechtes Gewissen, weil ich so gemerkt habe, mir ist das auf einmal egal, I give a shit“ (DA21).

Das bisher stark berufsbezogene Selbstbild beginnt zu bröckeln – die Identität, die lange Zeit maßgeblich durch die berufliche Rolle geprägt war, verliert an Stabilität. Gleichzeitig entsteht ein innerer Konflikt: Die emotional empfundene Gleichgültigkeit gegenüber der Arbeit steht im Widerspruch zu tief verankerten Verpflichtungsgefühlen gegenüber der Organisation. Obwohl die Tätigkeit zunehmend an Bedeutung verliert, bleibt das Bewusstsein um die eigene Loyalität und frühere Verbundenheit bestehen. Dieses Spannungsverhältnis führt zu einem schlechten Gewissen – ein Ausdruck der Diskrepanz zwischen gelebter Emotionalität und internalisierten Erwartungshaltungen an sich selbst als pflichtbewussten, loyalen Mitarbeitenden.

Aus der emotionalen Distanz heraus bewertet DA auch die Organisation und deren Kultur anders. Er erkennt, dass zuletzt die Vorgänge in der Organisation mit seinen „Werten nicht mehr wirklich übereingestimmt“ haben, woraufhin er sich mit den Zielen und Werten der Organisation „nicht mehr identifizieren kann“ (DA5).

An diesem Punkt wird deutlich, dass sich das hohe affektive Commitment und die Loyalität zur Organisation (DA15) deutlich reduzieren (DA5). Auch rückblickend beurteilt DA die Beziehung zur Organisation vor dem Sabbatical als „Partnerschaft, die nicht mehr so richtig rund läuft, wo du sagst, du brauchst jetzt mal einen Break“ (DA15).

> „Man könnte auch sagen, [Name des Unternehmens] schafft es ganz gut, so ein Sektengefühl aufzubauen“ (DA15).

DA beschreibt rückblickend ein organisationales Umfeld, das absichtsvoll starke Merkmale gruppendynamischer Einflussnahme aufweist, die drauf hinauslaufen, „dass du sehr krass gebrainwashed wirst“ (DA17).

Elemente wie eine gemeinsame, stark von Anglizismen geprägte Sprache, die Betonung kollektiver Werte, intensive soziale Vernetzung durch Team-Events, Feiern oder Wochenend-Retreats fördern die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben und zeichnen ein Bild fast sektenartiger Strukturen. Diese Mechanismen erzeugen nicht nur Zugehörigkeit, sondern auch soziale Abhängigkeiten, die den individuellen Handlungsspielraum einschränken.

DA erkennt in der Rückschau, dass diese Einflüsse bei ihm lange Zeit gewirkt haben, sodass er als „26-Jähriger kurz nach dem Studium durch die Gegend gerannt“ ist und den Leuten erzählt hat, „warum [Name des Unternehmens] die beste Firma auf der Welt ist“ (DA17).

Erst durch die räumliche und emotionale Distanz während des Sabbaticals beginnt DA, seine individuelle Position innerhalb dieses Systems kritisch zu reflektieren und die zugrunde liegenden Wirkmechanismen zu hinterfragen.

Eine zentrale Erkenntnis entsteht für DA in der gemeinsamen Reflexion mit seinem Partner, der ihm spiegelt, er stecke gerade „zu sehr in [s]einer Komfortzone“ und das hindere ihn an seiner persönlichen Entwicklung (DA25). Die Organisation wird für DA zu einem einengenden System, dessen Werte und Ziele er nicht länger vertreten kann und das ihn in seiner persönlichen Freiheit sowie in der Entfaltung seines Potenzials begrenzt (DA9).
An diese Entwicklung schließt sich eine Phase der Orientierung an, in der er „sehr viel Zeit für Reflexion“ nutzt (DA27).

> „Und dann kam einfach immer mehr dieser Wunsch, was will ich eigentlich von meinem Leben? Was ist der Purpose of my life? Wie will ich irgendwie mit 80 Lagerfeuer oder im Schaukelstuhl, wo auch immer, sitzen, zurückgucken und überlegen, wer war ich denn eigentlich?“ (DA27)

Er reflektiert sein Leben als Ganzes und sucht nach einem neuen Sinn. Nachdem er sich von seiner bisherigen „Berufung“ (DA19) distanziert hat, sucht er nach einer vergleichbaren Leidenschaft, die die ohne die Begrenzungen der Organisation auskommt und nicht mit Wertekonflikten verbunden ist.

Effekte des Sabbaticals

> „Ich habe das erst gemerkt, als ich aus dieser Situation raus war, im Sabbatical, dass ich gemerkt habe, krass, okay, ich will ja nicht wieder zurück“ (DA5).

DAs Reflexionsprozess mündet in der Erkenntnis, dass er nicht in die Organisation zurückkehren möchte. Er entscheidet sich noch während seines Sabbaticals dazu, die Organisation zu verlassen und ein eigenes Unternehmen zu gründen (DA9).

> „Ich habe nie gesagt, ich will weg von [Name des Unternehmens], ich will weg aus diesem Rad, ich will weg aus dem, was ich hier habe, sondern es war immer ein, da ist was in meiner Zukunft, in meinem Leben, das ist geiler, das muss ich jetzt angehen, das ist jetzt gerade eine Chance“ (DA23).

DA betont, dass seine Entscheidung zur Kündigung nicht der Abwendung von der Organisation, sondern vielmehr einer klaren Hin-zu-Motivation entspringt. Im Zentrum steht der Wunsch, das eigene Leben aktiv zu gestalten und neue Perspektiven für die persönliche Zukunft zu erschließen. Aus dem räumlichen und emotionalen Abstand des Sabbaticals entsteht führ ihn der passende Zeitpunkt für einen beruflichen Neuanfang, woraufhin er die Organisation aus eigener Initiative und mit klarem Bewusstsein verlässt.
Trotzdem fällt ihm die Entscheidung nicht leicht.

> „[…] der Hauptpunkt, […] warum ich so gestruggelt habe, ob ich kündige oder nicht. Weil ich sehr, sehr stark Angst davor hatte, meine Familie zu verlieren, meine Freunde zu verlieren. Weil ich eine sehr enge Bindung zu denen hatte“ (DA7).

Die Entscheidung zur Kündigung ist für DA mit einem intensiven und emotional aufgeladenen Prozess verbunden, in dem es wiederholt zu Tränen kommt (DA9). Besonders schmerzlich ist für ihn der Gedanke, die familiären Beziehungen aufzugeben.
Zugleich bedeutet die Kündigung den Verzicht auf wirtschaftliche Sicherheit (DA7). Dennoch stellt die Tatsache, dass er bereits eine Dekade in der Organisation verbracht hat, für ihn einen symbolischen Wendepunkt dar (DA27).

> „[…] ich habe keinen Bock, dass ich jetzt mein Leben dieser Firma widme und dann gehe ich mit 60 in Rente, weil irgendwie ich gegangen werde, weil das ist dann meistens so, dass die Firma sagt, du bist jetzt zu alt, und dann wirst du ausgezahlt. Gehst du, kriegst vielleicht eine nette Uhr und einen Fruchtkorb und eine nette Nach-E-Mail und dann war es das. So, da hatte ich keinen Bock drauf. Weil ich wusste, das geht dann so schnell und […] people give a shit, weil das einfach das Business ist“ (DA33).

DA möchte sein Leben nicht einer Organisation widmen, die langjährige Zugehörigkeit am Ende mit einer Uhr, einem Fruchtkorb und einer freundlichen Abschieds-E-Mail quittiert. Er hat miterlebt, wie Mitglieder der Organisation in einem bestimmten Alter finanziell abgefunden und fallengelassen worden sind. Um einem solchen Verlauf zuvorzukommen, entscheidet er sich bewusst dafür, die Organisation selbstbestimmt zu verlassen.
Mit der Kündigung verbindet DA „wirklich ehrlich, [ein] lachendes und [ein] weinendes Auge“ (DA9). Trotz dieser Ambivalenz überwiegen die „Positivität“ und die Vorfreude auf die Zukunft (DA33). Er stellt sich ein Leben vor, „was flexibler ist, ein Leben, was freier ist“ (DA27).
Mit dem Verlassen der Organisation und der Gründung eines eigenen Unternehmens rutscht DA „wirklich vom einen Extremen ins andere“ (DA9), indem er auf die Sicherheit der Festanstellung verzichtet und dafür ein hohes Maß an Freiheit und Selbstbestimmung gewinnt.

> „Es hat sich sofort richtig gut angefühlt. Es war so, ich habe es <u>nicht einmal</u> bereut. Ich habe nicht <u>eine</u> Sekunde einmal gedacht in diesem ganzen Prozess, oh mein Gott, was hast du gemacht? So nie“ (DA33).

Auch im Nachgang fühlt sich die Entscheidung für DA stimmig an. Er empfindet weder Bedauern noch Zweifel an dem Weg, den er eingeschlagen hat. Das Sabbatical begreift er rückblickend als „Wegscheide“ und „eine der wichtigsten Zeiten“ in seinem Leben, ohne die

er den Schritt aus der Organisation und der Festanstellung heraus niemals gegangen wäre (DA35).

Im Gegensatz zu DA kehren andere Proband*innen, deren Sabbatical dem ‚Ausbruch' dient, nach ihrer Auszeit (vorerst) in die Organisation zurück. Dabei zeigt sich, dass das temporäre Erleben von Freiheit und Selbstbestimmung während des Sabbaticals das Zurückfinden in die Organisation stark erschweren kann.

> „[…] nach dem Sabbatical war der Wunsch noch größer, das [Selbstständigkeit] zu machen. Auch deshalb, weil ich da diese Freiheit so gespürt hatte. Und es mir dann vielleicht auch auf Dauer schon noch schwerer gefallen ist, mich in diese Konzernstrukturen, wo teilweise auch Irrsinn gemacht wird, um irgendwelche KPIs einzuhalten und so // das dann dauerhaft voll motiviert weiterzutun, war dann irgendwie vielleicht ein bisschen schwieriger als vorher" (FR52).

Die im Sabbatical erlebte Freiheit steht für FR in deutlichem Kontrast zu den als einengend und sinnfrei wahrgenommenen Strukturen der Organisation. Die erneute Anpassung an die Unternehmenskultur, die ihm früher selbstverständlich gelang, wird nach der Rückkehr zur Herausforderung. Zugleich hat sich während der Auszeit sein Wunsch nach „selbstständigem Arbeiten" (FR34) und der Gründung einer eigenen Firma konkretisiert und lässt sich nun nicht mehr so einfach zurückstellen (FR50). Deswegen verlässt FR die Organisation wenig später und verspürt eine große Befreiung (FR60).

Ähnliches erlebt SH, die die Freiheit und Selbstbestimmung während des Sabbaticals sehr genossen hat.

> „Wohlwissend, dass ich wieder gehe, fand ich das Zurückkommen okay. Also ich glaube, es wäre hart gewesen, nicht die Perspektive zu haben, dass wieder so eine Zeit auf mich wartet" (SH40).

SH entscheidet sich für den Verbleib in der Organisation. Bereits vor ihrer Rückkehr beginnt sie, zukünftige Sabbaticals zu planen (SH44). Diese Perspektive wirkt auf sie entlastend und erleichtert ihr den Wiedereinstieg in den Arbeitsalltag.

6.2.2. Kontext: Unternehmensberatung und Wohlfahrtsverbände/öffentlicher Dienst

Ein Ausbruchs-Sabbatical kommt in zwei scheinbar unterschiedlichen organisationalen Feldern vor: Unternehmensberatungen (DA, FR) und Wohlfahrtsverbänden bzw. dem öffentlichen Dienst (AT, SH, ES). Letztere unterscheiden sich zwar technisch gesehen, sind jedoch ähnlich organisiert und nehmen teilweise vergleichbare Aufgaben wahr (siehe Anhang B: Übersicht über die geführten Interviews).

In der Branche der Unternehmensberatungen kommen eine starke Leistungskultur mit entsprechendem Druck und individuelles Karrierestreben bzw. ein hohes Commitment zur eigenen Karriere zusammen. Die „Organisation ist halt sehr fordernd, also sie verlangt sehr viel von einem, insbesondere wenn man dort halt auch befördert werden will und Karriere machen will“, beschreibt FR das Arbeitsumfeld in der Unternehmensberatung (FR18).
Bei Wohlfahrtsverbänden bzw. im öffentlichen Dienst herrscht eher eine gegensätzliche Organisationskultur. Enge Vorgaben, routinierte Abläufe und wenig Gestaltungsspielraum prägen die Tätigkeit. „Es ist eher so ein bisschen öde gewesen, […] weil Deutschland einfach zu viel Verwaltung hat“, beschreibt dies AT, die vor ihrer Auszeit im öffentlichen Dienst arbeitet (AT26).
Beide Arbeitsumgebungen eint, dass die Struktur der Tätigkeiten und die Organisation wenig Raum für die individuelle Persönlichkeit der Mitarbeitenden zulassen – entweder durch hohe, konkrete Leistungserwartung oder enge Vorgaben und Prozesse. Für die Ausgestaltung der eigenen Rolle in der Organisation bleibt wenig Gestaltungsspielraum, was für die Betroffenen auf Dauer eine Belastung darstellt, weil es „immense Kraft kostet, weil wir einfach auch nur Menschen sind“, wie AT beschreibt (AT58).
Im Kontrast zur alltäglichen Einengung nutzen die Betroffenen ihr Sabbatical, um z. B. beim Reisen Neues zu erleben, persönliche Grenzen auszureizen und selbstbestimmt ihren Alltag zu gestalten. SH z. B. ist in ihrer Auszeit „deutlich sinnlicher unterwegs“ und konzentriert sich auf „Lust und Freude und Spaß und Sport“ (SH28).

6.2.3. Die Rolle des affektiven Commitments: Überanpassung

Das affektive Commitment derjenigen, deren Sabbatical die Funktion des Ausbruchs erfüllt, ist bemerkenswert hoch. Die Beziehung zur Organisation und zu deren Mitgliedern ist von Dankbarkeit, Loyalität und hohem Engagement geprägt (Allen & Meyer, 1990). Sie wird von den Proband*innen als sehr eng und emotional empfunden. Die Arbeit bestimmt einen wesentlichen Teil ihres Lebens, während es kaum spürbare Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem gibt. In diesem Kontext neigen Sabbatical-Nehmende zu einer übermäßigen Anpassung an die (Leistungs-)Kultur der Organisation. Sie stellen sich komplett in den Dienst der Organisation, zeigen ein hohes Commitment zu ihrer Karriere in diesem Umfeld und stellen ihre eigenen Bedürfnisse zurück. In dieser Anpassungsleistung werden Aspekte von Overcommitment deutlich, die in Gefühlen von Druck, Stress und Einengung durch die Strukturen und Anforderungen der Organisation resultieren (Meyer et al., 2002; Krause, 2013; Chris et al., 2016). Der Blick auf die kulturelle Wertorientierung lässt eine ausgeprägte Machtdistanz vermuten, die vor allem durch kalkulatorische Commitment-Aspekte die

Unterordnung und Anpassung sowie das Zurückstellen eigener Bedürfnisse und Wünsche nach sich zieht (Bochner & Hesketh, 1994; Clugson et al., 200; Felfe et al., 2006).
Personen mit einem Ausbruchs-Sabbatical und kalkulatorischem Overcommitment haben in der Vergangenheit viel in ihre Arbeit sowie in die Beziehung zur Organisation und zu den Menschen darin investiert. Daraus ergibt sich die Furcht vor dem Verlust dessen, was sie sich aufgebaut haben. Wirtschaftliche Sicherheit, Anerkennung und Status in der Organisation sowie tiefe soziale Beziehungen binden die Betroffenen in Form von kalkulatorischem Commitment an die Organisation (Allen & Meyer, 1990).
Gleichzeitig treten auch Aspekte des normativen Commitments zutage, insbesondere dann, wenn in der Vergangenheit eine als bedeutsam empfundene Unterstützung durch die Organisation erfahren wurde. Diese Erfahrung kann Gefühle der Dankbarkeit und ein Bedürfnis nach Reziprozität hervorrufen, woraus wiederum ein Verpflichtungsgefühl sowie der Wunsch entstehen, den Erwartungen und Anforderungen der Organisation gerecht zu werden (Allen & Meyer, 1990).
Bei der Betrachtung des organisationalen Umfeldes sticht die häufig kollektivistisch geprägte Organisationskultur heraus, die grundsätzlich mit erhöhtem Commitment verbunden ist (Clugston et al., 2000; Parkes et al., 2001). In den vorliegenden Fällen stellen die Betroffenen ihre Individualität allerdings so lange zurück, bis auf Basis des Overcommitments ein echter Leidensdruck entsteht.
Im Gegensatz zum aufopferungsvollen Verhalten der Personen mit Erholungsbedarf steht bei Sabbaticals mit Ausbruchsfunktion die als zu eng empfundene Beziehung zur Organisation im Mittelpunkt. Das Gefühl der Einengung wird insbesondere durch bestehende Wertekonflikte und eine Diskrepanz zwischen dargestellten und tatsächlich gelebten Werten verstärkt. Das Overcommitment beeinträchtigt und beschneidet durch die gefühlte Fremdbestimmung die individuelle Handlungsfähigkeit und den Gestaltungsspielraum der Individuen (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004). Die positiven Aspekte einer hohen emotionalen Bindung werden dadurch untergraben (Schmitz, 2007).
In dieser dysfunktionalen Bindungssituation erfüllt das Sabbatical die Funktion des Ausbruchs und der Befreiung aus der als einschränkend empfundenen Organisation. Die Nutzer*innen des Sabbaticals erwarten in der Auszeit durch den Abstand von der Organisation und der einnehmenden Routine der Erwerbsarbeit einen erheblichen Zugewinn an Selbstbestimmung, Freiheit und Abenteuer. Gleichzeitig verlangt ein Sabbatical weder getätigte Investitionen aufzugeben (kalkulatorisches Commitment) noch die Enttäuschung der Organisation durch die Abkehr von derselben (normatives Commitment). Stattdessen bietet die Auszeit eine

sozial akzeptierte Intervention, die Raum für individuelle Bedürfnisse und persönliche Wünsche schafft.

Das Sabbatical stellt zunächst eine temporäre Lösung dar – eine begrenzte Auszeit vom Berufsalltag und von der Beziehung zur Organisation. Gleichzeitig ist dieser Schritt erst durch die Sicherheit der ungekündigten Festanstellung möglich. Die organisatorische Rückkehroption schafft einen geschützten Rahmen, in dem Freiheit erlebbar wird: ein temporärer Ausbruch, der nicht mit einem vollständigen Bruch verbunden ist, sondern durch die bestehende Bindung zur Organisation abgesichert bleibt.

Ähnlich wie beim Erholungs-Sabbatical zeigt sich das Overcommitment auch hier als Hemmnis für eine aktive Auseinandersetzung mit der Beziehung zur Organisation (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004). Die Auszeit fungiert in diesem Fall als temporäre Flucht, die eine direkte Auseinandersetzung mit bestehenden Spannungen oder Unzufriedenheiten zunächst vermeidet.

Um zu verstehen, was sich für die Sabbatical-Nutzer*innen während ihrer Auszeit verändert, bietet der psychologische Arbeitsvertrag einen hilfreichen Deutungsrahmen (Rousseau, 1989). Vor dem Sabbatical schätzen sie vor allem die (wirtschaftliche) Sicherheit der Festanstellung sowie die erfahrene Unterstützung durch die Organisation und erwidern dies mit hohem Engagement und starker Loyalität.

Durch die Erfahrung maximaler Selbstbestimmung und persönlicher Freiheit während des Sabbaticals verändert sich jedoch der individuelle Wert dessen, was die Organisation ihnen bieten kann. Die zuvor geschätzte Sicherheit wird nun zunehmend als Begrenzung der eigenen Freiheit wahrgenommen, während die Anforderungen der Erwerbsarbeit fremdbestimmt erscheinen. In diesem Prozess verliert wirtschaftliche Absicherung an Bedeutung, während Selbstbestimmung und Autonomie in den Fokus rücken. In der Folge geht der ursprünglich empfundene psychologische Arbeitsvertrag bei oder nach der Rückkehr häufig nicht mehr auf, was die Sabbatical-Nehmenden als Verletzung oder gar Bruch der bisherigen impliziten Vereinbarung zwischen sich und der Organisation erleben. Daraus ergibt sich wiederum ein negativer Einfluss auf das organisationale Commitment (Zhao et al., 2007).

Auf die Lösung der engen Bindung und Beziehung zur Organisation folgt eine Phase der Orientierung. Während bei einem Sabbatical mit der Funktion der Orientierung das Ende hinsichtlich des Arbeitsverhältnisses offen ist, wenden sich die Nutzer*innen eines Ausbruchs-Sabbaticals im Anschluss an ihre Auszeit tendenziell von der Organisation ab. Sie streben ein höheres Maß an Selbstbestimmung und Autonomie an und realisieren dies entweder durch den Austritt aus der Organisation und die Aufnahme einer selbstständigen

Tätigkeit oder durch die Verlagerung ihres Fokus ins Private. In diesem Fall distanzieren sie sich emotional von der Organisation und grenzen sich stark von deren Erwartungen ab.
Ein Blick auf die Rolle der Organisation für die Effekte eines Ausbruchs-Sabbaticals zeigt, dass diese bewusst oder unbewusst Strukturen und Kulturen fördert, die eine (dysfunktionale) Form der Bindung begünstigen. Durch Leistungsorientierung, sozialen Druck und implizite Erwartungshaltungen wird eine hohe Leistungsbereitschaft erzeugt, die vordergründig im Sinne der Organisation wirkt. Die Kehrseite zeigt sich jedoch darin, dass Mitarbeitende sich mit der Zeit zunehmend eingeschränkt und nicht mehr handlungsfähig fühlen. Statt aktiv die Beziehung zur Organisation, die grundsätzlich als positiv wahrgenommen wird, zu hinterfragen oder neu zu gestalten, wählen sie das Sabbatical als Ausweg. Dieses dient dann nicht der Erholung oder Reflexion im engeren Sinne, sondern als Mittel der Distanzierung. In der Folge stehen häufig Fluktuation oder reduziertes organisationales Commitment am Ende dieses Prozesses. Es ist jedoch zu betonen, dass insgesamt nur wenige Mitarbeitende ein Sabbatical in Anspruch nehmen, weshalb sich dieser Mechanismus nicht pauschal auf alle Mitglieder einer Organisation übertragen lässt.

6.3. Orientierung

6.3.1. Emma Weißenbach: „klarer noch zu sehen, wie möchte ich mich beruflich aufstellen“ (EW4)

Emma Weißenbach (EW) ist 55 Jahre alt und seit sechs Jahren festangestellte Senior-Beraterin bei einer kleinen Organisationsberatung, für die sie vorher bereits vier Jahre als freie Mitarbeiterin tätig war. Ihr einjähriges Sabbatical im Jahr 2023/2024 nutzt sie für berufliche Weiterbildung und die Unterstützung ihrer pflegebedürftigen Eltern. Darüber hinaus absolviert sie in diesem Zeitraum ein Coachingprogramm (siehe Anhang B, Übersicht über die geführten Interviews). Nach ihrer Auszeit kehrt sie vorerst in die Organisation zurück, entschließt sich jedoch wenig später zugunsten der Gründung einer Selbstständigkeit zur Kündigung. Der Organisation bleibt sie weiterhin als freie Mitarbeiterin erhalten (ES56).

Der Weg zum Sabbatical

Schon vor ihrem Sabbatical möchte EW sich beruflich weiterentwickeln (EW2). Für einen konkreten beruflichen Weg hat sie sich bereits „durch diesen Zugewinn an neuen Skills auch und Wissen mit der Natur […] entschieden“ (EW4). Sie plant eine Fortbildungsreihe zu Naturformaten in der Beratung (EW2).

> „[…] hatte mir auch in einem Jahresplan mehrere Wochen dafür schon mit Kursen ausgeguckt. Das heißt, ich brauchte wirklich Freiraum für die Kurse und auch die vor- und nachzubereiten“ (EW2).

EW verfolgt eine strukturierte Herangehensweise an ihre geplante Fortbildung und legt großen Wert auf eine intensive inhaltliche Auseinandersetzung mit den Ausbildungsinhalten. Diese Tiefe des Lernprozesses erscheint ihr jedoch unvereinbar mit „diesem doch sehr extern getakteten Wochen- und Monatsrhythmus, den wir als Berater erleben“ und der sich „massiv eben auch auf unsere Zeit und unsere Lebensführung“ auswirkt (EW4).
Dazu kommt die Pflegebedürftigkeit der Eltern, die sich an diesem Zeitpunkt „massiv“ zuspitzt und die EW Energie und Präsenz abverlangt (EW2). Das Sabbatical bietet ihr daher den notwendigen Freiraum, sich ohne die Verpflichtungen der Erwerbsarbeit um ihre Eltern kümmern und sich auf die Weiterbildung konzentrieren zu können (EW2).
Bei anderen Proband*innen stehen schon vor der Auszeit Fluktuationsüberlegungen im Raum. Sie sind mit ihrer Arbeit unzufrieden, wissen jedoch nicht, in welche Richtung sie sich entwickeln wollen. Das Sabbatical ist dann eine temporäre Lösung, damit sie „aus dem Ganzen rauskomme[n]“ (KF6), während sie gleichzeitig davon ausgehen, nach der Auszeit „was anderes machen zu wollen“ (TF8).
EW finanziert ihr Sabbatical teilweise durch eine geringfügige Weiterbeschäftigung bei der Organisation, um eine Verzögerung durch eine Ansparzeit zu vermeiden und in der Zeit trotzdem abgesichert zu sein (EW12). Darüber hinaus sollten durch diese Regelung frühere unbezahlte Überstunden „ausgeglichen werden seitens der Firma“ und EW erklärt sich bereit, abseits des beruflichen Alltags ihre gewonnenen „Naturkenntnisse für [Name der Organisation]-Kunden unmittelbar zu verproben und einzusetzen“ (EW12).

Ausganssituation

Hinsichtlich ihrer Bindungssituation reflektiert EW in Bezug auf die Mitglieder der Organisation „sehr selektive Beziehungen“ (EW24).

> „[…] ursprünglich bin ich dann eben auch nur zu einer Partie der Geschäftsführung [Name der Person] quasi eng angebunden und gleichzeitig dann eben junge Kolleginnen, die mir sehr am Herzen liegen […]. Und zu anderen Kollegen, ich sage es mal ganz einfach, so wie [Namen von Kollegen], mit denen habe ich nie konkret zusammengearbeitet, da habe ich exakt eine Art Nullbeziehung. Ich glaube, die denken, ich bin nicht ganz dicht, und umgekehrt auch“ (EW24).

EW empfindet ihre Bindung an die Menschen in der Organisation als differenziert. Während sie sich einzelnen Personen, sowohl in der Geschäftsführung als auch im Kolleg*innenkreis,

stark verbunden fühlt, fehlt ihr zu anderen gänzlich der persönliche Bezug. Ein wesentlicher Grund dafür liegt für sie in der fehlenden gemeinsamen Arbeitserfahrung. Ihr Commitment richtet sich folglich weniger auf das Team als Ganzes, sondern vielmehr auf ausgewählte Einzelpersonen, zu denen sie über gemeinsame Erlebnisse oder geteilte Werte eine persönliche Beziehung aufgebaut hat.
Trotzdem spürt EW eine große Verbundenheit zur Organisation als Ganzes, die auf den gemeinsamen Werten „Sinn, Freude, Wirtschaftlichkeit“ und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit basiert (EW18). Sie versteht sich „fest als Teil der Organisation“ und spürt gleichzeitig, „dass sich die Organisation entwickelt“ (EW10).

> „[…] ein einziger Wert, der im Konflikt mit der Firma steht, das ist nämlich eben Qualität und Schnelligkeit. Also da habe ich einen anderen Takt, eine andere Tiefe und fühlte mich oft hineingespült in irgendetwas, was ich dann auch noch mitentwickelt habe, aber nicht wirklich von Anfang an oder auch nicht am Ende irgendwie meine Vorstellung entsprochen hatte“ (EW18).

EW erlebt einen zentralen Wertekonflikt im Hinblick auf den Qualitätsanspruch in ihrer Organisation. Ihr eigener beruflicher Anspruch ist von einem hohen Maß an Professionalität, Wirksamkeit und Individualität geprägt. Ihr Streben nach Qualität und Selbstentfaltung in ihrer Arbeit zeigt ihr hohes berufliches Commitment (EW20; Meyer, Allen & Smith 1993). In der organisationalen Praxis dagegen steht im Kontrast zu EWs Werten häufig die Geschwindigkeit im Vordergrund, was aus ihrer Sicht zulasten der Qualität geht. Zudem kritisiert sie die begrenzte Methodenvielfalt, die es erschwert, individuell auf die Bedürfnisse der Kundinnen einzugehen. In diesem Spannungsfeld fehlt EW die persönliche Erfüllung durch ihre Arbeit und sie fühlt sich als Teil der Organisation „austauschbar“ (EW6).
Die Diskrepanz zwischen den eigenen Werten und Ansprüchen und denen der Organisation bezeichnet EW als ihren „Kernkonflikt“ (EW20), den sie während des Sabbaticals bewusst reflektiert.

> „Ich suchte gleichzeitig auch nach etwas Neuem, was quasi auch noch eine ganz individuelle Seite und eine Stärke von mir entdeckt und auch einbringt, die es bisher noch nicht gab“ (EW6).

EW sucht nach ihrer persönlichen Einzigartigkeit und beruflichen Identität. Die Auszeit möchte sie gezielt nutzen, um herauszufinden, wie sie diese Individualität künftig in ihre berufliche Ausrichtung integrieren kann. Im Mittelpunkt steht dabei ihre Weiterbildung im Bereich naturgestützter Formate, auf deren Grundlage sie neue berufliche Perspektiven für sich entwickeln und gestalten will (EW4).

Erleben des Sabbaticals

Im Zuge eines Coachingprogramms setzt sich EW während des Sabbaticals mit ihren beruflichen Zielen auseinander und entwickelt das Ziel, „überwiegend oder beinahe schon ausschließlich als Naturcoach [zu] wirken“ (EW8).

> „Also war schon da auch klar zu erkennen, dass es ein bisschen in Richtung Selbstständigkeit gehen soll oder, das ist der Ich-Bezug, den würde ich schon deutlich auf meine Kappe nehmen. Ein Coaching- und Trainingsangebot, das zu mir passt, soll eben auch heißen, der Wunsch nach einem wirklich erfüllenden beruflichen Wirken und nicht so sehr Mitmachen und Abarbeiten“ (EW8).

Für EW rückt während des Sabbaticals das Ziel in den Vordergrund, persönliche Erfüllung und Selbstwirksamkeit in ihrer Rolle als Coach und Trainerin zu erleben. Diese Vorstellungen erscheinen ihr zunehmend unvereinbar mit den Rahmenbedingungen ihres bestehenden Anstellungsverhältnisses. Stattdessen gewinnt die Option einer selbstständigen Tätigkeit an gedanklicher Präsenz. Im Zentrum ihrer Überlegungen stehen dabei klar ihre eigenen Wünsche und Anforderungen an ihre berufliche Zukunft.
Bei anderen Proband*innen beginnt die Orientierung bei sich selbst, indem sie sich in der Zeit des Sabbaticals stark persönlich weiterentwickeln (SL14) und ihnen bewusst wird, „was einem wichtig ist“ (TF54). Diese Erkenntnisse übertragen sie wiederum, genau wie EW, auf die Passung auf Ebene ihrer Arbeit.
Durch die geringfügige Weiterbeschäftigung bleibt EWs Beziehung zur Organisation während des Sabbaticals als „dünne Nabelschnur, die leicht durchblutet“ ist, bestehen (EW26), obwohl sich der Kontakt im Wesentlichen auf organisatorisch notwendige Belange beschränkt (EW38).

> „[…] ich [wurde] tatsächlich auch weiter weggeführt […] in die eigene Entwicklung. Und dadurch ein bisschen immer mehr eher Distanz zur Unternehmensentwicklung gewonnen habe. Ich bin immer mehr in die Beobachterrolle gerutscht“ (EW30).

Während ihres Sabbaticals stellt EW fest, dass ihre freie Zeit zunehmend von anderen Themen und Anforderungen überlagert wird. Ihr „Grundmuster, sich einvernehmen zu lassen“ hat weiterhin Bestand. Während der Auszeit sind es „eben nicht mehr die Firma oder die Kunden mit Aufträgen“, sondern andere Dinge (EW34). Ihr Fokus verlagert sich auf persönliche Themen und ihre eigene Entwicklung. In Bezug auf die Organisation nimmt EW zunehmend eine distanzierte Beobachterrolle ein und koppelt sich emotional ab.
Neben ihrer eigenen Entwicklung, die sie emotional von der Organisation entfernt (EW8), beobachtet EW auch die Weiterentwicklung der Organisation. Durch den Abstand während

des Sabbaticals erkennt sie „von weitem, es entsteht ein neues Why“ in der Organisation (EW60).

> „Ich habe ein Wachstum und Entwicklung, die bereits begonnen haben, als das Sabbatical anstand, nur aus der Ferne miterlebt. Es gab neue Kollegen und es gab neue Formate und Tools. […] Es war nicht mehr so klar von außen zu sehen, mit nur dieser dünnen Nabelschnur, bleibt das ein Transformationsunternehmen? […] // [dann] habe ich mir auch schon die Frage gestellt, wenn sich das so weiterentwickelt in dieser Stärke, dann habe ich da gar keinen Platz mehr, weil in diese Entwicklungsrichtung, [in] die ich strebe, Natur als Transformationshelfer, war da gar keine Einladung dazu“ (EW28).

EW erlebt, dass sich die Organisation durch ihre strategische Ausrichtung und Positionierung zunehmend in eine Richtung entwickelt, die ihrem eigenen Zukunftsbild widerspricht. Dies wirft für sie die Frage auf, welchen Platz sie künftig innerhalb der Organisation einnehmen könnte. Gleichzeitig schwingt ein impliziter Wunsch mit, ihre beruflichen Vorstellungen und Entwicklungswünsche vielleicht doch innerhalb der bestehenden Strukturen verwirklichen zu können. Obwohl sich bereits ein gegenseitiges Auseinanderentwickeln zwischen EW und der Organisation abzeichnet, besteht bei ihr weiterhin der Wunsch, in die Organisation zurückzukehren.

> „Es hat in mir bewegt, dass ich festgestellt habe, schon auch welche Menschen und Strukturen ich vermisse. Dass ich auch ein berufliches Zuhause brauche. Hat sich bei mir auch ganz klar gezeigt, dass ich nicht die geborene Einzelkämpferin und Künstlerin bin. Und dass ich gleichzeitig aber in dieser neu erlebten Distanz, sag ich einmal, festgestellt habe, es gibt in mir eine Bereitschaft, wieder Teil der Organisation zu werden. Die hat aber einen neuen Zuschnitt. Also ich habe quasi, ja, für mich auch rausfinden können, bis wohin kann ich mich noch einbringen und wo aber auch nicht“ (EW32).

EWs Bedürfnis nach sozialem Kontakt und einer beruflichen Heimat wird durch die Organisation weiterhin erfüllt, weshalb sie diese Bindung nicht aufgeben möchte. Gleichzeitig strebt sie danach, ihre während des Sabbaticals entwickelten beruflichen Wünsche weiterzuverfolgen. Ihr Ziel ist es, künftig nur noch ausgewählte Aufgaben, Projekte und Anforderungen der Organisation anzunehmen, die mit ihrem neuen, persönlich definierten Zielbild in Einklang stehen.
Von der Organisation erwartet EW bei ihrer Rückkehr vor allem, dass sie „gut zuhört“ (EW14). Sie wünscht sich, gemeinsam zu ergründen, wie ihre zukünftige Rolle gestaltet werden kann, und hofft darauf, dass die Organisation die Ernsthaftigkeit ihres Wunsches, sich „als Naturcoach zu etablieren“, anerkennt und unterstützt (EW14).

Effekte des Sabbaticals

Die Rückkehr in die Organisation und die Umgestaltung ihres Tätigkeitsprofils beschreibt EW als „intensiven Prozess“ mit einigen „Auseinandersetzungen“, der „dann irgendwie nicht so ganz geglückt“ ist (EW44). Obwohl sie nach einigen Verhandlungen „fest angestellt“ zurückkommt, ist ihr von vorneherein klar „eigentlich ist es das gar nicht“ (EW44). Sie empfindet es als herausfordernd, wieder Teil „eines Teams zu werden, was sich auch deutlich verändert hatte“ (EW46), und fühlt „eine riesen Distanz“ zu den neuen Kolleg*innen (EW46).

> „Also ich habe ein Unternehmen in einem kompletten Transformationsprozess vorgefunden und das war so eine Art doppelte Komplexität. Das Unternehmen hat neue Rollenverständnisse gerade entwickelt und ich habe eben auch ein anderes Rollenverständnis mitgebracht als vor dem Sabbatical und dadurch schloss sich der Kreis von zwei Seiten nicht mehr so richtig“ (EW46).

Nach ihrer Rückkehr stellt EW fest, dass sich sowohl sie selbst als auch die Organisation in der Zwischenzeit auseinanderentwickelt haben. Sie erkennt, dass ihre Vorstellungen und die Ausrichtung der Organisation nicht mehr zueinander passen, woraufhin sie sich dazu entscheidet das Arbeitsverhältnis zu beenden (EW44).
Seitens der Organisation kommt zusätzlich die „wirtschaftliche Notwendigkeit [auf], Fixkosten zu reduzieren“, weshalb sie EWs Kündigung „ohne irgendwie ein Abwägen, ob das gut oder schlecht ist“, befürwortet (EW56).
EW macht sich selbstständig und bleibt der Organisation als freie Mitarbeiterin erhalten, was sie selbst teilweise als „paradox“ empfindet (EW56).

> „Sagen, okay, mach dich selbstständig. Auf der anderen Seite durch überall dann plötzlich nochmal anfordern. Da hat ja niemand was davon. Ich arbeite zu einem Teilbetrag und [Name der Organisation] bekommt auch nur einen kleinen Teilbetrag. Das macht irgendwie wenig Sinn. Insofern glaube ich, dass wir auch da noch nicht da sind, wo es wirklich bleiben kann, sondern im Moment ist es so eine Mischung zwischen Auflösen, Neuentstehen“ (EW56).

EW erhält vonseiten der Organisation widersprüchliche Signale. Die freie Mitarbeit bei gleichzeitig hoher Auslastung durch die Organisation wirkt auf sie weder sinnvoll noch zukunftsfähig. Aus ihrer Sicht befindet sich die Situation noch in der Entwicklung und erfordert weitere Klärung.
Rückblickend betont EW, dass nicht das Sabbatical selbst der ausschlaggebende Faktor für ihre Kündigung war, sondern die zunehmende Diskrepanz zwischen ihren eigenen Werten und Zielen und denen der Organisation. „Das Sabbatical ist nur ein Teil der Veränderung, wenn

man das so sagen will. Auch ohne Sabbatical hätte sich wahrscheinlich meine Einstellung verändert“, beschreibt sie und lacht (EW60).
Für andere Proband*innen, deren Sabbatical eine Orientierungsfunktion erfüllt, stellt die Auszeit ebenfalls einen beschleunigenden Faktor bestehender Entwicklungen dar und „ohne das Sabbatical hätte es vielleicht noch etwas länger gedauert“ bis zur Kündigung (KF32). Aber es gibt auch diejenigen, bei denen sich die beginnende Entwicklung umkehrt und die sich trotz anfänglicher Fluktuationspläne für den Verbleib in der Organisation entscheiden, weil sie „gemerkt habe[n], das fehlt“ ihnen (TF8). Der Outcome des Orientierungsprozesses ist folglich offen.
Alle Proband*innen eint der Punkt am Ende des Sabbaticals, „wo man nochmal eine Entscheidung treffen muss“ (TF28). Diejenigen, die sich für den Austritt aus der Organisation entscheiden, finden im Rahmen des Sabbaticals Zeit und Raum, „um wirklich da den Mut zusammenzunehmen“ (SL36). Ihnen hilft z. B. der Austausch mit anderen, „die sagen, naja, ich habe auch schon mal gekündigt und dann was komplett anderes gemacht oder habe gekündigt und wusste dann auch nicht, wie es weitergeht“ (KF60).
Im Zentrum von EWs Entscheidung gegen den Verbleib in der Organisation steht der ungelöste Wertekonflikt: Ihr Anspruch an Wirksamkeit, Qualität und individuelle Passung lässt sich aus ihrer Sicht nicht länger mit der wirtschaftlich geprägten Ausrichtung der Organisation vereinbaren.

> „[…] den Kunden ein bisschen so als Cashcow zu verstehen, zu interpretieren. Da merke ich, dass ich bei dieser Entwicklung Störgefühle habe, weil sie wirklich an der Wurzel der Berufung ansetzen“ (EW60).

EW erlebt, dass sie ihre beruflichen Standards und fachlichen Ansprüche innerhalb der Organisation nicht mehr vollständig verwirklichen kann. Damit geht auch das Gefühl einher, ihr Commitment zum Beruf nicht mehr in der gewünschten Weise leben zu können, weshalb die Gründung einer Selbstständigkeit für sie die richtige Wahl ist (EW56).

> „Für mich wünsche ich mir die Veränderung, dass ich in die volle Kraft meiner eigenen Positionierung und Marke komme und wirklich auf freiwilliger Basis kooperiere. Nicht mehr gebunden, weil ich denke, ich sollte, müsste, könnte nicht anders, sondern dass ich wirklich an mich glaube und alles, was ich tue, aus einem echten Ja heraus passiert“ (EW54).

EW ist entschlossen, diesen Weg weiterzugehen, während sie gleichzeitig wohlwollend auf die Organisation blickt und ihr wünscht, dass sie „zur Ruhe kommt und auch mit starken Wurzeln, einem starken Angebot einen guten Platz im Markt findet“ (EW54).

Im Gegensatz zu EWs Erleben wirkt sich das Orientierungs-Sabbatical von TF genau umgekehrt aus, obwohl sie mit Fluktuationsabsichten in das Sabbatical gestartet ist. Sie merkt während ihrer Auszeit, dass ihr ihre Arbeit eigentlich „sehr viel Spaß macht“ und „genau das Richtige ist“ (TF40), weshalb sie sich dazu entschließt, in die Organisation zurückzukehren. Essenziell ist für sie ihre veränderte Einstellung, die sie „innerlich ruhiger, entspannter“ macht und ihr erlaubt, besser mit Konflikten und Belastungen umzugehen (TF42). Die Rückkehr erlebt sie daher als „sehr positiv“. Sie empfindet ein hohes (berufliches) Selbstvertrauen, profitiert von einer hohen Leistungsfähigkeit und bekommt positives Feedback aus ihrem Umfeld (TF44).

6.3.2. Kontext: Branchenübergreifend – Bindungsschwächende Arbeitsumgebung

Personen, deren Sabbatical eine Orientierungsfunktion innehat, eint eine gewisse Unzufriedenheit im Kontext der Arbeit (EW, KB, KF, TF, SL, AS; siehe Anhang B: Übersicht über die geführten Interviews). Deren Ursache sehen die Betroffenen in (Werte-)Konflikten oder Belastungssituationen im organisationalen Umfeld. Diese bindungsschwächende Arbeitsumgebung und -gestaltung tritt branchenübergreifend auf und motiviert Betroffene während eines Sabbaticals dazu, ihre berufliche Zukunft zu überdenken. AS, die als Teamleiterin in einem Pharmazieunternehmen arbeitet, stört sich z. B. daran, dass „die Werte, die an der Wand hängen“ (AS25), in der Praxis nicht gelebt werden. TF hingegen leidet unter einer konkreten Konfliktsituation, in der sie so etwas wie „Mobbing“ erlebt (TF4).
Die Betroffenen sehen für sich innerhalb der Organisation wenig Entwicklungsperspektiven und fühlen sich gegenüber den Bedingungen, Vorgängen und Entscheidungen in der Organisation ohnmächtig. Bei AS betrifft das z. B. „die globale Organisation, die […] dort sehr natürlich auch reingegrätscht ist und die Tätigkeiten stark beeinflusst hat“ (AS21).
Dazu kommen häufig ein erlebter Mangel an Wertschätzung und ein Gefühl von Ersetzbarkeit, wenn die individuellen Stärken in der Organisation nicht gesehen, eingesetzt und gefördert werden. EW z. B. fühlt sich in ihrer Organisation „austauschbar“ und wünscht sich „einen besonderen Raum und Platz“ (EW6). Ein ähnliches Gefühl hat AT, die den Eindruck hat, im „24-7-Schichtbetrieb geht es am Ende des Tages immer nur darum, dass bloß irgendwie die Schichten besetzt sind“ (AT58).
Während des Sabbaticals nutzen diese Personen die freie Zeit meist für Reisen, durch die sie einerseits (emotionalen) Abstand zur Organisation bekommen und andererseits sich selbst und ihre Träume, Wünsche und Bedürfnisse abseits der alltäglichen Routinen und Anforderungen besser kennenlernen. KF z. B. hat die Erfahrung des längeren Reisens in ihrer Jugend verpasst

und will mit ihrer Australienreise „ausprobieren, wie es ist, wenn man alleine längere Zeit unterwegs ist“ (KF2).
Wenn die berufliche Neuorientierung schon vor der Auszeit begonnen hat, nutzen einige die freie Zeit bereits für gezielte Maßnahmen zur Veränderung, wie ein Coachingprogramm (SL14, EW8) oder eine Weiterbildung (EW2).

6.3.3. Die Rolle des affektiven Commitments: Distanziertheit

Personen, deren Sabbatical eine Orientierungsfunktion erfüllt, zeigen bereits vor der Auszeit Anzeichen mangelnden affektiven Commitments gegenüber der Organisation, das sich in Wertekonflikten und Fluktuationsüberlegungen widerspiegelt (Allen & Meyer, 1990).
Sie haben hohe Erwartungen an die Erwerbsarbeit und wünschen sich ein Erleben von Erfüllung und Sinnhaftigkeit in ihrer beruflichen Tätigkeit (Ohlbrecht, 2022). Wird dieser Anspruch von der Arbeit bzw. von der Organisation nicht erfüllt oder gar behindert, zieht das eine tiefgreifende Unzufriedenheit nach sich, die mit dem Wunsch nach Veränderung einhergeht (Klenner et al., 2002). Wenn den Betroffenen selbst (noch) nicht klar ist, wie sie eine Verbesserung erwirken können, schafft das Sabbatical zeitweise Abhilfe, indem es Distanz zur unbefriedigenden Situation in der Organisation herstellt und gleichzeitig Zeit und Raum zur Orientierung bietet (Siemers, 2005; Carr & Tang, 2005).
Die Auszeit und die damit verbundene räumliche sowie emotionale Distanz zur Organisation eröffnen einen neutraleren Blick, der frei von akuten Belastungen und emotionaler Verstrickung ist. Sie ermöglicht nicht nur eine kritischere Reflexion der organisationalen Rahmenbedingungen, sondern auch eine tiefere Auseinandersetzung mit der eigenen Person und deren individuellen Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen an die Erwerbsarbeit.
In dieser Phase entsteht Raum für einen inneren Abgleich im Sinne eines erneuerten psychologischen Vertrags zwischen dem, was die Organisation bieten kann, und dem, was die Person künftig braucht (Rousseau, 1989).
Gleichzeitig rücken potenzielle Alternativen stärker in den Fokus, neue Erfahrungen während des Sabbaticals fördern den Mut zur Veränderung und die subjektiv wahrgenommenen Wechselkosten sinken. Die sonst bindende Funktion von Unsicherheitsvermeidung verliert an Einfluss (Clugston et al., 2000; Felfe et al., 2006) und vor allem das kalkulatorische Commitment büßt an handlungsleitender Bedeutung ein (Allen & Meyer, 1990).
Insgesamt wirkt das Sabbatical häufig wie ein Katalysator für ohnehin angelegte Entwicklungen in Bezug auf die Bindung zur Organisation. Bestehende Zweifel oder der Wunsch nach Neuorientierung verdichten sich in der Auszeit zu konkreten Entscheidungen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch das entgegengesetzte Potenzial. In einigen Fällen führt das

Sabbatical zu einer bewussten Rückbesinnung auf die Organisation und kann Kündigungsabsichten relativieren. In beiden Fällen ist die Entscheidung der betroffenen Personen verbindlich.

7. Diskussion der Ergebnisse

Nach der Darstellung der Ergebnisse diskutiere ich die gewonnen Erkenntnisse im Hinblick auf die theoretische Basis dieser Arbeit (siehe Abschnitt 2 & 3). Dabei beleuchte ich einerseits das Phänomen Sabbatical im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen (Abschnitt 7.1) und gehe auf die Potenziale und Risiken von Sabbaticals als Bindungsinstrument ein (Abschnitt 7.2).

7.1. Sabbaticals als Ausdruck gesellschaftlicher Entwicklungen

Zunächst gehe ich der Frage nach, wer tatsächlich die Voraussetzungen für ein Sabbatical erfüllt und diese Form der Auszeit in Anspruch nimmt (Abschnitt 7.1.1). Anschließend beleuchte ich Sabbaticals im Kontext der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeit (Abschnitt 7.1.2). Abschließend vergleiche ich die Ergebnisse zu den Funktionen eines Sabbaticals – also den durch die Auszeit tatsächlich erfüllten Bedürfnissen der Nutzenden – mit bestehenden theoretischen Erkenntnissen und Annahmen (Abschnitt 7.1.3).

7.1.1. Frau (45), kinderlos: Wer macht ein Sabbatical und warum?

Für wen ein Sabbatical infrage kommt, hängt weniger vom Wunsch und Bedürfnis nach einer Auszeit als von den strukturellen, sozialen und persönlichen Rahmenbedingungen ab. [22]

Die Möglichkeit, ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen, ist mit hohen Voraussetzungen verbunden. Während im Allgemeinen vor allem Personen mit Kindern, die vor der Herausforderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen, von einer Auszeit profitieren würden (Pfahl et al., 2020, S. 45), spiegelt sich diese Logik nicht in den vorliegenden Ergebnissen bezüglich tatsächlich durchgeführter Sabbaticals wider.

Zwar bieten laut Freuding et al. (2023) etwa 25 % der Unternehmen Sabbatical-Modelle an, tatsächlich genutzt werden sie jedoch nur von rund 1 % der Beschäftigten. Dies verdeutlicht eine erhebliche Diskrepanz zwischen Angebot und Inanspruchnahme.

Ein zentrales Hindernis stellt die wahrgenommene Durchführbarkeit eines Sabbaticals dar. Wie frühere Studien bestätigen, hängt diese stark von der Unterstützung der Auszeit durch die Organisation und der Akzeptanz von Sabbaticals in der Organisationskultur ab (Carraher et al., 2014; Fittkau & Maaß Consulting, 2015).

Auch der Finanzierung des Sabbaticals kommt wesentliche Bedeutung zu (Fittkau & Maaß Consulting, 2015). Da Sabbaticals meist über unbezahlte Freistellung oder eine Ansparphase

[22] Da sich die vorliegende Arbeit auf tatsächlich durchgeführte Sabbaticals konzentriert, bei denen alle Voraussetzungen erfüllt sind, sind die vorliegenden Ergebnisse im Hinblick auf mögliche Hindernisse eines Sabbaticals lückenhaft.

organisiert werden, erfordert ihre Realisierung in der Regel eine unbefristete Festanstellung sowie einen gewissen finanziellen Spielraum. Die befragten Personen in dieser Studie befinden sich überwiegend im mittleren Erwerbsalter und sind beruflich etabliert, was die genannten Voraussetzungen zusätzlich stützt.

Die familiäre Situation wirkt sich ebenfalls auf die Umsetzbarkeit aus (Fittkau & Maaß Consulting, 2015). Der Zeitpunkt muss mit privaten und beruflichen Verpflichtungen vereinbar sein. In der vorliegenden Untersuchung befinden sich die meisten befragten Personen in einer stabilen, relativ flexiblen Lebensphase und tragen meist keine Führungsverantwortung. Das ermittelte Alter der Proband*innen bestätigt die Ergebnisse von Umfragen, gemäß denen der Wunsch nach einer Auszeit mit zunehmendem Alter wächst (Polgar-Stüwe, 2023).

Ein auffälliger Befund betrifft geschlechtsspezifische Unterschiede. Während sich Frauen beim Wunsch nach einem Sabbatical häufig weniger unterstützt fühlen (Smith et al., 2016), war der Großteil der Befragten in der vorliegenden Arbeit weiblich. Das entspricht früheren Forschungsergebnissen, laut denen einerseits der Wunsch nach einer Auszeit bei Frauen besonders präsent ist (Polgar-Stüwe, 2023) und andererseits auch die Mehrzahl der Sabbatical-Nutzenden weiblich ist (Wotschack et al., 2017; Jensen, 2000, S. 7; beide zitiert nach Pfahl et al., 2020, S. 45).

Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass insbesondere Frauen, die häufiger in Teilzeit arbeiten oder in sozialen Berufen mit hoher emotionaler Belastung tätig sind, Bedarf nach einer beruflichen Pause haben. Darüber hinaus wird ihnen ein höheres Bewusstsein für persönliche Belastungsgrenzen und damit auch eine größere Offenheit gegenüber der Idee einer Auszeit unterstellt. Zudem erscheint es denkbar, dass Männer für ein derartiges Interviewprojekt schwerer zu finden waren, weil sie kürzere Auszeiten (weniger als sechs Monate) präferieren, die ich aus dem Sampling ausgeschlossen habe, oder sie ihre Erfahrungen seltener in den sozialen Medien teilen, durch die ich einen relevanten Anteil an Interviewpartner*innen akquiriert habe.

Laut Theorie bilden potenzielle berufliche Nachteile durch die Auszeit ein weiteres Hindernis für die Umsetzung eines Sabbaticals (Fittkau & Maaß Consulting, 2015). Frühere Studien verweisen darauf, dass Sabbaticals, besonders im Hinblick auf die private Motivation, mit einem Flexibilitätsstigma versehen sind (Leslie et al., 2012; Cech & Blair-Loy, 2014). Erkenntnisse aus der Elternzeitforschung bekräftigen die Befürchtungen, dass eine Auszeit als mangelndes berufliches Engagement interpretiert werden könnte (Petts et al., 2022) und negative Folgen für die Karriereentwicklung mit sich bringen könnte (Kramer et al., 2023).

Diese Annahmen lassen sich in der vorliegenden Studie jedoch nicht bestätigen. Stattdessen berichten einige Proband*innen von einer erhöhten Wertschätzung für ihre Arbeit, vom Angebot weiterer Sabbaticals und in Einzelfällen sogar von einer Gehaltssteigerung bei der Rückkehr in die Organisation.

Grundsätzlich gilt ein Sabbatical für zahlreiche Menschen als erstrebenswertes Ziel (Carr & Tang, 2005). Studien zeigen, dass rund jede zweite Person ein generelles Interesse an einer beruflichen Auszeit bekundet (Wagner et al, 2002; Fittkau & Maaß Consulting, 2015). Damit es jedoch tatsächlich zur Umsetzung eines Sabbaticals kommt, bedarf es mehr als nur eines latenten Wunsches: Es braucht einerseits einen konkreten Anlass oder persönlichen Beweggrund und andererseits bestimmte strukturelle und organisatorische Voraussetzungen.

Im Hinblick auf die Beweggründe und Motivationen bestätigen die vorliegenden Ergebnisse im Wesentlichen die bestehende Forschung. Im Unterschied zu anderen Arbeiten erfolgt hier jedoch eine klare Trennung zwischen Begründungselementen, also den expliziten Anlässen und Rechtfertigungen für ein Sabbatical, und den Funktionen eines Sabbaticals, die für die Betroffenen häufig erst im Verlauf der Auszeit erkennbar werden. Das Zusammenspiel verschiedener Motive erweist sich dabei als komplex und vielschichtig, wie auch andere Studien betonen (Hillebrecht, 2018; Schabram et al., 2023).

Ein häufiger Auslöser für ein Sabbatical ist eine akute Überlastungssituation, aus der heraus sich die Betroffenen Erholung und Abstand vom Arbeitsalltag erhoffen (Siemers, 2005; Carr & Tang, 2005; Altmann & Kröll, 2018). Ebenso kann ein Projektvorhaben, das der Verwirklichung eines persönlichen Ziels dienen soll, zur Motivation werden, eine berufliche Auszeit anzutreten (Siemers, 2005; Onken-Menke et al., 2017). Dasselbe gilt für private Anforderungen wie die Übernahme familiärer Aufgaben oder eine berufliche Weiterentwicklung, die mit der regelmäßigen Erwerbsarbeit nicht vereinbar sind (Siemers, 2005; Hillebrecht, 2018). In einigen Fällen stellt ein Sabbatical eine Alternative zur Kündigung dar, indem es Raum und Zeit für eine berufliche Neuorientierung schaffen soll (Siemers, 2005).

Während Hillebrecht (2018) auch soziales Engagement als Sabbatical-Motiv benennt, spielt dieser Aspekt in den vorliegenden Ergebnissen keine tragende Rolle. Wenn sich Befragte im Rahmen ihrer Auszeit sozial engagieren, verstehen sie dies weniger als primären Auslöser für das Sabbatical, sondern eher als sinnvolle Nutzung der gewonnenen Zeit. Auch die Nutzung eines Sabbaticals im Rahmen von unternehmensseitig initiierten Kurzarbeitsprogrammen, wie sie in Einzelfällen beschrieben wird (Hillebrecht, 2018), findet in der vorliegenden Arbeit keine Entsprechung.

Darüber hinaus lassen sich zwei zusätzliche Begründungselemente identifizieren, die in der bisherigen Literatur unbeachtet bleiben: Erstens stellt das Sabbatical eine Form der Kompensation dar. In diesem Fall rechtfertigen die Nutzenden ihre Auszeit mit vorangehenden hohen Leistungen oder Belastungen im Dienste der Organisation und empfinden das Sabbatical als legitime Gegenleistung. Zweitens kann die bloße Zugänglichkeit, z. B. durch ein transparentes und niedrigschwelliges Sabbatical-Programm der Organisation, als entscheidender Impuls für die Umsetzung eines Sabbaticals wirken. Die Verfügbarkeit struktureller Optionen selbst scheint somit bereits motivationsfördernd zu wirken.

7.1.2. Sabbatical im Kontext der Flexibilisierung

Im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung von Erwerbsarbeit lässt sich das Sabbatical als eine spezifische Ausdrucksform dieser Entwicklung verstehen. Es stellt eine bewusst gewählte, zeitlich begrenzte Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses dar, die in der Regel nur Festangestellten offensteht. Während sich Flexibilisierungsprozesse in Organisationen oftmals auch in Form prekärer Beschäftigungsverhältnisse zeigen (Keller & Seifert, 2013), sind Sabbaticals in ihrer konkreten Ausgestaltung auf stabile, unbefristete Anstellungsverhältnisse beschränkt.

Ein Sabbatical ermöglicht es Angestellten, über Modelle wie eine Ansparphase eine längere Auszeit von der Erwerbsarbeit zu finanzieren und damit die zeitliche und räumliche Flexibilität ihres Arbeitsverhältnisses aktiv zu nutzen (ebd., 2013). Als Phase jenseits klassischer Erwerbslogiken fügt sich das Sabbatical in das Konzept flexibler Erwerbsbiografien ein, in denen unterschiedliche Lebensphasen abwechselnd und gleichzeitig gelebt und priorisiert werden (Olos, 2011). Diese biografische Flexibilität ermöglicht es Arbeitnehmenden, persönliche Träume, Entwicklungsziele oder Regenerationsbedarfe, die früher oft auf die Rentenzeit verschoben wurden (Ciesinger, 2010), bewusst in das aktive Berufsleben zu integrieren (Gaziel, 1995; Carr & Tang, 2005; McDearmid, 2014). Insbesondere Sabbaticals, die mit Reisen, persönlicher Neuorientierung oder Weiterentwicklung verbunden sind, spiegeln das Bild von sogenannten ‚Patchwork-Biografien' wider, in denen berufliche und private Phasen individuell kombiniert werden und auf den ersten Blick nicht linear miteinander verbunden erscheinen (Geffers & Hoff, 2010). In dieser Logik sind Sabbaticals auch als Instrument zur besseren Vereinbarkeit beruflicher und privater Lebensaspekte zu verstehen (Klenner et al., 2002).

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Sabbaticals liegt in der individuellen Gestaltungsfreiheit. Studien zeigen, dass eine hohe Selbstwirksamkeit und Autonomie bei der

Planung und Durchführung der Auszeit sowie die Fähigkeit zur mentalen Distanzierung von der Erwerbsarbeit maßgeblich zur positiven Wirkung beitragen (Murphy, 1990; Davidson et al., 2010).

Diese Erkenntnisse werden durch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit gestützt. Sämtliche befragte Personen berichten von einer positiven Sabbatical-Erfahrung und niemand hatte Schwierigkeiten, sich während der Auszeit innerlich oder organisatorisch von der Arbeit zu lösen. Besonders diejenigen, die ihr Sabbatical für Reisen nutzten, profitierten vom räumlichen Abstand, um sich rasch vom Berufsalltag zu distanzieren. Das Gefühl der Selbstbestimmung und Kontrolle über die Auszeit war bei allen Befragten stark ausgeprägt. Die bewusste Distanzierung von der Organisation wurde als sinnvoller und zentraler Zweck des Sabbaticals beschrieben, und die Nutzer*innen engagierten sich aktiv, um diesen Effekt, z. B. durch mentale Abgrenzung und klare Zielsetzungen, zu ermöglichen und zu verstärken. Interessanterweise zeigt sich in den Ergebnissen ebenfalls, dass die positiven Erfahrungen mit Flexibilisierung im Rahmen des Sabbaticals nicht unbedingt zu einem verstärkten Wunsch nach weiterer Flexibilität im Arbeitsalltag führen. Vielmehr streben viele der Befragten nach ihrer Rückkehr eine klarere Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben an und reagieren sensibel auf Formen der Entgrenzung, die Flexibilisierung auch mit sich bringen kann.

Für die Organisation ist das Angebot bzw. die Ermöglichung eines Sabbaticals mit Einschränkungen der eigenen Flexibilität verbunden. Sie muss die temporäre Vakanz überbrücken und sich – insbesondere bei einer Zusage oder einem institutionalisierten Anspruch – in gewissem Maße an den zeitlichen Vorstellungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren. Organisationale Herausforderungen, die sich daraus ergeben, werden in Abschnitt 7.2.2 genauer erläutert.

7.1.3. Regeneration, Ausbruch, Orientierung: Funktionen eines Sabbaticals

Die Funktionen eines Sabbaticals bilden eine Typisierung von Sabbatical-Erfahrungen ab. Sie beschreiben die individuelle Bedeutung, die Nutzende ihrer Auszeit zuschreiben, und beziehen sich auf ein spezifisches Bedürfnis, das durch das Sabbatical erfüllt wurde. In den folgenden Abschnitten 7.1.3.1 (Regeneration), 7.1.3.2 (Ausbruch) und 7.1.3.3 (Orientierung) diskutiere ich diese Funktionen vor dem Hintergrund theoretischer Ansätze und weiterer empirischer Erkenntnisse.

7.1.3.1. Regeneration

Sabbaticals, die der Regeneration dienen, setzen häufig eine Ausgangssituation erhöhter Belastung voraus. In vielen Fällen resultiert diese Belastung, wie die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, aus den Anforderungen der Erwerbsarbeit. Diese Befunde

bestätigen wissenschaftliche Erkenntnisse, die in der Subjektivierung von Arbeit – also der Anforderung an Mitarbeitende, sich mit hohem persönlichem Engagement einzubringen – eine zentrale Ursache für gesteigerte Stressbelastung sehen (Moldaschl & Voß, 2003). Auch die zunehmende Entgrenzung von Arbeit durch permanente Erreichbarkeit und mobiles Arbeiten im privaten Umfeld trägt zur psychischen Belastung bei (Hager & Kern, 2017; Entgelmeier, 2022; Stadler, 2024).

Ein weiteres Belastungspotenzial ergibt sich aus einem unausgewogenen Verhältnis zwischen beruflichen Verpflichtungen, privaten Anforderungen und Freizeit. Wird diese Balance als unbefriedigend erlebt, kann dies zu chronischem Stress bis hin zum Burnout führen (Brühlmann, 2007). Die Belastung wird insbesondere dann manifest, wenn den Betroffenen Strategien zum Umgang mit dieser Entgrenzung fehlen (Kunz et al., 2023), Erholungsphasen ausbleiben (Stadler, 2024) oder die Schnittstellen zwischen Beruf und Privatleben unklar sind (Michel & Wöhrmann, 2018).

Ein Sabbatical bietet in solchen Fällen die Möglichkeit, für einen bestimmten Zeitraum andere Lebensbereiche zu priorisieren und sich von den Anforderungen der Erwerbsarbeit zu erholen (Gaziel, 1995; Siemers, 2005:117; Davidson et al., 2010; Kang et al. 2010; Swenty et al., 2011; Otto & Kroth, 2011; Rothland, 2013a; McDearmid, 2014). Zudem kann es präventiv wirken und einer möglichen Burnout-Entwicklung vorbeugen (Gaziel, 1995; Kang et al., 2010; McDearmid, 2014; Hillebrecht, 2018).

Auffällig ist jedoch, dass die Umsetzung eines Sabbaticals häufig nicht in der sogenannten Rushhour des Lebens erfolgt, also in jener Phase, in der sich Familiengründung und beruflicher Auf- oder Einstieg überschneiden. Obwohl diese Lebensphase (vor allem für Frauen) besonders belastend ist, wie Lothaller (2009) und Halrynjo (2009) zeigen, verdeutlichen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, dass Sabbatical-Nutzende meist keine kleinen Kinder haben und beruflich bereits etabliert sind. Daraus lässt sich schließen, dass gerade in den besonders belastenden Lebensphasen der tatsächliche Spielraum für eine berufliche Auszeit fehlt. Gleichzeitig öffnet eine solche Familiensituation alternative Räume, wie Elternzeit, die ein Sabbatical, auch im Hinblick auf dessen Funktionen, ersetzen können.

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen die regenerierende Wirkung eines Sabbaticals. Während frühere Studien die Nachhaltigkeit der Erholung infrage stellen (Davidson et al., 2010; Rothland, 2013a) und argumentieren, dass die Resilienz der Nutzenden langfristig nicht gestärkt wird (Rothland, 2013b), zeichnen sich in dieser Untersuchung differenziertere Befunde ab. Einerseits gelingt es nicht allen, durch das Sabbatical eigene Muster nachhaltig zu verändern; mit der Rückkehr in die belastende Arbeitssituation treten alte Reaktionsweisen

erneut auf. Andererseits berichten viele Proband*innen von tiefgreifenden persönlichen Erkenntnissen und einer veränderten Haltung zur Erwerbsarbeit, die in tatsächlichen Veränderungen wie klarerer Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben oder angepassten Arbeitszeiten münden.

Unmittelbar nach der Auszeit berichten die Teilnehmenden von einem erhöhten Energielevel und einem Gefühl tiefer Erholung. Damit kann das Sabbatical grundsätzlich als Instrument zur Förderung der Work-Life-Balance betrachtet werden. Interessanterweise zeigen sich dabei keine Hinweise auf eine verstärkte berufliche Motivation nach der Rückkehr. Vielmehr nutzen die Befragten die Zeit zur Reflexion und hinterfragen den Stellenwert von Erwerbsarbeit in ihrem Leben. Dieser Effekt steht im Einklang mit aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen, die das Streben nach Leistung kritisch hinterfragen und andere Lebensbereiche – etwa persönliche Zufriedenheit und Wohlbefinden – in den Vordergrund rücken (Paulus, 2020; Harderung, 2021; Schmechel, 2023).

Die Proband*innen wünschen sich nach der Rückkehr eine klarere Begrenzung der Erwerbsarbeit – sowohl zeitlich als auch inhaltlich – und bevorzugen eher ein ‚Job'-Verständnis im Gegensatz zu einer als sinnstiftend verstandenen Berufung (Matthes, 2016). Damit distanzieren sie sich bewusst von der gesellschaftlich weit verbreiteten Vorstellung, in der Erwerbsarbeit Identität, Sinn und soziale Einbindung zu finden (Ohlbrecht, 2022). Diese Haltung könnte als temporäre Schutzreaktion auf die zuvor erlebte Erschöpfung verstanden werden.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse der Untersuchung dafür, dass ein Sabbatical mit regenerativer Zielsetzung eine Bewegung weg von der Fokussierung auf Erwerbsarbeit einleitet (Ohlbrecht, 2022). Die Befragten formulieren klar den Wunsch, dass neben der Arbeit auch Raum und Energie für andere Lebensbereiche bestehen sollen. Die Erwerbsarbeit sollte nicht mehr den zentralen Lebensinhalt darstellen, sondern lediglich so viel Raum einnehmen, wie es für ein erfülltes Leben nötig ist. Damit bestätigen die Befunde auch gesellschaftliche Trends, die eine Neuverhandlung des Verhältnisses von Arbeit und Leben anstoßen (Gronemeyer, 2008; Röcker, 2019; Dreyhaupt, 2022).

7.1.3.2. Ausbruch

Nutzende, deren Sabbatical die Funktion eines Ausbruchs erfüllt, weisen eine besonders hohe Identifikation mit ihrer Erwerbsarbeit auf. Ihnen ist gemein, dass sie an ihre berufliche Tätigkeit hohe Erwartungen hinsichtlich persönlicher Erfüllung stellen (Engelbach & Haubl, 2017). Damit folgen sie gesellschaftlichen Entwicklungen, die der Erwerbsarbeit eine zentrale Rolle für ein erfülltes Leben zuschreiben – als Quelle wirtschaftlicher Sicherheit, sozialer

Zugehörigkeit und psychologischer Bedürfnisbefriedigung (Ohlbrecht, 2022). Für diese Personen ist die Arbeit ein bedeutsamer Ort der Anerkennung, Integration und Teilhabe (Schulz-Dadaczynski, 2023); ihr Selbstbild und ihr Selbstwertgefühl sind stark über die Zugehörigkeit zur Organisation definiert (Tajfel, 1978).

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen jedoch, dass diese starke Identifikation auch ambivalente Effekte hat. Die intensive Anpassung an die Organisationskultur führt bei den Betroffenen zu einem Gefühl der Einengung. Sie empfinden die Bindung an ihre Organisation als zu stark und erleben diese als Einschränkung ihrer persönlichen Freiheit und Handlungsfähigkeit. Ihr Bedürfnis nach Autonomie, Selbstentfaltung und individueller Gestaltung bleibt unbefriedigt.

Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen lässt sich dieses Spannungsverhältnis als Ausdruck eines Konflikts zwischen individuellen Prioritäten, wie dem Wunsch nach Selbstverwirklichung, und den Zwängen organisationaler Mitgliedschaft deuten. Diese Diskrepanz führt zu Unzufriedenheit in der Work-Life-Balance (Greenhaus & Allen, 2011). Obwohl die Betroffenen ihre Arbeit grundsätzlich gern und engagiert ausüben, fehlt ihnen der Aspekt der Freiheit, der mit Selbstverwirklichung assoziiert wird – ein Aspekt, der sich im Rahmen traditioneller Festanstellungen, die mit einem hohen Maß an Fremdbestimmung einhergehen, nur schwer realisieren lässt.

Das Sabbatical stellt für diese Personen daher einen bewussten Ausbruch dar – einen Freiraum für persönliche Projekte, insbesondere Reisen, die maximale Autonomie und Selbstbestimmung ermöglichen. Diese Ausprägung des Sabbaticals beschreibt auch Siemers (2005).

Zahlreiche Studien zeigen, dass Sabbaticals tendenziell nicht zu einer erhöhten beruflichen Selbstwirksamkeit (Mulvaney, 2014) oder gesteigerter Berufszufriedenheit führen (Rothland, 2013a). Auch die Befragten der vorliegenden Studie teilen diese Erfahrung.

Die Ergebnisse bestätigen zudem die Befunde von Schabram et al. (2023), wonach ein hohes Maß an Aktivität und Exploration während des Sabbaticals die Bereitschaft erhöht, die eigene berufliche Situation im Anschluss grundlegend zu verändern, um sie stärker an die eigenen Bedürfnisse anzupassen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass sich der hohe Anspruch an die Erwerbsarbeit im Rahmen einer Festanstellung nicht immer erfüllen lässt. Während der Auszeit reflektieren die Betroffenen daher das traditionelle Normarbeitsverhältnis kritisch. In der Folge entscheiden sich viele für alternative Beschäftigungsformen wie die Selbstständigkeit oder planen, zukünftig regelmäßig

Sabbaticals in ihr Erwerbsleben zu integrieren. Auf diese Weise entstehen zunehmend neuartige, individuell geprägte Erwerbsbiografien (Kratzer & Sauer, 2005).

7.1.3.3. Orientierung

Wie auch bei den Nutzenden eines Ausbruchs-Sabbaticals zeigen sich bei jenen, die während ihrer Auszeit eine (Neu-)Orientierung erfahren, hohe Ansprüche an die Erwerbsarbeit. Diese nimmt einen zentralen Stellenwert in ihrer individuellen Lebensgestaltung ein (Engelbach & Haubl, 2017). Im Einklang mit gesellschaftlichen Entwicklungen wünschen sich diese Personen eine Tätigkeit, die sie als Berufung und nicht lediglich als Job begreifen, sondern eine Arbeit, die persönliche Erfüllung bietet und sowohl mit den eigenen Werten als auch dem individuellen Kompetenzprofil in Einklang steht (Ohlbrecht, 2022). Zentrale Anforderungen an eine solche Tätigkeit sind ein Gefühl von Sinnhaftigkeit, Passung zwischen persönlichen und organisationalen Zielen sowie eine erlebte Wirksamkeit (Schnell, 2018).

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen, dass ein Sabbatical aus dieser Ausgangslage heraus als Möglichkeit dient, bestehende Unzufriedenheit – häufig bedingt durch Wertekonflikte mit der Organisation – zu reflektieren und neue persönliche Perspektiven zu entwickeln (Siemers 2005). Die Orientierung kann sich beispielsweise in einer gezielten beruflichen Weiterentwicklung äußern (Siemers, 2005; Hillebrecht, 2018), wodurch die berufliche Identität gestärkt wird (Gaziel, 1995).

Während Hillebrecht (2018) die Notwendigkeit beruflicher Neuorientierung auch mit dem Wandel oder dem Wegfall zukunftsfähiger Berufsbilder begründet, lassen sich entsprechende Hinweise in den vorliegenden Daten nicht finden. Vielmehr zeigt sich, dass eine Phase der Erholung, die mit Reflexion verbunden ist, teilweise eine anschließende Orientierungsphase im Sabbatical nach sich zieht – insbesondere, wenn die Erwerbsarbeit zuvor zu viel Raum eingenommen hat und zulasten einer ausgewogenen Work-Life-Balance ging (Siemers, 2005). Auch wenn frühere Studien nahelegen, dass Sabbaticals keine nachhaltigen Effekte auf die Berufszufriedenheit (Rothland, 2013a) oder die berufliche Selbstwirksamkeit (Mulvaney, 2014) haben, deuten die vorliegenden Ergebnisse auf Ausnahmen hin. So zeigen sich Fälle, in denen durch die Auszeit eine gesteigerte berufliche Zufriedenheit und ein gestärktes Gefühl von Selbstwirksamkeit entstehen. Ein bislang wenig beleuchtetes Phänomen in der wissenschaftlichen Literatur ist dabei, dass Sabbaticals die drohende Fluktuation von Mitarbeitenden abwenden können: Personen mit Fluktuationsabsicht erleben in der Auszeit Abstand zur akuten Unzufriedenheit, gewinnen neue Perspektiven und erkennen im Rückblick den Wert ihrer bisherigen Tätigkeit, was zur Folge haben kann, dass sie gestärkt in die Organisation zurückkehren.

Die Daten zeigen, dass das Sabbatical einen Prozess der beruflichen und persönlichen Orientierung in Gang setzt, an dessen Ende tiefgreifende Entscheidungen über den zukünftigen Berufsweg stehen. Damit bestätigen sie die Ergebnisse von Schabram et al. (2023), wonach Personen, die sich während ihres Sabbaticals neu orientieren, im Anschluss häufig ihre berufliche Situation verändern – bis hin zu einem Wechsel des Arbeitsplatzes oder sogar des gesamten Berufsfelds.
Das Sabbatical kann somit als Raum zur Neuerfindung und Neugestaltung individueller Lebensentwürfe verstanden werden. In der Folge entstehen alternative Erwerbsbiografien, die sich durch Flexibilität und Individualisierung auszeichnen (Kratzer & Sauer, 2005).

7.2. Potenziale und Risiken von Sabbaticals als Bindungsinstrument

In den folgenden Abschnitten gehe ich zunächst auf die Potenziale (Abschnitt 7.2.1) und anschließend auf die Risiken (Abschnitt 7.2.2) von Sabbaticals als Instrument zur Mitarbeitendenbindung ein. Darauf aufbauend beleuchte ich – in Ergänzung mit den empirischen Befunden zu anderen temporären Abwesenheiten –Maßnahmen des Bindungsmanagements, die Organisationen im Zusammenhang mit Sabbaticals einsetzen können (Abschnitt 7.2.3).

7.2.1. Potenziale für die Personalarbeit: Ambivalenz und Handlungsbedarf

Hinsichtlich des Einsatzes von Sabbaticals oder Sabbatical-Programmen in der Personalarbeit ist es essenziell, den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext zu berücksichtigen, in dem Organisationen heute agieren. Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels stehen zahlreiche Unternehmen vor der Herausforderung, sich als attraktive Arbeitgebende zu positionieren (Peichl et al., 2022). Für Organisationen stellt dies eine zentrale Motivation dar, ihren Mitarbeitenden die Option eines Sabbaticals anzubieten (Schaaf, 2013).
Während sich die vorliegende Untersuchung auf tatsächlich durchgeführte Sabbaticals konzentriert, zeigen Studien, dass bereits die Verfügbarkeit eines Sabbaticals die Arbeitgeberattraktivität signifikant erhöht (Carr & Tang, 2005; Onken-Menke et al., 2017; Kahn et al., 2023). Die Betrachtung dieser Option ist bedeutsam, um die realen Potenziale für Organisationen einzuordnen, denn ein theoretisches Angebot ohne praktische Umsetzbarkeit verliert seine Glaubwürdigkeit und seine Wirkung.
Im Jahr 2023 boten etwa 25 % der Unternehmen Sabbaticals für ihre Mitarbeitenden an (Freuding et al., 2023). Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen, dass allein das Angebot ein Motivator sein kann, dieses tatsächlich in Anspruch zu nehmen, was die Relevanz des Themas für Unternehmen unterstreicht, auch wenn bisher nur ein geringer Anteil der Mitarbeitenden von dieser Möglichkeit Gebrauch macht (ebd.).

Zahlreiche Studien belegen, dass Organisationen von Sabbatical-Nutzenden profitieren, unter anderem durch gesteigertes organisationales Commitment (Carr & Tang, 2005; Kang et al., 2010; Schaaf, 2013; Mulvaney, 2014; Dinsmore, 2021), geringere Fluktuation und höhere Arbeitszufriedenheit (Leung et al., 2020). Obwohl diese Effekte bei tatsächlicher Nutzung geringer ausfallen als bei der bloßen Verfügbarkeit (Onken-Menke et al., 2017), geht die Forschung bislang von einem positiven Effekt für die Organisation aus. Die vorliegenden Ergebnisse stellen diese Annahme jedoch infrage: Zwar äußern viele Teilnehmende Dankbarkeit für die Möglichkeit eines Sabbaticals, jedoch ist eine gesteigerte Bindung an die Organisation nach der Rückkehr nur selten festzustellen. Häufig nimmt das Engagement während der Auszeit ab, was nicht selten in einem Austritt aus der Organisation innerhalb eines Jahres nach Rückkehr mündet.

Während einige Autor*innen die bindende Wirkung von Sabbaticals unter anderem damit begründen, dass Mitarbeitende persönliche Projekte verwirklichen können, ohne die Organisation zu verlassen (Onken-Menke et al., 2017; Hillebrecht, 2018), zeigt sich in der vorliegenden Studie, dass diese Projekte selten isolierter Anlass sind. Vielmehr gehen sie häufig mit latenter Unzufriedenheit und einem Bedürfnis nach Abstand zur Organisation einher. Die Auszeit wird zum Raum der Reflexion, aus dem nicht selten eine Kündigung resultiert – selbst bei Personen, die vor dem Sabbatical keine Fluktuationsabsichten hegten. Das in der Literatur beschriebene Bindungspotenzial ist somit begrenzt. Dies bestätigen auch Altmann und Kröll (2018), nach denen Mitarbeitende mit einer ausgewogenen Work-Life-Balance seltener ein Sabbatical in Erwägung ziehen. Der Wunsch nach einer Auszeit kann demnach als möglicher Indikator untergründiger Unzufriedenheit interpretiert werden. Gleichzeitig verweisen die Ergebnisse auf ein bislang wenig beachtetes Bindungspotenzial. Mitarbeitende mit Fluktuationsabsicht können durch ein Sabbatical ihre berufliche Situation überdenken und mit gestärktem affektiven Commitment zur Organisation zurückfinden. In solchen Fällen kann das Sabbatical seitens der Organisation proaktiv als Mittel zur Mitarbeiterbindung eingesetzt werden, um drohende Kündigungen abzuwenden.

Auch bei überlasteten Mitarbeitenden zeigt ein Sabbatical positive Effekte auf das organisationale Commitment. Diese Ergebnisse bestätigen frühere Studien zur regenerativen Wirkung einer Auszeit (Murphy, 1990; Otto & Kroth, 2011; Swenty et al., 2011). Organisationen nehmen rückkehrende Mitarbeitende in diesen Fällen mehrheitlich als motivierter, ausgeglichener und produktiver wahr (Schaaf, 2013; McDearmid, 2014). Dieser Effekt zeigt sich jedoch primär bei Sabbaticals mit Regenerationsfunktion und einer anschließenden proaktiven Entscheidung für den Verbleib in der Organisation.

Darüber hinaus bestätigt die Studie frühere Annahmen, dass während eines Sabbaticals neue Fähigkeiten und Perspektiven entwickelt werden (Iravania, 2011; Hillebrecht, 2018; Leung et al., 2020). Viele Rückkehrende äußern den Wunsch, diese in die Organisation einzubringen. In der Praxis fehlt jedoch häufig das Interesse oder die Offenheit seitens der Organisation, was bei den Mitarbeitenden zu Frustration und Enttäuschung führt.
Jedoch kann auch in der potenziell bindungsschwächenden Wirkung eines Sabbaticals eine strategische Chance liegen. Mitarbeitende, die sich nicht (mehr) mit der Organisation identifizieren, nutzen die Auszeit häufig zur beruflichen Umorientierung (Schabram et al., 2023), was es Unternehmen ermöglichen kann, sich gezielt von unpassenden Mitarbeitenden zu trennen. Gleichzeitig lassen sich durch die Rückkehr jene identifizieren, die sich mit den Zielen und Werten der Organisation stark verbunden fühlen.
Zur Ausschöpfung dieser Potenziale sind auf Seiten der Organisation gezielte Unterstützungsmaßnahmen erforderlich, wie die Unterstützung der Führungskräfte, eine sorgfältige Vorbereitung und Planung des Sabbaticals sowie eine strukturierte Rückkehr (Hillebrecht, 2018; Leung et al., 2020). Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen diese Erfolgsfaktoren. Eine klare Erwartungshaltung im Vorfeld und ein aktiver, mitgestalteter Wiedereinstieg begünstigen ein positives Erleben. Es zeigt sich zudem, dass Organisationen von einem konzeptionellen Bindungsmanagement profitieren würden, in das Sabbaticals als strategisches Instrument eingebettet sind und hinsichtlich ihrer Auswirkungen evaluiert werden (Boselie et al., 2005).

7.2.2. Risiken für die Organisation: Unbeabsichtigte Nebenwirkungen und paradoxe Effekte

Im Kern bestehen die Risiken von Sabbaticals für Organisationen darin, dass die erhofften Potenziale nicht realisiert werden und stattdessen unbeabsichtigte Nebenwirkungen sowie paradoxe Effekte auftreten.
Ein zentrales Risiko ist die *Kündigung statt Bindung*. Organisationen gehen häufig davon aus, dass Sabbaticals die Bindung der Mitarbeitenden stärken (Carr & Tang, 2005; Kang et al., 2010; Schaaf, 2013; Mulvaney, 2014; Dinsmore, 2021). Sie investieren beträchtlichen Aufwand, ermöglichen die Auszeit und halten Stellen für die Rückkehr frei. In vielen Fällen entscheiden sich Mitarbeitende nach einem Sabbatical jedoch für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Anstelle einer gestärkten Bindung geht die Organisation somit ein erhöhtes Fluktuationsrisiko ein. Der gut gemeinte Benefit kann sich in einen strategischen Nachteil verwandeln, wie auch Schabram et al. (2023) in ihrer Studie zeigen.

Eine weitere unbeabsichtigte Nebenwirkung ist die *Abgrenzung statt Identifikation* der Rückkehrenden. Auch wenn sich Mitarbeitende nach dem Sabbatical zur Rückkehr in die Organisation entscheiden, bedeutet dies entgegen den Erwartungen der Organisation in vielen Fällen keine gesteigerte Identifikation mit der Arbeit oder der Organisation (Carr & Tang, 2005; Kang et al., 2010; Schaaf, 2013; Mulvaney, 2014; Dinsmore, 2021). Vielmehr zeigen die Ergebnisse, in Übereinstimmung mit Rothland (2013b), eine nachhaltige Reduktion der subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit. Die Sabbatical-Nutzenden reflektieren in der Auszeit ihre Lebensprioritäten und entwickeln ein stärkeres Bewusstsein für eine ausgewogene Work-Life-Balance (Schabram et al., 2023). Daraus resultiert nicht selten eine kritische Haltung gegenüber den Anforderungen der Organisation und eine stärkere Abgrenzung von der Erwerbsarbeit.

Zudem bedeutet ein Sabbatical für die Organisation *mehr Aufwand statt eines Quick Wins*. Organisationen schaffen die strukturellen Voraussetzungen für Sabbaticals, bieten Finanzierungsmodelle an und garantieren Rückkehrmöglichkeiten (Hillebrecht, 2018). Die positiven Effekte, z. B. hinsichtlich der Bindung (Carr & Tang, 2005; Kang et al., 2010; Schaaf, 2013; Mulvaney, 2014; Dinsmore, 2021), sollen dann das Ergebnis dieser Anstrengungen sein. Darüber hinaus zeigen die Organisationen häufig eine bemerkenswerte Passivität im Umgang mit den Sabbaticals ihrer eigenen Mitarbeitenden, wie es die vorliegenden Ergebnisse analog zu einer Studie von Dinsmore (2021) bestätigen. Organisationen setzen sich vielfach nicht strategisch mit Sabbaticals auseinander, evaluieren deren Wirksamkeit nicht und nutzen sie entsprechend nicht gezielt.

Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen zudem, dass organisationale Bindung nicht auf der bloßen Möglichkeit oder Nutzung eines Sabbaticals basiert, sondern primär auf strukturellen und kulturellen Faktoren wie partizipativer Führung (Mathieu & Zajac, 1990), förderlichen Arbeitsbedingungen (Felfe, 2003) und der Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit (Chris et al., 2016). Sabbatical-Programme ersetzen somit kein konzeptionelles Bindungsmanagement (Grunder & Becker, 2011), sondern müssen, über bloße Anreizsysteme hinaus, als ergänzender Bestandteil eines umfassenden, strategisch verankerten Personal- und Bindungsmanagements verstanden und eingebettet werden (Gerhart & Rynes, 2003).

7.2.3. Maßnahmen des Bindungsmanagements im Kontext eines Sabbaticals

Im Rahmen eines konzeptionellen Bindungsmanagements bieten sich verschiedene Maßnahmen an, mit denen Organisationen Sabbaticals ihrer Mitarbeitenden gezielt begleiten

können, um deren positives Erleben zu fördern und die bindende Wirkung der Auszeit bestmöglich zu stärken.

Bisherige Studien verweisen insbesondere auf die kontinuierliche Begleitung und Betreuung der Auszeit durch die Organisation (Leung et al., 2020). Auch die vorliegenden Ergebnisse stützen dieses Vorgehen, zeigen jedoch gleichzeitig, wie bedeutsam der Abstand zur Organisation für Sabbatical-Nutzende ist. Daher sollte die Organisation die Erwartungen hinsichtlich der Begleitung offen mit den Mitarbeitenden klären und die Grenzen des Sabbaticals respektieren. So kann ein individuell als ausgewogen empfundenes Verhältnis zwischen Nähe und Distanz entstehen.

Konkretere Bindungsstrategien lassen sich aus Forschungsergebnissen zu anderen Formen temporärer Abwesenheit ableiten. Die vorliegende Arbeit bestätigt etwa Strategien aus der Elternzeitforschung, wonach Mitarbeitende auch während ihrer Abwesenheit Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten haben sollten (Gruner & Becker, 2011). Wesentlich ist dabei, dass dieses Angebot freiwillig bleibt und kein Verpflichtungsgefühl hinsichtlich einer Reaktion oder einer Inanspruchnahme hervorruft. Verpflichtende Angebote würden dem für Sabbaticals zentralen Aspekt der Distanz zur Organisation widersprechen. Ist diese Freiwilligkeit gewährleistet, empfinden die Nutzenden solche Angebote als wertschätzend und fühlen sich nicht ausgeschlossen.

Während der Elternzeit empfehlen einige Autor*innen strukturierte Kontakthalteprogramme (Dück, 2012) sowie einen kontinuierlichen Informationsaustausch (Gruner & Becker, 2011). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit legen jedoch nahe, dass solche Maßnahmen für Sabbatical-Nutzende nur bedingt geeignet sind. Die Mehrheit der Befragten empfindet eine aktive Kontaktaufnahme durch die Organisation während der Auszeit als übergriffig. Dieser Wunsch nach Distanz sollte – je nach individueller Absprache – unbedingt respektiert werden. Einseitige Informationen über aktuelle Entwicklungen in der Organisation, die keine Reaktion erfordern, werden hingegen als hilfreich und wertschätzend wahrgenommen. Mit der Rückkehr aus dem Sabbatical ist die Kommunikation dann gezielt zu intensivieren. Die Rückkehrenden empfinden es als wertvoll und sinnstiftend, wenn echtes Interesse an ihren Erfahrungen und Erkenntnissen – auch in Bezug auf die Organisation – gezeigt wird. Darüber hinaus bestätigen die Ergebnisse Rückkehrstrategien aus der Elternzeitforschung, die regelmäßige Gespräche mit Führungskräften sowie eine transparente Kommunikation über gegenseitige Erwartungen empfehlen (Hill et al., 2023). Die Rückkehr in die Organisation stellt einen zentralen Moment im Kontext eines Sabbaticals dar. Während Organisationen im Zeitraum der Abwesenheit nur begrenzt in die Beziehungsgestaltung eingreifen können, ohne

das Wesen der Auszeit zu beeinträchtigen, bietet die Rückkehrphase einen beträchtlichen Handlungsspielraum.

Für diese Phase sind auch Erkenntnisse aus der Forschung zu Auslandsentsendungen hilfreich. Diese betonen die Bedeutung einer mehrdimensionalen Reintegration, die eine klar definierte Rolle mit Entwicklungsperspektiven, die Integration neu erworbener Kompetenzen und gewonnenen Wissens, soziale Wiedereingliederung sowie gelebte Wertschätzung umfasst (Knocke, 2017). Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen diese Ansätze und zeigen das Potenzial eines gelungenen Rückkehrerlebnisses: Betroffene erkennen eine individuelle Perspektive innerhalb der Organisation und fühlen sich insbesondere durch Wertschätzung und soziale Integration in ihrer Bindung gestärkt.

Auch einzelne Elemente aus dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) bei Langzeiterkrankten können für den Umgang mit Sabbaticals nützlich sein (Huber, 2014). Ein schrittweiser Wiedereinstieg wird von Rückkehrer*innen als hilfreich und unterstützend empfunden, um wieder im Arbeitsalltag anzukommen. Wie praktikabel ein solcher Einstieg ist, hängt von den individuellen Rahmenbedingungen und der Unterstützung durch die Organisation ab. Denkbar ist z. B. ein zeitlicher Puffer zwischen dem Ende des Sabbatical-Projekts (etwa einer Reise) und dem Arbeitsbeginn. Alternativ kann eine weitere (kürzere) Auszeit – z. B. in Form von Urlaub – die emotionale Wiedereingliederung erleichtern. Ebenso sinnvoll ist es, die Rückkehr nicht in eine Phase mit hoher Arbeitsbelastung zu legen, um Zeit für Neuorientierung und Einarbeitung in bestehende oder neue Aufgaben zu ermöglichen.

Neben den beschriebenen Maßnahmen betonen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit die besondere Bedeutung von Mitbestimmung und Autonomie für Sabbatical-Nutzende im Rückkehrprozess. Nach einer Phase maximaler Freiheit und Selbstbestimmung kommen die Mitarbeitenden oft mit klaren Vorstellungen über ihre berufliche Zukunft zurück und möchten diese in ihren Arbeitsalltag integrieren. Es ist daher essenziell, dass sich die Organisation mit diesen Wünschen aktiv auseinandersetzt und Bereitschaft zu Unterstützung und Entgegenkommen signalisiert.

Insgesamt zeigt sich für Organisationen ein großer und bisher meist ungenutzter Handlungsspielraum im Kontext von Sabbaticals.

8. Fazit

Im Rahmen dieses Fazit blicke ich auf den Ausgangspunkt und die Vorgehensweise der Forschungsarbeit zurück (Abschnitt 8.1), fasse durch die Beantwortung der Forschungsfragen die Ergebnisse zusammen (Abschnitt 8.2) und gehe auf die Limitationen der empirischen Arbeit ein (Abschnitt 8.3). Anschließend formuliere ich konkrete Ansatzpunkte und Implikationen für Forschung und Praxis (Abschnitt 8.4) und schließe mit einem Ausblick zur zukünftigen Relevanz des Themas Sabbaticals (Abschnitt 8.5).

8.1. Rückblick: Ausgangspunkt und Vorgehensweise

Sabbaticals gelten in der organisationalen Praxis zunehmend als strategisches Instrument zur Mitarbeiterbindung. Organisationen investieren Zeit, Ressourcen und Vertrauen, um Mitarbeitenden eine berufliche Auszeit zu ermöglichen – in der Erwartung, dadurch deren Loyalität zu stärken. Gleichzeitig zeigen sich in der Praxis jedoch immer wieder gegenteilige Effekte, wenn Personen, die ein Sabbatical in Anspruch genommen haben, sich anschließend dazu entscheiden, die Organisation zu verlassen. Dieses Spannungsfeld zwischen organisationaler Erwartung und individueller Entscheidung nach dem Sabbatical bildet den Ausgangspunkt dieser Arbeit.

Der bisherige Forschungsstand ist von einem dominierenden Fokus auf die potenziellen positiven Effekte von Sabbaticals, insbesondere im Hinblick auf Regeneration, Motivation und Commitment, geprägt. Dabei basieren viele Studien auf den Vorteilen der Verfügbarkeit von Sabbaticals für Mitarbeitende. Nur wenige Arbeiten widmen sich der tatsächlichen Wirkung eines durchgeführten Sabbaticals und der Frage, welche Prozesse in dieser Zeit zur Veränderung der Bindung an die Organisation führen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit die Ziele, den Einfluss der Bindungssituation im Vorfeld eines Sabbaticals zu erforschen sowie die Mechanismen zu untersuchen, die während der Auszeit wirksam werden und sich auf die Bindung zur Organisation auswirken. Dazu wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, das auf leitfadengestützten Interviews mit Personen basiert, die bereits ein Sabbatical absolviert haben. Die GTM bildet dabei den methodologischen Rahmen. Ziel ist es, auf Grundlage der empirischen Daten neue theoretische Erkenntnisse zu generieren und ein Modell zu entwickeln, das die Bindungswirkung eines Sabbaticals differenziert erklären kann.

Im Zentrum der Analyse steht das Kodierparadigma, das es erlaubt, systematisch zentrale Bedingungen, Strategien und Konsequenzen zu identifizieren. Eine übergreifende Kategorie, die sich dabei als analytischer Kern herauskristallisiert hat, ist die Neubewertung der

beruflichen Situation, die bei allen Interviewten im Verlauf der Auszeit stattfindet, unabhängig davon, ob die Bindung an die Organisation gestärkt oder geschwächt wird.
Zur Vertiefung der Ergebnisse dient die Clusterung der Fälle in drei zentrale Funktionen eines Sabbaticals: Regeneration, Ausbruch und Orientierung. Diese Differenzierung ermöglicht es, unterschiedliche Sabbatical-Motive und -Verläufe in Beziehung zur Bindungswirkung zu setzen, und liefert wertvolle Hinweise darauf, unter welchen Bedingungen eine Rückkehr in die Organisation als stimmig oder nicht mehr als sinnvoll erlebt wird.

8.2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit umfassen im Wesentlichen die inneren Vorgänge der Mitarbeitenden während eines Sabbaticals und die drei wesentlichen Funktionen, die eine berufliche Auszeit einnehmen kann. Die Übertragung der wissenschaftlichen Erkenntnisse auf konkrete Implikationen für Organisationen, vor allem in Bezug auf den (potenziellen) Nutzen und relevante Risiken sowie mögliche Bindungsstrategien, ergänzt den wissenschaftlichen Erkenntnisbeitrag und verhilft dazu, die Forschungslücke zur (affektiven) Bindungswirkung von Sabbaticals zu schließen. Auf dieser Basis können auch die Fragen, die mich während der Forschungsarbeit geleitet haben, beantwortet werden.

FF1: Inwiefern beeinflusst das affektive Commitment die Entscheidung für ein Sabbatical?

Die Entscheidung für eine Auszeit basiert auf einem Bedürfnis, das im Zuge des Sabbaticals erfüllt werden soll. Dieses Bedürfnis steht in engem Zusammenhang mit der Funktion, die die Auszeit für die Person erfüllen wird. Ein unerfülltes Bedürfnis nach Ruhe und Erholung – das wiederum auf ein Overcommitment auf Basis von Verpflichtungsgefühlen (normative Commitment-Komponenten) hindeutet –, zieht ein Sabbatical mit der Funktion der Regeneration nach sich, während eine Auszeit auf Basis eines subjektiven Mangels an Selbstbestimmung und Freiheit – im Kontext eines Overcommitments mit der Tendenz zur Überanpassung (kalkulatorische Commitment-Komponenten) – die Funktion eines Ausbruchs innehat. Wer nach Orientierung und Erfüllung im Arbeitskontext sucht und demensprechend über weniger affektives Commitment verfügt, dessen Sabbatical dient genau dieser Orientierung.
Dieses unerfüllte Bedürfnis steht bei der Planung einer Auszeit jedoch nicht im Zentrum der Entscheidung. Es wirkt vielmehr unbewusst und die Nutzenden des Sabbaticals erkennen den Zusammenhang häufig erst in der Reflexion ihrer Auszeit hinsichtlich deren Bedeutung für ihr Leben. Zudem können mehrere Funktionen des Sabbaticals parallel oder nacheinander auftreten.

Für die Entscheidung ihres Sabbaticals greifen die Nutzenden auf individuelle Begründungfiguren zurück, die nicht im Zusammenhang mit ihrem (affektiven) Commitment stehen. Sie enthalten Elemente wie eine akute Überlastungssituation, ein konkretes Projektvorhaben, Anforderungen aus dem privaten Umfeld, die Kompensation vorheriger Anstrengungen oder die Zugänglichkeit des Sabbaticals. Auch die Auszeit als Alternative zu einer Kündigung kann bei der Entscheidung für ein Sabbatical ausschlaggebend sein. Darüber hinaus hängt die Umsetzung von Hygienefaktoren wie der Finanzierung, der zeitlichen Machbarkeit, der Unterstützung durch die Organisation und der Arbeitsplatzsicherheit bei der Rückkehr ab.
Mit Blick auf das anschließende Erleben der Auszeit sind diese Begründungselemente ein bedeutender Bestandteil des Entscheidungsprozesses. Sie beinhalten jedoch keine Vorhersagekraft zu den Erfahrungen und Effekten des Sabbaticals, auch hinsichtlich der Bindungswirkung. Vielmehr dienen sie der Rechtfertigung und der Argumentation gegenüber sich selbst, der Organisation und dem Umfeld.

FF2: Wie verändert sich das affektive Commitment im Zuge eines Sabbaticals?

Während eines Sabbaticals erfahren die Nutzenden eine massive Distanzierung von ihrer Arbeit und der Organisation und fokussieren sich gleichzeitig auf sich selbst, ihre Wünsche und Bedürfnisse. Durch diese Mechanismen löst sich das affektive Commitment zeitweise auf und bildet sich erst durch die Auseinandersetzung mit der Rückkehr in die Organisation neu aus. Zusätzlich treten kalkulatorische Aspekte der Bindung in den Hintergrund, wenn die Nutzenden in ihrer Auszeit durch neue Erfahrungen und Kontakte an Selbstsicherheit und Selbstvertrauen gewinnen. Auch normative Commitment-Aspekte gehen zurück, da die Nutzenden im Zuge der Auszeit ihre eigenen Muster reflektieren und bearbeiten. Im Resultat baut sich bei denjenigen, die vor ihrem Sabbatical eine Tendenz zum Overcommitment gezeigt haben, das übermäßige Commitment ab.
Auf dieser ‚neutralen' Basis erfolgt eine Neubewertung der beruflichen Situation und der psychologische Arbeitsvertrag wird neu aufgesetzt. Nach einer Bestandsaufnahme zu den Möglichkeiten, Ressourcen und Anforderungen im Arbeitskontext stehen für die Nutzenden des Sabbaticals die Kernfragen ‚Passen wir noch zusammen?' und ‚Können meine Wünsche und Bedürfnisse in der Organisation langfristig erfüllt werden? Und wenn ja, wie?' im Zentrum der Überlegungen.
Daraus ergibt sich wiederum eine Schwächung oder Stärkung der emotionalen Bindung. Da in jedem Fall Aspekte des Overcommitments zurückgehen, kann jedoch auch ein weiterhin

starkes affektives Commitment im Vergleich zur Zeit vor der Auszeit mit reduziertem Einsatz und Engagement für die Organisation einhergehen.
Für die Bewertung dieser Entwicklungen ist es von Bedeutung, dass alle Nutzenden durchaus Wertschätzung und Dankbarkeit gegenüber der Organisation für die Chance einer Auszeit empfinden. Selbst wenn sie sich gegen die Rückkehr an den Arbeitsplatz entscheiden oder wenig später die Organisation verlassen, fußt diese Entscheidung stets auf dem Wunsch, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse ernst zu nehmen und zu erfüllen, und nie auf einer Ablehnung der Organisation selbst.

FF3: Welche individuellen, organisatorischen und kontextuellen Umstände und Bedingungen beeinflussen die Wirkung eines Sabbaticals auf das affektive Commitment von Mitarbeitenden?

Auf *individueller Ebene* beeinflusst die Bindungssituation vor der Auszeit, die wiederum auf die spätere Funktion des Sabbaticals hinweist, die Wirkung der Auszeit.
Personen, die ein gewisses Overcommitment mit normativen Commitment-Aspekten aufweisen, setzen sich während der Auszeit mit ihrer eigenen Sozialisierung auseinander, hinterfragen persönliche Verhaltensweisen und Muster (z. B. fehlende Abgrenzung, Aufopferung) und lösen sich von belastenden Glaubenssätzen und Verpflichtungsgefühlen. Dadurch bauen sie ihr Overcommitment ab und erfahren durch das Sabbatical eine tiefgreifende Regeneration und Revitalisierung.
Diejenigen, deren Overcommitment auf kalkulatorischen Commitment-Aspekten basiert, profitieren während des Sabbaticals von neuen Erlebnissen und vom Austausch mit Personen, die alternative Arbeits- und Lebensformen gewählt haben. Durch die gesammelten Erfahrungen steigen die Selbstsicherheit und das Vertrauen der Sabbatical-Nehmenden an und das Overcommitment wird reduziert. Der Wunsch nach Freiheit und Autonomie übersteigt das Bedürfnis nach Sicherheit und Zugehörigkeit und wirkt handlungsleitend.
Sabbatical-Nehmende, die mit geringem affektiven Commitment in die Auszeit gehen, nutzen die freie Zeit, um sich selbst und ihre Wünsche und Bedürfnisse besser kennenzulernen. Sie hinterfragen den tieferen Sinn ihres Lebens und Handelns und ergründen Unzufriedenheiten sowie Wertekonflikte im Kontext der Arbeit. Sie wollen Dissonanzen auflösen und streben in ihrer Arbeit nach einem Gefühl von Erfüllung und Sinnstiftung.
Auf *organisatorischer Ebene* wird die Bindungswirkung eines Sabbaticals unter anderem von Veränderungen in der Organisation beeinflusst, mit denen die Sabbatical-Nehmenden nach ihrer Rückkehr konfrontiert sind. In ihrer Abwesenheit bekommen sie die Veränderung und deren Begleitung innerhalb der Organisation nicht oder nur am Rande mit, während sie sich in

dieser Zeit intensiv mit sich selbst und ihren Bedürfnissen auseinandersetzen. Diese Faktoren führen dazu, dass sich die Toleranz gegenüber Veränderungen und den damit zusammenhängenden Belastungen bei den Rückkehrenden deutlich reduziert und sie häufig mit Abwehr und Bindungsverlust auf Veränderungsprozesse reagieren.
Auf *kontextueller Ebene* sind vor allem gute Arbeitsbedingungen, eine partizipative Führung und eine menschenzentrierte Kultur in der Organisation ausschlaggebend für die Bindungswirkung eines Sabbaticals. Diese grundlegenden Aspekte des affektiven Commitments sind wesentlich für die Neubewertung der beruflichen Situation, die die Sabbatical-Nehmenden während ihrer Auszeit durchführen. Die Auszeit wirkt an dieser Stelle wie eine Art Lupe, die die grundlegenden Bindungsfaktoren in der Organisation ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt. Die innere und äußere Distanzierung sorgt für erhöhte Objektivität, sodass Mängel und Missstände in der Organisation klarer erkannt werden.
Da kalkulatorische wie auch normative Bindungsaspekte durch das Sabbatical an Bedeutung verlieren, ist das affektive Commitment, das im Rahmen der Auszeit neu kalibriert wird, häufig auch ausschlaggebend für die Konsequenzen hinsichtlich des Verbleibs in der Organisation.

8.3. Limitationen der empirischen Arbeit

Das gewählte Forschungsdesign hat die erzielten Erkenntnisse hervorgebracht und einen wesentlichen Beitrag zur Erforschung des affektiven Commitments im Kontext eines Sabbaticals geleistet. Gleichzeitig geht dieses Vorgehen mit Limitationen hinsichtlich der Gültigkeit der Ergebnisse einher, die ich in diesem Abschnitt kritisch reflektiere.
Zunächst ist zu betonen, dass die Generalisierbarkeit der Ergebnisse aufgrund der geringen Fallzahlen Grenzen hat. Die Ergebnisse beruhen auf subjektiven Erfahrungen einzelner Personen und lassen sich daher nicht ohne Weiteres auf alle Sabbatical-Nutzer*innen oder Organisationen übertragen. Besonders in spezifischen Teilaspekten – etwa hinsichtlich der Frage, ob Sabbaticals ein geeignetes Instrument zur Bindung fluktuationsgefährdeter Mitarbeitender darstellen – könnten Effekte existieren, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht aufgedeckt wurden.
Hinzu kommt eine weitere Limitation, die sich aus der tatsächlichen Dauer von Sabbaticals in der Praxis ergibt. Während in dieser Arbeit überwiegend und absichtlich längere Auszeiten (ab sechs Monaten) untersucht wurden, liegt laut Freuding et al. (2023) die durchschnittliche Dauer in Deutschland bei nur 99 Tagen. Der Übergang zwischen einem langen Urlaub und einem Sabbatical ist in der Praxis oft fließend und wird vor allem durch die Art der

Finanzierung bestimmt. Fraglich bleibt daher, inwieweit sich die gewonnenen Erkenntnisse auf kürzere Sabbaticals übertragen lassen.
Darüber hinaus basiert die Analyse auf retrospektiven Erzählungen, deren Genauigkeit durch Erinnerungsverzerrungen oder nachträgliche Rationalisierungen beeinflusst sein kann. In manchen Fällen lässt sich nicht eindeutig bestimmen, ob das Sabbatical tatsächlich ausschlaggebend für eine Kündigung war oder ob sich diese Entscheidung bereits vor der Auszeit abgezeichnet hatte, z. B. aufgrund bestehender Unzufriedenheit. Ähnlich ist zu bedenken, dass Veränderungen im affektiven Commitment nicht eindeutig dem Sabbatical selbst zugeschrieben werden können, sondern möglicherweise auch auf externe Faktoren wie Veränderungen in der Organisation oder im privaten Umfeld zurückgehen.
Hinzu kommt, dass die Interviews zu unterschiedlichen Zeitpunkten nach dem Sabbatical durchgeführt wurden. Während einige Teilnehmende ihre Rückkehr in die Organisation bereits einige Zeit hinter sich hatten, befanden sich andere noch in der Phase des Wiedereinstiegs. Das bedeutet, dass die Einschätzungen zur Bindung und zur Wirkung des Sabbaticals vom jeweiligen Zeitpunkt der Befragung geprägt sein könnten. So ist nicht auszuschließen, dass sich die Perspektiven der Befragten wenige Monate später anders dargestellt hätten oder dass erste Eindrücke der Rückkehr durch neue Erfahrungen relativiert worden wären. Auch die Langfristigkeit der beschriebenen Sabbatical-Effekte lässt sich daher nicht abschließend beurteilen.
Schließlich sind mögliche Verzerrungen durch die Interviewsituation selbst zu berücksichtigen. Trotz sorgfältiger Vorbereitung und Durchführung können situative Einflüsse, Missverständnisse, unausgesprochene Gedanken oder Interviewmängel die Qualität und die Tiefe der erhobenen Daten beeinflusst haben. Auch dies kann die Validität einzelner Aussagen einschränken.

8.4. Implikationen für Forschung und Praxis

8.4.1. Zwischen Identität, Arbeit und Organisation – Implikationen für die Forschung

Die vorliegende Forschungsarbeit eröffnet vielfältige Anknüpfungspunkte für weiterführende wissenschaftliche Untersuchungen zum Thema ‚Sabbatical und (affektives) Commitment'.
Um die Effekte von Sabbaticals im größeren Maßstab einordnen zu können, bedarf es weiterführender quantitativer Studien, die den Zusammenhang zwischen spezifischen Sabbatical-Erfahrungen und verschiedenen Formen der Bindung (affektiv, kalkulatorisch, normativ) systematisch und unter Berücksichtigung spezifischer Kontextfaktoren, wie Branche, Beruf, Alter, Geschlecht und kulturelles Umfeld der Auszeit, untersuchen. Auch die

drei zentralen Funktionen eines Sabbaticals – Erholung, Ausbruch und Orientierung – können durch weitere Studien, die z. B. biografische Elemente oder Persönlichkeitsmerkmale einbeziehen, differenziert analysiert werden, um ihre jeweilige Rolle im Bindungsprozess besser zu verstehen. Zudem ist bislang kaum erforscht, wie sich Sabbaticals in Hinblick auf mögliche Flexibilitätsstigmata langfristig auf berufliche Laufbahnen auswirken.

Ein zentrales Forschungsdesiderat ergibt sich zudem aus der Frage, wie die Organisation die Bindungswirkung eines Sabbaticals aktiv mitgestalten kann. Zwar deuten die Ergebnisse auf erste wirksame Maßnahmen wie die Gestaltung der Rückkehr oder die Integration neu gewonnener Kompetenzen hin, jedoch bleibt offen, welche konkreten Interventionen in welcher Kombination besonders effektiv sind. Aufschlussreich wären darüber hinaus Untersuchungen zu den betriebswirtschaftlichen Aufwänden und Effekten von Sabbatical-Programmen in Organisationen. Ebenso bedarf es der Klärung, inwiefern Bindungsstrategien aus anderen temporären Abwesenheiten, wie Auslandsentsendungen, Elternzeiten oder längeren Erkrankungen, auch auf Sabbaticals übertragbar sind. Erste Parallelen, z. B. bei der sozialen Reintegration, sind erkennbar, jedoch fehlen systematische Vergleiche, um den potenziellen Transfer dieser Konzepte belastbar zu bewerten.

An dieser Stelle eröffnet sich ein interessantes Forschungsfeld zu der Frage, wie Organisationen von den durch ein Sabbatical angestoßenen individuellen Lern- und Veränderungsprozessen im Sinne von Impulsen für Innovation, Teamkultur oder Führungsentwicklung profitieren können.

Auch die Ansparphase eines Sabbaticals birgt Forschungspotenzial. Mitarbeitende investieren hier bereits Zeit und Ressourcen in ihre Auszeit, was eine kalkulatorische Form der Bindung erzeugt. Es wäre zu untersuchen, ob und wie sich diese Investition auf affektive oder normative Bindungsdimensionen auswirkt und wie Organisationen diese Phase aktiv begleiten können. Ergänzend dazu wäre es erkenntnisreich, Personen zu untersuchen, deren Sabbatical-Antrag abgelehnt wurde. Ihre Erfahrungen könnten Aufschluss darüber geben, welche Folgen eine solche Ablehnung für ihre Bindung und ihre Verbleibabsicht hat und wie Sabbaticals im Vergleich zu anderen personalpolitischen Instrumenten zu bewerten sind.

Ein bislang weitgehend unbeachteter Bereich betrifft die langfristigen Effekte eines Sabbaticals auf individueller und organisationaler Ebene: Wie verändern sich Lebensgestaltung, Werte oder das Selbstverständnis der Rückkehrenden im zeitlichen Verlauf? Bleiben die gewonnenen Erkenntnisse und Prioritäten bestehen oder werden sie im Nachhinein relativiert oder verworfen? Ebenso stellt sich die Frage, wie sich Organisationen

entwickeln, in denen Sabbaticals regelmäßig stattfinden, und welche kulturellen oder strukturellen Potenziale oder Risiken daraus entstehen.
Insgesamt ist die zukünftige Forschung gefordert, die Komplexität der Thematik weiter zu entfalten und durch verschiedene Forschungsansätze und -designs weitere Erkenntnisse zu generieren, die das Sabbatical nicht nur als personalpolitisches Instrument, sondern auch als sozialen, kulturellen und organisationalen Prozess beleuchten.

8.4.2. Zwischen Risiko und Ressource – Implikationen für die Praxis

Sabbatical-Programme gewinnen angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels und des steigenden Wunsches nach sinnerfüllter Arbeit zunehmend an strategischer Relevanz und sind im Wettbewerb mit anderen Organisationen häufig alternativlos. Sie tragen zur Arbeitgeberattraktivität bei und unterstützen Organisationen damit, sich zukunftsfähig und mitarbeiterorientiert aufzustellen. Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse geht es daher weniger darum, die grundsätzliche Sinnhaftigkeit von Sabbatical-Programmen in Frage zu stellen, auch wenn deren Wirkung auf die Bindung ambivalente Seiten aufweisen kann. Vielmehr rückt die zentrale Frage in den Fokus, wie Sabbaticals möglichst effektiv, systematisch und bindungsförderlich gestaltet und begleitet werden können, um Risiken für die Organisation zu minimieren und vorhandene Potenziale bestmöglich auszuschöpfen.
Ein zentrales Risiko besteht für Organisationen in der Möglichkeit, dass Mitarbeitende sich während oder nach der Auszeit gegen einen Verbleib im Unternehmen entscheiden. Dies ist besonders relevant, da Sabbaticals mit erheblichen Aufwänden verbunden sind, etwa durch das Freihalten von Stellen, die temporäre Umverteilung von Aufgaben oder die Einarbeitung von Vertretungen. Ein zusätzlicher Effekt kann entstehen, wenn Sabbaticals im Kolleg*innenkreis sichtbar werden und weitere Mitarbeitende ähnliche Wünsche entwickeln. Gerade deshalb ist es entscheidend, Sabbaticals nicht als Einzelfallentscheidung, sondern als Teil eines strategischen Personalmanagements zu betrachten.
Die wesentliche Chance für Organisationen, positiv auf die Bindungswirkung des Sabbaticals einzuwirken, besteht darin, eine aktive Rolle in diesem Prozess einzunehmen. Der Handlungsspielraum von Organisationen entfaltet sich dabei in erster Linie in der Vorbereitung und Planung der Auszeit sowie in der Gestaltung der Rückkehr und ist idealerweise in ein konzeptionelles Bindungsmanagement integriert, das über die Organisation der Auszeit hinausgeht. Während des Sabbaticals gilt es, außerhalb von wertschätzenden Gesten, wie einer persönlichen Geburtstagskarte, den Wunsch nach Abstand der Sabbatical-Nehmenden zu respektieren.

Bereits bei der Beantragung eines Sabbaticals und auch direkt vor der anstehenden Auszeit sind persönliche Gespräche mit den Sabbatical-Nehmenden unabdingbar. Führungskräfte oder Vertretende der Personalabteilung können in dieser Phase die Hintergründe und Motive des Wunsches nach einer Auszeit ausloten und eventuelle Unzufriedenheiten oder Belastungen im Organisationskontext aufdecken. In diesen Fällen sind neben dem Sabbatical weiterführende Maßnahmen oder Unterstützungsangebote zu prüfen, die die Situation für die betreffende Person verbessern, sodass diese ‚Probleme' möglichst vor dem Antritt des Sabbaticals gelöst oder angegangen werden. Denkbar sind in dieser Zeit zudem ergänzende Maßnahmen der Personalentwicklung, wie ein begleitendes Coaching oder ein individueller Entwicklungsplan, der auch Perspektiven und Wege nach dem Sabbatical berücksichtigt.
Hinsichtlich der anstehenden Auszeit sollten die (gegenseitigen) Erwartungen geklärt werden. Wenn die Organisation von den Wünschen in Bezug auf Kontakt und Kommunikation während des Sabbaticals weiß, können Missverständnissen und Enttäuschung vermieden werden.
Insbesondere der Rückkehrprozess sollte durch die Organisation partizipativ und wertschätzend unterstützt werden. Dazu gehört auch das Bewusstsein, dass Rückkehrende neue Perspektiven und Impulse mitbringen, die gezielt in Change- oder Entwicklungsprozesse der Organisation integriert werden können. Diese Rückschau von außen eröffnet häufig Optimierungspotenziale, die es für die Organisation zu nutzen gilt. Dazu müssen die Rückkehrenden mit ihren Reflexionen von der Organisation angehört und ernst genommen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich dann in etwaige Change-Prozesse integrieren. Sabbaticals können somit nicht nur zur individuellen Weiterentwicklung beitragen, sondern zugleich als Innovationsimpuls für die Organisation fungieren.
Für die Organisation ist auch ein Bewusstsein für die bindungsförderliche Gestaltung der Arbeit und der Organisation essenziell, die zu jedem Zeitpunkt eine höhere Relevanz für die Bindung von Mitarbeitenden haben als der Einsatz von Sabbaticals.
Zu Bedenken ist zudem das Risiko nachlassenden Engagements bei Mitarbeitenden, deren Overcommitment sich im Rahmen der Auszeit abbaut. Diese Entwicklung sollte differenziert betrachtet werden. Zwar kann dies kurzfristig als Einschränkung der Leistungsbereitschaft wahrgenommen werden, langfristig dient der Abbau von Overcommitment jedoch der Gesunderhaltung und der nachhaltigen Leistungsfähigkeit und ist insofern auch im Interesse der Organisation.
Insgesamt zeigt die steigende Nachfrage nach Sabbaticals, dass Organisationen sich dieser Entwicklung nicht entziehen können (Klenner et al., 2002; Freuding et al., 2023). Vielmehr ist

ihre aktive Rolle gefragt, was die Integration von Sabbatical-Programmen in ein übergeordnetes Bindungsmanagement, die systematische Erhebung von Erfahrungen und Effekten, die Ermöglichung von Mitgestaltung sowie klare Ansprechpersonen und Koordinationsstellen umfasst. Nur so können die Potenziale über die bloße Verfügbarkeit von Sabbaticals hinaus tatsächlich wirksam werden.

Sabbaticals können zudem dabei helfen, Mitarbeitende zu identifizieren, die während der Auszeit zu der Erkenntnis gelangen, dass Organisation und eigene Werte nicht mehr zueinander passen. Auch wenn dies unter dem Aspekt des Fachkräftemangels zunächst problematisch erscheinen mag, birgt es zugleich die Chance, Stellen gezielter und langfristig passender neu zu besetzen. Deutlich relevanter ist jedoch die Gruppe der Rückkehrenden, die durch die räumliche und emotionale Distanz zur Organisation eine neue Wertschätzung für ihre Tätigkeit entwickeln, ihre Rolle im Unternehmen neu entdecken und mit gesteigertem Commitment und frischer Motivation zurückkehren. Gerade fluktuationsgefährdete Mitarbeitende können durch ein gezielt eingesetztes Sabbatical zur Organisation zurückfinden.

Sabbaticals bergen daher ein immenses Potenzial, wenn sie nicht nur als Benefit verstanden, sondern als gezieltes Entwicklungsinstrument für Mitarbeitende und Organisation genutzt werden. Eine aktive Auseinandersetzung mit den Chancen und Herausforderungen, eine gute Prozessbegleitung sowie eine strategische Einbettung in das Personalmanagement sind dabei unerlässlich. Nur so gelingt es, die aus der Auszeit gewonnenen Impulse nicht zu verlieren, sondern in nachhaltige Entwicklungen auf individueller und organisationaler Ebene zu überführen.

8.5. Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Sabbaticals ein bedeutendes Instrument zur Förderung individueller und organisationaler Entwicklung sein können. Der Wunsch nach Sinn, Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance wächst. Gleichzeitig stehen Organisationen unter Druck, auf Fachkräftemangel, demografischen Wandel und veränderte Werte zu reagieren.

Sabbaticals könnten sich vom Benefit zum strategischen Element entwickeln, wenn sie strukturell in Personalentwicklung und Bindung integriert werden. Das erfordert nicht nur Konzepte für Rückkehrprozesse und Wissenssicherung, sondern auch die Bereitschaft, Risiken aktiv zu managen und aus individuellen Erfahrungen kollektives Lernen zu generieren.

Auf gesellschaftlicher Ebene befeuern Trends wie Remote Work, Jobsharing oder die Viertagewoche die Präsenz und die Verbreitung von Sabbaticals. Flexiblere Lebensarbeitszeitmodelle mit kürzeren, wiederkehrenden Auszeiten könnten entstehen. Gleichzeitig sind Sabbaticals von gesellschaftlichen Gegentrends wie wiederkehrenden konservativen Leistungsnarrativen oder wirtschaftlichem Druck bedroht. Die zukünftige Relevanz von Sabbaticals hängt davon ab, ob es gelingt, sie als legitime Ressource für gesunde Arbeitsbiografien und resiliente Organisationen gesellschaftlich zu verankern. Dafür braucht es mutige Entscheidungen in Organisationen und einen kulturellen Diskurs über den (Stellen-)Wert von Arbeit.

9. Literaturverzeichnis

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, *29*(1), 99–118. https://doi.org/10.1177/014920630302900107

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Angenendt, S., Knapp, N., & Kipp, D. (2023). *Deutschland sucht Arbeitskräfte: Wie die Arbeitskräfteanwerbung entwicklungsorientiert, nachhaltig und fair gestaltet werden kann, SWP-Studie, No. 1/2023*. Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP). https://www.swp-berlin.org/10.18449/2023S01/

Arnold, D., Steffes, S., & Wolter, S. (2015). *Mobiles und entgrenztes Arbeiten* [Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB460]. Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Köln. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47129-5

Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U., Lehmer, F., & Matthes, B. (2018). *Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). *Social Identity Theory an the organization*. *14*, 20–39.

Backfisch, A., Ducki, A., & Borde, T. (2021). Arbeitsorte der Zukunft – Gesundheitsfördernde Gestaltung von Coworking Spaces und Homeoffice. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2021* (S. 311–326). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_19

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, *17*(3–4), 541–554. https://doi.org/10.1080/01900699408524907

Bass, E. J., Caldwell, B. S., Cao, C. G. L., Lee, J. D., & Miller, C. (2020). Planning the sabbatical: Potential benefits, options, and strategies. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, *64*(1), 582–586. https://doi.org/10.1177/1071181320641131

Bauknecht, J., & Remer-Bollow, U. (2013). Weil sie nicht können, weil sie nicht wollen: Die Wahrnehmung von Arbeitslosen in Europa. In S. I. Keil & S. I. Thaidigsmann (Hrsg.), *Zivile*

Bürgergesellschaft und Demokratie (S. 337–361). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00875-8_17

Beck, U. (2015). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne* (22. Auflage). Suhrkamp.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, *66*(1), 32–40. https://doi.org/10.1086/222820

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, *35*(1), 232–244. https://doi.org/10.2307/256481

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, *39*(2), 464–482.

Bedürfnis. (o. J.). In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch—Lexikon der Psychologie*. Hogrefe. https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/beduerfnis

Blau, G., Paul, A., & St. John, N. (1993). On Developing a General Index of Work Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *42*(3), 298–314. https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1021

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Bloch, M. (1939). *Feudal Society*. University of Chicago Press.

Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *25*(2), 233–257. https://doi.org/10.1177/0022022194252005

Borchardt, A., & Göthlich, S. E. (2009). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 33–48). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9_3

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, *15*(3), 67–94. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. Basic Books.

Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 230–251. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042

Brühlmann. (2007). Was ist Burnout? *Praxis*, *96*(22), 901–905. https://doi.org/10.1024/1661-8157.96.22.901

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2005). *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse*. https://www.bmfsfj.de/resource/blob/95550/eb8fab22f858838abd0b8dad47cbe95d/work-life-balance-data.pdf

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *80*(4), 468–478. https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person–organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, *79*(2), 247–261.

Carr, A. E., & Tang, T. L.-P. (2005). Sabbaticals and Employee Motivation: Benefits, Concerns, and Implications. *Journal of Education for Business*, *80*(3), 160–164. https://doi.org/10.3200/JOEB.80.3.160-164

Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, *103*(2), 182–214. https://doi.org/10.1037/apl0000259

Chenail, R. J. (2012). Conducting Qualitative Data Analysis: Reading Line-by-Line, but Analyzing by Meaningful Qualitative Units. *Qualitative Report*, *17*(1), 266–269. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2012.1817

Choi, D., Oh, I.-S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, *100*(5), 1542–1567. https://doi.org/10.1037/apl0000014

Chris, A. C., Maltin, E. R., & Meyer, J. P. (2016). Employee commitment and well-being. In J. P. Meyer (Hrsg.), *Handbook of Employee Commitment*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784711740.00029

Ciesinger, K.-G. (2010). Prävention in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen: Wer trägt die Verantwortung? In H. Keupp & H. Dill (Hrsg.), *Erschöpfende Arbeit: Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*. transcript Verlag. https://doi.org/10.1515/transcript.9783839415566

Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(4), 477–486. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<477::AID-JOB25>3.0.CO;2-7

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, *26*(1), 5–30. https://doi.org/10.1177/014920630002600106

Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, *36*(5), 1140–1157. https://doi.org/10.2307/256650

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, *131*(2), 241–259. https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, *13*(1), 3–21. https://doi.org/10.1007/BF00988593

Davidson, O. B., Eden, D., Westman, M., Cohen-Charash, Y., Hammer, L. B., Kluger, A. N., Krausz, M., Maslach, C., O'Driscoll, M., Perrewé, P. L., Quick, J. C., Rosenblatt, Z., & Spector, P. E. (2010). Sabbatical leave: Who gains and how much? *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 953–964. https://doi.org/10.1037/a0020068

Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, *19*(4), 237–247. https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Deutscher Handwerkskammertag (DHKT) e. V. (2023). Wir machen, was Sinn macht. Für uns. Für alle. *Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht. Von nebenan.* https://www.handwerk.de/neudenken

Dinsmore, K. A. (2021). *Non-Academic Workplace Sabbaticals: Human Resources (HR) Professionals'Perceptions of Benefits to the Organization* [University of Wisconsin-Stout]. http://digital.library.wisc.edu/1793/83042

Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2

Dreyhaupt, J. (2022). Wie viel Arbeit macht glücklich? *tagesschau*. https://www.tagesschau.de/wirtschaft/verbraucher/arbeit-wert-work-life-balance-101.html

Dück, W. (2012). Retentionmanagement und Commitment im Krankenhaus—Ein betriebliches Gestaltungskonzept. In F. Deickert, B. Maier, & S. Schwab (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Strategisches Management, Controlling und Personal* (S. 65–81). Centaurus Verlag & Media. https://doi.org/10.1007/978-3-86226-855-9_5

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Engelbach, U., & Haubl, R. (2017). Erwerbsarbeit im Dienste der Selbstheilung. In R. Haubl, S. Voswinkel, U. Engelbach, & S. Flick, *Psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt* (S. 119–144). transcript Verlag. https://doi.org/10.1515/9783839440308-006

Entgelmeier, I. (2022). Arbeiten von zuhause und Entgrenzung: Eine Frage betrieblicher Gestaltung? Der Zusammenhang zwischen betrieblich vereinbartem und nicht vereinbartem Arbeiten von zuhause und einem belastungsbasierten Work-Home Konflikt nach Geschlecht. *sozialpolitik.ch*, *2/2022*. https://doi.org/10.18753/2297-8224-223

Farkas, A. J., & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, *74*(6), 855–868. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.855

Federici, S. (2004). *Caliban and the witch* (Second, revised edition). Autonomedia.

Felfe, J. (2003). *Transformationale und charismatische Führung und Commitment im organisationalen Wandel* [Unveröffentlichte Habilitation]. Martin-Luther-Universität.

Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des “Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *50*(2), 61–78. https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61

Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung* (2. Aufl.). Hogrefe. https://doi.org/10.1026/02505-000

Felfe, J., & Franke, F. (2012). *COMMIT Commitment-Skalen. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform*. Huber.

Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference?—Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(1), 81–94. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.008

Felfe, J., Schmook, R., & Six, B. (2006). Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *5*(3), 94–107. https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.3.94

Felfe, J., Schmook, R., Six, B., & Wieland, R. (2005). Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern: Bedingungen und Konsequenzen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *4*(3), 101–115. https://doi.org/10.1026/1617-6391.4.3.101

Felfe, J., & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (2. Aufl., S. 37–60). Hogrefe.

Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, *18*(3), 262–288. https://doi.org/10.1177/239700220401800302

Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme* (2. Aufl.). Hogrefe.

Fittkau & Maaß Consulting. (2015). *41. W3B-Studie*.

Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 473–488). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33

Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (10. Auflage, Originalausgabe). rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (2022). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (14. Auflage, Originalausgabe, S. 13–29). rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Freuding, J., Garnitz, J., & Schaller, D. (2023). Sabbatjahr und Bildungsurlaub als Chancen für die Unternehmen beim Personalmanagement. *ifo Schnelldienst*, *76*(4), 70–74.

Gabler, C. B., Nagy, K. R., & Hill, R. P. (2014). Causes and Consequences of Abusive Supervision in Sales Management: A Tale of Two Perspectives. *Psychology & Marketing*, *31*(4), 278–293. https://doi.org/10.1002/mar.20694

Gatzka, M., Felfe, J., Elprana, G., & Stiehl, S. (2014). Passiv-vermeidendes Führungsverhalten: Prävalenz und motivationale Antezedenzien. *Wirtschaftspsychologie*, *16*(3), 28–38.

Gaziel, H. H. (1995). Sabbatical leave, job burnout and turnover intentions among teachers. *International Journal of Lifelong Education*, *14*(4), 331–338. https://doi.org/10.1080/0260137950140406

Geffers, J., & Hoff, E. (2010). Zur Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Diskontinuität in Erwerbsbiografien. Exemplarische Konstellationen im IT-Bereich. In A. Bolder, R. Epping, R. Klein, G. Reutter, & A. Seiverth (Hrsg.), *Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* (S. 105–121). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92260-7_7

Glantz, A., & Michael, T. (2014). Interviewereffekte. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 313–322). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_21

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction.

Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, *65*(4), 479–499. https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.479

Gould, S., & Werbel, J. D. (1983). Work involvement: A comparison of dual wage earner and single wage earner families. *Journal of Applied Psychology*, *68*(2), 313–319. https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.2.313

Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, *14*(3), 275–293. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Hrsg.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed, S. 165–183). American Psychological Association.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, *34*(2), 133–153. https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90010-9

Gronemeyer, M. (2008). Wie viel Arbeit braucht der Mensch? *UTOPIE Magazin fuer Sinn & Verstand*. https://www.utopie-magazin.org/index.php?page=1&lang=1&article=88

Gross, W. (2012). Work-Life-Balance. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012* (S. 147–156). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-29201-9_16

Grotto, A. R., & Andreassi, J. K. (2025). When it's better than expected: A quasi-experimental study of firm-provided paid parental leave and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *36*(1), 80–102. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2439269

Gruner, S., & Becker, T. (2011). Organisationales Commitment. *Sozialwirtschaft*, *21*(3), 25–27. https://doi.org/10.5771/1613-0707-2011-3-25

Haag, H. (Hrsg.). (1982). *Bibel-Lexikon* (3. Aufl. (unveränderter, aber durchgesehener Nachdruck der 2. Aufl.)). Benziger.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hager, S., & Kern, S. (2017). Always online – Permanente Erreichbarkeit und die psychische Gesundheit. In M. Seidel (Hrsg.), *Banking & Innovation 2017* (S. 137–157). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15785-2_9

Halbesleben, J. R. B., Wakefield, D. S., & Wakefield, B. J. (2008). Work-arounds in health care settings: Literature review and research agenda. *Health Care Management Review*, *33*(1), 2–12. https://doi.org/10.1097/01.HMR.0000304495.95522.ca

Halrynjo, S. (2009). Men's Work–life Conflict: Career, Care and Self-realization: Patterns of Privileges and Dilemmas. *Gender, Work & Organization*, *16*(1), 98–125. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00432.x

Hardering, F. (2021). Von der Arbeit 4.0 zum Sinn 4.0? Über das Sinnerleben in der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, *46*(1), 27–44. https://doi.org/10.1007/s11614-020-00439-4

Haunschild, A. (2020). Arbeiten | Leben. Anmerkungen zum Work-Life-Balance-Diskurs. *Forschung & Lehre*, *10*, 816–818.

Helfferich, C. (2011). Interviewplanung und Intervieworganisation. In C. Helfferich, *Die Qualität qualitativer Daten* (S. 167–193). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4_6

Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39

Hendrickson, W. A., & Ward, K. B. (1975). Atomic models for the polypeptide backbones of myohemerythrin and hemerythrin. *Biochemical and Biophysical Research Communications*, *66*(4), 1349–1356. https://doi.org/10.1016/0006-291x(75)90508-2

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 474–487. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474

Hill, E. K., Bimbi, O. M., Crooks, N., Brown, R., & Maeder, A. B. (2023). Uncovering the Experience: Return to Work of Nurses After Parental Leave. *Journal of Emergency Nursing*, *49*(2), 210–221. https://doi.org/10.1016/j.jen.2022.10.005

Hillebrecht, S. (2018). *Sabbaticals für die Personalentwicklung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20648-2

Hoff, E.-H., Grote, S., Dettmer, S., Hohner, H.-U., & Olos, L. (2005). Work-Life-Balance: Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hoch qualifizierten Berufen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, *49*(4), 196–207. https://doi.org/10.1026/0932-4089.49.4.196

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. SAGE Publications.

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2001). *Social identity processes in organizational contexts*. Blackwell.

Huber, A. (2014). Das Betriebliche Eingliederungsmanagement. In S. Hahnzog (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 59–73). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02962-3_6

Iravania, H. (2011). Analyzing impacts of sabbatical leaves of absence regarding faculty members, University of Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *15*, 3608–3615. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.343

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X.-H. (Frank). (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 84–106. https://doi.org/10.1177/1548051812466919

Jaeggi, E., Faas, A., & Mruck, K. (1998). *Denkverbote gibt es nicht! Vorschlag zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten.* Leibniz Institut für Psychologie (ZPID). https://doi.org/10.23668/PSYCHARCHIVES.8801

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed). Houghton Mifflin.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. Free Press. http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000271628044900155

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Kang, C., Kim, M., & Lee, J. (2010). The Effects of a Month-Long Sabbatical Program on Helping Professionals of Nonprofit Human Service Organizations in South Korea: Burnout, General Health, Organizational Commitment, and the Sense of Well-being. *Administration in Social Work*, *35*(1), 20–45. https://doi.org/10.1080/03643107.2011.533619

Kanning, U. P., & Schnitker, R. (2004). Übersetzung und Validierung einer Skala zur Messung des organisationsbezogenen Selbstwertes. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *3*(3), 112–121. https://doi.org/10.1026/1617-6391.3.3.112

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, *67*(3), 341–349. https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341

Keller, B., & Seifert, H. (2013). *Atypische Beschäftigung zwischen Prekarität und Normalität: Entwicklung, Strukturen und Bestimmungsgründe im Überblick*. Nomos.

Khan, A., Khan, A., Shah, T. A., Nisar Khattak, M., & Abukhait, R. (2024). Management's internal governance policies on flexible work practices and the mediating lens of work life enrichment – Outcome for employee work engagement and organizational attractiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *11*(3), 532–552. https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2023-0059

Kimball, B. A. (1978). The Origin of the Sabbath and its Legacy to the Modern Sabbatical. *The Journal of Higher Education*, *49*(4), 303–315. https://doi.org/10.1080/00221546.1978.11780380

Klaffke, M. (2021). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 79–131). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34787-1_3

Kleining, G. (2018). Qualitative Heuristik: Entdeckende Strategie mit qualitativen Daten in der Psychologie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 1–21). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_14-1

Klenner, C., Pfahl, S., & Reuyß, S. (2002). *Arbeitszeit – Kinderzeiten – Familienzeiten. Bessere Vereinbarkeit durch Sabbaticals und Blockfreizeiten? Forschungsprojekt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQZ) des Landes Nordrhein-Westfalen*. WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. https://www.boeckler.de/pdf/wsi_proj_sabbati2.pdf

Knocke, J. (2017). *Entwicklung einer Reintegrationstypologie im Rahmen von Auslandsentsendungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18636-4

Komlosy, A. (2022). Zwischen Mühe und Verwirklichung: Zum Wandel der Arbeit und des Arbeitsbegriffs vom Mittelalter bis zur Gegenwart. In M. Dick, S. Freund, H. Ohlbrecht, & T. Unger (Hrsg.), *Arbeit – Job – Beruf* (S. 39–62). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36320-8_3

Kossek, E. E. (2016). Managing work□life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, *45*(3), 258–270. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010

Kramer, K. Z., Pak, S., & Park, S. Y. (2023). The effect of parental leave duration on early-career wage growth. *Human Resource Management Journal*, *33*(1), 203–223. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12428

Kratzer, N., & Sauer, D. (2005). Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. In Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), & Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) (Hrsg.), *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland* (S. 125–149). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80600-0_6

Krause, M. (2013). *Organisationales Commitment und Stressempfinden. Untersuchung direkter und indirekter Zusammenhänge* [Unveröffentlichte Masterarbeit]. Helmut Schmidt Universität.

Kriependorf, M. (2008). Soziale Verantwortung nach innen – Ehrenamtliches Engagement und Corporate Social Responsibility. *UmweltWirtschaftsForum*, *16*(4), 223–227. https://doi.org/10.1007/s00550-008-0093-0

Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(9), 1505–1525. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548

Kruse, J. (with Schmieder, C., Weber, K. M., Dresing, T., & Pehl, T.). (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Beltz Juventa.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 441–456). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_31

Kunz, L. K., Ducki, A., & Hoppe, A. (2023). Gesunde Arbeit durch eine gesunde Gestaltung von Entgrenzung. In B. Badura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer, & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023* (Bd. 2023, S. 347–358). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4_22

Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Material* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.

Langheiter, C. (2013). *Mut zur Auszeit: Mit Sabbatical, Langzeiturlaub und Ausstieg auf Zeit zu mehr Lebensqualität und neuen Perspektiven*. Redline Wirtschaft.

Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 799–811. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.799

Leung, J. G., Barreto, E. F., Nelson, S., Hassett, L. C., & Cunningham, J. L. (2020). The professional sabbatical: A systematic review and considerations for the health-system pharmacist. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, *16*(12), 1632–1644. https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.02.011

Linden, P., Reibling, N., & Krayter, S. (2018). Lieber krank und arbeitslos als „nur" arbeitslos? Die Auswirkungen der Medikalisierung von arbeitslosen Personen auf Stigmatisierungsprozesse. *Zeitschrift Für Sozialreform*, *64*(4), 431–461. https://doi.org/10.1515/zsr-2018-0022

Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, *49*(1), 24–33. https://doi.org/10.1037/h0021692

Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology*, *54*(4), 490–514. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00222.x

Lothaller, H. (2009). Die „rush hour" des Lebens und die Bedeutung der Familienarbeit und ihrer Aufteilung. *Journal für Generationengerechtigkeit*, *9*(2), 52–56.

Lyness, K. S., Thompson, C. A., Francesco, A. M., & Judiesch, M. K. (1999). Work and Pregnancy: Individual and Organizational Factors Influencing Organizational Commitment, Timing of Maternity Leave, and Return to Work. *Sex Roles*, *41*(7/8), 485–508. https://doi.org/10.1023/A:1018887119627

M. Carraher, S., M. Crocitto, M., & Sullivan, S. (2014). A kaleidoscope career perspective on faculty sabbaticals. *Career Development International*, *19*(3), 295–313. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2013-0051

Manz, K. (2016). Interviews planen: Den passenden Schlüssel zum Alltagswissen schmieden. In J. Wintzer (Hrsg.), *Herausforderungen in der Qualitativen Sozialforschung* (S. 35–42). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47208-8_5

Martocchio, J. J., Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2004). Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications. *Industrial and Labor Relations Review*, *57*(3), 462. https://doi.org/10.2307/4126662

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171–194. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171

Matthes, B. (2016). Job und Beruf. In J.-P. Pahl (Hrsg.), *Lexikon Berufsbildung: Ein Nachschlagewerk für die nicht-akademischen und akademischen Bereiche* (3. erweiterte und aktualisierte Auflage, S. 545–546). wbv.

MAXQDA 2022. (2021). [Software]. VERBI Software. maxqda.com

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage). Beltz Verlag. https://content-select.com/media/moz_viewer/519cc175-22c0-4343-83c4-253d5dbbeaba/language:de

McDearmid, R. C. (2014). *Time Out and Time Off: A Systematic Review of the Benefits of Sabbatical* [Unveröffentlichte Masterarbeit]. University of Prince Edward Island.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the „side-bet theory“ of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 372–378. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997a). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. SAGE Publications.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997b). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538–551. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, *39*(1–2), 83–93. https://doi.org/10.1037/h0086797

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 991–1007. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991

Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry

Influences. *Journal of Management*, *17*(4), 717–733. https://doi.org/10.1177/014920639101700406

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 323–337. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, *17*(4), 319–331. https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Meyer, J. P., Stanley, D. J., McInnis, K., Jackson, T. A., Chris, A., & Anderson, B. (2014). *Employee Commitment & Behavior across Cultures: A meta-analysis*. ICAP.

Michel, A., & Wöhrmann, A. M. (2018). Räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit: Chancen, Risiken und Beratungsansätze. *PiD - Psychotherapie im Dialog*, *19*(03), 75–79. https://doi.org/10.1055/a-0556-2465

Milgram, S. (1963). Behavioral Study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(4), 371–378. https://doi.org/10.1037/h0040525

Miller, M., & Kang, B. (2006). Sabbatical Leave Programs as Form of Faculty Development. *Academic Leadership: The Online Journal*, *4*(1). https://doi.org/10.58809/ZIIB1866

Mohr, J. (2012). Enge in der Brust. *SPIEGEL Wissen*, *1*(2012). https://www.spiegel.de/wissenschaft/enge-in-der-brust-a-c4f30972-0002-0001-0000-000083928614?context=issue

Moldaschl, M., & Voß, G. G. (Hrsg.). (2003). *Subjektivierung von Arbeit* (2., überarb. und erw. Aufl). Hampp.

Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Boudrias, J., Madore, I., Morizot, J., & Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, *26*(8), 716–738. https://doi.org/10.1108/02683941111181798

Motiv. (o. J.). In M. A. Wirtz (Hrsg.), Dorsch—Lexikon der Psychologie. Hogrefe. https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/motiv

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224–247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Müller, K., Hattrup, K., Spiess, S.-O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, *97*(6), 1186–1200. https://doi.org/10.1037/a0030204

Mulvaney, M. A. (2014). Leave Programs/Time Off and Work-Stress Family Employee Benefits Programs, Organizational Commitment, and Self-Efficacy Among Municipal Employees. *Public Personnel Management*, *43*(4), 459–489. https://doi.org/10.1177/0091026014529661

Murphy, J. A. (1990). *The effect a sabbatical had on employees in a high-tech company* [Montana State University]. https://scholarworks.montana.edu/server/api/core/bitstreams/e1f379f5-2332-4132-afee-0416fcfc2915/content

Nassehi, A. (2018). *Die letzte Stunde der Wahrheit: Kritik der komplexitätsvergessenen Vernunft* (2. Auflage). Sven Murmann Verlagsgesellschaft mbH.

Noordin, F., Williams, T., & Zimmer, C. (2002). Career commitment in collectivist and individualist cultures: A comparative study. *The International Journal of Human Resource Management*, *13*(1), 35–54. https://doi.org/10.1080/09585190110092785

Ohlbrecht, H. (2022). Welche Arbeit braucht der Mensch?: Trotz oder durch Arbeit gesund? Zur Bestimmung einer Wechselbeziehung. In M. Dick, S. Freund, H. Ohlbrecht, & T. Unger (Hrsg.), *Arbeit – Job – Beruf* (S. 261–287). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36320-8_13

Olos, L. (2011a). *Doppel- und mehrgleisige Berufsverläufe als Erwerbsbiografien der Zukunft?: Theoretische und empirische Analysen am Beispiel der Profession Psychologie*. Deutscher Psychologen Verlag GmbH. https://doi.org/10.5771/9783931589998

Olos, L. (2011b). *Doppel- und mehrgleisige Berufsverläufe als Erwerbsbiografien der Zukunft?: Theoretische und empirische Analysen am Beispiel der Profession Psychologie*. Deutscher Psychologen Verlag GmbH. https://doi.org/10.5771/9783931589998

Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2017). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, *11*(2), 239–277. https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology 1999* (Bd. 14, S. 337–368). John Wiley & Sons Ltd.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A mena-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*(4), 775–802. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x

Osterman, P. (1995). Work/Family Programs and the Employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*, *40*(4), 681. https://doi.org/10.2307/2393758

Otto, L. R., & Kroth, M. (2011). An Examination of the Benefits and Costs of Sabbatical Leave for General Higher Education, Industry, and Professional-Technical/Community College Environments. *Journal of STEM Teacher Education*, *48*(3). https://doi.org/10.30707/JSTE48.3Otto

Pannier, M., & Fauth-Bühler, M. (2021). Suchtartiges Arbeiten: Persönlichkeitsfaktoren und berufliche Rahmenbedingungen. *SUCHT*, *67*(3), 121–130. https://doi.org/10.1024/0939-5911/a000710

Parkes, L., Bochner, S., & Schneider, S. (2001). Person–organisation fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology*, *50*(1), 81–108. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00049

Paulus, L. (2020). Attraktives Handwerk – motivierte Mitarbeiter. In M. Schmitz & R. Schmidpeter (Hrsg.), *CSR in Rheinland-Pfalz* (S. 497–499). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59148-2_38

Paulus, S. (2020). Work-Life-Balance 4.0 – Zentrale Herausforderungen: Ein Denkmodell. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Human Digital Work – Eine Utopie?* (S. 269–283). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26798-8_15

Peichl, A., Sauer, S., & Wohlrabe, K. (2022). Fachkräftemangel in Deutschland und Europa – Historie, Status quo und was getan werden muss. *ifo Schnelldienst*, *75*(10), 70–75.

Petersen, L.-E., & Dietz, J. (2008). Employment discrimination: Authority figures' demographic preferences and followers' affective organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1287–1300. https://doi.org/10.1037/a0012867

Petts, R. J., Mize, T. D., & Kaufman, G. (2022). Organizational policies, workplace culture, and perceived job commitment of mothers and fathers who take parental leave. *Social Science Research*, *103*, 102651. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102651

Pfahl, S., Reuyß, S., & Mader, E. (2020). *Auszeiten—Rauszeiten—Erfahrungen mit (Kurzzeit-) Sabbaticals und Vorschläge für ihre zukünftige Gestaltung Forschungsförderung Working Paper Nr. 170*. Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007590

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-bases self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *32*(3), 622–648. https://doi.org/10.2307/256437

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, *22*(2), 259–298. https://doi.org/10.1177/014920639602200204

Polgar-Stüwe, B. (2023). *Pressemitteilung vom 18.07.2023 Umfrage: Berufstätige Frauen zeigen besonders großes Interesse an einem Sabbatjahr*. INITIATIVE auslandszeit. https://www.sabbatjahr.org/pressemitteilung-umfrage-sabbatjahr-frauen-auszeit-job

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603–609. https://doi.org/10.1037/h0037335

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Hrsg.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (S. 171–208). SAGE Publications.

Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(2), 159–174. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<159::AID-JOB881>3.0.CO;2-7

Read Technologies. (2024). *Read.ai* [Software]. https://www.read.ai

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, *10*(3), 465. https://doi.org/10.2307/258128

Rettke, C. (2011). *Commitment und die Bindungstheorie* [Unveröffentlichte Masterarbeit]. Helmut Schmidt Universität.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *96*(1), 169–182. https://doi.org/10.1037/a0020372

Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1252–1269.

Richtlinie (EU) 2023/970 des europäischen Parlaments und des Rates zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Entgelttransparenz und Durchsetzungsmechanismen (2023). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32023L0970#d1e1622-21-1

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(3), 257–266. https://doi.org/10.1002/job.141

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(2), 358–384. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 472–481. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472

Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, *47*(4), 475–478. https://doi.org/10.2307/2574537

Röcker, A. (2019). Wie viel Arbeit tut uns gut? *Spektrum.de*. https://www.spektrum.de/news/wie-viel-arbeit-tut-uns-gut/1678920

Rödel, A., Siegrist, J., Hessel, A., & Brähler, E. (2004). Fragebogen zur Messung beruflicher Gratifikationskrisen. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, *25*(4), 227–238. https://doi.org/10.1024/0170-1789.25.4.227

Rosa, H. (2005). *Beschleunigung die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne* (1. Aufl). Suhrkamp.

Rothland, M. (2013a). *Das Sabbatjahr für Lehrerinnen und Lehrer: Wer profitiert und in welcher Form?* https://doi.org/10.25656/01:11978

Rothland, M. (2013b). Die Wirkung des Sabbatjahrs auf das arbeitsbezogene Bewältigungsverhalten von Lehrerinnen und Lehrern. *DDS - Die Deutsche Schule*, *105*(1), 102–116.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121–139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The psychological contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Stow (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (Bd. 15, S. 1–43). JAI Press Inc.

Rusbult, C. E. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. *Journal of Experimental Social Psychology*, *16*(2), 172–186. https://doi.org/10.1016/0022-1031(80)90007-4

Sachverständigenrat zur Begutachtung der Gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hrsg.). (2011). *Herausforderungen des demografischen Wandels: Expertise im Auftrag der Bundesregierung*. Statistisches Bundesamt.

Schaaf, K. (2013). *Sabbaticals - Auszeit vom Job: Eine empirische Untersuchung über den Nutzen aus Unternehmenssicht*. Diplomica Verlag.

Schabram, K., Bloom, M., & DiDonna, D. (2023). Recover, Explore, Practice: The Transformative Potential of Sabbaticals. *Academy of Management Discoveries*, *9*(4), 441–468. https://doi.org/10.5465/amd.2021.0100

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, *3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schiff, S. (2022). Lebensphase Übergang in den Ruhestand mit IKT. In S. Ring-Dimitriou & M. Dimitriou (Hrsg.), *Aktives Altern im digitalen Zeitalter* (S. 77–102). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34970-7_4

Schmechel, C. (2023). Verrückte Zeiten? Der öffentliche Diskurs um mentale Gesundheit im Kontext globaler Krisen als Entstigmatisierung? *Polarisierte Welten. Verhandlungen des 41. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bielefeld 2022*, *41*.

Schmidt, G. B. (2016). How Adult Attachment Styles Relate to Perceived Psychological Contract Breach and Affective Organizational Commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *28*(3), 147–170. https://doi.org/10.1007/s10672-016-9278-9

Schmidt, K.-H., Hollmann, S., & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, *19*(2), 93–106.

Schmitz, A. (2007). *„Du sollst nicht kündigen!“ Commitment bei Pflegekräften und die Bedeutung religiöser Wertorientierungen* [Unveröffentlichte Diplomarbeit]. Technische Universität Braunschweig.

Schnell, T. (2018). Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit: Warum es sich bei beruflicher Sinnerfüllung nicht um ein nettes Extra handelt. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018* (S. 11–21). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57388-4_2

Schulz-Dadaczynski, A. (2023). Die Rolle sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz bei Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck. *Prävention und Gesundheitsförderung*, *18*(1), 132–137. https://doi.org/10.1007/s11553-022-00935-3

Schusterschitz, C., Geser, W., Nöhammer, E., & Stummer, H. (2011). Securely attached, strongly committed? : On the influence of attachment orientations on organizational commitment. *Zeitschrift für Personalforschung*, *25*(4), 335–355.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 138–158. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001

Scrima, F., Di Stefano, G., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Personality and Individual Differences*, *86*, 432–437. https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.013

Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. Yale University Press.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, *4*(4), 577–594. https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577

Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, *16*(2), 143. https://doi.org/10.2307/2391824

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *78*(5), 774–780. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774

Siegrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit: Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben*. Hogrefe, Verl. für Psychologie.

Siemers, B. (2005). *Sabbaticals: Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags*. Lang.

Sima, C. M. (2000). The Role and Benefits of the Sabbatical Leave in Faculty Development and Satisfaction. *New Directions for Institutional Research*, *2000*(105), 67–75. https://doi.org/10.1002/ir.10506

Sima, C. M., & Denton, W. E. (1995). *Reasons for and Products of Faculty Sabbatical Leaves. ASHE Annual Meeting Paper*. ERIC Clearinghouse.

Sittner, C. (2022). Sabbatical-Interview Jacqueline & Steffen #7: Jobs auf Eis und 1 Jahr um die Welt. *modernsabbatical.de*. https://modernsabbatical.de/erfahrungsbericht/sabbatical-interview-vorab-jacqueline-steffen-ein-jahr-weltreise/

Siu, O. (2002). Occupational Stressors and Well-being among Chinese Employees: The Role of Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, *51*(4), 527–544. https://doi.org/10.1111/1464-0597.t01-1-00106

Six, B., & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie—Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 597–672). Hogrefe.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4), 653–663. https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction*. SAGE Publications.

Spitzer, M. (2006). Job – Beruf – Berufung. *Nervenheilkunde*, *25*(10), 805–806.

Stadler, B. (2024). Je weniger Grenzen umso länger? Die Wirkung von arbeitgeber:innenseitig flexiblen und entgrenzten Arbeitszeiten auf die wöchentliche Arbeitszeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, *78*(1), 54–65. https://doi.org/10.1007/s41449-023-00408-z

Statistisches Bundesamt. (2021). *15. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/begleitheft.html?nn=208696#ergebnisse

Steinke, I. (2005). Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. *Computergestützte Analyse qualitativer Daten - Tagungsband 2005: winMAX/MAXqda Anwenderkonferenz, Philipps-Universität Marburg, 10. -11. März 2005*, 9–20. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-9472

Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci1. *European Journal of Psychological Assessment*, *18*(2), 123–138. https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.2.123

Strauss, A. L. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. Fink.

Strübing, J. (2011). Zwei Varianten von Grounded Theory? Zu den methodologischen und methodischen Differenzen zwischen Barney Glaser und Anselm Strauss. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (S. 261–277). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93318-4_12

Strübing, J. (2014). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 457–472). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_32

Strübing, J. (2019). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 525–544). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_36

Strübing, J. (2021). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24425-5

Strübing, J., Hirschauer, S., Ayaß, R., Krähnke, U., & Scheffer, T. (2018). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß. *Zeitschrift Für Soziologie*, *47*(2), 83–100. https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1006

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, *7*(3), 242–264. https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242

Swenty, C. F., Schaar, G. L., Phillips, L. A., Embree, J. L., McCool, I. A., & Shirey, M. R. (2011). Nursing Sabbatical in the Acute Care Setting: What Is the Evidence?: Nursing Sabbatical. *Nursing Forum*, *46*(3), 195–204. https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2011.00225.x

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.

Tepper, B. J. (2000). Consequenzes of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178–190. https://doi.org/10.2307/1556375

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 123–152. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993a). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993b). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *76*(2), 151–177. https://doi.org/10.1348/096317903765913687

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hoehfeld, C., & Moltzen, K. (2004). *Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction: (518632013-170)* [Dataset]. https://doi.org/10.1037/e518632013-170

Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(3), 388–399. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.009

Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, *41*(6), 692–703. https://doi.org/10.2307/256965

Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An Examination of the Cross-Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *32*(3), 322–347. https://doi.org/10.1177/0022022101032003005

Viking Blog - Raja Group. (2025). *Sabbatical-Studie: Über 87 Prozent Der Deutschen Wollen Auszeit Vom Job*. https://blog.viking.de/auszeit-studie/

Voß, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, *31*(3), 473–487.

Wagner, A., Bielenski, H., & Bosch, G. (2002). *Working time preferences in sixteen European countries*. Publications Office.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, *36*(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 590–598. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, *26*(1), 81–96. https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3

Wikipedia. (2024, April 9). *Schabbat*. Wikipedia. https://de.wikipedia.org/wiki/Schabbat#:~:text=Schabbat%20bedeutet%20wörtlich%20übersetzt%20„Ruhetag,“%20sowie%20„feiern“%20an.

Wolf, G. (2016). *Mitarbeiterbindung*. Haufe-Lexware.

XING. (2017). XING Sabbatical-Studie: Zahlreiche Berufstätige wollen Auszeit, stoßen allerdings auf Widerstände. *NewWork*. https://www.new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/xing-sabbatical-studie-zahlreiche-berufstaetige-wollen-auszeit-stossen-allerdings-auf-widerstaende

Zahorski, K. J. (1994). *The sabbatical mentor: A practical guide to successful sabbaticals*. Anker Pub. Co.

Zettel, C. (2012). Vorwort: Die Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit, Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 7–8). Springer Gabler.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *60*(3), 647–680. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

Zwerenz, M. (2018). Nach dem Sabbatical: Wie eine Auszeit das Leben verändern kann. Zeit.de. *zeit.de/zett*. https://www.zeit.de/zett/2018-05/nach-dem-sabbatical-wie-eine-auszeit-das-leben-veraendern-kann

Anhang A: Evidenztabelle

Autor*innen	Studientyp	Studienpopulation	Untersuchungsgegenstand	Relevante Ergebnisse
Altmann & Kröll 2018	Quantitative Studie mit einer Umfrage	N = 510 Arbeitnehmende in Deutschland	Zusammenhang zwischen einer die WLB-unterstützenden Führungskraft und der Intention ein Sabbatical zu nehmen	Arbeitnehmende mit einer Führungskraft, die die WLB unterstützt, haben weniger die Absicht ein Sabbatical zu nehmen.
Carr & Tang 2005	Literaturrecherche	N = 15 angegebene Quellen	Vorteile und Bedenken von Mitarbeitenden und Unternehmen gegenüber Sabbaticals	Sabbaticals bieten für beide Parteien Vorteile. Sie stärken die Arbeitgeber*innen-Attraktivität und das Commitment. „Die meisten Menschen nehmen ein Sabbatical nicht wegen der Erholung, die es bietet, sondern weil sie ihre ursprüngliche Begeisterung für ihre Arbeit verloren haben. Das Sabbatical kann für die Arbeitnehmer eine Zeit sein, in der sie darüber nachdenken, was sie antreibt. Dann können sie dieses Wissen "umdrehen" und es auf ihre Arbeit anwenden“ (Übersetzung, ebd. 163).
Carraher, Crocitto & Sullivan 2014	Literaturrecherche	Überprüfung der empirischen Studien über Sabbaticals von Lehrkräften	Entscheidungsprozesse zum Sabbatical im akademischen Umfeld	Faktoren der wahrgenommenen Durchführbarkeit und der Erwünschtheit wirken sich auf die Entscheidung aus. Die Entscheidung, ein Sabbatical zu nehmen, ist komplex und kann langfristige Auswirkungen auf die berufliche Laufbahn des Einzelnen haben.
Davidson, Eden, Westman, Cohen-Charash & Hammer 2010	Quantitative Studie mit einem Quasi-Experiment Datenerhebung vor, während und nach dem Sabbatical (bzw. der Beurlaubung)	N(Beurlaubung) = 129 Fakultätsmitglieder in Israel, New Zealand und USA N(Vergleichsgruppe) = 129 Kontrollpersonen	Auswirkung des Sabbaticals auf Ressourcenverlust, Ressourcengewinn und Wohlbefinden	Während des Sabbaticals stieg das Wohlbefinden der Probanden sowie die individuellen Ressourcen, während das Stresslevel und das Burnout-Niveau sank. Nach der Rückkehr gingen die Werte wieder allerdings zurück auf das ursprüngliche Niveau. Diejenigen, die über höhere Selbstwirksamkeit, größere Kontrolle und Distanz verfügten, machten eine positivere Sabbatical-Erfahrung.

Dinsmore 2021	Mixed-Methods-Ansatz: Literaturrecherche Umfrage mit quantitativem und qualitativem Anteil Erhebungszeitpunkt: 2021	N = 33 Personalverantwortliche von Unternehmen mit einem aktiven Sabbatical-Programm	Wahrgenommener Nutzen von Sabbaticals für das Unternehmen bzw. für das HRM	Personaler*innen schätzen den Effekt der Mitarbeiter*innenbindung von Sabbaticals. 85 % der Unternehmen mit einem Sabbatical-Programm messen dessen Erfolg nicht.
Gardner 2021	Qualitative Studie	N = 12 Fakultätsmitglieder an einer Forschungsuniversität in den USA	Wahrnehmung der Sabbatical-Erfahrungen seitens der Teilnehmer*innen durch die Brille des Lernens und der beruflichen Entwicklung von Lehrkräften	Im Zuge der Studie stellten sich insbesondere das Lernen, die Handlungsfähigkeit, berufliche Beziehungen und Commitment als Kernkonzepte des Sabbaticals heraus. Im Kontext des Commitments werden z. B. Zeit für Vorträge, Mentor*innen-Tätigkeiten, und berufliches Engagement genannt. Die Befragten berichten, sie fühlten sich durch diese Freiheit eher an die Universität gebunden.
Gaziel 1995	Quantitative Studie mit einer Umfrage jeweils vor und nach dem Sabbatical (mit Fortbildungsprogramm) Ergebungszeitraum: 1991 – 1992	N = 400 israelische Grundschullehrer	Auswirkung von Sabbaticals auf Burnout-Gefühle, berufliche Identität und Fluktuationsabsicht	Ein Sabbatical in Verbindung mit einem beruflichen Fortbildungsprogramm stärkt die berufliche Identität und verringert Burnout-Gefühle und die Absicht Beruf und/oder Arbeitsplatz zu verlassen.
Iravania 2011	Quantitative Studie mit einer Umfrage Erhebungszeitpunkt: 2004 Auswertung anhand einer Faktoranalyse	N = 120 Fakultätsmitglieder der University of Teheran	Auswirkungen von Sabbaticals auf die Fakultätsmitglieder	Faktoren: Fachkompetenz 32,4 %, (positive und negative) psychologische/kulturelle Auswirkungen 19,3 %, Aufbau sozialer und wissenschaftlicher Kompetenzen 17,8 %, (reduzierte) institutionelle Produktivität 10 %, individuelle Motivation 8,9 % Die fünf Faktoren mit insgesamt 32 Variablen erklären ca. 88 % der Gesamtvarianz. Einige Fakultätsmitglieder kommen nach dem Sabbatical nicht mehr an ihre Heimatuniversität zurück.
Kahn, Kahn, Shah, Nisar & Abukhait 2023	Quantitative Studie anhand einer Zufallsstichprobe	N = 5 Hochschuleinrichtungen in Pakistan	Auswirkungen von FWPs auf das Arbeitsengagement und die organisatorische Attraktivität	Der positive Einfluss von Sabbaticals auf das Arbeitsengagement und die Arbeitgeberattraktivität ist signifikant geringer als der von anderen FWPs.

Kang, Kim & Lee 2010	Quantitative und qualitative Studie Datenerhebung vor und nach einem einmonatigen Sabbatical	N = 8 Fachkräfte von gemeinnützigen humanitären Organisationen in Südkorea N(Vergleichsgruppe) = 8 Kontrollpersonen	Auswirkungen eines einmonatigen Sabbaticals auf das Burnout-Niveau, die allgemeine Gesundheit, das Organizational Commitment und das Wohlbefinden	Die Ergebnisse zeigen, dass die Auszeit das Burnout-Niveau verringerte und das Niveau der allgemeinen Gesundheit, des Organizational Commitments sowie des Wohlbefindens erhöhte.
Kröll & Nüesch 2017	Quantitative Panel-Studie (GSOEP) Erhebungszeitraum: jährlich von 2002 bis 2013	N = 7585 20-60-jährigen Arbeitnehmende in Deutschland	Auswirkung von FWPs auf die Arbeitseinstellungen und nicht-beruflichen Einstellungen	Beinhaltet Umfragestudie, die sich mit der Wahrnehmung von und dem Zugang zu Sabbaticals befasst und feststellt, dass Frauen sich von ihrer Führungskraft weniger unterstützt fühlen, ein Sabbatical zu nehmen, und mit dem Antragsverfahren unzufriedener sind als Männer (Smith, Spronken-Smith, Stringer & Wilson, zitiert nach Leung et al. 2020
Leung, Barreto, Nelson, Hassett & Cunningham 2020	Meta-Analyse	N = 172 Artikel	Vorteile und Hindernisse von Sabbaticals für medizinische Fachkräfte	Als wesentliche Vorteile werden Erholung, das Erlernen neuer Fähigkeiten sowie eine geringere Fluktuation und höhere Arbeitszufriedenheit gesehen. Auftretende Hindernisse können durch entsprechende Planung überwunden werden.
McDearmid 2014	Review-Artikel	N = 10 Studien	Vorteile von Sabbaticals und ihre Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Effektivität der Organisation aufzeigen	„Die Übersicht zeigt, wie ein Sabbatical als wirksames Mittel zur Bekämpfung von Burnout, zur Verbesserung der Arbeitsmoral, zur Senkung der Fluktuationskosten und zur Bewältigung kurzfristiger finanzieller Ungleichgewichte eingesetzt werden kann.“ (Übersetzung, ebd.)
Mulvaney 2014	Quanitative Studie mit einer Online-Umfrage	N = 347 Mitarbeitende einer Kommunalverwaltung	Effekt von Auszeitprogrammen auf das Organizational Commitment und die berufliche Selbstwirksamkeit	Auszeitprogramme haben einen positiven Effekt auf das Organizational Commitment. Im Gegensatz dazu konnte kein Effekt auf die berufliche Selbstwirksamkeit festgestellt werden.
Murphy 1990	Quantitative Studie mit einer Umfrage	N = 1428 Mitarbeitende eines High-Tech-Unternehmens in den USA	Einflussfaktoren auf die Effekte eines Sabbaticals auf die Mitarbeitenden	Das Revitalisierungsniveau durch ein Sabbatical ist höher, wenn Mitarbeitende in der Lage sind sich mental von der Arbeitsumgebung zu lösen. Je länger die Mitarbeitenden brauchen, um in die Arbeitsumgebung zurückzukehren, desto höher ist ihr Revitalisierungsniveau.

Onken-Menke, Nüesch & Kröll 2017	Meta-Analyse aus 68 Studien	N(gesamt) = 52.738 Arbeitnehmenden	Einfluss von FWPs auf die organisatorische Attraktivität und die organisatorische Bindung	Die Verfügbarkeit von Sabbaticals steigern das Organizational Commitment und verringern die Fluktuationsabsicht. FWPs erhöhen die wahrgenommene Autonomie. Die positiven Effekte sind bei verfügbaren FWPs höher als bei tatsächlich genutzten FWPs.
Otto & Kroth 2011	Review Artikel	unklar	Unterschiede bei der Inanspruchnahme von Sabbatical-Urlaub in den Bereichen allgemeine Hochschulbildung, Industrie und Fachhochschule/Community College	In allen drei Branchen wird die Revitalisierung der Mitarbeitenden nach der Rückkehr aus dem Sabbatical als wesentlicher Vorteil geschätzt. Die Autoren benennen darüber hinaus die Möglichkeit das Organizational Commitment durch Sabbaticals zu beeinflussen.
Rothland 2013a	Quantitative Längsschnittstudie Datenerhebung vor, während und nach dem Sabbatjahr (2009-2011)	N = 126 Lehrkräfte in Deutschland	Entwicklung der Belastungswahrnehmung, des Gesundheitszustands und allgemeiner sowie arbeitsbezogener Emotionen (Berufs- und Lebenszufriedenheit) im Zuge eines Sabbaticals	„In den Ergebnissen zeigt sich im Verlauf des Sabbatjahrs eine Verbesserung des Gesundheitszustands, eine Reduktion der Belastungswahrnehmung sowie eine Steigerung der Lebens-, weniger hingegen der Berufszufriedenheit. Die möglichen Effekte der langfristigen Unterbrechung der Berufstätigkeit beschränken sich jedoch weitgehend auf die Freistellungsphase selbst, während sich die Prä- und Posttestwerte vor und nach dem Sabbatjahr in der Regel nicht signifikant unterscheiden. Zudem zeigt sich, dass die Wirkung des Sabbatjahrs von der Erholungsbedürftigkeit der Nutzer abhängt“ (ebd. 551).

Rothland 2013b	Quantitative Längsschnittstudie Datenerhebung vor, während und nach dem Sabbatjahr (2009-2011)	N = 126 Lehrkräfte in Deutschland	Wirkung des Sabbatjahrs auf das arbeitsbezogene Verhalten und Erleben	Die Autoren stellen fest, dass insbesondere das Arbeitsengagement (vor allem die subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit) während der Auszeit deutlich absinken, nach dem Sabbatjahr den Anfangswerten wieder annähern, diese jedoch nicht vollständig erreichen. Es werden keine langfristigen signifikanten Veränderungen in den Bereichen persönliche Widerstandsfähigkeit, Bewältigungsverhalten sowie Emotionen und Lebensgefühl festgestellt.
Schaaf 2013	Quantitative Studie mit einer Online-Befragung Erhebungszeitraum: 2011	N = 19 Unternehmen	Nutzen von Sabbaticals aus Unternehmenssicht	Die Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, dass bis zu 10 % der Mitarbeitenden ein Sabbatical in Anspruch nehmen. Während kleinere Unternehmen (<200 Mitarbeitende) einen deutlichen Nutzen von Sabbaticals angeben (67 %), sehen große Unternehmen (>500 Mitarbeitende) keinen Mehrwert darin (91 %). Den größten betriebswirtschaftlichen Vorteil sehen die befragten Unternehmen in der Mitarbeiter*innenbindung (79 %). 58 % der Unternehmen geben an, dass das Sabbatical die Teilnehmer*innen positiv verändert. Sie beschreiben die Rückkehrer*innen als motivierter (100 %), ausgeglichener (100 %) und produktiver (91 %). Bei 74 % der Unternehmen kommt es vor, dass Mitarbeiter*innen nicht in das Unternehmen zurückkehren.
Schabram, Bloom & DiDonna 2023	Qualitative Studie mit narrativen Interviews	n = 50 Nutzer*innen von Sabbaticals aus verschiedenen Bereichen	Inhalte von Sabbaticals und Erfahrungen bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz	Alle Befragten kehren nach ihrem Sabbatical zurück. Die Erfahrung bei der Rückkehr hängt jedoch mit den Inhalten und der Erfahrung während des Sabbaticals zusammen. Diejenigen, die die Erholung in den Mittelpunkt stellen, kehren tend. in ihr altes Leben zurück (wenn auch mit mehr Selbstvertrauen und einem größeren Bedürfnis nach Ausgewogenheit). Wer hingegen Wert auf Selbsterfahrung und Erforschung legt, versucht seinen Arbeitsalltag an die gewonnen Erkenntnisse anzupassen und zu variieren (z. B. durch einen Wechsel der Position oder des Arbeitgebers). Am größten ist der Veränderungswunsch bei denjenigen, die neue Perspektiven suchen und sich orientieren wollen. Sie neigen am ehesten zu drastischen (beruflichen) Veränderungen.
Swenty, Schaar, Phillips, Embree, McCool & Shirey 2011	Review-Artikel	N = 19 Artikel, darunter zehn Publikationen aus der Pflege	Tauglichkeit von Sabbaticals zur Revitalisierung und Bindung von Personal in der Pflege	Die Autorenschaft schätzt auch für die Pflegebranche Sabbaticals als gute Option zur Bindung und Revitalisierung von Fachkräften ein.

Anhang B: Übersicht über die geführten Interviews

Name	Ge-schle-cht	Alter	Betriebs-zugehörig-keit zum Zeitpunkt des Sabbaticals	Position, Branche	Organi-sations-größe in Mitarbei-tenden	Zeitraum des Sabbaticals	Akquise	Interview-Daten	Inhalt des Sabbaticals	Funktion des Sabbaticals	Konsequenz des Sabbaticals
Emma Weißen-bach	w	55	6 Jahre (davor 4 Jahre als freie Mitarbeiterin)	Senior Consultant, Organisations-beratung	10-20	03.2023 – 03.2024	Berufliches Umfeld	19.07.2024 08:24 - 08:56	Weiterbildung, Coaching, Pflege von Angehörigen	Orientierung	Kündigung (Selbst-ständigkeit)
Alina Töpfer	w	43	16 Jahre	Teamleiterin, öffentlicher Dienst	>500	04.2023 – 09.2023	Instagram	23.07.2024 10:00 - 10:31	Reisen (Norwegen)	Ausbruch	Kündigung (Aus-wanderung)
Karin Blumen-thal	w	50	14,5 Jahre	Assistentin, Messebranche	>500	07.2023 – 12.2023	Privates Umfeld	26.07.2024 11:20 - 12:04	Reisen (Europa)	Orientierung	Verbleib in der Organi-sation
Klara Falken-stein	w	29	6 Jahre	Buchhalterin, Medizinbranc he	>500	09.2023 – 02.2024	Privates Umfeld	30.07.2024 11:00 - 11:35	Reisen (Australien, Asien)	Regeneration, Orientierung	Kündigung
Julia Rosen-berg	w	37	7 Jahre	Lehrerin (verbeamtet), Bildungs-einrichtung	50-100	09.2021 – 08.2022	Privates Umfeld	02.08.2024 11:07 - 11:38	Reisen (Weltreise)	Regeneration	Verbleib in der Organi-sation
Sophie Heller	w	36	10 Jahre	Pastoral-referentin, Seelsorgerin	>500	08.2023 – 07.2024	Instagram	02.08.2024 12:00 - 12:40	Reisen	Ausbruch	Verbleib in der Organi-sation (Planung weiterer Sabbaticals)

Theresa Franke	w	46	3 Jahre	Köchin, Gastronomie	20-50	09.2022 – 08.2023	Instagram	03.08.2024 11:30 - 12:00	Reisen	Orientierung	Verbleib in der Organi-sation
Franz Reiner	m	40	7 Jahre	Recruiter, Konzern	Konzern	05.2022 – 10.2022	LinkedIn	14.08.2024 16:00 - 16:37	Reisen (Asien, Südeuropa)	Ausbruch	Kündigung (Selbst-ständigkeit)
Christa Berg	w	50	Viel (15?)	Projekt-managerin, Pharmazie-branche	Konzern	2021, 6 Monate	Privates Umfeld	21.08.2024 19:19 - 19:46	Zeit für Familie, Ehrenamtliche Arbeit (Volunteering in Namibia)	Regeneration	Verbleib in der Organi-sation
Sara Lichtner	w	46	21 Jahre	Redakteurin, Digitale Infrastruktur-einrichtung	250-500	2023, 12 Monate	Blog	30.08.2024 18:00 - 18:31	Business Coaching, Reisen	Orientierung	Kündigung (Selbst-ständigkeit)
Johanna Voth	w	57	23 Jahre	Kranken-schwester, Krankenhaus	>500	2 x 5 Monate (2020, 2021)	Privates Umfeld	13.09.2024 11:00 - 11:49	Saisonarbeit auf einer Alm	Regeneration	Verbleib in der Organi-sation
Amelie Sturm	w	46	11 Jahre (mit Unterbrechu ng)	Teamleiterin, Projekt-managerin, Pharmazie-branche	250-500	2022, 12 Monate	Berufliche s Umfeld	19.09.2024 10:00 - 10:52	Zeit für Familie, Weiterbildung	Regeneration, Orientierung	Kündigung
Daniel Arenz	m	37	10 Jahre	Führungskraft, Unternehmens-beratung	Konzern	09/2023-05/2024	LinkedIn	25.09.2024 11:00 - 11:45	Reisen (USA)	Ausbruch	Kündigung (Selbst-ständigkeit)
Ellen Schwenk	w	53	3 Jahre	Personalsach-bearbeiterin, Einrichtung für Menschen mit Behinderung	100-250	07/2022-12/2022	Facebook-Gruppe	21.10.2024 18:34 - 19:20	Reisen (Europa)	Ausbruch	Verbleib in der Organi-sation (Planung weiterer Sabbaticals)
Dorit Heinlein	w	48	12 Jahre	Angestellte Lehrerin	50-100	08/2023-09/2024	Facebook-Gruppe	06.11.2024 11:09 - 11:45	Reisen, Zeit für sich	Regeneration	Verbleib in der Organi-sation

Anhang C: Interview-Leitfaden

Fragebogen für ein teilstrukturiertes Interview zur Bedeutung eines Sabbaticals für das affektive Commitment:

Allgemeines

- Interview:
- Akquise:
- Geschlecht:
- Alter:
- Branche:
- Betriebszugehörigkeit:
- Position:
- Größe der Organisation:
- Zeitraum des Sabbaticals:
- Inhalt des Sabbaticals:
- Wichtige Themen:

Kurze Einleitung, Aufklärung zu Aufzeichnung, Datenschutz und Anonymisierung

Start der Aufnahme

Vor dem Sabbatical

1) Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?
    a. Welche Faktoren haben diese Entscheidung beeinflusst?
    b. Was hast du dir von dem Sabbatical erhofft?
    c. Wie hast du dir zu dieser Zeit deine berufliche Zukunft nach dem Sabbatical vorgestellt?
2) Wie hast du in dieser Zeit die Beziehung zur Organisation empfunden?
    a. Wie würdest du deine Bindung beschreiben?
    b. Wie würdest du deine Leistungsbereitschaft beschreiben?
3) Wofür steht die Organisation aus deiner Sicht?
    a. Nach welchen Werten handelt sie?
    b. Inwiefern teilst du diese Werte?

Während des Sabbaticals

4) Inwiefern hat sich deine Einstellung zur Organisation während des Sabbaticals verändert?
    a. Wie sich die Auszeit auf deine Wahrnehmung der Organisation ausgewirkt?

   b. Welche Phasen in Bezug auf deine Sicht auf die Organisation kannst du rückblickend erkennen?
5) Was hat das Sabbatical in dir bewegt?
   a. Inwiefern hat sich deine Vorstellung deiner beruflichen Zukunft verändert?
   b. Welche beruflichen oder privaten Erkenntnisse hast du gewonnen? Was bedeuten die für deine weiteren Pläne?
6) Wie sah die Beziehung zur Organisation während deines Sabbaticals aus?
   a. Wie hat die Organisation dein Sabbatical begleitet? Wie hast du das empfunden?
   b. Was hast du für die Aufrechterhaltung der Beziehung getan?

Nach dem Sabbatical

7) Wie hast du die Rückkehr in die Organisation erlebt?
   a. Auf welche Herausforderungen bist du gestoßen?
   b. Was hat dir dabei geholfen?
8) Wie planst du deine Erkenntnisse aus dem Sabbatical umzusetzen?
   a. Welche Veränderungen wünschst du dir?
   b. Wie hat sich deine Leistungsbereitschaft durch das Sabbatical verändert?
9) Wie empfindest du die Beziehung zur Organisation heute?
   a. Wie war es direkt nach deiner Rückkehr?
   b. Inwiefern hat das Sabbatical rückblickend deine Einstellung zur Organisation beeinflusst?

Alternative/Zusatz bei Kündigung:

10) Wie kam es dazu, dass du die Organisation letztlich verlassen hast?
   a. Wie war der emotionale Prozess hin zu dieser Entscheidung?
   b. Wie hast du den Austritt aus der Organisation erlebt?

Wichtige Aspekte:

- Zeitlich: Vor, während, kurz nach dem Sabbatical, jetzt
- Foci: Organisation, Führungskraft, Team (verkürzt)
- Inhaltliche Aspekte:
  - zum affektiven organisationalen Commitment (Mowday et al. 1979):
    - Starke Akzeptanz mit den Zielen und Werten der Organisation
    - Bereitschaft zu außerordentlichem Einsatz für die Organisation
    - Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben
  - Des Erlebens und Verhaltens der affektiv gebundenen Mitarbeitenden (Felfe 2020: 28)
    - Treue zur Organisation trotz Enttäuschung oder Belastung
    - Argumentation für die Organisation
    - Eingehen eigener Risiken für die Organisation
    - besondere Anstrengungen zur Aufrechterhaltung der Beziehung zur Organisation

Anhang D: Interview-Transkripte

Interview: Emma Weißenbach

Fr. 19. Juli 2024

1 0:10 – I: Perfekt, [Befragte Person]. Also aus welchen Gründen hast du dich für einen Sabbatical entschieden?

2 0:17 – EW: Die Gründe waren zweierlei. Es gab einmal den Wunsch, sich Zeit zu nehmen für eine gezielte berufliche Weiterentwicklung. Da habe ich mich ja auf Naturformate gestürzt und hatte mir auch in einem Jahresplan mehrere Wochen dafür schon mit Kursen ausgeguckt. Das heißt, ich brauchte wirklich Freiraum für die Kurse und auch die vor- und nachzubereiten. Und parallel kam dazu, dass ich gemerkt habe, dass sich die Anforderungen aus dem Privatleben eben mit pflegebedürftigem Vater und Mutter, die da eben noch Support brauchten, so massiv zugespitzt haben, dass ich gemerkt habe, es bleibt für die eigentliche Arbeit kaum noch Zeit und Raum und auch nicht für mich. Also ich brauchte eine neue Balance und es war klar, dass es eben zwei Gründe gab, genau.

3 1:06 – I: Und was hast du dir von dem Sabbatical erhofft?

4 1:10 – EW: Von dem Sabbatical hatte ich mir erhofft, aus diesem doch sehr extern getakteten Wochen- und Monatsrhythmus, den wir als Berater erleben, weil wir schwingen ja immer mit unserem Auftragsvolumen mit. Je nachdem, welche Kunden kommen, wie intensiv dann die Aufträge gestaltet sind oder sich vielleicht auch mal sehr dicht aneinander befinden. Wirkt sich das massiv eben auch auf unsere Zeit und unsere Lebensführung auch aus. Und ich hatte mir erhofft, mit dem Abstand von diesem fremdbestimmten Kalender auch ein bisschen klarer noch zu sehen, wie möchte ich mich beruflich aufstellen. Also durch diesen Zugewinn an neuen Skills auch und Wissen mit der Natur hatte ich ja schon mich für einen Weg entschieden. Aber einfach auch da mal zu gucken, ohne abgelenkt zu sein durch andere berufliche Termine. Wie weit trägt mich das?

5 2:09 – I: Wie hast du dich denn gefühlt an deinem Arbeitsplatz? Oder bei deiner Arbeit?

6 2:15 – EW: Bevor ich ins Sabbatical ging? (Hm.) Genau, da habe ich mich gefühlt, dass ich gesagt habe, das was ich tue, tue ich gerne und gut. Ich suchte gleichzeitig auch nach etwas Neuem, was quasi auch noch eine ganz individuelle Seite und eine Stärke von mir entdeckt und auch einbringt, die es bisher noch nicht gab. Ich habe mich gefühlt am Arbeitsplatz wie // also austauschbar, nicht negativ bewertet, sondern das, was viele andere auch tun, tue auch ich. Und ein bisschen war mein Wunsch auch danach, nach so einer individuellen Seite noch mal zu gucken und zu forschen, die mich auch noch stärker erfüllt. Und mir auch einen besonderen Raum und Platz verschafft.

7 3:06 – I: Wie hast du dir in dieser Zeit deine berufliche Zukunft nach dem Sabbatical vorgestellt?

8 3:13 – EW: Ich habe mich auf die berufliche Zukunft auch konkret insofern vorbereitet, dass ich an einem Working Out Loud Circle teilgenommen habe. Das ist ein 12-Wochen-Programm, wo man wirklich ganz konkret auch Ziele formuliert, visualisiert und etwas dafür tut, sodass die Vorstellung schon konkret im Prinzip zwölf Wochen lang formuliert wurde. Und dann kann ich dir das auch direkt vorlesen. Ich habe dann ja ein Ziel formuliert und sah mich im Prinzip überwiegend oder beinahe schon ausschließlich als Naturcoach wirken. Mein Ziel zu Ende des Sabbaticals war eben: „Ich etabliere mich als Naturcoach. Hierzu lerne ich neue Netzwerke kennen und probiere mich aus. Darauf aufbauend entwickle ich ein Coaching- und Trainingsangebot, das zu mir passt und von meinen Zielgruppen nachgefragt wird“ [vorgelesen]. Also war schon da auch klar zu erkennen, dass es ein bisschen in Richtung Selbstständigkeit gehen soll oder, das ist der Ich-Bezug, den würde ich schon deutlich auf meine Kappe nehmen. Ein Coaching- und Trainingsangebot, das zu mir passt, soll eben auch heißen, der Wunsch nach einem wirklich erfüllenden beruflichen Wirken und nicht so sehr Mitmachen und Abarbeiten.

9 4:31 – I: Danke. Dann, wie hast du in der Zeit vor dem Sabbatical die Beziehung zur Organisation empfunden?

10 4:40 – EW: Vor dem Sabbatical, da muss ich nochmal ganz kurz überlegen. Das Sabbatical habe ich ja begonnen zum März 23. Und davor war ja dann // ich muss nochmal kurz überlegen, was genau dann da konkret war, waren wir viel beim [Name eines Kunden] mit [Name einer Kollegin] und so weiter und so fort. Die habe ich empfunden, die Zeit, (…) Ich habe die Zeit so empfunden, dass ich mich fest als Teil der Organisation verstanden habe und gleichzeitig gespürt habe, dass sich die Organisation entwickelt. Und, wie soll ich das sagen? (…) Ich habe mich verbunden und frei gleichzeitig gefühlt. Verbunden dadurch, dass ich wusste, das was ich da kann, das ist auch irgendwie // hat einen guten Platz. Und frei, aber auch gleichzeitig, weil bei der Anfrage nach einem Sabbatical haben wir uns relativ schnell auch einigen können, dass das ein Jahr lang eine gute Idee ist, dass ich nochmal ein neues Format // Also ich habe mich unterstützt gefühlt. Frei und verbunden gleichzeitig, würde ich sagen.

11 5:51 – I: Danke. Was warst du bereit dafür zu geben oder zu leisten für diese Freiheit und Verbundenheit?

12 6:05 – EW: Also, dass ich das Sabbatical quasi nehmen kann. Was wir festgestellt haben, es gab eine für mich sehr faire Lösung, auch wie ich das technisch organisieren kann. Ich musste also jetzt nicht irgendwie ein Jahr lang bei halb und halb vorarbeiten, um das dann entsprechend zu bekommen, sondern wir haben uns auf eine Art Minijobverlängerung verständigt, damit ich gesetzlich krankenversichert bleiben kann und bei der Firma auch abgesichert. Das hatte zwei Gründe. Zum einen eine, sage ich mal, nie Zeiterfassung mit immer sozusagen zu viel leisten, sollte dadurch auch im Nachhinein ein bisschen ausgeglichen werden seitens der Firma. Und ich habe mich bereiterklärt im Sabbatical meine Naturkenntnisse für [Name der Organisation]-Kunden unmittelbar zu verproben und einzusetzen. Das hat also auch dazu geführt,

dass ich im Prinzip eine Art Working-Sabbatical gemacht habe, wo ich dann schon neues Gelerntes in Coachings und manchmal auch Kleingruppen Gruppen ausprobiert habe. Es war also kein reines freies Sabbatical, sondern es hatte so eine Win-Win-Geschichte. Die haben vertraut darauf, dass das, was ich tue, einen Mehrwert für die Firma liefert, wollten mich binden. Ich konnte es in meinem Takt ausprobieren und war immer ein bisschen angedockt.

13 7:18 – I: Welche Wünsche und Erwartungen hattest du in der Zeit an die Organisation?

14 7:24 – EW: An die Organisation, Wünsche und Erwartungen. Meine Wünsche sind schon gewesen durch quasi diese Nabelschnur, die ja noch ein bisschen durchblutet geblieben ist. Dass ich über wesentliche Veränderungen informiert werde und man mir auch quasi dann, sage ich einmal, gut zuhört, wenn ich zurückkomme, um festzustellen, wie es weitergehen kann. Das formulierte Ziel, mit dem „ich mich als Naturcoach etablieren“ und so, ist erst am Ende des Sabbaticals von mir ausgesprochen worden. Genau, also Wünsche war einfach so ein leichtes Kontakt halten und dann wieder, sage ich mal, ergebnisoffen mit Neugierde aufeinander zugehen.

15 8:12 – I: Danke. Inwiefern hast du die Werte und Ziele der Organisation geteilt?

16 8:20 – EW: Die Werte und Ziele zum Sabbatical-Zeitpunkt, davor, danach?

17 8:27 – I: Genau, davor. Also nicht in Bezug auf Sabbatical, sondern generell auf die Arbeit in der Organisation.

18 8:34 – EW: Da muss ich sagen, gibt es schon eine sehr große Übereinstimmung, weil wir, wie soll ich sagen, alle von uns so eine Einsatzbereitschaft und ein Ideal zu diesem gemeinsamen Claim Sinn, Freude, Wirtschaftlichkeit immer gefunden haben und auch es unglaublich viel Vertrauen in die Selbstwirksamkeit als Berater, Trainer und Coach gab. Und da war aber jederzeitige Ansprechbarkeit, sag ich mal Richtung [Name der Geschäftsführerin] und anderer Kollegen, wenn es inhaltlichen Support brauchte. Ich habe uns das schon quasi wie so im Schulterschluss erlebt. Keine Kontrolle, viel Vertrauen und gleichzeitig Support. Und auf der anderen Seite hatte ich schon immer, seit ich begonnen habe, ein einziger Wert, der im Konflikt mit der Firma steht, das ist nämlich eben Qualität und Schnelligkeit. Also da habe ich einen anderen Takt, eine andere Tiefe und fühlte mich oft hineingespült in irgendetwas, was ich dann auch noch mitentwickelt habe, aber nicht wirklich von Anfang an oder auch nicht am Ende irgendwie meine Vorstellung entsprochen hatte. (Hm.) Viele andere Werte schon, aber da irgendwie habe ich so einen chronischen Versatz.

19 9:45 – I: Und hat das dann auch was mit deinem Sabbatical zu tun, der Wertekonflikt?

20 9:51 – EW: Das würde ich nicht sagen. Es war mehr bei mir so eine Art Idee // obwohl doch, genau, stimmt, hat schon was damit zu tun. Da muss ich noch mal ganz kurz ausholen, wie ich zu der Arbeit mit der Natur kam, war ja, dass ich, als ich mir den Fuß gebrochen hatte, überlegt habe, warum bin ich gestrauchelt und habe dann

festgestellt, dass ich glaube, dass die Wirksamkeit unserer Arbeit echte Grenzen hat. Und habe dann ja durch diese Ikigai-Übung festgestellt, was ist denn mein Beitrag und Mehrwert für die Welt, was ich gut kann und was eben auch gebraucht wird. Und habe dann ja durch diese Waldlektüren, Peter Wohlleben und andere festgestellt. Es gibt zum Thema Change Management noch viel, viel mehr. Und wir arbeiten eben immer nur mit dem [Name] Modell und dann gehen uns relativ schnell die Instrumente aus. Und da habe ich gemerkt, da möchte ich bessere Antworten haben und finden und dafür mich auch einsetzen. Also das stimmt, das war der Kernkonflikt. Wie arbeiten wir wirksam? Der hat mich, glaube ich, von der Bahn einmal heruntergestoßen. Und für den habe ich dann versucht, eine neue Antwort zu erkennen. Und das ist schon so, das hat was mit einem Wert und einem Anspruch zu tun. Und das führt mich, glaube ich, auch auf diese Parallelschiene, die ich jetzt im Moment bediene, dass ich daran glaube, dass wir mit den Prinzipien weiterkommen als immer nur mit [Name].

21 11:22 – I: Danke. Jetzt noch eine letzte Frage zu vor dem Sabbatical. Welche Beziehungen in der Organisation haben dich denn am meisten getragen?

22 11:36 – EW: Wie, soll ich jetzt Namen nennen? Oder wie ist die Frage?

23 11:37 – I: Nein, musst du nicht. Du kannst es auch grob umschreiben.

24 11:44 – EW: Genau. Also bei uns gibt es, für mich gibt es bis heute in der Firma überwiegend Beziehungen, die ich dann am besten spüren und leben kann, wenn wir gemeinsam arbeiten. Also mit wem habe ich zusammen Erfahrungen gemacht, mit wem war ich unterwegs, weil dann erkennen wir das wirkliche Sein des anderen, finde ich, am besten. Und da // ursprünglich bin ich dann eben auch nur zu einer Partie der Geschäftsführung [Name der Person] quasi eng angebunden und gleichzeitig dann eben junge Kolleginnen, die mir sehr am Herzen liegen, die ich fördern möchte. Und zu anderen Kollegen gibt es // oder mit denen ich auch das genieße, den Austausch und auch viel von ihnen lernen kann. Und zu anderen Kollegen, ich sage es mal ganz einfach, so wie [Namen von Kollegen], mit denen habe ich nie konkret zusammengearbeitet, da habe ich exakt eine Art Nullbeziehung. Ich glaube, die denken, ich bin nicht ganz dicht und umgekehrt auch. Also wir haben da gar kein professionelles, klares Bild voneinander. Das ist total schwammig und das finde ich auch seltsam, weil wir uns nie die Zeit nehmen, zu gucken, was kann und tut der andere wirklich, sondern leben in unserer eigenen Blase der Idee von denen. Also ich habe sehr selektive Beziehungen.

25 13:02 – I: Danke. Dann schauen wir jetzt einmal in die Zeit während deines Sabbaticals. Kannst du benennen, inwiefern sich deine Einstellung zur Organisation während des Sabbaticals verändert hat?

26 13:17 – EW: Die hat sich nicht sehr stark verändert, weil die Organisation im Prinzip wie so eine Art Netz, Sicherheitsnetz, durch diese dünne Nabelschnur, die leicht durchblutet war. Wir haben noch eine Art Vertragsbeziehung. Ich tue ein bisschen was dafür. So war es für mich wie ein ruhiges Sicherheitsnetz im Hintergrund. Aber es war eben wenig, sage ich mal, aktueller Austausch. Und deswegen habe ich mich da einfach nur anlehnen können. Mich aber ansonsten für meine Weiterbildung und auch

die anderen ganzen Veränderungen, die in dem Jahr kamen, hatte ich auch den Kopf frei. Also, genau.

27 13:59 – I: Und wie hat sich in dieser Zeit deine Wahrnehmung der Organisation verändert?

28 14:06 – EW: Ich habe ein Wachstum und Entwicklung, die bereits begonnen haben als das Sabbatical anstand, nur aus der Ferne miterlebt. Es gab neue Kollegen und es gab neue Formate und Tools. Und ich hatte schon ein bisschen die Frage, ist die Firma für mich ein guter Aufsetzpunkt, wenn das Sabbatical endet? Da eben diese Digitalentwicklung auch stark in sozialen Medien sichtbar war und dann ja auch eben die bekannten Zitate vom Kunden, werdet ihr jetzt zur Tech-Bude und so, haben natürlich auch mich bewegt. Es war nicht mehr so klar von außen zu sehen, mit nur dieser dünnen Nabelschnur, bleibt das ein Transformationsunternehmen? Und das war ja auch eine Findung, die auch intern stattgefunden hat. Die habe ich in dem Jahr schon außen // habe ich mir auch schon die Frage gestellt, wenn sich das so weiterentwickelt in dieser Stärke, dann habe ich da gar keinen Platz mehr, weil in diese Entwicklungsrichtung, die ich strebe, Natur als Transformationshelfer, war da gar keine Einladung dazu.

29 15:09 – I: Danke. Kannst du bestimmte Phasen in Bezug auf deine Sicht auf die Organisation erkennen?

30 15:21 – EW: Tatsächlich würde ich sagen nicht, weil ich das nicht so genau betrachtet habe. Ich hatte eine sehr intensive Anforderung dann im Sabbatical, die habe ich gar nicht kommen sehen neben der Weiterbildung, sodass ich tatsächlich auch weiter weggeführt wurde in die eigene Entwicklung. Und dadurch ein bisschen immer mehr eher Distanz zur Unternehmensentwicklung gewonnen habe. Ich bin immer mehr in die Beobachterrolle gerutscht. Das hat sicherlich einen zeitlichen Aspekt auf der anderen Seite, aber auch, dass Parallelthemen sich aufgetan haben, die mich konsumiert haben.

31 15:56 – I: Was hat das Sabbatical in dir bewegt?

32 16:03 – EW: Es hat in mir bewegt, dass ich festgestellt habe, schon auch welche Menschen und Strukturen ich vermisse. Dass ich auch ein berufliches Zuhause brauche. Hat sich bei mir auch ganz klar gezeigt, dass ich nicht die geborene Einzelkämpferin und Künstlerin bin. Und dass ich gleichzeitig aber in dieser neu erlebten Distanz, sag ich einmal, festgestellt habe, es gibt in mir eine Bereitschaft, wieder Teil der Organisation zu werden. Die hat aber einen neuen Zuschnitt. Also ich habe quasi, ja, für mich auch rausfinden können, bis wohin kann ich mich noch einbringen und wo aber auch nicht.

33 16:52 – I: Welche beruflichen oder privaten Erkenntnisse hast du gewonnen?

34 17:00 – EW: Also berufliche Erkenntnisse habe ich insofern gewonnen, dass ich gemerkt habe, dieser Weg in die Natur und damit auch systemisch zu arbeiten, ist

keine isolierte Idee. Es gibt da wirklich Menschen, Netzwerke, Anbieter, die sich damit auch beschäftigen, noch ein bisschen auf eine andere Weise, aber da war eine ganz starke Verstärkung dieser Idee, habe ich gemerkt. Nach dem Motto, du bist auf deinem Weg richtig und es kann / wird auch irgendwie zum Erfolg führen und hat mich auch weiter fasziniert und gut abgeholt. Und die privaten Erkenntnisse waren einfach, dass dieses Grundmuster, das natürlich jetzt wirklich privat, aber für dich vielleicht auch wichtig, dieses Grundmuster sich einvernehmen zu lassen, das hatte weiterhin Bestand. Dann war es eben nicht mehr die Firma oder die Kunden mit Aufträgen, dann haben mich andere Dinge konsumiert. Das heißt, es ist eigentlich mein innerer Auftrag mehr, als eine Frage von der Firma, für die ich arbeite, meinen Kurs zu finden und zu halten, weil ich auch da wieder einfach gemerkt habe, in dem Sabbatical, bin ich nicht so richtig auf die Kosten gekommen, wie ich das verklärt mir auch erhofft hatte, nach dem Motto, ich finde ganz neue, tiefe Beschäftigung für mich selbst, die mich glücklich machen, erfüllen und was weiß ich, neue Berufungen oder Missionen oder auch Hobbys, sondern ich war dann doch auch wieder sehr stark in der Unterstützer-Helfer-Rolle.

35 18:29 – I: Was nimmst du daraus jetzt für deine weitere Zukunft mit?

36 18:33 – EW: Dass das quasi ein Stück weit meine Lebensaufgabe auch ist und bleibt, die gute Balance zu finden. Und das habe ich mir in der Natur eben reichhaltig angucken können. Und erzähle ich auch jedem. Und das ist auch meine Hauptaufgabe, Balance im Leben zu finden und die zu halten. Immer wieder neu.

37 18:56 – I: Wie sah deine Beziehung zur Organisation während des Sabbaticals aus?

38 19:02 – EW: Das war, wie gesagt, ein leicht durchbluteter Nabelschnur. Wir hatten ein bestehendes Vertragsverhältnis, auch eine Rückkehrvereinbarung, dass dann dieser Platz, der Job, mir nach wie vor dann genauso wieder angeboten werden würde. Und ich hatte eine, sag ich mal, eine gewisse unstete, aber doch aktive, sage ich mal, Einsicht. Immer wenn wir uns mal getroffen haben oder andere, habe ich ein bisschen was // manchmal meldete sich [Name eines Kollegen], der Kunden übernommen hat, mit Fragen und so. Mal hatte [Name der Geschäftsführerin] noch eine Frage oder ich habe etwas // genau, einfach durch Beziehungen war die sehr, war nur auf der privaten Ebene ein bisschen mit Inhalt gefüllt. Und wenn ich was gearbeitet habe, dann habe ich eben Rechnungen gestellt für [Name der Organisation].

39 19:49 – I: Wie hast du das empfunden?

40 19:52 – EW: Gut. Das fühlte sich nach weniger Verpflichtung und gleichzeitig nie alleine sein an.

41 20:03 – I: Danke. Was hast du für die Aufrechterhaltung der Beziehung getan?

42 20:11 – EW: Ich habe das, was ich gelernt habe und womit ich mich beschäftige, geteilt. Und die Firma immer zu einem Teil meiner Lernreise gemacht, indem ich das zum Beispiel durch Social-Media-Posts, LinkedIn, habe ich immer die Verbindung

dokumentiert auch. Und habe ansonsten (…) aber nicht aktiv versucht, da stark dranzubleiben, um nicht meine Sabbatical-Idee zu korrumpieren, sondern ich habe schon auch versucht, durch dieses Versprechen, was wir uns gegeben haben, der Vertrag bleibt jetzt ein Jahr so bestehen und dann gucken wir mal, wo es steht, also verlässlich natürlich genau das einzuhalten, aber ansonsten mich nicht selber wieder reinzulegen und alles mitkriegen zu wollen und dauernd in Kontakt zu sein, sondern ich habe das einfach, wie man mich kennt, weil letztlich auf diesem flachen Niveau so glimmen lassen. Ich habe nicht wirklich viel dafür getan, wenn du das so fragst, nein.

43 21:13 – I: Okay, dann kommen wir jetzt zu der Zeit nach dem Sabbatical. Wie hast du die Rückkehr in die Organisation erlebt?

44 21:22 – EW: Die Rückkehr war zunächst mit einem intensiven Prozess verbunden, weil es ja darum ging, als wer und was, mit welchen Angeboten komme ich zurück oder auch nicht. Und ich hatte ja meine Mission gefunden, habe ich dir vorhin vorgelesen. Mein Ziel war es, mich als Naturcoach zu etablieren, habe ich in diesem Working Out Loud Circle wirklich herausgearbeitet. Und habe [Name der Organisation] drei verschiedene Modelle einer künstlichen Zusammenarbeit vorgeschlagen. Da hatte ich auch eine kleine Präsentation gemacht und hatte auch [die Geschäftsführenden] eingeladen, zu einer Videokonferenz das vorgestellt. Entweder ganz frei, ich mache Naturcoach und die können mich dazu buchen zu klassischen Formaten oder teil also in Teilzeit angestellt und nebenberuflich frei und alles, was neue Formate sind, mache ich auf eigene Rechnung, auch für [Name der Organisation]-Kunden und den Rest arbeite ich die Klassiker für [Name der Organisation] ab. Und das Dritte ist vollangestellt, das gab es ja dann. Und dann gab es eben doch auch Auseinandersetzungen dazu, dass der Kundenschatz von [Name der Organisation] auch für Formate, die [Name der Organisation] nie anbieten könnte ohne mich, der sollte trotzdem nicht geöffnet werden für mich, sondern nur ganz über [Name der Organisation]. Da hatte ich eine Irritation und zumindest [Name der Geschäftsführerin] auch, [Namen der anderen Geschäftsführer] haben sich ganz zurückgehalten auch, dass wir uns da nicht einigen konnten. Da habe ich dann eben gemerkt, geht es jetzt um das beste Ergebnis für den Kunden und dass es sich auch irgendwie so anfühlt, dass man eine gewisse Wahlfreiheit hat oder geht es jetzt irgendwie nur um ganz oder gar nicht und so weiter. Da haben wir uns nach hin und her dann eben für ganz oder gar nicht entschieden und ich bin da fest angestellt zurückgekommen und alles, was ich tue, läuft über [Name der Organisation], wird darüber abgerechnet. Dann hatte ich von Anfang an schon die Idee, es war eigentlich, eigentlich ist es das gar nicht, weil ich habe überhaupt gar keine Möglichkeit, für einen anderen Kunden jetzt irgendetwas zu machen, muss alles über [Name der Organisation] binden und wenn es anderen Menschen zu teuer ist, eine Organisation zu beauftragen, ist der Weg schon versperrt. Und, genau. Also der Einstieg war dann irgendwie nicht so ganz geglückt. Und führt ja auch ein paar Monate später aus zweierlei Gründen schon wieder zu einem Ausstieg. Ist also vielleicht ein Sonderfall für deine Ermittlungen, sage ich jetzt mal.

45 23:45 – I: Auf welche Herausforderungen bist du noch gestoßen?

46 23:49 – EW: Ich bin auf die Herausforderung gestoßen, Teil wieder eines Teams zu werden, was sich auch deutlich verändert hatte. Es gab großes Wachstum. Es gab auch

andere Führung. Es gab in dem Unternehmen gleichzeitig eine Art Beteiligungsprozess. Mitarbeitende konnten Anteile erwerben. [Name der Geschäftsführerin] ist aus der Geschäftsführung. Die neue Führung führt auch anders. Also ich habe ein Unternehmen in einem kompletten Transformationsprozess vorgefunden und das war so eine Art doppelte Komplexität. Das Unternehmen hat neue Rollenverständnisse gerade entwickelt und ich habe eben auch ein anderes Rollenverständnis mitgebracht als vor dem Sabbatical und dadurch schloss sich der Kreis von zwei Seiten nicht mehr so richtig.

47 24:37 – I: OK. Was hat dir geholfen bei deiner Rückkehr?

48 24:42 – EW: Mir haben zwei Dinge ganz klar geholfen. Also meine Rückkehr hatte ich insofern vorbereitet, dass ich allen Kunden, die ich kannte, wo ich auch Vertrauen dazu hatte und wo klar war, ich arbeite für [Name der Organisation], ein kleines Exposé zu den Naturformaten geschickt hatte und da gab es direkt eine Resonanz darauf. Es gab beim [Namen zweier Kund*innen], direkt die Einladung, komm und gestalte was mit uns. Das heißt, ich hatte einen Rückenwind insofern, dass ich bereits Aufträge selbst akquiriert mitgebracht habe. Das sicherte mir so ein bisschen das Standing. Ich muss nicht von eurer Hand leben. Und das, was ich gemacht habe in der Zwischenzeit, hat auch einen Marktwert. Also das hat mich gestärkt und dann haben mich natürlich die Beziehungen, die ich während des Sabbaticals auch gepflegt habe, auf privater Basis, die haben mich auch gleich genähert und gestärkt. Und gleichzeitig habe ich aber auch eine riesen Distanz zu allen anderen Menschen gefühlt, die mit mir // die neu waren, mit mir nichts anfangen konnten oder die halt andere Dinge tun und deswegen mit mir auch nicht anfangen konnten. Ja, genau.

49 25:45 – I: Danke. Wie hast du deine Erkenntnisse aus dem Sabbatical umgesetzt?

50 25:52 – EW: Da habe ich dann ja quasi durch diese Akquisition bei den Kunden das in Trainingsformate gepackt und auch so ein bisschen leichten Consulting-Ansatz und bin eben dabei, das zu verifizieren. Und es funktioniert auch, und das weiterzuentwickeln. Also die Erkenntnisse waren ja im Wesentlichen auf der fachlichen Ebene, ich möchte andere Angebote für Menschen machen, und die sind eingeflossen und jetzt gerade quasi nach einem Quartal verprobt. Und die anderen Erkenntnisse, die waren ja einfach so diese Balance zwischen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung. Als Daueraufgabe schwingt das mit, genau.

51 26:38 – I: Welche Veränderungen wünschst du dir noch?

52 26:43 – EW: Für mich oder für das Unternehmen oder für die Beziehung?

53 26:49 – I: Jetzt, wo du das so anbietest, für alles. Fangen wir mal für dich an.

54 26:56 – EW: Für mich wünsche ich mir die Veränderung, dass ich in die volle Kraft meiner eigenen Positionierung und Marke komme und wirklich auf freiwilliger Basis kooperiere. Nicht mehr gebunden, weil ich denke, ich sollte, müsste, könnte nicht anders, sondern dass ich wirklich an mich glaube und alles, was ich tue, aus einem

echten Ja heraus passiert. Auch sehr privat. Ich mache vieles so halbherzig. Noch weiß ich nicht, ob das normal ist, aber für mich soll das eben nicht mehr so sein. Und // Oder aus dem Verpflichtungsgefühl, so People-Pleasing-mäßig. Und das Zweite ist, was ich mir für die Organisation wünsche, ist, dass sie in ein gut funktionierendes System settelt. Weil im Moment sehr viele Fragen einfach offen sind, die Menschen verunsichern und alles // Und das bremst auch die Energie, in die Gegenwart und Zukunft zu investieren. Also dadurch, dass sich viele Rollen verändert haben und die Angebote im Markt auch zeitversetzt nur wirken, ist es im Moment alles so wackelig, dass ich mir wünsche, dass ich die // Ja, dass die Organisation insofern zur Ruhe kommt und auch mit starken Wurzeln, einem starken Angebot einen guten Platz im Markt findet, weil erst dann kann man sich wirklich auf die Performance auch wieder konzentrieren. Und das ist das, was ich mir wünsche, dass wir alle mehr uns auf die Performance wieder konzentrieren. Ich für mich und die [Name der Organisation] für sich.

55 28:37 – I: Wie empfindest du die Beziehung zur Organisation heute?

56 28:45 – ES: (…) Irgendwie Paradox (…). (Inwiefern?) Das Angebot, mich selbstständig zu machen, hatte zwei Aspekte. Auf der einen Seite habe ich von Anfang an gespürt, irgendwie brauche ich das, sonst mache ich wieder zu viele Kompromisse. Und auf der anderen Seite war ja einfach die wirtschaftliche Notwendigkeit, Fixkosten zu reduzieren, hat dann dazu geführt, ohne irgendwie ein Abwägen, ob das gut oder schlecht ist, nachdem man vorher massiv versucht hat, mich zurückzuholen. Zu sagen, okay, das nehmen wir an. Also es ist ein bisschen paradox, weil ich gleichzeitig erlebe, dass ich versucht werde, in sämtliche Akquisitionen trotzdem einbezogen zu werden, weil man ja merkt, es geht vielleicht auch nicht ohne gewisse Profile und das empfinde ich als paradox. Sagen, okay, mach dich selbstständig. Auf der anderen Seite durch überall dann plötzlich nochmal anfordern. Da hat ja niemand was davon. Ich arbeite zu einem Teilbetrag und [Name der Organisation] bekommt auch nur einen kleinen Teilbetrag. Das macht irgendwie wenig Sinn. Insofern glaube ich, dass wir auch da noch nicht da sind, wo es wirklich bleiben kann, sondern im Moment ist es so eine Mischung zwischen Auflösen, Neuentstehen.

57 29:53 – I: Wo meinst du, sollte die Beziehung hin?

58 29:59 – EW: Ich finde, die Beziehung sollte zu einem respektvollen, autonomen Umgang miteinander hin. Wo man sich wirklich da trifft, wo die Exzellenzen liegen. Genau.

59 30:18 – I: Inwiefern hat das Sabbatical jetzt rückblickend deine Einstellung zur Organisation beeinflusst?

60 30:39 – EW: (…) Also es ist so, dass // ich weiß gar nicht, ob es nur das Sabbatical ist oder vielleicht auch grundsätzlich die Entwicklung, weil es zufällig ja so parallel ist. Also ich glaube, es kommt halt beides zusammen. Das Sabbatical ist nur ein Teil der Veränderung, wenn man das so sagen will. Auch ohne Sabbatical hätte sich wahrscheinlich meine Einstellung verändert. (lacht) Die Ursprungsideen, für die ich mich auch mit stark machen kann und konnte, die sind ein bisschen verloren

gegangen, weil ein starker Fokus auf Digitalisierung, neuer Zeit, eine andere Kundenbeziehung, die etwas versachlichter ist, merke ich so grundsätzlich ohne auch ein anderes Verständnis nicht mehr den Kunden wirklich bei der Transformation zu helfen, sondern den Kunden ein bisschen so als Cashcow zu verstehen, zu interpretieren. Da merke ich, dass ich bei dieser Entwicklung Störgefühle habe, weil sie wirklich an der Wurzel der Berufung ansetzen. Und ich glaube, dass das ein bisschen jetzt durch das Brennglas auch betrachtet ist, aufgrund der wirtschaftlichen Situation, dass wir uns vielleicht sonst auch wieder anders verständigen. Aber die Art und Weise, warum wir arbeiten, das Why, das Why hat sich doch schon sehr stark verändert. Und da habe ich so meine Fragezeichen. Möchte ich mehr? Und da ist ein Sabbatical ganz gut gewesen, damit ich erkennen konnte, von weitem, es entsteht ein neues Why. Und dass ich vielleicht jetzt auch gucken kann, Welchen Teil des Kreises möchte ich noch mitversorgen?

61 32:16 – I: Danke schön, dann sind wir damit auch am Ende.

62 32:19 – EW: Sehr gerne, liebe [Name der Interviewerin]. Vielen Dank für deine klugen Fragen, die mich richtig herausgefordert haben.

Interview: Alina Töpfer

Di. 23. Juli 2024

1 0:02 – I: Okay, dann beginnen wir mal mit dem Part von vor dem Sabbatical. Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?

2 0:14 – AT: Weil ich das Gefühl hatte, dass ich in meinem Leben noch nichts erlebt habe und noch nichts gesehen habe von der Welt tatsächlich. Und mein damaliger Mann mir den Vorschlag gemacht hat, mach doch ein Sabbatical, weil eine Kollegin das zu dem Zeitpunkt gemacht hat. Und er dann gesagt hat, mach doch ein Sabbatical und reise doch rum, du möchtest doch so gerne mit dem Van reisen. Ja, das war der Grund.

3 0:38 – I: Okay, danke. Welche Faktoren haben deine Entscheidung beeinflusst?

4 0:45 – AT: Tatsächlich einfach diese Möglichkeit, mal was zu erleben. Und auch der Faktor, dass es eben im öffentlichen Dienst recht einfach ist, ein Sabbatical zu beantragen, genehmigt zu bekommen und man dann ja auch mit Sicherheit zurückkehren kann. Also es ist so ein Sicherheitsaspekt auch gewesen.

5 1:01 – I: Danke. Was hast du dir von dem Sabbatical erhofft?

6 1:08 – AT: Einfach mal auf Pause zu drücken im Leben und einfach mal was anderes zu sehen, als immer nur den gleichen langweiligen Alltag.

7 1:18 – I: Das war es eigentlich. Wovon hast du eine Pause gebraucht?

8 1:22 – AT: Auch vom Alltag, weil ich einfach an einem Punkt in meinem Leben war, wo es mir nicht gut ging. Ich hatte mit Depressionen zu kämpfen und brauchte einfach mal diesen Stopp, diesen Reset-Knopf.

9 1:39 – I: In welchem Lebensbereich kam bei dir die Belastung im Alltag?

10 1:47 – AT: Das war eigentlich grundsätzlich alles. Ich habe seit Jahren mit Depressionen zu kämpfen gehabt. Dann habe ich aber auch im Schichtdienst gearbeitet, also wirklich im Wechselschichtdienst, was wirklich noch obendrauf kam und das Ganze noch mal erschwert hat und für mich nachher einfach an einem Punkt nicht mehr, ja, ich kam nicht mehr klar so in meinem Leben. Ich brauchte einfach irgendwie, irgendwas musste passieren, damit ich überhaupt weitermachen kann.

11 2:16 – I: Danke. Wie hast du dir vorher deine Zeit oder deine berufliche Zukunft für nach dem Sabbatical vorgestellt?

12 2:25 – AT: Ich habe tatsächlich gedacht, ich gehe wieder zurück, mache meinen Job weiter, bis zur Rente, werde da alt an dem Arbeitsplatz, weil ich immer sehr auf die Sicherheit halt auch bedacht war. Das war immer das Schöne. Weil öffentlicher Dienst, du kriegst automatisch alle paar Jahre mehr Geld, weil du durch den Tarifvertrag einfach // es passiert einfach und es ist ein sicherer, trockener Arbeitsplatz. Und ich habe einfach gedacht, ich mache weiter wie vorher. Ich habe gar nicht so viel darüber nachgedacht ((lacht)).

13 2:57 – I: Was waren deine Ängste?

14 3:03 – AT: Ängste hatte ich tatsächlich gar nicht, weil ich eben wusste, dass ich auch als Arbeitskraft wirklich da gebraucht werde. Also ich war mir total sicher, dass niemand mir meinen Arbeitsplatz wegnimmt oder dass auf einmal ich über bin oder so. Das passiert einfach nicht. Wir sind chronisch unterbesetzt. Von daher habe ich so gut wie gar keine Ängste gehabt. Ich habe einfach nicht darüber nachgedacht und es einfach gemacht.

15 3:27 – I: Wie hast du in dieser Zeit die Beziehung zu deiner Organisation empfunden?

16 3:40 – AT: Während ich unterwegs war?

17 3:41 – I: Also bevor du dich quasi zum Sabbatical entschieden hast.

18 3:46 – AT: Ja, achso, das meinst du. Ich hatte eine gute Bindung zu meinem Arbeitgeber. Ich war einfach froh, dass ich einen sicheren Arbeitsplatz habe. Ich habe die Arbeit auch sehr gerne gemacht. Ich bin gerne hingegangen und habe mich da auch wohlgefühlt.

19 4:05 – I: Was waren so deine grundsätzlichen Wünsche und Erwartungen an die Organisation?

20 4:12 – AT: Dass sie mir einfach vernünftigen Platz bieten, wo ich arbeiten kann, wo ich sicher bin und wo ich jederzeit halt wieder zurückkehren kann, ohne dass es mir irgendwelche Repressalien durch die Abwesenheit beschert. Das war das Einzige. Ziemlich unaufgeregt.

21 4:34 – I: Wie würdest du in der Zeit vorher deine eigene Leistungsbereitschaft benennen?

22 4:44 – AT: Ich habe immer alles gegeben, was ich konnte. Ich hatte vorher noch eine Weiterbildung gemacht, damit ich in den gehobenen Dienst aufsteigen kann. Beziehungsweise muss ich mal ganz kurz denken (…) währenddessen sogar noch. Ich hatte mich für dieses Modell entschieden, sechs Monate Auszeit und drei Jahre ansparen. Das war für mich die beste finanzielle Möglichkeit, weil man ja diese Abzüge hat während der Ansparphase. Und habe während der Zeit sogar noch eine Weiterbildung gemacht und bin noch an die Verwaltungsfachhochschule gegangen, weil ich dann eben auch gedacht habe, okay, ich bilde mich jetzt weiter, um später eventuell auch nochmal aufzusteigen in den gehobenen Dienst. Das ist sogar vorher tatsächlich noch passiert, weil ich diese Ausbildung beendet habe und dann eben zur Teamleiterin oder Schichtleiterin aufgestiegen bin.

23 5:37 – I: Ja, Danke schön. Dann noch mal ein anderes Thema. In der Zeit von vorher, inwiefern teilst du die Werte und Ziele deiner Organisation?

24 5:50 – AT: Also ich bin ganz, ja da ist ja jetzt auch Polizei in dem Sinne, weil ich bin wahnsinnig gesetzestreu, wahnsinnig darauf bedacht, Regeln einzuhalten und hab halt einfach auch, ja, Ich habe immer versucht, alles zu geben und mich da entlang zu hangeln an diesen Zielen, die diese Firma, was heißt Firma, dieses Unternehmen hat. Volle Unterstützung.

25 6:12 – I: Und wie war es in Bezug auf den Verwaltungspart?

26 6:19 – AT: Es ist eher so ein bisschen öde gewesen, aber da habe ich auch immer versucht, alles zu geben, so gut ich eben konnte. Auch wenn ich ganz oft innerlich mit den Augen gerollt habe, weil Deutschland einfach zu viel Verwaltung hat, wenn man mich fragt. Da gibt es zu viele Schritte und viele Dinge sind komplizierter, als sie eigentlich sein sollten.

27 6:39 – I: Danke. Ich habe jetzt noch die Frage, aber das kannst du bestimmt auch beantworten. Für welche Werte und Ziele steht deine Organisation?

28 6:55 – AT: Naja, einfach um die // Im Grunde genommen ist es ja dafür da, Rechtsstaat zu unterstützen, gerade [Name der Organisation]. Wir haben ja die Verfolgung // Ja, gerade der Part, den ich gemacht habe, ist die Unterstützung der Einsatzkräfte auf der Straße, also für die Polizistinnen und Polizisten draußen auf der Straße. Wir haben

vermisste Personen ausgeschrieben, zum Beispiel gestohlene Fahrzeuge, solche Sachen. Und die brauchen uns auf jeden Fall. Also, wir sind absolut unterstützend, damit die eben ihre Arbeit draußen auf der Straße machen können. Das ist einfach das Wichtige an dieser ganzen Arbeit. Also dieses // Was der Bürger gar nicht so mitbekommt, wie groß dieses Ganze ist. Es ist nicht nur der Polizist auf der Straße. Die brauchen eben uns und wir sind wahnsinnig wichtig, weil die sonst eben nicht das machen können, was sie machen sollen.

29 7:46 – I: Also eine große Sinnhaftigkeit, (Ja.) die sich selbst erklärt, sage ich mal.

30 7:51 – AT: Absolut. Also das war immer das oder ist das, was ich an dem Job am besten finde. Ich habe immer das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun. Und am Ende des Tages, die Welt, hört sich doof an, aber die Welt ein bisschen besser gemacht zu haben. Ja, tatsächlich. Ist so.

31 8:07 – I: Wie wird das in der Organisation gelebt? Ist da auch ein Bewusstsein dafür da?

32 8:13 – AT: Das kommt ganz individuell auf die Mitarbeitenden an. Also ich habe einige Kollegen, ja, die sehen das so. Andere sehen es einfach nur als Job. Das hat mich immer sehr aufgeregt. Aber ja, ich würde sagen, teils, teils. Das kann man nicht eindeutig beantworten. Das ist individuell.

33 8:36 – I: Gut, danke dafür. Dann gehen wir jetzt mal so in die Zeit während des Sabbaticals. Inwiefern hat sich deine Einstellung zur Organisation während des Sabbaticals verändert?

34 8:50 – AT: Sie hat sich so verändert, dass ich tatsächlich mittlerweile gekündigt habe, weil ich einfach festgestellt habe, dass die Sicherheit, die mir die Organisation oder die mir dieser Job bietet, nicht das ist, was mich wirklich glücklich macht. Sicherheit ist das eine, aber glücklich sein im Leben ist etwas ganz anderes. Und ich habe mich tatsächlich während dieser Zeit - es war ein Prozess - immer mehr entfernt von dieser krassen Bindung zu diesem Job und habe immer mehr darüber nachgedacht, das aufzugeben, bis ich das letztendlich nachher auch gemacht habe.

35 9:31 – I: Wie hat sich deine Wahrnehmung der Organisation verändert?

36 9:37 – AT: Die hat sich tatsächlich nicht verändert, also die ist gleich geblieben. Ich erachte es auch nach wie vor als wahnsinnig sinnvoll, nur einfach nicht mehr für mein Leben als zielführend.

37 9:53 – I: Kannst du da rückblickend sagen, welche Phasen es in Bezug auf deine Sicht auf die Organisation rückblickend gab?

38 10:02 – AT: Naja, ich hätte // für mich war es einfach so, ich hätte die Stelle oder den Job auch weitergemacht, wenn es möglich gewesen wäre, nur eben für die,

Veränderung, die in mir passiert ist während des Sabbaticals, gab es einfach keine Fortführung der Stelle, weil mein Arbeitgeber einfach kein Remote-Arbeiten unterstützt. Und dadurch ist mir halt nach und nach klar geworden, ich muss mich von diesem sicheren Arbeitsplatz lösen, was mir am Anfang fürchterliche Angst gemacht hat, gerade in Bezug auf den Sicherheitsaspekt, der dann weggefallen ist, weil ich eben auch ganz tief in finanzielle Verpflichtungen hier gesteckt habe in Deutschland. Und mein ganzes Leben eigentlich um 180 Grad wenden musste.

39 10:47 – I: Okay, danke. Aber was heißt um 180 Grad wenden?

40 10:52 – AT: Naja, ich hatte ein Haus, was eben noch mit einer Hypothek belastet war. Ich hatte diese finanziellen Verpflichtungen, die ich da zu erfüllen habe. Dann hatte ich // die ich mir ja nur wegen des sicheren Jobs überhaupt erlauben konnte, weil ich ja wusste, ich kriege bis zur Rente garantiert mein Geld. Und musste dann auch noch Teile meiner Familie davon überzeugen, mit mir diesen Weg zu gehen bzw. mich zu unterstützen oder es zumindest zu akzeptieren. Meine Eltern waren gar nicht begeistert davon am Anfang, obwohl ich über 40 bin, ist es immer noch so, dass Eltern auch da noch einen großen Einfluss haben. Ja, und das war tatsächlich mit das Schwerste, diese Angst ins Ungewisse, Dinge aufzugeben, wo andere Menschen davon träumen, so einen sicheren Job, ein Haus, und das alles aufzugeben für einen Traum, der eben in mir immer stärker wurde, während ich in diesem Sabbatical war.

41 11:45 – I: Okay, gehen wir noch einmal kurz dahin zurück. Was hat das Sabbatical denn in dir bewegt?

42 11:55 – AT: Ich bin ja in diesem halben Jahr in Norwegen gewesen mit einem Wohnmobil oder habe im Wohnmobil gelebt und ich habe vorher Norwegen schon sehr geliebt und // war immer mein Traumland, bin nie woanders hingefahren und habe aber eben während des Sabbaticals festgestellt, dass ich hier leben möchte und dass ich hier arbeiten möchte und dass ich die zweite Hälfte meines Lebens in Norwegen fortführen möchte und nicht mehr in Deutschland, wo mir mittlerweile tatsächlich alles zu eng und zu, zu steif und ja, das passte einfach nicht mehr. Dieses Kleid Deutschland passte einfach nicht mehr zu mir und deswegen habe ich halt in diesem Prozess im Sabbatical überlegt, das aufzugeben und nach Norwegen zu gehen und nochmal bei null von vorne anzufangen.

43 12:40 – I: Danke. Inwiefern hat sich die Vorstellung einer beruflichen Zukunft verändert?

44 12:50 – AT: Komplett. Also ich habe diese Sicherheit dann aufgegeben und habe mir gedacht, okay, ist mir egal, ich mache irgendwas in Norwegen, hauptsache arbeiten. Und wenn ich einfach irgendwie als Reinigungskraft irgendwo anfange oder bei McDonald's oder was auch immer, das war mir ganz egal. Mir war es einfach nur wichtig, irgendeine Arbeit zu haben, weil ich mich grundsätzlich nicht über meine Arbeit definiere, sondern ich finde, jede Arbeit ist wertvoll. Aber ich musste halt eben gucken // Also am Anfang wusste ich gar nicht, was ich machen soll in Norwegen. Ich habe einfach nur gesagt, okay, ich muss in Deutschland aufhören und mir was in Norwegen suchen.

45 13:29 – I: Welche beruflichen oder privaten Erkenntnisse hast du sonst gewonnen?

46 13:36 – AT: Dass nichts // kein Besitz im Leben so wertvoll ist wie das Glück, dass man selber glücklich und zufrieden ist und dass die einzige Person, die im Leben verantwortlich für dein Glück ist, du immer selbst bist. Kein Partner, auch die Familie nicht. Das sind unterstützende Punkte. Aber nur du selbst bist für dein Glück verantwortlich und nur du musst am Ende deines Lebens für dich selbst gerade stehen und du sollst dein Leben so leben, wie du es willst und nicht für andere. Das ist wichtig.

47 14:08 – I: Und was bedeuten diese Einsichten für deine weiteren Pläne?

48 14:14 – AT: Dass ich halt wirklich mich gegen den Widerstand meiner Eltern durchgesetzt habe und mein Haus verkauft habe und dass ich meinen Job aufgegeben habe und dass ich jetzt wirklich das mache, was ich will und nicht mehr, was andere von mir erwarten, weil ich das die ersten 40 Jahre gemacht habe und mich das nicht glücklich gemacht hat.

49 14:35 – I: Okay, Danke schön. Noch eine Frage jetzt zu der Zeit währenddessen. Wie sah die Beziehung zur Organisation während des Sabbaticals aus?

50 14:45 – AT: Ich habe Kontakt gehabt zu meinen Kolleginnen, die in meiner Schicht sind. Wir haben immer mal Videotelefonate geführt. Und sie haben mich auf dem Laufenden gehalten, was gerade so alles passiert. Ansonsten habe ich tatsächlich nicht viel darüber nachgedacht.

51 15:04 – I: Wie hat die Organisation dein Sabbatical begleitet?

52 15:07 – AT: Gar nicht. Gar nicht. ((lacht)) Einfach gar nicht. Nur meine Kolleginnen, weil die halt auch Freunde geworden sind über die Jahre, aber grundsätzlich war ich einfach nicht da. (Wie ging es dir damit?) Ich war fein damit. Mich hat das nicht gestört. Ich habe komplett abgeschaltet in der Zeit.

53 15:32 – I: Alles klar. Gut, dann einmal der Part nach dem Sabbatical. Wie hast du die Rückkehr in die Organisation erlebt?

54 15:46 – AT: Ich glaube, erstmal waren die ganz froh, dass ich wieder da bin, einfach weil eine Arbeitskraft wieder mehr da war. Aber es ging sofort wieder los, als wäre ich nie weg gewesen. Also es war keine Veränderung jetzt von Seiten des Arbeitsgebers oder der anderen Mitarbeitenden. Das, ja // Als wäre ich einfach mal eine Woche krank gewesen. Das war alles. Und dann ging der Wahnsinn gleich weiter. Gleich wieder Stress gehabt, weil ich dann die Frechheit hatte, auch noch Urlaub haben zu wollen. Über Weihnachten ((lacht)). Ich bin ja Mitte Oktober wiedergekommen. Und dann habe ich gleich die Frechheit besessen, für Weihnachten Urlaub zu beantragen. Und da kam mein Chef gar nicht // Also dann waren da Neider, die gesagt haben, du warst

jetzt ein halbes Jahr nicht da, jetzt kannst du nicht schon wieder Urlaub haben. Der stand mir aber zu, weil der Urlaub, ich hatte vor Sabbatical keinen Urlaub gemacht. Das heißt, ich hatte meinen gesamten Jahresurlaub noch. Ja, das war nicht so schön. Das gab gleich Stress.

55 16:51 – I: Ich frage einmal zuerst, was hättest du dir stattdessen gewünscht?

56 16:56 – AT: Ich hätte mir einfach gewünscht, dass man ein bisschen anders willkommen geheißen wird, dass // ein bisschen herzlicher das Ganze und dass nicht gleich einfach wieder sofort zur Tagesordnung übergegangen wird. Wenigstens ein paar Tage, aber es ging gleich wieder los, genauso wie es aufgehört hat: mit Wahnsinn.

57 17:20 – I: Ja. Und dann hast du jetzt schon ein paar Mal gesagt, dass du da als Arbeitskraft gebraucht wirst. Entspricht das auch deinem Gefühl, also das Gefühl, dass du da hauptsächlich Arbeitskraft bist?

58 17:40 – AT: (…) Ja. (…) Tatsächlich. Also natürlich haben wir teilweise auch ein persönliches Verhältnis zueinander, aber hauptsächlich geht es einfach darum, dass Leute da sind und den Job machen. Gerade in diesem 24-7-Schichtbetrieb geht es am Ende des Tages immer nur darum, dass bloß irgendwie die Schichten besetzt sind und dass der Laden nicht zugemacht wird, was manchmal wirklich immense Kraft kostet, weil wir einfach auch nur Menschen sind und Menschen krank werden oder auch mal im Urlaub sind und // ja, es geht einfach nur um die Arbeitskraft.

59 18:15 – I: Okay, danke. Ab welcher Herausforderung bist du noch gestoßen, bei deiner Rückkehr?

60 18:26 – AT: Wieder in den Alltag zurückzufinden. Das war ganz schrecklich. Das hatte ich ja vorhin schon kurz gesagt. Mir ist einfach dieses Kleid Deutschland zu eng geworden, mir ist dieser Alltag zu eng geworden und ich habe ganz lange gebraucht, ich glaube, ich habe fast vier Monate, um irgendwie wieder auf diesen Alltag oder mit diesem Alltag zurechtzukommen. Das war fürchterlich.

61 18:58 – I: Was hat dir dabei geholfen?

62 19:04 – AT: Ich glaube, ich bin einfach irgendwann wieder reingerutscht. Ich kann da gar nichts benennen. Ich habe keine Strategie entwickelt oder ähnliches. Ich bin einfach, weil ich eben auch gebraucht wurde, weil meine Arbeitskraft gebraucht wurde, einfach so wieder in diesen Schichtbetrieb reingerutscht, dass ich, ja, // ich musste einfach funktionieren. Da gab es gar keine Möglichkeit, irgendwie das anders zu machen. Es musste einfach wieder laufen. Und das schlechte Gewissen meinen Kolleginnen gegenüber, weil die in der Zeit, in der ich nicht da war, quasi für mich mitarbeiten mussten und das für die nicht einfach war. Also ich war unglaublich dankbar, dass die, ich hatte dauernd ein schlechtes Gewissen, dass die das mir abgenommen haben, diese Sachen.

63 19:46 – I: Okay. Wie hast du dann deine Pläne irgendwie umgesetzt? Beziehungsweise, du hast ja schon gesagt, du hast inzwischen gekündigt. Wie kam es dazu?

64 20:04 – AT: Ich glaube, im letzten Drittel, also in den letzten zwei Monaten des Sabbaticals, wurde mir klar, dass ich nicht so weitermachen kann wie bisher, weil ich einfach nicht zufrieden // Ich war zufrieden in meinem Leben, aber nicht glücklich. Und habe mir gedacht, okay, wann, wenn nicht jetzt. Und ich habe einfach gedacht, okay, ich möchte nicht am Ende meines Lebens // hört sich immer so doof an, aber irgendwie auf dem Sterbebett liegen und bereuen, dass ich es nicht gemacht habe. Ich will es wenigstens versuchen. Ich will versuchen, mein Leben neu zu gestalten und nochmal neu anzufangen. Und ja // Dann habe ich halt, als ich wiederkam, wusste, // ich habe mit meinem Chef gesprochen, ganz offen und ehrlich. Und habe ihm gesagt, pass auf, ich werde kündigen. Ich werde in Norwegen neu anfangen. Ich habe keine Ahnung, wie. Das Problem ist nämlich, dass ich, nachdem ich schon so lange diese Zugehörigkeit habe, sechs Monate Kündigungsfrist hatte zum Quartalsende. Da kommen wir ja auf fast neun Monate Kündigungsfrist, je nachdem. Ich habe // Ich habe mir selber gesagt, als ich wiederkam, ich gebe mir ein Jahr, um mein Leben zu ändern. Also ich bin Anfang Oktober wiedergekommen, habe gesagt, ein Jahr von da an. Und dann bin ich im November zu meinem Chef gegangen und hab gesagt, pass auf // der zum Glück mich sehr gerne mag und mich deswegen auch immer unterstützt hat, habe gesagt, pass auf, ich muss kündigen, es geht nicht anders, es fällt mir sehr schwer, diese Sicherheit aufzugeben, aber wie machen wir das am besten wegen dieser sechs Monate Kündigungsfrist? Ich hätte zum 30.12. Die Kündigung abgeben können, dann hätte ich zum 30.06. gekündigt oder eben zum 31.03. Die Kündigung abgegeben, dann hätte ich zum 30.09. gekündigt. Dann habe ich das tatsächlich mit ihm besprochen und er hat gesagt, pass auf, Kündige doch zum 30.09. Nimm deinen Resturlaub, die Überstunden, die du hast, und dann gehst du zum 01.08. weg. Und so haben wir das besprochen. Und so wurde das dann gemacht. Also ich habe ihn ins Boot geholt. Das hat geholfen.

65 22:10 – I: Wie ist denn deine Situation jetzt?

66 22:13 – AT: Ich habe gekündigt zum 30.09. Ich hatte so viele // Ja, ich hatte jetzt ja anteilig noch diesen, diesen für neun Monate, ich hatte in diesem Jahr noch keinen Urlaub. Ich habe meine ganzen Urlaubstage, ich hatte über 200 Überstunden und habe jetzt einfach // ja, ich bin seit einer Woche unterwegs. Ich habe meine letzte Schicht am 15.07. gehabt. Bin jetzt schon in Norwegen. Ja, und fange am ersten, warte jetzt muss ich mal kurz überlegen, 9. offiziell in Norwegen an zu arbeiten. Hab mir da einen Job bekommen, hab einen Arbeitsvertrag, 1.9. und jetzt mach ich quasi grad noch Urlaub. Bin hier mit meinem Camper unterwegs in Norwegen, der hoffnungslos überladen ist, weil mein ganzes Hab und Gut hier drin ist, was ich noch habe. Ansonsten habe ich mein Haus verkauft, ich hab mein ganzes Hab und Gut verkauft, alles. Und habe nur noch die Sachen dabei, die ich hier eben in diesem Auto haben kann. Und drei Umzugskisten stehen noch bei einer Kollegin, da sind sie eingelagert, Papiere und solche Sachen. Ansonsten habe ich alles aufgegeben.

67 23:20 – I: Okay. Danke. Welche... Oder ich meine, du bist ja jetzt quasi schon komplett raus, aber welche Veränderungen gibt es vielleicht noch, die du noch anstrebst?

68 23:38 – AT: Schöne Frage ((lacht)). Also ich nehme die Dinge jetzt erstmal so, wie sie sind. Ich habe die Stelle in Norwegen, die in einer völlig anderen Branche ist. Also ich fange wirklich komplett nochmal bei Null an Und ich will einfach nur // Früher habe ich gelebt, um zu arbeiten in Deutschland, um auch meine ganzen Verpflichtungen zu erfüllen, auch finanzieller Art. Und jetzt will ich das einfach umkehren. Ich will einfach arbeiten, um zu leben und nicht mehr andersrum. Das ist das große Ziel.

69 24:14 – I: Danke. Wie empfindest du die Beziehung zur Organisation heute?

70 24:20 – AT: Ich habe mich komplett davon gelöst. Was mir wirklich nicht einfach gefallen ist. Also es war schon schwierig. Und bin tatsächlich mittlerweile auch froh, diesem Schichtdienst entflohen zu sein, weil der auch einfach körperlich ganz viel mit mir gemacht hat, was ich auch mir nicht mehr bis zum Lebensende // Also der Arbeitgeber grundsätzlich ja, aber dieser Schichtdienst, das konnte ich mir schon länger nicht mehr vorstellen. Und deswegen bin ich tatsächlich ganz froh, dass ich den Absprung geschafft habe.

71 24:50 – I: Okay, danke. Ich habe noch eine Frage, ich weiß nicht, ob die jetzt noch passt. Inwiefern hat das Sabbatical deine Einstellung zur Organisation beeinflusst?

72 25:03 – AT: Naja, es hat mir ja gezeigt, was ich wirklich will und wo ich wirklich glücklich bin. Und es hat mir geholfen, mich zu lösen, weil ich ja vorher noch dachte, ich bleibe da bis zur Rente. (Hm.) Also es hat mich, wenn man das so sagen will, befreit von dieser Abhängigkeit in gewisser Art und Weise. Ich weiß nicht, ob man das Abhängigkeit nennen kann, aber diese Sicherheit, die ich mir da immer versprochen habe. Das Sabbatical hat mir einfach meine Sehnsüchte und Wünsche aufgezeigt und hat mir geholfen, mich zu lösen von meinem Arbeitgeber.

73 25:34 – I: Danke schön. Danke, das wäre es auch schon so von den Fragen.

Interview: Karin Blumenthal

Fr. 26. Juli 2024

1 0:42 – I: Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?

2 0:48 – KB: Also ich wollte es schon immer machen, weil ich gerne reise und wollte es schon immer machen. Ich habe es in meinen jungen Jahren schon mal gemacht, dass ich sehr viel gereist bin und auch sehr lange immer gereist bin, wie ich noch studiert habe oder wie ich, ja, so und // ja und dann habe ich gesagt, ich möchte das unbedingt noch mal machen, weil es mich einfach gereizt hat, auch eine Auszeit zu nehmen,

noch mal zu reisen. Und deswegen habe ich es dann eigentlich gemacht, genau. Also so bin ich dazu gekommen und dann war, ja, ja, // der Rest muss halt so stehen.

3 1:18 – I: Okay. Welche Faktoren haben deine Entscheidung beeinflusst?

4 1:24 – KB: Das ich das zu diesem Zeitpunkt mache? (…) Dass ich die finanzielle Möglichkeit hatte, dass ich genügend Urlaub trage und hatte so, dass ich eigentlich jeden Monat ein halbes Gehalt bekommen habe. (…) Und dass mein Chef gesagt hat, na ja, wenn du noch so 25 Tage vom alten Urlaub hast, dann ist es besser, du nimmst den jetzt. Weil noch habe ich mich nicht wieder an dich gewöhnt. Dazu muss man sagen, ich war davor sehr krank. Und hatte eben // war sieben Monate nicht im Büro. Also war krankgeschrieben. Und hatte damit 25 Tage Urlaub vom Vorjahr noch. Und den neuen Urlaub mit 30 Tagen, 30,5 Tagen. Und somit hatte ich im Grunde um drei Monate eh schon frei, also gemeinsam. Diese Aussage von meinem Chef hat dann eigentlich mich bewogen zu sagen, okay, also wenn er jetzt schon sagt, nimm es so schnell wie möglich, weil ich hab mich noch nicht so an dich gewöhnt. Damit ist es dann eigentlich so gekommen. Okay, ja, ich möchte das gerne tun. Und ich möchte das gerne ein halbes Jahr tun. Und ich glaube, ich brauche das jetzt auch, um erst mal wieder zu mir zu finden.

5 2:32 – I: Was hast du dir von dem Sabbatical erhofft?

6 2:37 – KB: Ah ja, also ich habe erhofft, ein bisschen Abstand zu kriegen von allem. Ich habe // neue Eindrücke zu gewinnen. Auch herauszufinden, was will ich eigentlich? Also das war so die größte Fragestellung. Ja genau, was möchte ich eigentlich? Was sind meine Interessen? Was macht mir Spaß? Was möchte ich machen? So ein bisschen auch // mich selbst ein bisschen erforschen. Das war so ein Thema. Das andere Thema war so ein bisschen, dass ich gesagt habe, okay, ich brauche jetzt auch gerade mal Abstand von meinem Partner. Deswegen habe ich es auch alleine gemacht und habe gesagt, ich brauche das jetzt, weil wir gerade nicht in einer leichten Situation waren. Und da dann eben gesagt, ich brauche jetzt erst mal Abstand. Ich wollte mich nicht trennen, das war gar nicht der Grund, sondern einfach zu sagen, okay, ich muss jetzt erst mal bei mir bleiben, bei mir ankommen und will auch die Welt nochmal ein bisschen sehen. Also ich möchte einfach noch einmal jetzt raus hier.

7 3:36 – I: Danke. Wie hast du dir in der Zeit vorher deine berufliche Zukunft nach dem Sabbatical vorgestellt?

8 3:44 – KB: Gar nicht. Also ich habe da einen relativ sicheren Job. Also ich bin schon seit 16 Jahren bei der Messe und ich habe mir gedacht, naja, ich mach dann einfach das weiter, was ich vorher gemacht habe. Es war aber auch so, dass ich schon auch in dem Sabbatical gedacht hab, vielleicht kommt auch noch was hoch, was ich anderes machen will, was mich mehr interessiert. Ist [Name des Arbeitgebers] überhaupt wirklich noch mein Arbeitgeber? Will ich da bleiben? Weil ich immer so die Tendenz hatte, ja, ich könnte mich halt doch noch selbstständig machen, oder ich mach was anderes. Ich bin ein Mensch, der alle drei Jahre seinen Job eigentlich wechselt und früher auch alle drei Jahre die Firma gewechselt hat. Und daher, wer weiß, was mir

begegnet, ich lasse es mal offen. Und (…) vielleicht ist es dann so ein Weg eben, wo ich sage, okay, dann gehe ich doch einen anderen Weg. Aber eigentlich war für mich, ich habe gesagt, nein, ich gehe auch wieder zu einer Möglichkeit zurück. Also es ist für mich kein Problem.

9 4:43 – I: Okay, danke. Wie hast du dir in der Zeit vorher die Beziehung zur Organisation // wie hast du die empfunden?

10 4:53 – KB: Sehr gut. Ich habe einen sehr guten Chef. Dadurch, dass ich Assistentin bin, bin ich natürlich gebunden an eine Person oftmals, weil ich die Assistentin von dieser einen Person bin, aber auch für den Bereich. Und ich hatte also jetzt wirklich einen super, super guten Chef, mit dem ich sehr gut klarkam, den ich sehr gemocht habe, wie eine sehr gute Arbeitsbeziehungen hatten. Und ja // und daher war das... Wie war die Frage?

11 5:20 – I: Ja, wie du die Beziehung zur Organisation empfunden hast.

12 5:23 – KB: Ja, genau. Und ich fand immer, die [Name des Arbeitgebers] ist schon ein sehr guter Arbeitgeber, der sehr viel Sicherheit gibt, der auch viel macht. Und es gibt immer Quälereien, aber das war // nein, eine wirklich gute Beziehung eigentlich.

13 5:37 – I: Welche Wünsche und Erwartungen hattest du an die Organisation?

14 5:46 – KB: Also einmal, dass ich es natürlich machen kann. Das ist bei uns auch gesetzt, das darf man. Aber es muss die Führungskraft zustimmen, dass er da halt zustimmt, auch obwohl ich davor so lange ja nicht da war. Und dass sie mich dann eigentlich weitestgehend in Ruhe lassen, wenn ich unterwegs bin. (…) (Hm.) Und dass ich danach dann auch keine Probleme habe, also wenn ich wiederkomme oder so. Sondern dass das halt // Ja, also ich habe ja meinen alten Job wieder bekommen, also auch behalten, aber // ich wurde nur vertreten, ja genau.

15 6:25 – I: Wie würdest du deine eigene Leistungsbereitschaft in der Zeit vor dem Sabbatical beschreiben?

16 6:33 – KB: Na ja, also ich war ja sieben Monate krank. Dann bin ich zurückgekommen im Januar und habe dann Wiedereingliederung gemacht, von fast zwei Monaten, über zwei Monate. Also dann war es ja schon Februar, da war ich natürlich nur bedingt einsatzfähig, da musste ich mich ja erstmal auch wieder da zurückfinden, was kann ich leisten, wie kann ich es leisten und wie läuft es. Es lief dann aber sehr gut. Und da war die Leistungsbereitschaft dann schon sehr hoch, also das muss ich schon sagen, weil ich habe dann auch noch ein Projekt bekommen, das habe ich noch gemacht. Ich habe eben auch gesagt, also am liebsten wäre ich schon im Mai gegangen, aber ich hatte das Projekt eben bis Juni. Ende Juni war es fertig. Und dann habe ich gesagt, das Projekt schließe ich noch ab. Und starte dann halt erst im Juli. Obwohl ich lieber schon früher gegangen wäre, weil ich gesagt habe, erst in der Reisezeit ist es besser. Gerade wenn ich in Europa bleibe, komme ich gerade in die Hauptsaison rein, was ich dann natürlich komplett bin. Aber da war es dann schon so,

dass ich gesagt habe, nein, klar, dann mache ich das erst ab Juni und schließe das Projekt noch ab. Und ich bin // Ja, und die Leistungsbereitschaft war schon sehr hoch. Nicht overpaced, muss ich auch sagen. Also ich habe jetzt nicht gesagt, ich muss jetzt da mehr leisten, weil ich dann ins Sabbatical kann oder weil sie mir das erlaubt haben, also das war nicht so. Sondern, ich habe halt ganz normal meine Arbeit gemacht, habe gute Leistung gebracht, aber jetzt nicht, dass ich gesagt habe, deswegen habe ich mich jetzt überangestrengt, weil ich dann weggehe oder weil sie es mir erlaubt haben. Das nicht mehr.

17 8:04 – I: Ja, danke. Inwiefern hast du die Werte und Ziele der Organisation geteilt?

18 8:15 – KB: Ja, davor? Wir haben nämlich jetzt neue Werte. ((lacht)) Die waren gerade in der Überarbeitung, wie ich los bin. Wenn ich ganz ehrlich bin, ich kannte die Werte davor nicht sehr gut. Es war bei uns PIM, das hieß so partnerschaftlich inspiriert und mutig. Das war so unser Triangle und (…) die habe ich schon geteilt. Und damit konnte ich auch gut leben, aber sie waren mir eigentlich zu schwammig. Weil was ist partnerschaftlich, was ist inspiriert, was ist mutig? Aber so richtig tiefergehend hatte man sich damit nie beschäftigt.

19 9:06 – I: Inwiefern wurden diese Werte dann auch so miteinander gelebt?

20 9:19 – KB: Also einmal waren sie verankert natürlich in unserem Mitarbeitergespräch. Wie sehr bist du dann partnerschaftlich? Wie sehr bist du mutig? Wie sehr bist du inspiriert? (…) Dadurch wurden sie immer wieder aufgegriffen natürlich in dem Mitarbeitergespräch und // Wir waren nicht sehr mutig oftmals, muss man auch sagen. Inspiriert kam durch Covid ein bisschen mehr. Da mussten wir viel mehr inspirierende Dinge machen und neue Dinge machen und // Und partnerschaftlich. Ja, ich dachte immer, wir sind partnerschaftlich, aber wenn man jetzt mit den Servicepartnern spricht, dann merkt man, dass man es vielleicht nicht so war, dieses Unternehmen. (…) Ich persönlich habe immer versucht, danach zu leben und es auch so zu machen, aber mehr wurde dann nicht. War das so in etwa das, was du wissen wolltest?

21 10:17 – I: Ja, danke, das ist super. Wie würdest du deine Bindung von vorher beschreiben?

22 10:26 – KB: Da war ich eher so, naja, also wenn sie mir heute kündigen würden, dann würde ich gehen, dann / ist auch in Ordnung. Also so, das war wirklich, ja, irgendwie so, ja. Ist ein guter Arbeitgeber. Ich habe aber auch immer geguckt, was könnte ich eventuell anderes eher eben tun, wie ich schon gesagt habe. Oder (…) sollte ich mich mal woanders hin bewerben? Jetzt bin ich doch schon also damals 16 Jahre da. Also damals waren es 14,5. Habe aber dann gedacht, naja, wechseln ist auch nicht die Option, weil dann mache ich dann das Gleiche wie eigentlich da und eigentlich geht es mir da gut, bei der Messe. Also es war jetzt nicht so, dass ich gesagt habe, also [Name des Arbeitgebers] ist der einzige Arbeitgeber, den ich total geil finde und deswegen da bleibe. Also ja, wenn es jetzt // War durch Covid natürlich bei uns sehr schwierig, weil wir natürlich mit Messegesellschaften, die sind ja als erstes in die Krise rein, also wir wurden ja als erstes geschlossen auch mit, weil wir mussten ja alles dicht machen, Messen verschieben, erst absagen. Da hatten wir gar kein Geschäft mehr. Wir hatten

zwei Jahre überhaupt keine Messe auf dem Gelände. Also wir waren wie tot. Und dadurch war das natürlich ein bisschen schwierig, das auch zu überstehen, weil wir haben irre Kosten, wir haben dieses Gelände da, das ist irre Kosten. Und wir sind aber aufgefangen worden, und das hat ganz gut funktioniert. Und es gab aber da dann schon manchmal natürlich schon Kündigungen, die zwar nicht gesagt waren, dass es betriebsbedingt war, aber wo man sich dann halt doch von Leuten getrennt hat, wo man ihnen gemeint hat, okay, die wollte man vielleicht schon immer loswerden, jetzt haben wir mal die Chance. Also so habe ich es empfunden.

23 12:09 – I: Wie war das für dich?

24 12:11 – KB: Ich habe immer gesagt, wenn Sie meinen, dass ich da nicht mehr reinpasse oder dass es nicht passt, dann ist es auch in Ordnung. Sollen Sie mir eine Abfindung geben, ist auch in Ordnung. Dann nehme ich die Abfindung und ich finde wieder was. Also ich bin ein Mensch, der sagt dann, ist okay, ich falle dann auch wieder auf die Füße, es ist jetzt nicht der Weltuntergang, wenn die [Name des Arbeitgebers] mir sagt, ich muss gehen und ich habe // kriege eine Abfindung und sowas, ist auch gut. Ja. Bin da sehr locker eigentlich damit.

25 12:40 – I: Okay, jetzt, genau, jetzt haben wir den Teil von vorher, jetzt kommen wir mal zu dem, zu der Erfahrung Sabbatical an sich.

26 12:49 – KB: Warte mal ganz kurz, warte mal ganz kurz, vielleicht muss ich eins dazu noch sagen, wie ich dann gegangen bin. Also, es standen Veränderungen bei uns an, in, in der Geschäftsführungsebene, ein Geschäftsführer ist gegangen, in den Ruhestand und der zweite Geschäftsführer machte das jetzt alleine weiter und hat damit aber neun Bereichsleiter gehabt, also Mitglied der Geschäftsleitung und hat da eine Änderung, eine organisatorische Änderung gemacht und davon war mein Chef mit betroffen. Der wurde quasi von der zweiten Reihe in die dritte Reihe gefühlt, untergeordnet, zurückgestuft, also nicht zurückgestuft, aber man hat halt eine andere Ebene reingezogen. Und mein Chef war sehr jung, der war erst Anfang 40, Anfang 42 dann, und er hat gesagt, das macht er nicht mit, dafür ist er nicht angetreten. Das hat er sehr laut dann gesagt. Das war noch, wie ich da war. Und damit war klar, er wird gehen. Und es war nicht klar, wie ich dann gegangen bin, ob er danach überhaupt noch da ist, wenn ich wiederkomme. Also das war nicht klar. (Ja.) Das ist vielleicht auch noch wichtig zu sagen, in dem Sinne, dass ich ihm gesagt habe, okay, wenn ich jetzt dann weg bin, ich weiß nicht, ob er dann wieder da ist, aber irgendwas wird es schon geben. Und wenn nicht, wenn sie dann keinen Platz haben, dann ist es halt so, dann sollen Sie mir eine Abfindung zahlen, dann gehe ich. Das gehört, glaube ich, zum Kontext noch mit dazu, weil das schon auch wichtig ist, glaube ich.

27 14:13 – I: Ja, danke. Inwiefern hat sich deine Einstellung zur Organisation während des Sabbaticals verändert? Oder durch das Sabbatical?

28 14:22 – KB: Jetzt danach oder wirklich während der Zeit, wo ich unterwegs war?

29 14:26 – I: Währenddessen, als du unterwegs warst.

30 14:29 – KB: Ganz ehrlich, ich habe eigentlich nie an die Firma gedacht. Ich habe nicht einen Tag // also einmal noch, aber das war ganz am Anfang, weil da irgendwas war, aber ansonsten habe ich nie an die Firma gedacht. Also deswegen habe ich da während der Zeit, da hat sich da erstmal in dem Moment, wenn ich // Es hat sich natürlich was verändert, aber es hat sich nicht während der Zeit bewusst für mich dargestellt, während ich unterwegs war, weil ich einfach nichts daran gedacht hab. Ich habe irgendwann mal noch Gespräche gehabt mit meinem Chef, irgendwann so im zweiten Drittel. Wo wir uns einfach einmal ausgetauscht haben, wo wir auch mal telefoniert haben. Wie geht's, wie geht's ihm? Aber weil wir auch eine gute Beziehung eben hatten. Und das war dann auch einmal. Und das war's dann aber auch. Und // Auch da war für ihn noch nicht klar, ob er dann bleibt oder nicht oder wie lange noch. Aber ich habe keine Veränderung da wahrgenommen in dem Moment.

31 15:27 – I: Wie hast du die Organisation selbst wahrgenommen in der Zeit?

32 15:32 – KB: Ich habe gewusst, dass viel in Umbruch ist. Ich fand das nicht gut, was der Geschäftsführer da gemacht hat mit dieser anderen Ebene einziehen. Weil er ja keine neuen Leute herhat, sondern eben von den gleichberechtigten neun Bereichsleitern vier hochgezogen hat und die anderen fünf unten drunter geordnet hat. Und das fand ich erst nicht gut, weil ich gesagt habe, nein, also irgendwie // Ich verstehe es vom Reporting her, aber ich hätte es anders gemacht. Und ich glaube, mein Chef hätte es auch anders gemacht. Und das fand ich nicht so gut. Und jetzt wiederhole bitte die Frage noch mal.

33 16:10 – I: Wie deine Wahrnehmung in der Zeit war von der Organisation?

34 16:14 – KB: Und ansonsten // da ich eigentlich kaum Kontakt // ich hatte keinen Kontakt. Also ich hatte wirklich, ich habe das komplett abgebrochen. Ich habe komplett nichts gehabt. Deswegen habe ich während der Zeit da auch nichts wahrgenommen, weil ich ja auch (…) selbst die Freundinnen oder sowas, nein, ich hatte einfach keinen Kontakt. Ich habe da gar nichts wahrgenommen, wenn ich ehrlich bin, währenddessen.

35 16:42 – I: Danke. Was hat das Sabbatical in dir bewegt?

36 16:49 – KB: Viel und nichts. (…) Was hat das Sabbatical in mir bewegt? Es hat mich manchmal an meine Grenzen gebracht. (Inwiefern?) Inwiefern, dass ich gemerkt habe, wo ich struggle, also ich bin öfters mal gestruggelt, weil ich hatte keinen Plan, wie ich los bin. Ich hatte die ersten zwei Wochen geplant und dann nichts mehr. Und hab gesagt, ich lass mich treiben und mal gucken, was dann kommt und wo ich hin will und was ich machen will. Und immer wenn ich dann nicht wusste, was ich als Nächstes tun will, war ich manchmal // bin ich manchmal in so eine Verzweiflung gekommen, weil ich dann gemerkt habe, ich weiß überhaupt nicht, was ich will und was mich interessiert, was ich // Ich will nicht in Städte gehen, ich will nicht irgendwas Bestimmtes ansehen. Ich habe eigentlich überhaupt gar keine Interessen, die ich jetzt hier während des Sabbaticals ausleben kann, die ich bereits schon wüsste. Also ich war wie so ein weißes Buch mehr, wie so eine weiße Seite. Und das hat mich an die Grenze gebracht zu sagen, okay, hey, wie beschreibe ich die denn eigentlich,

diese weiße Seite? Und wie fülle ich die denn? Und was ist da eigentlich? Und das ist so die Grenze. Und dann die Entscheidung zu treffen, gehe ich rechts herum oder gehe ich links herum in Europa? Also gehe ich eher doch // wie ist denn das Wetter da? Oder was will ich denn da machen? Oder welches // Ach ja, dann gehe ich doch nach Italien, aber wohin denn nach Italien? Was interessiert mich denn da? Was will ich denn da sehen? Und dann da die Verzweiflung zu spüren, dass ich es gar nicht weiß, dass es so eine Grenze gewesen ist.

37 18:37 – I: Ist das etwas, was du auch in der Beziehung zu deiner Arbeit oder zu deiner Organisation auch wiederfindest?

38 18:45 – KB: Ja, das kenne ich schon auch. Eben indem ich sage // Also ich bin immer jemand, ich habe // ich bin kein Karrieremensch, ich wollte nie Karriere machen. Viele, ich (unv.) seit wie 16 gesagt, da hab da jetzt den fünften Job, also weil ich immer wieder intern auch gewechselt habe. Ich wurde oft supported von meinen Chefs oder Chefinnen, die ich hatte. Die haben immer viel mehr gesehen, als ich in mir gesehen habe und wollten mich dann, also haben mich dann auch immer gefördert und wollten auch mehr, dass ich mehr Verantwortung und mehr in eine andere Position reingehe. Und das wollte ich aber immer gar nicht. Habe es aber oft mit mir machen lassen, unbewusst. Also, auch da mich // Gar nicht mal selber wissen, was ich eigentlich will. Also, wo will ich denn eigentlich hin? Was will ich denn tun? Ich bin eigentlich in diese Jobs immer so reingestolpert irgendwie, weil halt irgendjemand gedacht hat, oh, das ist doch gut für dich. Oder da wärst du prädestiniert dafür, da sehen wir dich. Willst du das machen? Ja, nein? Okay. Und dann habe ich halt, oh, ja, warum nicht? Also, gut, mach ich das. Also, das kenn ich da schon auch. Also, es ist eher so ein (…) Mitläufertum, sag ich mal so. Einfach immer das zu tun, was die anderen eigentlich in dir sehen, obwohl du es vielleicht // gar nicht selber mal drüber nachzudenken, was ich eigentlich will oder was mir Spaß macht oder was mir Freude macht. Im Job ist es zum Beispiel auch so manchmal gewesen, dass ich dann manchmal gesagt habe, das ist mir langweilig. Was für Aufgaben hast du für mich? Was kann ich jetzt als nächstes tun? Dann habe ich immer so Aufgaben bekommen, die ich eigentlich total scheiße fand, weil ich sie überhaupt nicht machen wollte, weil ich die total uninteressant fand oder das Themen waren, die mich überhaupt nicht interessiert haben. Und // Ja, also auch da, aber dann das Machen und gar nicht mal hinterfragen, was will eigentlich <u>ich</u>. Und habe das dann mal angefangen, habe aber trotzdem nichts gefunden, was mich eigentlich wirklich interessiert, weil ja // Ich bin jetzt auch ein Mensch, der sagt // die Messe an sich interessiert mich eigentlich gar nicht. Jeder bei uns schreit immer, oh, die Messe. Und wenn du einmal die Messe-DNA hast, und wenn du einmal Messe-Luft geschnuppert hast, dann gehst du nie wieder woanders hin. Und ich denke mir, die Messen interessieren mich eigentlich überhaupt nicht. Ich mache den Job, ja, aber // Und so ist es, glaube ich, auch in dem Sabbatical dann gewesen. Was will ich eigentlich? Was gefällt mir eigentlich? Dieses weiße Buch ist bei mir immer da. Und ich bin dann eher jemand, der sich dann anstoßen lässt von Anderen und sagt, mach doch das oder mach doch das oder gehst du damit oder so, aber dass ich mir selber überlege, war ich nie ein Mensch, ja.

39 21:15 – I: Danke. Welche beruflichen oder privaten Erkenntnisse hast du noch gewonnen?

40 21:22 – KB: Also beruflich habe ich [durch das Sabbatical] gewonnen, dass ich da, wo ich bin, glaube ich, schon ganz richtig bin, dass das eigentlich eine gute Position für mich ist, weil ich eben schon mit der Führungsebene natürlich zusammenarbeite, da meinen Senf gut dazu mit abgeben kann. Super gut in viele Themen Bescheid weiß, weil ich so diesen Überblick ein bisschen habe. Ich bin so ein bisschen der Ansprechpartner für alle aus den Leuten, also das passt auch. Ich habe immer das offene Ohr, ich bin so ein bisschen auch der Kummerkasten manchmal. Kann überall mein Senf dazugeben, kann auch Kritik äußern. Aber ich muss keine Verantwortung übernehmen für das, was dann entschieden wird. Weil, es entscheidet ja meistens mein Chef, der Mitglied der Geschäftsleitung ist. Und damit bin ich dann da raus aus der Verantwortung. Daher habe ich gemerkt, das ist eigentlich was, was mir ganz gut taugt. Ich habe festgestellt, dass ich definitiv nie ein Mensch sein werde, der selbstständig sich machen will.

41 Und der dann in dem Sabbatical gemerkt hat, einerseits das passt alles so, und andererseits eben in dem Sabbatical auch gesagt habe, ich nehme mir doch jetzt endlich mal diesen Druck, immer etwas anderes machen zu wollen, obwohl ich gar nicht weiß, was ich machen will. Sondern dieses Sabbatical ist auch ein Beginn von einem Prozess, der in mir abläuft. Und wer weiß, was da kommt und was sich für Dinge ergeben, auch in Bezug auf Arbeit. Gerade auch mit dem Hintergrund, dass mein Chef ja nicht mehr dann da sein könnte. Oder irgendwann gehen wird, was dann ist, wo sich vielleicht Sachen auftun können, die mich dann doch interessieren, oder wo ich dann mir eben die Frage stellen kann, möchte ich das tun oder nicht? Und da dann mehr hinterfrage. Also mehr immer wieder so das. Und ich glaube, das hat sich verändert. Diesen Druck zu nehmen, ich muss doch jetzt wissen, oder wenn ich aus dem Sabbatical wiederkomme, muss ich wissen, was ich will. Geschäftlich genauso wie persönlich. Und das hat sich verändert während des Sabbaticals, indem ich gesagt habe, nein, die Dinge kommen dann, wann sie kommen sollen und genau zu dem Zeitpunkt, wann sie kommen sollen und genau die Dinge, die kommen sollen. Und diese Gelassenheit es als Prozess zu sehen und nicht darunter zu leiden, dass ich eben nicht jetzt nicht diese Klarheit habe, auf beides, auf Privates genauso wie auf, also // persönlich genauso wie eben geschäftlich, das hat sich komplett verändert.

42 23:55 – I: Danke. Inwiefern hat sich damit auch deine Vorstellung deiner beruflichen Zukunft verändert?

43 24:07 – KB: Einerseits, dass ich jedem sage // man muss sagen, ich habe noch Ausbildungen als Fachberaterin für Stress- und Burnoutprävention und auch Coaching und so weiter. Und das lege ich eigentlich komplett ad Acta. Da bin ich // ich bin noch BEM-Fallmanagerin bei uns, also betriebliches Eingliederungsmanagement. Ich bin Fallmanagerin, da kann ich das anwenden. Das ist okay für mich. Also, dass ich das nicht weiter folgen will, ist für mich ganz klar. Dass ich damit jetzt nicht in ein zweites Business oder irgendwas aufbauen will, oder dass ich damit irgendwie was // mich damit jetzt selbst verwirklichen will, das ist weg. Das hat sich verändert. (…) Und das ist eben mit dem Druck wegnehmen, was anderes machen zu müssen. Ich habe doch die Ausbildung gemacht, warum mache ich damit nichts? Auch das ist egal. Muss ich jetzt nicht. Ich habe das gemacht, es war gut, es war auch für mich persönlich gut gewesen. Punkt. Ich muss damit nichts machen. Es ist gut so, wie es ist. Also das // Und von der Arbeit her, ja, ich bin jetzt zurückgekommen und dann war mein Chef noch da und dann bin ich auch gleich wieder reingekommen und jetzt ist er weg. Und

jetzt bin ich beim anderen Chef. Und für die Business Unit eben zuständig. Der da eben darüber gesetzt worden ist. Und jetzt bin ich für beide Bereiche, die ganzen Mitarbeiter, die Ansprechpartnerin. Und auch da habe ich gesagt, ich bin total relaxed. Ich schaue mal, was kommt. Und schaue es mir jetzt mal an und wenn es mir dann nicht taugt. Ich glaube, was auch wichtig ist, ist, dass ich jetzt sagen würde, du, das passt mir nicht. Oder das will ich nicht machen, was du mir da plötzlich gibst. Das sind Aufgaben, die waren nicht in der // die waren so für mich vorher nicht drin. Und jetzt halt auch zu hinterfragen mal, will ich das denn auch tun oder nicht? Also das hat sich da in Bezug auf die Arbeit // hoffe, ich beantworte // Das ist alles so richtig, wie du das denkst.

44 26:03 – I: Ja, das ist super. Vielleicht noch eine Frage jetzt zu dem Während des Sabbaticals. Wie hat denn die Organisation dein Sabbatical begleitet?

45 26:25 – KB: (…) Ich hab mein Geld bekommen. (…) ((lacht)) (Gut.) Ja, also sie haben halt vorher mit mir einen Plan gemacht, welche Tage gezahlt werden, welche nicht. Da gibt es einen richtigen Plan drüber, weil man ja dann auch sagt, okay, da ist zum Beispiel, in dem Monat zahlt man weniger, weil // oder nimmt man weniger Tage auf die Payroll, weil man eben sagt, da sind noch Feiertage drin, die ja auch bezahlt werden. Da sind // Da kriegst du noch anteilig dein Urlaubsgeld, dann hast du da eh schon Geld, dann packt man das lieber auf einen anderen Monat drauf, noch die anderen Tage. Also das war sehr gut. Es gibt einen Vertrag, bums aus, fertig, dazu. Und während des Sabbaticals selber, wie gesagt, ich hatte ja keinen Kontakt. Also ich habe mein Geld bekommen, fertig, und ich hatte ganz im zweiten Drittel mal meinen Chef angeschrieben, ob er denn noch da ist und wie es denn aussieht. Wir haben ausgemacht, dass er mich anruft, wenn sich da was verändert bei ihm. Und damit war klar, dass er nicht geht im Moment, während ich noch weg bin. Und, das war der einzige Kontakt. Und ansonsten haben die mich da nicht begleitet.

46 27:42 – I: Und wie war das für dich?

47 27:45 – KB: Es war perfekt. Ich brauchte die nicht. Ich wollte ja auch da meine Ruhe haben. Ich war froh, dass ich da nichts gehört habe. Und sie haben auch nicht irgendwie jetzt mich angerufen, weil es irgendwo gebrannt hat oder weil sie irgendwo nicht klarkamen. Und das war gut so. Ich wollte ja auch gar keinen Kontakt. Ich hätte es schlecht gefunden, wenn sie jetzt jeden Monat angerufen hat. Und, wie geht es? Oder // Ich weiß nicht, wie man sonst so ein Sabbatical begleitet, irgendwie // kann ich mir gar nicht vorstellen, weil ich meine, eigentlich nimmt man ja das Sabbatical, um eine Auszeit zu haben, auch von dem Unternehmen, von der Organisation und einfach mal Abstand zu gewinnen. Und das war es eigentlich. Ich fand das super.

48 28:23 – I: Ja, okay, danke. Dann zur Zeit danach. Wie hast du die Rückkehr in die Organisation erlebt?

49 28:33 – KB: Crazy? Das spielt allerdings was anderes noch eine Rolle. Ich habe während meiner Reise // auch im zweiten Drittel war ich auf Kreta und war dabei so einer Hundeorganisation mitgeholfen und als Ehrenamtlicher. Einfach mit füttern und sonstiges und da waren kleine Welpen, es waren zehn Welpen, die ich betreut habe.

Und ab dem 27. Dezember kam dann ein Welpe hier nach zu uns. Und das war dann natürlich der Hauptfokus. Ich habe am // Ich bin am 20. Dezember zurückgekommen, da war Weihnachten. Am wir 27. Haben wir den Hund in Düsseldorf abgeholt. 1., 2. Januar habe ich angefangen, wieder zu arbeiten. Und das war schon brutal. Aber da ging es mir um den Hund, weil es einfach wie eine Bruchlandung war. Ständige Freiheit, Unabhängigkeit zu vollkommener Angebundenheit, weil er braucht einen ja. Und ganz anders wieder organisieren, absprechen mit allen. Wann kann ich Homeoffice machen, wann nicht? Wer kümmert sich wann und wie um den Hund? Und die erste Woche war es so, dass mein Chef noch gar nicht da war. (…) Und ich dann auch Homeoffice gemacht habe und damit erst einmal meine Mails herübergeschoben habe, nur die letzte // die letzten zwei Wochen stehen habe lassen. So ungefähr zu gucken, was war da noch, was gibt es da gerade Wichtiges, oder was ist da so passiert, wo stehe ich auf CC, und den Rest habe ich alles ungelesen, in einen Ordner verschoben. Und dann hatte ich eigentlich erst einmal Zeit, auch im Intranet, um da mal reinzugucken, um zu gucken, okay, was gab es da Neues, was ist da. Gibt es da irgendwelche News, die ich lesen muss und so weiter. Und war da am Anfang ein bisschen alleine, weil ich überhaupt nicht wusste, was soll ich denn jetzt machen? Also auch die Kollegin, die mich vertreten hat in bestimmten Bereichen, die waren auch noch alle im Urlaub. Deswegen war die ersten paar Tage bis nach dem 6. Januar irgendwie komisch. Weil ich eigentlich überhaupt nichts zu tun hatte. Ich hatte keinen Auftrag. Ich hatte // Ich hatte einfach nichts zu tun. Und wusste dann auch gar nicht, was ich jetzt eigentlich machen soll. Und hab dann halt selber so ein bisschen so, ja, was kann ich mir denn jetzt angucken? Wo kriege ich denn jetzt Infos her? Was ist denn gerade? Also so // das war ein bisschen komisch.

50 30:53 – I: Was hättest du dir in der Zeit gewünscht?

51 30:57 – KB: Ich glaube, ich hätte mir gewünscht, dass vielleicht mein Chef dann vorher sagt, du, pass auf, ich bin ja noch im Januar die erste Woche weg. Entweder er gibt mir dann schon Aufgaben und sagt, schau dir das mal an oder schau mal da, da liegen die und die Präsentationen, das und das haben wir gemacht, das ist neu. Dass man so ein Wrap-up kriegt ein bisschen von ihm, was so gelaufen ist, schriftlich von mir sonst auch, wo er sagt, guck mal danach, schau mal das an, das ist neu, es gab die personellen Veränderungen bei uns im Bereich. Damit ich informiert bin und mit der // Und dass dann eigentlich vielleicht von denen dann auch schon mal kam, sozusagen einen Termin zu vereinbaren, okay, da setzt man zusammen, dann bin ich wieder da, machen wir einmal // da hole ich dich nochmal eine Stunde ab. Und auch die Kollegin, wenn du wieder da bist, ich habe dir schon mal einen Termin eingestellt, dann bin ich auch wieder da, dann kann ich diese Sachen zurückgeben. Das wäre schön gewesen, dann wäre man irgendwie so nicht so ganz so, ja, wie gehe ich mir jetzt eigentlich vor? Oder, wann sind die alle da? Da muss man sich nicht alles so selber zusammensuchen. Dann wäre man abgeholt gewesen und man hätte sich vielleicht ein bisschen, ich will nicht sagen willkommener gefühlt, weil das stimmt nicht, sondern // aber halt ein bisschen mehr // Ja, man hat an mich gedacht, dass ich wiederkomme und dass ich so lange weg war und vielleicht brauche ich Informationen. Ja. Das wäre, glaube ich, ganz gut gewesen. Hätte ich mir gewünscht.

52 32:21 – I: Auf welche Herausforderungen bist du noch gestoßen?

53 32:28 – KB: Erst mal wieder das zurückzuholen alles, was so war. Ich habe mich jetzt nicht um jeden Scheiß gekümmert, weil was war, war, war. Das brauche ich nicht. Aber dann die Rückgabe von den Aufgaben und dann mich wieder zu sortieren. Was steht als nächstes an. Was mache ich jetzt eigentlich als nächstes? Mir fällt es auch immer schwer, meinen Job zu beschreiben. Ich habe zwar eine Stellenbeschreibung, aber ich habe // Es war sehr interessant, weil meine Kollegin, die mich vertreten hat, hat gefragt, was hast du denn so gemacht und wie war es? Wie bist du klargekommen? Was hast du denn so gemacht? Es war super, aber was habe ich denn gemacht? Das kann ich dir eigentlich gar nicht genau sagen, aber ich war immer beschäftigt. So geht es mir auch oft. Ich kann es gar nicht genau sagen, aber ich war immer beschäftigt. Ich bin immer beschäftigt. Weil, du so als Mädchen für alles und auch irgendwie, da kommt da mal ein Anruf, da kommt da mal eine Anfrage. Kannst du dich darum mal kümmern? Wie geht denn das? Wie ist denn das? Und da wieder reinzukommen, dass ich auch jetzt wieder der Ansprechpartner bin, war eine Herausforderung. Die größte Herausforderung war die Organisation. Wann kann ich Homeoffice, welche Termine muss ich wahrnehmen? Wie kann ich das regeln mit dem Hund? Diese Abstimmung, das war die größte Herausforderung, ehrlich gesagt. Und auch da da // und dann hat er mir gleich wieder ein Projekt, das war ein gleiches Projekt, wie ich davor gemacht habe, was ich bis zum 31. Juni abgeschlossen hatte. Das hatte // Das lief jetzt wieder an: Implementierung von einem Service-Partner. Und da hat er mich dann auch gleich wieder darauf gesetzt. Und // Und da musste ich auch erst wieder reinfinden, okay, wer sind die Teammitglieder, wen muss ich da einladen, wie muss ich da vorgehen und so weiter. Und das war eine Herausforderung und (…) Ja, aber ansonsten bin ich schon relativ schnell reingekommen. Und habe da gar nicht so viel drüber nachgedacht, weil eben der Fokus mehr auf dem Hund lag.

54 34:30 – I: Was hat dir denn geholfen beim Wiedereinstieg?

55 34:38 – KB: Hört sich jetzt paradox an, aber auch, dass es so langsam ging, dass ich nicht gleich am ersten Tag überfallen worden bin mit, Mach das, das, das. Sondern dass eben das auch noch eine ruhige Zeit war. Wo das Geschäft sowieso bei uns ruhig ist. Nach Weihnachten, die erste Januarwoche, sind bei uns eh viele nicht da. Das war ganz gut, weil ich dann trotzdem die Zeit hatte, mich zu informieren. Das hat es mir leichter gemacht und nicht gleich, du kommst du an und hast schon 100 Termine in deinem Terminkalender und zehn Aufgaben da, worum du dich kümmern musst und alles am besten bis morgen. Das war sehr gut, sodass ich da schon auch meine Zeit hatte, mich mental auch wieder darauf einzustellen und auch wieder hochzufahren, also auch wieder das Tempo zu kriegen. Aber auch da für mich auszubalancieren, was ist mein Tempo, was ich zukünftig gehen will? Also nicht 150 rein, sondern auch, wie weit gehe ich wieder in das // in den Druck, in das Ganze wieder rein? Und da dann auch austesten zu können // ist auch eine Herausforderung gewesen, zu sagen, okay, Ich lasse jetzt auch mal alle fünf gerade sein und ich lasse meinen eigenen Anspruch, den eigentlich hauptsächlich ich an mich habe. Da immer wieder zu reflektieren und zu sagen, sind das jetzt die anderen, die das von mir erwarten oder bin das ich selber? (…) Und muss ich das jetzt gerade machen oder nicht? Und ist es in Ordnung, wenn ich jetzt einfach mal mich jetzt hier mal eine halbe Stunde mit dem Hund beschäftige, obwohl es eigentlich Arbeitszeit ist, aber ich Homeoffice habe, aber noch gar nicht so viele Sachen auf dem Tisch habe? Es // es stört ja niemanden. Also so in der Art. Also das ist wirklich, das war Herausforderung. Nicht wieder sofort in das gleiche Muster zurückzufallen wie vorher. Ich glaube, sehr viel so. Ja. Weil das ist ja schon der

Veränderungsprozess, der auch bei dir stattfindet. Vielleicht auch nochmal in dem Sabbatical zu sagen, was tut mir gut, was tut mir nicht gut. Mehr auf mich zu achten, mehr zu gucken, was, was // Wie weit will ich gehen? Wie weit will ich mich reinbringen wieder? Und was sind meine eigenen Ansprüche? Oder ist es wirklich die Anforderung von der Organisation an mich? Oder mache ich die gerade da ganz oben und denke nur, dass ich so und so leisten muss? Dabei muss ich es gar nicht. Und das rauszufiltern, das war auch eine Herausforderung.

56 37:11 – I: Ja, danke. Wie hast du denn dann deine Erkenntnisse aus dem Sabbatical noch, ich sag mal, umgesetzt in deinem Berufsalltag?

57 37:22 – KB: Genau, indem ich eben jetzt mehr überprüfe: Will ich das, will ich das nicht? Die Aufgaben, indem ich auch mal Nein sage, indem ich auch mal was ab // also delegiere. (…) Indem ich (…) Indem ich eben gelassener bin, grundsätzlich. Und auch, indem ich (…) Es ist so schwer, in Worte zu fassen. Es ist so unglaublich schwer, in Worte zu fassen, indem ich (…) Ich krieg das grad nicht in die Worte, zu sagen // Es ist nicht die Gelassenheit, sondern indem ich auf mich achte und gucke, was mein Körper mir sagt. Wenn ich merke, dass da ein Flirren kommt oder dass ich angespannt werde oder so weiter, Anspannung ist ja gut. Und ich leiste auch wirklich gern und ich mache meine Arbeit auch gern. Aber nicht dieses Übereifrige, ‚Ich muss doch das, sonst glaubt man mir nicht' – oder wie auch immer. Also das ist ganz komisch zu erklären. Und da dann aber auch darauf zu achten und zu sagen, oh, da merke ich jetzt gerade was. Okay, irgendwas läuft gerade schief. Und dann zu gucken, was ist es gerade? Wo ist der Druck in der Arbeit? Was ist es? Ist es die Aufgabe? Ist es // Und das immer zu überprüfen. Ja, so.

58 39:10 – I: Ja, danke. Wie sieht deine Bindung an die Organisation heute aus?

59 39:21 – KB: Also ich habe schon eine gute Bindung und ich bin froh, dass ich da arbeite. Es ist ein guter Arbeitgeber und ich möchte auch nicht weg. Ich habe jetzt keinerlei Wechselabsichten oder irgendwas. Trotzdem ist es noch so, wo ich sage // gerade auch mit dem Wechsel, wo ich auch sage, wenn es mir dann aber nicht mehr taugt, dann ist es das nicht mehr. Oder wenn das so nicht funktioniert jetzt mit dem, wo ich jetzt bin, weil ich jetzt ja auch eine Veränderung hatte nach dem Sabbatical. Also eigentlich seit dem 7. jetzt. Ja, davon geht dann die Welt auch nicht unter. Aber ich arbeite da sehr gerne. Ich möchte auch nicht wechseln. Und ich bin froh, dass ich da bin.

60 40:07 – I: Danke. Welche Veränderungen wünschst du dir noch?

61 40:27 – KB: (…) Ich wünsche mir noch, dass es vielleicht doch irgendwas noch was gibt, was mich dann noch ein bisschen mehr interessiert. Wo ich dann auch noch // ich lerne auch sehr gerne. Ich bilde mich gerne fort. Wo ich dann einfach sagen kann, okay, da mache ich noch mal ein bisschen mehr Know-how irgendwo. Aber das muss um die Ecke kommen irgendwie. Also nicht, dass ich das jetzt extrem suche, sondern // Und das wünsche ich mir. Und ansonsten passt alles. Ja. Ist jetzt vielleicht auch ein schlechter Zeitpunkt, weil wir hatten jetzt die letzten zwei Tage ein großes 50-Jahre-Bestehen-Feier mit tausenden Mitarbeitern aus aller Welt. Alle waren da. Und wir

haben gestern im [Name des Ortes] gefeiert. Riesengroß. Das ist schon geil gewesen jetzt auch. Also man merkt auch, dass ich, ah ja, was ich wahrgenommen habe in der Organisation und was mir gut getaugt und was die Bindung ein bisschen mehr macht, ist: Wie ich wiedergekommen bin. Man hat einen kompletten anderen Vibe in der Firma gefühlt. Also das war eine andere Stimmung. Also der andere Geschäftsführer war weg. Plötzlich sind wir alle per Du. Es ist alles ein bisschen lockerer. Es wird offener. Man merkt, es ist schneller // die Organisation verändert sich auch. Und das ist was, was mir gut taugt, was mir gefällt. Also ich spüre eine andere Stimmung, eine andere Vibe. Und das hast du auch vorgestern gemerkt. Das war wie, als wenn Apple davon ein neues iPhone vorstellt. Also ich meine // jetzt hat man die Brasilianer da, die dann natürlich, yeah, geht da auf die Bühne und alle schreien und klatschen und grölen. Und das gab es so bei uns vorher nicht. Und das merkst du schon, da ist eine Veränderung da und die finde ich Und das macht eigentlich mehr die Bindung. Und mehr das Zugehörigkeitsgefühl. Und macht mehr Spaß, jetzt da zu arbeiten, sagen wir mal so. (…) (Danke schön.) Dass das halt so weitergeht und dass wir das nicht verlieren. Aber dass wir uns auch nicht alle überfordern mit zu viel Veränderung. Weil bei uns ist sehr viel Veränderung im Moment da. Und dass wir uns da nicht überfordern. Dass wir zu schnell zu viel wollen. Aber ansonsten ist das alles // Ich fühle mich da super pudelwohl.

62 42:49 – I: Danke schön. Dann wäre es das auch schon mit meinen Fragen.

63 42:52 – KB: Gut. Freut mich, wenn ich dir helfen konnte.

Interview: Klara Falkenstein

Di. 30. Juli 2024

1 0:03 – I: Erste Frage zu dem Zeitraum, bevor du das Sabbatical gemacht hast. Aus welchen Gründen hast du dich für das Sabbatical entschieden?

2 0:19 – KF: Ich hatte eigentlich schon ewig auf dem Schirm, dass ich gerne mal nach Australien möchte. Das war sehr // ganz weit oben auf meiner Bucketlist schon seit Jahren. Aber ich habe mir immer gedacht, wenn ich es mache, dann will ich es nicht nur für drei Wochen machen, weil es ist halt doch auch 33 Stunden Flug und ein paar Mal umsteigen und Jetlag und so weiter. Deswegen haben wir gedacht, ich will mir auf jeden Fall Zeit dafür nehmen. Und deswegen habe ich schon länger mit dem Gedanken gespielt, dass ich einen Sabbatical mache. Ja, und auch einfach, weil ich halt diese diese Erfahrung mit 18 nicht gemacht habe. Also ich war schon mal Backpacken, aber halt kürzere Urlaube und auch nie allein. Und ich wollte das einfach ausprobieren, wie es ist, wenn man alleine längere Zeit unterwegs ist und mehrere Stops macht. Deswegen habe ich das schon lange geplant gehabt. Aber es ist halt dann auch, hat sich alles ein bisschen verschoben mit Corona und Weiterbildungen und so weiter und Job. Und deswegen ist es dann letztes Jahr erst soweit gewesen.

3 1:25 – I: Welche Faktoren haben deine Entscheidungen beeinflusst?

4 1:30 – KF: Dass ich es dann letztes Jahr tatsächlich gemacht habe? (Hm.) Das eine war, dass Corona hat uns allen ein paar Jahre genommen und ich bin eigentlich immer sehr gerne gereist und das waren dann zweieinhalb Jahre, wo gar nichts ging. Also ich war auch // Ich wollte einfach weg und dann auch länger weg. Was dann noch dazu gekommen ist, mir hat es in der Arbeit letztes Jahr nicht mehr so gut gefallen. Also ich habe einen Bereich übernommen, der mir nicht so wahnsinnig Spaß gemacht hat und wo es auch schwierig war, wieder rauszukommen. Das hat dann // Also das war jetzt nicht der Hauptgrund für die Entscheidung, dass ich das Sabbatical machen wollte, aber dadurch, wenn man ein halbes Jahr weg ist, muss es halt auch an jemanden übergeben werden, die ganzen Themen, die ich so habe. Also da hat sich das noch mal verstärkt. Und ich habe auch noch eine Weiterbildung gemacht, einen Bilanzbuchhalter, den habe ich im November 22 abgeschlossen und da war es halt dann auch wieder so, dass in dem Jahr eigentlich mein ganzer Urlaub fürs Lernen draufgegangen ist. Also ich war einfach auch etwas müde und wollte einfach eine längere Auszeit haben und das war dann auch im Timing her ganz gut, deswegen // So diese // Die drei Faktoren haben zusammengespielt. Covid, die Weiterbildung und dass es mir in der Arbeit nicht mehr so gut gefallen hat. Und natürlich, dass ich es eben schon lange machen wollte.

5 2:57 – I: Danke. Wie hat sich das ausgewirkt, dass es dir auf der Arbeit nicht so gut gefallen hat?

6 3:05 – KF: Ja, also (..) Naja, es war einfach sehr anstrengend für mich. Also ich habe grundsätzlich jetzt kein Problem damit, viel zu arbeiten. Und mir hat mein Job auch immer Spaß gemacht. Und das, glaube ich, hat auch immer noch einen Einfluss gehabt, dass ich halt immer wieder was Neues übernehmen konnte und mir die neuen Sachen dann auch wieder Spaß gemacht haben. Dann war halt so die Karriere mal eine Weile ein bisschen im Vordergrund. Vor allem auch in Corona konnte man sonst eh nicht viel machen. Deswegen habe ich da auch viel gearbeitet. Aber es war einfach auf Dauer anstrengend. Und als dann auch eben das noch dazu gekommen ist, dass mir die, es war dann wieder mal eine neue Aufgabe, die ich dazu bekommen habe, die mir einfach absolut keinen Spaß gemacht hat, das habe ich auch relativ schnell gemerkt, bin aber dann aus dem Thema nicht mehr so rausgekommen einfach. Und da war es dann // also ich hatte auch, ich habe schon überlegt, dass ich einfach Job wechsle und zu einer anderen Firma gehe, damit ich aus dem Ganzen rauskomme, aber das Sabbatical war dann für mich die bessere Lösung. Und es war Gott sei Dank auch relativ einfach, das dann zu bekommen und abzusprechen, dadurch, dass ich halt auch schon einige Jahre bei der Firma war. Und es ist natürlich immer schwierig, wenn man den Job wechselt, dann gibt es die Möglichkeit erst mal wieder nicht mehr. Und wer weiß, was in fünf Jahren ist. Also bei mir war es dann schon auch so ein Faktor, dass ich gesagt habe, okay, wenn ich es jetzt nicht mache, wer weiß, ob ich es in ein paar Jahren noch mache, wenn ich jetzt erst den Job wechsle und dann wieder warten muss. Hat es dann einfach in dem Moment gut gepasst, dass ich gesagt habe, okay, ich mache erst das Sabbatical, schaue dann, wie es danach weitergeht in der Arbeit und eventuell habe ich dann ganz andere Aufgaben und das macht mir wieder total Spaß oder ich wechsle halt dann nach dem Sabbatical trotzdem noch, was jetzt ja auch der Fall ist.

7 4:55 – I: Okay, kannst du benennen, was genau dir keinen Spaß mehr gemacht hat oder was dich gestört hat?

8 5:02 – KF: Ich hatte so eine // Ich habe eine Rolle übernommen, das war die Verwaltung der Mitarbeiteraktien. Das war einfach // Das war eher eine administrative Rolle. Damals, als es mir angeboten worden ist, ist sie mir nicht so verkauft worden. Im Endeffekt war es eigentlich 90 Prozent administrativ und das hat mir keinen Spaß gemacht.

9 5:28 – I: Was hast du dir von dem Sabbatical dann erhofft?

10 5:37 – KF: Ja, Australien zu sehen, neue Eindrücke, neue Leute kennenzulernen und halt auch ein bisschen zu sehen, was man auch alleine schafft. Das war meine erste Reise überhaupt, die ich allein gemacht habe und dann gleich so lange. Es war auch ein Sprung ins kalte Wasser, aber man merkt halt bei sowas auch, was man auch alleine schaffen kann. Und einfach auch mal // Also ich hab eigentlich immer schon vorgehabt, dass ich das, wenn man es alleine macht, dass man auch keine Kompromisse schließen muss. Dass ich einfach machen kann, was ich will, mich mit niemandem absprechen muss. Wenn man auf der Reise Leute kennenlernt, mit denen es gut passt, dass man mal eine Weile zusammenreist, passt das. Aber wenn nicht, dann nicht. Und auch, dass man seine Pläne nicht nach irgendjemand anders richten muss.

11 6:27 – I: Ja, danke. Wie hast du dir vorher deine berufliche Zukunft nach dem Sabbatical vorgestellt?

12 6:37 – KF: Also auf alle Fälle im Finanzbereich zu bleiben. Ja, mich da eigentlich hochzuarbeiten. Ich habe auch überlegt // es wurde mir auch mal angeboten, dass man so Führungskräftetraining machen kann. Das hat sich damals auch interessant für mich angehört. Aber je mehr Verantwortung man übernimmt, desto schwieriger wird es dann auch, dass man so eine Auszeit nimmt. Deswegen war das dann für mich auch in dem Bereich einfach ein gutes Timing zu sagen, okay, jetzt momentan habe ich jetzt noch nicht so die Riesenverantwortung und keine direkte // keine Leute unter mir. Deswegen war das eigentlich jetzt ein gutes Timing, das zu machen und dann zu sagen, okay, die ganzen Trainings und die Karriere kann man danach dann immer noch machen. Aber auf alle Fälle, weiter im Finance-Bereich und sich da hocharbeiten.

13 7:33 – I: Danke. Wie hast du die Beziehung zur Organisation empfunden, als du losgegangen bist?

14 7:44 – KF: Zu meiner Firma? (Hm.) Also als ich dann schon weg war, quasi.

15 7:52 – I: Ja, oder auch davor, als du dich dafür entschieden hast, das zu machen.

16 7:59 – KF: Also, die war tatsächlich sehr gut, die Beziehung, muss ich sagen. Auch wie ich es gesagt habe, ich möchte es gerne machen. Ich habe da auch echt eine tolle Unterstützung von meiner Chefin und meinem Chef gehabt. Es war echt kein großes Problem, das zu bekommen. Man muss natürlich ein bisschen vom Timing her schauen. Aber im Endeffekt habe ich es genau zu der Zeit bekommen, zu der ich es

haben wollte. Ich habe ungefähr ein Jahr, bevor dann die passive Phase losgegangen ist, wo ich dann auch wirklich weg war, gesagt, dass ich es machen möchte. Und habe da auch auf jeden Fall von meinen Chefs tolle Unterstützung bekommen, dass das auch möglich war. Und auch von meinen Kollegen, die fanden es alle echt toll, dass ich das mache und dass sie mir die Zeit nehme. Konnten, es komplett verstehen. Und da muss ich echt sagen, hatte ich Glück.

17 8:47 – I: Danke. Wie würdest du deine Leistungsbereitschaft beschreiben, die du vorher hattest?

18 8:57 – KF: Schon // Also gut, zum Schluss raus war ich dann einfach wirklich müde und dadurch, dass halt dieser Job auch frustrierend war für mich, war es da dann auch einfach gut, dass es rum war, sagen wir mal. Aber grundsätzlich habe ich schon eine hohe Leistungsbereitschaft und lerne total gern dazu, übernehme gern neue Sachen. (…) Wodurch ich dann eben auch diesen einen Bereich bekommen habe, der dann nicht so toll war. Aber ich habe schon eine hohe Leistungsbereitschaft und mir macht es auch Spaß zu arbeiten.

19 9:31 – I: Danke. Ich muss einmal gucken, wo ich bin. (…) Ah ja, genau. Für welche Werte und Ziele steht die Organisation oder die Firma?

20 9:50 – KF: Also Mitarbeiter-Weiterentwicklung ist ein großes Thema bei der Firma. Jeder, der längere Zeit in der Firma war, ist durch ziemlich viele unterschiedliche Bereiche gelaufen. Also // Es gibt auf alle Fälle auch intern Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Die Hierarchien sind flach. Es gibt eine Du-Kultur und die flachen Hierarchien, das kann ich auch vor allem bei mir so im Bereich bestätigen. Also man konnte sich auch // man musste jetzt nicht immer erst über den eigenen Chef gehen, damit man sich mit anderen Abteilungen absprechen konnte. Das waren eigentlich so die Hauptpfeiler. Und ja, dass manchmal ein großer Bereich war oder ein großes Motto war, we are all in the same boat. Das war manchmal etwas schwierig, weil halt die Entscheidungsprozesse einfach ein bisschen länger sind als jetzt // wenn es einer alleine entscheidet. Aber die Zusammenarbeit und halt auch die gemeinsame Entscheidungsvernunft, das war ein großes Thema. Habe ich schon auch geschätzt, auch wenn es manchmal nervig war. Aber es ist ein großer Eckpfeiler von der Kultur bei der Firma und (…) finde ich auch einen guten Pfeiler, auch wenn es dadurch manchmal länger dauert.

21 11:08 – I: Wie werden diese Werte auch gelebt in der Organisation? Also so lange Entscheidungswege hast du schon genannt.

22 11:17 – KF: Ja, dann einfach, also, dass man eben auch an andere Abteilungen rangehen konnte und sich auch mit den Führungskräften von anderen Abteilungen absprechen, ohne dass man immer vorher alles erstmal mit den eigenen Chefs besprechen musste. Also klar, man hat schon, wenn man irgendwie ein Problem hatte, dann meldet man sich erstmal beim eigenen Chef, der dann auch Input gibt, mit wem man da reden könnte oder wer zu dem Thema Input haben könnte. Aber es war einfach allgemein die Hierarchien sehr flach. Also, man hatte jetzt auch nicht beim Chef das Gefühl, dass man da irgendwie (…) daruntersteht, blöd gesagt. Es war jemand, der

einfach das Team ein bisschen koordiniert hat. Und wenn es irgendwie neue Aufgaben gegeben hat, der hat sich darum gekümmert, wer könnte das übernehmen und sich mit den Leuten kurzgeschlossen. Urlaubsvertretung oder sowas, aber es war jetzt nicht, okay, der Chef ist da, dann kommt ganz lange nichts und dann kommen die Mitarbeiter. Das war so // also die flachen Hierarchien sind dann wirklich gelebt worden.

23 12:27 – I: Danke. Wie würdest du dir ganz allgemein, wie würdest du deine Bindung zur Organisation von vorher quasi beschreiben?

24 12:37 – KF: Hoch. Also ich war immer sehr stolz darauf, hoher Mitarbeiter zu sein. Und das war auch trotz der Probleme, die ich vorm Sabbatical hatte, war das immer noch der Fall und war - ist eine tolle Firma und hatte eine hohe Bindung. Deswegen habe ich auch gehofft, dass ich eben über dieses Sabbatical, dass es danach wieder etwas besser wird und die Motivation wieder etwas höher ist. Also ich hatte eigentlich schon lange Zeit gedacht, ich würde ewig bei der Firma bleiben.

25 13:12 – I: Danke, gut. Dann gehen wir jetzt einmal zu der Zeit während des Sabbaticals. Inwiefern hat sich deine Einstellung zur Organisation währenddessen verändert?

26 13:27 – KF: Währenddessen gar nicht so viel. Ich hatte schon das Problem, dass ich eigentlich noch nicht zurückkommen wollte. Ich wäre gerne noch länger gereist. Aber an sich, also so viel hat sich eigentlich jetzt nicht wegen dem Sabbatical getan, sondern eher es gab eine Umstrukturierung während der Zeit, in der ich weg war. Das habe ich dann natürlich auch über Kollegen mitbekommen. Und das konnte ich damals aber zu dem Zeitpunkt noch nicht so einschätzen, was das dann für Auswirkungen auch auf uns hat und auf meine Abteilung. Deswegen war das natürlich schon, man hat gehört, okay, es verlassen Leute die Firma und es wird / werden einige Bereiche komplett umstrukturiert. Das war schon ein bisschen ein komisches Gefühl. Aber zu dem Zeitpunkt, als ich weg war, war ich jetzt eigentlich noch nicht so, dass ich gesagt habe, okay, ich komme zurück und bleibe nicht lang. Das war während der Zeit // Ich habe auch nicht so extrem viel mitbekommen. Meine Kollegen haben mich // Ich war schon in Kontakt mit einigen von meinen Kollegen, aber die haben mich da auch recht rausgehalten. Also ich war jetzt eigentlich schon der Meinung, ich komme zurück und mache dann wahrscheinlich ein paar neue Sachen, weil halt einfach sich ein paar Sachen geändert haben und meine Aufgabenbereiche ja auch von anderen übernommen worden sind. Aber ich bin jetzt eigentlich schon davon ausgegangen, dass ich dann danach wieder ganz normal weiter arbeite.

27 14:59 – I: Wie hat sich sonst deine Wahrnehmung der Organisation verändert?

28 15:06 – KF: Während dem Sabbatical? (Hm.) Eigentlich gar nicht so viel, weil ich eben nicht so viel mitbekommen habe während der Zeit. Also ich war komplett raus. Ich habe auch von meinen Kollegen keine... Sie haben mich da ziemlich rausgehalten und ich war auch in nichts involviert, als sie nochmal bei mir wegen irgendwas nachgefragt hätten. Also das halbe Jahr war wirklich ziemlich wenig, was die Firma betrifft.

29 15:34 – I: Und wie war das für dich?

30 15:36 – KF: Das war okay. Also, ich war ziemlich schnell im Reisemodus.

31 15:39 – I: Danke. Ja, was hat das Sabbatical in dir bewegt?

32 15:51 – KF: Ich glaube, es war für das Selbstbewusstsein auf jeden Fall gut zu sehen, wie viel man alleine schafft. (…) Es hat jetzt, glaube ich, auf jeden Fall auch nochmal diese Entscheidung, dass ich jetzt tatsächlich gekündigt habe, beschleunigt, weil es dann einfach durch diese Umstrukturierung... Also ich war sechs Wochen wieder zurück in der Firma und irgendwie war so der ganze Reisegeist und die ganze Motivation weg, weil es einfach wahnsinnig viel Arbeit und wahnsinnig chaotisch war. Und ich glaube, ohne das Sabbatical hätte es vielleicht noch etwas länger gedauert, bis ich gemerkt hätte, okay, das funktioniert für mich nicht mehr. Also, ich war auch etwas mutiger. Ich habe gekündigt, ohne eine neue Stelle zu haben. Ich bin jetzt gerade auf Wohnungssuche in Regensburg. Also auch der Lebensmittelpunkt verändert sich. Also es hat viel bewirkt.

33 16:52 – I: Wie hast du dir während des Sabbaticals deine berufliche Zukunft noch vorgestellt?

34 17:01 – KF: Ja, also eigentlich, dass ich wieder in der gleichen Abteilung bin, dass ich den Bilanzbuchhalter, den ich hier abgeschlossen habe, den konnte ich jetzt, darauf, dass ich diese Adminrolle hatte, die ziemlich viel Zeit gefressen hat, habe mir der jetzt eigentlich im Beruflichen gar nicht so viel gebracht in den letzten eineinhalb Jahren, bevor ich ins Sabbatical gegangen bin. Also ich habe eigentlich schon gehofft, dass ich daran tiefer einsteigen kann, dadurch, dass ich auch überhaupt in dem Team so ein bisschen was getan hatte. Also es hat während der Zeit, in der ich im Sabbatical war, hat ein Kollege die Firma verlassen. Wir hatten eine Kollegin, die in Elternzeit war. Und da habe ich eigentlich schon gehofft, dass ich dann, wenn ich wiederkomme, eben mit dem Bilanzbuchhalter auch in die Themen tiefer einsteigen kann und auch, ja, einfach mehr Verantwortung übernehmen kann.

35 17:50 – I: Ja, danke. Welche beruflichen oder privaten Erkenntnisse hast du sonst noch gewonnen in der Zeit?

36 18:02 – KF: Ich habe, glaube ich, festgestellt, dass ich das mit der Führungskraft doch gar nicht so will. ((lacht)) Also, ich glaube, ich arbeite gern viel, aber ich will dann einfach auch meine Freizeit haben und Zeit zu reisen und nicht während dem Urlaub dann auch immer noch über die Arbeit nachdenken müssen und über meine Mitarbeiter. Also, das habe ich festgestellt, dass das jetzt, glaube ich, erst mal, zumindest vorerst, das kann sich natürlich auch wieder ändern, aber dass mir jetzt vorerst die Work-Life-Balance ein bisschen wichtiger ist als jetzt der Riesenkarriere-Sprung. (…) Ja, und privat (…) habe ich festgestellt, dass mir mein Dorf ein bisschen zu klein wird, jetzt nach der langen Reise. Deswegen bin ich jetzt eben auf Wohnungssuche. Ich glaube // Ich war davor schon sehr unabhängig, aber ist jetzt

noch stärker geworden und ich glaube auch nicht, dass das meine letzte Solo-Reise war. Das hat mich jetzt schon auch, also diese fünf Monate, das war natürlich nicht immer einfach, wenn man alleine unterwegs ist, aber es gibt einem einfach auch viel, wenn man sich noch niemand richten muss und einfach sieht, dass man auch viel alleine schaffen kann und auch auf der Reise dann tolle Leute kennenlernt.

37 19:21 – I: Ja, Danke schön. Wie hat die Organisation das Sabbatical begleitet?

38 19:31 – KF: Ja, eigentlich war ich ja, also so fachlich gesehen, war ich komplett raus. Ich war schon ein bisschen mit meinen Kollegen im Kontakt. Das war dann eher halt die Vorbereitungsphase. Das war natürlich // Es ist so gelaufen, ich habe das halbe Jahr, bevor ich weg war, das halbe Gehalt bekommen. Und die andere Hälfte ist in eine Versicherung eingezahlt worden, die dann während dem halben Jahr, in dem ich gereist bin, ausgezahlt worden ist. Und da war natürlich // es gab da, bevor das alles dann fest war, gab es so Beratungsgespräche mit der Ansprechpartnerin für Sabbaticals, die hat dann die ganzen Unterlagen vorbereitet. Ich habe das mit meiner Chefin abgesprochen. Das ist alles in die Wege geleitet worden. Und dann ist es eigentlich ziemlich, ja, wie das dann alles mal festgelegt war und das halbe Gehalt nur noch gekommen ist, dann ist es eigentlich ziemlich von selber gelaufen. Es gab dann halt einen Übergabeplan für meine Aufgaben, den ich dann noch in der Zeit gemacht habe, wie ich noch da war. Und dann war aber das eigentlich auch soweit für mich erledigt. Ich habe, kurz bevor ich zurückgekommen bin, nochmal mit meiner Chefin telefoniert, um zu sehen, was so der Plan für mich ist. Aber ansonsten während der Zeit eigentlich von der Firma nichts mitbekommen, außer die Gehaltszahlungen. ((lacht))

39 21:00 – I: Okay, danke. Gut, jetzt für die Zeit danach. Wie hast du die Rückkehr in die Organisation empfunden?

40 21:09 – KF: Sehr stressig. Also, es war schon wieder eine ziemliche Umstellung von diesem Reisemodus, dann in die / wieder ins normale Leben und in den normalen Alltag zurückzukommen. Ich hatte auch zwischen meiner Wiederankunft in Deutschland und dem ersten Arbeitstag nicht so viel Zeit. Es waren nur fünf Tage. Gut, war ich selber schuld ((lacht)). Aber dadurch war das schon... Alles gleich ein bisschen stressig und dadurch, dass es eben diese Umstrukturierung gegeben hat, hat man dann halt erst, das habe ich dann erst so richtig gemerkt, wie ich eben auch wieder da war, wer überhaupt noch übrig ist, wer schon die Firma verlassen hat, wer bald gehen wird. Das war, also ich glaube an sich, wenn ich jetzt einfach in den alten Job wieder zurückgegangen wäre, wäre es jetzt nicht so das Problem gewesen, aber dadurch, dass ich halt in meinem Fall wahnsinnig viel in der Firma getan hat in den sechs Monaten, in denen ich nicht da war, war es eher schwierig.

41 22:07 – I: Wie hat das deine Gefühle gegenüber der Organisation beeinflusst?

42 22:12 – KF: Ziemlich negativ. Also ich war // Ich hätte mit so einer Umstrukturierung in der Art und Weise, wie es gelaufen ist, nicht gerechnet bei uns. Wegen eben diesen ganzen Core-Values und flache Hierarchien und offene Kommunikation. Also das war / haben auch Mitarbeiter, die schon 30 im Unternehmen sind, gesagt, sie haben das

noch nie erlebt und es ist noch nie so gelaufen. Von daher ist mir dann die Entscheidung // Also ich habe zweieinhalb Monate, nachdem ich wieder da war, gekündigt und die Entscheidung ist mir dann auch nicht mehr schwergefallen.

43 22:53 – I: Was war da gelaufen oder was war das // was fandest du schlecht gelaufen an dem Umstrukturierungsprozess?

44 23:05 – KF: Es sind ziemlich viele Leute ausgestellt worden mit bestimmten Rollen und auch eine komplette Abteilung bei uns im Finance. Und es ist einfach // Teilweise ist das outgesourct worden an eine externe Firma und diese Übergabe ist wahnsinnig schlecht gelaufen. Da ist dann aber auch viel Schuld auf die Leute, die ausgestellt wurden, ausgeschoben wurden. Also, dass die die Übergabe nicht richtig machen. Teilweise sind auch // oder es war bei vielen so, man hatte so den Eindruck, die Leute sind gekündigt worden. Und dann ist erst mal geschaut worden, was diejenigen überhaupt gemacht haben. Und es ist dann festgestellt worden, dass die ganz schön viel und ganz schön wichtige Sachen gemacht haben, die man nicht so ohne Weiteres einfach irgendwem übergeben kann. (…) Ja, also einfach so die Art und Weise, wie da teilweise mit den Leuten umgegangen worden ist. Manche waren total schnell weg, wo man so das Gefühl hatte, okay, sie wollten gleich mal schauen, dass sie welche loswerden. Dafür sind dann andere, die längere Kündigungsfristen hatten, nicht freigestellt worden, die dann das ausbaden mussten, die halt dann plötzlich für acht Leute die Übergabe machen mussten, weil alle anderen schon weg waren. Es war einfach so (…) keine schöne Art und Weise, wie teilweise mit den Leuten umgegangen worden ist. Und halt auch mit denen, die übrig bleiben, die dann im Endeffekt alle um einiges mehr Arbeit hatten, wo dann aber auch gesagt worden ist, ja, es werden keine neuen Leute eingestellt, was ja eigentlich dann, wenn eine Abteilung, die vorher schon ausgelastet war, einen Haufen Arbeit dazu bekommt, sollte das ja eigentlich klar sein, dass man dann auch Leute dazu braucht.

45 24:58 – I: Ja, danke. Auf welche Herausforderungen bist du bei der Rückkehr gestoßen?

46 25:08 – KF: Dass es eben wahnsinnig viel mehr Arbeit war. Dass auch noch // Dass es auch noch nicht das Ende der Fahnenstange war. Es waren ja immer noch Leute da von der alten / von der Abteilung, die ausgestellt worden sind, die immer noch viel abgefangen haben. Aber es war halt auch klar, wenn die weg sind, dass dann auch noch mal viel Arbeit in unsere Richtung kommt. Also einfach der Workload war extrem. Man hatte viele Ansprechpartner nicht mehr, die weg waren, wo es irgendwie / wo keiner wusste, wer da jetzt künftig der Ansprechpartner ist, wo auch einfach keiner Bescheid wusste über die Themen. Also das war auch einfach, die Informationen zu bekommen, die wir brauchten für unsere Arbeit, war wahnsinnig schwierig. Zu der zusätzlichen Arbeit ist dann auch noch dazu gekommen, dass man noch mehr Zeit verwenden musste für die Sachen, die man bisher schon gemacht hat, weil man einfach keine Ansprechpartner mehr hatte.

47 26:05 – I: Was hat dir dabei geholfen oder was hat dir in der Zeit geholfen?

48 26:14 – KF: Meine Kollegen. Und, also, vor allem anfangs auch noch habe ich versucht, dass ich so ein bisschen mein Reisehirn, dass ich das noch mitnehme. An dem habe ich auch noch ziemlich lange gezehrt, so die Eindrücke von der Reise und was das für eine schöne Zeit war. Aber vor allem meine Kollegen. Also da hatte ich das Glück, dass von meiner Abteilung viele geblieben sind. Aber, ja, wir haben versucht, dass wir das Beste draus machen und dass wir einigermaßen positiv bleiben. Und da hilft es natürlich, wenn man sich mit den Kollegen gut versteht und da auch mal Luft / Dampf ablassen kann. Sich ein bisschen ärgern und dann aber auch wieder zusammenzuschauen, okay, wie können wir das lösen.

49 26:58 – I: Was hat dich letztendlich zur Kündigung bewogen?

50 27:04 – KF: Ich habe nicht so richtig gesehen, dass die nächsten / dass das in näherer Zukunft besser wird mit dem Workload und dem ganzen Chaos, der so zustande gekommen ist durch diese Umstrukturierung. Und ja, einfach dass ich eben diesen Reisekopf die ersten Wochen noch voll hatte. Und es war dann aber einfach // nach sechs Wochen hatte ich // Ja, ich glaube, das waren sechs Wochen ungefähr, dass von dem Ganzen nicht mehr viel übrig war und dass es halt alles sehr negativ war. Mir ging es einfach da auch // Mir ging es einfach nicht gut. Und da habe ich mir gedacht, das kann nicht sein, dass ich fünf Monate auf Reisen war, nach sechs Wochen ist das alles weg. Und deswegen habe ich dann beschlossen, auch zu kündigen, ohne was Neues zu haben, weil ich einfach aus dem Ganzen raus wollte.

51 27:59 – I: Okay. Wie würdest du sagen, hat sich deine Bindung so verändert? In diesem ganzen Prozess?

52 28:13 – KF: Ja, also die Bindung zu meinen Kollegen ist immer noch sehr hoch. Also die Mitarbeiter waren wirklich toll und sind es auch immer noch. Die Bindung zum Unternehmen, ((lacht)) naja, also ich habe gekündigt, also die Bindung zum Unternehmen ist nicht mehr da.

53 28:33 – I: Okay, danke. Wie nimmst du die Organisation heute wahr?

54 28:42 – KF: Also ich glaube, wenn sich so diese ganze Umstrukturierung, wenn sich das eingerenkt hat // Es ist nach wie vor eine gute Firma. Also würde ich auf jeden Fall immer noch sagen. Es ist nur momentan nicht die beste Zeit, um dort zu arbeiten. Aber ich glaube, wenn man dem Ganzen so ein Jahr oder zwei gibt // hoffentlich bleiben auch von den alten eingefleischten Mitarbeitern noch viele erhalten, weil die haben eigentlich so die Firma ausgemacht, die Einstellung, wie man wie man miteinander arbeitet, wie man sich gegenseitig unterstützt. Das ist, glaube ich, so ein Grund, warum auch viele schon so lange bei der Firma waren und das hoffe ich auch, ändert sich nicht. Also, ich würde sagen, grundsätzlich habe ich schon immer noch ein gutes Bild von der Firma, aber für mich war es einfach jetzt nicht mehr // Also, ich würde auch nicht ausschließen, dass ich irgendwann vielleicht wieder bei der Firma lande, aber momentan habe ich da jetzt einfach keine Zukunft mehr für mich gesehen. Ich habe jetzt einfach nicht mehr so reingepasst, wie es momentan läuft.

55 29:51 – I: Okay, danke. Wie siehst du denn deine berufliche Zukunft von jetzt an?

56 30:00 – KF: Also ich habe keinen Fünfjahresplan, also den hatte ich noch nie so, aber ich würde jetzt auch sagen, Ich bin mir jetzt nicht sicher, ob ich für immer im Finance bleiben oder ich bin mir relativ sicher, dass ich nicht für immer im Finance-Bereich bleiben werde. Ich habe jetzt noch nicht so ganz // Ich habe noch nicht wirklich eine Ahnung, in welche Richtung das gehen wird. Also ich habe dann schon auch überlegt, als ich gekündigt habe, ob ich überhaupt jetzt noch Finance machen will, aber habe jetzt auch nicht so wirklich einen Plan, was ich ansonsten machen würde. Also jetzt vorerst bleibe ich auf alle Fälle im Finanz-Bereich. Ich bewerbe mich auch da auf Stellen und // Alles andere gehe ich davon aus, dass sich das dann mit der Zeit ergeben wird und dass vielleicht habe ich irgendwann die Eingebung, was ich machen möchte und wo ich auch eine Leidenschaft dafür habe, aber jetzt vorerst auf jeden Fall im Finanzbereich mich da ein bisschen // Ich gehe ein bisschen aus der Buchhaltung raus und mehr ins Controlling, weil man da auch einfach mehr Kontakt zu anderen Bereichen hat und ein bisschen über- / abteilungsübergreifender arbeitet. Aber vorher ist auf jeden Fall im Finanzbereich und dann schauen, wie es weitergeht, was sich ergibt, was die Zukunft bringt.

57 31:13 – I: Ja, danke schön. Okay, danke. Dann bin ich auch schon am Ende.

58 31:21 – KF: Okay.

59 31:22 – I: Ja, danke. Voll cool. Aber krass, ganz schöne 180-Grad-Wende.

60 31:33 – KF: Ja, irgendwie schon. Ja, ich glaube, da ist jetzt auch einfach viel zusammengekommen. Also ich bin jetzt wahrscheinlich auch für deine Interviews nicht unbedingt das Musterbeispiel, dadurch, dass sich halt in der Firma so viel getan hat in dem halben Jahr. Deswegen, das hat ja halt auf das Ganze noch mehr Einfluss. Aber ich habe tatsächlich vor dem Sabbatical schon überlegt gehabt, ob ich mich mal noch anderweitig umschaue. Und das hat sich halt dann glaube ich, zum einen halt noch mal verstärkt wegen den ganzen Änderungen, aber halt auch, weil man so viele Eindrücke bekommt und auf so einer Reise und von so vielen anderen hört auch, die sagen, naja, ich habe auch schon mal gekündigt und dann was komplett anderes gemacht oder habe gekündigt und wusste dann auch nicht, wie es weitergeht. Also, ja // man muss einfach, es hat viel zusammengespielt, aber ich glaube, es war auch gut so.

Interview: Julia Rosenberg

Fr. 2. Aug. 2024

1 0:07 – I: Okay, also im Bereich vor dem Sabbatical. Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?

2 0:20 – JR: Ein Kollege von mir hat einen Sabbatical gemacht und hat natürlich sehr viel Positives erzählt von seinen Reisen. Ja, ich habe mir dann gedacht, wenn so was

schon angeboten wird, muss man es eigentlich auch mal einfach in Anspruch nehmen. Und natürlich auch mit dem Hintergrund, einfach noch mal ein bisschen zu reisen. Ich musste aber dann ziemlich viel rechnen. Ich habe insgesamt vier Jahre für mein Sabbatical angespart. Es hat auch ein bisschen gedauert, bis es dann so weit war nach der Entscheidung. Es war überwiegend dieser Einfluss, von meinem Kollegen und halt zu wissen, das Angebot steht, also nehme ich es mal wahr.

3 1:03 – I: Okay. Welche Faktoren haben die Entscheidung noch beeinflusst?

4 1:10 – JR: Das Finanzielle dann. Also zuerst dachte ich mir, dass ich es mir vielleicht gar nicht leisten kann, weil ich ja gewusst habe, ich muss monatlich dann auf ein Gehalt verzichten. Und als ich dann so ein bisschen rumgerechnet habe und festgestellt habe, es gibt auch die Modelle, dass ich ziemlich lang ansparen kann, war es dann praktisch so, dass ich gesagt habe, okay, nein, komm, das mache ich jetzt. Also, genau. Und wer weiß, wie lang es noch geht. Ich habe mir halt dann auch gedacht, oh Gott, jetzt spare ich ja da jetzt schon vier Jahre an. Wenn ich dann in fünf Jahren mir überlege, jetzt möchte ich ein Sabbatical machen, dann muss ich ja wieder fünf Jahre warten. Und ich habe mir gedacht, so ein freies Jahr am Ende ist sicher nicht schädlich für das eigene Wohlbefinden. Deswegen, ja.

5 1:49 – I: Okay, was hast du dir von der Auszeit erhofft?

6 1:56 – JR: Also anfänglich war es natürlich, wie ich angefangen habe, zum Sparen noch gar nicht viel, weil da war es noch viel zu weit weg. Als es dann kam, war ja wirklich kurz vorher Corona. Und das war wirklich eigentlich nur noch, also das war so eine anstrengende Zeit in der Schule, gerade mit diesem Nichtwissen. Wie geht es weiter? Wann dürfen die Schüler wieder kommen? Dann nur teilweise Schüler. Dann wieder doch daheim unterrichten. Das heißt, so das Jahr davor war wirklich weg, Abstand von dem ganzen Chaos. Einfach mal wieder für sich sein. Selbst einfach mal ein Jahr // mit finanzieller Absicherung natürlich, weil man hat ja dann trotzdem, also bei uns ist es so, ja trotzdem, dass diese 80 Prozent Gehalt war das bei mir dann. Ja, einfach Abstand zu diesem Chaos, das da zu der Zeit geherrscht hat. Also das war so das Erste. Und natürlich, am Anfang, als es geplant wurde, war ja Corona noch nicht präsent. Da war es dann schon eher dieses: Ja, noch was außerhalb von der Arbeit einfach erleben. Weil es ist bei mir ja auch so, ich hab halt bis zu einem gewissen Zeitraum zu arbeiten, weil sonst krieg ich überhaupt keine Pension. Also ich kann ja nicht mal sagen, ich geh mal zehn Jahre früher in Rente. Weil man ja als Lehrer da ein bisschen fix ist. Und wann sonst? Und mir war klar, vielleicht mag ich trotzdem auch noch Family gründen. Und deswegen war es so ein bisschen einfach mal für sich selbst noch die Welt sehen oder was anderes machen als Arbeit.

7 3:20 – I: Danke. Wie hast du dir in der Zeit, bevor du quasi losgereist bist, deine berufliche Zukunft vorgestellt?

8 3:34 – JR: (…) Ich meine, es gibt jetzt beim Lehrer-Dasein kannst du zwar berufliche Perspektiven nach oben, dass man sagt, man geht in die Schulleitung. Das war für mich aber schon immer weniger // Was ich mir überlegt habe // Also für mich war interessant, weil ich bin jemand, ich mache sehr viele Jobs in der Schule, also ich

übernehme sehr viel, weil ich einfach mich halt da gern mit einbringe. Also ich mache Schulleitertätigkeiten mit, also ich mache sowas wie einen Vertretungsplan, mache aber halt auch diese Feste-Organisation mit. Bin dann Sicherheitsbeauftragte gewesen und Datenschutzbeauftragte und irgendwie so, wenn es was gab, habe ich hier geschrien und ich habe mir da so ein bisschen erhofft, dass ich da dann vielleicht so ein bisschen wieder lerne, ein bisschen zu sagen, weißt du was, jetzt schaust du mal mehr auf dich und machst nicht immer alles und die anderen, die haben das schöne Leben. Also es war so ein bisschen eher in die Richtung gedacht, dass ich sage, ich schalte dann zurück, anstatt dass ich noch mehr mache. Also das war mein Ziel.

9 4:33 – I: Danke. Wie hast du in der Zeit die Beziehung zur Organisation empfunden? In der Zeit vorher?

10 4:42 – JR: In der Zeit vorher, wie gesagt, nur noch als anstrengend. Also es war, wie gesagt, schon natürlich dem Corona-Jahr jetzt geschuldet bei mir. Aber, ja // Aber selbst wenn es so gewesen wäre wie jetzt, hätte ich jetzt auch kein Problem mit einem neuen Sabbatical // Es war eine anstrengende Phase. Alle waren gestresst, genervt. Keiner wusste, wie das kommende Jahr weitergeht. Also eher negativ. Also wirklich so dieses, boah, ich bin froh, wenn ich jetzt mal ein Jahr Abstand gewinne.

11 5:17 – I: Und wie würdest du deine Bindung in der Zeit beschreiben?

12 5:22 – JR: Die Bindung zur Schule selbst war eigentlich schon immer groß. Also ich bin gerne in München an der Schule. Ich habe mich mit dem Kollegium super verstanden. Das war so ein bisschen das, was schwierig war, weil ich wusste, ich sehe die jetzt dann alle ja nicht oder selten, weil das Kollegium ist schon immer super gewesen. Und man hat dann natürlich dementsprechend gerade in der Zeit viel Zusammenhalt beweisen müssen und viel Einigkeit. Deswegen, also sehr positiv und weinendes Auge, als ich dann ins Sabbatical bin.

13 5:54 – I: Okay, und wie würdest du jetzt rückblickend in der Zeit deine Leistungsbereitschaft beschreiben?

14 6:00 – JR: Na ja, 100 Prozent Leistungsbereitschaft eigentlich ((lacht)), weil ich ja trotzdem immer noch alles gemacht habe, was zu machen war.

15 6:11 – I: Ja, danke. Wofür steht die Organisation aus deiner Sicht?

16 6:15 – JR: Die Schule? Im Prinzip dafür, junge Menschen zu mündigen Erwachsenen heranzuziehen einigermaßen und denen halt noch dementsprechend Wissen zu vermitteln. Mittlerweile ist das Schwerpunkt auf Erziehung bei uns an der Realschule München, aber // genau. Das wird schwierig bei Schule wahrscheinlich.

17 6:38 – I: Also hätte ja sein können, dass die Schule sich nochmal ganz besonders positioniert. Ich kenne mich da nicht aus.

18 6:45 – JR: Ja, nein, also es ist, in München ist es, wie gesagt, wir haben mit einer hohen Migrations- // also Schüler mit Migrationshintergrund jetzt schon zu kämpfen, sage ich mal. Das heißt, ich glaube schon, dass wir da auch nochmal einen anderen // wobei das mehrere Münchner Schulen sind, also es ist so eher auf die Schule in München wahrscheinlich bezogen, als dass jetzt unsere sich da besonders hervorheben würde.

19 7:09 – I: Ja, inwiefern teilst du die Werte und Ziele der Schule?

20 7:16 – JR: Eigentlich zu 100 Prozent. Man hat ja eigentlich vom Staat vorgegeben, als Lehrkraft, durch den Lehrplan, welche Werte und Ziele zu vermitteln sind. Und das sind eigentlich alles sinnvolle Werte und Ziele. Deswegen teile ich die schon.

21 7:34 – I: Okay. Danke schön. Dann gehen wir jetzt einmal in die Zeit während des Sabbaticals, als du unterwegs warst. Inwiefern hat sich deine Einstellung zur Organisation während des Sabbaticals verändert?

22 7:47 – JR: Also, die persönliche Einstellung, dass sich / die Schule auch sehr gut ohne mich anscheinend zurechtkommen kann. Ich habe während der Zeit relativ wenig Kontakt. Obwohl // zur Schule, es kamen schon ein paar Anfragen, weil ein paar meine Aufgaben übernommen haben. Es kamen schon mal Nachrichten, wie das bleibt. Aber ich habe mich da schon eher distanziert. Das heißt... Ja, wie hat sich da meine Einstellung verändert? In dem Sinne, dass ich gesagt hab, ich habe keine Lust, mich da wieder... Ich mag jetzt nicht ständig diese Abhängigkeit. Ich muss mich ständig einbringen, muss ständig tun. Ich kapsele mich ab von dem jetzt einfach für das Jahr. Also deswegen, ich habe es jetzt nicht schlechter gesehen, aber ich habe festgestellt, dass es durchaus auch läuft, wenn ich nicht da bin. Also muss ich mich danach vielleicht auch nicht mehr so reinstressen.

23 8:52 – I: Wie war das für dich, dass du gemerkt hast, die kommen auch ohne dich zurecht?

24 8:57 – JR: Also // Ich fand es natürlich, man denkt immer, Gott, ich meine, es gab dann wohl schon auch, als ich zurückkam, haben viele gesagt, zum Glück bist du wieder da, weil es ging dann wohl schon viel, aber irgendwie haben sie es ja trotzdem rumgebracht. Es war halt schon befreiend, weil ich meine, man ist ja immer irgendwie so, man meint ja immer, man muss das alles machen, weil ohne dich geht es ja sonst nicht, ja. Und deswegen war das schon eher ein Gefühl, dass // ja, schau her, irgendwie funktioniert ja alles auch. Es ist ja nicht, dass alles auf einer Person aufbaut. Das war natürlich für mich dann auch in der Hinsicht befreiend, weil ich wusste, cool, du kannst natürlich viele dieser Jobs vielleicht dann auch bei den Personen lassen, die sie jetzt übernommen hatten. Ohne, dass ich ihr schlechtes Wissen habe. Mir war ja immer eher dieses // ich hätte dann ab dann eher schlechtes Wissen gehabt, wenn ich jetzt zur Chefin gehe und sage, also ich kann das nicht mehr machen. Und sie so, aber es gibt niemanden. Also schon eher befreiend, dass es // das war // ja, das glaube ich, das kann man so nennen. Und man sah selber einfach dazugelernt, dass es eben auch noch andere Sachen gibt, außer dieses, ich muss mich jetzt da aufopfern für meine Arbeit. Genau.

25 10:07 – I: Ja, danke. Wie hat sich die Auszeit und der Abstand auf deine Wahrnehmung der Schule verändert? Sich ausgewirkt?

26 10:16 – JR: Auf die Wahrnehmung der Schule selber, oder? (Ja.) Ich habe // Ja, ich habe ein bisschen mehr dieses // Bei mir in der Schule oder Lehrer, ich sag mal, oder Beamte neigen dazu, sehr viel zu jammern. Weil es ist eben alles so schlimm. Weil... Ja, und das ist so ein bisschen, dass ich... Für mich festgestellt hab, dass ich da // Ich war vorher schon keine so große Jammererin. Aber ich bin so ein bisschen, ach Gott, das Leben kann so schön sein. Warum muss man sich da so rein stressen? Also die Einstellung zur Schule selbst // Ja, ich bin wieder ein bisschen wahrscheinlich positiver rein einfach wieder und erholter. Also selbst die Einstellung, dass ich sag, vorher war es doof und jetzt ist es besser, war es jetzt nicht, weil es war im Prinzip // Wobei, also wie gesagt, mit Bezug auf Corona dann schon, weil da war ich dann, bin ich wieder zurückgekommen, als eben gerade alles wieder herum war und alles wieder die normalen Wege ging. Das heißt, dementsprechend war ich natürlich positiver eingestellt, dass ich sage, cool, ich komme jetzt wieder in einen Verein, wo man wieder normal arbeiten kann. Deswegen ist es wirklich, wie gesagt, weil es doch eine Sonderzeit war, schwierig da jetzt. Ja.

27 11:40 – I: Kannst du in der Zeit, in der du weg warst, kannst du da so bestimmte Phasen erkennen, rückblickend? (Ja.) In Bezug auf deine Einstellung?

28 11:49 – JR: Ja, also am Anfang war es noch so, dass ich sehr viel natürlich geguckt habe, hat sich irgendwer gemeldet, habe auch mal gefragt, wie läuft es, was braucht ihr noch? Und hat eine Kollegin am Anfang ständig, wie ich in Mexiko war, angerufen. Und ich meine, ich habe da ja alles auch bearbeitet gegeben. Und ich habe irgendwann angefangen einfach nur noch // Also, ich habe praktisch dann mit der Zeit mir gedacht, ich habe da jetzt keine Lust mehr, eigentlich. Ich habe ich dir das alles gegeben und ich mag nicht nur früh aufstehen und wieder die Arbeit im Kopf haben, weil ich wieder ein schlechtes Gewissen hab, dass sie jetzt da nicht zurechtkommt, obwohl ich ihr ja alles perfekt aufgearbeitet gegeben habe. Also, von am Anfang noch viel Interesse zeigen und merken, dass dich das // aber ein bisschen die Entspannung nimmt, habe ich dann angefangen, mich da so loszukapseln, indem ich dann erstmal immer noch so geschrieben hab, pass auf, dort und da findest du es. Ich habe dir das alles auf den Stick gezogen. Bis hin zu, dass ich, wenn jemand mir schulisch geschrieben hat, geschrieben habe, du, ich bin im Sabbatjahr, such dir / frag jemand anders. Also, es ist wirklich die Veränderung, so ein bisschen, dass man dann gemerkt hat, man muss jetzt das weg // Ja. (…) Also, drei Schritte. Erst helfen und ständig gucken und selber irgendwie die Initiative ergreifen, bis hinzukommen, Wege anbieten, wo sie selber gucken können, bis hin dann zu, weißt du was, irgendwie wirst du es schon rausfinden, auch ohne mich. So waren die Phasen. Ja, danke.

29 13:11 – I: Was hat das Sabbatical in dir bewegt?

30 13:16 – JR: Also erst mal festgestellt, wie schön die Welt ist. Und wie viele dankbare Menschen es gibt, obwohl sie nichts haben. Und dass wir eigentlich viel zu viel jammern, alle hier in Deutschland. Das hat sehr viel bewegt. Und auch dieses, (…) ich

muss // wie gesagt, auch dieses Gefühl haben // Ich mag natürlich immer noch viel für meine Arbeit machen und mich einbringen, aber nur noch in dem Maße, dass ich sage, das packe ich auch und es ist mir nicht zu viel und ich habe einfach gelernt, nein zu sagen und zu delegieren. Also dass ich mittlerweile sage, nein, pass auf, oder ich brauche Leute, die mir da helfen. Also das habe ich für mich mitgenommen, dass ich mich so ein bisschen positiv, meiner Meinung nach, abgekapselt habe von dieser Verpflichtung, ich muss jetzt da in meiner Arbeit alles tun. Ja, weil das oft auch nicht ging. Und wie gesagt, natürlich die Einstellung zum // Das ist wahrscheinlich auch abhängig davon, in welchen Ländern man ist oder was man im Sabbatjahr macht. Aber für mich war schon dieses // Ich habe tolle Menschen kennengelernt. Ich habe viele Kontakte, die dann auch jetzt auch z.B. uns schon besucht haben und einfach dieses // ja, es gibt manche, denen geht so viel schlechter, die verdienen so viel weniger und die schaffen es irgendwie auch das Leben, da muss ich mich jetzt nicht für meine Arbeit aufarbeiten. Ich mach das, soweit mir Spaß macht. Mir macht es Spaß zu unterrichten und da ist auch der Augenmerk darauf und das habe ich wieder so ein bisschen gefunden, dieses // Vorher ist sehr viel für dieses Orga-Zeug draufgegangen, dass mein Unterricht mehr oder weniger fast schon ein bisschen gelitten hat. Und das hat mich dann auch genervt. Und das hat mich so wieder so ein bisschen zurück zu dieser Basis, was / warum bin ich eigentlich Lehrer, weil ich gerne mit Schülern Zeit verbringe. Und habe gesagt, ich will auch das wieder mehr fokussieren. Also das war so ein bisschen das, was mir das Sabbatjahr gebracht hat.

31 15:09 – I: Ja, danke. Welche beruflichen oder privaten Erkenntnisse hast du noch gewonnen?

32 15:18 – JR: Also, privat erst mal eben, dass ich weniger mich in meiner Freizeit weniger überhaupt mit Arbeit beschäftige. Weil ich da auch gemerkt habe, es geht, wenn ich nicht abends um 20 Uhr der Chefin noch antworte. Also diese Ansprüche habe ich komplett weg. Ich habe gesagt, ich habe mir beim Geschäft mittlerweile wirklich diese Arbeitszeit von 7 Uhr früh bis 18 Uhr bin ich erreichbar und danach nicht mehr. Also auch für keine Eltern oder für Schüler oder // Das wissen die auch, ich sage das denen. Also das privat und // Ja, schulisch wirklich, dass ich mich jetzt // Also ich habe weniger Jobs. Ich bin zurückgekommen und habe gesagt, das mag ich nicht mehr machen, das mag ich nicht mehr machen. Und die, die ich noch habe, da habe ich mir einfach ein paar Leute ins Boot geholt, die // dann einfach das aufgeteilt. Sonst würde auch das im Privatleben nicht so klappen mit dem Abkapseln.

33 16:17 – I: Wie hat denn die Schule dein Sabbatical begleitet?

34 16:25 – JR: Na ja, Kollegen haben natürlich nachgefragt, wie es geht, oder haben meinen Status beobachtet und waren aber nicht // ganz viele Kollegen waren wirklich // nicht nur die Kollegen, auch mein Chef, der war dann Ex-Chef, der ist genau mit mir gegangen. Also, der ist von der Schule weg. Das heißt, der hat natürlich dann auch das so ein bisschen verfolgt. Und die waren alle sehr positiv. Also, die haben alle mir das sehr gegönnt, weil die auch gewusst haben, dass ich sehr viel mache in der Schule und arbeite. Und es haben ganz viele gesagt, also eigentlich echt neiderweckend, aber wenn es sich jemand verdient hat, dann du. Also in der Hinsicht, genau. Haben sie es // Dass sie einen bestärkt haben, dass es super ist, dass man es macht, auch wenn in der

Schule gerade Land unter ist. Aber niemand hat da irgendwie in irgendeiner Weise negativ reagiert oder so.

35 17:21 – I: Was hast du für die, ich sage einmal, Aufrechterhaltung der Beziehung getan?

36 17:26 – JR: Also zum einen natürlich, dass ich // Man hat natürlich mit bestimmten Kollegen auch private Kontakte, also mit denen natürlich auch mal telefoniert oder eben dann geantwortet auf diese Reaktionen, auf die Bilder. Und wenn ich zu Hause war // also ich war zweimal auch in der Schule und hab dann praktisch Brezen und Brotzeit mitgebracht und hab mich halt einfach mit den Kollegen unterhalten. Und hab zum Beispiel auch am Ende vom Sabbatjahr natürlich dann auch mit der Schulleitung geschrieben, mit der neuen, welche Aufgaben ich noch weiter übernehmen würde und welche ich eigentlich gern abgeben würde. Ja, so hat sich das gestaltet. Also mehr auf privater Ebene als / oder halt auf freundschaftlicher Ebene, als dass es jetzt das Unternehmen da jetzt // Meine Kollegen freuen sich immer über Brotzeit in der Pause, deswegen hat das sicher den Arbeitsalltag von denen bereichert.

37 18:13 – I: Glaube ich. Okay, dann jetzt so zu deiner Rückkehr oder der Zeit nach dem Sabbatical. Ja, wie hast du die Rücke erlebt?

38 18:24 – JR: Also am Anfang, ich fand es wahnsinnig anstrengend reinzukommen wieder in diesen Schulalltag mit diesem // Aber ich weiß nicht, ich glaube, das war so eine Summe aus // Vor dem Sabbatical war es ja schon so, dass man ja viel Homeschooling gemacht hat. Also das war ja auch nochmal ganz anders. Da hat man mit den Schülern die Zeiten ganz anders geplant, hat diese Vorbereitung ja anders gehabt, als das in der Schule stehen, sechs Stunden reden. Den Radau von den Schülern aushalten und so weiter. Also ich fand es die erste Zeit wahnsinnig schwierig, wieder reinzukommen. Das hat sich // das hat schon so zwei, drei Monate gebraucht, bis ich mir dachte, okay, jetzt bist du wieder so ein bisschen in dem // und dass ich mir wieder diese Struktur aneigne. (…) Ja, also es war am Anfang, wie gesagt, schwierig, wieder diesen, ich meine, ich liebe geregelten Alltag. Das habe ich dann auch im Sabbatjahr für mich festgestellt, dass dieses viele Reisen schön war, aber ich war nach dem Jahr auch einfach wieder froh, mal wieder ins / heim zu kommen, in eine Wohnung, eine Zeitzone zu haben und Struktur zu haben. Aber es war dann lustigerweise echt erstmal komplett schwer. Der Kontakt zu den Menschen gar nicht, also das war sofort wieder, weil das hat man ja jetzt da unterwegs auch, aber wirklich dieses Reinfinden wieder in diesen normalen Arbeitsalltag. Also ich habe dann auch wirklich angefangen, lustigerweise, weil ich dann trotzdem natürlich viel auf einmal gemacht habe, mir wirklich To-Do-Listen für die Woche zu machen, wo ich sage, am Montag mache ich das und Dienstag das, Mittwoch das, dass ich das wieder so ein bisschen sortiere. Wenn man ein Jahr lang irgendwie // gewöhnt man sich da echt an // ich meine, ich bin schon immer ein sehr strukturierter Mensch gewesen, aber man muss das natürlich nicht so extrem, wenn man jetzt nicht unbedingt eine Reise hat, wo jeder Tag geplant sein muss. Also von dem her, das war so ein bisschen die Problematik. Genau.

39 20:11 – I: Auf welche Herausforderung bist du noch gestoßen?

40 20:15 – JR: Worauf bin ich noch gestoßen? Naja, die neue Chefin. Das war halt // weil ich bin halt kommen und ich meine, sie war zwar, man hat natürlich da ein bisschen die Angst dann, oh Gott. Ich weiß halt, mein alter Chef hat mich ja hoch gepriesen und gelobt und kannte mich ja auch schon neun Jahre dann zu dem Zeitpunkt. Und da war natürlich erst mal die Angst, jetzt kommst du da und weißt ja auch gar nicht, weißt du den Wert, den du hast wertzuschätzen? Und bei uns ist es ja durchaus auch so, dass man in einem gewissen Zeitraum beurteilt wird. Die Beurteilung doch auch relevant ist für, was du vielleicht trotzdem noch in deiner Schullaufbahn mal werden oder machen willst, also // Das heißt, man ist da erst mal auf Tuchfühlung. Wie ist die so? Die meisten Kollegen waren nur am Jammern, weil die so streng ist und viel ernster als der andere. Das heißt, du bist natürlich da so ein bisschen am Gucken. Aber das Gute war, dass die anscheinend in dem Jahr, wo ich nicht da war, schon so oft gehört hat, das hat immer die Frau [Name der Befragten] gemacht. Das hat immer die Frau [Name der Befragten] gemacht. Das hat immer, dass die gewusst hat, okay, die Frau [Name der Befragten] hat anscheinend viel gemacht. Und ist dann zum Glück auch relativ schnell selbst draufgekommen, dass ich wohl ein wertvolles Mitglied der Schulfamilie bin. Naja, und ein paar neue Kollegen gab es halt. Aber mit denen ist man dann relativ // Die gibt es bei uns ja jedes Jahr immer wieder, wenn Referendare kommen. Das heißt // Ja, also // Und, lustigerweise, Herausforderung // es gab halt ein paar Schüler, die kannten mich halt noch gar nicht. Also, es war dann wirklich so, jetzt sind Sie neu an der Schule. Also, wenn man vorher so neun Jahre da ist, dann sehen die dich ja über mehrere. Aber so die jungen Jahrgangsstufen, die fünften und sechsten, die hatten dann erst mal überhaupt keinen Bezug. Wer ist Frau [Name der Befragten]? Aber das war so ein bisschen die Herausforderung dann noch. Aber ich meine, das geht echt schnell, wenn man die dann zweimal im Unterricht gehabt hat, dann wissen die schon, was die Frau [Name der Befragten] für eine ist, ohne dass ihr Ruf ihr voraus eilt oder so.

41 22:00 – I: Was hat dir bei der Rückkehr geholfen?

42 22:03 – JR: Also ich bin erstens mal nicht bis zum letzten Tag des Sabbatjahres unterwegs gewesen. Also ich war dann ungefähr / ich war dann über die Sommerferien sozusagen, also ich war dann Mitte oder Anfang Juli schon da. Und da hat mir schon einmal geholfen, dass ich da dann schon ein bisschen angefangen habe, so ein bisschen Alltag, also wieder so Schulzeug zu planen natürlich. War dann auch in der ersten / in der letzten Ferienwoche auch gleich wieder in der Schule involviert bei // ja, ich war gleich am Anfang der Ferien auch involviert bei ein, zwei Tätigkeiten. Einschreibungen ist das bei uns, wo sich die Schüler anmelden und so. Das heißt, so dieses Kleine / Kleinstrittige da wieder so ein bisschen reinkommen, auch das mit seinem eigenen Kalender wieder ausfüllen, seinen Computer sortieren, welche Sachen müssen raus. Das hat geholfen, dann wieder in die Arbeit zu finden. Und jetzt so dieses, man ist jetzt wieder hier und mit Family und so weiter, war so natürlich dann auch mein Partner. Bei dem habe ich dann noch zu der Zeit gewohnt, weil meine Wohnung in München hatte ich vermietet. Und ja, also das hat so ein bisschen geholfen. Natürlich Familie, Freund, plus dieses sich langsam wieder reinarbeiten.

43 23:21 – I: Okay, und was hast du bisher quasi verändert, aus deinen Erkenntnissen?

44 23:29 – JR: Ja, ich habe verändert, dass ich, wie gesagt, einige Jobs, also nebenbei Jobs, die wir immer so übernehmen müssen, abgetreten habe. Also ich habe damals auch zur Chefin gesagt, das und das mache ich nicht mehr. Ich habe gesagt // also sie hat zwar dann gebeten, dass ich einen anderen Job annehme, aber das war mir dann schon klar, dass ich das über kurz und lang einmal mache. Das war jetzt nichts Tragisches. Ich habe gesagt, das mache ich nur, wenn. Und dieses wirklich, dass ich sage, ich setze mir das Zeitlimit // Also, ich arbeite in der Schule vor. Ich bin wirklich so, ich mach das wie ein Mensch, der im Büro sitzt. Ich geh nach um eins nicht heim, sondern ich bereite erst alles vor. Und habe mir da wirklich mein Zeitlimit von, ich geh dann um spätestens 17 Uhr heim, gesetzt. Das habe ich vorher nie gemacht. Da habe ich irgendwie gemacht, gemacht, gemacht. Wenn es sieben war, war es sieben. Und wenn es drei war, war es drei. Und das mach ich jetzt nicht mehr. Ich teil mir das so ein, ich mache jetzt wirklich das mit diesen To-Do-Listen, dass ich sag, ich halt mich da dran. Und dann geh ich auch heim, weil ich festgestellt hab, dass mir meine Freizeit da einfach wichtiger ist. Und (…) dieses Nein-Sagen. Das habe ich vorher nicht gemacht. Wenn einer gekommen ist, hat er gesagt, kannst du mal schnell? Ich habe gesagt, ja, warte, ich springe. Und dann habe ich alles stehen und liegen gelassen. Und also // das ist jetzt mal außerhalb vom Unterricht natürlich. Während dem Unterricht machst du halt alles so wie vorher im Prinzip. Und bin halt jetzt, als ich sagte, pass auf, jetzt klappt es gerade nicht, jetzt kann ich gerade nicht, jetzt musst du kurz warten, wenn du es magst, um eins, oder ich habe in der vierten Stunde frei, oder, oder, oder. Und das Lustige ist, ich habe dann einfach gelernt, die Leute sind dir dann auch nicht böse, wenn du das machst. Also, ich bin da immer so ein Mensch gewesen, wo du sagst, ach, und der denkt sich dann, die böse [Name der Befragten], die sagt jetzt nein. Also, ich habe da wirklich so dieses Nein-Sagen gelernt. Und gelernt, dass es niemandem wehtut, wenn man Nein sagt. Und auch mal Aufgaben hergibt. Oder auch sagt, nein, heute bin ich dafür nicht zuständig, gehe zu meinem Kollegen. Also, das habe ich gelernt, das hat mir mit Sicherheit stark geholfen, dass ich nicht durchdrehe in der Schule. Genau.

45 25:23 – I: Okay, danke. Inwiefern hat das Sabbatical rückblickend jetzt deine Bindung zur Schule verändert?

46 25:38 – JR: Also, jetzt zur Schule oder zu meiner Arbeit? Also, zur Schule //

47 25:45 – I: Kannst du gerne differenzieren. Fangen wir mit der Institution an.

48 25:51 – JR: Also, wie gesagt, es war durch das, dass vor dem Sabbatical natürlich die Corona-Zeit war, war es wahnsinnig anstrengend. Es war echt kurzzeitig so // Vor allem, weil ich überhaupt keinen Unterricht mehr in der Schule auch hatte, nur noch wenig. Und für mich ist ja gerade das das Schöne an der Arbeit, dass ich Kontakt zu den Kindern habe. Dass ich mir echt gedacht habe, wenn ich das noch ein Jahr durchziehen muss // Es kam ja danach schon die Zeit // es hieß, jetzt wird vom Staat kein Sabbatical mehr genehmigt, weil keine Lehrer mehr da sind. Und dann habe ich ja welche gekannt, denen ist es ja abgesagt worden. Aber das waren die die praktisch sehr kurzfristig erst Jahr angespart haben oder so. Bei mir mit vier Jahren Ansparphase wäre das gar nicht möglich gewesen das ganze wieder rückwirkend ablaufen zu lassen mit der ganzen Kohle und ich habe mir gedacht, boah, die wenn mir das jetzt canceln, dann drehe ich durch, dann // also vor allem wenn man sich ja mental vier Jahre darauf

vorbereitet // (…) deswegen war es für mich wichtig, dass ich einmal wieder so ein bisschen für mich gewusst habe. Also ich habe auch dann im Sabbatical gemerkt, ich vermisse den Unterricht. Also ich vermisse wieder Schule. Ich möchte wieder Schülerkontakt. Das heißt, das hat mich, das hat da sehr stark geholfen, da wieder dieses zu finden / also zurückzufinden zu dem, warum bin ich Lehrer geworden und ich mache es wirklich gern. Es hätte auch anders laufen können. Also, von meinem Kollegen war es so, der hat dann gemerkt, er unterrichtet gern, aber dieses ganze Drumherum, was an der Schule passiert, das nervt ihn. Und der hat dann auch schon ein bisschen überlegt, weil der ist Wirtschaftslehrer, ob er vielleicht trotzdem mal in die Wirtschaftsrichtung guckt. Aber bei mir mich hat das eher noch gestärkt, dass ich gemerkt habe, nein, ich bin gern Lehrer und ich möchte es bleiben. Und ja, so ein bisschen dieses // Jetzt hat man es nicht mehr gehabt, jetzt merkt man, okay, man mag es wirklich machen. Also es ist wirklich / Also es war schon immer so mein Traumjob. Aber es hätte auch sein können, dass ich, weil ich halt schon von klein auf für mich wusste, ich mag Lehrerin sein. Ich habe mir nie Gedanken gemacht, ob ich was anderes machen will. Es hätte auch sein können, dass ich mir selber merke, ja, eigentlich würde es auch anders gehen, aber es war nicht so. Also erstens mal diese Affinität zum Lehrer sein, habe ich da für mich gemerkt, ist wirklich da und ich mag auch nichts anderes machen. Und zur Schule selbst // (…) Eher dieses // Man hat so ein bisschen // eher negativ, weil man so ein paar Sachen im Konstrukt Schule oder wie es abläuft im ganzen Apparat Kultusministerium, wenn man das jetzt mal als großen Betrieb sieht, wie viel da schiefläuft. Dass jemand dann im Prinzip ein Sabbatical braucht, um zu kapieren, ey, ich muss mich mal zurücknehmen, ich kann nicht die ganzen Aufgaben, die die mir extra auftischen, zu meinem Beruf, also zu meinem // Ich bin Lehrer, ich soll Stoff vermitteln. Und nicht noch die Sicherheitsvorgänge in der Schule überprüfen und den Datenschutz überprüfen und, und // wie viel da eigentlich schiefläuft. Vorher habe ich immer gesagt, man kann ja nicht anders. Ich bin ein bisschen mehr gewarnt worden, dass dieser Apparat Schule // ich meine, als Prinzip darf ich nicht schimpfen, als Beamter. Aber wie viel da nicht rund läuft. (Hm.) Wie die ihre Lehrkräfte eigentlich // die Arbeitskraft ihrer Lehrkräfte aufarbeiten. Und jetzt nehmen die einen natürlich noch dieses Sabbatical. Also ich muss sagen, ich bin so froh, dass ich es gemacht habe, weil das mir dann schon noch mal so ein bisschen die Kraft gegeben hat, dass ich sage, jetzt kann ich das. Am liebsten würde ich alle zehn Jahre sagen, einmal ist Arbeit, ja. Das heißt, ja, es sind so ein bisschen diese Fehlstellungen im Betrieb sozusagen so ein bisschen eindeutig geworden.

49 29:19 – I: Aber das bezieht sich jetzt auf Schule generell als Institution und nicht auf die Schule, bei der du jetzt gerade arbeitest, oder doch?

50 29:30 – JR: Da hat es sich jetzt (…) weniger verändert. Ich meine, das ist an sich // Das schwierig war, als ich zurückgekommen bin, gab es ja, wie gesagt, einmal eine neue Schulleitung. Das heißt, die hat natürlich auch viel auf den Kopf gestellt. Also da ist dann viel anders gewesen, dass man dann erst wieder für sich so // halt anders machen musste, was halt vorher nicht so war. Und dann gab es noch einen zweiten neuen Schulleiter. In dem Schuljahr ist der noch dazukommen, der Konjunktor. Das heißt, es ist ganz schwer zu sagen, was da jetzt vom Sabbatical beeinflusst wurde oder durch die neue Struktur, die die Chefs jetzt sozusagen verlangt haben. Also, da kann ich es jetzt gar nicht so konkret ausdrücken, ob sich da jetzt die Einstellung oder das //

Ja, da ist jetzt schwieriger, Antwort zu geben eigentlich, wie es jetzt bei uns explizit an der einen Schule ist.

51 30:25 – I: Nein, ist auch okay. Vielen Dank dafür. Dann bin ich jetzt mit meinen Fragen schon mal am Ende.

Interview: Sophie Heller

Fr. 2. Aug. 2024

1 0:01 – I: Dann starten wir mit der ersten Frage zum Zeitraum, bevor du ins Sabbatical gegangen bist. Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?

2 0:18 – SH: Ich wollte ganz gerne eine andere Perspektive haben, als bis zur Rente durchzuarbeiten. Also ich fand, es gab immer wieder so spannende Abschnitte. Also man macht die Schule fertig, dann macht man das Studium fertig, dann kriegt man seinen ersten Job. Und ich hatte dann so den Eindruck, dass dann so eine Phase kommt / irgendwie war, wo ich gedacht habe, okay, ich fand es // Ich hatte den / Ich hatte die ganze Zeit so // das kann doch nicht alles gewesen sein. Es muss doch jetzt noch irgendwie mehr geben, als jetzt bis 67 durchzuarbeiten. Genau, und dann habe ich gedacht, okay, ich brauche irgendwie nochmal so die Fantasie, da ist etwas ganz anderes, was dann irgendwie einfach nochmal gefüllt werden kann. Und aus der Idee heraus, genau, bin ich an den Arbeitgeber herangetreten. (…) Es gab jetzt nicht konkret eine Idee / es war jetzt nicht so / ich habe gesagt, ich will das unbedingt machen oder // genau, sondern ich dachte, also ich brauche jetzt // irgendwie, muss das Leben mehr sein, als durchzuarbeiten.

3 1:19 – I: Welche Faktoren haben deine Entscheidungen beeinflusst?

4 1:30 – SH: (…) Na ja, einmal die Genehmigung, dass es geklappt hat. Also quasi schon auch eine positive Resonanz des Arbeitgebers. Der Arbeitgeber hat // insofern ganz spannend, das war eine Pilotbeauftragten, also ich bin die Erste, die das gemacht hat bei mir. Und es gab erst mal eine inhaltliche Anfrage, wozu ich das möchte. Und das fand ich schon mal ganz spannend. Also zu sagen, ich habe dann so zehn weitere Gründe für den Arbeitgeber aufgelistet, warum ich glaube, es relevant ist, dass Arbeitgeber das heutzutage anbieten müssen, um auch kreativ zu sein, resilient, eigene Berufung klären. Gerade in meinem Beruf, der ja sehr oft irgendwie außerhalb der Arbeitszeit ganz, ganz viel im Helferbereich ist. Genau. Dann schon auch die Frage, die Optionen, die sich dadurch einfach generieren, dass man so eine Zeit hat, die so umgefüllt ist. Wo man dann auch // Also ich hatte die Idee, ob ich noch mal eine Ausbildung mache, ob ich in die Mission auf Zeit gehe. Also ich bin // Die Optionen wurden auch immer so groß, nicht nur in zwei Wochen Urlaub zu denken, sondern tatsächlich auch noch mal so eine Lebenszeit zur Verfügung zu haben, die nicht von der Arbeit bestimmt ist. Genau, und dann am Ende auch, dass mein Mann entschieden hat, mitzugehen. Das war dann einfach, sag ich mal, noch mal so ein großer Faktor, der auch noch mal ganz spannend war für unsere Beziehung und für unser Leben, weil wir dann auch entschieden haben, tatsächlich hier erst mal alles abzubauen. Wir haben

die Wohnung aufgelöst, Teile verkauft. Und dadurch war die Idee von diesem Sabbatical noch mal größer als nur dieses Jahr Auszeit. Sondern es war eher so ein Start in so eine andere Zeit.

5 3:11 – I: Okay, danke. Was hast du dir von dem Sabbatical erhofft?

6 3:20 – SH: Dass mein Alltag deutlich weniger durch den Kalender und durch Aufgaben bestimmt ist. Ich habe einen sehr durchgetakteten Kalender. Als Seelsorgerin, als Theologin arbeitest du immer ungefähr anderthalb Jahre voraus den Jahreszeiten. Ich schreibe jetzt die Impulse für Weihnachten, an Weihnachten machst du die Sommerimpulse. Also bist quasi nie in der Zeit, in der du jetzt gerade bist, gedanklich, sondern in der Projektphase quasi immer schon zwei Saisons weiter. Also einfach dieses wirklich mal ganz frei sein, nicht von Terminen und Projekten bestimmt sein, Zeiträume haben, also // Am Anfang auch ganz stark mal eine Zeit fürs Nichtstun, für ins Leben hinein / also in den Alltag hineinleben. Mal ganz stark nur nach Bedürfnis leben und nicht ständig die Bedürfnisse in den Hintergrund zu schieben, also ich bin müde, ich bin sonst was, sondern zu sagen, ich bin müde, also lege ich mich hin. Und schon auch eine große Offenheit und Experimentierfreudigkeit. Also ich finde, allein der Gedanke zu wissen, da ist so ein Freiraum, generiert einfach enorme Lust und Freude und Ideenreichtum und hilft auch durch Phasen, die anstrengend sind, weil man einfach weiß, da kommt eine andere Zeit.

7 4:47 – I: Danke. Wie hast du dir in dieser Zeit vorher deine berufliche Zukunft nach dem Sabbatical vorgestellt?

8 4:58 – SH: Wie ich sie mir danach vorgestellt habe? (Hm.) Also ich habe sie nicht fertig gedacht, weil ich wollte // also es war ergebnisoffen. Der Arbeitgeber hat am Anfang eher restriktiv versucht und also damit zu argumentieren, dass die Stelle nicht mehr auf mich wartet. Das war für mich okay. (…) Genau. Ich wusste, ich kriege beim Arbeitgeber eine Stelle. Ich wusste aber nicht, in welchem Bereich. Ich fand es aber sehr spannend. Es war für mich überhaupt kein K.o.-Kriterium. Ich wusste nicht, wie es später weitergeht. Es war ganz im Gegenteil. Wir haben uns bewusst dafür entschieden, unsere Wohnung zu kündigen. Weil wir uns offen halten wollten, wo wir landen. Also sowohl, ob wir tatsächlich noch mal hier in Rhein-Main-Gebiet, also wir haben uns vorstellen können, nach Hamburg zu gehen, wir haben uns vorstellen können, auch länger wegzubleiben. Und ich habe mich auch zwischenzeitlich für Auslandstellen interessiert. Also von daher war das tatsächlich ergebnisoffen. Aber wohlwissend // also sowohl mein Mann als auch ich, wir wussten, dass unsere Jobs warten. Also wir hatten eine große Sicherheit bei gleichzeitig einer großen Offenheit, was sich entwickeln kann.

9 6:21 – I: Wie hast du in dieser Zeit vor dem Sabbatical die Beziehung zu deinem Arbeitgeber empfunden?

10 6:32 – SH: (…) Also hohe Loyalität. Ich fühle mich sehr stark verantwortlich für meine Aufgaben. Ich war vorher in der Gefängnisseelsorge zuständig. Das ist ein sehr intensiver Bereich. Ich fand es schwierig, mich abzugrenzen. Wenn man weiß, dass da einfach Not ist, dann geht man auch in wirkliche Randzeiten und hat viel Bereitschaft.

Ich war auch Notfallseelsorgerin. Das heißt, ich war sehr oft bereit, oder // Ich weiß noch nicht, ob ich es noch bin. Genau. Ich war sehr bereit meine Freizeit und mein eigenes Leben hinten anzustellen und quasi in meine Aufgabe zu gehen. Also da eine hohe Verantwortung. Forderungsbewusstsein, hohe Loyalität. Ich würde sagen, es ist schon auch viel so Performance, Leistungsorientierung. Es waren so die ersten Jahre und ich wollte mich schon auch an vielen Stellen gerne beweisen.

11 7:36 – I: Und wie würdest du deine Bindung an die Organisation beschreiben? (Was meinst du mit Bindung?) Wie kann ich das gut umschreiben? Überspringen die Frage mal, vielleicht kommen wir später nochmal drauf zurück. Nach welchen Werten handelt deine Organisation?

12 8:14 – SH: ((lacht)) Meine Organisation weiß ich nicht, nach welchen Werten // Ich kann jetzt sagen, nach welchen Werten ich in der Organisation agiere. Natürlich gibt es für die [Arbeitgeberin] irgendwie Werte, die man ihr zuspricht. Aber ich würde es jetzt, glaube ich, nicht sagen, dass es da // Genau, ich kann schon sagen, dass ich irgendwie als Seelsorgerin auch stark Nächstenliebe, Hilfe am Mitmenschen, (…) viel die Frage nach Spiritualität, Menschen befähigen, in den Glauben zu kommen, eine hohe Selbstständigkeit. Also wir sind // Vieles ist frei definierbar, wie wir unseren Arbeitsalltag generieren und wie wir ihn gestalten. Da haben wir jetzt nicht irgendwelche Rahmen, die uns der Arbeitgeber setzt. Es lässt sich ein bisschen schwierig formulieren, weil ich ungefähr alle zwei Jahre die Stellen gewechselt habe. Ich war von Schulseelsorgerin bis Gefängnisseelsorgerin. Und es sind halt immer innerhalb des Großen ganz kleine Einrichtungen, die ganz anders funktionieren. In der Schule war ein ganz anderer Wertehaushalt als im Gefängnis. Und meine Aufgabe war jeweils immer deutlich unterschiedlich. Jetzt begleite ich die Fusionierung von Verein, das ist nochmal ein ganz anderes Thema. Von daher ist es nicht ganz so einheitlich bei mir, würde ich sagen.

13 9:49 – I: Und inwiefern würdest du sagen, spiegeln sich deine persönlichen Werte bei der Arbeit auch in der gesamten oder in der jeweiligen Organisationseinheit wieder?

14 9:59 – SH: Im hohen Maße. Also ich identifiziere mich mit dem, was wir als Kirche tun. In dem Sinne bin ich Kirche, wenn ich auf Menschen zugehe. Von daher gibt es eine hohe Identifizierung. Ich habe einen hohen Anspruch an mich selbst als Seelsorgerin. Es gibt einfach ein ganz, ganz starkes Rollenbild, das an mich als Seelsorgerin und Theologin gerichtet wird. Und dem versuche ich zu entsprechen. Und es lässt sich auch nicht so im Alltag ausziehen. Deswegen ist es sehr fließend.

15 10:35 – I: Wie sieht dieses Rollenbild aus?

16 10:40 – SH: Offenheit den Menschen gegenüber, Zugänglichkeit, ein hohes Interesse, eine sehr hörende Haltung, allen Menschen gleichermaßen aufgeschlossen zu sein. Persönlich würde ich auch sagen, ein Anspruch an Professionalität und auch Schutz derer, die das nicht selbst können, also Kinder, Benachteiligte, Senioren, sozial Schwache, Genau, Menschen in jeder Notsituation zur Hilfe zu stehen. Und da aber auch eine professionelle Distanzierung. Also gut zu gucken, wo sind meine Themen, wo sind die Themen des Anderen.

17 11:22 – I: Vielleicht noch mal zu der Zeit, bevor du in Sabbatical gegangen bist. Wie würdest du deine Leistungsbereitschaft in der Zeit beschreiben?

18 11:32 – SH: Als sehr hoch. (…) Ausgesprochen hoch. Also, Arbeit hat einen hohen Stellenwert. Ich habe eine hohe Sinnstiftung durch meine Arbeit, warum ich auch, glaube ich, bereit bin, da deutlich mehr als das Erwartete rein zu investieren. Und gerade vor dem Sabbatical in der Gefängnisseelsorge hatte ich ein ganz starkes Gefühl einer Sinnstiftung in der Arbeit. Also, dass es einfach sinnvoll ist, was ich tue und dadurch, genau, war die Leistungsbereitschaft sehr ausgeprägt.

19 12:00 – I: Und wie war das für dich?

20 12:10 – SH: Oft gut. Natürlich auch im Sinne von Perspektive schwierig. Also wie lange das zu halten gewesen ist. Frage nach Work-Life-Balance, nach Auslastung. Eigene Themen sind mit Sicherheit zu kurz gekommen. Auch die Frage nach eigenen Bedürfnissen, nach Ausgleichsport. Genau. Also ich würde sagen, das Persönliche ist dadurch manchmal zu kurz gekommen.

21 12:42 – I: Okay, vielen Dank dafür. Dann gehen wir jetzt einmal so in die Zeit während des Sabbaticals. Inwiefern hat sich deine Einstellung zur Organisation während des Sabbaticals verändert?

22 13:04 – SH: Während des Sabbaticals war ich deutlich distanzierter gegenüber meinem Arbeitgeber. Ich habe gemerkt, dass Anfragen, Themen, oder irgendwie, die ich mitbekommen habe, mich wenig resoniert haben. Weil ich einfach draußen draußen war. Und dadurch auch irgendwie // Genau. Also hohe Distanz, starke Abgrenzung. Ja, mit Abstand auch noch mal ein Perspektivwechsel. Ich habe dann schon auch noch mal bestimmte Themen mit der Distanz und auch einfach / also der echten Distanz, dass wir in Asien waren, auch noch mal deutlich entspannter gesehen. Ich habe schon angefragt, ob die Priorisierung so richtig war. Ich hatte schon den Eindruck, ich habe in den letzten Jahren zu viel rein investiert für das, was rausgekommen ist. Also schon auch so eine Phase von Reflektionen. (…) Ich habe deutlich gespürt, dass ich nicht in Rolle bin, was einfach mein Handeln verändert. Ich als Seelsorgerin agiere anders, als ich als Privatperson. Ich habe mich einfach noch mal da deutlich anders wahrgenommen. Sowohl in der Interaktion mit anderen Menschen, als auch so im Alltag. Das ist ganz spannend, fand ich. Dass mir die Rolle manchmal in vielen Sachen auch Sicherheit oder auch irgendwie eine Kompetenz gibt, die ich ohne die Rolle nicht so habe oder unsicher werde. Genau, von daher hat sich da auch diesbezüglich einiges geändert, ja.

23 14:47 – I: Wie hat sich denn die Auszeit auf deine Wahrnehmung der Organisation ausgewirkt?

24 15:03 – SH: (…) Also schon ein Stück weit Desinteresse. Wenn ich normalerweise im Alltag hier bin, dann gucke ich, dass ich aktuell weiß, was läuft gerade, wie sind Veränderungen. Das hat mich in der Zeit wenig interessiert. Starke Abgrenzung. Jetz

nicht in dem Sinne, dass ich mich nicht damit identifiziere, sondern dass es einfach kein Bedürfnis zur Identifikation gab. Spiritualität hat quasi in meinem Alltag stattgefunden. Aber ich musste die nicht nach außen kehren oder sie anbieten. Genau, habe dann auch immer wieder so kirchenpolitische Themen wahrgenommen, hab gedacht, okay, ist mir gerade völlig schnuppe. Genau, ja, also schon eine Distanz auch zu den Themen, die gerade irgendwie vielleicht in der Organisation gerade präsent sind.

25 16:03 – I: Welche Phasen in Bezug auf deine Sicht auf die Organisation kannst du rückblickend vielleicht erkennen?

26 16:33 – SH: (…) Finde ich jetzt schwierig. Also, vielleicht die Schlagwörter, die ich eben gerade auch so ein bisschen benannt habe. Also, (…) dass diese Identifizierung im Prinzip sich aufgelöst hat. Also vorher starke Identifizierung mit der Rolle und mit der Aufgabe, dann in der Zeit war ich nicht die Seelsorgerin. Also (…) eine große Distanz zu Themen im Arbeitsalltag, zur Problemstellung, die der Arbeitsalltag mit sich bringt. (…) Ja, und auch noch mal so diese Fragestellung nach, Leistung und Performance hat sich einfach deutlich verändert. Vorher wollte ich ganz gerne eine gute Arbeitnehmerin sein, wollte auch gerne zeigen, was ich leisten kann und hatte auch eine Zeit lang Lust auf Leitungsfunktionen, mich dahin zu entwickeln. Jetzt mit Abstand spielt das keine Rolle mehr und hat sich einfach in dieser Zeit verflüchtigt. Da bin ich jetzt deutlich abgegrenzter. Ich weiß nicht, ob ihr das wollt? ((lacht))

27 17:55 – I: Total, danke. Was hat das Sabbatical in dir bewegt?

28 18:01 – SH: In mir? Starke Ausrichtung des Alltags im Hier und Jetzt. Ich hatte den Eindruck, dass ich deutlich sinnlicher unterwegs war. Also normalerweise viel Kopfarbeit. Im Sabbatical hatte ich den Eindruck, dass meine Sinne wieder sehr präsent geworden sind. Dass ich einfach vieles deutlicher wahrnehmen konnte. Dass einfach dieses ganze Sinnliche, was sonst im Alltag so ein bisschen in den Hintergrund kommt // Priorisierung von eigenen Bedürfnissen und Lust und Freude und Spaß und Sport. Genau, eine ganz klare Ausrichtung daraufhin. Nicht // Also die Frage nach Ressourcen. Ich habe meinen Freizeitbereich nicht gestaltet mit dem, was am Ende des Tages übriggeblieben ist, sondern mit meiner kompletten Ressource. Also ich konnte einfach morgens überlegen, ob ich ins Theater gehe und nicht erst abends, wenn ich müde bin. Genau, also ganz viel Freude, große Lernbereitschaft. Ich habe viele Fortbildungen besucht, hatte viel Spaß, Neues zu lernen. Ich habe da einfach gemerkt, dass ich wieder voll in meiner Kraft bin. Auch in Form von Resilienz, würde ich sagen. Genau. Sagst du mir noch mal die Frage, bitte?

29 19:20 – I: Was das Sabbatical in dir bewegt hat?

30 19:22 – SH: Was mich bewegt? Ja, eine große Offenheit für die Welt. Also ich habe eine große Lust auf weitere Sabbaticals und Reisefreude, Reiselust, Schönheit für die Welt. (…) Eine sehr intensive Zeit mit meinem Partner. Normalerweise kriegen wir nur Rangzeiten voneinander. Normalerweise ist mein Chef derjenige, der mehr Zeit mit mir verbringt. Wir hatten ganz viel Quality Time. Wir haben es sehr geliebt, miteinander Zeit zu verbringen. Also für unsere Beziehung war das eine ganz, ganz

wunderbare Zeit, die wir sehr genossen haben. Ja, vielleicht zu viel. ((lacht)) Sonst komme ich ins Schwärmen.

31 20:15 – I: Inwiefern hat sich deine Vorstellung deiner beruflichen Zukunft verändert in der Zeit?

32 20:25 – SH: Also ich bin abgegrenzt gegenüber dem, was ich bereit bin zu investieren. Ich halte mich nicht mehr für unersetzbar. Also ich habe mich vorher auch nicht für ersetzbar [gehalten], aber ich habe einfach die Erfahrung gemacht, man kann gut ersetzt werden. Es hängt nicht alles von einem selbst ab. Man kann auch da nicht jedem helfen. Also da einfach noch mal so sich selbst auch wirklich noch mal drei Schritte zurückzunehmen. Sich da einfach nicht so wichtig zu nehmen. Genau. (…) Ich würde sagen, schon eine wenige // also zumindest jetzt noch, ich bin noch nicht so lange, ich bin erst zwei Monate wieder zurück im Arbeitsverhältnis. Deutlich weniger emotionale Bindung derzeit zum Arbeitgeber. Also nicht zu meiner Kirche, weil ich meine Kirche und meinen Glauben liebe, aber zum Arbeitgeber, als Arbeitgeber. Also ich werde mir meinen Lohn auszahlt. Ich glaube, das muss man vielleicht in meinem Beruf ein bisschen unterscheiden. Genau, also deutlich abgegrenzter. Ich sehe, was die an mir haben. Ich habe die nächsten 3 Sabbaticals beantragt. Ich weiß, dass ich dreimal wieder in Auszeit gehe. Das ist für mich einfach klar, dass das jetzt meine Lebensgestaltung, mein Schwerpunkt ist. Genau.

33 21:46 – I: Woran erkennst du das Weniger an emotionaler Bindung?

34 21:55 – SH: Dass es mir nicht so relevant ist, wie mein Arbeitgeber von mir denkt. Also im Sinne von einer eigenen Zufriedenheit für die eigene Arbeit. Und dass es dem eigenen Anspruch dient. Und vielleicht mit der Perspektive vorher, dass ich mich gerne in Führung entwickeln wollte. Dass es mir wichtig war, dass man sieht, dass ich mehr investiere. Dass ich das gut mache. Dass die Arbeit so einen großen Stellenwert hat. Da würde ich sagen, da hat sich jetzt so auch / da haben sich die Parameter bei mir geändert. Also ich würde sagen einfach, dass auch die Priorisierung jetzt auch einfach eine andere ist. Es ist immer noch ein hoher Stellenwert. Ich habe eine hohe Sinnstiftung. Aber vielleicht, und das ist auch ganz spannend, also ich hatte schon im Sabbatical so eine Form von Sinnkrise. Was bin ich ohne meine Arbeit? Weil ich mich vorher so ganz, ganz stark über meine Arbeit definiert habe. Und das war schon schwierig auszuhalten. Wann ist ein Tag ein sinnvoller Tag? Ohne irgendwas zu tun. Das waren schon Wochen, die mich sehr angefragt haben, von dem, wie ich mich wahrnehme, wie ich mich definiere und wie ich denke, dass ein Alltag sinnvoll ist oder nicht. Daraus hat sich aber so eine ganz andere Erfahrung entwickelt. Also dass der Tag auch ganz anders sinnvoll oder gut ist, weil ich auch ganz ohne diese ganzen Machen und Tun und Arbeit gut bin. Und das hat, glaube ich, jetzt einfach meine Einstellung darauf verändert. Ja.

35 23:48 – I: Ja, danke. Wie hat dein Arbeitgeber dann deinen Sabbatical begleitet?

36 24:00 – SH: Also, es gab vor dem Sabbatical ein Treffen, welche Stellen ich mir nach dem Sabbatical vorstellen kann. ((lacht)) Genau, dann hat der Arbeitgeber zwei-, dreimal zwischendurch mich angefunkt, um mir Stellen anzubieten, beziehungsweise

zu fragen, ob ich an meinen alten Stellen interessiert bin, weil sie die gerne anderweitig vergeben möchten. Und dann bin ich am Ende auf den Arbeitgeber zugegangen und hab gefragt, was ist denn jetzt konkret offen? Also, Sabbatical begleiten, in dem Sinne gar nicht. Eher im Sinne von, Klammer schließen, wie geht es weiter, wenn ich wiederkomme.

37 24:39 – I: Ja. Wie sah denn die Beziehung im Sabbatical aus zwischen dir und Arbeitgeber?

38 24:50 – SH: Hat nicht stattgefunden. Also, wie gesagt, es gab ein, zwei E-Mail-Kontakte mit verschiedenen Abteilungen, eruiert haben, ob die Stellen in ihren Abteilungen was für mich sind. Genau. Ich hatte sehr wohl mit vielen Kollegen Kontakt und dadurch immer noch so den Arbeitsalltag im Hinter-Hintergrund. Aber ansonsten würde ich sagen, gab es jetzt Arbeitgeber und ich hatte eigentlich keinen Kontakt in der Zeit.

39 25:16 – I: Danke. Dann kommen wir zur Zeit, nach dem // (Ist das für andere anders?) Nein, meistens nicht. (Okay.) Zu deiner Rückkehr. Wie hast du denn die Rückkehr in die Organisation erlebt?

40 25:41 – SH: Das ist bei mir ein bisschen speziell, weil ich wollte zwei Monate früher zurückkommen, um dann wieder im Winter weg zu sein. Von daher bin ich mit dem Eigeninteresse an den Arbeitgeber herangetreten. Zwei Monate früher wieder zu starten. Und dann wieder den kommenden Winter in einen zweiten Teil des Sabbaticals zu gehen. Genau. (…) Da mussten wir dann dealen. Die wollten gerne mich auf der Stelle haben. Und ich wollte gerne das. Und dann haben wir eine gute Vereinigung gefunden. Wohlwissend, dass ich wieder gehe, fand ich das Zurückkommen okay. Also ich glaube, es wäre hart gewesen, nicht die Perspektive zu haben, dass wieder so eine Zeit auf mich wartet. Das ist, glaube ich, so das eine. Von daher war das schon okay, jetzt gerade wieder in diese Zeit zu gehen. Ich habe aber am Anfang tatsächlich den ersten Monat als sehr überwältigend für die Aufnahme und für den Kopf wahrgenommen. Also ich konnte die Informationsflut kaum bewältigen. Ich war richtig platt, genau. Das hat jetzt so einen guten Monat gebraucht, bis ich im Prinzip wieder in so eine Art Workflow gekommen bin, wo ich sage, dass ich jetzt nicht abends irgendwie mir der Kopf platzt, genau. Wobei man sagen muss, dass ich jetzt wieder an einer ganz neuen Stelle bin. Ich glaube, es wäre anders, wenn ich an meine alten Stellen gegangen wäre. Oder mein Mann ist ja auch an seine alte Stelle gegangen. Der beschreibt das ein bisschen anders. Aber dadurch, dass ich jetzt ganz viele neue Teams habe, ganz neue Aufgabenbereiche, kann das natürlich auch daran liegen. Ich weiß nicht, ob das jetzt per se so gewesen ist. Aber ich würde schon sagen, also Schwerpunkte haben sich wieder neu verschoben, Informationsflut, Strukturierung vom Alltag. Man musste wieder irgendwie die Dinge ganz neu überlegen wie vorher. Ja, auch so miteinander, also wann wird gegessen, wann wird eingekauft. Also dafür war einfach Zeit, das musste nicht mehr geplant werden. So Sachen werden dann auch immer wieder notwendig. Und ansonsten auch wieder, genau, Freude. Ich mache meine Arbeit gerne. Aber ich weiß auch, dass da wieder was kommt. Ich glaube, zu wissen, wenn ich jetzt einfach nur wieder zurückgekommen wäre zur Arbeit, ohne zu wissen, dass er wieder Sabbaticals, auch nicht warten, würde es mich unzufrieden machen.

41 28:20 – I: Was hat dir denn geholfen, wieder anzukommen?

42 28:28 – SH: Vor allem, dass ich jetzt wieder in Kontakt mit Familie und Freunden bin. Die haben mir gefehlt im Sabbatical. Also die Tiefe an sozialen Verbindungen. Die gibt einfach jetzt dieser Alltag wieder deutlich mehr. Mir hat geholfen, dass die Stelle, die mir angeboten worden ist, lukrativ ist. Und dass die Teams mich alle total herzlich willkommen geheißen haben, weil die gedacht haben, die werden jetzt in eine Vakanz rennen. Genau, also große Herzlichkeit, viel Freude hier, dass ich da bin, Große Gestaltungsfreiheit. Ich durfte mir jetzt meinen Tandem-Teampartner und meinen Vorgesetzten aussuchen. Und hab mir jetzt einen Freund auf die Stelle geholt. Mit dem kann ich ganz anders innovativ arbeiten. Von daher ganz viel // Genau. Also, ja. (…) Das hat geholfen.

43 29:22 – I: Okay, ja. Welche Veränderungen wünschst du dir noch jetzt aus deinen Erkenntnissen während des Sabbatical?

44 29:40 – SH: Also ich versuche nach wie vor, die Prioritäten gleichermaßen zu halten. Also zu sagen, ich warte nicht, was am Ende des Tages von meiner Energie übrig ist und das steht mir zur Freizeitgestaltung, sondern dass ich oft morgens erst mit einer Yoga-Session beginne und dann zur Arbeit gehe. Also die Frage nach Priorität. Immer wieder sich diese Freiräume zunehmen. Also hat der Arbeitgeber jetzt nicht so ganz wohlwollend gesehen, dass ich jetzt einen neuen Antrag gestellt habe. Also ich bin jetzt im Winter weg. Ich werde sechsundzwanzig drei Monate und siebenundzwanzig wieder ein halbes Jahr weggehen. Da habe ich mit Widerständen zu arbeiten gehabt. Aber, genau, ich merke, dass mich das zufrieden macht, da mein Leben vorrangig zu behalten. (…) Kannst du die Frage bitte noch einmal wiederholen?

45 30:42 – I: Welche Veränderungen du dir jetzt noch wünschst für deine Arbeit?

46 31:00 – SH: (…) Ich glaube, ich würde mir wünschen, dass ich diese Zeit nicht vergesse, was sie mir gelernt hat. Also, dass mein Körper ein deutlicher Wahrnehmer ist, nicht so in den Kopf zu steigen, Auszeiten zu nehmen, sich selbst ersetzbar zu halten und nicht zu meinen, ich muss immer hier die Welt retten, genau.

47 31:17 – I: Danke. Wie empfindest du denn die Beziehung zu deinem Arbeitgeber heute?

48 31:32 – SH: Abgegrenzter. Grundsätzlich offen. Genau. Ich stehe // Ich habe vorher auch für mich eingestanden, sonst hätte ich das Sabbatical Nummer 1 nicht gemacht. Ja, aber ich würde trotzdem schon sagen, dass ich zum Arbeitgeber jetzt (…) eine größere Distanz und mich und mein Leben in einer höheren Priorisierung einstufe. Vielleicht muss man dazu sagen, ich weiß nicht, ob es hilfreich ist, ich habe mir ein Zwischenzeugnis vom Sabbatical geben lassen, und habe da auch die Erfahrung gemacht // es war ausgesprochen gut. Und dann hat mir aber jemand aus der Personalabteilung per Zufall gesagt, dass er das geschrieben hat und ja eigentlich meine Arbeit gar nicht kennt. Und dass es nur ein Blanko-Zeugnis war. Und das war

für mich ein Gamechanger, weil ich gemerkt habe, dass, obwohl ich für mein Verhältnis stark geformt habe, viel eingebracht habe und ich so den Eindruck habe, es wird wahrgenommen, also ich weiß, Die Frage, ob es wahrgenommen wird oder nicht, hat es nicht beantwortet, aber es gab keine Wertschätzung darauf. Und das führt dazu, dass ich einfach jetzt deutlicher sage, alles klar, ich mache die Arbeit so, dass ich zufrieden bin und die Menschen, die ihnen anvertraut sind, ein gutes, seelsorgerliches Angebot bekommen. Aber ich bediene nicht mehr die Bedürfnisse meines Arbeitgebers. Aber ich glaube, das ist vielleicht jetzt, weil es nicht nur das Sabbatical, ist schon auch einfach ein Schlüsselmoment gewesen, um auch noch mal so die Frage der Beziehung Arbeitgeber und mir zu verstehen, ja.

49 33:19 – I: Ja, danke. Dann hätte ich noch eine letzte Frage. Inwiefern hat das Sabbatical denn rückblickend deine Einstellung zu deinem Arbeitgeber beeinflusst?

50 33:32 – SH: Rückblickend? Also zunächst einmal eine hohe Wertschätzung, dass dieser Arbeitgeber das ermöglicht. Und ((lacht)) dass die so nachlässig waren, das zu standardisieren, dass ich gleich neue Anträge stellen konnte. Also es führt schon dazu, dass ich, ich habe mich auch für andere Arbeitgeber interessiert in der Zwischenzeit. Ich weiß schon, was ich jetzt an meinem Arbeitgeber habe, dass er mir diese Möglichkeit gibt, auch wenn es gerade auch in Paradigmenwechsel // und es muss auch erst mal eine Kultur dafür entwickelt werden. Aber der Rahmen ist dafür geschafft. Und ich weiß sehr wohl, dass es das in vielen Bereichen nicht gibt. Von daher habe ich eine hohe Wertschätzung und weiß das auch / weiß auch dass es nicht selbstverständlich ist. Und bin auch dankbar, dass die es ermöglichen, als Arbeitgeber.

51 34:31 – I: Danke schön. Dann wäre ich mit meinen Fragen auch am Ende.

52 34:35 – SH: Gerne. (Vielen Dank.)

Interview: Theresa Franke

Sa. 3. Aug. 2024

1 0:03 – I: Okay, dann lege ich einfach mal los mit der ersten Frage zu dem Zeitraum, bevor du ins Sabbatical gegangen bist. Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?

2 0:18 – TF: Gute Frage. Ich würde sagen, ja, die Belastung auf der Arbeit, auch durch Kollegen und vielleicht auch einfach dieses Ausbrechen wollen aus der Routine. Das war der der Hauptgrund. Wir waren ein Jahr lang vorher zwei Wochen im Urlaub im Sommer und haben uns gesagt, das kann es irgendwie nicht gewesen sein. Wir brauchen mal eine längere Auszeit von allem, um uns bewusst zu werden, was wir wirklich wollen im Leben. Ob es noch was anderes gibt und mehr Zeit zu zweit zu verbringen.

3 0:55 – I: Du hast gerade gesagt, Belastung auch durch Kollegen. Kannst du das konkretisieren?

4 1:01 – TF: Ja, ich habe eine Kollegin, mit der ich Probleme habe. Ich würde nicht sagen gerade Mobbing, aber schon so ein bisschen in die Richtung. Und das hat mich sehr belastet vor der Reise, dass ich damit nicht so gut klarkam und habe auch meinem Arbeitgeber das gesagt. (Hm.) Ja, ich wollte eigentlich komplett aussteigen, habe gesagt, ich kündige. Und da hat er gesagt, er bietet mir an, ein Jahr Auszeit zu nehmen, um dann zu gucken, ob ich vielleicht doch noch mal Interesse hätte, zurückzukommen. (Okay, danke.) Die Kollegin ist immer noch da. Aber es ist schon besser geworden, weil ich anders mit dem Thema umgehe.

5 1:40 – I: Welche Faktoren haben dich denn sonst noch zu dieser Entscheidung beeinflusst, ein Sabbatical zu machen?

6 1:51 – TF: Wie gesagt, dieser Urlaub war ausschlaggebend, dass wir gemerkt haben, zwei Wochen reichen einfach nicht aus, um mal eine ganz andere Perspektive aufs Leben zu kriegen. Vor allen Dingen das Interesse, das Land / ein Land anders kennenzulernen und Menschen dann auch anders kennenzulernen, den Partner anders kennenzulernen, den Horizont zu erweitern. Ja, das war mit der Grund. Und natürlich muss man dann sagen, wenn man sich anfängt, ein bisschen zu interessieren // wir haben dann gerade das Reisewohnmobil und dann guckt man natürlich Dokus, informiert sich ein bisschen und dann haben wir gesagt, wenn wir was machen, machen wir es ein Jahr komplett. Ja, dass es sich lohnt.

7 2:32 – I: Was hast du dir vom Sabbatical erhofft?

8 2:35 – TF: Ich habe mir erhofft, dass ich danach tatsächlich in eine andere Branche gehe. Ich dachte, das Jahr wird mich dazu bringen, was anderes machen zu wollen. Das war eigentlich der Fokus. (Ja.) Das ist aber nicht der Fall gewesen. Aber ich bin ganz gerne zurück in die Branche tatsächlich nach dem Jahr, weil ich gemerkt habe, das fehlt mir.

9 3:01 – I: Okay. Wie hast du dir denn deine berufliche Zukunft in der Zeit vorher vorgestellt?

10 3:08 – TF: Ich dachte, es wird mehr ins Soziale gehen. Ich würde mich gern irgendwo mehr sozial einsetzen. Und natürlich, da ist eben die Beeinflussung durch Instagram relativ groß geworden. Vielleicht haben wir auch gedacht, wir könnten eine Art Van-Life starten. Das hat man aber in dem Jahr gemerkt, dass es schön war zu reisen, aber komplett so zu leben beruflich kam für mich vor allen Dingen auch nicht in Frage und daher sind wir dann auch noch mal gerne zurück nach dem Jahr. Aber // Wir sind immer noch am Wochenende unterwegs. Aber wie war die Frage? Vielleicht habe ich das jetzt nicht richtig beantwortet.

11 3:49 – I: Doch, doch, wie du dir deine berufliche Zukunft vorher so vorgestellt hast. Wie hast du in der Zeit die Beziehung zur Organisation oder zu deinem Arbeitgeber empfunden?

12 4:03 – TF: Ich war noch in Verbindung mit meinem Chef, denn er hat mir ja die Option gegeben, entweder zurückzukommen oder eben, dass ich nach dem Jahr sage, ich möchte nicht mehr zurückkommen. Und ja, deswegen sind wir in Kontakt geblieben, aber nur wirklich durch zwei Telefonate die einmal drei Monate vorher stattgefunden haben und dann einmal einen Monat, bevor ich zurück bin. Und bin tatsächlich spontan zwei Monate in einem anderen Betrieb und habe dort festgestellt, die Arbeit gefällt mir nicht. Die // alles hat nicht gepasst und bin dann doch nochmal in meinen Betrieb zurückgegangen. Ja, mit viel Freude und Energie dann.

13 4:45 – I: Wann warst du in einem anderen Betrieb? War das dann zum Ende deines Sabbaticals oder danach?

14 4:49 – TF: Danach. Danach. (Hm.) Ich hatte eigentlich schon zugesagt meinem Chef und dann kam spontan das Angebot durch eine Kollegin, die mir das empfohlen hat und die Bezahlung war dort besser und ein paar Faktoren. Und dann habe ich dort zwei Monate gearbeitet. Das war aber in einer Kantine und ich habe gemerkt, das ist nicht das, was ich mir von meinem Job und meinem Beruf erhoffe. Es war längere Arbeit // also die Anfahrt war wesentlich länger, also ich kam nicht so gut zur Arbeit. Ein paar Faktoren, die da reingespielt haben. Und in meinem jetzigen Job ist ein größeres und ein jüngeres Team, (Ja.) was ich sehr angenehm empfinde.

15 5:25 – I: Okay, danke. In der Zeit, quasi bevor du in Sabbatical gegangen bist, wie würdest du da deine Bindung an die Organisation beschreiben?

16 5:40 – TF: Da war ich tatsächlich emotional so, dass ich mich gefreut habe, wegzukommen. Ich habe gemerkt, ich bin // Ich bin zwar gerne morgens hin, aber mittags, wenn ich wusste, die Kollegin kommt, da bin ich wie so eingefroren. Es engt mich alles ein und war so ein bisschen auf der Flucht. Und ja, das Team war damals noch nicht so gefestigt, wie es jetzt im Nachhinein ist, aber das wusste ich ja davor nicht. Ich war auch ein bisschen ausgelaugt. Ich wusste nicht so richtig, was ich eigentlich im Leben will und ob es da nicht noch mehr gibt. (Hm.) (…) Ja, war ich vorher Ja, nicht mehr so glücklich in dem Job gewesen.

17 6:21 – I: Wie war so deine Leistungsbereitschaft in der Zeit vorher?

18 6:26 – TF: Die wurde kontinuierlich weniger. Ich habe zwar immer noch viel geleistet, in dem Job ist es auch nicht möglich zu sagen, ich mache jetzt nichts. Man muss einfach was machen, weil man muss ja immer pünktlich fertig sein, wenn die Gäste kommen. Man muss das leisten und ich bin auch die Schichtleitung. Und da ist der Druck natürlich schon da. Also da kann man nicht sagen, ich reduziere jetzt alles. Aber ich habe gemerkt, dass die Motivation nicht mehr die war, die ich mal hatte.

19 6:55 – I: Danke. Wofür steht //

20 7:01 – TF: Kurze Frage. KI hört quasi dann zu und stellt entsprechend dann die Fragen so ein bisschen. Oder wie funktioniert das dann genau?

21 7:10 – I: Nein, die schreiben nur mit, also es wird quasi aufgezeichnet und ich bekomme das dann als Textdokument, sodass ich das dann mir nicht selber abtippen muss. (Gut, okay.) Ja, ganz so weit ist es leider noch nicht. Wofür steht deine Organisation beziehungsweise nach welchen Werten handelt sie - jetzt auch in der Zeit vorher erstmal?

22 7:36 – TF: Gut, das ist in der Gastronomie schwierig zu sagen. Das ist ja, in dem Sinne ein kleines Unternehmen. Und schon // Es steht auf jeden Fall dafür // also für Teamgeist, der soll auf jeden Fall funktionieren. Kreativität. Aber mehr fällt mir jetzt dazu wirklich nicht ein, weil ich würde sagen, Gastronomie ist gerade bei allem ein spezieller Fall jetzt, wofür das Team steht. Weil, das z. B. auch // Ich wollte eigentlich mehr in die Nachhaltigkeit gehen, weil eben die Frage war, was ich mir erhofft habe. Ich bin ein Jahr bevor ich auf Reisen bin // habe ich mich entschlossen, zum Beispiel vegetarisch zu leben. Und in meinem Job verarbeitet man ja auch viel Fleisch und hat damit zu tun. Ich dachte, nach dem Jahr möchte ich vielleicht auch wechseln, irgendwohin, wo das weniger der Fall ist oder am besten gar nicht, aber // Ja, in meinem Job // Eben einige Vorteile, die ich jetzt hatte. Ich hatte die Mittagsschicht immer nur. Ich musste weder am Wochenende noch abends arbeiten und habe zu meinem Chef eigentlich ein sehr gutes Verhältnis. Und das war auch der Grund, warum ich dann doch wieder zurück bin. Aber die Nachhaltigkeit war eigentlich was, was auch für mich wichtig war und was ich auf der Reise gelernt habe durchs Campen. Und, das bereitet mir bis heute ein bisschen Probleme, aber ich gehe zu entspannt damit um und sage, es ist auch im Job so und was ich für mich privat mache, ist dann meine Sache.

23 9:05 – I: Danke. Dann würden wir jetzt ein bisschen in den Zeitraum während des Sabbaticals gehen. Inwiefern hat sich deine Einstellung zur Organisation während des Sabbaticals verändert?

24 9:21 – TF: Ich war einfach mal froh ((lacht)) nicht morgens durch den Wecker wach zu werden und dieses so funktionieren zu müssen. Ich habe eben gemerkt // das ist toll, ich kann einen Tag hineinleben, ich kann alles so gestalten, wie es möchte, ohne Verpflichtungen, ohne Bindung, ohne irgendwas. Und dadurch, dass ich ja quasi ganz weggefahren bin, hatte ich auch gar keinen Kontakt mehr. Also wirklich, das war komplett weg. Also auch ohne Gedanken. Ich hatte da gar keine Verbindung mehr zu. Ich bin jetzt unterwegs und ich lebe jetzt erstmal und mache mir gar keine Gedanken, was auch später dann ist. Ich wollte einfach komplett von allem abschalten.

25 10:02 – I: Wie hat sich das auf deine Wahrnehmung der Organisation ausgewirkt?

26 10:09 – TF: In dem Moment sehr neutral, aber positiv, würde ich sagen. (…) Ich würde sagen, mit Abstand betrachtet dann doch positiv.

27 10:20 – I: Wie war da der Entwicklungsprozess, dass du kündigen wolltest, aber dann doch irgendwie noch eine positive Wahrnehmung entwickelt hast?

28 10:32 – TF: Ich denke, mit Abstand betrachtet, eben aus der Ferne sieht man Dinge einfach nochmal anders. Und natürlich hat sich in dem Jahr nochmal viel verändert, wenn man dann auf den Zeitpunkt hinzukommt, wo man nochmal eine Entscheidung treffen muss, wird nochmal alles ein bisschen anders und dann wird mir nochmal klar, was ich wirklich will und was mir wichtig ist. Aber am Anfang war ich da erstmal ein bisschen neutral einfach dem ganzen Gegenüber. (…) Ja.

29 11:00 – I: Okay, danke.

30 11:03 – TF: Wenn ich nochmal nachfrage // manchmal merke ich dann, vielleicht beantwortet man die Frage nicht genau so.

31 11:08 – I: Nein, das ist super. Das passt. (Ja, gut.) Also, alles gut. Gut. Ja, was hat das Statistical denn in dir bewegt?

32 11:18 – TF: Viel Freiheit in dem Jahr, sehr viel Freiheit. Ich habe gemerkt, ja, was ich eben angesprochen habe, keine Verpflichtungen zu haben, auch keine familiären, auch was Freunde betrifft. Und jeden Tag konnte ich neu entscheiden, wo geht es hin, wo geht es lang, was machen wir? Ja, immer wieder neue Menschen kennenzulernen, was eben mit dem Reisen zu tun hat. Und ja, andere Sprachen ein bisschen kennenzulernen. Immer wieder die neuen Eindrücke vor allem eben beim Reisen natürlich ja das war schon sehr, sehr schön das zu sehen und ich habe auch nichts vermisst gar nichts am Anfang. Mein Sohn der ist 21, der hat mich dann besucht zweimal in dem Jahr das war so das einzige was mir gefehlt hat aber der ist zu dem Zeitpunkt wo ich gerade auf Reisen bin nach Innsbruck gezogen, also hat er dann nicht mehr bei mir gelebt und da war es dann so // Ja, die räumliche Umgebung ja eine ganz andere für mich. Und dann vermisst man eben auch die Anwesenheit so von der Person. Es war dann einfacher. (Ja.) Sonst wäre es mir schwer gefallen zu sagen, ich gehe auf Reisen und er lebt weiterhin zu Hause. Ja.

33 12:34 – I: Du hast gesagt, zu Beginn hast du erst mal gar nichts vermisst. Wie hat sich das dann in dem Jahr weiterentwickelt?

34 12:43 – TF: Ja. Man spürt eben irgendwann die Freunde, die man zu Hause hat und auch die Familie. Das geht zwar alles im Telefonieren, aber irgendwann vermisst man die Kontakte, wirklich die Personen zu sehen. Man hat einfach andere Gespräche, wenn man zusammensitzt, wenn man zusammen wandern geht, ja, Zeit anders verbringt als am Telefon. Das wird dann alles auch ein bisschen weniger. Man verliert auch ein paar Freunde tatsächlich in der Zeit und weiß dann, welche wirklich wichtig sind. Und // Oder umgekehrt, wie wichtig man denen auch ist. Das hat sich in dem Jahr schon herausgestellt. Ja, und vor allen Dingen, ja, meinen Sohn wirklich, das habe ich gemerkt, dass ich das vermisst habe, Zeit zusammen zu verbringen. Aber das war dann schön durch die zwei Besuche, die er da war, hat sich das ein bisschen relativiert. Aber das war meine größte Sorge, auch bei der Reise, beim Losfahren, dass in meinem Kopf manchmal war, vielleicht sehe ich den nie wieder. Das hatte ich am

Anfang // Das hat sich mit der Zeit, ging das dann, aber am Anfang hatte ich wirklich gedacht, was ist, wenn was passiert und ich bin so weit weg, weil wir waren mit dem Camper auf den Kanaren unterwegs und da war klar, ich kann nicht innerhalb von einer Stunde, zwei oder einem Tag einfach zurückfahren. (Hm.) Das war so ein bisschen diese Entfernung später, die mich auch dazu gebracht hat, am Ende der Reise wurde ich ein bisschen ruhiger innerlich und (…) ich will jetzt nicht sagen, es ging in die Richtung Depression, aber ich wurde sehr, sehr still und sehr ruhig und wusste nicht mehr, was mir wirklich wichtig ist. Also so // Da habe ich ein bisschen mich verloren. Und da war ich // Beim Zurükfahren auf das Festland und da wollte ich schnell heim. Da habe ich gemerkt, jetzt zieht es mich nach Hause. Wir hätten ja noch zwei Monate Zeit gehabt, aber da wollte ich nach Hause. (Hm.) War eben für mich auch lehrreich zu sehen, was mir wirklich wichtig ist. Und dazu zählt eben dann doch Familie, Freunde und die Heimat.

35 14:49 – I: Und was hast du auf beruflicher Ebene vermisst?

36 14:55 – TF: Den Spaß an der Arbeit, das Lachen zusammen. (Hm.) In der Küche, in der Gastronomie arbeitet man sehr aktiv miteinander und da hat man auch zwischendurch mal Stress, wenn der Service losgeht und tatsächlich habe ich das vermisst. Das hat mir gefehlt. Und ich glaube, das ist auch ein bisschen dieses gebraucht zu werden. Man hat eine Aufgabe und diese Aufgabe ist in dem Jahr weggefallen. Ja..

37 15:23 – I: Ja, okay. Danke. Wie sah im Sabbatical die Beziehung zu deiner Organisation aus? Also du hattest schon mal gesagt, du hast ein paar Mal mit deinem Chef gesprochen. (Ja. Ja.) Gab es darüber hinaus irgendwie eine Kontakt oder eine Beziehung?

38 15:37 – TF: Ja, zu zwei, drei Mitarbeitern, die dann eben natürlich mir gefolgt sind. Ich hatte auf Instagram einen Kanal und die dann auch immer geschrieben haben und geguckt haben nach den Bildern. Und ja, da waren wir in der Interaktion, aber das hat sich jetzt // das war nicht groß vertieft. Also ich würde sagen, diese emotionale Bindung zu dem Unternehmen ist vor allen Dingen bei mir da, wenn ich dort arbeite. Ich kann sehr gut abschalten. Das ist ja ein Job, da arbeitet man. Die acht Stunden und das macht mir unglaublich viel Spaß, aber danach kann ich sofort abschalten. Und das war eben in dem Jahr auch genauso. Meine Gedanken waren fast nie dort, nur eben: möchte ich nochmal zurück oder nicht? Das war dann die Frage, die anspruchsvoll war. Aber ansonsten // Gedanken, sehr, sehr wenig dort.

39 16:23 – I: Wie hast du diese Entscheidung denn für dich am Ende getroffen?

40 16:30 – TF: Ja, da die Option gefehlt hat, was anderes zu machen, ich gemerkt habe in dem Jahr, das, was ich eigentlich mache, macht mir sehr viel Spaß. Das ist genau das Richtige. Habe ich gesagt, so, probiere es einfach nochmal. Ich hatte eben ein paar Bedingungen, die habe ich meinem Chef genannt. Das war vor allen Dingen, dass er mich unterstützt, wenn es nochmal die Probleme gibt, wie vorher mit der Kollegin. Und (…) ja, weiterhin diese Arbeitszeiten zu behalten, die für mich eben optimal waren. Das waren eben diese Dinge. Und auch finanziell hatte ich danach eine

Steigerung. (Ok.) Das war auch, was heißt ausschlaggebend, aber das war ein positiver Nebeneffekt, denn wäre ich dort geblieben, wäre diese finanzielle / der Zusatz wäre eben gar nicht gekommen. Das war dann durch die quasi Kündigung und dann nochmal neu reinzukommen, war ja zwei Monate im anderen Betrieb und dann dadurch, dass ich dann nochmal zurück bin neu, hatte ich einen neuen Vertrag. Das war eine positive Auswirkung. Und meine Energie war anschließend auch wesentlich größer und meine Lust nochmal am Job und die Kreativität war da. Und die Offenheit und der Umgang mit anderen Personen ist mir leichter gefallen. Auch mit Problemen. Die habe ich nicht mehr so emotional an mich herangelassen. Das war ein positiver Nebeneffekt.

41 17:55 – I: Inwiefern hat das Sabbatical dazu beigetragen, dass du damit anders umgehen kannst?

42 18:00 – TF: Ich glaube, ich habe mehr in mir geruht danach. Ich wusste, dass die Dinge eben auch nur in dem Moment so sind. Und wenn ich // Ich wurde innerlich ruhiger, entspannter. Ich habe die Dinge nicht mehr so an mich herangelassen und gesagt, das ist eben so. Und das hat mir geholfen. Man beschäftigt sich in dem Jahr vielleicht auch einfach mehr mit sich selbst. Man ist da sehr reduziert auf die Person, mit der man unterwegs ist. Ich weiß nicht, ob das dann wirklich der Grund war, aber man hat eben ja nur einen Menschen, der wirklich die ganze Zeit bei einem ist. Da verändert sich auch ein bisschen was. Auch innerhalb von der Beziehung natürlich.

43 18:45 – I: Und wie hast du dann die Rückkehr in die Organisation empfunden?

44 18:49 – TF: Als sehr positiv. Sehr positiv. Es hat mir unglaublich viel Spaß gemacht. Natürlich war so ein bisschen die Sorge, wenn ich zurückkomme, nehmen die mich nochmal so an Wie schaffe ich das? Bringe ich nochmal die Leistung, die ich vorher bringen konnte? Funktioniert das alles nochmal? Werde ich so akzeptiert? Das waren dann die Fragen, die ich mir gestellt habe. Aber ich glaube, innerhalb von zwei Tagen war wieder alles so wie vorher. Aber positiv gesehen, wo ich gemerkt habe, ich kann noch alles, das funktioniert. Und das Selbstvertrauen war dann direkt wieder da, dass das gut läuft. Und das Feedback auch vom Chef und von allen war nach kurzer Zeit eben super gewesen. (Ja.) Er hat mir innerhalb von ein paar Monaten angeboten, weil er gemerkt hat, wie meine Motivation gestiegen ist, dass ich das gerne wieder irgendwann machen kann. Das fand ich toll, weil sowas, wie ich das gemacht // also wie ich das erleben durfte, das Angebot kriegt fast keiner. Ich habe quasi ein Jahr lang darauf hingearbeitet. Ich habe die Hälfte verdient und dann in dem Jahr die Hälfte bekommen. Ich war also weiterhin ja angestellt und das war eine tolle Möglichkeit, dann unkompliziert auf Reisen zu gehen und alles so zu genießen, weil mein Mann hat gekündigt, der war in dem Jahr quasi arbeitslos und ich habe alle Vorteile gehabt, von Versicherungen weiter drin zu bleiben //Ja, das war toll.

45 20:10 – I: Okay, was hat dir denn bei der Rückkehr geholfen?

46 20:16 – TF: Nochmal ins Unternehmen zurückzugehen oder // (Hm.) Dass mein Chef gesagt hat, er steht hinter mir, wenn es Probleme gibt. Und ja, weil ich wusste, ich werde dort nochmal sehr positiv aufgenommen. Und das hat mir auf jeden Fall

geholfen. Das Finanzielle war ein schöner kleiner Nebeneffekt, aber das war jetzt nicht das, was mir geholfen hat, sondern wirklich offen aufgenommen zu werden. Und ja, dass ich gemerkt habe, ich bin für die nochmal eine Bereicherung, da zu sein. (Ja.) Das war schön.

47 20:51 – I: Wie hast du denn so deine Erkenntnisse aus dem Sabbatical umgesetzt in deinem Arbeitsalltag?

48 21:04 – TF: Was ich vorhin gesagt habe, dass ich ja so viel Spaß an meinem Job habe und sehr viel Freude und der Kontakt zu den Kollegen, wie wichtig mir das doch ist, in Kommunikation zu sein, Spaß miteinander zu haben, zusammenzuarbeiten auch im Team. Habe ich gemerkt, auf jeden Fall. Und das ist das, was mir Freude gemacht hat und was mir am Ende vom Sabbatical gefehlt hat. Ich merke einfach, dass es Spaß macht zu arbeiten und dass das ein toller Job ist, den ich dort habe. Auch wenn er anstrengend war, sehr schön. Und da ich es liebe, mit Menschen zusammenzuarbeiten und auch das Kochen einfach an sich. Und auch die Schichtleitung hat mir Spaß gemacht. Ich habe gemerkt, dass das für mich genau das Richtige ist.

49 21:49 – I: Welche Veränderungen wünschst du dir jetzt noch? Falls es welche gibt?

50 21:55 – TF: Ja. Es gibt tatsächlich welche, aber die sind jetzt eher von außen gekommen. Und zwar habe ich ja gesagt, dass ich mit der einen Kollegin Probleme habe. Die ist nämlich tatsächlich in meiner Abwesenheit zur Chefin dann aufgestiegen. So halb // so unfreiwillig. Und natürlich wurde einiges besser dann für mich. Aber ich bin besser damit umgegangen. Und da diese Frau aber Probleme im Allgemeinen Unternehmen mit sich bringt, kriegen wir jetzt einen neuen Chef in zwei Wochen. Und da erhoffe ich mir dann noch mal eine positive Veränderung im Team, so ein bisschen. Da sie es leider geschafft hat, manche so gegen mich aufzubringen. (Hm.) Und da erhoffe ich mir zum Beispiel eine Veränderung, die von außen allerdings kommt. Also ich freue mich auf die Veränderung und das ist für mich etwas Positives.

51 22:47 – I: Ja, danke. Wie empfindest du heute die Beziehung zur Organisation und zu deinem Arbeitgeber?

52 22:58 – TF: Nach wie vor macht es mir unglaublich Spaß. Also viel hängt aber mit den Kollegen zusammen. Und das würde ich sagen, ist der Hauptgrund // und zu meinem Chef vor allen Dingen. Ich kann, sobald ich ein Problem habe, ganz offen mit ihm reden. Also der ist immer ein toller Ansprechpartner. Da bin ich sehr dankbar für, weil ich weiß, wie viele Probleme haben, mit ihrem Chef offen zu reden. Und, das ist ganz toll, muss ich sagen.

53 23:28 – I: Inwiefern hat dir zurückblickend dein Sabbatical zu dieser Einstellung oder zu dieser guten Beziehung beigetragen?

54 23:37 – TF: Ja, durch die Abwesenheit // man wird sich einfach bewusst, was einem wichtig ist. Ich hatte dann auch noch mal mit anderen Leuten, die dort sind, und die haben auch alle gesagt: Wahnsinn, dass dein Arbeitgeber dir so eine Möglichkeit

gegeben hat. So etwas gibt es normalerweise doch nur in großen Unternehmen oder bei Beamten. Und ja / und das wurde mir auch dann während der Reise klar, was für ein Glück ich habe, dass ich so eine Möglichkeit habe. Also, einen tollen Arbeitgeber zu haben, der mir damals das Angebot gemacht hat, als ich kündigen wollte, weil er gemerkt hat, ich bin // Ich glaube, das hat er besser gemerkt, wie ich selbst, wenn ich nicht bereit bin, ganz zu gehen, dass ich einfach eine Auszeit brauche, (Ja.) die einfach die Möglichkeit gibt, auf die Dinge anders zu gucken. Und eben, was ich gesagt habe, dass man merkt, was man vermisst, und das war tatsächlich die Arbeit. Das war ein großer Punkt auch, dass ich gemerkt habe, diese Aufgabe macht mir unglaublich viel Spaß, und ich habe Freude dabei, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten. Und ich habe einen tollen neuen Arbeitskollegen dazugewonnen, zum Beispiel, der hat es mir eben leicht gemacht, in meiner Schicht, die ich jetzt mache, die Schichtleitung mittags, mit dem zusammenzuarbeiten. Das ist ein wahnsinnig tolles Team. Und das hatte ich vorher in dem Maße nicht gehabt. Und das funktioniert jetzt ganz, ganz toll. Und da bin ich sehr dankbar für. Das sind aber eben Umstände, die haben sich jetzt eben positiv entwickelt, wie ich zurück bin. Meine eigene Motivation und Energie war irgendwie nach dem Jahr nochmal viel größer. Also die Freude ins Leben ist tatsächlich zurückgekommen, wie ich nochmal angefangen habe zu arbeiten. Weil ich gemerkt habe vorher, mir fehlt das. Also gerade die letzten drei, vier Monate waren für mich schwierig. Also ich würde im Nachhinein sagen, dieses Jahr war ein bisschen zu lang für mich. Das würde ich im Nachhinein aber erst sagen. Wenn ich es nochmal ausführen würde, würde ich sagen, ein halbes Jahr würde ausreichen oder drei Monate, um einfach mal Abstand nochmal zu gewinnen und Motivation, und ja.

55 25:49 – I: Ja, Danke schön. Dann wäre ich mit meinen Fragen auch schon am Ende.

56 25:52 – TF: Super.

Interview: Franz Reiner

Mi. 14. Aug. 2024

1 0:02 – I: Dann starten wir einmal mit dem Zeitraum, bevor du dein Sabbatical angetreten hast. Aus welchen Gründen hast du dich denn für ein Sabbatical entschieden?

2 0:13 – FR: Ja, also das war auch // so ein bisschen, hing das mit Corona zusammen. Ich bin früher immer viel gereist. Ich bin zwischen Bachelor- und Masterstudium, habe ich eine Weltreise gemacht und danach, nach dem Berufseintritt, auch immer so jedes Jahr einmal mehrere Wochen eine größere Reise gemacht. Und durch Corona ging das ja dann gar nicht mehr für zweieinhalb Jahre und ich hatte irgendwie so ein bisschen Nachholbedarf und dachte, ein normaler drei Wochen Urlaub deckt das jetzt nicht mehr ab und das war eigentlich der Grund, warum ich angefangen habe zu überlegen, wie kann ich das machen und bin dann irgendwann auf Sabbatical gestoßen, genau.

3 0:55 – I: Was hast du dir von dem Sabbatical erhofft?

4 1:02 – FR: (…) Also, dass es mir sozusagen persönlich besser geht, weil ich schon irgendwie gemerkt habe, dass so Die-ganze-Zeit-zu -Hause-in-der-Wohnung-Sitzen, das hat mir nicht gut getan über zwei Jahre während Corona. Und war da schon irgendwie, also ich will jetzt nicht sagen, dass ich depressiv war, das glaube ich nicht so, weil das war ein Krankheitsbild und ich brauchte jetzt keine ärztliche Betreuung. Aber ich war schon irgendwie nicht gut drauf. Und ja, wieder mehr Freude zu finden, mich auf etwas freuen zu können und ja, so ein bisschen Freiheitsgefühl wieder zu spüren, sowas.

5 1:43 – I: Danke. Wie war deine Situation im beruflichen Kontext?

6 1:49 – FR: Also ich war ja in einem großen Konzern angestellt. Das heißt, ich hatte da jetzt keine Einbußen finanziell oder sowas, es gab keine Kurzarbeit. Und ich war eigentlich ganz im Gegenteil. Ich war sehr stark eingebunden. Ich war gerade in einem Projekt. [Name der Organisation], die Firma, für die ich gearbeitet habe, hat einen neuen IT-Vorstand bekommen und ich wurde dann in eine Projektgruppe berufen, um mit ihm quasi die IT-Organisation mit einem Team von irgendwie sieben, acht Leuten komplett neu aufzusetzen, eine globale Organisation mit 1500 Mitarbeitern. Und das war eigentlich super arbeitsintensiv. Also ich habe davor zwei Jahre quasi nur vor meinem Laptop gesessen, gearbeitet und nicht mehr viel anderes gemacht. (Ja.) (…) Genau. Also sehr, sehr arbeitsintensive Phase davor.

7 2:46 – I: Wie ging es denn mit der mit der hohen Arbeitsbelastung?

8 2:51 – FR: Ja. Dadurch, dass es halt irgendwie nicht so einen richtigen Ausgleich gab, also der Ausgleich war dann halt irgendwie Laptop ausmachen und vom Arbeitszimmer ins Wohnzimmer wechseln, so ungefähr. (Hm.) Dadurch ging es mir ehrlich gesagt nicht so gut. Also wie ich das eben auch so beschrieben habe. Es war irgendwann so eintönig und ich hatte das Gefühl, ich ja quasi nur noch arbeite und dann in der anderen Zeit halt irgendwie schlafe, mich erhole, um wieder zu arbeiten. Also das war schon // Ja, halt irgendwie eine sehr arbeitsintensive, aber sehr arm an Lebensfreude, die Phase sozusagen.

9 3:31 – I: Welche Faktoren haben deine Entscheidung für ein Sabbatical dann beeinflusst? (Wie meinst du das? Kannst du das nochmal spezifizieren?) Also vielleicht, wenn du einmal zurückgehst, wie war so der Entscheidungsprozess, jetzt tatsächlich ein Sabbatical zu machen?

10 3:53 – FR: Also ich hatte auch tatsächlich ehrlicherweise mit dem Gedanken gespielt, auch die Firma zu verlassen vorher. Das ist ja auch so ein bisschen die Fragestellung, die du hast. (Hm.) Und andererseits ist es aber so, dass die Firma halt sehr renommiert ist, gutes Gehalt zahlt, auch gute Karrierechancen gibt, sodass ich mich // ja nicht so einfach dort kündigen wollte und habe dann gesehen, okay, man kann auch ein Sabbatical machen. Für mich war das so ein bisschen wie eine Vorstufe eigentlich. Also ich musste da irgendwie mal raus, aber das war angenehmer so, als dann zu kündigen.

11 4:36 – I: Wie hast du dir in der Zeit, als du dich für das Sabbatical entschieden hast, deine berufliche Zukunft danach vorgestellt?

12 4:45 – FR: Also für mich war es im Prinzip so 50-50 die Entscheidung, ob ich nochmal zurückkomme oder nicht. Und ich fand das aber sehr beruhigend, während dem Sabbatical oder auch schon vorher, wenn ich darüber nachgedacht habe, dass ich immer diese Chance habe, dass ich nicht dann irgendwie arbeitslos bin oder sowas, sondern dass ich ganz entspannt wiederkommen kann. Und (…) es war halt für mich auch irgendwie so ein ganz guter Weg über dieses Sabbatical aus diesem Sonderprojekt rauszukommen und quasi wieder zurück in meinen alten Regeljob zu kommen. Ich wurde quasi für dieses Projekt so aus der Linie rausgezogen. Und das war dann klar // das Projekt ging auch gegen Ende. Das war dann ein ganz guter Zeitpunkt, um auch da so einen klaren Cut zu machen und danach wieder in meine normale Regelfunktion zu gehen.

13 5:45 – I: Danke. Wie hast du in der Zeit die Beziehung zur Organisation empfunden?

14 5:51 – FR: Sehr intensiv, sehr eng. (…) Fast schon zu eng. (Inwiefern?) Ja, weil es halt schon dann irgendwie so viele 60-Stunden-Wochen waren und so. Und also Arbeit ist eigentlich in der Zeit davor zu dem Allesprägenden in meinem Leben sozusagen geworden. Und das war mir too much eigentlich schon. Das war nicht mit zu eng. Aber ich hatte jetzt nicht, also ich habe jetzt nicht gedacht, oh Gott, die Firma ist so schrecklich. Ich habe gedacht, das, was ich da jetzt grad tue, ist mir too much, nimmt zu viel von meinem Leben irgendwie ein.

15 6:34 – I: Wenn du dich festlegen müsstest, welche Gefühle waren da so im Spiel, in deiner Beziehung zur Organisation?

16 6:43 – FR: Ja, also irgendwie so ein bisschen ermüdet. Ich würde jetzt nicht sagen im Sinne von Burnout, so was nicht, aber schon so // Wenn ich das noch so ein Jahr so gemacht hätte, hätte ich wahrscheinlich einen Burnout gehabt. Hast du irgendwelche Kategorien, die du ankreuzt? Dann sag mir die gerne mal, dann könnt ihr sagen, was am besten passt.

17 7:07 – I: Nein, habe ich nicht. Ich bin da ganz explorativ unterwegs. Danke. (Okay.) Wie würdest du denn deine Bindung zur Organisation grundsätzlich beschreiben? Jetzt in der Zeit vorher.

18 7:23 – FR: Also ich habe mich da immer wohl gefühlt, also schon eine recht enge Bindung, aber es war oft auch vor diesem Projekt, die Organisation ist halt sehr fordernd, also sie verlangt sehr viel von einem, insbesondere wenn man dort halt auch befördert werden will und Karriere machen will und es ist schon so ein Klima, was darauf ausgerichtet ist. Also eine starke Leistungskultur und wenn man sich darauf einlässt, was ich getan habe, dann ist das einerseits auch schön, weil man sehr viel positives Feedback kriegt und man kriegt mehr Geld und mehr Verantwortung und so weiter. Andererseits aber halt auch sehr, sehr fordernd, sodass ich schon immer mal wieder in diesen sechseinhalb, sieben Jahren, die ich in der Organisation war, gedacht habe, okay, das ist jetzt irgendwie vielleicht ein bisschen zu viel. Also das nimmt zu

viel Raum in meinem Leben ein. Das war halt nie mit einer 40-Stunden-Woche oder so getan. Sondern es war quasi immer, keine Ahnung, also jeden Abend bis 19, 20 Uhr oder so arbeiten und früh halt anfangen. Es war immer so Richtung 50, 60-Stunden-Woche. Von daher // also positive Gefühle und aber auch negative.

19 8:49 – I: Du hast gerade schon gesagt, das war eine große Leistungskultur. Wie würdest du da deine eigene Leistungsbereitschaft oder Leistungsfähigkeit beschreiben?

20 8:59 – FR: Ja, ausgeprägt. Also, ich habe viel geleistet und bin da auch, glaube ich, klingt jetzt irgendwie blöd, ((lacht)) aber ich bin da glaube ich auch gut drin. Ich // Keine Ahnung. Also ich kann lange arbeiten, ohne dass ich müde werde oder sowas. Bin da schon gut für veranlagt, auch viel Leistung zu bringen. Deshalb hat das auch eine ganze Weile gut gepasst. Und ja, also das hat schon funktioniert. Nur irgendwann habe ich mir halt auch die Frage gestellt, ist eigentlich so, wie ich jetzt // ich bin jetzt 40 geworden, will ich jetzt eigentlich so das noch 20 Jahre machen oder würde ich vielleicht auch irgendwie anders arbeiten und mehr vom Leben haben sozusagen?

21 9:48 – I: Ja. Wofür steht die Organisation aus deiner Sicht an Werten oder Zielen?

22 9:59 – FR: Also die Organisation hat sehr gute Werte im Sinne von Diversity, Inclusion. Es wird quasi immer wieder gesagt, dass // Jeder soll auch so sein, wie er ist und sich dafür einsetzen, wie er ist. Es ist ein sehr internationales Umfeld, ein sehr interkulturelles Umfeld. Das sind alles Werte, die ich sehr begrüße und die ich sehr gut finde. Aber es ist gleichzeitig auch ein börsennotierter DAX-Konzern, in dem alle drei Monate die Quartalszahlen vorgelegt werden und // ja, dadurch halt auch sehr offen mit Leistungsdruck und Leistungserwartung umgegangen wird. Und das natürlich schon auch ein Thema ist, ja, was stressig ist und was Stress verursacht. Ja. Also grundsätzlich sehr gute Werte, so im zwischenmenschlichen Bereich, aber auch eine sehr, sehr starke kapitalistische Orientierung.

23 11:08 – I: Und die kapitalistische Orientierung, teilst du die oder wo bist du da positioniert?

24 11:15 – FR: Ich teile die schon. (…) Also ich glaube, dass das grundsätzlich bin ich marktwirtschaftlich orientiert. Ich habe ja jetzt auch meine eigene Firma gegründet, die auch klar gewinnorientiert ist. Aber (…) ich glaube, man muss darauf achten, dass das eben auch menschlich ausgestaltet wird. Und // wenn es nur um Zahlen und Gewinn geht, dann bin ich kein Befürworter. Also ich bin Befürworter der sozialen Marktwirtschaft.

25 11:55 – I: Ja, Danke schön. Dann kommen wir einmal zu dem Part während des Sabbaticals. Inwiefern hat sich denn deine Einstellung zur Organisation während deiner Auszeit verändert?

26 12:09 – FR: Also ich muss sagen // also diese Auszeit war natürlich eine sehr schöne Zeit und ich muss sagen, ich habe die Organisation ziemlich schnell vergessen. Also //

klar, also jetzt nicht komplett vergessen, dass sie existiert, aber ich habe da, ich glaube das hat so zwei, drei Wochen gedauert und am Anfang so die ersten zwei, drei Wochen Kamen dann auch noch so WhatsApp-Nachrichten. Hier, wie war das nochmal? Sorry, will dich nicht stören. Also Arbeitsnachfragen. Aber als das dann irgendwie so nach zwei, drei Wochen aufgehört hat und dadurch // ich bin quasi ab Tag eins gereist. Also ich bin da freitags raus und bin samstags in den Flieger gestiegen. (Hm.) Und bin auch die ganze Zeit // Es ging immer so Richtung Osten, erst in die Türkei, dann über Dubai, Sri Lanka, Vietnam. Immer wechselnde Settings und irgendwann war ich halt nur noch am Reisen und habe überhaupt nicht mehr an die Firma gedacht, gar nicht. (…) Von daher, ich kann jetzt nicht sagen, ich habe da eine positive oder es hat sich nicht verändert. Es ist einfach aus meinem Bewusstsein rausgerückt, sehr schnell. Was dann auch so im Nachhinein, als ich das dann reflektiert habe, mir auch gezeigt hat, dass eigentlich, wenn ich so ganz ehrlich mit mir selber bin, diese Firma gar nicht so einen hohen Stellenwert bei mir hat. Also nicht so eine / so eine Wichtigkeit in meinem Leben hat.

27 13:46 – I: Wie hat sich denn deine Wahrnehmung der Organisation verändert?

28 13:53 – FR: Schwere Frage. Kannst du das ein bisschen nochmal ausführen? Was meinst du Wahrnehmung?

29 14:06 – I: Beispielsweise die Kultur, die du beschrieben hast, die zwar viel fordert, aber auch viele Möglichkeiten eröffnet, hat sich möglicherweise deine Einstellung dazu auch nochmal verändert.

30 14:20 – FR: Ja, also ich sag mal, als ich den ersten Tag nach dem Sabbatical wieder ins Büro kam, war vieles, was für mich selbstverständlich war und ganz normal vorher war, habe ich dann schon anders wahrgenommen im Sinne von // vieles war vielleicht auch so ein bisschen gekünstelt. Also wenn so Kollegen miteinander reden, ach toll und super und so, dann mit dem Abstand war dann schon spürbar, das ist im Prinzip schon mehr eine Maske als jetzt irgendwie // so ein bisschen eine aufgesetzte Freundlichkeit. Also ich habe es dann vielleicht schon ein bisschen kritischer hinterfragt, kann man sagen. (…) Mich aber andererseits da aber auch schnell wieder dran gewöhnt. Also ich glaube, wenn man dann in dem Kontext drin ist und die anderen Menschen einem so begegnen, so ging es mir zumindest, dann habe ich das auch sehr schnell wieder angenommen und bin selber so und bin teilweise jetzt auch in meiner eigenen Firma, ich bin ja auch Dienstleister dann für andere Unternehmen, auch teilweise so. Also ich verstehe schon, dass das einen Sinn hat in dem Business-Kontext, so miteinander umzugehen. Das macht es irgendwie reibungsloser die Kommunikation und vielleicht auch irgendwie positiver. Aber, ja, direkt nach dem Sabbatical fand ich es ein bisschen befremdlich. Weil ich das so ein bisschen verlernt hatte in der Zeit, kann man sagen.

31 15:48 – I: Okay. Ja, was hat das Sabbatical denn in dir bewegt?

32 15:57 – FR: Also, jetzt rückblickend betrachtet, hat es halt mein Leben sehr stark verändert. Ich habe meine jetzige Partnerin // wir sind jetzt auch mittlerweile verheiratet, während dem Sabbatical kennengelernt. Und ich habe den Wunsch, den

ich eigentlich schon lange in mir hatte, mich selbstständig zu machen, meine eigene Firma zu gründen, den habe ich eigentlich zum ersten Mal so von A bis Z durchgedacht. Und mir das auch // Quasi vorher habe ich mir das gar nicht so richtig erlaubt oder hatte auch nicht die Zeit dafür. Ich hatte auf einmal die Zeit und überhaupt keine Beschränkungen mehr im Kopf und habe da völlig frei darüber nachgedacht. Habe das dann aber nicht sofort gemacht, sondern bin erst mal zurück. War noch fast ein Jahr in der Firma und bin dann in die Selbstständigkeit gegangen. Aber ja, das hat bei mir schon ganz schön was verändert. Also privat und beruflich.

33 16:57 – I: Wie hast du dir deine berufliche Zukunft im Sabbatical vorgestellt? Also war das mit der Selbstständigkeit da schon ein konkreter Plan oder war das nur eher eine Idee?

34 17:08 – FR: Das war eher eine Idee, die / die in dem Sabbatical eigentlich immer mehr gereift ist, weil mir auch klar wurde, für mich ist ganz wichtig und mir gibt ganz viel Energie dieses selbstbestimmte Arbeiten, dass ich entscheiden kann, wann tue ich etwas, auch an welchem Ort tue ich etwas. Das ist mir während dem Sabbatical klar geworden, was das für mich eigentlich für eine Motivationsquelle ist, dieses selbstbestimmte Dasein. Und dadurch ist so eine Idee, die ich schon länger im Kopf hatte, zum ersten Mal greifbar geworden. Und ja, genau.

35 17:48 – I: Ja, danke. Welche beruflichen oder privaten Erkenntnisse hast du sonst gewonnen?

36 18:01 – FR: Also berufliche Erkenntnisse in dem Sinne, dass natürlich auch viele interessante Menschen kennengelernt habe, die die halt nicht in einem Konzern 60 Stunden die Woche arbeiten, sondern ganz andere Lebenskonzepte haben, da ist aber auch Geld verdienen dabei und das auch mit Beruflichkeit verbinden. Also das hat mir da ganz andere Einblicke gegeben, dass man eben auch einfach anders arbeiten kann, anders Geld verdienen kann hat mir schon sehr die Augen geöffnet. Und ja, auch privat natürlich, dass // auch da, dass man halt dieses ortsunabhängige. Also ich habe jetzt, meine Firma ist quasi eine Digital First Company, ich kann von überall arbeiten. Werde jetzt auch mit meiner Frau teilweise so ein bisschen reisen und dabei arbeiten, weil das bei ihr auch möglich ist. Und das hat ja alles verändert eigentlich, das Privat- und das berufliche Leben.

37 19:04 – I: Ja, danke. Noch einmal ganz kurz in die Zeit des Sabbaticals. Wie sah deine Beziehung zur Organisation währenddessen aus?

38 19:15 – FR: Die ist zum Erliegen gekommen. Also ich hatte dann // Ich hatte mit niemandem aus der Organisation Kontakt. Ich habe mich komplett auf Privat fokussiert. Ich hatte das ehrlicherweise auch schon immer so ein bisschen getrennt. Eigentlich mein Freundeskreis sind alles Leute, die ich aus der Schule und aus der Uni kenne. Und das andere, klar, da war auch mal der eine oder andere, mit dem ich irgendwie mal ein Bier trinken war. Aber da hat man trotzdem noch die Hälfte der Zeit über die Arbeit geredet. Von daher, von meinen engen Freunden ist eigentlich keiner auch ein Arbeitskollege aus der Organisation gewesen. Von daher habe ich eigentlich //

ja, der Kontakt ist komplett eingeschlafen. Und das war mir also auch Recht so und ich wollte das so.

39 20:05 – I: Was hättest du dir vielleicht von der Organisation in dieser ganzen Sabbatical-Begleitung gewünscht?

40 20:13 – FR: Gar nichts, ehrlich gesagt. Also ich fand es genau richtig so. Ich hatte während dem Sabbatical der Organisation gegenüber auch so ein bisschen ein Gefühl der Dankbarkeit, dass sie mir das ermöglichen. Ich hatte halt auch ein Modell, wo ich vorher sechs Monate // Nein Quatsch, wo ich vorher neun Monate, zwei Drittel meines Gehaltes bekommen habe und dann auch während dem Sabbatical zwei Drittel Gehalt. Und ich war eigentlich immer dankbar dafür, dass sie mir das so ermöglichen, dass ich reisen kann und trotzdem noch einen regelmäßigen Geldeingang habe. Und, nein, das war schon gut so. Also ich hätte mir da nicht gewünscht, dass wir alle vier Wochen ich mit meinem Chef telefoniere oder so.

41 21:01 – I: Ja, alles klar. Danke. Okay, dann gehen wir mal zur Zeit nach dem Sabbatical. Wie hast du die Rückkehr in die Organisation erlebt?

42 21:12 – FR: Das war eine relativ weiche Landung, weil // ich habe das ja eben so ein bisschen beschrieben. Ich war vorher in einer Linienfunktion, bin dann in dieses sehr intensive Projekt gegangen, und kam danach quasi wieder in meinen alten Job. Also ich kannte das Team, ich kannte den Chef, kannte alle Aufgaben. Das war / Das war sehr gut auch von der Organisation, dass ich quasi nahtlos anknüpfen konnte, ohne dass ich irgendwie lost war oder ohne dass ich nicht wusste, was sind jetzt eigentlich meine Aufgaben. Das war ein sehr entspanntes Ankommen wieder. (…) So entspannt, wie es halt sein kann, wenn man vorher nicht gearbeitet hat und auf einmal wieder acht, neun Stunden im Büro sitzt. Ja.

43 22:00 – I: Auf welche Herausforderungen bist du gestoßen?

44 22:04 – FR: Beim Zurückkommen? Ja, also das war schon auch so von der Jahreszeit // Ich kam am 1. November wieder. Und ich war halt vorher die ganze Zeit in 30 Grad und Sonne und alles happy. Und ich mache eigentlich nur, worauf ich Lust habe. Und auf einmal ist Anfang November grau, regnerisch. Ich sitze in dem Büro und mache wieder Dinge, die mir andere Leute sagen. Das war schon so emotional, so die ersten zwei Wochen herausfordernd, sage ich mal, um da dann wieder so in den normalen Rhythmus zu kommen. Aber das ging auch relativ schnell. Ich sag mal, nach zwei, drei Wochen war ich wieder da gut eingearbeitet, in einem normalen Rhythmus.

45 22:57 – I: Wie war so das emotionale Ankommen in der Organisation?

46 23:03 – FR: Also die Organisation hat mich quasi sehr willkommen geheißen. Die haben extra so einen // teilweise sitzen die Kollegen an anderen Standorten. Die haben dann extra einen Call gemacht, wo ich dann nochmal sagen könnte, hey, welcome back und hallo. Kamen auch zwei, drei neue Kollegen in der Zeit dazu. Mit denen habe ich dann so Coffee Dates gemacht, um die kennenzulernen. Und // Das war

schon von der Organisation gut gemacht. Die haben mir das so leicht wie möglich gemacht und das war schon okay so.

47 23:41 – I: Hättest du dir noch weitere Unterstützungen oder weitere Gesten, sag ich mal, gewünscht?

48 23:49 – FR: Nein, ehrlich gesagt nicht. Ich habe danach irgendwie // Ich habe meinen Chef gefragt und gesagt, das war eine super Erfahrung für mich. Sollen wir das nicht auch nutzen im Recruiting? Und sollen wir da so eine Kampagne machen? Gibt ja noch zwei, drei andere in der Firma, die ein Sabbatical gemacht hat. Das war aber von der Firma nicht so richtig gewollt, weil sie, glaube ich, auch nicht wollen, dass jeder ständig ein Sabbatical macht. Von daher // das fand ich so ein bisschen schade, aber auch in gewisser Weise nachvollziehbar in dem Rahmen. Nein, das war schon alles gut. Also da hätte ich mir jetzt nicht viel mehr gewünscht.

49 24:26 – I: Ja, danke. Wie hast du deine Erkenntnisse aus dem Sabbatical umgesetzt?

50 24:33 – FR: Ja, ich habe dann, nachdem ich wiederkam, quasi neun Monate später gekündigt und meine eigene Firma gegründet.

51 24:41 – I: Wie kam es dazu?

52 24:45 – FR: Ja, als // ich komme aus einer Familie, wo eigentlich mein Opa hat schon eine Firma gegründet, war selbstständig. Mein Vater hat die irgendwann übernommen. Ich kannte das eigentlich immer, dieses selbstständige Arbeiten und hatte das schon länger in mir, den Wunsch. Und ja, das hat sich dann immer mehr verfestigt. Auch, ich sag mal, nach dem Sabbatical war der Wunsch noch größer, das zu machen. Auch deshalb, weil ich da diese Freiheit so gespürt hatte. Und es mir dann vielleicht auch auf Dauer schon noch schwerer gefallen ist, mich in diese Konzernstrukturen, wo teilweise auch Irrsinn gemacht wird, um irgendwelche KPIs einzuhalten und so // das dann dauerhaft voll motiviert weiterzutun, war dann irgendwie vielleicht ein bisschen schwieriger als vorher.

53 25:36 – I: Wie hat sich bei deinem Arbeitgeber nach deinem Sabbatical deine Einstellung langfristig verändert? Also innerhalb dieser neun Monate, die du noch da warst?

54 25:46 – FR: Ja, also in eine Richtung eigentlich kein Bullshit mehr zu machen, sozusagen. Keine Ahnung. Oft // dann kommt irgendwie eine Reporting-Anfrage von irgendwem aus dem höheren Management und dann drehen sich alle nur noch im Kreis deshalb. Und feilen die Zahlen schön, damit es gut aussieht. Aber irgendwie bringt das dem Unternehmen eigentlich überhaupt nichts. Und, also das habe ich schon für mich so entschieden. Kein Bullshit mehr. Wenn Dinge keinen Mehrwert bringen, dann soll das ein anderer machen. Dann mache ich das nicht. Dann stehe ich nicht mehr zur Verfügung, sozusagen. Und das war auch so innerlich ein bisschen befreiend. Ich hatte auch dann Ich hatte keinen Schiss mehr, das zu sagen auch. Ich habe es einfach gesagt, weil ich mir gedacht habe, ich habe eh jetzt so meinen Plan B

in der Tasche. Ich meine, passiert ja nicht. Aber wenn ihr mich jetzt dafür rausschmeißen würdet, gut, dann ist es so. Also ich war da schon so ein bisschen freier und habe diese No-Bullshit-Policy irgendwie dann auch echt durchgezogen.

55 26:56 – I: Wie hast du deine Bindung an die Organisation in der Zeit empfunden?

56 27:02 – FR: Immer noch ganz gut und auch, nachdem ich irgendwann gekündigt habe, dann ist ja noch Kündigungsfrist und so was und mein Chef kam auf mich zu und hat gesagt, kannst du nicht noch einen Monat länger? Das haben wir sogar zweimal gemacht, habe dann noch zweimal einen Monat länger // Also die war immer noch irgendwie gut und freundschaftlich und ich habe der Firma auch viel zu verdanken, habe da viel gelernt, habe da viel auch Netzwerk aufgebaut, was ich jetzt sehr gut nutzen kann. Von daher, ich habe mich immer noch verbunden gefühlt und habe auch von den Kollegen, auch nachdem ich gekündigt hatte, waren die immer noch freundlich zu mir. Das war immer noch alles gut. Also von daher immer noch eine Verbindung, aber halt (…) nicht mehr so gebrannt für die Firma sozusagen, für die Ziele.

57 27:59 – I: Wie empfindest du die Beziehung heute? Oder wie ist deine Wahrnehmung?

58 28:04 – FR: Gut. Also ich habe auch regelmäßig noch Kontakt mit meinem ehemaligen Chef. War mit dem irgendwie drei Monate, nachdem ich raus bin, ein Bier trinken und gefragt, wie es geht. Und schreiben jetzt noch ab und zu hin und her. Ich habe eben noch einem alten Kollegen geschrieben, weil ich irgendetwas auf LinkedIn gesehen hab. Habe ihn da was gefragt und wie es ihm geht und so. Es ist immer noch eine gute Verbindung. Ich gucke jetzt überhaupt nicht negativ auf die Firma, bin aber schon froh, dass es so ist, wie es ist. Mit meinem Setup jetzt würde das jederzeit wieder so werden.

59 28:50 – I: Wie war es für dich dann schlussendlich tatsächlich zu kündigen?

60 28:59 – FR: (…) Ich habe mich lange so ein bisschen davor gedrückt. Ich hatte da immer so ein bisschen Schiss vor. Und als ich es gemacht habe, war es total befreiend und ich habe mir im Nachhinein gedacht, wieso hast du es nicht schon viel früher gemacht? Also es sah nur von außen so aus, als tut es weh. Eigentlich hat es gut angefühlt.

61 29:19 – I: Ja, danke. Dann bin ich mit meinen Fragen auch schon am Ende.

Interview: Christa Berg

Mi. 21. Aug. 2024

1 0:02 – I: Okay, dann beginne ich mal mit dem Zeitraum vor dem Sabbatical. Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?

2 0:15 – CB: Ich wollte ganz gerne nochmal Zeit mit meinen Kindern verbringen, bevor die sich in die Pubertät verabschieden und dann mehr so ihr eigenes Ding machen, weil ich immer Vollzeit gearbeitet habe und auch keine / also keinerlei Elternzeit oder Elternjahr oder sowas hatte. Und deshalb wollte ich das ganz gerne nochmal einmal machen. Da waren die Kinder auf jeden Fall noch im Alter, wo sie mit mir noch gerne Sachen zusammen gemacht haben. Das war der Grund.

3 0:43 – I: Welche Faktoren haben deine Entscheidung beeinflusst?

4 0:49 – CB: Erstmal natürlich, dass das Unternehmen sowas anbietet. Das war ein sehr großer Faktor, den das beeinflusst haben. Und seitdem wir dieses Angebot in der Firma hatten, habe ich darauf auch angespart. Das war ein großer Faktor. Und ansonsten der Faktor, dass ich meine Kinder sehr gern habe und mit ihnen gerne Zeit verbringe. Aber was auch noch dazu kommt, ist, dass wenn man dann erst mal eine Weile arbeitet, und das war bei mir auf jeden Fall so, dass auch dieses Gefühl, meine Auszeit zu haben, auch nicht verkehrt ist. Also mal weg von der Arbeit, Luft holen, mehr Zeit haben, auch für sich. Das ist dann, wenn man Vollzeit mit Familie, Kindern verbringt, hat man sehr wenig Zeit für sich. Und das ist ja so ein Luxus, den man im Sabbatical dann auch genießen kann.

5 1:44 – I: Wie würdest du deine berufliche Situation in der Zeit beschreiben?

6 1:53 – CB: Gut, herausfordernd. Was meinst du mit dieser Zeit? Es wechselt sich ja immer viel.

7 2:04 – I: Also so in der Zeit, als du dich für das Sabbatical entschieden hast.

8 2:07 – CB: Entschieden habe ich mich ja dafür. Das war ja ein Zeitraum von mehreren Jahren, weil ich das ja auch ansparen musste, bis ich das in Anspruch nehmen konnte. Und da habe ich auf jeden Fall so eine Entwicklung gemacht von sehr ausgelastet, nahe am Burnout, dann Wechsel, dass es ein bisschen ruhiger wurde. Und am Ende war ich in einem Bereich drin, der etwas ruhiger war. Aber ich war eigentlich immer zufrieden im Job.

9 2:36 – I: Ja. Was hast du dir von dem Sabbatical erhofft?

10 2:42 – CB: Quality-Time mit der Familie und so zur Ruhe finden. Also was mich selbst angeht, wieder so mehr Sachen für mich machen, wieder so Energie schöpfen.

11 3:03 – I: Und wie hast du dir in der Zeit deine berufliche Zukunft danach vorgestellt?

12 3:09 – CB: Gar nicht. Ich habe überhaupt nicht an die Arbeit gedacht. ((lacht)) Ich habe wirklich eine Auszeit. Also es war klar, dass ich das weitermache, was ich vorher gemacht habe. Ich war zu dem Zeitpunkt echt froh eine Auszeit zu haben und habe wirklich gar nicht an die Arbeit gedacht.

13 3:29 – I: Aber das heißt, dein Plan war es einfach, du kommst zurück und das ist dann erstmal wieder, du kommst wieder zurück in den Alltag.

14 3:35 – CB: Genau. Ich habe noch überlegt tatsächlich, ob ich vielleicht reduziert wiederkomme. Das war noch so eine Überlegung. Das habe ich, meine ich, auch in der Zeit des Sabbaticals gemacht und habe mich aber dann dagegen entschieden.

15 3:53 – I: Aus welchen Gründen hast du dich dagegen entschieden?

16 3:55 – CB: Weil meine Funktion eine Funktion ist, da muss die Arbeit gemacht werden. Das heißt, wenn ich weniger / also 80% der Arbeite, dann hätte ich 80% Geld bekommen, hätte aber die gleiche Arbeit in der Zeit machen müssen. Und das hätte mir nicht geholfen, ein bisschen entspannter zu sein. Und das war der Grund.

17 4:17 – I: Wie hast du in der Zeit vor dem Sabbatical deine Beziehung zur Organisation empfunden?

18 4:25 – CB: Positiv. Ich bin der Meinung, dass es ein gutes Unternehmen ist mit vielen die wir haben, auch mit Nachteilen, die so ein großes Unternehmen mit sich führt. Es ist schon so, dass alles sehr komplex ist, auch sehr teilweise bürokratisch mit vielen Meetings etc. Aber eben auf der anderen Seite wirklich ein gutes Gehalt und viele Angebote für die Mitarbeiter. Und ich habe in meinem direkten Umfeld auch immer mit sehr angenehmen Menschen und Führungskräften zu tun gehabt. Von daher habe ich da vorher schon ein gutes Bild gehabt und auch nachher.

19 5:12 – I: Ja. Wie würdest du deine Bindung vor dem Sabbatical beschreiben?

20 5:22 – CB: Ich würde schon sagen, dass ich eine große Bindung zum Unternehmen hatte, vor dem Sabbatical. (Was hat die ausgemacht?) Die Leute, mit denen ich dort zusammenarbeite. Also sowohl mein Vorgesetzter (…) und auch die direkten Mitarbeiter. Es ist eine große Anhäufung an wirklich charakterlich sehr positiven Menschen. Also, selten habe ich so eine große Anhäufung an Menschen erlebt, die in ihren Führungsstilen sehr angenehm sind und positive Beispiele darstellen. Das kenne ich auch durchaus anders.

21 6:13 – I: Kannst du das konkretisieren, was dich daran anspricht?

22 6:20 – CB: Mich spricht das sehr an, wenn Menschen, die in oberen Hierarchien menschlich agieren. Oft wird es so dargestellt, dass man, wenn man weiter oben in der Hierarchie arbeitet, dass man härter sein muss, durchsetzungsstark, was auch dazu führt, dass man manchmal über Leichen geht. Und dann finde ich das besonders positiv, wenn man Menschen sieht, die dann sagen, hey, jetzt Mittagspause, aufstehen, jetzt wird jetzt nicht weitergearbeitet. Wir machen hier // Wir müssen Vorbild sein. Und das Vorbild heißt auch, dass jeder seine Pausen machen muss, nur als Beispiel. So war es. (…)

23 7:04 – I: Wie würdest du deine Leistungsbereitschaft in der Zeit beschreiben? Also bevor du ins Sabbatical gegangen bist.

24 7:14 – CB: Ja, also da war schon etwas die Luft raus. Also ich war wirklich erschöpft. Von daher, die Leistungsbereitschaft war immer da, aber ich war nicht mehr so leistungsfähig. Also ich bin jemand, der grundsätzlich sehr leistungsbereit ist. Und das ist, glaube ich, auch das Problem, weshalb ich so erschöpft war. Wenn man dann ständig leistungsbereit ist und über das Normale hinweggeht, dann irgendwann kriegt man die Retourkutsche, in dem man dann halt nicht mehr kann. Aber die Leistungsbereitschaft, die war auf jeden Fall da und auch hoch und immer.

25 7:54 – I: Danke. Ja, wofür steht die Organisation aus deiner Sicht? So an Werten und Zielen, die sie verkörpert?

26 8:08 – CB: (…) Unser Fokus, also der, und ich rede jetzt halt auch von uns, weil die Organisation, da bin ich ja auch ein Teil davon und ich fühle mich auch als ein Teil davon. Der Fokus liegt ganz klar auf dem Patienten. Wir produzieren Impfstoffe. Das heißt, das ist das Ziel, dass die Impfstoffe zur richtigen Zeit sicher auf den Markt kommen und damit dein Leben retten. Und das ist auch so, dass das im Alltag den Alltag bestimmt. Es dreht sich alles darum, wenn es in irgendeiner Weise Hindernisse gibt, dann ist der Fokus darauf, diese so schnell wie möglich zu lösen, damit das halt auch funktioniert. Auf der anderen Seite wird versucht, schon viel für die Mitarbeiter zu machen. Wir haben einen sehr kollegialen Umgangston, also vom Operator bis zur Geschäftsführung duzen sich alle. Das, glaube ich, zeigt es ganz gut. Und zu der Zeit der Geschäftsführer, der ist inzwischen nicht mehr unter dem Unternehmen, der kannte auch die meisten Mitarbeiter, inklusive auch der Leute, die an den Maschinen arbeiten, mit dem Namen. Also das war eine sehr persönliche Kultur und ohne Unterschiede zu machen zwischen den einzelnen Gehaltsklassen oder Hierarchie-Ebenen. Und das ist speziell in dem Unternehmen, also in der Niederlassung, in der ich bin, ist das sehr stark vertreten und habe ich auch immer als extrem positiv empfunden.

27 9:35 – I: Danke schön. Dann kommen wir jetzt mal zu der Frage während des Sabbaticals. Und zwar, inwiefern hat sich deine Einstellung zur Organisation während deines Sabbaticals verändert?

28 9:49 – CB: Also tatsächlich habe ich nicht so wahnsinnig viel über Arbeit nachgedacht, aber ich schätze es sehr, dass die Firma das anbietet. Also ich habe das zu dem Zeitpunkt wirklich gebraucht. Das habe ich auch im Sabbatical noch mal umso mehr gemerkt. Und die Möglichkeit, das zu machen, ist ein wahnsinniger Luxus für mich als Mitarbeiter und nicht selbstverständlich. Und in der Hinsicht hat das Unternehmen eine Wertschätzung für mich nochmal, war mir nochmal bewusster einfach, dass das etwas Gutes ist und etwas Besonderes ist, dass uns das angeboten wird. Denn das ist für das Unternehmen ja auch nicht so ganz ohne. Wenn da so ein Mitarbeiter mal ein halbes Jahr geht, muss sich ja dann auch um Ersatz gekümmert werden und geguckt werden, wie man die Lücke füllt. Und auch wenn es ein großes Unternehmen ist, trotzdem ist es ein gewisser Aufwand. Also auf jeden Fall hat es sich eher zum Positiven als auf gar keinen Fall zum Negativen geändert.

29 10:49 – I: Okay, wie hat sich die Auszeit auf deine Wahrnehmung der Organisation ausgewirkt?

30 10:56 – CB: Du meinst, wie sich die Wahrnehmung ausgewirkt hat darauf, dass ich das Sabbatical genommen habe, meinst du?

31 11:01 – I: Andersrum, wie sich das Sabbatical auf deine Wahrnehmung ausgewirkt hat.

32 11:09 – CB: Also hinsichtlich so auf das Unternehmen (…) // Ich habe mich, meinen Job und mein Umfeld in der Zeit kritisch analysiert. Die Zeit hatte ich vorher nie. Und das hat jetzt nicht wirklich meine Wahrnehmung geändert. Das hat halt nur mir so ein bisschen mehr Klarheit verschafft und auch den einen oder anderen Punkt, den ich vielleicht ändern möchte, weil er aus der Distanz betrachtet / das geht ja dann erst im Sabbatical / aus der Distanz betrachtet mir nicht guttut. Das ist aber nicht, dass ich das Unternehmen schlechter gesehen habe, sondern das sind so die ganzen Umstände und die Zusammenhänge, wo ich denke, okay, da sind bestimmte Sachen, das möchte ich gerne ändern. Aber das ist dann meine Verantwortung, das zu ändern.

33 12:02 – I: Hast du ein Beispiel, in welchem Rahmen du etwas verändert hast oder wolltest?

34 12:08 – CB: Ich war zu der Zeit direkt der Geschäftsführung unterstellt. Und habe gemerkt, dass mir das nicht gut tut, weil ich ein sehr sozialer Mensch bin. Und so war ich so eine Stabstelle und war ganz alleine. Also ich habe der Geschäftsführung berichtet, hatte meine Aufgaben. Aber ansonsten war ich so ganz losgelöst. Ich war keinem Team zugeordnet. Das, was man sonst so macht, dass man meinem Team essen geht oder Weihnachtsfeier oder all solche Sachen. Da bin ich immer so ein bisschen außen vor gewesen. Und ich habe gemerkt, dass mir das nicht gut getan hat und dass ich gerne wieder einem Team zugeordnet werden möchte. Und das war zum Beispiel so ein Punkt.

35 12:47 – I: Okay. Danke schön. Ja, was hat das Sabbatical in dir bewegt?

36 13:00 – CB: Also ich // erstmal war ich sehr dankbar über die Zeit, die ich auch mit meinen Kindern wirklich sehr qualitativ hochwertig nutzen konnte. Es hat auch bewegt, dass die Zeit mir gutgetan hat und dass ich sie gebraucht habe, was mir vorher tatsächlich nicht bewusst war, dass ich das auch brauche, also dass ich wirklich erschöpft war und eine Erholung brauchte, die auch nicht mit ein, zwei Wochen Urlaub getan ist. Auch dass diese Auszeiten grundsätzlich guttun. Also ich spare schon für mein nächstes Sabbatical an. (…) Ich überlegen, hat es mir sonst noch irgendwelche Erkenntnisse gebracht? Ja, das ist jetzt eine persönliche Erkenntnis. Wir wollten ja eigentlich mehr reisen. Also ich bin gar nicht so der Typ Mensch, der so gerne so viel zu Hause ist. Aber das war halt dann auch durch die Situation mit Corona teilweise nicht so möglich, ich es mir erhofft hatte. Deshalb konnte ich das nicht so ausleben. Aber das hätte mir, glaube ich, auch sehr gutgetan, wenn ich noch ein bisschen mehr herumgekommen wäre. Ist das so die Art von Antwort, die du // also habe ich die Frage so richtig erfasst?

37 14:20 – I: Ja, absolut. Inwiefern hat sich deine Vorstellung oder die Vorstellung deiner beruflichen Zukunft verändert in der Zeit?

38 14:36 – CB: Ja, ich glaube, es hat schon was geändert. Ich glaube, ich habe festgestellt, dass mir meine Freizeit und meine Familie wichtiger ist als die Karriere in dem Sinne, wo man einfach sehr viel Zeit aufwenden muss. Also ich habe auch immer viel gearbeitet. Und das war für mich auch so dieser Aufmerksamkeit zu sagen, ich möchte einfach wieder mehr darauf achten, pünktlich nach Hause zu gehen und mehr Zeit für mich und Familie zu haben, weil die Zeit (…), ja, sehr wertvoll ist und dementsprechend auch für mich entschieden habe, dass ich bestimmte Sachen nicht machen möchte. Also zum Beispiel eine Führungsposition wurde mir angeboten, also ob ich ein Team übernehmen wollte. Und das habe ich dann abgelehnt, weil ich dachte so, nein, ich möchte das nicht, weil das würde wieder bedeuten, dass ich mehr Zeit investieren möchte. Und ich habe gemerkt, dass nicht diese freie Zeit, die ich im Sabbatical erlebt habe, dass ich das einfach brauche / oder mehr brauche. Und wenn es halt dann über die Woche verteilt ist und weniger Zeit als vorher, wäre nicht der richtige Schritt.

39 15:52 – I: Okay, Danke schön. Ja, wie seht ihr Beziehungen zur Organisation während des Sabbaticals aus?

40 16:07 – CB: Also ich habe mich tatsächlich sehr gelöst. Also ich habe mich sehr in dem Sabbatical auf meine freie Zeit und auf meine Auszeit konzentriert, was auch bedeutet hat, dass ich den Kopf wirklich frei bekommen habe von der Arbeit. Also ich hatte tatsächlich am Anfang noch vor, dass ich vielleicht ab und an mal zum Mittagessen in die Kantine komme und ein paar Leute treffe. Das habe ich dann gar nicht gemacht. Ich war wirklich froh, einfach mal so einen Platz zu haben und mal gerade für eine gewisse Zeit keinen Kontakt zur Arbeit zu haben. Nicht, weil das alles so schlimm war, sondern eben, weil es mir gut getan hat.

41 16:44 – I: Wie hat die Organisation dein Sabbatical begleitet?

42 16:50 – CB: Nur bürokratisch in dem Sinne, dass man halt Kontakt hat mit den Leuten, mit denen man das organisiert. Und mein Vorgesetzter, das war der Geschäftsführer, hat das unterstützt. Das war so positiv. Aber begleitet in dem Sinne // während des Sabbaticals war keine Begleitung, sondern ich war dann einfach zum besagten Termin wieder da. Also da gab es keine sonstige Begleitung in dem Sinne.

43 17:15 – I: Wie war das für dich?

44 17:17 – CB: Da habe ich gar nicht darüber nachgedacht, ob es auch anders ginge. Es war ja meine Entscheidung zu gehen. Von daher finde ich es schon okay, dass dann die Firma nicht noch unterstützt oder begleitet. Das war für mich okay, denke ich. Ich habe in der Zeit // was war denn das? Ich glaube, ich habe einen Jubiläumsstrauß in der Zeit bekommen. Irgendwie habe ich einen Blumenstrauß bekommen. Das fand ich ganz nett. Das war in der Zeit, als ich im Sabbatical war, gab es einen Blumenstrauß nach Hause. Es gibt bei uns ja / 10 Jahre Betriebszugehörigkeit oder sonst was. Das

fand ich nett. Das hat mich gefreut, dass ich da nicht vergessen wurde in der Zeit. Aber ansonsten hatte ich keine Kontakte.

45 18:01 – I: Okay. Danke. Was hast du für die Beziehungspflege getan, sage ich mal?

46 18:12 – CB: Mit der Firma? (Zur Organisation.) Gar nichts, das meinte ich ja gerade. Also es war wirklich so, dass ich mir ursprünglich vorgenommen habe, dass ich da ab und an mal was mache. Aber ich habe wirklich schnell gemerkt, ich brauche diese Auszeit und die Auszeit, die soll komplett // Ich habe sowieso viel weniger gemacht, als ich geplant habe. Ich wollte mich auch viel mehr, also auch im privaten Bereich // ich wollte eigentlich viel mehr aktiv sein. Und ich habe echt gemerkt, das kann ich gar nicht. Ich brauche wirklich diese Erholung und Ruhe. Also ich habe gemerkt, dass ich ganz schön am Limit war. Vorher. Das war mir nicht bewusst. Das ist durch dieses Sabbatical erst mal mir bewusst geworden. Oh, oh, das war jetzt, glaube ich, ganz gut, sonst wärst du wahrscheinlich irgendwann zusammengeklappt. Und deshalb habe ich, das war der eine Grund, weshalb ich mit dem Unternehmen derzeit nichts mehr zu tun hatte, von mir aus. Und ich habe aber auch im privaten Bereich, wo ich mir so viel vorgenommen habe, ich wollte Kurse machen und mich da einschreiben und das und Sprache und blablabla. Okay, Moment, Moment, Moment. Echt mal langsam. Lass das mal einfach sein. Nicht von dem beruflichen Rennrad oder Hamsterrad dann ins Private rein. Und hab da auch viel weniger gemacht und auch viel weniger Kontakte gehabt. Ja, ich habe mich also in beiden Richtungen, privat als auch beruflich, sehr ruhig verhalten.

47 19:39 – I: Danke schön. Dann kommen wir jetzt mal zu dem Teil nach dem Sabbatical und deiner Rückkehr. Wie hast du die Rückkehr in die Organisation erlebt?

48 19:50 – CB: Sehr unspektakulär, ehrlich gesagt. Also, ich war wieder da. Das war eher so. Ach, warst du weg? Also so ein bisschen // War sehr schnell wieder alles beim Alten und vielen ist es gar nicht // Also den Leuten, mit denen ich gar nicht so viel zu tun habe, denen ist es gar nicht aufgefallen, dass ich weg war.

49 20:10 – I: Wie war das für dich?

50 20:13 – CB: Ja, ist natürlich schon so ein bisschen so, man denkt so, boah, halbes Jahr, soll ich das machen? Kann ich das machen? Ich habe mir im Vorfeld schon Gedanken gemacht, ob ich nicht die Verantwortung habe und die Leute im Stich lasse und so. Und dass es dann vielen gar nicht aufgefallen ist, das habe ich schon gedacht, so okay, irgendwie sollte man sich das vielleicht nicht so wichtig nehmen. ((lacht))

51 20:30 – I: Auf welche Herausforderungen bist du vielleicht gestoßen in der Phase der Rückkehr?

52 20:45 – CB: Also, (…) Herausforderungen. Es war schon erst mal wie nach so einem längeren Urlaub etwas schwieriger reinzukommen. Wieder dieses Gewohnte / diese gewohnte Routine. Ja, man gewöhnt sich da wirklich dran, so selbstbestimmt zu sein. Und das ist man dann bei der Arbeit dann nur noch bedingt. Das war so das eine. Und

die Herausforderung, die ich auch hatte, war eben das, was ich dann im Sabbatical für mich so entschieden habe, was, wenn ich gut tue, was ich ändern möchte, das auch irgendwo dann natürlich anzubringen, zu kommunizieren und auch umzusetzen.

53 21:27 – I: Hat es geklappt? (Es hat geklappt, ja.) Was hat dir in der Zeit geholfen, also beim Wiederankommen, sage ich mal?

54 21:42 – CB: Ich habe mir selber geholfen, also es war jetzt // es ist echt schwierig zu sagen, was hat mir geholfen. Es war jetzt einfach // (unv.) darüber nachgedacht. Ich habe wieder angefangen, mich diszipliniert, dass ich wieder einen geregelten Tagesablauf habe. Und dann war es das so. Also richtig viel geholfen // Viel geholfen hat mir tatsächlich nicht, denn dadurch, dass ich kein Team hatte, zu der Zeit kam ich, bin ich ja auch nicht wieder aufgenommen worden vor einem Team. Ich glaube, dann wäre es vielleicht anders. Das hatte ich ja nicht. Das war ja auch das, was ich dann so schade fand. Das heißt, ich war wieder da in dieser Stabsfunktion. Mein Chef, der hatte viel zu tun. Aber ja // ach, schön, dass du wieder da bist. Aber sonst war da keiner, der irgendwie groß mich mit offenen Armen empfangen hat. Von daher hätte mir das, glaube ich, geholfen. Es war aber nicht so.

55 22:40 – I: Ja. Okay. Wie hast du die Erkenntnisse aus dem Sabbatical dann umgesetzt?

56 22:48 – CB: Ich habe mit meinem Chef gesprochen und habe ihm das genauso gesagt, wie es ist, dass ich mir das wünsche, gerne wieder in ein Team aufgenommen zu werden und, ja, ob er mal drüber nachdenken kann, wie das für ihn ist und ob das möglich ist. Und das hat er tatsächlich dann auch gemacht. Also ich bin dann einem Team zugeordnet worden. Das war jetzt nicht so der Best Match, muss ich jetzt sagen, aber ist ja egal. Erstmal, ich finde es gut, dass er es gemacht hat und ich wieder einem Team zugeordnet war. Da habe ich zwar fachlich überhaupt keine richtigen Berührungspunkte gehabt. Das heißt, vom Fachlichen her hat es gar nicht so viel gebracht, dass ich dann noch bei irgendwelchen Routinen dabei bin, aber zumindest vom Sozialen her, dass man so eine Team-Ecke hatte, wo alle zusammensaßen / sich mal in der Kaffeepause trifft oder so. Das war ganz nett. Das hat schon eine Veränderung gebracht.

57 23:46 – I: Okay, danke. Inwiefern hat das Sabbatical Rückblicken deine Einstellung zur Organisation oder auch deine Bindung verändert oder beeinflusst?

58 24:01 – CB: Also, wie ich eben schon gesagt habe, hat das meine Einstellung schon positiv beeinflusst und auch meine Bindung zum Unternehmen gestärkt, weil das Unternehmen sehr viel von seinen Mitarbeitern verlangt. Das habe ich ja im eigenen Leibe auch miterlebt, aber dafür auch viel gibt. An Möglichkeiten, an Flexibilität. Und dann ist das Sabbatical halt eins von mehreren Sachen. Und das hat mir sehr geholfen. Und allein, dass ich das jetzt auch wieder plane, also mein nächstes Ziel ist es, dass ich mit meinem Mann eine Auszeit mache, dass wir dann wirklich zusammen reisen. Das ist dann ein reiner Luxus. Und allein, dass dieser Luxus möglich gemacht werden kann durch das Unternehmen. Das finde ich fantastisch. Und von daher ist es wirklich, ich glaube, kann man schon sagen, dass meine Bindung gestärkt wurde dadurch.

59 25:07 – I: Wie empfindest du die Beziehung zur Organisation heute?

60 25:13 – CB: Immer noch gut und auch eng. Also es hat sich jetzt einiges geändert. Mein Vorgesetzter, der ist jetzt in Rente gegangen. Also so sind schon so ein paar Sachen, die sich intern verändert haben. Und zwar ist jetzt nicht alles so zum Guten, aber das ist auch in der Natur von so einem großen Unternehmen, dass es halt ständig irgendwelche Umstrukturierung gibt und Wechsel und so. Und das kann sich in alle Richtungen weiterentwickeln. Aber es ist trotzdem immer noch so, dass ich mich sehr verbunden fühle zu dem Unternehmen und nur als Beispiel, wir haben jetzt eine große Umstrukturierung gehabt, in dem Zuge ist ja dann auch [Name einer Kollegin] musste das Unternehmen verlassen und ich musste auch eine neue Rolle mir suchen und habe mich da bewusst dafür entschieden, dass ich da bleiben möchte. Also ich hätte mich auch woanders bewerben können. Und habe mir das auch überlegt und habe dann gesagt, ich glaube, ich habe hier eine echt gute Firma. Es ist ganz viel, was da richtig gut läuft, was ich sehr wertschätze. Und deshalb möchte ich hier bleiben, auch wenn jetzt gerade durch diese Umstrukturierung manche Sachen jetzt vielleicht nicht so sind, wie ich sie aus eigenem Antrieb mir so geplant oder gewünscht hätte.

61 26:22 – I: Okay, Danke schön. Dann sind meine Fragen auch schon am Ende.

Interview: Sara Lichtner

Fr. 30. Aug. 2024

1 0:01 – I: Okay, dann einmal gleich zu dem Zeitraum, bevor du dein Sabbatical gemacht hast. Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?

2 0:14 – SL: Es stand bei mir ein interner Jobwechsel an. Das war der eine Grund. Also, dass ich eh gewechselt hätte zum Jahresende. Und das ist ja immer so eine Schnittstelle im Lebenslauf, in welcher Form auch immer, ist ja immer ein total guter Moment für eine Auszeit, finde ich persönlich zumindest. Und genau, das andere war, dass ja Corona vorangegangen war und man da so lange nicht reisen konnte. Dann schon seit geraumer Zeit wieder mit dem Gedanken gespielt hatte, mal länger auf Reisen zu gehen, damit fügte sich beides irgendwie ganz gut zusammen. Und dann habe ich sozusagen die Gelegenheit beim Schopf gepackt, als sich dieser Wechsel eben abzeichnete.

3 0:55 – I: Wie war der Jobwechsel für dich? Also war das was, was du wolltest oder wie kam es dazu?

4 1:03 – SL: Da war ich recht aufgeschlossen. Das war einfach ein befristeter Vertrag für eine interne Stelle und der ist dann ausgelaufen und sah halt so aus, als // Also es war noch gar nicht sicher, sah in dem Moment so aus, als wäre er nicht verlängert worden. Und das war auch okay für mich. Also ich wusste auch, dass das passieren kann. Genau.

5 1:25 – I: Okay. Welche Faktoren haben deine Entscheidung beeinflusst?

6 1:32 – SL: Ja, das ist im Prinzip schon das Beides, was ich gesagt habe. Plus, ich wusste, ich habe meinen Sabbaticals zum Reisen genutzt, habe mich aus Ersparnissen finanziert und wusste, ich habe eben auch genug Ersparnisse, um das machen zu können, was ich machen wollte, nämlich eine Weltreise. Und dann habe ich eben einfach gefragt und auch eine positive Antwort bekommen. Ja.

7 1:58 – I: Du meintest ja gerade, du hattest einen befristeten Vertrag. Wie hat sich das auf deine Bindung oder deine Gefühle bezüglich der Organisation ausgewirkt?

8 2:08 – SL: Also genau, ich muss noch mal dazu sagen, ich hatte einen unbefristeten Vertrag bei der Organisation, habe intern 2020 die Stelle gewechselt und dieser Vertrag war befristet auf der anderen Stelle sozusagen. Ich wäre dann sozusagen zurück in meine alte Abteilung gegangen. Das ist ein bisschen komplizierter. Das heißt, dem Arbeitgeber wäre ich erhalten geblieben, aber wäre dann zurück in die alte Abteilung gegangen, dass wir die Option gewesen hätten, nach auf anderem gekuckt. Hat sich deine Frage damit erledigt?

9 2:41 – I: Ja, hat sich erledigt. Okay, genau. Danke. Was hast du dir von dem Sabbatical erhofft?

10 2:49 – SL: Also ich wollte das ja machen, um eine Weltreise zu machen. Und das hatte ich ja schon mal gemacht und das hat damals mein Leben einfach total verändert und bereichert und nochmal auf so eine ganz neue Bahn gebracht. Und ich bin eh so ein Mensch, der so ein ganz großes Fernweh hat. Und von daher hatte sich das einfach in den letzten Jahren dann nochmal so aufgebaut, dass ich gedacht habe, ich würde das einfach total gerne nochmal machen. Und von daher wusste ich ja auch so ein bisschen, was mich erwartet. Jede Weltreise oder jede Auszeit ist, glaube ich, nochmal anders, aber ich hatte natürlich schon eine viel konkretere Idee als bei meiner ersten Weltreise damals.

11 3:31 – I: Danke. Wie hast du in der Zeit deine berufliche Zukunft für nach dem Sabbatical / wie hast du dir die vorgestellt? (Im Sabbatical für danach oder davor schon?) Also quasi davor.

12 3:46 – SL: Davor habe ich gedacht, ich gehe zum Unternehmen zurück. Beide Male. Einmal habe ich es auch gemacht und einmal daneben nicht.

13 3:56 – I: Kannst du sagen, wo vielleicht der Unterschied war in deiner Ausgangssituation zu dem Sabbatical, das du davor schon mal gemacht hattest?

14 4:04 – SL: Ja, ich glaube, ich habe mich einfach sehr, sehr stark weiterentwickelt in der Zeit. Und hatte dann auch im Sabbatical selbst // Also eigentlich wollte ich auf Reisen gehen mit meinem Partner, und der brauchte aber noch mehr Zeit, um loszukommen als ich, weil der noch nach Hamburg gezogen ist und noch so ein paar andere Sachen auf der Agenda hatte. Und dann habe ich ein Business-Coaching

gemacht. Und in diesem Rahmen habe ich eben auch festgestellt, dass ich nicht zurückgehen möchte, sondern dann kündigen, was ich ja dann im Sabbatical gemacht habe, sozusagen. Und der Unterschied war eben auch, dass ich mich natürlich // also zwischen den beiden Sabbaticals lagen acht Jahre. Und in der Zeit habe ich mich also auch immer stärker nebenberuflich selbstständig gemacht und eigene Projekte realisiert und hatte damit mir sozusagen ein paar Jahre schon ein anderes Standbein aufgebaut. Und auch eine recht konkrete Idee, was ich selbstständig eben machen möchte. (Hm.) Das war natürlich ein großer Unterschied. Vorher war ich da gar nicht so // da war ich einfach Vollzeit angestellt, habe so irgendwie Sport gemacht, samstags war ich einkaufen, sonntags irgendeine nette Aktivität. Und nach dem Sabbatical, nach dem ersten, hat sich mein Leben einfach sehr stark verändert. Weil ich da so // also ich habe dann, glaube ich, so ein bisschen auch das wiedergefunden, wofür mein Herz schlägt, also Fotografie, Schreiben und das mit den ganzen Bloggen, diese Dinge. Und bin dem einfach sehr / viel, viel stärker gefolgt. Und hab dann meinen festangestellten Job ja auch bis zu 50% herunter reduziert und war 50% selbstständig.

15 5:45 – I: Das war schon, bevor du in Sabbatical gegangen bist?

16 5:48 – SL: Genau, ja. (Okay.) Also ich hatte zwischendurch / kann ich vielleicht auch nochmal ganz kurz erzählen / hatte ich auch, ich glaube, ich bin 2016 wiedergekommen, im Oktober, und hatte dann / ich weiß gar nicht mehr, ob es Ende 2017 Jahresgespräch war oder 2018 / hatte ich gefragt, ob ich noch mal ein Sabbatical machen kann, so eine drei Jahre Ansparphase und ein Jahr Freistellungsphase. Die hätte ich mich dann ja auch noch recht lang ans Unternehmen gebunden, aber das wollten sie nicht so gerne, konnte ich auch verstehen, ich war ja quasi erst gerade wieder da, und es gab halt auch keine festen Regelungen im Unternehmen. Und dann habe ich eben angefangen, das war sozusagen meine zweite Option, zu sagen, okay, dann reduziere ich meine Arbeitszeit von 80 Prozent auf 60 und dann habe ich intern gewechselt und die Stelle war nur noch 50 Prozent, das passte mir dann ganz gut.

17 6:35 – I: Ah, okay. Gut, wenn wir nochmal in die Zeit vor dem Sabbatical gehen. Wie hast du in der Zeit deine Beziehung zur Organisation empfunden?

18 6:48 – SL: Als ich schon wusste, dass ich ein Sabbatical bekomme, oder? (Hm.) Naja, das war natürlich super. Also da habe ich mich mega gefreut und habe auch, wie auch beim ersten Sabbatical, halt versucht, mein Arbeitsfeld möglichst gut zu hinterlassen und habe noch // also ich habe ja den Unternehmensblock betreut zum Schluss, hab noch ganz viele Beiträge fertig gemacht, sodass die eben auch gut versorgt waren, weil die auch noch nicht genau wussten, wie es dann mit der Stelle weitergeht. Und habe mich also nochmal richtig ins Zeug gelegt.

19 7:25 – I: Und wie würdest du grundsätzlich deine Bindung beschreiben in der Zeit?

20 7:34 – SL: Naja, also war ich natürlich noch mal motiviert und hatte, würde ich auch sagen, eine stärkere Bindung zu dem Unternehmen. Ich muss sagen, ich war da 20 Jahre in dem Unternehmen, also die Bindung war ohnehin schon recht groß und ich habe da mich viel weiterentwickelt und habe ja auch diesen Shoot nach dem ersten

Sabbatical gehabt, dass ich wirklich total dankbar und motiviert zurückgekommen bin und da meinen Job wieder übernommen habe.

21 8:07 – I: Ja, danke. Wie würdest du grundsätzlich in der Organisation deine Leistungsbereitschaft beschreiben?

22 8:16 – SL: Ja, (…) was gibt es da für Abstufungen? Gibt es da eine Skala? (Nein, einfach, was dir dazu einfällt. Ich habe keine Kategorien.) Ja, ich glaube, ich bin schon eine sehr leistungsbereite Mitarbeiterin, die sehr engagiert ist und sehr genau arbeitet. (…) Ja, und ich habe auch das Gefühl // ich habe ja dann Teilzeit gearbeitet, dass man dann auch noch mal mehr Energie hat für alles, was man (unv.) eben, weil man mehr Regenerationszeit hat und, dass das eigentlich auch gut für die Motivation und Leistungsbereitschaft war, die Stelle zu reduzieren. Und dass es auf jeden Fall gut für meine Leistungsbereitschaft war.

23 9:00 – I: Kannst du dich erinnern, wie dein erstes Sabbatical sich auf der Leistungsbereitschaft ausgewirkt hat?

24 9:07 – SL: Ja, nochmal sehr positiv. Wie gesagt, ich kam dann zurück, war dankbar, dass ich es machen durfte. Also ich glaube // Ich war ja auch auf Weltreise. Das gibt einem dann nochmal so eine extra Energie für drei bis vier Jahre vielleicht. Und die habe ich dann natürlich auch im Unternehmen mit eingebracht und habe mir neue Kenntnisse angeeignet, dann auch ständig dadurch, was mich ja dann auch für den Job im selben Unternehmen befähigt hat, den ich dann später gemacht habe. Also ich habe ja den Unternehmensblock betreut und das Redaktionsmanagement gemacht. Und das konnte ich ja auch nur machen, weil ich die Kenntnisse sozusagen im Sabbatical und auch danach noch weiterentwickelt habe. Also es war dann, obwohl es nicht geplant war, doch auch noch eine berufliche Weiterbildung.

25 9:48 – I: Ja. Okay, danke. Ja, nach welchen Werten und Zielen handelt deine Organisation oder hat sie in der Zeit vielleicht gehandelt?

26 10:02 – SL: Das ist eine digitale Infrastruktureinrichtung. Früher hieß es Bibliothek, aber jetzt hat es auch ganz viel mit Programmierung und Informatik und so zu tun. Und die haben natürlich / oder haben sehr faire Werte, indem sie eben sagen, wissen Sie was, was allen zugänglich sein sollte, also dieses Open-Science-Prinzip. Das ist ja auch eine Stiftung des öffentlichen Rechts, also auch sehr gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen. Außerdem natürlich auch noch mal eine Rolle. Gute Ausstattung //

27 10:41 – I: Ja, danke schön. Wie hast du die gelebte Kultur erlebt, empfunden?

28 10:49 – SL: Also was ich immer sehr genossen habe, da war eben die Freiheit, die ich hatte als Mitarbeiterin, dass ich in meinem Job viel Gestaltungsspielraum hatte und auch sowas wie meine Arbeitszeiten oder den Arbeitsort eigentlich recht frei wählen konnte. Das fand ich immer ganz gut. (…)

29 11:11 – I: Okay, Danke schön. Dann gehen wir mal in die Zeit während deines Sabbaticals. Inwiefern hat sich deine Einstellung zur Organisation in der Auszeit verändert?

30 11:26 – SL: Das ist natürlich ein bisschen unterschiedlich von meinem ersten zu meinem zweiten Sabbatical. Also im ersten Sabbatical war ich einfach super dankbar, dass ich es machen durfte. Und ich glaube, sie haben sich auch ein-, zweimal bei mir gemeldet, um irgendwas zu fragen. Aber ich hatte den Arbeitsplatz auch damals schon sehr, sehr gut hinterlassen. Also sie hatten eine Vertretung eingestellt damals. Und beim zweiten Sabbatical habe ich dann ja festgestellt, dass ich nicht zurückkehren möchte, sondern kündigen, weil ich gerne was Eigenes aufbauen würde. Und das hat jetzt aber meine Einstellung auch nicht geschmälert zum Unternehmen, sondern ich war eigentlich wieder dankbar natürlich, dass sie mir die Chance gegeben haben, das nochmal zu machen und die Auszeit zu nehmen. Ich habe mich dann einfach aus anderen Gründen entschieden, nicht zurückzugehen. Aber es hatte nichts mit dem Unternehmen zu tun.

31 12:18 – I: Wie war der Prozess, dass du dich dazu entschieden hast, die Organisation zu verlassen?

32 12:25 – SL: Zum einen war das eben die Nebentätigkeit, die ich ganz lange aufgebaut habe und die recht genaue Idee, was ich dann machen wollen würde, wenn ich kündigen würde. Und zum anderen eben auch das Business-Coaching, wo ich mich dann nochmal in einem ganz anderen Rahmen // das war das erste Coaching, das ich je gemacht habe // und dann habe ich mich in einem ganz anderen Rahmen nochmal mit dieser Idee beschäftigt und habe mich einfach auch sehr bestätigt gefühlt und das nochmal so ein bisschen professionell angeguckt und bin dann zum Schluss gekommen, dass ich lieber frei wäre, dann nach dem Sabbatical.

33 12:59 – I: Welche Bedürfnisse hast du dir damit erfüllt? Du hast gerade schon gesagt Freiheit. Was war für dich da noch ausschlaggebend?

34 13:08 – SL: Der Wunsch nach Selbstverwirklichung ist das (…) gewesen. Und eben was Eigenes aufzubauen. Der Spruch, der mir dann immer im Kopf rumgeistert, ich weiß, das klingt jetzt sehr pathetisch, aber es ist eben, dass ich nicht mehr für die Träume anderer Leute arbeiten wollte, sondern einmal für meinen eigenen Traum. Und die Idee von [Name des Blogs], die hatte ich ja schon seit sieben, acht Jahren // dass ich jetzt endlich gesagt habe, so, jetzt will ich es einmal versuchen. Weil es sind nämlich sonst genau die Dinge, die bereut man dann am Ende, wenn man nicht mal alles auf diese Karte gesetzt und das einmal so richtig probiert habe. Ich habe immer mal daran gearbeitet, aber es war nie genug Zeit dafür da.

35 13:56 – I: Welche beruflichen oder privaten Erkenntnisse hast du noch gewonnen in der Zeit? (In welcher Zeit genau?) In der Zeit des Sabbaticals.

36 14:08 – SL: Das sind, glaube ich, ganz viele Dinge. Also zum einen eben durch das Business Coaching, das mit der Kündigung, dass ich mich das auch getraut habe. Ich glaube, das war schon ganz lange in mir, aber ich brauchte eben diesen Prozess, um

wirklich da den Mut zusammenzunehmen, weil ich auch ein absoluter Sicherheitsmensch bin. Und ansonsten war das Sabbatical, also es war ja eine Weltreise, aber diesmal war es halt nicht nur so die äußere Reise, sondern es war für mich persönlich auch eine ganz starke innere Reise, wo ich auch so ganz viele Prozesse durchgemacht habe und mich auseinandergesetzt habe. Und das war auch ganz spannend. Also ich kann das wahrscheinlich in fünf Jahren, könnte ich dir genauer sagen, welche Erkenntnisse ich gewonnen habe als jetzt, weil ich noch zu sehr drin stecke. Ja. Und vielleicht auch einfach so // Also, das war auch ganz interessant // der Unterschied war halt auch, dass ich mich diesmal total auch auf zu Hause wieder gefreut habe, weil ich so eine Lust hatte, loszulegen. Und dann war auch irgendwie // Reisen ist super toll, aber ich war auch so ein bisschen müde davon. Der Kopf ist ja auch irgendwann voll. Und das war halt was anderes. Also, ich meine, beim Mal davor war es auch schön, zurückzukommen. Da wusste ich halt genau, was mich erwartet. Und das war auch okay, man ist auch super schnell wieder im Alltag, aber es ist halt schon dann noch ein fremdbestimmterer Alltag.

37 15:39 – I: Ja. Danke schön. Wie sah die Beziehung zur Organisation während deines Sabbaticals aus? (Was meinst du mit Beziehung? Ob es da eine Kommunikation gab oder //) Zum Beispiel.

38 15:57 – SL: Naja, beim zweiten Mal ja nicht. Also da haben sie mir dann das Arbeitszeugnis irgendwann zugeschickt. ((lacht))

39 16:03 – I: Also du hast schon am Anfang des Sabbaticals gekündigt?

40 16:08 – SL: Genau. Also ich hatte vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023 Sabbatical genehmigt bekommen und hatte dann am 20. Februar gekündigt. Also relativ am Anfang noch, genau. Und war dann zu Ende oder zum 1. März freigestellt, oder war dann die Kündigung in Kraft getreten.

41 16:32 – I: Wie war der Trennungsprozess für dich?

42 16:37 – SL: Es war super schwer, der Trennungsprozess. Ich war ja so lange da und beide meine Eltern sind auch Beamten. Ich bin so ein totaler Sicherheitsmensch und deswegen war das so ein bisschen der Albtraum, den vielleicht auch meine Eltern mir eingepflanzt hatten, den ich jetzt wahrgemacht habe. Und war auch super aufgeregt. Und dann gab es eben das Kündigungsgespräch mit unserem stellvertretenden Direktor, mit dem ich mich auch immer sehr, sehr gut verstanden. Der wusste, hat sich natürlich irgendwie schon so ein bisschen gedacht, was mein Anliegen ist. Und das war dann auch ein total nettes, angenehmes Gespräch. Und er hat gesagt, ja klar, können wir machen. 2023, wissen wir ja alle, Inflationsprobleme und die müssen auch sparen. Ich war lange da und wurde auch gut bezahlt. Von daher war es für die dann vielleicht auch so zu sagen, okay, so eine gut bezahlte Stelle einzusparen. Das kam denen auch gelegen. Von daher war das ein sehr freundliches Gespräch, auch auf Augenhöhe. Und ich war danach einfach auch total froh und erleichtert und habe es auch keine Sekunde bereut bisher.

43 17:43 – I: Okay. Danke schön. Dann gucken wir jetzt mal so auf die Zeit danach, also nach deinem Sabbatical, aber vielleicht auch die Zeit, nachdem du gekündigt hast. Welche Herausforderungen hattest du denn dann, ich meine, mit deiner Kündigung oder mit deinem Rückkehr aus dem Sabbatical?

44 18:05 – SL: Naja, also ich schreibe seit vielen Jahren auch schon so nebenbei ein Buch über Auszeiten vom Job und über alles, was damit zu tun hat / und Weltreisen. Und von daher // da gibt es dann auch Kapitel darüber, wie das ist, wenn man arbeitslos im Sabbatical ist, mit Arbeitslosengeld beantragen // oder ich kenne halt auch viele Leute, die gründen, beziehungsweise habe ich dann so Mastermind-Gruppen und sowas gesucht, einfach so Gleichgesinnte. Und von daher wusste ich immer relativ genau, was auf mich zukommt, was wie ist. Und in Deutschland ist es ja auch so, dass wir selbst ohne Job ja noch recht weich fallen. Und von daher war das jetzt keine große Ungewissheit, sondern ich wusste halt, was kommt und habe dann die nötigen Schritte gemacht und hatte ja meinen Plan schon in der Tasche, sozusagen.

45 19:00 – I: Welche Gefühle hast du jetzt im Nachhinein gegenüber deiner Organisation?

46 19:07 – SL: Ja, es war eine gute Zeit, eine lange Zeit. Das ist, glaube ich, bei allen Selbstständigen und Gründerinnen, mit denen ich so gesprochen habe, die sagen, das Einzige, was sie bereuen, ist, dass sie es nicht früher gemacht haben. ((lacht)) Also, ein bisschen ist es bei mir auch, aber das hat nichts mit der Organisation zu tun. Also, ich hatte da viele gute Jahre, habe mich auch entwickeln können, Weiterbildung machen können, habe Bildungsurlaub gemacht und, wie gesagt, sehr flexible Arbeitszeiten. Gute Arbeitsbedingungen. Und ich bin denen dankbar und würde die auch als Arbeitgeber empfehlen. Nur eben nicht mehr für mich. Aber es ist immer noch eine sehr positive Beziehung, würde ich sagen. Und ein freundliches Zurückschauen.

47 19:56 – I: Welche Aspekte aus deinem ehemaligen Arbeitsalltag vermisst du vielleicht?

48 20:07 – SL: (…) Ach, also vor Corona bin ich jeden Tag mit dem Fahrrad zur Arbeit gefahren. Das war schön oder so. Natürlich, diese sozialen Gefüge sind mehr // Essen mit Kollegen oder der Austausch. Gut, Meetings kann man auch schnell zu viele haben. Oder zu viele E-Mails oder so, das vermisse ich nicht. Weiß nicht, nein, ich muss sagen, ich habe es ja lange genug gehabt, ich vermisse das nicht und ich genieße jetzt die neue Zeit. Also die Sicherheit natürlich. Klar, es ist super angenehm zu wissen, Jeden Monat kommt am Ende des Monats Geld aufs Konto. Es ist für meine Sozialleistungen gesorgt und so ist jetzt schon eine andere Verantwortung. Das ist so was, was ich am festangestellten Dasein vermisse. Aber das hat jetzt auch nichts konkret mit der Organisation zu tun.

49 20:57 – I: In welchen Punkten spürst du jetzt eine Erleichterung?

50 21:05 – SL: Dass ich einfach sehr viel freier bin. Also nicht mehr den Vorgaben anderer folgen zu müssen. Also ich hatte in dem Job auch recht viele Freiheiten und

ein großes Vertrauen auch von meinem Arbeitgeber, wofür ich auch sehr dankbar bin. Aber es ist halt doch was anderes, sich das komplett frei zu gestalten.

51 21:29 – I: Rückblickend, welche Rolle hat der Job in deinem Leben gespielt?

52 21:36 – SL: Naja, der Job hat die Miete gezahlt. Und ich habe natürlich wahnsinnig viel Lebenszeit da verbracht und habe auch einen qualifizierten Job natürlich gemacht. Ich war auch studieren, Ausführungen machen, alles Mögliche, was auch spannend war. Wie gesagt, es war auch immer ein Raum, wo ich mich weiterentwickeln konnte, persönlich, aber auch was die Fertigkeiten, Fähigkeiten angeht. Natürlich auch ein Raum, wo man sich mit anderen Menschen auseinandersetzt, die man nicht alle selber ausgesucht hat. ((lacht))

53 22:11 – I: Was meinst du damit?

54 22:14 – SL: Naja, das ist ja so, du wirst in ein berufliches Umfeld reingeworfen und mit dem einen verstehst du dich besser und mit dem anderen schlechter. Und dann arrangiert man sich damit. Und ich finde // gut, dass wir uns nichts vormachen, das ist natürlich auch so, wenn ich freiberuflich mit Menschen zusammenarbeite. Aber da habe ich natürlich mehr Entscheidungsbefugnisse, mit wem ich arbeiten möchte und mit wem nicht. (…)

55 22:40 – I: Ja, okay. Danke schön. Ich bringe dann mit meinen Fragen auch, glaube ich, erst mal durch.

56 22:46 – SL: Danke. Da waren wir ja schnell, oder?

57 22:48 – I: Ja, wir waren, glaube ich, relativ schnell. Beziehungsweise ich habe noch ein paar so ganz allgemeine Fragen, damit ich dich richtig einordnen kann. Du warst in der Bibliothek, also so als Branche.

58 23:06 – SL: Ja, Digitale Infrastruktureinrichtung heißt das heute.

59 23:10 – I: Digitale Infrastruktureinrichtung. Wie viele Mitarbeiter gab es insgesamt, weißt du das?

60 23:20 – SL: 250.

61 23:26 – I: Und du hast dein Sabbatical von // Das hast du mir auch geschrieben, das kann ich nachgucken. Oder du sagst mir nochmal kurz, wann du das gemacht hast.

62 23:35 – SL: Das zweite habe ich einfach das komplette Jahr 2023 beantragt. Und das erste war Oktober 2015 bis Oktober 2016.

63 23:47 – I: Okay. Danke schön. Wie lange warst du schon bei deinem Arbeitgeber? Zehn Jahre meintest du, oder?

64 23:59 – SL: Nein, nein, länger. Ich habe im Studium da schon gearbeitet. 2002 habe ich da angefangen. Als Studentin habe ich ein paar Jahre gearbeitet und ich glaube, seit 2007 war ich dann Teilzeit auch (unv.) irgendwann dann Vollzeit und dann wieder Teilzeit. Also sehr, sehr lange einfach. Ungewöhnlich lange eigentlich für die heutige Zeit.

65 24:20 – I: In welcher Position warst du zuletzt?

66 24:26 – SL: Ich weiß gar nicht, wie das hieß. Redakteurin, Unternehmensblog oder sowas. Redaktionsmanagement. Keine Ahnung, was da in der Stellenbeschreibung stand.

67 24:36 – I: Das klingt gut. So genau muss ich es auch gar nicht wissen. Wie alt bist du?

68 24:41 – SL: Ich bin 46.

69 24:47 – I: Okay, dann glaube ich, habe ich schon soweit alles.

Interview: Johanna Voth

1 Fr. 13. Sept. 2024

2 0:03 – I: Aus welchen Gründen hast du dich denn dafür entschieden, das zu machen und auf die Alm zu gehen und da für fünf Monate zu arbeiten?

3 0:13 – JV: Ach, durch die Gründe. Ja, mir ist es damals privat sehr schlecht gegangen, psychisch, ja. Und ich finde immer, wenn, ja // wie soll ich das jetzt sagen, wenn es geht, egal ob das beruflich ist oder privat, dann muss man irgendwas ändern. Weil man soll schon noch Spaß haben am Leben. Und dann, wenn es // wenn man privat nicht glücklich ist, dann funktioniert auch die Arbeit nicht. Dann steckt man da so viel Energie // braucht man so viel Kraft und dann geht die Arbeit nicht mehr. Und auf die habe ich mich entschieden, nachdem mein // ich bin eigentlich dann durch meinen Hund da darauf gekommen, weil der // also ich bin gern in die Berge, aber der hat damals das Autofahren nicht gemacht. Dann habe ich (unv.) // also wenn ich jetzt in die Berge will, dann muss ich dauerhaft da oben bleiben. Und so bin ich auf die Alm gekommen. Und habe mich dann da // Und hab dann mal im Internet nachgeschaut und recherchiert. Ja, so habe ich mich dann halt da beworben.

4 1:22 – I: Wie hast du das, oder wie hat sich das auf deine Arbeit ausgewirkt, dass es dir nicht so gut ging? Weil du gemeint hast, dann brauchst du mehr Kraft.

5 1:32 – JV: Ja, ich war halt dann // ich meine, ich habe meinen normalen Beruf, ich habe den schon alles gemacht, aber der war halt dann der Energie // du brauchst dann so viel Energie, wenn du das ordentlich machen willst, wenn es dir nicht gut geht, wenn du depressiv bist, traurig bist und so. Weil da // also ich bin ja nicht der Typ, der das zeigt nach außen. Und ja, ich habe dann zu meinem Arbeitgeber gesagt, also ich will unbezahlten Urlaub, unter Tränen oder ich kündige. Ich muss raus da, ich muss weg, ich halte es da nicht mehr aus. (Was war der Aspekt, wo du gesagt hast, das halte ich nicht mehr aus?) Ja, mir ist das einfach alles zu viel geworden. Es // In // Aber das hat mehr private Gründe gehabt. Weil hauptsächlich mein Beruf, der macht mir eigentlich schon Spaß. Ja, also den mache ich schon gern. Das hat zu 100% private Gründe gehabt.

6 2:43 – I: Ja, hat sich dann nur ausgewirkt quasi aufs ganze Leben natürlich. Welche Faktoren haben denn die Entscheidung für die Alm beeinflusst?

7 2:57 – JV: Welche Faktoren? Ja, ich bin gerne in den Bergen, ich bin gerne in der Natur. Ja, und dass ich halt hoch oben bin. Das ist jetzt blöd an, ja, aber das ist so. Wenn du auf einem Gipfel oben stehst, und schaust dann runter, dann siehst du erst einmal, wie klein dass die Welt ist, was für die kleinen Lichter wir sind. Und wir wollen die Welt verändern. Was wir uns zumuten, das / das geht nicht. Das werden wir nicht schaffen. ((lacht)) Es sind lauter kleine Ameisen nur auf der Welt.

8 3:35 – I: Spannend, ja. Was hast du dir von der Zeit erhofft?

9 3:41 – JV: Von der Zeit erhofft? Also so wie viele denken, wenn man auf eine Alm geht, das ist dann herunterkommen, das ist ein Schwachsinn. Also das ist ein Schwachsinn. Es war halt einfach // für mich war, ja einfach weg von hier, von zu Hause. Das habe ich mir erhofft. Die Gedanken anders sortieren (…) und, ja, einfach die Gedanken umzuleiten. Nicht immer, wenn man // manchmal hat man ja so ein Kopfkarussell. Dass das einmal nicht mehr da ist. (…)

10 4:28 – I: Was hast du gedacht ist danach anders?

11 4:38 – JV: Dass danach das anders ist. Habe ich mir gedacht, dass das anders ist, also dass man dann besser geht, ja. Dem war aber nicht so der Fall. Weil wenn man das aus dem Grund jetzt mal gemacht hat, wie ich das gemacht habe, weil es im Privaten / weil es einfach, ich sage jetzt mal, ein Schicksalsschlag, den kannst du nicht mit anderer massiver Arbeit aufarbeiten. Da musst du // Du musst das anders aufarbeiten und nicht da Arbeit wieder.

12 5:20 – I: War quasi da nicht die Maßnahme, die geholfen hat, sondern hat das einfach kurzfristig verdeckt. Verstehe ich das richtig? (Hat es verdeckt, ja.) Okay, danke. Wie hast du dir denn in der Zeit, bevor du auf die Alm gegangen bist, wie hast du dir deine berufliche Zukunft da vorgestellt? (Zuhause?) Für danach, also wolltest du zurück zu deinem Arbeitgeber?

13 5:53 – JV: Ich wollte auf jeden Fall wieder zurück. Also das ist von Anfang an klar gestanden, dass ich wieder zurück will. Aber nicht jetzt hauptsächlich wegen dem Beruf. Ich war ja fünf Monate weg. Ich habe meine Kinder da. Und das ist ja auch anders. Sagen wir mal 400 Kilometer weg. Ich wollte dann schon wieder heim zu meinen Kindern.

14 6:16 – I: Und wie war es mit der Arbeit? Wolltest du da quasi wieder zur gleichen Arbeitsstelle? Oder hast du dir das freigehalten?

15 6:24 – JV: Nein, ich wollte wieder zur gleichen Arbeitsstelle. Das ist von Anfang an klar gestanden, dass ich da wieder hingehe. (…)

16 6:36 – I: Wie hast du denn in der Zeit vorher deine Arbeit wahrgenommen oder deine Organisation? Du arbeitest in einem Krankenhaus, oder? (Ja.) Wie war da deine Beziehung zu Krankenhaus oder zu deinem Arbeitgeber?

17 6:52 – JV: Also die Beziehung zu meinem Arbeitgeber war immer gut. Ich habe immer ein super Verhältnis gehabt. Mir hat die Arbeit Spaß gemacht. Ich mache das gern. Es hat sich halt in dem ganzen System sehr viel verändert in den letzten 20, 30 Jahren. Und das / Das ist vieles zum Nachteil der Patienten geworden, ja. Aber, ob wir das noch (unv.). Da steckt die Politik einfach dahinter. Das fällt dann halt auch // wenn man es anders kennt, dann umzusetzen, also // Ja, das ist dann schwierig. Du musst lernen dann, in deinem Beruf Prioritäten zu setzen. Ja, dass du selbst nicht untergehst, dass du selbst nicht kaputt gehst. Weil Arbeit ist nicht das Leben. (…)

18 7:58 – I: War das bei dir so, dass du gesagt hast, du hast die Prioritäten vielleicht eine Zeit lang nicht so gesetzt, wie du es solltest?

19 8:11 – JV: Das habe ich bestimmt. Das habe ich mit Sicherheit. Also ich habe mich schon wirklich für meinen Beruf aufgeopfert / viel eingesprungen, zusätzlich gearbeitet und so. Und irgendwann schafft man es halt auch körperlich nicht mehr. Oder wenn man merkt, man kriegt eigentlich vom Arbeitgeber nichts zurück oder dass sich nichts verändert. Das, was du gerne hättest oder was sich für dich zum Positiven ändern soll, dann sagst du irgendwann, so jetzt ist Schluss. Ich baue jetzt <u>für mich</u> einen Selbstschutz auf, weil ich muss ja noch / sollte ja noch zehn Jahre arbeiten und in dem Maßen geht das nicht / schafft man das nicht.

20 8:59 – I: Welche Gefühle hast du denn oder hattest du auch in der Zeit, bevor du quasi deinen unbezahlten Urlaub hattest, gegenüber dem Krankenhaus oder deiner Organisation, deinem Arbeitgeber?

21 9:14 – JV: Ja, eigentlich gut. Also ich kann // ich bin da schon, man hat sicher viele Kleinigkeiten, die einen geärgert haben und das wo nicht gepasst hat, wo leicht umzusetzen gewesen wären für uns Arbeitnehmer, aber die haben da nie reagiert darauf und dann sagt man ja gut, dann müssen wir jetzt mit denen mit zurechtkommen die sie uns zur Verfügung stellen und machst halt so weiter und nachdem du // es ist ja Gott sei Dank sagen wir mal wenn man den Beruf so sieht man kriegt ja vieles von

den Patienten zurück, nicht jetzt vom Arbeitgeber. Man kriegt vieles von den Patienten zurück und das ist eigentlich das, was den Beruf ausmacht.

22 10:08 – I: Wie würdest du jetzt in der Zeit vorher deine Bindung an das Krankenhaus beschreiben, also an genau das Krankenhaus. Du hättest ja theoretisch auch an ein anderes gehen können.

23 10:14 – JV: Die Bindung war gut, weil ich habe gute Arbeitskollegen, die würde ich // darum gehe ich ja nicht woanders hin. ((lacht)) Wir sind ein tolles Team, ja, Schwierigkeiten gibt es überall, das ist eh klar. Aber ich bin da jetzt schon 27 oder 28 Jahre und // ich meine, wenn man so lange in einer Firma ist, man hat ja schon so kleine Privilegien ja auch und das muss man auch sehen. Man darf ja nicht nur immer das Negative sehen. Ich sage immer, das Leben ist ja ein Nehmen und ein Geben und unser direkter Vorgesetzter, der sieht das schon. Der sieht solche Sachen schon. Dass // man ist einmal eine Viertelstunde, eine halbe Stunde länger da, man schreibt das nicht auf und so. Das // Wo das Negative ist vom Arbeitgeber, das sind ja die höheren Positionen. Für die bist du ja nur ein kleines Licht und ein direkter Vorgesetzter, also unsere Stationsleitung, die sehen das schon, aber denen sind ja auch die Hände gebunden. Ja.

24 11:32 – I: Was sind so die Privilegien, die man hat, wenn man einfach schon lange da ist oder die du hast? (Geht das an die Öffentlichkeit?) Nein. Das wird auch anonymisiert.

25 11:47 – JV: Ja, was heißt die Privilegien? Was heißt // Ja. Wenn du Wünsche hast beim Dienstplan, die werden dann halt auch, sagen wir mal zu 90 % erfüllt. Oder, wie gesagt im Jahr darauf, habe ich jetzt wieder die Genehmigung gekriegt, dass der / dass ich beurlaubt werde, obwohl ich // Ich bin ja da genau gegangen, als Corona ausgebrochen ist. Wo ich mir auch gedacht habe, naja, vielleicht ziehen sie es jetzt wieder zurück. Weil ja da sowieso Arbeits- / Personalmangel war. Ist aber trotzdem dann genehmigt gewesen. Die anderen / so Privilegien // Ja. Wenn du jetzt. Die Modernisierung, wo jetzt ist. Es geht alles über PC, die ganzen Schulungen // Ja, dass machen so manche ältere Schwestern dann nicht, weil das ist einfach // Wir schaffen das auch nicht mehr während // Es ist während der Dienstzeit nicht möglich. Und, ja, ich sage einmal, wenn ich das nicht als Dienstzeit bezahlt kriege, dann mache ich das nicht. Ja. Das sind so Sachen. (…) Ach. ((lacht))

26 12:57 – I: Ja, ist ja gut. Wenn du an das Krankenhaus denkst, wie // welche Stimmung kommt da bei dir auf? Und zwar, wenn du jetzt an die Zeit denkst, bevor du auf die Alm gegangen bist?

27 13:21 – JV: Ja, ich muss sagen, vor der Alm war das schon, war gut, hat mir gefallen. Und ich habe das, ja, wie gesagt, ich habe das / mache das immer schon gern. Und ich bin schon gern in die / gehe nach wie vor gern in die Arbeit. Bei mir ist der Auslöser zur Alm, der ist wirklich aus privaten Gründen kommen. Nicht jetzt der Arbeitgeber unbedingt. Das kann ich ja nicht sagen.

28 13:56 – I: Okay, danke. Dann einmal kurz in die Zeit, während du auf der Alm warst. Du kannst auch gerne sagen, wie es beim ersten und zweiten Mal war. Wie hat sich denn da deine Einstellung zur Arbeit oder auch zur Organisation so dem Krankenhaus währenddessen verändert.

29 14:18 – JV: Also ich habe die Arbeit, das Krankenhaus, überhaupt nicht vermisst. Das erste war ein Traum. Ich habe da // Es war zwar Knochenarbeit, ja. Ich habe keine Ahnung davon gehabt von dem Ganzen, aber ich habe / da ist eine Nachbaralm oben und da war (unv.) oben und der [Name] und ich haben // Also wir waren ein Top-Team, ja. Also den, wenn ich nicht gehabt hätte, der war ja hauptberuflich Landwirt, der hat sich ja mit Kühen und sowieso ausgekannt. Das war dann schon irgendwo auch so eine Stütze, weil du hast ja // ich habe sieben Kühe gehabt, du hast ja die Verantwortung für die Viecher. Und es kann ja immer mal was sein, die können sich bei der Hufe was haben, das Euter kann was haben. Da habe ich natürlich // da habe Vorteil gehabt, wenn man Krankenschwester ist, dass man dann da schon ein wenig einen Blick dafür hat, oder wie ich das jetzt behandle. Und (…) das war einfach eine schöne Zeit. Wir haben sehr viel Spaß gehabt. Es war, ja, du bist früh um 5 aufgestanden und abends um halb Bett gefallen, 8 ohne Pause einmal, ja. Ich habe ja Bewirtung auch noch dabei gehabt und nach sechs Wochen / nach dem ersten Jahr nach sechs Wochen habe ich dann eine Helferin gekriegt. Die ersten sechs Wochen war ich alleine um und das erste Jahr war schon // die ersten sechs Wochen waren // der Juli der war saukalt damals ich habe mir dachte ich erfriere da oben. Aber ich finde es schadet alles mal nicht wenn man mal, so ist sowieso meine Grundeinstellung, wenn man einmal auf etwas // Nein, vermisst habe ich nichts. (…) Wenn man einmal ein bisschen so // Für viele ist es dann hart oder müssen da auf etwas verzichten. Ich sage immer, wenn man ein Dach über dem Kopf hat, was zum Essen hat und die Hütte warm ist, mehr braucht man nicht zum Leben. Und das wird dann da oben auch wieder so bewusst. (…) Ich habe eigentlich alles gehabt. Gut, die sozialen Kontakte haben gefehlt, aber die haben mir von Haus aus schon immer gefehlt. Das ist / Das ist zum Beispiel ein großer Nachteil vom Krankenhaus, vom Schichtdienst, dass soziale Kontakte zu halten, aufbauen, pflegen, das ist schwierig. Weil du hast jedes zweite Wochenende Dienst. Du hast deine drei Schichten und das ist dann schon immer / vor allem wenn du dann deine Kinder // ich habe dann meine drei Kinder alleine großgezogen. Das // Da hast du schon zu tun, dass // Da gehen die sozialen Kontakte viel verloren.

30 17:16 – I: Ja. Wie hat sich denn jetzt die Zeit auf der Alm und der Abstand und die andere Arbeit, sag ich mal, auf deine Wahrnehmung der Organisation oder auch der Arbeit ausgewirkt?

31 17:30 – JV: Also viele haben // also, ich habe das gar nicht so bewusst mitgekriegt, aber viele haben dann gesagt, die haben gesagt, gut, dass ich das mache und die haben mich bewundert dafür, dass ich sowas mache. Die würden am liebsten auch jetzt einmal weg und was anderes tun, aber sie wissen nicht, was sie machen sollen. Und, also ich bin schon positiv geladen wieder heimgekommen. Ich habe auch den Vorteil gehabt, dass // Ich bin Ende September herunter von der Alm und habe dann noch praktisch vier Wochen am Stück Urlaub gehabt bevor ich wieder ins Krankenhaus bin. Und das ist natürlich ein super Übergang. Ja. Kannst dich langsam wieder daheim einfinden und kannst dann im Winter wieder mit vollem Elan ins Krankenhaus anfangen. Also das war schon sehr, sehr positiv.

32 18:26 – I: War dann // Oder wie war da vielleicht der Unterschied von der ersten zur zweiten Saison?

33 18:33 – JV: Die zweite Saison war auch traumhaft, weil da habe ich von Anfang an bis zum Schluss habe ich immer die gleiche Kollegin mit dabei gehabt, die Vicky, das war 20-jähriges Mädchen und wir haben super zusammengepasst. Ich war so irgendwie ihr Mutterersatz. ((lacht)) Haben wir einfach gut harmoniert. Das war auch // das war auch super und, ja, war eine schöne Zeit und bin am überlegen, ich werden wieder einen Antrag stellen. ((lacht)) Für nächstes Jahr. (Macht anscheinend süchtig.) Ja, das macht / was heißt süchtig. Es ist halt einfach auch vom Arbeiten, da wieder auf dem Arbeitgeber zurückzukommen. Es wird / wir haben jetzt da ein bisschen umstrukturiert auf Station / es wird die Arbeit immer schwieriger und es ist nicht mehr so / es werden Patienten durchgeschleust, es geht nur noch um das Operieren, der Mensch zählt nicht mir und das ist / das geht auf Dauer nicht. Da muss man immer einmal wieder weg. (Ja.) Und ich habe auf der Alm // meine Chefleute sind traumhafte Chefs, wo wirklich das familiäre, die / da ist eine Kuh, oder ich sage einfach eine Kuh, nicht ein Stück Vieh. Das hat auch eine Seele und das wird auch so behandelt. Das ist beim Krankenhaus / Die Menschen werden nicht mehr behandelt, als wenn sie eine Seele hätten. Die werden (…) // ja, es wird die Operation gesehen, so jetzt ist er operiert und jetzt kann er gehen. Die ganze Vorgeschichte oder warum oder weshalb / es geht ihm doch noch nicht so gut. Das hat alles keine Beachtung mehr, weil es gibt in der Pflege / es gibt Standards und diese Standards müssen eingehalten werden. Aber der Mensch kann nicht standardisiert werden, weil jeder Mensch ist anders. Das funktioniert nicht.

34 20:59 – I: Was löst es in dir aus, dass du sagst, das müssten wir eigentlich anders machen oder früher war das besser?

35 21:10 – JV: (Unv.) Ich denke mal, ich möchte nie, wenn ich alt bin, nie in ein Krankenhaus. Du bist eine Nummer. Das ist / Also, wenn du keine Beziehungen hast in einem Krankenhaus, dann bist du verloren. Da // Es gibt viele Kollegen oder etliche Junge, wenn die das als Job sehen, das darf man nicht in dem Beruf. Weil, das // Also sage ich halt, das darf man nicht, weil es sind Menschen, und sage ich ja oft zu den Jungen, die dürfen nicht vergessen // habe ich gesagt, die Leute, die da liegen, die 80, 90 sind, die haben Deutschland damals aufgebaut, denen haben wir unseren Wohlstand zu verdanken. Und wenn jetzt behandelt, wie // sind manchmal ganz arme Personen. Wir haben sehr viele soziale Wohnungseröffnungen, die daheim dahinvegetieren mit 80, 85 Jahren. Das ist traurig in Deutschland. Traurig.

36 22:22 – I: Was macht das mit dir als Mitarbeiterin?

37 22:28 – JV: Das ist manchmal mein Problem. ((lacht)) Ich habe da nur ein Beispiel. Letztens habe ich eine Patientin gehabt, die ist schon lange da und der ist Handy geklaut worden. Und was habe ich dann gemacht? Die Kinder // ihre Töchter wohnen 400 Kilometer weg, besuchen sie nicht. Ihr Mann besucht sie nicht, hat auch, als Hintergründe, die Patientin wird nicht unschuldig sein, ist 64 alt, ist querschnittsgelähmt, wird nie mehr aus dem Bett herauskommen, von heute auf

morgen querschnittsgelähmt. Und da habe ich gesagt / also zu ihr gesagt, du, ich kümmere mich, ich besorge dir ihr Handy. Ich, wo mich überhaupt nicht auskennt mit der ganzen Technik, habe dann meinen Sohn aktiviert, die SIM-Karte gesperrt, eine neue SIM-Karte beantragt. Mein Sohn hat ein altes Handy daheim gehabt. Zu guter Letzt, nach 14 Tagen, hat sie dann ein neues Handy gehabt, ja. Weil die hat keinerlei Kontakt zu der Außenwelt mehr gehabt, wenn du in einem Krankenhaus liegst. Ja. Und wie hat dann // meine Kollegin hat dann gesagt, ja, das bist wieder einmal typisch du.

38 23:39 – I: Also du kompensierst eigentlich das, was schiefläuft mit noch mehr persönlichem Einsatz.

39 23:46 – JV: Ja. Wo dann // meine Tochter gesagt hat, also Mama, das ist / warum machst du das? ((lacht)) Ich sage, weil sie mir halt leid tut. Was willst du machen? Es gibt ja niemanden, der ihr dann da hilft in der Situation. Und wenn jeder es für sich überlegt, wenn er sein Handy verliert, bricht ja die Welt zusammen, oder? (Ja.) Aber keiner denkt dem anderen, ja, mit dem geht es ja genau so. Und die ist ans Bett gefesselt, die kann nicht heraus, ja. Die kann sich das nicht selber organisieren. Ja, dann mache ich halt so was.

40 24:26 – I: Wie hat sich die Einstellung, was du gerade beschreibst, wie hat sich das verändert durch den Abstand und der Alm?

41 24:38 – JV: Eigentlich gar nicht. Ich bin ja so ein Typ, der immer dann // ich habe ja auf der Alm auch wesentlich mehr gemacht, als was ich vielleicht machen müsste. Ich bin ein Typ, der die Arbeit sieht. Ich habe dann // Ich kann da nicht ruhig sitzen und zuschauen, wie andere arbeiten. Das kann ich gar nicht. (…) Aber mir hat auf der Alm mehr gefallen. Ich bin begeistert von // Ich habe das nie gedacht, dass Kühe so eine beruhigende Wirkung auf einen haben, weil die Kuh bestimmt das Tempo, nicht du. Die sagt ja, wo es lang geht. Die haben mich schon runterreguliert.

42 25:24 – I: Ja. Was hast du davon mitnehmen können in den Alltag, ins Krankenhaus?

43 25:30 – JV: Dass alles ein wenig langsamer gehen muss. Ich laufe nicht mehr so schnell. Ich habe jetzt das Tempo // (unv.)

44 25:44 – I: Okay, noch mal eine andere Frage. Wie hat die Alm deine Vorstellung von deiner beruflichen Zukunft verändert?

45 26:01 – JV: Wie gesagt, dass ich / ich habe halt jetzt die Einstellung gekriegt, was ich schaffe in den acht Stunden, das mache ich. Ich habe Prioritäten gesetzt, was mir wichtig ist, das erledige ich, das mache ich auch. Aber was ich nicht für wichtig halte, das würde ich / mache ich nicht, wenn die acht Stunden herum sind. Ich mache keine Überstunden mehr wegen irgendeinem Kram, wo ich nicht für wichtig halte. Für mich ist nach wie vor der Patient wichtig, und wenn ich die alle gut versorgt habe, dann gehe ich mit einem zufriedenen Gefühl nach Hause. Das ist mir wichtig. Ob jetzt das alles notiert ist und geschrieben ist und Ding. Nein, das brauche ich nicht mehr.

46 26:57 – I: Danke. Welche Erkenntnisse hast du noch gewonnen in der Zeit?

47 27:04 – JV: Welche Erkenntnisse noch. (…) Ja, Erkenntnisse habe ich noch gewonnen, dass ich eigentlich schon // Ich meine, das schwebt mir jetzt einmal vor, ich wollte als Jugendliche // mir hat immer schon Saisonarbeit gefallen / hätte mir gefallen ja und dass ich das jetzt // irgendwo schwebt mir das im Kopf im Sommer auf der Alm und im Winter dann auch irgendwo auf einer Hütte für drei, vier Monate. Das könnte ich mir schon vorstellen. Also ich könnte das Krankenhaus // also in die Art könnte ich das Krankenhaus schon verlassen. Aber da habe ich //

48 27:38 – I: Du sagst, du verbringst einfach den Sommer immer auf der Alm und den Winter im Krankenhaus.

49 27:46 – JV: Im Winter auch irgendwo auf einer Hütte oben. Aber da ist jetzt noch mein Handicap, mein Hund. Den kann ich im Winter nicht überall hin mitnehmen. Das war ja auch das Faszinierende von meinem Arbeitgeber auf der Alm. Die haben da kein Problem gesehen. Haben sofort gesagt, ja, den kann ich mitnehmen. Er ist ja auch ein treudoofes Schaf. Der tut niemandem was. Der bleibt bei mir.

50 28:11 – I: Wie war denn das mit der Alm und deiner Beziehung zum Krankenhaus. Also wie hat das Krankenhaus oder die Leute da, wie haben die dich begleitet?

51 28:30 – JV: Also die Obrigkeit, die hat das null interessiert, die ganze Obrigkeit. Und die Arbeitskollegen // wir haben schon ab und zu telefoniert und ja, die waren froh, dass ich dann wieder da war. Die haben sich das / haben mich irgendwo beneidet, dass ich da / dass ich das mache. Und, ja, die haben mich auch // Das erste Jahr haben mich sehr viele besucht, haben sich das angeschaut, was ich da mache. (Ja.) Waren da ganz überrascht. Das zweite Jahr dann nicht mehr, weil (unv.) // Also, meine Arbeitskollegen, da ist kaum jemand dabei, die wo so etwas machen würden. Aber sie haben gesagt, du hast Recht, mach das, wenn du das machen willst. Wenn dir das gefällt, mach das. Also ich habe von denen schon die Unterstützung gehabt. Also es hat keiner gesagt, wo ich die Befürchtung gehabt habe, quasi ich lasse sie im Stich. Weil die Arbeit / deine Stelle wird ja in der Zeit nicht besetzt. Die Kollegen müssen ja deine Stunden alle auffangen. (Ja.) Das ist ja der einige // Das ist ja ein Nachteil, sage ich einmal, wenn du so etwas machst. Wo ich dann // Wo ich mir gedacht habe, ich habe da ein schlechtes Gewissen, aber das habe ich ausblenden können. Das // Da habe ich gesagt, das hat die Obrigkeit genehmigt, ich mache das jetzt, das ist mir wurscht. Ich bin mir // Ich bin mir selber der Nächste. (…)

52 30:09 – I: Inwiefern hast du in der Zeit auch Kontakt zu den Kolleginnen oder zur Organisation gesucht?

53 30:20 – JV: Ja, wir haben alle / alle Woche habe ich schon mal mit irgendjemandem von den Kollegen telefoniert. Oder, du weißt schon, im WhatsApp-Status hast du Bilder rein von Sonnenuntergängen und sowas. Das ist ja alles faszinierend, da machst

du ja Bilder, wo du so nie siehst. Wo dann Kommentare gekommen sind. Also ich habe schon immer Kontakt gehabt.

54 30:48 – I: Ja. Hat die Organisation das irgendwie begleitet, also jetzt über die Kollegen hinaus?

55 30:55 – JV: Nein, nein. Das hat von den Obrigkeiten keinen interessiert. Nur meine direkte Stationsleitung, also unser Chef. Der hat es auch das zweite Mal // Also der hat das immer befürwortet, weil er muss als erstes sein Okay geben und der hat immer gesagt, wenn du das machen willst, stehe ich da dahinter. Ich werde dir da keine Steine in den Weg legen. Das ist ja auch schön, als Stationsleitung // gut, der weiß // die wissen das aber auch zu schätzen, wenn du // Das klingt jetzt vielleicht ein wenig eigenlobmäßig, aber // Ich bin 27 Jahre im Krankenhaus und meine Krankheitstage, die kannst du zählen. Wie gesagt, es ist immer ein Nehmen und ein Geben. (…)

56 31:47 – I: Das heißt, du nimmst quasi die Freiheit, auch das Sabbatical zu machen und das, was du gibst, ist das, was du ja eh alles im Rahmen deiner Arbeit an Einsatz mitgibst.

57 32:00 – JV: Ja. Also, so sehe ich überhaupt das Leben.

58 32:10 – I: Ja. Wie hast du die Rückkehr erlebt? Zurück in die Organisation?

59 32:17 – JV: Ja, es war schon // Also ich habe mich einerseits gefreut, andererseits war es schon komisch, dass du // dass ich jetzt vor allem wieder, ich sage immer, im Bunker zehn Stunden darin bist. Das ist ja auch das Faszinierende auf der Alm. Du bist den ganzen Tag an der frischen Luft. Es gibt ja nichts Schöneres, als den ganzen Tag an der frischen Luft. Und im Krankenhaus, da bist du halt acht Stunden in einem Bunker. Du bist einer schlechten Luft ausgesetzt, schlecht gelaunten Patienten. Du bist mit den // Die Ärzte sind manchmal schlecht gelaunt. Es ist immer stressig. Gut, du, den Stress brauche ich auch manchmal. Ich könnte ohne Stress auch nicht sein. Es ist wieder eine andere Herausforderung, die aber auch wieder Spaß macht. Du bist wieder // Ja, es ist wieder anders, aber schön. Es war die Rückkehr schon schön.

60 33:19 – I: Was war das Schöne daran?

61 33:23 – JV: Was das Schöne daran war, ich weiß noch, wie ich da // im Oktober habe ich da dann wieder Urlaub gemacht, wo dann schön war, endlich einmal wieder normale Kleidung anzuhaben, sich einmal wieder schön anzuziehen. Normale Schuhe // also da // ich habe dann in einem Hotel übernachtet. Ich habe dann da // Ich habe das dann richtig genossen. Auf der einen war es jetzt nicht dreckig, aber du hast halt immer die // du hast entweder die Stallkleidung angehabt oder du hast // ich habe ja Käse und Butter angemacht, hast diese Kleidung angehabt und dann halt nur Jeans oder T-Shirts zum Bewirten. Und jetzt, wenn du mal wieder im Tal unten bist und dann mal wieder ein Hotel oder sowas betrittst, da bist du halt in einer ganz anderen Welt wieder. Und diesen Unterschied, also den habe ich dann schon genossen auch wieder.

62 34:21 – I: Und bei der Arbeit?

63 34:22 – JV: Und bei der Arbeit (…) Ja, ich habe es schon auch genossen. Aber nicht jetzt genau so, weil ich habe die Arbeitskollegen // ich habe mich schon darauf gefreut. Und (…) die Rückmeldungen auch, wenn du mit Patienten darüber gesprochen hast, sie sind wohl neu da und wenn du denen das dann gesagt hast, wo du warst // du warst irgendwie // ja, irgendwo bist du schon bewundert worden. Und das tut einem auch gut.

64 34:58 – I: Wie hat sich dann so die Auszeit, auch wenn das keine Auszeit war, auf deinen Einsatz oder deine Motivation ausgewirkt?

65 35:08 – JV: Im Krankenhaus? (Hm.) Ja wie gesagt, ich habe dann schon gelernt // ich habe dann doch schon kapiert also, dass ich alles ein bisschen langsamer machen muss, oder, wenn ich das langsamer mache, dann geht es mir eigentlich besser. Dass ich meine Prioritäten setze und, dass es einfach nicht mehr geht, dass du dich // du musst herunterfahren. Du kannst dich nicht mehr um 36 Patienten kümmern, du bleibst in deinem Bereich und das sind deine Schäflein die betreust du und alles andere musst du ausblenden, sonst bist du verloren.

66 36:08 – I: Wie hat sich das wieder zurück in die Arbeit zu kommen, vielleicht beim ersten oder zweiten Mal auf der Alm unterschieden? ((…) Eigentlich gar nicht. Es war jedes Mal wunderschön.) Also auch die Rückkehr war vergleichbar? (Ja. (…)) Was hast du denn danach für Veränderungen vorgenommen? Du hast gerade schon gesagt, du konzentrierst dich mehr auf die Kernbereiche deiner Arbeit, aber hast du danach noch irgendwas verändert?

67 36:47 – JV: Was ich danach verändert habe? Ich bin ((lacht)) jetzt neben dem Krankenhaus trotzdem wieder beim Bauer und tue melken. Kühe sind meine Meditation. (unv.) wenn ich heim komme vom Stall // da sind 70 Kühe zu melken und einfach die, ja, das Feeling mit denen. Das sind einfach so beruhigende Tiere für mich / (Ja.) für den Ausgleich eben geben von der Arbeit.

68 37:21 – I: Hast du Stunden reduziert im Krankenhaus oder ist das eine zusätzliche Auslastung?

69 37:27 – JV: Nein, die Stunden habe ich schon vor // Lange schon vor der Alm, habe ich noch zusätzlich in der Hauskrankenpflege gearbeitet. Das habe ich aber aufgehört. Und im Krankenhaus habe ich / da bin ich auf 80 Prozent, nach wie vor.

70 37:46 – I: Wie stellst du dir jetzt deine berufliche Zukunft vor, wenn du an das Krankenhaus denkst?

71 37:50 – JV: A ich bin // jetzt bleibt es so wie es ist. Also, ich gehe gern rein, aber ich genieße jeden freien Tag, weil das einfach // es ist körperlich sehr anstrengend

geworden, die Arbeit. Weißt du, es ist wirklich // Ich stehe um vier Uhr zwanzig auf und bin nachmittags um 15 zu Hause. Beispiel bei der Frühschicht und du // es wird, je älter man wird, es wird nicht leichter. Man muss einfach sagen / oder man muss auch einmal eingestehen. Ich brauche jetzt Hilfe bei der Arbeit. Nicht immer alles alleine machen. Du musst dir die Zeit nehmen und so // den müssen wir hochheben, den müssen wir drehen, den müssen wir lagern, da brauche ich einen Zweiten. Also das habe ich schon, das ist fest in meinem Kopf drin, weil der Rücken macht auch nicht mehr alles mit.

72 38:59 – I: Wo siehst du dich in fünf Jahren?

73 39:03 – JV: In fünf Jahren? Also ich werde mit 60 Jahren mein / das überdenken, wie ich / ob ich dann vielleicht noch einmal, ob ich da die Stunden reduziere. (…) Und ja, in fünf Jahren bin ich 62. Und ja, wie gesagt, mit ich 60 will ich mir da ernsthaft Gedanken machen, wie ich die letzten Berufsjahre / wie ich die für mich am besten, ich sag jetzt einmal, herumbringen / gestalten kann, dass ich das gesundheitlich und meine Freizeit, dass ich das auf die Reihe bringe. Bis 67 arbeiten, nein. Auch wenn man den Beruf gern macht, das geht nicht. Das geht nicht. Also nicht als Vollzeitkraft sowieso nicht und auch mit 80 Prozent nicht, das schafft man nicht. Man will ja // also ich stelle mir halt vor, dass wenn ich in Rente gehe, dass ich da noch meine Träume verwirklichen kann und nicht, dass ich daheim mit dem Rollator sitze. (…)

74 40:21 – I: Was wäre für dich die Alternative zum Krankenhaus?

75 40:26 – JV: Die Alternative zum Krankenhaus, wie ich vorhin schon gesagt habe, dass ich jetzt auch noch auf Saisonarbeiten gehe, weil da hast freilich // Du musst vier Monate arbeiten im Sommer, dann musst du vier Monate arbeiten im Winter. Das ist eine harte Zeit, aber du hast vier Monate frei im Jahr. Das ist ja wunderbar. Das hast du in keinem anderen Job. (…)

76 40:57 – I: Ja, danke schön. Dann sehe ich mich meinem großen Fragenkatalog auch durch. Darf ich einmal noch fragen, wie alt du bist? Hätte ich mir jetzt zusammenrechnen können, aber //

77 41:11 – JV: 57.

78 41:15 – I: Und du bist seit 27 schon in dem Krankenhaus, meintest du?

79 41:20 – JV: Ja, seit 87, ja. Ah, 97.

80 41:29 – I: Okay, wie groß ist das Krankenhaus, in dem du arbeitest? Also wie viele Leute seid ihr so ungefähr?

81 41:36 – JV: 1.400. Ja, sehr viele.

Interview: Amelie Sturm

Do. 19. Sept. 2024

1 [Smalltalk]

2 2:26 – I: Aus welchen Gründen hast du dich für Sabbatical entschieden?

3 2:33 – AS: Tatsächlich hatte ich das schon ganz lange im Kopf, so als dieses, warum das nicht nutzen, wenn da solche Angebote sind. Dieses schon so, nicht immer nur Arbeiten im Leben, sondern es sich auch schön machen und dann auch, wenn man natürlich, gebe ich zu, die finanzielle Sicherheit hat, einfach die Angebote zu nutzen. Ich finde auch, dass das Leben so ein bisschen in Wellen geht. Und das, finde ich, passt da sehr schön rein, dass man da irgendwelche Veränderungen dann auch, ja, das machen kann, das nutzen kann. Dass man auch mal sagt, man arbeitet viel und dann arbeitet man vielleicht gar nicht oder wenig. Das, finde ich, ist irgendwie ganz authentisch. Der letzte Auslöser, warum ich mich tatsächlich dafür entschieden habe, war eigentlich Erschöpfung, muss ich zugeben. Nach Corona mit drei Kindern, Homeoffice, würde ich schon sagen, dass das letztendlich dann der Auslöser war, warum ich mich dann getraut habe oder warum ich gedacht habe, ich schiebe es nicht mehr auf die lange Bank, dieses / wo sonst auch vielleicht immer so ist, wer macht das denn? Also schon dieses Gesellschaftliche, da brauchte ich noch einen Anspruch.

4 3:46 – I: Ja, wo siehst du so die Gründe für deine Erschöpfung oder die Faktoren? Also klar Kinder und Corona.

5 3:55 – AS: Genau, Kinder und Corona war natürlich eindeutig, aber es ist auch / war auch eindeutige Überlastung in der Arbeit, zu hohe Arbeitsbelastung. Ich hatte eine Position bekommen als Projektmanagerin, wo mir auch andere Dinge versprochen worden sind. Also, ich habe im Prinzip eine Vollzeitstelle übernommen. Ich war ja in Teilzeit und habe eine Position übernommen von jemandem, der es in Vollzeit nicht geschafft hat. Und es hieß // dann habe ich halt besprochen, warum sie denken, unter welchen Bedingungen ich das schaffen kann. Und das wurde auch nicht alles eingehalten. Und dann bin ich selber tatsächlich in eine Abwärtsspirale geraten. So dieses, ich ziehe das jetzt durch, ich mache das jetzt. Und gerade wenn man dann so im Homeoffice sitzt und nicht so den Austausch hat. Das hat sich so ein bisschen verselbstständigt. Und das liegt auch an meiner Persönlichkeit, dass ich dann einfach so bin, dass ich sage, muss ich jetzt wohl, so. Also habe ich mich tatsächlich selber dann auch nicht früh genug gemeldet. Oder wenn ich mich gemeldet habe, wurde es nicht so ernst genommen, tatsächlich auch. Wo ich es vielleicht auch nicht deutlich genug gesagt habe. Also dass die Ansätze waren da. Und dann war es so, dass ich tatsächlich einmal gesagt habe, ich kann nicht mehr, war aber dann nur zwei Wochen zu Hause, aber hatte so einen Break und hab dann auch // dann haben sie es verstanden und wurde auch direkt aus der Position herausgenommen. Also das hat die Firma dann tatsächlich in dem Moment verstanden und mich auf eine andere Position gesetzt wieder, sodass ich dann schnell wieder weiterarbeiten konnte und auch normal weiterarbeiten konnte. Aber ein halbes Jahr später habe ich dann das Sabbatical // eigentlich war es dann eine Elternzeit, die ich noch nehmen konnte. Das heißt, ich

musste nicht anspringen. Aber aus der Situation heraus habe ich ein paar Monate später dann die Elternzeit eingereicht.

6 5:45 – I: Wie war das für deine Beziehung zum Arbeitgeber, also diese Situation mit falschen Versprechungen oder die fehlende Unterstützung, die du gebraucht wird?

7 5:58 – AS: (…) Am Anfang war es schon auch eine Zeit lang ein bisschen Frust natürlich. Und, (…) ja, ich würde sagen, Frust schon. In meinem Fall war es tatsächlich so, dass ich die Versprechen von der Geschäftsführung bekommen hatte. Ich zwei Ebenen drunter war, aber ich den direkten Kontakt gesucht hatte. Ich habe dann mit der Zwischenposition sage ich mal, mit der Abteilungsleitung. Und auch Projektsponsor wurde dann von der Geschäftsführung abgegeben an einen anderen quasi, weil die Geschäftsführung das nicht eingehalten hat. Dann habe ich versucht, damit, mit der Person es zu regeln. Das hat auch einerseits total gut funktioniert. Andererseits hatten die dann auch wieder Kommunikationsschwierigkeiten, sodass dann immer wieder, dass man wieder zu viele Schritte in die eine Richtung gelaufen war. Was // ja, eigentlich war es am Ende schon irgendwie Frust, weil ich dann auch das Gefühl habe, manchmal habe ich dann für die Tonne gearbeitet, weil ich die Absprachen nicht treffen konnte, die möglich waren. Am Ende war es tatsächlich so, dass die Geschäftsführung gegangen ist. Das heißt, mein / meine Versprechen, mein Projektsponsor hat mich auch sitzen gelassen in dem Moment dann am Ende so, oder hat alle so. Das war dann zack, der war innerhalb von drei Tagen dann auf einmal weg. Da gab es wahrscheinlich auch Schwierigkeiten mit der Organisation, sag ich mal so.

8 7:05 – I: Ja, okay. Wie war das für dich?

9 7:09 – AS: (…) Wie war das für mich? Einerseits Verständnis, weil ich weiß, wie es läuft. Also, dass das irgendwie auch normal ist und normal sein muss. Und dass auch, wenn der Platz nicht mehr passt, dann muss man einen Wechsel machen. Also, da habe ich völliges Verständnis dafür. Ich finde es eher gut, wenn Leute das dann auf den Schritt gehen und nicht dieses Aussitzen. Und, natürlich ist es dann auch so ein Verständnis gewesen, von warum die letzten Monate vielleicht nicht mehr so gelaufen sind, wenn da schon andere Themen im Hintergrund waren. Andererseits schon dann natürlich auch wieder dieses Ausgeliefertsein, diese Abhängigkeit, in der ich natürlich war und wo ich mich dann schon alleingelassen gefühlt habe dann. Ja. Aber mit einem gewissen Verständnis, weil so läuft die freie Wirtschaft oder die Welt bisschen, also jetzt gar nicht jetzt ganz persönlich genommen, sondern eher dieses Rad in der Maschine zu sein.

10 8:33 – I: Welche Faktoren haben dann letztendlich deine Entscheidung für das Sabbatical beeinflusst?

11 8:39 – AS: Meine eigene Gesundheit, (…) mein Work-Life-Blending, wie auch immer. Also es war einfach zu viel Arbeit. Es hat alles beeinflusst, weil ich einfach unglaublich erschöpft war. Vorbildfunktion für meine Kinder. Ich wollte nicht so eine Mutter sein. Ich wollte keine Mutter sein, die vorlebt, dass das Leben anstrengend ist, dass Arbeit anstrengend ist und, dass man Sachen durchhalten muss, nur weil man es muss. Aber schon auch selbst für Sorge, auf mich selber aufpassen. Tatsächlich auch /

auch so ein bisschen, das hört sich jetzt irgendwie so groß an, aus der Gesellschaft ausbrechen. Also so ein bisschen nicht mehr alles mitzumachen, nur weil man das macht, sondern auf mich zu hören und meinen Weg zu gehen. Und tatsächlich, was ich vorhin gesagt habe, wo ich wirklich denke, das Leben läuft in Abschnitten und in Wellen und die dann auch einfach anzunehmen. Also tatsächlich war es // ich habe mich mit Coaching begleiten lassen. Dann ab dem Zeitpunkt. Und ein Punkt, der mir immer im Kopf war, war diese klassische Frage, was würde die alte, weise Frau sagen, wenn sie zurückguckt? (…) Und die zweite Sache war, dass ich gefragt wurde, okay, das Geld ist da, du kannst es dir leisten, andere kaufen sich jetzt ein Auto und du schenkst dir dieses Jahr. Das sind so zwei Aussagen oder so zwei, die habe ich einfach mitgenommen, noch immer, um Prioritäten zu setzen für mich und meine Familie.

12 10:22 – I: Was hast du dir von den Sabbatical erhofft?

13 10:26 – AS: Ruhe und Erholung als erstes und eigentlich stand das unter dem Stern, uns den Alltag schön zu machen. Also gar nicht Gott weiß was, sondern wirklich für die Familie, für mich wieder einen schönen Alltag zu haben, die Lebensfreude im täglichen zu haben und nicht nur erst zu sein und aufs nächste Wochenende irgendwie zu warten, sondern die Wochen zu genießen, die Tage zu genießen. Und dann im zweiten Schritt, was ich auch gemacht habe, tatsächlich, wenn ich soweit bin, dann einfach nochmal zu gucken, wo will ich hin im Leben? So dieses, weil ich schon gemerkt habe, dass ich im Verlauf meiner, meines Jobs, meiner Arbeitstätigkeit immer wieder in diese Strudel geraten bin, immer wieder in diese kurz vor der Erschöpfung / und Arbeit zu ernst nehmen. Und dass ich da gemerkt habe, ich möchte da irgendwie raus. Also für mich auch tatsächlich die Zeit sehr viel für Selbstreflexion zu nutzen und zu sehen, was ändere ich. Und andere Interessen, die ich entwickelt habe, Widerstände, die ich in mir gespürt habe, die mit der Arbeit zu tun haben, da einfach mal rein zu horchen, um zu sehen, was mache ich damit. Das waren so die beiden Sachen.

14 11:36 – I: Wie hast du dir in der Zeit, als du dich dafür entschieden hast, berufliche Zukunft danach vorgestellt?

15 11:44 – AS: Es war tatsächlich so, dass ich das ganz offen hatte für mich, dass ich jetzt gar nicht fest gesagt habe, ich gehe dahin zurück, sondern mir auch offen gehalten habe, vielleicht kündige ich auch aus der freien Zeit heraus, aber es einfach offen zu halten tatsächlich und dann mit Kraft und Klarheit einfach wieder die nächsten Schritte zu gehen.

16 12:16 – I: Wie hast du in der Zeit vor dem Sabbatical die Beziehung zur Organisation empfunden?

17 12:23 – AS: Das war so zweigleisig. Einerseits hatte ich eine sehr gute Beziehung // also ich hatte eine sehr gute Beziehung zu den Menschen tatsächlich. Ich war da mit einer, also ich hatte eine Pause zwischendurch gemacht, war ich mal bei einer anderen Firma. Das war aber eigentlich mein erster Job, weil wo ich angefangen hatte, war, glaube ich, dann elf Jahre da mit den Pausen der Kinder, muss ich sagen. Also da war ich irgendwie sieben Jahre da, aber in der Summe elf. Habe dann aus der letzten

Elternzeit heraus schon einmal einen Wechsel gemacht zu einer anderen Firma, habe da anderthalb Jahre gearbeitet, bin dann aber zurückgeholt worden und bin auch zurückgegangen mit freiem Herzen und freiem Willen ((lacht)). Das heißt, eigentlich hatte ich schon eine sehr große Hoffnung auch in die Organisation und fand, das // was die Firma macht, also an Produkten, stehe ich einfach total hinter. Und das war für mich immer ein großer Fokus, weil ich finde, das findest du nicht überall, dass du hinter dem, was produziert wird, ich meine wirklich Produktion, das, was produziert wird, in der Welt gebraucht wird, dass ich da total dahinter stehen kann. Das hatte für mich einen ganz hohen Wert. Und diese Sinnhaftigkeit // wie es umgesetzt wurde, hatte ich stark mit zu haben. Muss ich zugeben, bin dann frischen Mutes wieder dahin und habe dann auch so ein bisschen meinen Fokus gewechselt, die Arbeit, und mir wurde tatsächlich auch viel ermöglicht. Ich konnte mir tatsächlich fast die Jobs so aussuchen. Also, das hört sich jetzt doof an, aber die haben wirklich gesagt, wenn du wiederkommst, was willst du machen? Und deswegen hatte ich schon auch eine Dankbarkeit und Loyalität, (…) ja, und eine enge Beziehung zu den Menschen, die da auch schon // Das ist eine Firma, wo sehr viele Leute sehr lange arbeiten. Aber wie gesagt, mit der Umsetzung // und das ist eher auch dann eine globale Organisation, die da darübersteht, die dann immer wieder da so reingrätscht in den Standort, nenne ich es mal so. So war das für uns halt. Das hat mich schon stark gestört. Und das wusste ich auch, dass das so ist. Und deswegen ist das so ein bisschen so ein Zwiegespaltenes. (Ja.) Ist das verständlich, wie ich es erkläre für dich?

18 14:31 – I: Ja, absolut. Wie würdest du rückblickend deine Bindung beschreiben?

19 14:40 – AS: Wie gesagt, ich bin sehr loyal, habe da unglaublich viel gelernt und weiß das alles auch zu schätzen. Und auch jetzt, wo ich gegangen bin // also ich will das gar nicht alles, also ich weiß, hinterher sieht man alles wieder besser // und ich will da gar nicht hin zurück, überhaupt nicht, weil das habe ich jetzt gefühlt zweimal gemacht, so aus den Elternzeiten. Und jetzt dann nochmal, dass ich wirklich merke, was nicht für mich passt. (…) Es ist eine Mischung. Also wie gesagt, Loyalität, Dankbarkeit. Andererseits auch dieses klare, es ist nicht meins. Es ist auch nicht meins zu arbeiten. Und ich bin für mich einmal total dankbar, dass ich so flexibel sein kann und nicht in diese Abhängigkeit geraten // Ich habe das Gefühl, dass ganz viele Personen, die dort sind, sehr abhängig davon sind, dass sie da arbeiten können und dadurch ganz viel mitmachen. Und das würde ich mir für die Organisation anders wünschen, weil sie, glaube ich, dann andere Wege gehen könnten. Also das finde ich tatsächlich auch mal so ein bisschen (unv.) // ich finde es total schade für alle, die da arbeiten und für die Organisation, weil es eigentlich richtig toll sein kann.

20 15:47 – I: Ja. Was war ausschlaggebend dafür, dass du sagst, das ist nicht deins?

21 15:59 – AS: Tatsächlich, das, was ich vorhin gesagt habe, also die globale Organisation, die da drüber steckte, die dort sehr natürlich auch reingegrätscht ist und die Tätigkeiten stark beeinflusst hat, zumindest das auch, was ich gemacht habe. Also ich war in meiner Management-Position oder halt Projektleitungsfunktion, die dann schon auch natürlich // also Management, Produktionsmanagement, vorstellen. Das wird natürlich global auch viel gesteuert. Oder musste man natürlich rechtfertigen, das ging dann noch. Aber auch so gerade bei Projekten, also, dass ich merke, dass so Sachen, auch wenn sie nicht direkt mich betroffen haben, aber wenn ich gemerkt habe,

dass es anderen Leuten in der Organisation damit schlecht geht oder es total ineffizient ist, auch // und einfach so von oben drüber gestülpt ist, so ohne für mich gefühlt, ohne nachzudenken, ohne individuell zu gucken. Da bin ich echt so, dass es mich generell einfach nervt, dass ich darauf tatsächlich anspringe, auch wenn es mich selber nicht betrifft. Und das Zweite ist aber auch in den Positionen, was mich dann betroffen hat, dass die da dann auch nicht konsequent genug waren, sehr wankelmütig waren und diese Abhängigkeit sehr zugelassen haben, immer mehr. Wo ich auch gemerkt habe: Das möchte ich nicht. Das bin ich nicht. Wenn es darum geht, eher so eine Spielfigur zu sein, das möchte ich nicht. Ich möchte meinen Einfluss haben. Ich möchte das mitgestalten können. Und da hatte ich das Gefühl, dass ich es immer weniger machen konnte. Das sind tatsächlich Sachen. Und dann als Letztes, dass sich die Arbeitskultur dann auch irgendwie doch so verändert hat, dass // es war einfach, also es ist ja ganz viel nur noch Firefighting und hinterherlaufen und dieses sich dem Fähnchen im Wind, sage ich mal, stark immer wieder ausrichten. Ich hatte dann das Gefühl, dass die Führungskräfte überhaupt kein Verständnis dafür hatten, was sie wirklich tun <u>können</u>. Also ich erinnere mich dann an Führungskräftesitzungen, wo dann gesagt wird, ja, wir müssen mal das Mindset ändern. Und ich saß da und dachte, Leute, versteht ihr das nicht? Ihr könnt doch nicht jetzt, also wie so eine Ansage, so, so, wir ändern jetzt das Mindset. Müssen wir doch mal machen. Warum klappt das denn nicht? Und da saß ich immer auch dann meinen Beitrag genommen und hab mir mal gedacht, die verstehen das glaube ich nicht irgendwie. Also dieses // das Verständnis, dass man den Menschen mitnehmen muss, dass man wirklich Veränderungen begleiten muss, das war einfach nicht da. Und das hat sich bei mir immer mehr rauskristallisiert, dass ich gerne möchte, dass die Emotionen mitgenommen werden, dass kommuniziert wird, dass Transparenz dargestellt wird und, dass die Menschen mitgenommen, also wirklich Change Management, Veränderungsprozesse begleiten, Transformation ohne nur Daten, Fakten. Und das wurde nicht angenommen. Und damit war das dann tatsächlich // ich hatte dann auch am Ende von meinem Sabbatjahr da eine Ausbildung zum Management / also so eine Weiterbildung gemacht zum Change Management, weil ich immer schon gemerkt habe, was fehlt mir und irgendwie will ich da mich selber auf die Reise machen. Ich dachte auch, vielleicht habe ich die falschen Worte, ich kann mich nicht richtig ausdrücken. Und dann merkte ich, die sind nicht so weit und ich würde da dran für mich verbrennen, weil es mich einfach anstrengt und nervt und ich da Energie lasse. Und dann habe ich gesagt, dann muss das wohl woanders machen.

22 19:08 – I: Du hast jetzt ein paar Mal die Abhängigkeit beschrieben. Kannst du dir vorstellen, wo diese Abhängigkeit herkommt? (Von der Organisation oder mich? Ich persönlich?) Du meintest, glaube ich, die Menschen in der Organisation.

23 19:23 – AS: Ja. Achso // so die anderen, dass ich das Gefühl habe, dass die da abhängig sind. Ja, also zum einen ist es Pharmaindustrie gewesen und hier im Norden, und das heißt einfach, es gibt hier einfach nicht so viel. Es ist nicht so wie in Süddeutschland, dass man schnell wechseln kann. Es sind Leute, die natürlich dann sehr speziell auf Pharmazie auch sind und da irgendwie bleiben müssen. Oder es gibt wenig andere, ich sage mal für Chemiker oder so, Industrien, die hier irgendwie relevant sind. Pharma zahlt auch mehr als andere Industrien. Das heißt, da sind einige bestimmt auch abhängig einfach finanziell. Die haben dann // sind auch ungelernte Kräfte oder welche, die andere Berufe hatten, die dann in die Pharmaindustrie, in die Produktion zum Beispiel gegangen sind und einfach da mehr Geld verdient haben als

das, was sie in ihrem Ursprungsjob hatten und sie dadurch eine automatische Abhängigkeit irgendwie haben, weil, wie gesagt, nicht so viel drumherum ist. Und es sind aber auch wirklich viele Personen da gewesen und noch immer, die 20, 25 Jahre da sind, also die einfach sehr lange da sind und die teilweise auch gar nichts anderes kennen. Und da habe ich auch mitbekommen, wie dann gesagt wird // also die einfach gar nicht den Mut hätten, einen Wechsel zu machen, die sich vielleicht auch in der Organisation hochgearbeitet haben, aber gar nicht die Ausbildung so haben, dass sie das Gefühl haben, dass sie auf dem Arbeitsmarkt woanders irgendwie einen gleichwertigen Job bekommen würden. (…) Also es sind für mich viele Ängste nach Veränderung, was anderes und sich selbst zutrauen so drin ist. So dieses Ich-kenne-nichts-anderes.

24 21:04 – I: Kannst du bitte so sagen, nach welchen Werten handelt die Organisation? Oder hat sie gehandelt, wie du es erlebt hast?

25 21:13 – AS: Ja, also es gibt natürlich die Werte, die an der Wand hängen, aber das ist ja nicht das, worauf du fragst. ((lacht)) Genau, das hat mich auch immer sehr gestört, dass das nicht die Realität irgendwie, also dieses wirklich, was ich nach außen trage und was ich dann nach innen lebe. Werte, also es ist schon diese Leistung, also diese hohe Produktivität und ja, ist schon ein starkes Leistungsunternehmen gewesen, würde ich sagen. Es ist ein bisschen schwierig, weil Werte sind für mich sehr positiv besetzt eigentlich und mir fallen jetzt eher nur Sachen ein, was nicht gut war, was ich dann nicht als richtigen Wert bezeichnen würde, obwohl nicht alles schlecht war natürlich. Ich würde sagen, es war sehr individuell. Das ist, glaube ich, das, wo ich jetzt dran hake. Je nach Abteilungs- oder Teamchef, Chefin, war das sehr unterschiedlich. Also es gab welche, die wirklich sehr auf Zusammenhalt geachtet haben, die sehr auf Wertschätzung geachtet haben, Anerkennung schon total und dann welche, die wirklich nur Zahlen, Daten, Fakten, klare Ansagen und der Rest muss im Prinzip laufen, wie es mir sind, von daher ist das ja schwer. Also Loyalität würde ich schon sagen, dass alle das, das hängt damit zusammen, dass schon so viele irgendwie da sind und denke ich auch viele irgendwie aushalten.

26 23:02 – I: Ein spannender Punkt, dieses Aushalten. Würdest du dich damit einreihen?

27 23:12 – AS: Ja, vielleicht ist das auch deswegen, weil ich es so nenne. Eine Zeit lang habe ich es ausgehalten, ja. Und habe dann aber ja meine Schritte, ich habe sie ja zweimal rausgemacht, letztendlich, weil es mir nicht gefallen hat und gut getan hat. Also einmal der Wechsel zu anderen Firmen, dann aber doch zurück. Auch so dieses irgendwie // klar weiß man vorher, die andere Wiese ist nicht überall anders so genauso grün, wie sie von außen aussieht. Aber auch jetzt der Schritt. Aber ich habe da ganz, ganz viel Rückmeldung bekommen, wie toll die Leute das finden und wie mutig. Aber ganz viele haben gesagt, würde ich mir nie trauen, würde ich nie machen. Das heißt, die Leute, die gehen, sind tatsächlich oft die, die auch nur kurz da waren. Und die, die länger da waren, bleiben eigentlich auch. Und deswegen steckt da, finde ich, eine ganz hohe Loyalität drin, so in der Organisation an sich.

28 24:10 – I: Okay, Danke schön. Dann glaube ich bin ich schon fertig mit diesem Bereich vor dem Sabbatical. Dann würde mich die Zeit deiner Auszeit interessieren.

Inwiefern hat sich deine Einstimmungsorganisation während des Sabbaticals verändert?

29 24:32 – AS: Ich bin ja wie gesagt schon sehr kritisch ins Sabbatical reingegangen einfach. Schon jetzt aber gar nicht nur alles, wie doof es in der Organisation ist, sondern einfach auch, wie passe ich da rein? Also diese Kombination. Ich spiele ja auch eine Rolle. Ich muss mir auch bestimmte Sachen nicht gefallen lassen oder andere fühlen sich vielleicht nicht so abhängig oder so / akzeptieren mehr oder so. Das heißt, da bin ich tatsächlich viel in die Reflexion gegangen, warum stoße ich mich an solchen Sachen dann auch? (…) Ich weiß gar nicht, was ich jetzt so sagen soll, dass sich verändert hat. Ich glaube, so viel hat sich nicht verändert, weil ich eher ich selbst für mich geguckt habe, wie passt es. Aber der Blick war, glaube ich, vorher schon recht klar, was positiv ist, was negativ ist. Und das ist so geblieben, würde ich sagen.

30 25:35 – I: Ja. Was hat sich denn in dir getan? Also, wie hast du dich verändert in der Zeit?

31 25:43 – AS: Ich habe mich besser selbst kennengelernt und einfach mehr kennengelernt, warum ich auf bestimmte Sachen so reagiere, was so meine Trigger sind oder warum das mir // Ich habe mich viel mit meinen eigenen Werten beschäftigt zum Beispiel und so. Und ja, also quasi wirklich viele Arbeiten mit mir selbst gemacht, um wieder zu sehen, was sind meine Werte, Bedürfnisse und warum reagiere ich so.

32 26:11 – I: Wie hat sich in der Zeit dann die Vorstellung der beruflichen Zukunft verändert?

33 26:19 – AS: Im ersten halben Jahr gar nicht. Da habe ich wirklich eher so Erholung und irgendwie mal wieder aufladen und dann gemerkt, so viel Kraft kann man haben, so ungefähr. Und dann habe ich mich wirklich für mich auf die Suche gemacht, weil das, was ich gesagt habe, ich habe einfach geguckt, was mir fehlt. Ich habe gerade viel Veränderungsprozesse begleitet, viel Projekte gemacht und habe da immer wieder gemerkt, die Menschen werden nicht mitgenommen, die Emotionen werden nicht mitgenommen, es wird nicht kommuniziert, dem ist gar nicht klar, warum sie was machen sollen und habe da dann viel geguckt, was es da so gibt und was mich interessiert oder was ich da einfach vielleicht für mich auch gebrauchen kann, um / eher so als bessere Werkzeuge, so wenn ich zurückgehe, die die ich nutzen kann und habe dann, wie gesagt, am Ende diese Change-Management-Ausbildung angefangen, aber erst ziemlich, also erst ziemlich // also erst im November dann. Ich war dann im Januar wieder da. Also die letzten zwei Monate habe ich dafür genutzt. Was war die Frage? Irgendwie habe ich mich jetzt verloren.

34 27:16 – I: Wie du dir deine berufliche Zukunft vorgestellt hast in der Zeit.

35 27:20 – AS: Achso, genau. Und das wollte ich natürlich dann gerne mitnehmen in das. Also ich wusste, dass ich weiter in, also auch da war das wieder dass ich denen zugestehen muss. Die haben mir ziemlich // Also ich habe einen Chefwechsel gehabt innerhalb der Elternzeit des Sabbatjahres. Es kam jemand von extern, den ich nicht

kannte. Ich habe dann so die letzten vier Monate des Sabbatjahres darüber nachgedacht, wo will ich hin und wie möchte ich mich irgendwie positionieren. Hatte dann das Glück, dass anscheinend schon über mich irgendwie positiv gesprochen wurde. Ich habe denen dann auf dem Fest, auch so vier Monate vorher, einfach so ein bisschen inoffiziell kennengelernt. Und wir haben uns dann // und dann habe ich mir wirklich konkret Gedanken gemacht, weil er hat mich tatsächlich auch so begrüßt mit, wir müssen mal reden, was möchtest du machen? Also tatsächlich sehr, sehr positiv und sehr offen. Und dann habe ich mir Gedanken gemacht und habe natürlich ein bisschen gehört, was es für Möglichkeiten gibt, und habe mich dann im Oktober, glaube ich, mit ihm schon getroffen, um dann zu planen, wie ich ab Januar weitermache. Und der hat mir dann so mehrere Optionen nochmal genannt. Und dann habe ich das ein bisschen sacken lassen und bin dann auch wieder ins Projektmanagement gegangen. Bisschen ähnlich zu dem, was ich vorher gemacht habe, anderes Projekt, andere Rolle, so ein bisschen. Und auch, ja, andere Ausrichtung noch für Sachen, die ich fürs Team gemacht habe. So eine Stabstelle. Also konnte das in Kommunikation mit dem neuen Chef dann so klären und so bin ich dann direkt auch rein.

36 28:56 – I: Was war der Faktor, der gesagt hat, obwohl du diese ganzen Dinge so kritisch reflektiert hast und auch gewusst hast, was dir fehlt, es trotzdem zurückzugehen und trotzdem quasi nochmal diesen Schritt zu machen?

37 29:12 – AS: Ganz ehrlich, mir war der Weg noch nicht klar, den ich gehen will. Das war auch so ein Sicherheitsnetz. Einfach ich gehe da erstmal hin und tatsächlich dem auch nochmal eine Chance zu geben, mit dem, ich habe mehr Kraft, ich habe ein bisschen anderen Fokus, um da wieder, weil ich gesagt habe, ich habe diese Beziehung sehr hinterfragt und auch meine Rolle da drin und das, ja, wie kann ich diese Rolle vielleicht auch anders ausführen und ihm dadurch eine Chance zu geben, aber weil ich auch echt noch nicht genau wusste, wo geht es hin. Ich hatte das Gefühl, ich habe die ersten Schritte gemacht, aber nicht vollständig.

38 29:46 – I: Wie sah die Beziehung zur Organisation während des Sabbaticals aus? Also ihr habt euch mal / du hast mal deine Neuführungskraft getroffen, aber wie war das sonst?

39 30:01 – AS: Ansonsten hat mich die Organisation an sich total in Ruhe gelassen. Ich habe ein paar sehr gute Freunde und mit denen habe ich mich getroffen und dann habe ich dadurch natürlich immer mal was gehört, aber habe mich auch so mit, ich sage mal, so Kollegen, die man so ein bisschen befreundet, sich damit tatsächlich ziemlich dezent zurückgehalten und mein Ding gemacht. Und nur die wahren Freunde, so die drei, die da sind, die habe ich regelmäßig getroffen und dadurch so die Stimmung mitbekommen. Die wussten auch, was ich mache, aber dann war erst, wie gesagt, so dieses Sommerfest, wo ich gesagt habe, da gehe ich hin oder Firmenfest, irgendwie war es, um nochmal den Kontakt zu haben, um alle Leute zu sehen und dann, wie gesagt, durch Zufall oder so auch nochmal den neuen Chef kennenzulernen, weil das habe ich schon gedacht, das wollte ich unbedingt, bevor ich zurückkomme, dass ich da auch die Chance habe, frühzeitig was zu sagen, die mir dann // was mir ja auch eingeräumt wurde. Also, dass ich da proaktiv losgehe und sage, was möchte ich dann

machen, oder da nachfragen, was für Möglichkeiten da sind, statt, ach, schön, dass du da bist, hier ist deine Aufgabe.

40 31:02 – I: Ja, wie hast du denn die Zurückhaltung der Organisation in der Zeit empfunden?

41 31:07 – AS: Super. Ich hätte keinen, also / kein Treffen oder sowas gebraucht, aber ich bin natürlich auch wie gesagt sehr lange verwurzelt in dieser Organisation, habe meine eigenen Wege und meine eigenen // so Inner Circle mäßig und ich hätte da nix. Ich wäre auch zu keinem Treffen gegangen, so Elternzeitdinger oder sowas und Betriebsversammlung werde ich eingeladen, bin ich nicht hin, habe ich gedacht, das interessiert mich jetzt nicht.

42 31:32 – I: Okay und wie hast du die die Rückkehr in die Organisation erlebt?

43 31:42 – AS: Gut, das war echt schön. Ich bin sehr, sehr herzlich wieder aufgenommen worden, sehr wertschätzend. Also das muss ich auch sagen, das habe ich persönlich // das, was ich gesagt habe, mit denen ich hatte immer sehr enge Beziehungen eigentlich mit den Menschen und sehr wertschätzend und das hat sich einfach weitergetragen. Ich kannte eigentlich auch alle aus dem Team. Das heißt, das war ein sehr einfacher Einstieg wieder, den ich mir total selbst gestalten konnte. Bei uns ist am Anfang immer viel, dass // wir müssen wieder viel Schulung und so machen, weil wir im Pharma-Bereich halt sehr hohe Anforderungen haben. Und sobald du mehr als sechs Monate weg bist, musst du im Prinzip so tun, als wärst du noch nicht wieder da gewesen. Das heißt, es war natürlich auch ein langsamerer Einstieg, den ich mir aber auch total individuell gestalten konnte. Also ich bin einfach von Tag eins alleine losgelaufen. Ich habe auch eine Stabstelle, habe halt kein Team, bin aber in der Management-Ebene, also bin da auch in einer sehr komfortablen Situation gewesen.

44 32:38 – I: Ja. Auf welche Herausforderung bist du gestoßen?

45 32:49 – AS: Mein neuer Chef, weil es eine ganz andere Person war, als das, was ich bisher kannte. Das heißt, wir brauchten // Ist jetzt fies, wenn ich sage, es ist jemand mit einer nicht so hohen sozialen Kompetenz, der (…) das Team ganz anders geführt hat, für mich sehr unwissend geführt hat, so sehr, (…) ja, überhaupt keine Führung, nur Management. Auch teilweise fachlich nicht die Kompetenz hatte, sodass man dachte, oh, das wird jetzt irgendwie ein bisschen schwierig. Und da dann den Zugang zu bekommen, seine Meinung trotzdem kundzutun, seinen Beitrag leisten zu können, sage ich, also gar nicht, dass ich alles besser weiß, sondern einfach seinen Beitrag leisten zu können, das vielleicht so ein bisschen. Ansonsten tatsächlich, dass dadurch, dass ich sehr stark in meiner Reflexion war, was finde ich gut, was nicht, also ich da sehr klar war, habe ich natürlich schon immer wieder nur gesehen, okay, alles okay, das bestätigt, das finde ich wirklich doof, was ich gesagt habe, sowas wie, wenn ich dann höre wieder, ja, wir brauchen eine Mindset-Änderung und warum passieren denn so viele Fehler und so, und man wirklich denkt, oh Mann, ihr wisst es doch, geht doch einmal runter und guckt, wie der Alltag ist, da brauche ich nicht diese Fragen, warum, sorry, die könnt ihr euch selber beantworten, also dieses Nichtlernen der Organisation und diese Ignorieren des // ja, menschliche Bedürfnisse, das habe ich schon dann

natürlich sehr stark irgendwie gesehen und versucht, meinen Beitrag aber einfach zu leisten. Also es ist jetzt gar nicht als Frust, sondern da noch versucht, mich einzubringen.

46 34:31 – I: Wie hast du deine Rolle verstanden im Gegensatz zu dem Moment, als du gegangen bist?

47 34:43 – AS: Tatsächlich irgendwie ähnlich eigentlich. Also ich habe mich immer so gesehen als auch eine Person, die natürlich einfach ihre Arbeiten macht und die versucht / möglichst gut macht und noch so eine, ich sag mal, so eine fleißige, irgendwie. Und wenn mir jemand das macht, ich bin auch jemand, der es dann fertig macht und durchzieht und so. Und dann vielleicht auch nochmal erinnert, wenn was liegen geblieben ist. Und die Rolle ist geblieben. Das andere, dass ich schon auch meine Rolle vielleicht / vielleicht musste ich sie einmal nur ein bisschen anders ausrechnen. Warum auch jemand, der den Mund aufgemacht hat, sehr überlegt, also nicht bei jeder Gelegenheit oder so, aber wenn es mir wirklich gegen meine Werte oder gegen irgendwas ging, dann habe ich auch überlegt, was ich sagen will und bin hingegangen, habe den Mund aufgemacht zu der Person, die ich irgendwie gut erreichen konnte. Also nicht dieses Jammern unter Kollegen, sondern wirklich, okay, ich gehe zum Nächsthöheren und gebe nochmal meinen Impuls mit. Und das hat sich vielleicht einfach noch verstärkt aufgrund der Klarheit, die ich für mich noch mal hatte und mehr Kraft, die ich hatte, dass ich das einfach stärker genutzt habe. Und auch meinem Chef gegenüber, der eigentlich // also ansonsten hatte ich immer Chef und Chefinnen, mit denen ich mich sehr gut verstand, wo wir sehr auf einer Wellenlänge waren. Also ich habe mich auch mit meinem Chef gut verstanden, aber es matchte einfach nicht so. Es war irgendwie, wir haben das Gefühl, wir haben echt voll aneinander verbunden. Bin ich ganz oft rausgegangen. Und das war für mich eine neue Challenge. Und trotzdem meinen Beitrag da zu machen und meinen Mund aufzumachen und versuchen, dass meine Worte irgendwie bei ihm ankommen, aber ich auch verstehe, was er meint. Und da bin ich klarer geworden und auch lauter geworden tatsächlich, als ich es vorher war, wahrscheinlich.

48 36:38 – I: Was hat dir geholfen in der Zeit, wieder anzukommen?

49 36:44 – AS: Die Personen vor Ort, die KollegInnen. Tatsächlich, ja.

50 36:49 – I: Wie ging es dann weiter? Irgendwann kam ja der Punkt, an dem du dich trotzdem dazu entschieden hast, die Organisation zu verlassen. Was ist bis dahin passiert?

51 37:06 – AS: Also ich habe tatsächlich // ich hatte mich ja auf den Weg gemacht und diese Changemanagement-Ausbildung gemacht und ich hatte seit Jahren eigentlich überlegt, eine Coach-Ausbildung zu machen, weil ich immer gemerkt habe, das will ich eigentlich, dieses // passt ja zu dem Thema, wie nehme ich die Menschen mit. Und eher mit coachendem Ansatz in Projekten oder als Führung zu arbeiten, statt da geht es lang. Ich habe das immer abgewiegelt, weil ich immer dachte, jeder ist Coach und irgendwie, da gibt es keine Zertifizierungen, die irgendwie gut und klar sind. Und ich habe mich dann aber tatsächlich entschieden, zu einer Coach-Ausbildung, also so ein

Kompaktseminar zu machen einmal im Sommer und das war für mich der Wendepunkt, dass ich dann gemerkt habe, ich möchte jetzt meine eigenen Wege gehen und ich kann sie nicht so gehen, da wo ich bin, tatsächlich. Und habe mich dann daraus direkt dann auf andere Stellen umgeguckt und beworben.

52 37:53 – I: Mit welcher Intention bist du in diese Coach-Ausbildung gegangen?

53 37:59 – AS: Ich habe die ganze Zeit gedacht, ich möchte eigentlich gerne als Coach arbeiten, habe mich aber nicht so ein bisschen getraut, so dieses, wie geht das denn gehen und passt das und so. Eingegangen ist tatsächlich schon irgendwie // also ich habe mich auch in der, in meinem Sabbat ja sehr mit New Work auseinandergesetzt und wirklich so, wie Friedrich Bergmann das meint, menschengerechtere Arbeit und nicht Flex-Arbeitszeiten und Homeoffice und keine Ahnung, sondern tatsächlich dieses, welche Arbeit mache ich das, wenn ich die richtige Arbeit mache, dann kann ich sie auch richtig gut machen, weil sie dann // das, mir gut tut und ich dadurch mich auch dann gut einbringen kann. Und das habe ich die ganze Zeit immer im Hinterkopf gehabt und einfach da gemerkt, da bin ich an der falschen Position, weil ich dort immer an die Grenzen stoße und das tut mir nicht gut und dadurch kann ich auch nicht so wirken, wie ich möchte. Und deswegen hatte ich das die ganze Zeit im Hinterkopf, das ich das gerne machen will, habe mich aber irgendwie nicht so richtig getraut, weil es natürlich auch ein echter Break irgendwie wäre. Deswegen bin ich eigentlich reingegangen mit, ich will das dann einbringen in meine Arbeit und bei, wenn es auch geht, bei [Name des Unternehmens], aber schon so im Hinterkopf, wenn es nicht geht, dann muss ich vielleicht andere Wege gehen. Also dieses, was gibt man vielleicht für sich zu oder wovon träumt man?

54 39:14 – I: Und wie war dann der / die ausschlaggebende Situation, dass du gesagt hast, so jetzt gehe ich?

55 39:22 – AS: Tatsächlich war es während der Ausbildung, also tatsächlich, dass ich, als ich der Ausbildung war, diese Ausbildungswoche, dass da sich ganz viele Ideen freigesetzt haben für mich, was man / was ich machen könnte und was für einen Wert ich dann auch für mich irgendwie schaffen könnte und, hört sich jetzt doof an, einen besseren Sinn stiften. Und dass ich gemerkt habe, dass das da einfach nicht passt. Und dann kam tatsächlich bei mir, es war aber jetzt auch Zufall, denn in der Woche hat das // hat [Name] die Stellenausschreibung auf Instagram gepostet und das hat mich so in diesem Seminar erreicht und ich habe es mir angeguckt und dachte, ach so, könnte ich auch noch machen. Und hatte dann einfach den Mut, weil ich habe ja tatsächlich einen Jobwechsel gemacht und einen Branchenwechsel, also einen kompletten Wechsel. Ich habe ja alles hinter mir gelassen und da brauchte ich einfach noch einen anderen Kick, den ich tatsächlich aber aus der Coach-Ausbildung mitgenommen habe.

56 40:27 – I: Wie war der Trennungsprozess für dich?

57 40:33 – AS: Gut, ((lacht)) war tatsächlich gut. Ich habe viel Wertschätzung und viel Anerkennung bekommen, tatsächlich. Meine Tochter ist hier neben mir, die ist krank. Ich habe auch viel Verständnis bekommen. Also das haben die tatsächlich in keinster Weise irgendwie übel genommen. Das hat nie jemand was Doofes gesagt. Das sind

tatsächlich zum einen das Offene, wo es mir mehrere gesagt haben // Also jetzt von den höheren Ebenen, mit denen ich vorher öfter zusammengearbeitet, nicht so viel, weil die einfach dann // da war ich nicht mehr so dicht dran, weil ich durch den Hin und Weg und so und Wechsel, die dort stattgefunden haben. Aber das war mir dann natürlich auch egal. Ich war da ja nicht mehr dicht dran. Aber die Leute, mit denen ich eng gearbeitet habe und so und die eben darüber, die haben mir nochmal viel, viel positives Feedback gegeben. Und ich habe tatsächlich auch noch das gehört, wenn du wiederkommst, die Tür ist offen. Also sehr positiv. Und von einzelnen KollegInnen war so das Typische, was ich eine ganze Zeit lang erlebt habe, so dieses nochmal abends ins Büro reingekommen oder Mittagspause, Tür zu und sagen, krass, was du machst, mutig und wie toll, und ich will auch. So ein bisschen // Also ich habe da noch mal viel Persönliches gehört, wie es anderen Leuten geht und die sich dann mir geöffnet haben, als sie gemerkt haben, was / was ich mache.

58 41:57 – I: Was hat das denn in dir ausgelöst?

59 42:02 – AS: Schon auch irgendwie Stolz, weil ich mich auch mutig fand. Ja, ich war total froh, wie gesagt, dass so flexibel sein kann. Das habe ich natürlich auch noch sehr wertgeschätzt, dass ich natürlich auch mit einer finanziellen Sicherheit, durch Familie, durch meinen Job, Sparsamkeit, wie auch immer, dass ich mir das leisten kann, dass ich es einfach ausprobieren kann, weil ich das auch von einigen gehört habe, so ich würde auch gerne, aber so das typische Hauptverdiener // teilweise auch die Frau krank zu Hause, die kann dann gar nicht mehr arbeiten. Also eine große Dankbarkeit tatsächlich auch, dass ich diese Möglichkeit nutzen kann. Ja, und dann schon auch, dass ich gemerkt habe, irgendwie auch dieses stolz sein, wirklich, dass ich vielleicht ein Vorbild für einige sein kann, dass es andere Wege gibt, dass man seinen eigenen Weg vielleicht suchen kann und sich vielleicht auch trauen kann. So, ohne, dass ich die jetzt motiviert habe, mach doch auch, sondern einfach, ja, vielleicht können die ja was davon mitnehmen.

60 43:09 – I: Du hast ja gerade gesagt, die haben auch noch mal deutlich gemacht, dass die Tür offen bleibt. Wie ist das für dich? (Super.) Ist die Tür für dich auch offen oder war die für dich auch offen?

61 43:25 – AS: Sagen wir mal so, ich halte sie aktiv zu, weil ich weiß, was ich nicht gut daran fand und ich glaube, ich würde // die Organisation ist noch nicht so weit zu dem, was ich gerne machen möchte und ich glaube, Grenzen stoßen würde. Das heißt, es fühlt sich für mich einerseits gut an, diese Sicherheit zu haben, dass wenn mal irgendwas ist, dass ich vielleicht zurück könnte. Keine Ahnung, es kann ja auch sein, dass ich lebe in einer Familie, dass irgendwann es jemandem nicht mehr so gut geht. Vielleicht ist es was, worauf ich immer mal zurückgreifen muss, dass ich auch diese Wertigkeit nicht mehr setzen kann. Dass dieses mich selbst zu verwirklichen, sage ich mal, zu, ich muss Geld verdienen. Und das fühlt sich sehr nach einer Sicherheit an, ob es dann noch stimmt oder nicht, je nachdem // Aber ich für mich halte es aktiv zu, weil ich da gar nicht hingucken will, weil ich mich nicht wieder in die Situation bringen möchte.

62 44:17 – I: Ja. Was vermisst du vielleicht aus der Zeit?

63 44:21 – AS: Meine fachliche Kompetenz. Ich war da Jahre, ich konnte alles. Ich habe verschiedene Bereiche gemacht, ich war sehr safe in dem, was ich gemacht habe. Ich kannte wirklich // ja, also es war ja auch Produktion und ich war auch teilweise wirklich bei den technischen Sachen sehr tief drin, Qualitätssicherung. Also ich hatte ein sehr, sehr großes Fachwissen für Pharma insgesamt und für die Firma, die Kombination. Und das vermisse ich schon manchmal, so diese Sicherheit, die da natürlich auch darin steckt, Sicherheit, dann Entscheidungen treffen zu können, Sicherheit, einfach was aus dem Ärmel schütteln zu können. Teilweise die Kollegen, aber natürlich teilweise auch nicht. Ich finde, man merkt dann schon, das habe ich auch schon in der Elternzeit vorher gemerkt, man merkt ja schon, wer ist irgendwie Kollege und das ist nett und das ist alles fein und wer ist aber mehr. Das sortiert sich ja ganz gut. Manchmal vermisse ich auch wirklich so dieses, das Fachliche so natürlich, also weil es war, ich fand es ja teilweise auch spannend, das loslassen zu müssen. Also von daher, wenn sich irgendwann meine so ein bisschen durchmischen würden. Muss ja auch gar nicht Pharma sein, sondern vielleicht auch mehr mit Projekten und so, wenn ich jetzt als Coach arbeite. Also es ist schon so ein Traum für mich, mehr so Teamentwicklung zu machen und auch mit Projektteams zu arbeiten. Und wenn sich dadurch das so ein bisschen wieder mischen würde, dass ich auch mein Wissen, was ich von vorher habe, irgendwie gemeinsam mitbringen kann, ich glaube, das wäre so das Optimum.

64 45:52 – I: Wie schaust du jetzt von außen auf die Organisation?

65 46:00 – AS: Ja, schon erstmal mit viel Abstand. Ich bin auch interessiert, dass // immer wenn ich wieder was höre // am Anfang war es natürlich so, oh Gott, gut, dass ich da raus bin. Das war schon so ein starkes Gefühl. Das habe ich jetzt nicht mehr, sondern das ist ja irgendwie // Es ist schon ganz schön weg für mich gerade, gebe ich zu. Also ich denke da wenig daran. Eher, wenn ich dann was höre. Und dann ist es aber eher, dass ich an die Menschen denke, die da sind. Und dass es // für manche dann irgendwie freut, für manche leidtut, je nachdem, was irgendwie so gerade passiert. Aber es ist eher individuell oder (…) ja, nur die Menschen, so die Organisation selber. Also ist schon das, was ich gesagt habe. Ich finde schon, dass die sehr, sehr wertvolle Produkte machen. Und dass ich einfach hoffe, dass sie es weitermachen. Das ist // Das sind Nischenprodukte, die für manche Personen echt lebensrettend sind oder auch eine sehr hohe Wertigkeit für ihre Lebensqualität haben können. Und das fände ich schon schön, wenn das irgendwie weitergeht, weil es ist sonst sehr einfach, Massenprodukte zu produzieren und nicht diese Nischenprodukte, wo sehr einzelne Leute davon profitieren. Und deswegen würde ich mir für die Firma und für alle, die da sind total freuen, wenn es da bergauf geht und auch gerade für den Standort Kiel weiter / gut weitergeht. Das ist eher so ein wohlwollender Blick, aber eher so nicht für mich.

66 47:28 – I: Du hast vorhin gesagt, du bist auch eine Person, die sich gerne da auch zu verleiten lässt, dich voll reinzuhängen und auch vielleicht mal so über deine Energieressourcen zu arbeiten. Inwiefern hast du das jetzt mitgenommen?

67 47:41 – AS: ((lacht)) Schon, ja, ich bin mit, ich bin ja mit da. Gerade bin ich wieder in der Situation, wo ich wieder merke, klar, alte Muster, alles gut so. Also ich bin jetzt zehn Monate in der neuen Organisation. Das hat sich dann natürlich langsam aufgebaut. Das fängt dann ja entspannt an und Einarbeitung. Und dass ich jetzt wieder

merke seit einem Monat so, okay, ich bin an einem Punkt angekommen, wo ich anfangen muss, nein zu sagen oder früher mal hätte Nein sagen müssen, nicht so optimistisch planen und sagen, ja, wird schon. Und das nehme ich dann einfach mit. Dann / Doch. Ich lerne es schneller. Das weiß ich auch. Ich werde nicht wieder in die Spirale so tief heruntergehen, wie ich es mal gemacht habe. Aber auch da werde ich meine Wellen gehen. So. Ich bin dran für mich, Schritt für Schritt.

68 48:27 – I: Vielen Dank dafür. Ich bin mit meinen (unv.) Fragen erst mal am Ende.

Interview: Daniel Arenz

Mi. 25. Sept. 2024

1 [Smalltalk]

2 3:27 – I: Okay, dann ich fange einfach mal an mit meinen Fragen. (Ja, gerne.) Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?

3 3:38 – DA: Das ist gar nicht so einfach zu beantworten. Ich habe mich aus privaten Gründen für ein entschieden und zwar ehrlicherweise auch gar nicht // das kam intrinsisch gar nicht so sehr aus mir heraus, sondern mehr aus den Bedürfnissen und Wünschen von meinem Mann so und zwar tatsächlich also der ganz Ursprung der ganz krasse Ursprung liegt eigentlich daran dass meine Mutter vor drei Jahren gestorben ist und zwar sehr plötzlich durch einen Unfall und / also von einem auf einen anderen Tag und dadurch hat sich unser Leben, Familienleben, Konstruktionen, unsere Beziehungen sehr, sehr stark verändert. Und parallel war es aber auch so, dass beruflich immer mehr Druck war, neue Führungspositionen kamen und so weiter und so fort. Und wir einfach gemerkt haben als Paar // aber wie gesagt, Christian war so ein bisschen der Treiber davon. Ich glaube, ich war so sehr am Hamsterrad, ich hätte das für mich selber gar nicht so formuliert und definiert. Aber er war so, dass er sagt, okay, wir brauchen / wir brauchen einen Break. Und wir haben vor // 21 ist Mama gestorben. Und so wir 22 angefangen haben, darüber zu reden, dass wir gerne eine Weltreise machen wollen würden. Lag auch daran, dass wir immer mal wieder in unserem Leben so Breaks hatten, rausgebrochen sind aus dem, was wir so tun. Wir haben beide in London studiert. Christian war eine Zeit in Amerika, in Asien. Und haben immer mal wieder so Breaks gehabt. Und das war eine relativ lange Zeit, jetzt so fünf Jahre am Stück, wo wir wirklich einfach nur gearbeitet haben und so in unserem Daily Life waren. Und hatten da dann irgendwie 22 diese erste Idee zu sagen, okay, komm, wir brechen mal aus, wir wollen was Neues sehen, wir brauchen Inspiration, wir kommen aus dem Hamsterrad raus. Und genau, das war so ein bisschen die intrinsische Motivation, dann zu sagen, okay, man (…) nimmt sich mal eine Pause, Und wir nehmen für uns vor allem irgendwie, wir nehmen uns Zeit für uns als Beziehung, für uns als kleine Core-Family, um uns mal neu zu justieren, um Dinge geradezurücken. Für mich war sehr, sehr entscheidend so mein ganzes Privates // dadurch das durch den Tod meiner Mutter // die war so das Zentrum der Familie und dadurch hat sich einfach / musste alles / hat sich alles neu kalibriert. Ich habe es zu meiner Mama immer mal, glaube ich, so formuliert, die war so ein bisschen die Sonne im Sonnensystem und die war auf einmal weg und die ganzen Planeten drumherum

schwirren still // aber schwirrten so ziemlich haltlos durch die Gegend und ich war einer davon und ich habe einfach so für mich gesagt, okay, ich muss mal raus aus dieser ganzen Umgebung, um einfach zu verstehen, wie meine Umlaufbahn jetzt sein kann in der Zukunft ohne sie. Das war so ein bisschen die ganz ursprüngliche Idee.

4 6:27 – I: Ich muss einmal ganz kurz das Fenster aufmachen. Ich bin gleich wieder da. (Kein Problem. Gerne.) Danke. Du hast gerade gesagt, dass es auch auf der Arbeit Druck gab und dass es ein Hamsterrad war. Kannst du benennen, woher der Druck kam?

5 6:57 – DA: Ich würde eher sagen, es war eher das Hamsterrad als der Druck, ehrlicherweise. Und zwar, also wenn, ja schon, weil ich // ich war verantwortlich für ein 30-Mann-starkes, großes Team in meiner Firma, in dem Bereich, in dem ich gearbeitet habe. War dort halt von einem Leadership und hatte halt unglaublich, ich hatte eine sehr, sehr, sehr strukturierte Woche mit super vielen Meetings, mit ganz vielen so // irgendwie so einmal im Monat irgendwo hinfliegen auf Leadership-Meeting innerhalb Europas. Und das war immer so, das waren so ganz bestimmte Termine, denen man so gefolgt ist. Und Arbeit hat so den Takt des Lebens angegeben. Und das hat irrwitzigerweise / oder witzigerweise hat sich das, es hat sich für mich, wenn man so sagt, so vorher, mittendrin und nachher, ich habe das nie so empfunden. Ich habe das auch // deswegen sage ich, das kam eher so von Christian // ich habe das nie als ein wirkliches Hamsterrad empfunden und habe das auch // ich wollte da auch nicht zwangsläufig raus. So, dass ich gesagt habe, ich muss da jetzt raus, mir geht es ganz schlecht. Also das war gar nicht der Fall. Ich habe das erst gemerkt, als ich aus dieser Situation raus war, im Sabbatical, dass ich gemerkt habe, krass, okay, ich will ja nicht wieder zurück. Aber währenddessen, als ich da darin steckte, war das eigentlich alles ganz / war das alles in Ordnung. Es war tatsächlich aber ein sehr // Der Takt wurde sehr stark vorgegeben. Und der Druck war einfach der, dass man // Also ich habe für eine große amerikanische Unternehmensberatung gearbeitet, für [Name des Unternehmens]. Und die ist sehr, sehr, sehr KPI-getrieben; Shareholder oder share value driven. So, also das heißt, wie der Aktienkurs steht global. Dinge, auf die man jetzt irgendwie als kleiner Innovation Lead in Deutschland gar nicht den Einfluss hat, was da in Chicago stattfindet. Aber es hatte natürlich einen / es hat auf meine Funktion als Führungskraft im mittleren Management eine extreme Auswirkung. Also ich musste sehr stark immer darauf reagieren, was irgendwie global passiert und das war das war ein Druck weil ich dann einfach damit zu tun hatte irgendwie Zahlen besser hinzubekommen, Menschen zu entlassen und der Druck hat sich gerade // wir haben // es gab eine neuen CEO, schon ein bisschen länger, aber seitdem die da ist in der Firma auch hat sich die Unternehmenskultur verändert und das war vorher so, dass wir einen CEO hatten einen globalen, der kam aus Frankreich der an und der hatte einen sehr französischen Ansatz diese Firma zu führen. Er hat eine sehr europäische Arbeitskultur gehabt. Da war so wirklich people first. Zwar hat [Name des Unternehmens] immer sehr stark gesagt, es ist ein People Business. Es geht darum, dass die Menschen sich wohlfühlen und hat sehr viel Wert darauf gelegt / auf Fortbildungsthemen, auf Team-Events, auf Feedback-Geschichten etc. pp. Und mit dem Wechsel zu [Name] als globale CEO hat der Wind sich da sehr stark gedreht, weil die einem Management-Style an den Tag legt, der ist sehr amerikanisch, sehr market-driven. Da geht es um Zahlen und weniger um Menschen. Hat, wie gesagt, nicht einen direkten Einfluss gehabt auf mein Leben, weil die ja in Chicago saß, aber über die Jahre droppte das natürlich extrem nach unten. Und dadurch, dass ich jetzt in einem / für [Name des

Unternehmens] im kleinen Bereich im Innovation-Strategie-Bereich gearbeitet habe, hatte ich schon eine recht hohe Position und hab das dann auch direkt gemerkt. Also bei mir gab es nicht so viele, die das dann hätten abpuffern können. Und das war // die Kultur hat mir dann einen Druck gegeben. Und die hat auch tatsächlich mit meinen Werten nicht mehr wirklich übereingestimmt. Das war dann das, was ich einfach während des Sabbaticals gemerkt habe, dass ich mich damit nicht mehr identifizieren kann. Thema Bindung in der Firma. Ich war jetzt zehn Jahre bei [Name des Unternehmens].

6 10:49 – I: Ja, okay. Du meintest ja auch, du wolltest in der Zeit erstmal gar nicht so aus dem Takt raus. Was hat dir das denn gegeben?

7 11:00 – DA: Du meinst vor dem Sabbatical? (Hm.) Krasse Sicherheit. Ich war unglaublich in meiner comfort zone. Also ich habe den Job seit // ich habe 2019 die Position angefangen, hier in Berlin. Habe die also über fünf Jahre gemacht. Habe das Team von // ich war die Nummer eins in Berlin das heißt ich war der erste der nach Berlin gekommen ist um Innovation im öffentlichen Sektor aufzubauen. Und habe mir dann dieses Team von 30 Leuten zusammenbauen dürfen. Das heißt, ich habe jeden von denen eingestellt. Ich konnte das genau so gestalten wie ich wollte ich konnte meine Teamkultur gestalten. Es war wie so ein kleines Mini-Unternehmen / wie so ein kleiner // ich habe es immer genannt wie so eine kleine Boutique Beratung innerhalb von so einem Riesenkonzern und das war so mein Baby. Plus ich war / hatte eine sehr gute // Ich hatte wirklich eine ganz, ganz tolle Führungsperson über mir, die mich geleitet hat, die meine direkte Chefin war, mit der ich sehr eng und sehr gerne zusammengearbeitet habe. Plus meine Peergroup, das Leadershipteam für andere Bereiche, die waren sehr eng, und das war meine Familie. Es hat mir Struktur gegeben. Es hat mir Sicherheit gegeben. Es hat mir das Gefühl gegeben, das ist meine Arbeitsfamilie und auch tatsächlich meine Freunde, also auch wenn ich jetzt springe // aber es war so // das war für mich der Hauptpunkt, der mich lange davon abgehalten hat, warum ich so gestruggelt habe, ob ich kündige oder nicht. Weil ich sehr, sehr stark Angst davor hatte, meine Familie zu verlieren, meine Freunde zu verlieren. Weil ich eine sehr enge Bindung zu denen hatte. Und das war einfach // das war meine Sicherheit. Ich wusste, ich kann das, ich mach das. Ich habe viel Geld verdient. Das war ein riesengroßer Punkt. Ich hatte eine krasse wirtschaftliche Sicherheit. Ich wusste auch irgendwie so, mich kündigt da jetzt keiner. Es gibt keinen Grund, diese Firma ist too big to fail. Also dass [Name des Unternehmens] jetzt irgendwie hops geht, egal wie die Wirtschaftssituation war, das war völlig not on the table. Das war klar, wir sparen hier und da mal ein, aber mein Gehalt kriege ich trotzdem. Ja, das war schon ein sehr, sehr guter Job.

8 13:05 – I: Ja, wann hat sich das verändert?

9 13:09 – DA: Dieses Gefühl dafür? (Ja.) Oder dazu. Also es hat sich tatsächlich dieses Gefühl, dass es diese Sicherheit ist, hat sich bis zum Schluss nicht verändert. Das war einfach mein innerer Wertekompass hat sich verändert. Meine Priorisierungen haben sich verändert. So ab dem Moment, als ich in Amerika in der Wüste saß und irgendwie gemerkt habe, dass es andere Dinge gibt, die wichtiger sind für mich. Aber das Gefühl, dass ich // also ich wusste bis zum Schluss und das weiß ich auch heute noch, ich bin jetzt in der Selbstständigkeit gegangen. Ich habe jetzt mein eigenes Unternehmen ja

gegründet. Also bin wirklich vom einen Extremen ins andere gerutscht. Diese Sicherheit, dass ich das aufgegeben habe, darüber bin ich mir sehr, sehr bewusst. Und dass ich auch diese Leute aufgegeben habe. Und das war eine bewusste Entscheidung. Und es war auch so // ich habe mehrfach weinen müssen bei diesem Prozess. Es war wirklich dieses klassische, und zwar wirklich ehrlich, lachendes und weinendes Auge. Ich habe bei den nach dem Gespräch mit meiner Chefin geweint, ich habe bei der Abschieds-E-Mail geweint, ich habe bei dem finalen Abschieds-Call, als ich in Texas irgendwo in der Wüste stand, mein ganzes Team saß irgendwie im kalten Deutschland und wir haben uns irgendwie dann verabschiedet. Das war schon / war schon // ich wusste schon sehr bewusst oder ich war mir sehr bewusst, was ich da jetzt gerade / dass ich da was aufgebe, so.

10 14:30 – I: Ja, okay. Nochmal in die Zeit, bevor du ins Sabbatical gegangen bist. Was, was hast du dir von der Auszeit erhofft?

11 14:39 – DA: Schlafen. ((lacht)) Ich habe mir Schlafen erhofft. Ich habe mir erhofft, Abenteuer zu erleben. Ich habe mir erhofft, neue Kulturen kennenzulernen. Ich habe das // Wir sind ja nur in den USA gewesen, also zusammen. Ich war danach noch mal kurz alleine in Mexico, aber wir zusammen waren nur in den USA. Ich habe mir erhofft, irgendwie Amerika kennenzulernen. Ich hatte tatsächlich // die eine Motivation war zu verstehen, warum / warum Menschen in Amerika Trump wählen, also neue Kulturen kennenzulernen, da reinzugehen, meinen Horizont zu erweitern, aus meinem täglichen, aus meinem Leben auszubrechen oder aus unserem Leben auszubrechen und den Horizont zu erweitern. Das war die / das war die intrinsische Motivation. Gutes Wetter, das war ein super relevanter Punkt auch, dass wir gesagt haben, wir hätten ein Motto, das hieß irgendwie follow the sun. Also wir sind an der Ostküste gestartet in New York und waren da knapp zwei Monate und sind dann direkt an die Westküste geflogen und sind dann eigentlich unten den Südwesten entlang, also immer da, wo warmes Wetter war, über dem Winter. Wir haben gesagt, wir escapen dem deutschen / diesem deutschen Berliner Winter, das war der Punkt Klima, ja.

12 15:55 – I: Wie hast du dir deine berufliche Zukunft zu dem Zeitpunkt vorgestellt?

13 16:01 – DA: Ich komme zurück und mache den Job weiter, den ich hatte. Es war nicht ganz / das stimmt nicht ganz. Ich wusste, ich gehe raus und ich habe dann // weil es waren sechs Monate geplant. Ich habe dann // Wir haben dann geschaut, wie sind die Vertretungsregeln, wer übernimmt meine Aufgaben, wer übernimmt meine // Es gab ja eine sechsmonatige Vorplanungsphase, weil dieses Projekt // war wahrscheinlich wie überall. Ich habe irgendwie sechs Monate die Hälfte von meinem Gehalt bekommen und voll gearbeitet und dann die sechs Monate halbes Gehalt bekommen, gar nicht gearbeitet. Und das heißt, wir konnten uns ein halbes Jahr darauf vorbereiten und dann habe ich aus meinem Team drei Leute // meine Rollen auf drei Menschen verteilt und denen haben wir neue Rollen und Positionen geschaffen und es war irgendwie klar für mich, wenn ich / oder ich dachte mir, ich komme zurück und die behalten diese Positionen inne, weil die waren auch ready für eine inhaltliche Promotion auch. Und es war aber irgendwie klar, ich komme auf jeden Fall zurück in das Team und werde / werde bei [Name des Unternehmens] den nächsten Karriere-Schritt machen und werde dann Partner und werde mich da neu kalibrieren, aber werde auf jeden Fall im

Innovationsbereich bleiben, bei dem Team bleiben, im öffentlichen Sektor bleiben. Ich dachte, es bleibt alles, wie es ist.

14 17:16 – I: Wie hast du die Beziehung zur Organisation in der Zeit?

15 17:33 – DA: (…) Das war so // Das klingt jetzt ein bisschen pathetisch, aber ich war ja zehn Jahre bei [Name des Unternehmens]. Ich bin nach dem Studium direkt zu [Name des Unternehmens] gegangen, in 2013 meinem Master, und habe dort angefangen als Newbie. Und war immer unglaublich loyal dieser Firma gegenüber. Und ich habe auch immer gesagt, ich würde niemals zu einer anderen Beratung wechseln. Das kam für mich überhaupt nicht in Frage, weil ich diese Kultur dieser Firma sehr, sehr schätze und habe das immer wie so eine Partnerschaft empfunden. Also [Name des Unternehmens] hat sehr viel für mich getan. Ich habe aber auch sehr viel für [Name des Unternehmens] getan oder sehr viel gegeben und stand immer total dahinter. Deswegen pathetisch so ein bisschen wie eine Partnerschaft. Man könnte auch sagen, [Name des Unternehmens] schafft es ganz gut, so ein Sektengefühl aufzubauen. Also so dieses // Durch diese ganzen // Man hat so das Gefühl, okay, du bist so eine kleine Unit in der Welt. Am Ende, was ich schon mal erwähnt habe, durch diesen Wechsel zu [Name], zum globalen Leadership, muss ich gestehen, dass das sich am Ende so ein bisschen angefühlt hat, das habe ich währenddessen auch schon geschafft, wie so eine Partnerschaft, die nicht mehr so richtig rund läuft, wo du sagst, du brauchst jetzt mal einen Break. Also, weil mein Gefühl, dass was [Name des Unternehmens] für mich tut, nicht mehr so wirklich da war. Und das ist / hat sehr stark was damit zu tun, dass so Promotionslots irgendwie nicht so da waren, wie sie da sein sollten, weil das ist natürlich in der Beratung / spielt das eine sehr, sehr große Rolle, dass Menschen relativ schnell aufsteigen und dann auch mehr Geld verdienen und so und wenn das nicht, wenn es nicht gegeben ist, dann fehlt es ein bisschen. Das war so da und gar nicht unbedingt nur für mich, sondern auch für mein Team. Also es war so am Ausphasen. So ich habe ein Stückchen mehr von [Name des Unternehmens] als Firma entfernt, verglichen zu den neun Jahren davor.

16 19:33 – I: Du hast jetzt einmal das mit Partnerschaft verglichen und auf der anderen Seite mit einer Sekte. Was sind denn die Sektenanteile?

17 19:45 – DA: Naja, die sind sehr stark so, dass du sehr krass gebrainwashed wirst. Also das ist einfach so, es fängt schon damit an, wie man spricht. Diese Anglizismen, die sind bei mir momentan noch viel schlimmer, aber das liegt jetzt daran, dass ich einfach, das habe ich auch am letzten Dreivierteljahr und grundlegend so soziales Umfeld hier, aber so diese, wie / was man für Themen benutzt, wie man spricht, wie die Art, wie man arbeitet, die Werte // die Werte werden einem extrem eingebläut. Die Firma // du kriegst, also du hast, alle drei Monate musst du Core-Value-Trainings machen, du // es gibt ganz // also [Name des Unternehmens] hat das perfektioniert, wenn es ums Thema New Work geht, worüber man immer so spricht, wie Firmen das irgendwie etablieren müssen, das macht [Name des Unternehmens] schon sehr, sehr lange, sodass auch das irgendwie in deine Bewertungs-KPIs mit einfließt, ob du Stewardship liebst, ob du irgendwie Menschen enablest und so weiter und so fort. Also man kriegt auch so // es gibt viele Buddysysteme und man ist sehr eingebunden in dieses soziale Konstrukt mit seinen Mitarbeitenden, mit seinen, ja, oder auch seinen KollegInnen. Plus Team-Events, Feiern, Wochenenden, die man miteinander auf

irgendwelchen Retreats verbringt und so also das hat so einen // Man wird zu so einem ich war sehr schnell der der beste Advokat für [Name des Unternehmens] also bin nämlich schon als weiß ich nicht 25-Jähriger, 26-Jähriger kurz nach dem Studium durch die Gegend gerannt bin und habe Leuten erzählt warum [Name des Unternehmens] die beste Firma auf der Welt ist. So und das schaffen die sehr gut, das würde ich jetzt mal // Ja.

18 21:29 – I: Ja Danke schön. Zur Zeit während dann ist er besser gehen. Inwiefern hat sich in der Zeit deine Einstellung zur Organisation verändert?

19 21:40 – DA: Ich habe sehr schnell Distanz gewonnen und gemerkt, dass einfach Dinge nicht mehr so wichtig sind, die mir // Daily-Business-Themen, die mir vorher super wichtig waren, wo ich immer geguckt habe, okay, wie geht es den Leuten, was gibt es für strategische Dinge auch, so E-Mails gecheckt. Ich hab das, war auch ganz spannend, so am Anfang in New York hab ich jeden Tag, obwohl ich ja im Sabbatical war, obwohl ich wusste, es gibt irgendwie Leute, die meinen Job machen und ich bin einfach jetzt nicht mehr // ich werde auch dafür jetzt gerade nicht bezahlt, hab ich trotzdem, ich hatte mein Arbeitshandy da mit dabei und hab trotzdem am Anfang, so die ersten zwei, drei Wochen, jeden Tag noch meine E-Mails gecheckt. Einfach nur // da war nie was. Aber einfach nur die zu checken und hab gemerkt, dass so nach und nach, ohne dass ich mich selber gezwungen habe dazu diese Bindung aufgehört hat. Ich auch weniger geguckt habe und weniger auch dann mitbekommen hat was findet da jetzt gerade statt. Habe natürlich die Informationen auch nicht bekommen und dadurch hat / wurde ich ja wurde ich dazu / wurde ich einfach hat sich das so natürlich entfernt so und meinen mein Fokus hat sich auf andere Dinge gerichtet und gerückt und Arbeit war dann auf einmal nicht mehr so wichtig, weil es ist halt nur ein Job, so. das habe ich sehr diesen Prozess habe ich sehr stark gemerkt, so an mir selber, wo ich dachte, krass, ich denke da jetzt gar nicht mehr drüber nach, es ist für mich jetzt gerade nicht irgendwie emotional. Weil ich schon auch, ich hatte immer eine emotionale Verbindung auch zu meiner Arbeit, ich habe das nie so gelebt und das mache ich auch jetzt nicht mit meinem jetzigen Job, so ich arbeite, um zu leben, das war nie mein, oder dieses 9 to 5, das war nie meine Einstellung, sondern immer eher, meine Arbeit ist ein Teil von meinem Leben und das Beste ist, wenn sich meine Arbeit anfühlt wie ein Hobby. Also diese Thematik Berufung. Ich habe immer danach gesucht, eine Berufung zu haben und habe [Name des Unternehmens] auch so gesehen. Und das ist so ein bisschen ausgephast. Das ist so ein bisschen verblichen. Das war dann einfach so Schritt für Schritt war das weniger wichtig.

20 23:41 – I: Wie war das emotional, so der Prozess, dass es für dich weniger wichtig war?

21 23:51 – DA: (…) Auf der einen Seite fand ich es total cool, weil mir das ganz viel Freiheit auf einmal gegeben hat und ich gemerkt habe, krass, gut, dann // dadurch haben sich einfach Dinge geöffnet im Kopf und man konnte irgendwie neu justieren und sagen, jetzt ist alles möglich, weil ich habe ja nicht mehr diese Limitierung, das muss irgendwas sein, was in diesem [Name des Unternehmens]-Kosmos stattfinden kann. Das war eine sehr Freiheit, war ein cooles / gedankenmäßig einfach eine coole Freiheit. Auf der anderen Seite hatte ich hat mich das emotional sehr / oder vielleicht nicht sehr, aber es hat mich emotional, wie soll ich das sagen, ich hatte fast so ein

bisschen das Gefühl, ich bin so am Betrügen. Also ich habe so ein bisschen wie so ein schlechtes Gewissen, weil ich so gemerkt habe, mir ist das auf einmal egal, I give a shit. Und irgendwie, das war so ein bisschen, ja, und das hatte ich ein bisschen das Thema Partnerschaft, jetzt würde ich mich gerade hier so raus / jetzt würde ich mich so ein bisschen cheaten. Jetzt würde ich mich so raus sneaken. Ich mache jetzt so mein Ding und eigentlich interessiert es mich nicht mehr, was die anderen da machen.

22 24:57 – I: Wie hat sich deine Wahrnehmung von außen verändert? Also der Blick auf die Organisation? (Währenddessen oder auch jetzt oder ganz generell?) Währenddessen kannst du aber auch gerne sagen, wie das jetzt ist.

23 25:23 – DA: Ich glaube, währenddessen hat es sich gar nicht groß verändert. Also ich glaube, währenddessen war das so, dass mein Blick auf die Organisation gleich geblieben ist, weil das ist wichtig. Ich habe nie // Dieser Prozess war nie / es war nie ein Weg-von, es war immer ein Hin-zu. Ich habe nie gesagt, ich will weg von [Name des Unternehmens], ich will weg aus diesem Rad, ich will weg aus dem, was ich hier habe, sondern es war immer ein, da ist was in meiner Zukunft, in meinem Leben, das ist geiler, das muss ich jetzt angehen, das ist jetzt gerade eine Chance. Das war immer ein Hin-zu. So, das heißt, ich habe mich viel mehr auch in dieser Beobachtung auf mich selber fokussiert, viel mehr Selbstreflektion gemacht. Das war dann halt möglich // dadurch, dass ich aus diesem Hamsterrad rauskam, hatte ich endlich mal die Zeit, um mich zu kümmern, um meine Bedürfnisse, um meine Wünsche, um meine Träume. Plus, da ich ja jetzt auch, ich bin in einer 17-jährigen, 17 Jahre langen Beziehung, das heißt, du triffst dann ja auch Entscheidungen nie nur ganz alleine, sondern immer als Paar. Das heißt, auch Christians Perspektive darauf war dann irgendwie sehr relevant. Das heißt, währenddessen gar nicht so sehr. Jetzt, ich habe ja immer noch Kontakt auch mit Menschen, die in dieser Organisation sind und habe auch Freunde, die da immer noch arbeiten. Jetzt hat es sich sehr stark verändert, dass ich sie angucke und denke, Leute, was macht ihr da eigentlich für // Ich bin viel kritischer geworden und bin viel mehr so, wo ich dann oft denke, nehmt es doch nicht so ernst. Ihr arbeitet hier nicht am offenen Herzen. Und // Und frage mich auch wirklich, wenn ich so, ja, jetzt KollegInnen irgendwie betrachte, die in meiner Position vorher waren, die jetzt immer noch rumwurschteln, warum machst du das? Also, das ist so / wieso begibst du dich da so in diesen / warum begibst du dich so krass in diese Bedürfnisse von dieser Aktiengesellschaft rein, die ganz, ganz krass halt KPI getrieben ist? Das sehe ich viel kritischer, als ich das vorher gesehen habe.

24 27:18 – I: Du meintest gerade ja auch, dass dein Partner auch seine Perspektive mit eingebracht hat. Wie waren denn seine Positionen, vielleicht auch im Vergleich zu deiner?

25 27:28 – DA: Beruflich, oder? (Seinen Blick auf auch deinen Job.) Der war vielmehr so // [Name], also der war der, der mich auch dann am Ende sehr stark bestärkt hat zu kündigen, weil er mir sehr geholfen hat über meine Ängste die ich hatte während des Prozesses, dass ich mein Leben auf gebe dass ich mein vor allem meine Freunde auf gebe diese Menschen auf gebe diese soziale Sicherheit, dieses soziale Netzwerk aufgebe. Das hat er immer so gesehen, wo er sagte, weißt du was, wenn die Menschen, die es wert sind, die werden bleiben und die Menschen, die da nicht bleiben, die waren auch nie deine Freunde. Das waren halt dann auch nur Arbeitskollegen. Der war

diesbezüglich wesentlich nüchterner und neutraler. Hat aber, glaube ich, [Name des Unternehmens] selber // und er hat es auch so gesehen, dass er schon früher als ich das Gefühl hatte, du steckst hier gerade, du bist ein bisschen zu sehr in deiner Komfortzone, du steckst ein bisschen zu sehr in diesem / diesem Hamsterrad und das hindert dich am Ende auch ein bisschen, dich zu entwickeln. Weil du erfüllst deinen Job so, du machst den irgendwie, aber dieses wirklich Neues auszuprobieren, wirklich out of the box zu denken, wirklich aus einer // Er hat auch immer gesagt, Jan, du machst seit 10 Jahren das Gleiche, du hast noch nie eine andere Organisation gesehen, du hast noch nie was anderes gemacht. Geh raus, entwickle dich noch weiter, tue noch andere Dinge. Das waren so eine // Das war so sein Push, der aus der Ecke kam.

26 29:13 – I: Wie kam das dann? Du bist in das Sabbatical gegangen und dachtest eigentlich, du gehst auf jeden Fall zurück. Wie war der Prozess, dass sich das so gedreht hat?

27 29:26 – DA: Also der Prozess war der, dass wir, das hat eigentlich die ersten zwei Monate, ja, eineinhalb Monate, sag ich mal, als in der Zeit, wo wir in New York waren, war das noch nicht so ein Riesenthema. Da war das eher so dieses, dieser Prozess, dass ich gemerkt habe, ich entferne mich so / also ich gehe so aus diesem, es war so ein Abnabelungsprozess, so eine ganz klassische Transition aus diesem täglichen Doing rauszukommen, aus diesem Hamsterrad rauszukommen, wie ich ja schon beschrieben habe, nicht die E-Mails zu checken, sich nicht darum zu kümmern, wer da was, wie, wo macht, welche Projekte kommen und so, weil ich wusste, okay, krass, jetzt hast du auch // es war auch ein krasses Gefühl, so zu wissen, so ein halbes Jahr, ich weiß es noch ganz genau, wir haben es irgendwie, es waren 180 Tage, wir haben gesagt, wir haben jetzt 180 Samstag, so, das ist schon crazy, oder? Du hast irgendwie nichts, du hast keine Termine, du hast keine Verpflichtungen, weder privat noch beruflich, das war schon, das war schon ein wildes Gefühl, das war schon ziemlich cool und da für mich habe ich irgendwie New York, gerade New York ist ja auch meine absolute Lieblingsstadt auf der ganzen Welt, das war einfach da, all in. Da war super viel Kultur, super viel Feiern, super viel weg sein und so. Und danach sind wir, haben wir einen Camper genommen und da sind wir mit dem Camper vier Monate lang durch den Südwesten, also durch den Süden von Kalifornien und dann Arizona, New Mexico, Texas, Louisiana, mit dem Camper da durch und waren sehr, sehr, sehr viel in der Natur, sehr viel alleine, Wir zwei auf acht Quadratmetern und haben teilweise am Tag ein- oder zweimal Menschen gesehen oder manchmal auch gar nicht. Und in diesem Prozess hat es dann einfach stattgefunden, weil da war sehr viel Zeit für Reflexion. Ich habe sehr viel gejournalt in der Zeit, habe für mich so Rituale aufgebaut. Der Tag war sehr ritualisiert in Form von früh aufstehen, Yoga machen, Tee trinken, Natur genießen, journalen, reisen, mit Christian abends am Lagerfeuer sitzen. Und in dieser Zeit habe ich einfach gemerkt, dass ich stark darüber nachgedacht habe, was will ich eigentlich für die nächste Dekade meines Lebens. Weil ich glaube, das ist so das Ding, ich war genau eine Dekade bei [Name des Unternehmens], zehn Jahre, und das war für mich so eine magische Zahl. Ich dachte jetzt, du warst zehn Jahre da, dass es vielleicht auch noch als Nachtrag. Das war mit ein / war dann mit eine Motivation, auch dieses Sabbaticals zu machen, weil genau das war mir vorher schon bewusst. Ich wusste, okay, du hast zehn Jahre jetzt dieser Firma gewidmet. Eine Partnerpromotion stand jetzt gerade an, das heißt, es ist so nochmal so ein extremer Schritt innerhalb dieser Organisation, weil man kommt dann ins globale Leadership rein. Das hat nochmal finanziellen krassen Impact, aber auch von der Verantwortung

nochmal so ein nächstes Level außerhalb dieser klassischen Promotionleiter. Und ich wusste, das steht jetzt an. Reflektiere darüber, willst deines Lebens auch für diese Firma machen. Das war vorher schon so und darüber habe ich in der Zeit auch viel darüber nachgedacht. Und dann kam einfach immer mehr dieser Wunsch, was will ich eigentlich von meinem Leben? Was ist der Purpose of my life? Wie will ich irgendwie mit 80 Lagerfeuer oder im Schaukelstuhl, wo auch immer, sitzen, zurückgucken und überlegen, wer war ich denn eigentlich? Wer bin ich? Und wie viele Jans gibt es denn noch in mir, die vielleicht leben wollen, die jetzt so in diesem Umfeld gar nicht leben können? Das war schritt für schritt Abend für Abend, Journal für Journal und im November, ja Anfang November war dann für mich irgendwie klar okay die Zukunft heißt nicht [Name des Unternehmens] und dann war das tatsächlich so // ich bin so jemand wenn ich dann Entscheidung getroffen habe, dann mache ich die sehr schnell sehr fix also wir haben zwar dann glaube ich so ein Prozess ganz bewusst darüber reden, mit [Name des Partners] am Lagerfeuer und auch da dann schon manchmal weinen und irgendwie Angst haben, dass mein soziales Umfeld aufbricht. Es waren so eineinhalb Wochen. Dann habe ich immer gesagt, ich mache das jetzt trotzdem, weil es fühlt sich einfach richtig an Es fühlt sich richtig an, da ist was anderes in der Zukunft, wo ich ein Leben, was flexibler ist, ein Leben, was freier ist, ein Leben, wo wir, war für uns beide ein Riesenpunkt, wir hatten beide den Wunsch, irgendwie auch mehr remote arbeiten zu können weniger irgendwie an Berlin gebunden zu sein, dass man eben diese Winter auch nicht immer in Berlin sein muss, so, sondern dass man irgendwie auch sagen kann okay Digital Nomad mäßig. Internationaler zu arbeiten war für mich ein riesengroßer Faktor, weil dort in Amerika zu sein was für mich sehr ich habe sehr genossen. Ich habe es sehr geliebt und nicht immer in dieser deutschen Kultur zu sein // jetzt habe ich ja auch für den öffentlichen Sektor gearbeitet das heißt die ganzen deutschen Ministerien die Bundesregierung war mein Kunde. Das ist kulturell jetzt auch nicht immer das animierendste. Und da ich ja Kulturtransformation / das ist ja mein Thema, musste ich immer mit Menschen arbeiten, die sehr am Anfang dieses Prozesses stehen. Das war manchmal auch sehr erschöpfend und ich wollte irgendwie mit anderen Industrien arbeiten. Das kam so, und dann habe ich im November gesagt, ich mache das jetzt, ohne einen Plan zu haben. Ich wusste nicht, was die Alternative ist. Ich wusste nur, es gab so ein paar fragile Punkte, wo sie sagten, okay, Internationalität wäre cool, remote wäre cool, eine neue Führungsposition wäre cool. Zu dem Zeitpunkt habe ich auch darüber nachgedacht, vielleicht werde ich irgendwie Freelancer als Digital Nomad und mache irgendwie Coaching. Das wäre auch eine Option gewesen zu dem Zeitpunkt. Es war nur klar, es ist nicht [Name des Unternehmens]. Und dann habe ich lange Sprachnachrichten an verschiedene Menschen geschickt und habe mit meiner Chefin telefoniert aus Phoenix, Arizona heraus und habe mit ihr das Ding festgemacht und habe gekündigt Anfang November, also zum 31.12. dann. Genau, ja.

28 35:13 – I: Ja, krass. Hat die Organisation, das Sabbatical, dann irgendwie auch begleitet? Waren die irgendwie Teil?

29 35:26 – DA: Also ich hatte immer AnsprechpartnerInnen, wenn ich jetzt was gewollt hätte. Ich hatte meine HR-Spezialistin, die für unser Team zuständig sind, meine Chefin, mit der ich auch regelmäßig Kontakt über WhatsApp hatte, aber nicht strukturiert. Es gab jetzt kein Check-in alle zwei Wochen. Hey [Name], wie geht's dir so? ((lacht)) Das ist aber tatsächlich auch bei [Name des Unternehmens] generell, auch wenn jemand krank ist, wenn jemand im längeren Urlaub ist oder auch so im Urlaub

ist, da gibt es eine ganz krasse Abgrenzung. Bist du in Charge oder bist du es nicht? So, sobald jemand irgendwie raus ist, dann ist die Person auch bei Mutterschutz und so. Erst mal sind die Leute raus. Das wird dann eher auf der persönlichen Ebene, wird mal hier und da so ein bisschen reingefühlt. Aber das ist eher // dafür braucht es dann halt die Verbindung. Aber es gibt keinen Prozess, der da irgendwie abläuft, wo du das Gefühl hast, okay, da [unverständlich] mal wieder jemand rein und schickt den Fragebogen irgendwie sowas, das nicht.

30 36:26 – I: Wie war das für dich? Hättest du dir da was anderes gewünscht?

31 36:28 – DA: Nein, das fand ich super so. Also ich hätte alles andere // wäre // hätte ich komisch gefunden, weil für mich war schon klar, okay, ich habe jetzt ein halbes Jahr auf die Hälfte meines Gehaltes verzichtet, jetzt habe ich frei, ich feiere das gerade ab. Und das ist jetzt genau diese Zeit, das ist ja auch organisatorisch ein riesen Hickhack und so, das irgendwie zu starten. Da hat [Name des Unternehmens] mich sehr stark unterstützt. Also bei diesem, das möglich zu machen, das war super. Das ist ein Riesen-Hick-Hack in Form von, du musst das irgendwie machen und organisieren, aber eigentlich ist das sehr gut strukturiert. Ich hätte das als übergriffig empfunden, wenn da jetzt auf einmal HR bei mir angeklopft hätte, wie es mir denn so geht. Das fände ich ein bisschen so, It's not your business.

32 37:11 – I: Und dann hast du gekündigt. Mit welchen Gefühlen war das dann verbunden?

33 37:16 – DA: Ja, wie gesagt, es war so ein weinendes und lachendes Auge. Es hat sich sofort richtig gut angefühlt. Es war so, ich habe es nicht einmal bereut. Ich habe nicht eine Sekunde einmal gedacht in diesem ganzen Prozess, oh mein Gott, was hast du gemacht? So nie. Ich habe das gemacht // meine Chefin hat auch extrem cool reagiert. Und dafür muss man wirklich wissen, war so // ich war ja Teil von einem 100-Mann-Team innerhalb von [Name des Unternehmens] Strategy, die Innovationen machen, also für diese Riesenfirmen, sehr, sehr kleiner Bereich. Und von diesen 100 Leuten war ich für 30 verantwortlich und dadurch war das schon // das war jetzt nicht // also es war für dieses Team durchaus ein kleines Erdbeben irgendwie so, weil auf einmal eine wichtige Führungsperson in diesem ganzen Konstrukt weg ist und für [Name] war das auch so, so okay fuck, so. Aber sie hat mich da total gut unterstützt und hat sofort gesagt beim ersten Telefonat, [Name], kann ich voll verstehen du bist jung, mach das irgendwie, das Leben geht weiter ich habe nachher festgestellt dass jeder hat irgendwie auch so gedacht ja war klar dass du nicht zurück kommst so also jeder dachte hat das gedacht nur ich nicht und diese Gefühle waren so es war absolut richtig ich auf das gefreut, was jetzt kommt. Ich fand diese Freiheit super cool. Zeitgleich war es aber schon so, dass ich sehr traurig war, weil ich wusste, dass ich jetzt einfach gerade Menschen, die in den letzten Jahren sehr wichtig für mich waren und die mich tagtäglich umgeben haben, mit denen ich sehr, sehr gute Zeit hatte, die ich sehr gerne gemocht habe // ich habe mein Team aufgegeben, so dieses Team, was ich seit 2019 aufgebaut habe, die habe ich jetzt alleine gelassen, so gefühlt. Das war so mein Gefühl. Ich gehe da jetzt so raus. Ich übergebe mein / mein Arbeitswerk der letzten fünf Jahre. Das lasse ich jetzt so hinter mir. Und ich wusste, weil ich habe das ja schon ein paar Mal mitbekommen, dass Führungspersonen irgendwie aus dieser Firma ausgeschieden sind, auch noch wesentlich höher, als ich das war, die noch wesentlich

mehr Impact auf die Firma hatten. Das dauert ungefähr drei Wochen und dann kann sich keine Sau mehr daran erinnern, dass die mal da waren. Und es war mir bewusst, es war, by the way, ein Grund, warum ich auch // Das war mitten im Entscheidungsgrund, weil ich dachte, ich habe keinen Bock, dass ich jetzt mein Leben dieser Firma widme und dann gehe ich mit 60 in Rente, weil irgendwie ich gegangen werde, weil das ist dann meistens so, dass die Firma sagt, du bist jetzt zu alt und dann wirst du ausgezahlt. Gehst du, kriegst vielleicht eine nette Uhr und einen Fruchtkorb und eine nette Nach-E-Mail und dann war es das. So, da hatte ich keinen Bock drauf. Weil ich wusste, das geht dann so schnell und das war so ein bisschen Schmerz auf dieser Prozess, dass ich so wusste, okay, jetzt bist du raus, zehn Jahre waren jetzt rum und eigentlich, people give a shit, weil das einfach das Business ist, weil das halt so ist, wie es ist. Fand ich nicht so cool, aber auf der anderen Seite habe ich mich so drauf gefreut, was jetzt kommt, dass diese Positivität extrem überwogen hat. Ist das richtig? Überwogen, ja.

34 40:29 – I: Ja, krass. Wie ist es jetzt, wenn du auf das Sabbatical guckst, zurückblickend? Was denkst du dir dann? Ist das so ein biografisches Ereignis für dich oder ist das einfach so sehr früher oder später eh so gekommen? Was verbindest du damit?

35 40:48 – DA: Das ist für mich eine Wegschneide gewesen. Ich hätte nie // Ich hätte nie / Ich hätte nicht gekündigt, wenn ich dieses Sabbatical nicht gemacht hätte. Ja. Safe. Ich würde heute noch den gleichen Job machen, da bin ich mir ganz sicher, wenn ich kein Sabbatical gemacht hätte. Insofern ist es für mich, war das Leben verändernd. Also vor allem auch viel mehr, wie gesagt, ja auch hin-zu das was ich jetzt mache, die Firma, die ich jetzt gegründet habe, wo sich das Leben jetzt gerade hin entwickelt, das ist ja viel entscheidender. Auch privat hat sich extrem viel neukalibriert, Themen irgendwie, das ist vielleicht für dich jetzt weniger interessant, aber das ist für mich ja mindestens genauso relevant, wie wir unsere Beziehung leben, wie irgendwie ich mich zu meiner Familie aufstelle, wie ich bestimmte Entscheidungen nicht getroffen habe, um vielleicht so ein bisschen aus diesem familiären, reaktionären Kontext rauszukommen und mehr aktiv irgendwie Dinge zu entscheiden und so weiter und so fort. Das sind so, das sind Dinge, durch dieses Sabbatical stattgefunden haben, weil diese Zeit, diese Reflexion, diese Zeit für sich zu haben, dieser Luxus, ich empfinde es als einen extremen Luxus, ein halbes Jahr, oder ich habe es ja dann auf neun Monate verlängert, weil ich hatte gekündigt und dann gab es für mich keinen Grund zurück nach Deutschland zu kommen erst mal. Christian ist dann wieder zurück, weil der seinen Job, den er jetzt auch gekündigt hat, währenddessen, aber trotzdem da, der fing dann wieder an, der musste, durfte wieder arbeiten, dann war ich nochmal drei Monate allein unterwegs. Das ist für mich eine der wichtigsten Zeiten in meinem Leben. Und ich würde es jedes Mal wieder machen.

36 42:35 – I: Ja, Danke schön. Dann bin ich mit meinen großen Fragen auch schon am Ende.

Interview: Ellen Schwenk

Mo. 21. Okt. 2024

1 [Smalltalk]

2 0:19 – I: Aus welchen Gründen hast du dich für einen Flipperdeckel entschieden?

3 0:35 – ES: 2019 ist mein Bruder bei einem Unfall tödlich verunglückt, bei einem Autounfall. Und das hat mein Leben ziemlich auf den Kopf gestellt. Und ich habe dann unter anderem immer gedacht, was muss ich noch machen, damit ich irgendwann sagen kann, ich kann jetzt in Ruhe gehen, ohne irgendwas verpasst zu haben. Und dazu gehörte, ein bisschen die Welt kennenzulernen. Also ich habe in meinem Leben sehr viel gearbeitet bisher. Ich bin jetzt 53. Und ich habe mir damals vorgenommen, mit 50 mache ich diese Auszeit für mich und hat nicht ganz geklappt, weil es kam ja so ein bisschen Corona und sowas dazwischen und ich hatte auch eigentlich überhaupt gar keinen Plan so richtig wie und was und das hat sich dann erst alles entwickelt und, ja, da habe ich dann gedacht ich war noch nicht oft im Urlaub und so und ich möchte jetzt gerne ein bisschen erstmal Europa kennenlernen und das über längeren Zeitraum.

4 1:21 – I: Spannend. Welche Faktoren haben die Entscheidung beeinflusst, das zu machen?

5 1:25 – ES: Na ja, also erst mal musste ich ja die finanzielle Geschichte hinkriegen. Ich musste, ich habe eine Wohnung, da musste ich überlegen, was mache ich damit? Ich habe da Kosten, laufende Kosten. Ich habe ein Auto gehabt, das habe ich verkauft für dieses Sabbatical. Also nicht, was ich nicht hätte machen müssen im Nachhinein. Okay, aber ja, ich habe das halt alles // welche Faktoren? Meine Arbeit müsste natürlich mitspielen. Ich arbeite im angelehnten öffentlichen Dienst. Und es ist aber bei uns in der Firma nicht so // Also es hat das von mir keiner gemacht. Und da bin ich // Also ich wollte das ganz, ganz fest. Und da habe ich halt zu meinem Chef gesagt, wir müssen reden. Ich muss kündigen. Und er hat gesagt, was? Wie? Warum? Ja, und da habe ich ihm gesagt, also eigentlich wollte ich ein Jahr wechseln. Ein ganzes Jahr Sabbatical machen. Und da hat er schon mal geschluckt. Und in dem Zeitraum hatte es sich auch ergeben, dass mein Sohn mir mitgeteilt hat, dass ich Oma werde. Und da war ein ganzes Jahr // also mein Enkelsohn ist am 18. Januar 22 zur Welt gekommen. Da war ein ganzes Jahr eigentlich schon für mich auch, geht gar nicht. Also das kann ich nicht, hätte ich nicht machen können. Und dann kam halt meine / mein Chef sagte mir, wie sieht es aus, würde die auch ein halbes Jahr reichen? Und da habe ich dann gedacht, ja, okay. Und dann hat das halt Form angenommen. Die haben mir vorgeschlagen, dass ich also das erste Halbjahr von Januar bis Juni Vollzeit arbeite und Halbzeit bezahlt bekomme und das zweite halbe Jahr weiterhin bezahlt werde mein halbes Geld und nicht Arbeiten. Und die Aussicht für mich, die hat das Ganze noch mal viel realer gemacht, weil, ich bin Krankenversichert in der Zeit. Und also ich glaube, vorher habe ich mir überlegt, was ich an Geld brauche für dieses halbe Jahr. Und durch diesen Grundstock, sage ich jetzt mal, an Gehalt, hat sich das Ganze relativiert. Also, da hatte ich dann schon eine Summe X und dann noch das, was ich gespart hatte, dann da darauf und so. Dann ging es los.

6 3:49 – I: Ja, Danke schön. Du hast gerade gesagt, du hast das Gespräch so eingeleitet mit, du musst kündigen. War das tatsächlich deine Absicht zu dem Zeitpunkt oder wie war da die Situation, als du in dieses Gespräch gegangen bist?

7 4:04 – ES: Naja, also es ist ja so, es gab es bei uns noch nicht und wir haben uns Betriebsrat, der sagt immer, ja, das muss dann was Offizielles sein, eine Betriebsvereinbarung. Und wenn das für einen machbar ist, dann muss das für alle auch da machbar gemacht werden. Da habe ich dann gedacht, na, das will mein Chef bestimmt nicht. Der will das bestimmt so versuchen, so ein bisschen so hinzumogeln. Aber nein, das ist über die wirklich offizielle Schiene gelaufen. Ich habe nicht damit gerechnet, dass das machbar ist. Da habe ich gedacht, okay, man muss nur einmal darüber reden.

8 4:45 – I: Wie war das für dich, Vorreiterin zu sein?

9 4:50 – ES: Ich habe das, glaube ich, gar nicht so für die Firma / das habe ich gar nicht so wahrgenommen. Der Betriebsrat ist mal auf mich zugekommen, weil es hat ein bisschen gedauert, bis die das Ganze genehmigt haben. Das ging richtig um genehmigen oder nicht. Und dann kam ein Mitglied des Betriebsrats auf mich zu und sagte, ja [Name], das klappt schon. Wir wollen das dann nur als Betriebsvereinbarung für alle haben und so. Ich so, na ja, das kann ja dann auch gerne mal ein paar Jahre dauern. Also die sind bei uns da nicht so ganz so schnell. Nein, nein, sagte er, nein, also das wird, das wird. Ja, und das war eine coole Geschichte. Also ich fand es // ja. Gut, das war gut.

10 5:37 – I: Cool, ja. Was hast du dir von dem Sabbatical erhofft?

11 5:42 – ES: Ja, ich wollte nochmal, ich wollte die Welt kennenlernen und ich wollte ein bisschen mich kennenlernen. Ich habe, wie gesagt, ganz viel gearbeitet in meinem Leben, meinen Sohn alleine großgezogen, dabei wenig für mich gemacht und mein Bruder hat zu Lebzeiten immer gesagt, [Name], du musst ein bisschen chillen. Aber ich meine, das, was dahintersteckt, ich konnte nie da sein und nichts machen. Ich war immer unter Feuer. Ich war immer, ich muss noch was machen, ich muss noch was machen, ich muss dies noch machen. Und als der dann nicht mehr da war, habe ich mir das dann doch so ein bisschen, sag ich mal, zu Herzen genommen. Ich habe gedacht, ich glaube, der hat ein bisschen recht gehabt. Ich muss jetzt mal so ein bisschen herunterkommen und was für mich nicht. Und das war wunderbar. ((lacht))

12 6:44 – I: Und du wolltest dich selbst kennenlernen.

13 6:47 – ES: Meine Grenzen auch austesten, dabei also wirklich so über meine Grenzen hinausgehen. Es ist ja, du bist / also ich bin mit dem Wohnmobil durch // Ich war am Anfang in Schweden oben. Da waren noch neun andere Frauen mit mir dabei, in ihren eigenen Wohnmobilen, die auch alle alleine reisen. Das hätte mir jetzt auch nichts ausgemacht alleine. Ich bin dann anschließend auch alleine weitergefahren. Aber das war schon mal so ein guter Anfang. Und dann bin ich noch einmal nach Deutschland gekommen, weil mein Sub nicht in Ordnung war, das ich mir gekauft hatte, dieses Stand-Up-Paddling-Board. Und dann bin ich weiter in den Süden // also leicht in den

Süden. Ich bin in Tschechien gewesen und dann in Österreich und dann nach Italien. Und ja, das ist halt jeden Tag eine neue Herausforderung. Du musst immer gucken, wie ist die Infrastruktur, was ist da, was brauchst du? So dieses immer für mich das Ganze auch machen, nur für mich. Also mein Hund war noch dabei. Aber so. Ja, das war (…) für mich eine sehr wertvolle Erfahrung. Und ich durfte mal entscheiden, was ich sehen will, was ich machen will, was ich natürlich auch mal mit dem Geldbudget im Hintergrund habe. Ja, war gut.

14 8:11 – I: Ja, Danke schön. Wie hast du dir in der Zeit deine berufliche Zukunft nach dem Sabbatical vorgestellt?

15 8:19 – ES: Also erstmal hatte ich ganz dolle Träume. Erst mal habe ich gedacht, ich könnte jetzt von unterwegs arbeiten. Ich könnte online digital arbeiten. Ja, das ist so ein Traum von mir. Aber, meine Firma ist halt nicht digital, in der ich arbeite. Also nicht so digital, dass man den ganzen Job von unterwegs aus machen könnte. Ich hätte mir auf alle Fälle in deiner Arbeitsstelle gesucht, weil ich war zehn Jahre selbstständig und ich musste in der Zeit mich selbst versichern und immer gucken // das, was ich an Urlaub gemacht habe, war halt von meinem Geld abgezogen sozusagen und ich weiß die Sicherheiten meines Jobs halt jetzt zu schätzen. Von daher, also die Zeit ging viel zu schnell rum und als ich dann wieder im Büro gesessen habe, das war so, ja. Es ist nicht, als ob nichts gewesen wäre. Aber man hat sich halt sehr schnell wieder in die Routine eingewöhnt. Es ist sehr schnell wieder alles Routine geworden.

16 9:31 – I: Und du hattest vorher schon auch die Absicht, einfach zurückzukommen und deinen Job weiterzumachen, wenn ich das richtig heraushöre.

17 9:40 – ES: Ja, eigentlich schon, ja. Also meine Kollegen sind ganz lieb, mein Chef ist ganz lieb. Die sind alle voll toll und, ja, es gibt halt überall irgendwelche Sachen, die haben nicht so gut gefallen. Aber grundsätzlich wollte ich wiederkommen, ja.

18 9:56 – I: Wie hast du denn in der Zeit vor dem Sabbatical deine Beziehung zur Organisation empfunden?

19 9:59 – ES: Die Beziehung war schon ziemlich stark. Was durch meine Kollegen und meinen Chef sich so stark // 2013 habe ich mit meiner Selbstständigkeit aufgehört, 2014 habe ich dann versucht, was anderes zu finden, habe so zwei, drei Stellen gehabt, die mir aber nicht zugesagt haben, weil bei dem einen war die Chefin eine Hexe und das andere war ein befristeter Job, wo ich dann auch irgendwann // die haben mich so rausgezögert, die haben immer drei Monate vor Ablauf des Zeitvertrages haben die gesagt, ja, wir haben ja noch Zeit und das müssen wir noch nicht verlängern. Da musste ich mich halt beim Arbeitsamt melden und beim zweiten Mal habe ich dann gesagt, lassen Sie mal, ich habe mir was anderes gesucht. Weil ich wollte nicht, dass man so mit mir spielt. Also da war nicht so diese, es war auch schön, es waren auch Erfahrungswerte, aber so richtig glücklich bin ich eigentlich bei meinem jetzigen Arbeitgeber. Und das war vorher schon eine sehr super, also meine Vorgesetzte ist, wir sind beide Linkshänder, sie sagt was und ich sehe, sie denkt was und ich sage so umgekehrt, also da ist schon sehr viel tolle Chemie da, das passt einfach. Und bei meinem Chef ist es auch so, also ich gebe ehrlich zu, ich mache manchmal Fehler und

wenn ich zu dem hingehe und sage, du passt mal auch, ich habe da Bockmist gebaut. Dann sagt er, ja, weiß ich Bescheid. Und dann steht er hinter mir. Und das ist für mich ganz wichtig. Nicht einen, der irgendwie immer nur sagt, hey, Mist gebaut, das geht gar nicht. Und durch das Sabbatical haben sie natürlich mehr Pluspunkte gesammelt. Hätte ich echt nicht gedacht, dass sie das möglich machen.

20 11:59 – I: Was bedeutet das für dich, dass sie das so extra ermöglicht haben.

21 12:05 – ES: Es ist mir noch schwerer fällt, da wegzugehen. (Unv.) Ich fahre einfach gerne hin, weil ich hätte sonst gerne vielleicht auch mehr Homeoffice irgendwie haben wollen, aber dann habe ich ja meine Kollegen nicht mehr dabei, also // ((lacht)) Die sind schon echt cool. Es ist nicht alles grün bei uns in der Firma, also nicht alles toll. Unser Betriebsrat ist ziemlich schwierig ansonsten und ich arbeite ja in der Personalabteilung, da haben wir auch viel mit denen zu tun und sowas alles. Aber wo gibt es denn nicht Firmen // es gibt überall Firmen (unv.) irgendwas. Das passt. ((lacht))

22 12:53 – I: Wie würdest du denn deine Bindung beschreiben?

23 12:58 – ES: zu meinem Arbeitgeber. (Hm.) Also, das ist schon ziemlich eng. Also, wenn ich sage, dann machen wir das. Dann arbeiten wir zusammen. Das ist nicht irgendwie, dass ich für irgendeine Firma oder so was arbeite. Das ist schon // Mein Chef ist gerade 50 geworden am 11. Das war halt eine schöne Geburtstagsfeier. Also, da (unv.) man dann auch schon mal aus. Das ist nicht so, dass man einfach sagt, ja, herzlichen Glückwunsch. Sondern das ist schon schön. Und man steht auch füreinander ein. Wir sind so ein kleines Team von fünf Leuten bei uns in der Personalabteilung. Und die arbeiten auch, wenn der eine mal krank wird oder so was, macht der andere die Arbeit von dem mit. Oder wir sehen zu, dass alles seinen Gang geht. Wir haben noch zwei Tochterfirmen, wo wir die Löhne abrechnen müssen, und dann wird halt gesagt, okay, komm, was müssen wir machen, damit die Leute ihr Geld kriegen. Das machen auch meine Kollegen, also finde ich sehr (…) fast schon zu eng. ((lacht))

24 14:13 – I: Ja, Danke schön. Was ist dir denn zu eng?

25 14:16 – ES: Naja, das ist dann so // Man macht sich halt mittlerweile auch so Gedanken, wenn jemand krank ist. Also die eine, seit der Geburt ihrer Tochter ist die ganz doll krank und immer wieder. Und, da macht man sich halt Gedanken, wie man helfen kann oder unterstützen kann oder sowas. Ich weiß nicht, ob das zu eng irgendwann ist. Weil, manchmal, da denke ich // Am Anfang habe ich mir immer gedacht, ich müsste das Private und Berufliche doch arg trennen. Das verfließt irgendwie doch ganz schön. Also man erzählt sich viel Privates auch.

26 14:57 – I: Okay, ja, Danke schön. Wie würdest du denn auch vor dem Sabbatical deine Leistungsbereitschaft beschreiben?

27 15:07 – ES: Für meine Firma? (Hm.) Leistungsbereitschaft // also ich gebe immer 100 Prozent für meine // Ich habe einen Job, da musst du immer auf Terminen irgendwas machen. Wir haben // Unsere Löhne sind zum 20. fällig. Das heißt, die Mitarbeiter möchten am 20. ihr Geld auf dem Konto haben. Dann gibt es bestimmte Ämter, bestimmte Sachen, Leute, die zu bestimmten Fristen irgendwelche Sachen haben wollen. Und das ist immer mein Streben, dass das immer pünktlich ist. Und daraufhin arbeite ich. Auf der anderen Seite ist es so, dass es bei mir Mitarbeiter gibt, die viele Überstunden machen. Und das versuche ich nicht zu machen. Ich mache Überstunden, auch gerne zu den Lohnabrechnungszeiten, wenn es sein muss, aber ich bummle die dann auch wieder ab. Also das ist so ein Eigenschutz, glaube ich, auch von mir, dass ich da mich nicht irgendwann verrenne, weil ich weiß, wie es sein kann, wenn man immer nur arbeitet. Also von daher gibt es natürlich auch Sachen, die man // das schiebe ich dann so ein bisschen von mir her, weil ich weiß halt, wenn ich es nicht mache, dann macht es keiner.

28 16:24 – I: Wofür steht die Organisation aus deiner Sicht? (Welche Organisation, wie meinst du das?) Also deinen Arbeitgeber, ich sage mal, welche Werte vertritt er? (…) Oder was macht ihn aus?

29 16:39 – ES: Also, mein Chef, mein Arbeitgeber steht // Also, wir haben eine Geschäftsführung, die bestehend ist aus mehreren Leuten. Da ist ein kaufmännischer Leiter dabei und Werkstattleiter und so was alles. Und für mich ist mein Chef der kaufmännische Leiter bei uns. Er steht bei mir für Ehrlichkeit, Genauigkeit, sehr Genauigkeit, sehr, sehr genau. Schlimmer, der ist schlimm genau. Aber // Aber die Werte sind auch Menschlichkeit. Also da // (…) Man muss auch was leisten. (…) Für mich ist am wichtigsten, dass er hinter mir steht. Ich weiß jetzt nicht, wie man das nennt. Ich weiß jetzt nicht, wie man das nennt. Wie vorhin gesagt, wenn ich sage // dass dann auch gesagt wird, okay, ich weiß Bescheid, und dann biegen wir das gerade. Aber da wird nicht so auf einen eingeprügelt. Also ich habe früher in einem Handwerk gearbeitet, und da kam dann halt ziemlich, da geht es ziemlich rau zu. Da wird dann schnell mal so Sprüche gesagt wie, willst du den Kopf zum Haare schneiden? Oder bist du blöd dazu? Oder irgendwie so was. Und das ist halt, das schätze ich an meinem jetzigen Geschäft, dass der nicht so ist. Also da gibt es keine Wertung unterhalb der Gürtellinie, sage ich einmal.

30 18:33 – I: Danke schön. Dann vielleicht zu der Zeit während deines Sabbaticals. Inwiefern hat sich denn deine Einstellung zur Organisation oder zu deinem Arbeitgeber auch in deiner Auszeit verändert?

31 18:53 – ES: Die haben mir ein bisschen leid getan, weil sie viel mehr arbeiten müssten ohne mich. Die haben sich dann Ersatz besorgt. Da kam jemand von der Zeitarbeit, aber das ist natürlich nur so ein // Also ich hatte angeboten, ich hatte mein Laptop dabei, dass ich aus // Wir haben so eine VPN-Verbindung, dass ich mich einloggen konnte, wenn irgendwie in Not an einer Frau ist oder einem Mann oder die auch immer unter irgendwas machen konnte, das haben die auch manchmal am Anfang in Anspruch genommen und sich immer nur weiter enger gezogen eigentlich. (…) Ich hätte nie gedacht, dass die mir das möglich machen, dass ich da überhaupt mal die Chance zu habe. Ja, und in diesem halben Jahr, das ist so irre. Ich habe so viele Sachen erlebt. Dafür bin ich denen so dankbar. Das ist (…) so viel gesehen und so viele

freundliche Menschen gibt es außerhalb Deutschlands und so viel gutes Internet außerhalb Deutschlands. ((lacht)) Ja.

32 20:14 – I: Wie hat sich die oder auch der Abstand auf deine Wahrnehmung der Organisation ausgewirkt? So einmal ganz raus zu sein?

33 20:25 – ES: Also, ich bin da jetzt seit 2019. Und die ersten Jahre habe ich das schon so sehr durch // Also, ich habe // Wie nennt man das? Durch eine rosa-rote Brille gesehen oder so. Also, ich habe die immer schon // Ich arbeite in einer Behinderteneinrichtung. Da hast du mit behinderten Menschen zu tun. Die sind superdankbar für jedes liebe Wort. Die sind ehrlich, die sind, ja, sehr herzlich. Von daher, das liebe ich sowieso, die mag ich. Ich habe nicht so viel mit denen zu tun, aber wir begegnen uns halt. Ich darf meinen Hund auch mit zur Arbeit nehmen, der ist bei mir im Büro mit. Dann ist er wieder mit dabei und, dürfen wir ihn mal ausführen. Dass wir immer streitig hinkommen und ich habe bei mir an der Tür so ein Schild, also mit einem Foto von meinem Hund, weil einige haben ja Angst vor Hunden und damit die dann wissen, oh, der ist dabei, ich darf, ich gehe jetzt mal rein oder gehe nicht rein. Also am Anfang habe ich das noch sehr, sehr viel mehr hochgelobt, die Firma. Diese Auszeit, die hat mir dann // aber nicht nur die Auszeit, also auf der einen Seite, ja, // Aber ich weiß natürlich mit der Zeit, was da an Problemen bei uns ist. Ich habe für mich entschieden, in meinem Rahmen, was ich machen kann, das versuche ich für mich so zu machen, dass ich gut damit arbeiten kann. Aber es ist halt nicht alles schön. Das wird auch in der Zeit, die ich noch habe, nicht alles schön werden.

34 22:08 – I: Was sind die Punkte, die dich belasten oder die du nicht schön findest?

35 22:11 – ES: Das große Thema Kommunikation ist ganz, ganz schwierig. Also von uns wird // Bei uns steht der Chef immer mit dem Stichwort Dienstleister. Wir sollen Dienste leisten an unseren Kollegen, aber wir bekommen immer nicht alle Informationen, um diese Dienste leisten zu können. Wir werden nicht immer einbezogen in die ganzen strukturellen Veränderungen, so dass wir // es würde besser laufen, wenn wir früher eingebunden wären. Das sagen wir immer wieder, aber bei uns ist halt auf der einen Seite so eine Duzkultur und man sagt // wie sagt man immer so schön, das ist, die Hierarchie ist sehr glatt oder gerade, oder / also es gibt keine Hierarchie, aber auf der anderen Seite hat man das Gefühl // also mein oberster Chef ist nur zwei Jahre älter als ich. Also / trotzdem habe ich das Gefühl, dass der bestimmte alte Strukturen erhalten will und (…) da auch zu macht. Und ich glaube, das ist eine Gefahr, eine ganz große Gefahr. Da gibt es ganz viele Themen. Da gibt es ja diese Themen, neue Mitarbeiter rekrutieren zum Beispiel. Wie mache ich das heute ganz einfach? Da gibt es ja ganz viele Möglichkeiten und die / da ist gar kein Interesse bei uns da, sowas zu machen. (…) Da gibt es viele Themen. Also ich versuche, wir sind bei uns ja wie gar nicht digital im Unternehmen. Und wir sitzen ungefähr in den 90ern fest und versuchen, das jetzt aufzuholen. Ich habe jetzt einen Laptop bekommen. Ich darf einen Tag die Woche zu Hause arbeiten. Und ja, der Laptop, der ist so ein ganz kleines Fusselding, so DIN-A4 Größe. Und ich muss halt // Personalsachbearbeiterin hat halt // also im Büro habe ich zwei Bildschirme und die sind größer und jetzt habe ich so ein kleines Teil und soll da dann vor acht Stunden daran arbeiten. Also ich denke immer, die verstehen gar nicht, was nötig ist und die wollen uns auch nicht so richtig umsetzen, was nötig ist. Wir haben zum Beispiel //

also diesen Laptop haben wir seit einem Jahr beantragt und jetzt vor vier Wochen bekommen. Und jetzt brauchen wir auch ja Smartphones dazu. Und vor sechs Wochen kam mein Chef zu uns ans Büro und meinte mit so einem Zettel und Stift und meinte, mit welcher Begründung wir denn die Smartphones brauchen? Da sollten wir ihm doch mal ein paar Stichwörter sagen. Und da habe ich gesagt, damit wir erreichbar sind, wenn wir zu Hause arbeiten. Ja, aber wie war der denn mit Corona erreichbar? Also während Corona muss ich dazu sagen, musste immer einer zu Hause arbeiten, damit, falls einer krank wird und ausfällt, der andere einspringen konnte. (Ja.) Also, wir durften uns nicht begegnen. Während Corona haben wir ein Knochenhandy gehabt, ein altes Nokia 5410 für vier Leute. Da haben wir halt unsere privaten Handys genutzt. Und dann sagte ich, da können wir das doch jetzt auch machen. Und wir, nein, machen wir nicht. Also, ja, das ist halt das Negative.

36 25:53 – I: Ja, und das waren Themen, die quasi auch dir so ein bisschen bewusster geworden sind, als du unterwegs warst.

37 26:02 – ES: Auch, ja, ja. Weil das habe auch ich alles organisiert, wie ich dann erreichbar bin und sowas. Kommt von denen nichts.

38 26:15 – I: Ja. Was hat denn das Sabbatical in dir bewegt?

39 26:19 – ES: Die Lust nach mehr, mehr Auszeit. ((lacht)) Also ich fahre jetzt nochmal wieder weg. Aber nicht ein halbes Jahr, sondern nur drei Monate, nächstes Jahr. Ja. Die Sucht nach mehr ist entstanden. Ich habe halt in dem halben Jahr dann ganz, ganz intensiv Italien unser Jahr gemacht. Ich bin mit meinem 20-jährigen Wohnmobil oben auf den Ätna gefahren. Und, das sind so // das ist einfach unbeschreiblich. Auf die Fähre drauf, da bin ich hinten aufgesetzt, aber okay. Da irgendwie am Strand gestanden, das war ja Nebensaison, da hat keiner nach gekräht, ob wir da stehen oder nicht. Das war super. Wirklich ein Traum.

40 27:17 – I: Inwiefern hat sich in der Zeit auch die Vorstellung deiner beruflichen Zukunft verändert? (Meine berufliche Zukunft?) Du meintest vorhin, du hast am Anfang so gedacht, vielleicht wäre das ja auch was so als Lebensstil, so von unterwegs zu arbeiten, wolltest aber eigentlich schon auch zurückkommen.

41 27:34 – ES: Ich bin ja // Meine Werte sind so unter anderem Auf der einen Seite zwar Abenteuer, aber auf der anderen Seite auch Sicherheit. Und ich würde nicht unterwegs sein können, wenn ich nicht die Sicherheit eines festen Arbeitsplatzes hätte. Also das wäre mir zu unsicher, muss ich leider sagen. Und das ist mir in dem halben Jahr, aber auch später sehr klar geworden. Also da gehört ja auch einiges zu organisieren dazu. Nein, das (…) wollte ich dann doch nicht.

42 28:16 – I: Spannend. Welche Erkenntnisse hast du noch über dich oder auch über deinen Beruf oder deine Arbeit gewonnen?

43 28:25 – ES: Erstmal / Früher hieß ja mein Lebensmotto, ich lebe für die Arbeit und heute arbeite ich, um zu leben. Also ich arbeite nicht mehr so viel heute. Ich versuche,

das Leben zu genießen. Ich habe meine 30 Tage Urlaub und die nutze ich auch immer voll aus. Ich kann gar nicht meine Kollegen verstehen, die irgendwelche Urlaubstage mit ins neue Jahr nehmen. Oder / Irgendwas anderes würde mir nie ein Leben einfallen. Ja. Auch ein Hier-und-Jetzt-Leben und nicht immer // Also, was die Vergangenheit ist, kann man ja sowieso nicht bereuen. Also, so nachholen irgendwie, ne? Weißt du, wenn du immer in der Vergangenheit lebst und denkst, ach, das habe ich nicht und das habe ich nicht, nee. Also, das ist doch blöd, wenn man sagt, man macht sich so eine Bucketliste, ist ja Quatsch. Es ist einfach irgendeine Liste mit Sachen, die ich noch nicht gemacht habe und ich machen möchte. Also früher, meine Familie, die war schon immer selbstständig bei uns in einem kleinen Ort und da musste / da wurden wir als Kind immer schon darauf getrimmt, du musst dich ordentlich benehmen, die Leute gucken auf dich, schön artig sein und alles. Und dann habe ich mich auch immer nicht so richtig getraut und hab da immer schnell, schön, ganz ruhig und sowas. Ich möchte auf alle Fälle noch mal in so eine, wie heißen die, in so eine Bar, wo man Musik nachsingt. (Karaoke.) Karaoke. Das habe ich noch nie im Leben gemacht. Das muss ich noch mal machen. Und dann ist es scheißegal, dass ich ganz falsch singe. (Das ist ja cool.) Ich wollte auch zu Bruce Springsteen zu einem Konzert und der war ja jetzt hier bei uns in Hannover und ich bin leider nicht hingegangen, weil mir die Karten so teuer waren. Das habe ich schon bereut. Das steht nämlich auch in meiner Liste. Eigentlich wollte ich sogar nach Amerika fliegen, deswegen. Aber der kommt nächstes Jahr noch mal nach Prag und da werde ich hin.

44 30:39 -I: Okay, wie sah die Beziehung zur Organisation während deines Sabbaticals aus? Du hast gerade schon gesagt, dass du ab und an auch noch mal ein bisschen gearbeitet hast, wenn irgendwie Not am Mann war? Wie habt ihr das sonst gestaltet?

45 30:53 – ES: Also wir haben ja erst mal eine WhatsApp-Gruppe von unserer / meiner Abteilung und dann sonst, ich hab immer im Status, um ein paar Bilder und so rein, wenn ich irgendwo war, dann haben sie immer nur, ich bin neidisch, ich will da auch mit sein. Aber sonst hatten wir eigentlich keinen großen Kontakt. In Schweden haben sie nochmal wie sie sowas machen sollen, da habe ich mich dann auch mit eingeloggt, da noch was bearbeitet, aber ansonsten kaum. Kaum.

46 31:32 – I: Wie hast du dir das gewünscht?

47 31:36 – ES: Nein, ich wollte eigentlich auch keinen Kontakt zu denen haben. Das war schon okay so. Also ich hatte zwar gesagt, ich unterstütze die, aber man ist dann nachher, wir haben so viel gemacht und so viel erlebt und wenig Zeit gehabt für was anderes. Also ich bin gut ohne Arbeit klargekommen.

48 32:10 – I: Kann ich gut verstehen. Wie war denn die Zeit nach dem Sabbatical?

49 32:17 – ES: Wie hast du die Rückkehr erlebt? Das war kurz vor Weihnachten. Ich wollte ja zu Weihnachten wieder zu Hause sein. Mit meinem Enkelsohn das erste Weihnachtsfest verbringt. Das hat mich natürlich ganz schön gelockt. Wir sind vor Weihnachten Anfang Dezember noch in Seifen gewesen, in einem Weihnachtsdorf, wo die ganzen Es war irre unruhig und es war so schön. Und auch in Dresden, dieser Markt / Christkindlmarkt, das war noch mal so ein richtig toller Abschluss für diese

ganze Fahrt. Und dann nach Hause zu kommen, war erst mal schön. Ich konnte nicht gleich in meine Wohnung rein, weil die hatte ich ja vermietet, damit Geld reinkam. Das heißt, ich musste noch im Winter hier in mein Wohnmobil // Also es ist immer was anderes, auf den Winter irgendwo, wo du hier nachtest oder im Süden irgendwo, ne? Ja, das hat dann noch ein bisschen gedauert. Ich glaube, ich bin erst im Januar in meine Wohnung wieder zurück. Nein, sogar später erst, weil wir hatten da Monteure. Ich hätte das an Monteure vermietet und die haben das noch verlängert, weil die länger brauchten hier zum Bauen. Die haben ein Altenheim hier gebaut. Ja, das Geld habe ich halt auch noch mitgenommen. ((lacht)) Ja, es war // Meine Mutter hat sich natürlich total gefreut, dass ich wieder da bin. Die hat ja, seitdem ihr Sohn da gestorben ist, doch Verlustängste. Es könnte ja irgendwas passieren. Mein Enkelsohn, da musste ich die Beziehung erst wieder herstellen. Weil auch wenn man per WhatsApp und so was telefoniert, per Bild, ist es doch schon ein bisschen // Dafür war er noch arg jung damals. Also heute wäre das eine andere Hausnummer. Jetzt fängt er auch schon an zu sprechen. Jetzt ist das was einfacheres. Es war schon schön, wieder da zu sein, aber ich hätte noch länger machen können.

50 34:15 – I: Wie war die Rückkehr zur Arbeit?

51 34:18 – ES: Ich bin im Januar wieder arbeiten gegangen. Erstmal war es komisch. Ich hatte ja eine neue Kollegin, die für mich so ein bisschen Ersatz mitgemacht hat. Die ist dann auch anschließend bei uns geblieben. Die gehört jetzt fest zu unserem Team. Ja // Und das war für mich irgendwie so ein bisschen komisch, dass sie doch ohne mich klargekommen sind. Und zwar ein bisschen was anders gemacht, aber nicht falsch, nicht verkehrt. Aber (…) //

52 34:55 – I: Was war das für ein Gefühl?

53 35:00 – ES: Dass sie ohne mich was gemacht haben? (Hm.) Ja, also auf der einen Seite sage ich ja immer, jeder Mensch muss halt so arbeiten, dass er / das andere ihm vertreten kann. So eine Sache. Das arbeite ich eigentlich auch immer und erkläre auch vieles und Aber auf der anderen Seite, wenn es dann wirklich so ist, das war schon // Also, sie hätten mal nachfragen können öfters. Aber // Ja, doch. Sie waren froh, dass ich wieder da bin. Vor allem meine Vorgesetzte. Weil, ja // Es ist halt dann nur so auf Notflamme immer gelaufen, das Ganze. Es wurde halt wirklich nur das Nötigste gemacht. Und // Doch schon, man hätte vielleicht mehr // Wir hätten mehr schaffen können, wenn wir ich da gewesen wäre. Was ich immer so im Hinterkopf // Gesundheit. Ich kenne das so // Wenn ich irgendwas für mich haben wollte // Ich habe lange Zeit in einem Unternehmen meines Vaters gearbeitet. Da war das immer so, dass das schlecht war, wenn ich was für mich gemacht habe. Dass ich das nicht hätte machen dürfen. Der Lieblingsspruch meines Vaters und Arbeitgebers war immer, für die Firma, von der Firma und bla bla bla. Von daher habe ich immer schnell ein schlechtes Gewissen. Und meine Vorgesetzten und meine Kollegen, die sagen mir mit allem, was sie tun, das brauchst du nicht haben. Und, wie soll ich das sagen? Die schätzen meine Arbeit. Die fragen mich, wie würdest du das machen oder kannst du mir da weiterhelfen. Das ist alles freundlich, alles ohne Wertungen. Ja, so nach dem Motto, nur weil du weg warst, ist jetzt alles so und so. Das kommt nicht. Dafür bin ich sehr dankbar. Und auch jetzt, wo ich gesagt habe, ich muss einfach wieder los, das tut mir leid. ((lacht)) Ich meine, das bedeutet für meine Vorgesetzte auch wieder viel

Arbeit. Wieder jemanden suchen. Ersatz suchen für die drei Monate und so. Aber die haben halt das trotzdem möglich gemacht. Das muss ich für mich erstmal klarkriegen, dass das Menschen machen für mich. Also ich weiß ja nicht, woanders würde ich nur zu hören kriegen, (unv.) so einen Blödsinn machen wir nicht. (…)

54 38:06 – I: Ja. Ist das auch das, wie du heute die Beziehung zur Organisation empfindest? (Nochmal.) Also das, was du gerade beschrieben hast, auch diese große Wertschätzung und Dankbarkeit, ist das jetzt auch heute noch so?

55 38:31 – ES: Ja. (…) Ich musste zum Beispiel jetzt mit der letzten Lohnabrechnung, die // gestern ist das Geld aufs Konto bei uns gegangen. Da habe ich meiner Chefin sagen müssen, dass ich da einen Fehler gemacht habe bei einem Mitarbeiter. Und dass uns das Geld kostet. Das kostet uns jeden Monat 350 Euro. Mal vier, seit Juni. Und für mich wäre das // Also // Ich habe mir in meinen Gedanken schon alles Mögliche ausgemalt. Das ist schlimm. Ich kenne Sprüche wie, ‚das wird dir vom Lohn abgezogen' oder sonst irgendwas. Da kam dann von meiner Vorgesetzten // hat sie erst mal drüber nachgedacht. Dann sagt sie, okay. Ich hatte sie von Anfang an eigentlich auch mit ins Boot geholt. Dann sagt sie so und so, das müssen wir ihm leider jetzt auszahlen. Aber wir versuchen, uns das wiederzuholen. Ehrlich gesagt, wir haben letztes Jahr so viel an Zeitarbeitern, an Geld ausgegeben, da machen die 350 Euro auch den Kohl nicht fett. Und ja, das ist dann // finde ich, gut. Also auch jede Reaktion, die nicht irgendwie // Also, weißt du, so dieses // Du bist zu blöd dazu oder so. Außerhalb dessen wäre natürlich in Ordnung gewesen. Aber ich habe auch schon mal gehabt, dann wollten sie mir irgendwas vom Lohn abziehen. Ich weiß jetzt gar nicht mehr, was das genau war. Aber das ist ja eigentlich // Ich meine, das sind ja so Sachen, die machst du ja nicht absichtlich. Also // Und das ist ja auch im Rahmen der Arbeit. Ich überweise mir ja nicht, jeden Monat 10.000 Euro oder so.

56 40:28 – I: Was gibt es jetzt noch, was du dir noch von deiner Arbeit wünschst für die Zukunft?

57 40:39 – ES: Ich wünsche mir tatsächlich, dass wir digitaler werden, dass wir besser aufgestellt sind. Ich würde gerne, also ich bin jetzt 53, ich muss noch arbeiten bis 2038. Oder 37. Und ich würde mir wünschen, dass ich in meinem Unternehmen noch diese Digitalisierung mitmache. Das ist ja in so vielen Bereichen // also ich mache das im Moment in ganz klein, dass ich in diesen kleinen gelben Ordnern, die auf dem PC sind, dass ich da kleine Sachen anlege // also wir sind zum Beispiel, wenn wir die Löhne bearbeiten, und du musst dir so vorstellen, du gibst mir deine neue Adresse, weil du umgezogen bist. Dann drucke // Dann bekomme ich das per E-Mail, drucke es auf Papier aus und hefte es in einem Ordner ab. Und da bin ich im Moment schon so weit, ich möchte das nicht mehr ausdrucken, weil jedes Blatt Papier kostet zehn Liter Wasser. Ich hefte es in diesem kleinen gelben Ordner ab. Und das ist das, was ich im Kleinen mache. Aber das ist natürlich ein My von dem, was wir eigentlich machen müssen. Und ja, also ich würde mir wünschen, dass // Also bei uns ist es so, wir machen Stundenerfassung auf Excel-Tabellen. Wir // Unsere Urlaubsanträge werden in zweifacher Ausfertigung unterschrieben an das Personalbüro geschickt und eingearbeitet und dann eins bei uns behalten und eins wieder zurückgeschickt an den Mitarbeiter. Das ist ja total veraltet. Da würde ich mir wünschen, dass wir da irgendwie nochmal zusammen // dass ich das erarbeiten darf. Mal gucken.

58 42:33 – I: Und das heißt aber, du gehst schon davon aus, dass du auch in diesem Unternehmen in Rente gehen wirst?

59 42:42 – ES: Ja. Ja. Ja doch, also als Personalsachbearbeiter brauchst du ja immer so drei Jahre bald, um richtig reinzukommen. Das sind ja so bestimmte Sachen, die machst du im Jahr nur ein-, zweimal. Und im nächsten Jahr musst du erst mal wieder gucken, wie war das denn noch? Also, ehe du dich da richtig eingearbeitet hast, das dauert so ein bisschen. Wobei meine Chefin ja immer sagt, [Name], jetzt haben wir alles einmal durchgemacht. Jetzt können wir alles. Und dann kam Corona. ((lacht)) Und immer so kamen irgendwelche neuen Sachen. Und ich sag, [Name], wir können noch nicht alles. Da kommt bestimmt noch irgendwas. ((lacht)) Manchmal dann sagt sie, wie können wir uns eigentlich selbstständig machen? Wir wissen jetzt so viel. Wir haben jetzt schon so viel kennengelernt und so viele Sachen gemacht. Und ich so, ja, okay. ((lacht)) Aber hier kann man nur auf den Chef schieben, der muss dann die Verantwortung übernehmen. Nein, das ist Quatsch. Das macht halt Spaß. Doch, da werde ich bleiben.

60 43:56 – I: Ja. Danke schön. Danke schön. Ich habe noch ganz kurz ein paar allgemeine Fragen. Wie groß ist eure Organisation ungefähr? Also wie viele Leute arbeiten da?

61 44:08 – ES: Also in meiner Firma arbeiten 230 Angestellte. Wir haben rund 1000 Werkstattmitarbeiter, die aber bei uns keine Angestellten sind, sondern das sind ja Menschen mit Beeinträchtigungen, die sozusagen unsere Kunden sind, die bei uns in der Werkstatt arbeiten. Aber wir haben auch so Wohnassistenzen, dass wir / also Wohngruppenbetreuung.

Interview: Dorit Heinlein

Mi. 6. Nov. 2024

1 [Technik]

2 0:32 – I: Okay, dann gehen wir doch einfach mal direkt rein. Aus welchen Gründen hast du dich für ein Sabbatical entschieden?

3 0:38 – DH: Ich habe eine Pause tatsächlich gebraucht. Das war // Als das Sabbatical angefangen hat, war ich 20 Jahre im Schuldienst und // Ich habe das vier Jahre vorher beantragt. Da war so ein Krisenpunkt in meinem Leben gewesen, dass ich mir schon auch die Frage gestellt habe, bleibe ich in dem Beruf. Es gibt Dinge, die mich grundsätzlich stören, wie ich / auch wie ich damit umgehe, und habe eben gekuckt. Das war eben dann auch die erste Pause tatsächlich, die ich dann geplant hatte. Ich habe keine Kinder. Das heißt, ich war tatsächlich einfach immer an der Schule und auch mit vielen Stunden. Genau, und deshalb habe ich gedacht, das wäre jetzt doch mal ein Weg für eine // mal den Kopf freizukriegen, Abstand zu kriegen und gar nicht so sehr zu überlegen. Also da war ich dann schon wieder an dem Punkt // Es ging gar

nicht mehr um die Gehe-ich-zurück-in-den-Lehrberuf-Geschichte, sondern es war einfach, ‚ich mache eine Pause, und freue mich dann und gehe dann auch wieder nach dem Jahr zurück.' Also das war so die Ausgangslage.

4 2:03 – I: Kannst du benennen, wovon du eine Pause gebraucht hast?

5 2:11 – DH: Also ich habe eine Pause gebraucht von der Belastung tatsächlich. (…) Ich war so ein bisschen in dem Hamsterrad drin. Energie sammeln für auch neue Ideen. Ich wollte mich wirklich mal bewusst auf mich konzentrieren und mal Abstand bekommen von dem System Schule, von den Anforderungen, die an mich gestellt werden, von den unterschiedlichen Seiten, also von meinem Arbeitgeber natürlich, von Elternseite, von dem, was auch Kollegen von mir verlangen, was ich mir abverlange und so weiter. Und da wollte ich mal raus und den Kopf freikriegen, einfach, um auch dieses Hamsterrad ein bisschen zu verlassen und wieder, ja, um einen Blick auch von außen darauf zu bekommen, mit mehr Abstand, um dann, ja, aber auch dann wieder da rein zurückzukönnen.

6 3:24 – I: Was hast du dir von der Zeit erhofft?

7 3:28 – DH: Ich habe mir auch erhofft // und das hat sich erfüllt, dass ich viel Zeit habe, also auch viel Zeit für mich habe. Ich habe mir Abstand erhofft von der Schule, was mir auch gut gelungen ist. Ich bin ganz viel gereist und das heißt, ich habe da ganz viele neue Eindrücke für mich bekommen. Ich habe Dinge ausprobiert, also dafür hatte ich ja Zeit. Ich hatte Dinge ausprobiert, ich habe Töpfern angefangen, ich meditiere inzwischen, ich // Also solche Dinge. Ich wollte mich neu ausprobieren und deshalb habe ich auch das Sabbatjahr gemacht, genau.

8 4:20 – I: Ja, danke. Wie hast du dir in der Zeit deine berufliche Zukunft vorgestellt, nach dem Sabbatical? Du hast gerade schon gesagt, dass du schon zurück wolltest, aber wie war da so deine Sicht?

9 4:38 – DH: Ich fühle mich an der Schule, an der ich bin, grundsätzlich wohl. Und die Schulleitung hat das auch // Also // Die können da jetzt nicht // Tatsächlich können die dem Antrag nicht wirklich widersprechen. Die können irgendwie mitbestimmen, was den Zeitpunkt angeht, wenn zu viele Kollegen das machen oder wenn das fachtechnisch ein Problem ist. Aber dem widersprechen können sie eigentlich nicht. Und meine Schulleitung war von Anfang an dem positiv gegenüber eingestellt. Ich bin jetzt // Ich war jetzt nicht die Erste, die das beantragt hatte, allerdings die Erste, die das tatsächlich genommen hatte. Im nächsten Schuljahr geht ein Kollege, im Jahr drauf geht ein anderer Kollege und so weiter. Also im Moment hatten das jetzt so einige irgendwie auf dem Schirm, das machen zu wollen und die das auch beantragt haben. Und jetzt habe ich den Faden verloren, was die Frage war.

10 5:36 – I: Wie du dir deine berufliche Zukunft vorgestellt hast.

11 5:39 – DH: Genau, also das heißt, ich war im Gespräch mit der Schulleitung und die haben mir direkt signalisiert, ja, sie finden es völlig in Ordnung, dass ich das mache

und sie würden sich wünschen, dass ich wiederkomme. Und ich habe das auch // für mich war das auch so, dass ich gesagt habe, ja, ich freue mich auch wieder zu kommen. Und als Stammschule // ich habe nach einem Jahr nicht wirklich das Anrecht darauf wieder zu kommen, aber es bleibt ja meine Stammschule und habe dann gedacht, naja, möglich wäre es ja trotzdem abgeordnet zu sein für ein Jahr an einer anderen Schule zu sein und so weiter, was mich auch nicht erschreckt hätte. Also ist es nicht das erste Mal, dass ich irgendwie eine Schule wechsle. Es ist nicht, dass ich das ständig mache, aber ich war eben schon an anderen Schulen und da ist auch immer mal wieder der Blick auf eine andere Schule ist gar kein schlechter. Wissend, dass // meine Schule möchte mich, auch meine Kollegen möchten mich. Also die haben mich ganz süß verabschiedet gehabt, was überhaupt nicht so wirklich üblich ist. Tatsächlich jemanden, von dem man weiß, dass er nach einem Jahr eigentlich wiederkommt. Also das war ein sehr schönes Gefühl tatsächlich, dass die mich so nett haben gehen lassen und bin auch eben mit den Gedanken gegangen // also ziemlich beruhigt gegangen, dass ich gesagt habe, naja und nach einem Jahr komme ich dann wieder. Das hat mir auch wirklich wenig Gedanken gemacht, klappt es jetzt, komme ich wieder an meine Schule zurück und so, da war ich tatsächlich sehr gelassen mit. Und wusste // mein Chef hat sich dann im Januar tatsächlich bei mir gemeldet, also ich bin Ende Juli in Sabbatjahr mit den Sommerferien und im Januar hat er sich schon das erste Mal bei mir gemeldet gehabt, hat gesagt, naja, die mündliche Zusage wäre schon da vom Regierungspräsidium, dass ich zurückkomme. Fertig. Also das / da hat er schon auch selbst drauf geachtet, da so den Kontakt zu halten. Wenig. Das muss man auch sagen. Wir hatten das im Vorfeld kommuniziert. Also, er hat klar gesagt, das ist mein Sabbatjahr, das ist meine Pause davon. Und nur im äußersten Notfall würde er mich kontaktieren. Und das hat er auch gemacht. Als es notwendig wurde, kam der Kontakt. Ich sage jetzt mal, ich habe ja auch Freunde da dort. Das heißt, ich war schon immer mal wieder in Kontakt mit Kollegen. Aber so wirklich an der Schule war ich, glaube ich, ganz am Anfang noch mal bei einem Schulfest und dann am Ende irgendwie des Schuljahres bei der Verabschiedung von Kollegen. Und sonst war ich eigentlich nicht an der Schule. Das / Den Abstand habe ich schon gebraucht. Und es war gut so.

12 8:38 – I: Hättest du von der Schule was anderes gewünscht?

13 8:40 – DH: Nein, das fand ich // Also da kamen tatsächlich genau die richtigen Dinge für mich. Einmal die Wertschätzung kam. Für uns ist es kein großes Thema, dass sie das machen. Sie wollen ein Sabbatjahr machen, das finden wir jetzt ganz furchtbar. Also da kam schon die Unterstützung an der Stelle, dass das alles in Ordnung ist, machen sie das. Dann war das Zweite, machen sie das, wir möchten sie aber wieder haben. Wir möchten, dass sie zurückkommen. Und hoffen, dass sie das auch möchten. Und als dann eben quasi zum frühestmöglichsten Zeitpunkt kam ja schon die Rückmeldung. Ja, das klappt. Mündlich haben wir das schon, die Zusage, dass sie wieder bei uns sind. Und sonst kommunizieren wir auch nur mit ihnen, wenn es eben um so organisatorisch wichtige Dinge geht. Also das fand ich tatsächlich sehr einfühlsam von meiner Schule. Und mein Chef ist nicht immer der Einfühlsamste, was das angeht. ((lacht)) Aber das hat er wirklich gut gemacht. Das fand ich gut.

14 9:52 – I: Inwiefern hatten die denn Zweifel, ob du zurückkommen möchtest?

15 9:58 – DH: Ich glaube nicht, dass er Zweifel hatte. Das war nur in diesem Zusammenhang mit // Er signalisiert, sie möchten mich wieder haben. Ich bin jetzt zwölf Jahre an der Schule. Ich sage jetzt mal, die wissen auch, was ich, wo ich meine Stärken habe und so weiter. Und das ist auch schon auch noch mal deutlich kommuniziert worden, was sie so an mir schätzen. Und ja, und ich glaube, die hatten, der wollte einfach, das war, glaube ich, tatsächlich echt gefragt, ob ich / ob ich das eben auch möchte zurückkommen / ob ich auch wirklich zurückkommen möchte. Aber so richtig Zweifel hatte, glaube ich, keiner von beiden Seiten.

16 10:46 – I: Wie hast du in der Zeit die Beziehung zur Organisation empfunden?

17 10:53 – DH: Die Beziehung zur Organisation war eigentlich eine indirekte Beziehung, also wirklich im Drinsein. Also ich hatte Kontakt zu Kollegen, Freunden, das heißt, die habe ich auf Festen, Partys, zum Kaffee trinken und so weiter // Die habe ich getroffen. Ich habe gemerkt, dass ich // also manchmal gingen dann die Gespräche so Richtung Schule natürlich, das hat mich / da konnte ich relativ schnell abschalten. Das hat mich dann zwischendurch auch ein bisschen gelangweilt, weil ich aber auch völlig natürlich gemerkt und gesehen, wie meine Kollegen so in diesem Hamsterrad drin waren und in der Mühle, und ich weiß genau, in der Abi-Zeit läuft dies und zu dem Zeitpunkt ist der Stress und Halbjahresinformationen und so weiter, da hatten die einfach wenig Zeit und ich hatte ganz viel. Also das habe ich schon gemerkt, aber sonst war das eben indirekter Kontakt oder Highlights in einem Schuljahr, so schöne Dinge, Schulfest, Kollegenverabschiedungen mit Fest, das wird sehr groß bei uns zelebriert und das finde ich schön. Und ja, ich konnte mir da so ein bisschen Rosinen rauspicken, das fand ich gut. Es gab indirekte, also so Informationen // als es dann in die Vorbereitung zum neuen Schuljahr ging und ich Klassenlehrerin // klar, ich werde Klassenlehrerin und so weiter, da liefen ein paar E-Mails, da war ich so im CC mit drin. Und ich sag, es gibt so eine Klassenleitung und wir sind Teams, die das machen. Und ich sag jetzt mal, mein bewährter Kompanion im Klassenlehrerteam, der hat dann Dinge mich wissen lassen im CC, aber eben auch gesagt, du, ich kümmere mich da jetzt im Moment darum, du bist raus und du weißt Bescheid, du brauchst aber da nicht wirklich darauf reagieren. Und das fand ich gut, wie das da so gelaufen ist.

18 13:05 – I: Ja. Wenn wir nochmal kurz zurückgehen in die Zeit vor dieser Sabbatical wie würdest du da die Beziehung beschreiben oder wie war es da für dich?

19 13:17 – DH: Beziehung zur Schule, zur Schulleitung? Also ich glaube, wir haben eine, also zu meinem Schulleiter selbst, das ist ein professionell wertschätzender Umgang. (…) Ja, also das ist, ich sag jetzt mal, der weiß, was er an mir hat. Ich weiß auch, was ich an ihm habe, also genau. Zur erweiterten Schulleitung, da sind es, sag ich mal, sogar persönlichere Kontakte, freundschaftlichere Kontakte und so weiter. Also das ist kein angespanntes, sondern das ist alles ein grundsätzlich gutes Verhältnis.

20 14:03 – I: Wie würdest du deine Bindung beschreiben?

21 14:06 – DH: Ja, ich fühle mich meinen Schulen, an denen ich bin oder war, fühle ich mich sehr verbunden. Also ich bin schon // also das ist jetzt, ich war an zwei Schulen in Dann war ich acht Jahre an einem Gymnasium, jetzt bin ich zwölf Jahre am

anderen. Also ich fand es damals gut, den Wechsel gemacht zu haben, der aus persönlichen Gründen geschehen ist. Nicht, weil ich mich nicht an der Schule wohlgefühlt hätte, sondern es war wirklich eine ganz private Entscheidung. Also ich fühle mich gerne wohl an dem Ort, an dem ich arbeite und brauche auch die Menschen, die da dort sind, sind, mit denen ich mich gut verstehe, mit denen ich gut zusammenarbeiten kann und geht eben auch ins Private / das überschneidet sich in den privaten Bereich auf jeden Fall auf gute Art und Weise. Es gibt inzwischen aber auch Grenzen, also ich kann mich inzwischen da auch viel besser von abgrenzen. Was weiß ich, Arbeit // Diese Arbeitselemente, abzugrenzen von den schönen Elementen. Also da habe ich für mich, versuche ich da klarere Grenzen zu ziehen, die mir gut tun.

22 15:28 – I: Wie war deine Leistungsbereitschaft oder dein Einsatz vor dem Sabbatical?

23 15:34 – DH: Die war recht hoch. Die war aber auch schon gedrosselter, als sie in 20 Jahren im Beruf waren. Also ich glaube, da war schon der erste Schulwechsel eben vor zwölf Jahren schon ein Punkt, wo ich schon mal gesagt habe, was ich arbeite oder das Pensum, das ich habe, das ist kein gesundes Maß, daran gehe ich / das ist nicht gut für mich. Ich habe gelernt, nein zu sagen und bestimmte Dinge nicht mehr zu machen. Das letzte Jahr vor dem Sabbat war tatsächlich echt ein hartes Jahr. Da gab es richtig Stress, wo es um Schüler, Eltern // da gab es einen großen Konflikt, durch den ich mich dann auch gerettet habe // Der Konflikt wurde letztendlich gelöst, es war aber einer, der bei mir ordentlich an die Substanz ging und wo ich dann auch für mich gedacht habe, okay, das ist halt noch das halbe Jahr. Also das war schon auch mit Aussicht auf, ich halte das jetzt gerade hier auch aus, weil ich weiß, ich bin jetzt ein halbes Jahr / ich bin dann das Jahr raus. Ich glaube, dass ich grundsätzlich // Ich arbeite recht viel für die Schule. Ich bin auch an einer Schule, an der sehr viel gearbeitet wird. Und ich meine das tatsächlich auch im positiven // Also, ich meine das sowohl im positiven Sinn, Da entstehen wirklich ganz tolle, großartige Dinge für Schüler, mit Schülern und so weiter. Aber ich bin inzwischen auch an dem Punkt, wo ich sage, ich kann und will nicht auf jeder Hochzeit an dieser Stelle tanzen. Ich suche mir die Dinge raus, die für mich wichtig sind. Und meine erste Aufgabe ist erstmal der Unterricht. Das ist meine erste vorrangige Aufgabe. Und alles, was ich darüber hinaus mache, das entscheide ich ganz bewusst und ich kann nein sagen und das ist damit hoffe ich mir ja eben auch noch weitere 20 Jahre ja auch meine Arbeitskraft natürlich zu erhalten.

24 18:25 – I: Danke schön. Dann jetzt gleich einmal so in der Zeit des Sabbaticals. Inwiefern hat sich deine Einstellung zur Schule oder zu deiner Organisation während der Auszeit verändert?

25 18:36 – DH: Ich habe erst mal echt Zeit gebraucht, um herauszukommen. Also das ging einfach nicht von jetzt auf gleich // Ich habe es aber auch ganz gut geplant. Es waren so Sommerferien, Ende der Sommerferien, wenn ich dann so sonst gedanklich irgendwie wieder in die Schule gestartet wäre, bin ich auf eine erste große Reise los, um quasi diesen Zeitpunkt mit etwas anderem zu füllen. Und ich habe das dann genossen, wirklich weg zu sein. Ich habe wenig Zeit dann // als ich den Abstand hatte, habe ich wenig Zeit mit Schule zugebracht, auch wirklich weg von Schule. Zum Beispiel Instagram, das Insta-Lehrer-Zimmer und so weiter. Ich habe da einzelne Kanäle wirklich weggeschaltet, weil ich eben nicht mit Schule konfrontiert sein

wollte. Ich habe gesagt, okay, jetzt habe ich die Chance, wirklich von allem weg zu sein. Mein Arbeitszimmer quasi nicht betreten. Da habe ich dann irgendwann wie das mal groß ausgemistet. Aber ich habe Schule Schule sein lassen und mich damit beschäftigt, womit ich mich beschäftigen wollte. Dann gab es eben Berührungspunkte zu bestimmten Zeiten. Die waren wenige. Aber in der Regel / das waren total positive Berührungspunkte. Und als dann diese Endschuljahres-Geschichten waren, mit Verabschiedungen und so weiter, hatte ich dann auch so für mich / für mich gedacht, okay, jetzt ist der Sabbatjahr herum, jetzt sind noch mal die Sommerferien und da hatte ich dann wirklich // das war dann die Phase, da hatte ich einfach auch wirklich richtig Lust wieder auf Schule, mich darauf vorzubereiten, mir Sachen zu überlegen, Kreativität war da, Energie war ganz viel da und da habe ich mich dann auch wirklich gefreut und wie gesagt dann dort auch wieder anzukommen war schön.

26 20:59 – I: Wie hat sich der Abstand auf deine Wahrnehmung der Organisation ausgewirkt?

27 21:09 – DH: (…) Ich weiß gerade gar nicht, wie ich das beschreiben soll. Also ich glaube schon, dass ich das vorher schon auch sehr deutlich gesehen habe, was ich gut an meiner Schule finde und was ich schwierig an meiner Schule finde. Und das hat sich nur darin bestätigt. Und auch meine Rolle darin, das ist, glaube ich, nur die Bestätigung darin, eben da meinen Weg zu gehen und mich da nicht davon auffressen zu lassen, sondern eben (…) // also im Moment habe ich eben Energie, dass ich sage, okay, ich kann das und das mag ich mehr machen im Moment und dafür mag ich mich jetzt gerade einsetzen, aber ich weiß sehr wohl, wo ich meine Grenzen ziehen muss, und mag die auch weiterhin ziehen, genau.

28 22:13 – I: Ja, was hat das Sabbatical in dir bewegt?

29 22:18 – DH: Ich hatte Zeit für mich. Ich glaube, dass in mir ganz viel passiert, so Überlegungen, wie ich mein Leben weiterführen möchte, was wichtig in meinem Leben ist. Ich hatte das Gefühl, ich bin wieder sehr bei mir angekommen, was ich in der Hektik und im Alltag, glaube ich, gerade zum Ende hin, so ein bisschen vor dem Sabbatjahr, so ein bisschen verloren hatte. Ich habe einfach ganz großartige Dinge erlebt und gesehen und ich war in Afrika, ich war in Neuseeland, ich war in Island, ich habe große Reisen erlebt und also das / das sind einfach Erinnerungen, die man mir nicht nehmen kann. Es gibt ein Fotoprojekt, das ich gemacht habe mit einem Bild am Tag. Da gibt es ein ganzes Album, das dieses ganze Jahr irgendwie zeigt und das kann ich mir angucken. Also es gibt großartige Erinnerungen an ein tolles Jahr. Ich blicke ganz zufrieden auf dieses Jahr zurück und ich frage immer Leute, was war denn das Highlight? Das gibt es gar nicht, das eine Highlight, das gibt es nicht aus dem Jahr, sondern ich finde, dass ich dieses Jahr ganz toll für mich genutzt habe, und bin da ganz / gehe da wirklich ganz zufrieden mit um und gestärkt bin ich da aus dem Jahr rausgegangen und also deshalb, ich fühle so eine große Zufriedenheit mit mir da im Moment und freue mich aber jetzt auch wieder an dem Punkt zu sein, wo ich eben bin. Also ich freue mich, in der Schule zu sein. Ich habe mich // Es hat mich eher darin bestärkt. Darin im Lehrberuf bin ich. Also gar nicht so wichtig, ob das jetzt an der Schule ist, aber ich fühle mich als Lehrerin einfach ganz richtig. Und auch eine Aufgabe, eine Struktur und so weiter im Tag zu haben, ist auch was echt Wichtiges. Da habe ich am Ende vom Sabbat auch ein bisschen gekämpft. Eigentlich bräuchte ich

mehr Struktur gerade, die ich mir dann nicht genommen habe oder gegeben habe, weil ich gesagt habe, die kommt jetzt wieder von alleine. Aber da habe ich das schon auch gemerkt, so ganz im Freien herum zu schweben, finde ich schwierig im Moment. Also ich brauche da man mehr Struktur.

30 24:58 – I: Inwiefern hat sich deine Vorstellung von deiner beruflichen Zukunft verändert?

31 25:07 – DH: Da hat sich nicht so viel verändert. Also ich bin vielleicht ein bisschen freier damit. Also ich bin eine angestellte Lehrerin, muss ich dazu sagen. Ich bin keine verbeamtete Lehrerin. Das heißt, den Beamtenstatus, dem vielleicht viele nach / anhängen, das ist bei mir tatsächlich kein Thema. Das heißt, da gäbe es eine grundsätzliche Flexibilität, eben auch eine staatliche Schule zu verlassen. Das heißt, mein Kopf an der Stelle ist grundsätzlich freier für solche Veränderungen. Aber das sind keine konkreten Pläne. Das ist nur die Gewissheit zu sagen, naja, also eigentlich noch bis 67. Ja, schauen wir mal. Also im Moment finde ich das gut, was ich mache. Ich bin da auch soweit zufrieden darin mit allen Schwächen, die unsere Schulsysteme haben und so weiter oder die Institutionen und so weiter. Aber ich selbst kann ja quasi auch mit entscheiden, dass es vielleicht auch höhere Endpunkte und so weiter gibt. Also, das hatte ich in den Jahren vorher schon mal, war ich eben auch an dem Punkt, wo ich gesagt habe, okay, als angestellte Lehrerin, die Option gibt es ja auch immer noch, andere Wege zu gehen. Aber in einem Lehrberuf sehe ich mich auf jeden Fall. Und das hat sich vielleicht verstärkt, alles andere hat sich eher so, schauen wir mal.

32 26:52 – I: Ja, was bräuchte es, dass du einen anderen Weg gehst?

33 26:54 – DH: Ich glaube da bräuchte es wirklich so tatsächlich Ereignisse im Schulalltag, die ganz arg an meine Substanz gehen also wo ich so als Person wahnsinnig infrage gestellt werde. Und wo ich mich vor allem dann als Person sehr infrage gestellt fühle oder ich mich selbst infrage stelle. Also der Umgang mit Schülern und auch mit Eltern, den nehme ich im Großen und Ganzen als einen guten und wichtigen, positiven Umgang wahr. Natürlich gibt es aber immer wieder herausfordernde Situationen. Und ich glaube, wenn ich sehr persönlich da angegangen / unfair angegangen wäre. Ich glaube, das sind solche Situationen, die ich sowieso schwierig finde, wenn dann noch eben eine Schulleitung nicht unterstützend wäre, wenn der Rückhalt in einem Kollegium nicht da wäre. Das sind so Dinge, da würde ich dann auch sagen, ach Leute, wisst ihr was, dann nicht so, nicht an der Stelle und so. Also ja.

34 28:12 – I: Ja, aber das ist jetzt nur so eine Theorie der Überlegung, da bist du gerade weit von entfernt, wenn ich das so richtig aussage.

35 28:23 – DH: Ja, da bin ich im Moment weit von entfernt, genau.

36 28:27 – I: Okay, Danke schön. Dann gehen wir einmal noch kurz in die Zeit nach dem Sabbatical. Wie hast du die Rückkehr in die Organisation erlebt?

37 28:36 – DH: Also ich bin schon im Vorfeld / habe ich von Kollegen immer wieder gehört, wir freuen uns, wenn du jetzt wieder da ist. Das war total nett. Auch meine Schulleitung hat mich freudig willkommen geheißen. Ich fand es total schön, wieder da zu sein. Es war ein positives Zurückkommen an den / an meinen Arbeitsplatz. Es war so am Wochenende. Vorher war mal kurz so, kannst du das noch? Kannst du noch unterrichten? Und dann stand ich dann montags vor meiner ersten Klasse. Ja, hier bin ich richtig. Das ist genau das passt so. Und also deshalb war das ein sehr zufriedenstellendes Zurückkommen. Sehr // Ich habe mich eben sehr willkommen gefühlt. Ich habe mich auf meine Aufgaben, auf meine Klassen gefreut. Ich habe mich auf die Zusammenarbeit mit den Kollegen gefreut und ich habe aber auch direkt gemerkt, dass ich noch ganz viel Energie habe, also die ich mitbringe. Dann gab es natürlich so die ersten Dinge, die man nicht vermisst hat, die man mit einer die ich im Moment mit einer großen Gelassenheit als Teil des Berufs ansehe. Vielleicht die erste Woche ist bei uns eine Konferenzwoche, da ist man gleich mal drei Nachmittage zusätzlich noch an der Schule. Ich denke, okay, zum Glück habe ich noch die Energie. Aber insgesamt habe ich mich darauf gefreut und das ist ja auch jetzt positiv gelaufen, der Anfang.

38 30:37 – I: Auf welche Herausforderungen bist du vielleicht gestoßen?

39 30:39 – DH: Morgens so ein bisschen meine Alltagsroutine wieder neu zu finden also eben jetzt gibt es diese wieder die Struktur von außen mit einem Stundenplan der ok ist, jetzt nicht der beste ist den ich jetzt bisher hatte und um den ich natürlich jetzt wieder meinen Alltag auch noch herumbasteln. Das heißt, da diese neuen Routinen entwickeln, das war eine Herausforderung. Sonst // Also, ich glaube, das war jetzt die größte Herausforderung, da einen neuen Alltag wieder zu haben. Ich bin tatsächlich ein Morgenmensch, also das war jetzt kein Problem, morgens wieder aufzustehen. Dieses viele Zeit haben für mich. Das ist halt natürlich jetzt begrenzt und da muss ich einfach wieder kucken, wie ich Beruf und Familie unter einen Hut kriege und Freunde und so. Aber es ist im Moment im Bereich des / soweit in Ordnung und ja, das passt (unv.) soweit.

40 32:00 – I: Darf ich kurz fragen: Wann bist du denn zurückgekommen eigentlich?

41 32:06 – DH: Die Schule hat jetzt in Baden-Württemberg Anfang September wieder angefangen.

42 32:21 – I: Also noch ganz frisch sozusagen. (Genau, das sind jetzt acht Wochen.) Planst du denn jetzt irgendwelche Veränderungen, sage ich mal, auf Basis des Sabbaticals?

43 32:30 – DH: Tatsächlich nicht. Also es sind diese kleinen Veränderungen in mir und Routinen und so weiter. Da gibt es Schlussfolgerungen und Veränderungen, wo ich sage, okay, das und das möchte ich mehr machen, das und das möchte ich öfter machen, das und das möchte ich weniger machen. Also, aber das sind, also was zum Beispiel die Arbeitsbelastung angeht. Ich hatte schon vorher irgendwie für mich feste Arbeitszeiten. Das behalte ich wieder bei. Feste Zeiten, an denen eben Schule ein Thema ist, und feste Zeiten, an denen es nicht kein Thema ist. Dann Dinge, neue

Dinge ausprobieren. Das fand ich jetzt sehr, das fand ich während des Jahres ganz toll. Da ist jetzt schon wieder manchmal ein bisschen ein Zeitproblem, das zu machen. Das ist was, was ich im Hinterkopf behalte und dranbleibe. Die großen Veränderungen sind es nicht, es sind die kleinen.

44 33:38 – I: Das ist ja genauso gut, danke. Wie hat sich denn jetzt durch die Pause auch deine Leistungsbereitschaft oder dein Einsatz verändert?

45 33:53 – DH: Die Leistungsbereitschaft, also da habe ich mir tatsächlich jetzt gleich ein zusätzliches Amt gesucht und habe mich in die Schulkonferenz wählen lassen. Da war ich früher schon mal drin, an einer anderen Schule, und da hatte ich jetzt Lust drauf. Da habe ich gedacht, okay, da mag ich ja mal wieder rein in das Gremium. Sonst läuft mein Alltag aber tatsächlich normal weiter.

46 34:29 – I: Danke schön. Dann bin ich mit den großen Fragen durch. Ich hätte dann noch ein paar kleine. Das heißt, du warst von August letzten Jahres bis jetzt, also genau.

47 34:52 – DH: Ja, eigentlich 13 Monate, wenn man diese Sommerferien mitgenommen hat.

48 34:56 – I: Wie groß ist deine Schule ungefähr? Also wie viele Leute arbeiten da?

49 35:01 – DH: Wir sind 800 Schüler, 75 Kollegen.

50 35:05 – I: Wie alt bist du?

51 35:05 – DH: Ich bin 48.

52 35:13 – I: Ich glaube, dann habe ich hier so alle Rahmendaten auch zusammen. Danke dir.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, Lena Görlich, dass ich keine kommerzielle Promotionsberatung in Anspruch genommen habe. Die Arbeit wurde nicht schon einmal in einem früheren Promotionsverfahren angenommen oder als ungenügend beurteilt.

Hamburg, den 15. August 2025 Lena Görlich

Eidesstattliche Versicherung

Ich, Lena Görlich, versichere an Eides statt, dass ich die vorliegende Dissertation „Zwischen Bindung und Distanz: Eine qualitative Untersuchung zur Veränderung des affektiven Commitments während eines Sabbaticals“ selbst und bei einer Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftlern
gemäß den beigefügten Darlegungen nach § 6 Abs. 3 der Promotionsordnung der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vom 18. Januar 2017 verfasst habe. Andere als die angegebenen Hilfsmittel habe ich nicht benutzt.

Hamburg, den 15. August 2025 Lena Görlich