

# Attraktives Karrierekonzept

## Wie ein Sabbatical (un-)wahrscheinlich erfolgreich wird

Das Sabbatical hat sein Gewand als verlängertes Urlaubssemester für Dozierende und Beamte längst zugunsten des Status eines attraktiven Karrierekonzepts abgelegt. Doch welchen Nutzen bringt die Auszeit tatsächlich für das Unternehmen? Und welche Chancen und Risiken sind für die Arbeitnehmer damit verbunden?

### DAS PROBLEM

Laut aktuellen Umfragen wünschen sich zwei Drittel der Bundesbürger ein Sabbatical (Pilgram 2018). Gehen wir von knapp 44,8 Millionen erwerbstätigen Menschen in Deutschland aus, so träumte im September 2018 eine unglaubliche Anzahl von rund 22,6 Millionen Arbeitskräften im Büro von der verlängerten Auszeit (Statistisches Bundesamt 2018). Kein Wunder also, dass das Sabbatjahr sich in den vergangenen Jahren von einem eher exotischen Konzept für Dozierende und Beamte zur Geheimwaffe des geschickten Personalmarketings sowie Employer Brandings entwickelt hat. Die Bandbreite der Nutzung von Sabbaticals variiert dabei von MBA-Programmen über Hospitationen in anderen Unternehmen und ehrenamtlicher Arbeit bis zu Reisen oder sogar dem reinen Müßiggang.

### DER AUTOR



**JULIAN HETZMANN** ►  
Berater bei HRpepper  
Management Consultants, Berlin  
► [hetzmann@hrpepper.de](mailto:hetzmann@hrpepper.de)

### DIE WISSENSCHAFT

Die Vorteile für das Unternehmen durch die Inanspruchnahme eines Sabbatical sind gut belegt. Auf Grundlage deutscher Panel-Daten lässt sich sagen: Bietet ein Unternehmen die Möglichkeit an, ein Sabbatical zu nehmen, so wirkt sich das positiv auf die erlebte Arbeitgeberattraktivität, die Gesundheit und die Wechselbereitschaft des Personals aus. Der Effekt ist dabei sogar noch größer als bei dem Angebot flexibler Arbeitszeiten oder Homeoffice (Kröll / Nüesch 2017). Zudem kann, unabhängig vom Alter der Mitarbeitenden, sogar die Arbeitsleistung und das Engagement durch ein Sabbatical gesteigert werden (Bal / De Lange 2015). Auf der anderen Seite zeigen Studien, dass Deutschland in der Nutzung von Sabbaticals im internationalen Vergleich deutlich hinter den Möglichkeiten bleibt (Altmann / Kröll 2018). Gerade für kleine Unternehmen erweist es sich in der Praxis häufig als schwierig, eine Person vollständig beispielsweise für ein Jahr zu ersetzen. Entsprechend haben viele Führungskräfte in Deutschland auch Vorbehalte gegen das Format.

Eher kritische Untertöne über die Auswirkungen und Rahmenbedingungen eines Sabbatical kommen jüngst auch aus der Forschung. Zentral ist hier das sogenannte Flexibilitäts-Stigma (Altmann / Kröll 2018). Dieses Phänomen beschreibt nachteilige Auswirkungen auf Mitarbeitende, die Gebrauch von Angeboten wie flexiblen Arbeitszeiten, Homeoffice-Regelungen oder Sabbaticals machen (Cech / Blair-Loy 2014).

Experimentelle Studien zeigen, dass Führungskräfte impliziten Schlussfolgerungen über die Gründe des Sabbatical erliegen. Werden die Gründe für das Sabbatical des Mitarbeitenden vor allem als das Nachkommen privater Verpflichtungen attribuiert – wie beispielsweise Zeit für Familie, Urlaub oder Erholung –, so werden die Mitarbeitenden als weniger engagiert und motiviert wahrgenommen (Leslie et al. 2012). Entsprechend verhalten sich Führungskräfte zurückhaltend mit Gehaltserhöhungen und Beförderungen. Besonders ausgeprägt ist dieser Effekt bei Frauen und Mitarbeitenden mit Kindern. Das Gegenteil ist jedoch der Fall, wenn die Führungskraft der Annahme ist, das Sabbatical werde genutzt, um die berufliche Leistungsfähigkeit zu steigern (Leslie et al. 2013).



## DIE PRAXIS

Negative Konsequenzen drohen aber auch durch Kolleginnen und Kollegen: Allzu häufig wird die Arbeitslast während der Abwesenheit auf viele Schultern umverteilt, was zu aversiven Reaktionen seitens des Arbeitsumfelds führen kann. Ein verschlechterter Zusammenhalt und Stigmatisierung können schlimmstenfalls die Folge sein (Carr 2005). Ironischerweise zeigen Studien aber auch, dass gerade die Mitarbeiter, die flexible Arbeitsmodelle in Anspruch nehmen, in der privaten Domäne besonders intensive und lange Arbeitszeiten pflegen (Putnam et al. 2014).

Immer mehr Unternehmen zeigen sich gegenüber Sabbaticals offen. Gerade weil die Arbeitswelt komplexer und die Anforderungen größer werden, sind Sabbaticals für viele Wissensarbeiter ein adäquates Instrument, um sich zu regenerieren oder gänzlich etwas anderes zu machen, was sich so nicht mehr in den normalen Arbeitsalltag integrieren lässt. Für die Praxis empfiehlt sich, einen ehrlichen und formalen Austausch zu dem Thema zuzulassen und sowohl Wünsche als auch Befürchtungen ernst zu nehmen. Es spricht einiges dafür, Sabbaticals als Bestandteil einer modernen Personalentwicklung zu betrachten, die dem Mitarbeitenden oder der Führungskraft zu Reflexion und persönlichem Wachstum dient und somit der Förderung der persönlichen Reife. Davon profitiert auch der Arbeitgeber. ●

## Literatur

- Altmann, S. / Kröll, C. (2018): Understanding employees' intention to take sabbaticals: Analyzing the role of supportive supervisors, in: *Personnel Review*, 47 (4), 882-899
- Bal, P. M. / De Lange, A. H. (2015): From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multi-sample study, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (1), 126-154
- Carr, A. E. / Tang, T. L. P. (2005): Sabbaticals and employee motivation: Benefits, concerns, and implications, in: *Journal of Education for Business*, 80 (3), 160-164
- Cech, E. A. / Blair-Loy, M. (2014): Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers, in: *Work and Occupations*, 41 (1), 86-110
- Kröll, C. / Nüesch, S. / Foege, J. N. (2018): Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30
- Kröll, C. / Nüesch, S. (2017): The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21
- Leslie, L. M. / Manchester, C. F. / Park, T. Y. / Mehng, S. A. (2012): Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?, in: *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1407-1428
- Leslie, L. M. / Manchester, C. / Dahm, P. (2013): Ironic effects of flexible work practices on parents' career success, in: *Academy of Management Proceedings*, 1, 875-880.
- Pilgram, J. (2018, 17.11.): Freiheit ohne Skript, in: *Süddeutsche Zeitung*, [www.sueddeutsche.de/karriere/sabbatical-freiheit-ohne-skript-1.4212447](http://www.sueddeutsche.de/karriere/sabbatical-freiheit-ohne-skript-1.4212447)
- Putnam, L. L. / Myers, K. K. / Gailliard, B. M. (2014): Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions, in: *Human Relations*, 67 (4), 413-440
- Statistisches Bundesamt (2018): Saison- und kalenderbereinigte Anzahl der Erwerbstätigen mit Wohnsitz in Deutschland (Inländerkonzept) von September 2017 bis September 2018, [de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-mit-wohntort-in-deutschland/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-mit-wohntort-in-deutschland/)