

Annelen Collatz · Karin Gudat

Work-Life-Balance

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



Work-Life-Balance

Work-Life-Balance

von

Annellen Collatz und Karin Gudat

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG · TORONTO
CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN · STOCKHOLM

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus A. Collatz & K. Gudat: Work-Life-Balance (ISBN 9783840923265)

© 2011 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Dr. Annelen Collatz, geb. 1970. Ausbildung zur staatlich geprüften Gymnastiklehrerin. 1994-2000 Studium der Psychologie (Dipl.-Psych.) und Arbeitswissenschaften in Bochum. Seit 1996 Mitarbeit im Projektteam Testentwicklung. 1999-2001 Mitarbeiterin im Bereich Human Resources bei SodaStream Deutschland GmbH. Seit 2000 auch freiberuflich als Coach, Eignungsdiagnostikerin und Trainerin tätig und seit 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum. 2006 Promotion zum Dr. phil. zum Thema adäquate Erfassung der Persönlichkeit im Topmanagement. Tätigkeitsschwerpunkte: Eignungsdiagnostische Fragestellungen im Wirtschaftskontext, Coaching, Personalauswahlverfahren und -beurteilungen, Work-Life-Balance und Persönlichkeitsentwicklung.

Dr. Karin Gudat, geb. 1978. 1997-2002 Studium der Psychologie (Dipl.-Psych.), des Qualitätsmanagements und der Arbeitswissenschaften in Bochum. 2000-2002 Mitarbeit im Projektteam Testentwicklung. 2002 Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Seit 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum. Zudem seit 2005 freiberuflich als Trainerin und Beraterin im Bereich Personalauswahl und Personalentwicklung tätig. 2008 Promotion (Dr. phil.) zum Thema Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften auf die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen. Tätigkeitsschwerpunkte: Eignungsdiagnostische Fragestellungen im Wirtschaftskontext, Coaching, Personalauswahl und -entwicklung, Work-Life-Balance, Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit, Durchführung von Mitarbeiterbefragungen.

© 2011 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto
Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagabbildung: © Dmytro Konstantynov - Fotolia.com
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2326-5

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Inhaltsverzeichnis

1	Work-Life-Balance	1
1.1	Begriffsbestimmung	1
1.2	Definition von Work-Life-Balance	3
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	8
1.3.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	8
1.3.2	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	12
1.3.3	Diversity Management	13
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement	15
1.5	Work-Life-Balance bei Führungskräften	19
1.6	Organisationaler Nutzen	21
2	Modelle	25
2.1	Konzepte zu Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden	25
2.2	Das Zeit-Balance-Modell	26
2.3	Die fünf Säulen der Identität	28
2.4	Das Wellness-Modell	29
2.5	Dynamisches Work-Life-Balance Modell	31
2.6	Der Bochumer Ansatz zu beruflich relevanten Lebens- konzepten	33
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	37
3.1	Rahmenbedingungen für die Implementierung von Work- Life-Balance Maßnahmen	37
3.2	Klärung der Ausgangssituation – Durchführung einer Mitarbeiterbefragung	41
3.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	42
3.4	Instrumente zur Erfassung der Work-Life-Balance	45
3.4.1	Work-Life-Balance Monitor	45
3.4.2	Balance-Check	48
3.4.3	Bochumer Inventar zu beruflich relevanten Lebens- konzepten (BIL)	48
3.4.4	berufundfamilie-Index	52
4	Vorgehen	53
4.1	Gesellschaftliche Interventionsmöglichkeiten	54
4.2	Organisationale Interventionsmöglichkeiten	55
4.2.1	Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung	56
4.2.2	Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	57

4.2.3	Familienfreundliche Angebote	61
4.2.4	Lebensereignisorientierte Work-Life-Balance Maßnahmen...	63
4.3	Individuelle Interventionsmöglichkeiten.....	66
4.4	Wirtschaftlicher Nutzen von Work-Life-Balance Maßnahmen.....	69
4.4.1	Auswirkungen auf die Gesellschaft	70
4.4.2	Auswirkungen auf das Unternehmen	71
4.4.3	Auswirkungen auf das Individuum.....	74
5	Fallbeispiele	76
5.1	Beispiel: Coaching	76
5.2	Beispiel Versicherung: Provinzial NordWest.....	81
5.3	Beispiel Energieversorgung: Steag GmbH.....	84
5.4	Beispiel Unternehmensberatung: A. T. Kearney.....	86
5.5	Beispiel Automotive: Ford-Werke GmbH	87
5.6	Beispiel Energieversorgung: E.ON Ruhrgas AG	88
5.7	Beispiel Chemie: Henkel KGaA.....	89
5.8	Beispiel Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung: PricewaterhouseCoopers	90
5.9	Beispiel Finanzdienstleistungen: Commerzbank AG.....	91
6	Literaturempfehlungen	91
7	Literatur	92

1 Work-Life-Balance

1.1 Begriffsbestimmung

Beruf (Work) und Privatleben (Life) – das sind für die meisten Menschen zentrale Kategorien, in die sie ihr Leben unterteilen. Während sich in der Vergangenheit diese Bereiche zeitlich und räumlich relativ klar voneinander abgrenzen ließen und traditionelle Rollenbilder suggerieren, dass der Fokus des Mannes vor allem auf dem Berufsleben, der Fokus der Frau vor allem auf der Familie liegt, hat sich dieses Bild in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Der demografische Wandel, der steigende Anteil berufstätiger Frauen, die technische Durchdringung in allen Lebensbereichen und sich verändernde Arbeitsbedingungen führen dazu, dass die Anforderungen im Berufsleben und Privaten starken Veränderungen unterliegen, die zu managen immer anspruchsvoller wird. Studien verdeutlichen, dass mittlerweile in Paarhaushalten etwa 30,4 Prozent der Frauen in West- und 52,5 Prozent der Frauen in Ostdeutschland einen vergleichbaren oder höheren Anteil zum Familieneinkommen beitragen als ihre Männer (Hans-Böckler-Stiftung, 2010). Diese Entwicklung leitet sich u. a. daraus ab, dass Frauen heute mehr in ihre Berufsausbildung und Qualifikation investieren und beruflich aktiv bleiben wollen. Für die meisten stellt sich kaum noch die Frage, für welchen der Bereiche sie sich entscheiden, sondern vielmehr, wie man die unterschiedlichen Anforderungen ausbalanciert. Dadurch wird das klassische Phasen-Modell aus Berufstätigkeit, Familienphase und ggf. Wiedereinstieg obsolet und muss durch ein Modell der simultanen Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgelöst werden (ifb, 2001). Als Folge dieser Entwicklung wird das klassische Bild des Mannes als Alleinverdiener durch das Konzept der *Dual Career Couples* ergänzt und das traditionelle Verständnis verliert an Bedeutung. Diese Entwicklung wirft jedoch Fragen bezüglich der Zeit- und Rollenverteilung im Beruf sowie im Privatleben auf. Erst recht, wenn mit einbezogen wird, dass Mehrpersonenhaushalte in Deutschland zu 51,5 Prozent aus Paaren mit Kindern bestehen (Hans-Böckler-Stiftung, 2010).

Gesellschaftliche Veränderungen

Dass es bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben noch Optimierungspotenziale gibt, zeigt die Cornell Couples and Careers Study (Clarkberg & Merola, 2003). Diese kommt zu dem Ergebnis, dass über alle Altersstufen hinweg mindestens 75 Prozent der Männer und Frauen angeben, mehr zu arbeiten, als sie gern arbeiten würden. Bei dem Versuch, diesen Zusammenhang näher aufzuschlüsseln wird deutlich, dass sich insbesondere hochqualifizierte Fachkräfte und Manager überarbeitet fühlen (Grzywacz, Amleida & McDonald, 2002; vgl. auch Major & Germano, 2006). Darüber hinaus lassen sich in dieser Gruppe auch die stärksten Auswirkungen (Spillover-Effekt) negativer Erfahrungen am Arbeitsplatz auf das Privatleben nachweisen. Eine Erklärungsmöglichkeit für das als zu hoch erlebte Arbeitszeitvolumen liegt in der Unternehmenskultur. So berichten bspw.

Zusammenspiel von Beruf und Privatleben

**Auswirkungen
des technologischen
Fortschritts**

Nord, Fox, Phoenix und Viano (2002), dass in Unternehmen häufig der Grundsatz gelte, dass lange Arbeitszeiten per se etwas Positives seien. Für Berater, Banker, Wirtschaftsprüfer bzw. Manager ist es nahezu selbstverständlich geworden, dass sie der Arbeit die höchste Priorität zuweisen, was in der Konsequenz bedeutet, ständig erreichbar zu sein. Perlow und Porter (2010) stellten im Rahmen einer Umfrage bei 1.000 Wissensarbeitern fest, dass 94 Prozent der Befragten mindestens 50 Stunden pro Woche arbeiten, wobei knapp 50 Prozent die 65-Stunden-Grenze überschritten. Im Zuge des technologischen Fortschritts, insbesondere der zunehmenden Verbreitung von Smartphones, scheint eine klare Grenzziehung zwischen Beruf und Privatleben kaum noch möglich und von Seiten der Unternehmen häufig auch nicht gewollt zu sein. Dass dies zu interessanten Effekten führen kann, zeigt eine Studie des Providers RingCentral. Diese kommt zu dem Ergebnis, dass für 83 Prozent der Befragten der morgendliche Blick auf ihr Smartphone scheinbar eine zentrale Bedeutung hat. So erbaten sich etwa 40 Prozent der Befragten bei der Frage, ob ihr Smartphone oder ihre Ehefrau eine höhere Bedeutung hätten, Bedenkzeit (Pelkmann & Bradley, 2010). Auch in Bezug auf das Privatleben zeigt sich, dass die Zunahme außerberuflicher Tätigkeiten mit Verpflichtungscharakter zu dem Gefühl chronischen Zeitmangels beiträgt (Schobert, 2007).

Präsentismus

Bezieht man die steigende Lebenserwartung mit ein, so zeichnet sich ab, dass auch der wachsende Pflegeleistungsbedarf der Eltern-Generation zu einer weiteren Erhöhung des Drucks auf die Arbeitnehmer führen wird. In Abhängigkeit vom Lebensalter, dem Familienstatus, der Anzahl und dem Alter der im Haushalt lebenden Kinder sowie dem Umfang der Erwerbstätigkeit erhöht sich die Belastung. Da sich nachweisen lässt, dass andauernde psychische Belastungen negative Effekte auf die körperliche Gesundheit, insbesondere auf das Immun- sowie das Herz-Kreislaufsystem haben, ist diese Entwicklung kritisch. Gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten steigt mit der Sorge, möglicherweise den Arbeitsplatz zu verlieren, auch die Angst, in der Leistung nachzulassen oder krankheitsbedingt zu fehlen. Daher lässt sich erklären, warum in der Forschung neben dem Absentismus (den krankheitsbedingten Fehlzeiten) mittlerweile auch der Begriff des Präsentismus (der Anwesenheit trotz Krankheit) verstärkt Aufmerksamkeit erfährt. So entstand der paradoxe Zustand, dass der Krankenstand über Jahre sank und im Jahr 2006 mit 4,2 % einen historischen Tiefstand aufwies (Macco & Stallauke, 2010). Gleichzeitig lässt sich jedoch feststellen, dass die Anzahl an psychischen Erkrankungen kontinuierlich steigt, so dass diese mittlerweile als eine der zentralen Gesundheitsgefahren angesehen werden (Zeit online, 09.07.2010).

**Kosten des
Präsentismus**

Untersuchungen in den USA kommen zu dem Ergebnis, dass der Präsentismus jährliche Kosten zwischen 1.770 und 4.540 US-Dollar pro Mitarbeiter verursacht (Lerner, Amick, Lee, Rooney, Rogers, Chang & Berndt, 2003). In der Regel werden Primäraufgaben noch eine ganze Zeit relativ

gut bewältigt, Leistungseinbrüche entstehen jedoch bei Aufgaben außerhalb der eigentlichen Kerntätigkeit (Dörner & Pfeiffer, 1992). Im Bestreben, diesem Trend entgegenzuwirken, wird u. a. zu leistungssteigernden Medikamenten gegriffen, die ursprünglich zur Behandlung von Depressionen, Aufmerksamkeits- oder Schlafstörungen entwickelt wurden (Szentpétery, 2008). Die Langzeitfolgen dieses Medikamentenmissbrauchs sind noch nicht abzusehen. Ausschlaggebend für das hohe Leistungsstreben sind oftmals Charakteristika der Arbeitssituation, vor allem das Gefühl mangelnder Kontrolle und Selbstbestimmung, eine mangelnde Passung zwischen beruflichen Anforderungen und der eigenen Qualifikation, das Führungsverhalten des/der Vorgesetzten, unzureichende Informationen über Veränderungen, Zeitdruck und die Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes (Schäfer, 2007). Work-Life-Balance Maßnahmen können diesen Effekt abmildern. Das zeigt sich darin, dass bspw. gezielte Programme, die Bedürfnisse der Mitarbeiter in verschiedenen Lebensphasen aufgreifen, dazu beitragen, die individuelle Zufriedenheit und damit auch langfristig die Leistungsfähigkeit zu erhöhen (vgl. Flüter-Hoffmann, 2010).

1.2 Definition von Work-Life-Balance

Obwohl das Thema Work-Life-Balance seit den 1990er Jahren in Deutschland diskutiert wird, ist es schwer, den Begriff eindeutig zu definieren. Es findet sich eine Vielzahl an Umschreibungen, wobei in der Wirtschaft Work-Life-Balance häufig mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichgesetzt wird (Michalk & Nieder, 2007). In diesem Kontext beschäftigt sich Work-Life-Balance mit der Frage der Zeitverteilung zwischen Beruf und Privatleben, die Spannung ergibt sich daraus, dass das individuelle Kontingent an Zeit und Energie begrenzt ist. Ressourcen, die für einen Bereich eingesetzt werden, stehen für den anderen nicht mehr zur Verfügung (vgl. Jacobshagen, Amstad, Semmer & Kuster, 2005). In Abhängigkeit von den verschiedenen Rollen, die eine Person in ihrem Leben einnimmt (Mitarbeiter, Partner, Familienvater) und den Zielen, die sie im Rahmen dieser Rollen verfolgt, ergeben sich Konfliktpotenziale (z. B. permanente Erreichbarkeit für den Arbeitgeber vs. Zeit für die Familie; vgl. Schnelle, Brandstätter-Morawietz & Moser, 2009), die durch betriebliche Work-Life-Balance Maßnahmen reduziert werden sollen. In Bezug auf den beruflichen Bereich kommen Forschungsergebnisse zu dem Resultat, dass das Konfliktpotenzial zwischen den Bereichen Work und Life mit der Anzahl der Arbeitsstunden, der Stärke der Identifikation mit der Arbeit, der Höhe der Arbeitsanforderungen, dem Commitment, der intrinsischen Motivation und der Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber steigt (vgl. Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005). Besonders in der Gruppe der motivierten, engagierten Mitarbeiter, die viel Zeit in ihre berufliche Tätigkeit investieren, besteht ein erhöhtes Konfliktrisiko zwischen den Bereichen Work und Life. Die Folgen

Work-Life-Balance als Frage der Zeit- und Ressourcenverteilung

Konfliktpotenziale zwischen den Bereichen Work und Life

der Konflikte lassen sich schon nach einer relativ kurzen Zeit nachweisen. So kamen Grandey und Cropanzano (1999) zu dem Ergebnis, dass das Ausmaß an Konflikten zwischen Beruf und Privatleben zum Zeitpunkt A mit den 5 Monate später berichteten Fluktuationsabsichten, Gesundheitsbeschwerden sowie einem erhöhten Stresslevel sowohl im beruflichen als auch familiären Bereich zusammenhängt.

Boundary- und Border-Theorie

Die Beziehung zwischen Beruf und Privatleben ist jedoch nicht unidirektional (Belastungen in der Arbeitssituation führen nicht generell zu negativen Auswirkungen im Privatleben und umgekehrt). Vielmehr zeigen Forschungsergebnisse aus den USA, dass es eine Reihe von Einflussfaktoren gibt, die Rollenkonflikte zwischen Beruf und Privatleben begünstigen oder verringern können. Im Vordergrund stehen hierbei der Wechsel zwischen Rollen, die im beruflichen und privaten Kontext eingenommen werden und die Anforderungen, die der Rollenwechsel mit sich bringt. Im amerikanischen Sprachraum wird daher auch weniger von Work-Life-Balance, sondern vielmehr von Work-Family-Balance bzw. der *Boundary- bzw. Border-Theorie* gesprochen, die die Grenzziehung zwischen Beruf und Privatleben zum Thema hat (vgl. Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Clark, 2000). Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen Personen liegt darin, wie stark diese versuchen, Beruf und Privatleben zu verbinden (Integration) oder klar voneinander abzugrenzen (Segmentierung). Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Rollentrennung und Rollenintegration Beschreibungen von zwei Extrempolen sind und Individuen sich zwischen diesen beiden Polen bewegen. Einige neigen dazu, starke Grenzen zwischen Bereichen zu ziehen, während andere eine stärkere Flexibilität bevorzugen (Bulger, Matthews & Hoffman, 2007; Kreiner, 2006; Rothbard, Phillips & Dumas, 2005). Dabei besteht immer wieder die Notwendigkeit, zwischen verschiedenen Rollen zu wechseln – bspw. durch einen dringenden beruflichen Anruf in der arbeitsfreien Zeit (Ashforth et al., 2000). Diese Wechsel werden durch bestimmte Arbeitsformen, die es erlauben, die Arbeitstätigkeit unabhängig von räumlichen und zeitlichen Restriktionen auszuüben (etwa Telearbeit) begünstigt. Die Frage, wie leicht oder schwer es einer Person fällt, zwischen den Rollen zu wechseln, hängt von der Flexibilität des Einzelnen, den Anforderungen und Charakteristika der Arbeitsrolle (z. B. Möglichkeit, berufliche Termine von zu Hause aus zu koordinieren), den eigenen Handlungsmöglichkeiten und der Identifikation mit der jeweiligen Rolle ab (Clark, 2000). Grundsätzlich muss jedoch davon ausgegangen werden, dass sowohl Rollentrennung als auch Rollenintegration mit spezifischen Kosten- und Nutzenaspekten verbunden sind. So kann eine starke Grenzziehung zwischen beiden Bereichen dazu beitragen, das Risiko der „Rollenvermischung“ zu reduzieren. Rollenintegration hingegen erlaubt einen flexibleren Wechsel zwischen der beruflichen und privaten Rolle.

Rollenwechsel

Zur Erweiterung des Blickwinkels sollte mit bedacht werden, dass es nicht nur Konflikte (zeitliche Konflikte, Konflikte zwischen Rollenerwartungen,

vgl. Carlson, Kacmar & Williams, 2000) zwischen beruflichen und privaten Rollen gibt, sondern auch die Chance, dass sich beide Bereiche positiv beeinflussen (das sogenannte *Work-Family- bzw. Family-Work-Enrichment*). Greenhaus und Powell (2006) unterscheiden verschiedene Wege, auf denen diese Effekte zustande kommen können. So erhöht das Ausüben unterschiedlicher, qualitativ hochwertiger Rollen das individuelle Wohlbefinden und damit die individuelle Lebenszufriedenheit und Lebensqualität. Darüber hinaus trägt das Ausüben verschiedener Rollen dazu bei, dass negative Erfahrungen in einer Rolle durch positive Erfahrungen in einer anderen ausgeglichen und Lerneffekte übertragen werden. Es kommt zum Aufbau von Ressourcen, die flexibel in verschiedenen Lebensbereichen nutzbar sind. Diese Ressourcen umfassen sowohl Kompetenzen (interpersonelle Kompetenzen, Aufbau von Fähigkeiten und Wissen) als auch materielle, physische und psychische Ressourcen (positives Selbstbild, Selbstbewusstsein, Selbstwirksamkeitserwartung, Optimismus).

**Work-Family-
bzw. Family-
Work-
Enrichment**

Betrachtet man über die individuelle Ebene hinaus auch förderliche Aspekte der Arbeitssituation, zeigen Studien, dass das Ausmaß an erlebter Kontrolle und Entscheidungs- oder Handlungskompetenzen mit dem Auftreten von Work-Life-Balance Konflikten in Zusammenhang stehen (Butler, Grzywacz, Bass & Linney, 2005). Hierbei lässt sich nachweisen, dass Mitarbeiter, die über ein höheres Maß an Kontrolle verfügen, weniger Work-Life-Balance Konflikte, eine geringere Fluktuationsabsicht und weniger Anzeichen von Depressionen berichten als Mitarbeiter mit einem geringen Ausmaß an wahrgenommener Kontrolle (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006).

**Einfluss-
faktoren auf
die Work-Life-
Balance**

Eine besondere Relevanz erhält die Verzahnung der Bereiche Work und Life im Kontext von Auslandseinsätzen, die für die betreffenden Mitarbeiter häufig auch mit einem Umzug der Familie verbunden sind (vgl. Kühlmann, 2004). Hierbei erweist sich insbesondere die Frage, inwieweit es der Partnerin bzw. dem Partner gelingt, sich an die neue Umgebung anzupassen und sich in der Sprache zurechtzufinden, als wesentlicher positiver Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit und die Anpassungsfähigkeit des Expatriates (Takeuchi, Yun & Tesluk, 2002). Obwohl in der Forschungsliteratur unter dem Thema Work-Life-Balance häufig Konflikte zwischen dem Beruf und der familiären Situation thematisiert werden, heißt dies keinesfalls, dass es sich hier nur um eine Fragestellung handelt, die Paare bzw. Eltern betrifft. Aktuelle Definitionen erweitern den Themenkomplex um Fragestellungen des sozialen Umfelds, der Regeneration sowie der Gesundheit.

**Spezialfall
Expatriates**

Definition Work-Life-Balance
Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.

Betriebliche Work-Life-Balance Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Ein zentraler Aspekt ist die Balance von Familie und Beruf.

Integrierte Work-Life-Balance Konzepte beinhalten bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Beschäftigten (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – BMFSFJ, 2005, S. 4).

Work-Life-Balance als Querschnittsthema

Work-Life-Balance ist ein Querschnittsthema, das u. a. von der Psychologie, der Soziologie und der Gender-Forschung bearbeitet wird, was zu unterschiedlichen Ausrichtungen der Work-Life-Balance Forschung geführt hat. Daraus leitet sich ab, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung das Themenfeld der Work-Life-Balance relativ breit aufspannt und sich mit Fragen der zeitlichen Verteilung, der potenziellen Konflikthaftigkeit, der Bereicherung durch das Zusammenwirken von Beruf und Privatleben sowie mit der Regulation der Bereiche beschäftigt (vgl. Abele, 2005). Auf psychologischer Ebene existieren zwei Hauptkategorien, mittels derer beschrieben wird, wie eine unzureichende Work-Life-Balance wirkt. Der *Spillover-Effekt* beschreibt die Auswirkungen eines Bereichs auf den anderen. Dieser kann darin zum Ausdruck kommen, dass Belastungen aus dem Privatleben zu einer Verringerung der beruflichen Leistung führen. Da es sich hierbei um einen Übertragungseffekt handelt, der in positiver und negativer Richtung stattfinden kann, lassen sich die Phänomene des Konflikts zwischen Beruf und Privatleben ebenso wie Effekte, in denen der eine Bereich zu einer Bereicherung des anderen beiträgt, darunter subsumieren. Der zweite Kernbereich besteht aus den Mechanismen, mithilfe derer die Person auf das individuelle Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben auf Verhaltens-ebene reagiert. So kann die Person z. B. das Engagement in einem der Bereiche reduzieren (Anpassung), versuchen, die Unzufriedenheit in einem Bereich durch Zufriedenheit in dem anderen Bereich auszugleichen (Ausgleich) oder versuchen, die beiden Bereiche bestmöglich voneinander zu trennen (Segmentierung).

Spillover-Effekt

Kritik an der Dualität des Begriffs Work-Life-Balance

Kritik an der Bezeichnung Work-Life-Balance hat vor allem die Dualität der Begrifflichkeit ausgelöst (vgl. Resch & Bamberg, 2005). Im Zuge des Wandels der Arbeitssituation zeigt sich, dass es Situationen gibt, in denen nicht mehr eindeutig zwischen der beruflichen Rolle und der Privatperson differenziert werden kann und sich die Lebenssphären vermischen (z. B. bei Selbstständigen). Auch ist schwer nachzuvollziehen, warum der Bereich „Work“ kein Element des normalen Lebensalltags darstellen soll (Pringle, Olsson & Walker, 2003). Insofern erscheint die Dualität des Begriffes Work-

Life-Balance künstlich. Stattdessen sollte eher vom Verhältnis von Lebenssphären (Hoff, Grote, Dettmer, Hohner & Olos, 2005) bzw. von der individuellen Ausgestaltung von Lebenskonzepten gesprochen werden.

Die Frage, wann das Zusammenspiel von Beruf und Privatleben tatsächlich als balanciert angesehen werden kann, muss individuell beantwortet werden. Der optimale Zustand der Balance von Person A kann sich deutlich von dem Optimum der Person B unterscheiden.

Philosophie des Work-Life-Balance Gedankens

Work-Life-Balance heißt, den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig und ausgeglichen zu sein (Michalk & Nieder, 2007, S. 22).

Es müsste deutlich geworden sein, dass Work-Life-Balance mehr bedeutet, als sich mit Fragen möglicher Zeitkonflikte zwischen Beruf und Privatleben zu beschäftigen. Konflikte können innerhalb eines Bereichs, aber auch zwischen verschiedenen Bereichen (z. B. mangelnde Übereinstimmung der eigenen Werte mit den Werten, die der Arbeitgeber vertritt) auftreten. In Abhängigkeit von der individuellen Konstitution und dem Umfeld, in dem sich die Person befindet, führt das Auftreten von Konflikten zu einem erhöhten Stressempfinden sowie körperlichen oder psychischen Belastungsreaktionen, die sich wiederum auf das Verhalten am Arbeitsplatz (etwa die Arbeitsleistung oder Arbeitsqualität) auswirken. Dies kann zu einer weiteren Potenzierung des Stressempfindens bis zu einem Leistungseinbruch oder einer Arbeitsunfähigkeit führen. Darüber hinaus gibt es jedoch auch Faktoren, die Ressourcen für die Gesunderhaltung des Mitarbeiters darstellen. Hierbei sind insbesondere der Führungsstil des direkten Vorgesetzten und das Arbeitsklima zu nennen. Zahlreiche Studien zeigen übereinstimmend, dass die Anerkennung und Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten, das in den Mitarbeiter gesetzte Vertrauen sowie ein positiver Umgang zwischen den Kollegen protektive Faktoren darstellen, die dazu beitragen, die individuelle Leistungsfähigkeit und damit auch den Unternehmenserfolg zu erhalten (Badura, 2008). Vor diesem Hintergrund sei festgehalten, dass Work-Life-Balance die individuelle Lebenssituation der Person, die Rollenanforderungen, Wertvorstellungen, die jeweilige Persönlichkeit und die damit verbundenen Verarbeitungsmuster umfasst, sowie Arbeitsbedingungen und Gegebenheiten am Arbeitsplatz (vgl. Abb. 1).

**Folgen von
Work-Life-
Balance
Konflikten**

Ressourcen

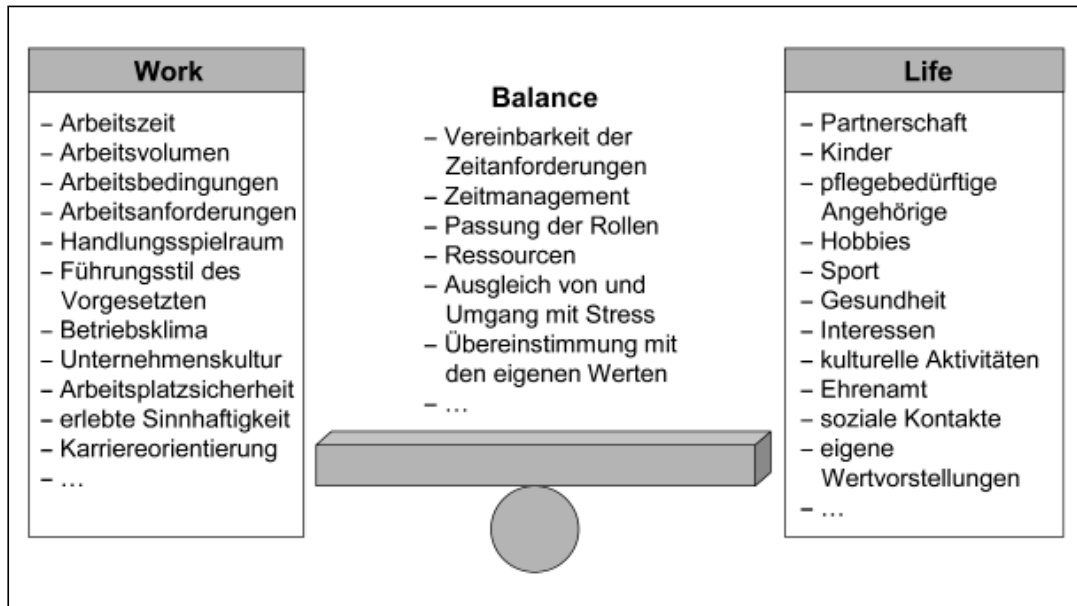


Abbildung 1:
Themengebiete von Work-Life-Balance

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Eine Betrachtung verschiedener Ansätze des Personalmanagements zeigt, dass Elemente des Work-Life-Balance Ansatzes bereits vielerorts vertreten sind. In der Unternehmenspraxis werden diese häufig jedoch unter anderen Oberbegriffen und zum Teil auch mit einer anderen Zielsetzung angewandt. Dies betrifft Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie den Grundgedanken des Diversity Managements.

1.3.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das betriebliche Gesundheitsmanagement verfolgt das Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit des Mitarbeiters zu erhalten und auf diesem Weg zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens beizutragen. In dem Maße, in dem der Dienstleistungssektor zunehmend an Bedeutung gewinnt, verändern sich die Anforderungsprofile der Beschäftigten und erfordern eine höhere Flexibilität, Lern- und Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter (Seiler, 2008). Eine Reihe von Studien ist der Frage nachgegangen, warum in manchen Unternehmen die Mitarbeiter und Führungskräfte trotz gesteigerter Belastungen eine hohe Performanz sowie einen geringen Krankenstand aufweisen, während sich die Situation in anderen Unternehmen derselben Branche anders darstellt. Die Bedeutung der Unternehmenskultur und der sogenann-

Veränderte
Anforderungsprofile

ten „weichen Faktoren“ im Umgang miteinander hebt eine interne Studie der Bertelsmann AG (vgl. Sackmann, 2008) hervor. Diese kommt zu dem Schluss, dass die Mitarbeiterorientierung der Führung sowie die Identifikation mit der eigenen Arbeit zu einem geringeren Stress- bzw. Belastungsempfinden führen, sodass die Mitarbeiter dauerhaft leistungsfähig bleiben. Diese Erkenntnis hat in den letzten Jahren zu einer Erweiterung der Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hin zu einem ganzheitlichen Ansatz des betrieblichen Gesundheitsmanagements geführt. Während sich der klassische Arbeits- und Gesundheitsschutz vor allem mit Aspekten der Arbeitssicherheit, der Ergonomie und der Gesundheitsprävention (bspw. Rückenschule) beschäftigt, wurde im Kontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements der Fokus auf vorhandene Netzwerke und das Führungsverhalten erweitert. Ein besonders elaboriertes Modell stellt der *Sozialkapitalansatz* von Badura (2008) dar, der davon ausgeht, dass jedes Unternehmen neben dem finanziellen auch über ein soziales Kapital verfügt. Dieses umfasst die vorhandene Fachkompetenz der Mitarbeiter, die wahrgenommene Qualität des Arbeitsklimas, den Zusammenhalt unter Kollegen, das Ausmaß an sozialer Unterstützung (Netzwerkkapital, vgl. Rixgens, 2008) sowie die Anerkennung und Unterstützung durch Vorgesetzte und die wahrgenommene Qualität des Führungsverhaltens (Führungskapital). Ergänzt werden diese Facetten durch das sogenannte Überzeugungs- bzw. Wertekapital, welches gemeinsam geteilte Überzeugungen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen umfasst und weitestgehend mit der Unternehmenskultur übereinstimmt, sowie durch die immateriellen Arbeitsbedingungen. Letztere bestehen aus der erlebten Sinnhaftigkeit der Arbeit, den Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeiter sowie aus der Klarheit und Eindeutigkeit der Arbeitsaufgaben. Unternehmen mit hohem Sozialkapital zeichnen sich nach dem Ansatz von Badura (vgl. Rixgens, 2008) dadurch aus, dass die Mitarbeiter horizontal und vertikal stark vernetzt sind, sich wechselseitig unterstützen, sich an gemeinsam geteilten Überzeugungen und Werten orientieren und eine Unternehmenskultur aufweisen, die durch Vertrauen gekennzeichnet ist. Darüber hinaus versuchen die Unternehmen, die immateriellen Arbeitsbedingungen zu optimieren, um auf diesem Weg zur Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beizutragen. Positive Effekte dieser Treiber sollen sich sowohl langfristig auf betriebswirtschaftlicher Ebene, als auch kurzfristig auf der Ebene von Gesundheitskennzahlen zeigen (vgl. Abb. 2).

Bedeutung der Unternehmenskultur

Baduras Sozialkapitalansatz

Kennzeichen eines hohen Sozialkapitals

Übereinstimmend mit dem postulierten Zusammenhang verdeutlicht eine Studie von Walter und Münch (2008), dass die Ausprägung der immateriellen Arbeitsbedingungen, das Verhalten des Vorgesetzten sowie der Umgang innerhalb des Teams signifikant mit den Fehlzeiten der Mitarbeiter korrelieren. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Akzeptanz durch den Vorgesetzten, die wahrgenommene Qualität der Kommunikation, die Team-

Einflussfaktoren auf Fehlzeiten

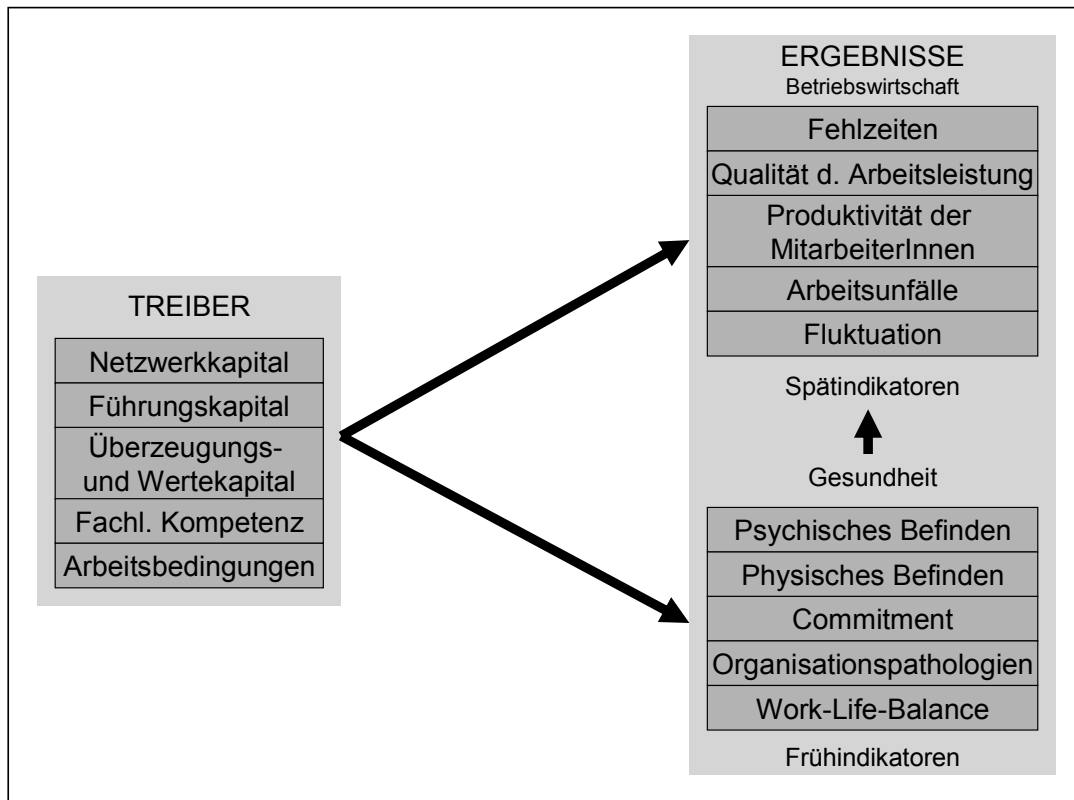


Abbildung 2:
Das Bielefelder Unternehmensmodell: Treiber und Ergebnisse
(Walter & Münch, 2008, S. 141)

kohäsion sowie die Partizipationsmöglichkeiten negativ mit den Fehlzeiten korrelieren, während eine starke Machtorientierung des Vorgesetzten tendenziell zu höheren Fehlzeiten führt (vgl. Abb. 3).

**Wirksamkeit
von Maßnahmen
zur Gesundheits-
prävention**

Allerdings sind das Verhalten des Vorgesetzten und der Umgang innerhalb des Teams nicht die einzigen Wirkfaktoren auf das physische und psychische Befinden. Auch im Bereich des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes gibt es überzeugende Befunde für die Wirksamkeit von Maßnahmen zu Gesundheitsprävention. Im Bestreben, den gesundheitlichen und ökonomischen Nutzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu quantifizieren, wurde eine Reihe von Studien durchgeführt. Untersucht wurden die Wirksamkeit von Maßnahmen hinsichtlich der Verbesserung allgemeiner Gesundheitsindikatoren (etwa Wohlbefinden) sowie der Reduktion gesundheitsgefährdender Verhaltensweisen. Insbesondere im Bereich der Verhaltensprävention besteht laut Kramer, Sockoll und Bödecker (2008) eine starke Evidenz dafür, dass mittels Übungsprogrammen Erkrankungen des Muskel- und Bewegungsapparats vorgebeugt und Erschöpfungszustände reduziert werden können. In Ergänzung zu diesem Ergebnis kommt eine von Aust und Ducki (2004) durchgeführte Metaanalyse zu dem Ergebnis, dass sich konsistent positive Effekte von Gesundheitszirkeln nachwei-



Abbildung 3:
Korrelationen zwischen Fehlzeiten und immateriellen Arbeitsbedingungen
(Walter & Münch, 2008, S. 148)

sen lassen. Andere Studien berichten, dass in 40 Prozent der Abteilungen, in denen Gesundheitszirkel durchgeführt wurden, die Mitarbeiter deutliche Verbesserungen ihrer Gesundheit angaben (vgl. Schraub, Stegmaier, Sonntag, Büch, Michaelis & Spellenberg, 2008). Über die Ebene der subjektiven Wahrnehmung hinaus zeigte sich auch eine deutliche Verbesserung objektiver medizinischer Parameter (bspw. die Verbesserung des Blutbildes durch Abnahme von Triglyceriden und Cholesterol, vgl. Aust & Ducki, 2004). Mit Blick auf den unternehmerischen Nutzen der Verbesserung von Gesundheitsparametern wird im Zuge der Evaluationsforschung versucht, den Effekt zu quantifizieren. Den finanziellen Nutzen solcher Maßnahmen stellt Chapman (2005) heraus, indem er zu dem Ergebnis kommt, dass durch unternehmensseitige Gesundheitsprogramme die Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten um etwa 25 Prozent reduziert werden können. Verwendet man die von Kramer et al. (2008) berichteten Return-on-Investment-Verhältnisse von 1 : 2,3 bis 1 : 5,9 für Krankheitskosten sowie 1 : 2,5 bis 1 : 10 für Fehlzeiten, lässt sich der finanzielle Vorteil von Unternehmen, die in Gesundheitsförderung und Prävention investieren, konkret beziffern (s. a. Kapitel 1.6).

Return-on-Investment für gesundheitsbezogene Maßnahmen

Ansatzpunkte des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Das betriebliche Gesundheitsmanagement zeigt Wege auf, wie durch gezielte Gesundheitsprogramme bzw. durch optimale Arbeitsbedingungen, die Unternehmenskultur, die Vernetzung der Mitarbeiter und das Führungsverhalten Voraussetzungen geschaffen werden, die dazu führen, dass die Mitarbeiter gesund und leistungsfähig bleiben. Vergleicht man diesen Ansatz mit dem zuvor skizzierten Modell der Work-Life-Balance, so wird deutlich, dass der Fokus hierbei stark auf die Arbeitssituation gerichtet ist. Positive bzw. negative Einflüsse des Privatlebens, die sich auf die Arbeitssituation auswirken (Spillover) bleiben im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements unberücksichtigt.

1.3.2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Politische Ziele
im Kontext der
Vereinbarkeit
von Beruf und
Familie

Unter dem Stichwort „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ werden Fragen der Kinderbetreuung sowie verschiedene Formen von Arbeitszeitmodellen gefasst, die es ermöglichen sollen, sowohl der Elternrolle als auch den Anforderungen als Arbeitnehmer gerecht zu werden. Dass es sich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur um ein wirtschaftliches, sondern auch um ein politisches Thema handelt, wird durch den Aufruf der OECD deutlich, in dem diese die europäischen Länder dazu aufforderte, sich dieser Problematik zu stellen (OECD, 2001). Das Ziel solcher Maßnahmen besteht u. a. darin, bisher ungenutzte Potenziale hinsichtlich des Anteils erwerbstätiger Frauen zu erschließen. Das kann durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, Angebote zur Kinderbetreuung, Arbeitsfreistellungen oder Lebensarbeitszeitkonten geschehen, die es erlauben, geplante Auszeiten zu nehmen. Mit Blick auf die wirtschaftlichen Effekte solcher Maßnahmen zeigen Schneider, Gerlach, Juncke und Krieger (2008), dass familienbewusste Unternehmen eine um 17 Prozent höhere Mitarbeiterproduktivität aufweisen. Diese lässt sich auf eine höhere Motivation der Beschäftigten, geringere Fehlzeiten und ein höheres Commitment der Mitarbeiter zurückführen.

Der prognostizierte Anstieg
an Pflegebedürftigen führt
zu erhöhten
Betreuungsanforderungen

Als Folge der gestiegenen Lebenserwartung und des zu erwartenden Anstiegs an pflegebedürftigen Angehörigen erweitert sich der Fokus der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend auch auf diese Problematik. Aktuelle Schätzungen prognostizieren, dass sich die Anzahl der Pflegebedürftigen in Deutschland von derzeit 2 Millionen auf 4,5 Millionen im Jahre 2050 erhöhen wird (Woratschka, 2010). Die daraus resultierenden Betreuungsanforderungen gehen meist zu Lasten der Angehörigen, die, im Zuge einer verlängerten Lebensarbeitszeit, häufig auch berufstätig sind.