

Arbeitspapier Nr. 4  
der Leibniz-Fachhochschule Hannover

## Beeinflussende Faktoren auf die Effektivität von Work-Life-Balance Maßnahmen



Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann

Jan Hendrik Piening

4. Semester / Business Administration – Vollzeit

1. Auflage, 2014

ISSN 2196-6494

Leibniz-Fachhochschule

Expo Plaza 11  
30539 Hannover  
info@leibniz-fh.de



# Beeinflussende Faktoren auf die Effektivität von Work-Life-Balancemaßnahmen

## Arbeitspapier Nr. 4

von

Jan Hendrik Piening

unter Betreuung von

Kristin Butzer-Strothmann

Leibniz-Fachhochschule  
Expo-Plaza 11  
30539 Hannover  
Tel. 0511/9578412  
[butzer-strothmann@leibniz-fh.de](mailto:butzer-strothmann@leibniz-fh.de)

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis .....	III
Verzeichnis der Abbildungen.....	III
1 Einleitung .....	1
2 Work-Life-Balance - Theoretische Grundlagen .....	3
2.1 Work-Life-Balance - Begriffliche Einordnung und Definition .....	3
2.2 Work-Life-Balance Maßnahmen - Ein Überblick .....	5
3 Einflussfaktoren auf die Effektivität von Work-Life-Balance Maßnahmen: Empirische Befunde.....	9
3.1 Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren.....	9
3.2 Organisationale Einflussfaktoren .....	11
4 Diskussion über die Wirkung von Work-Life-Balance Maßnahmen.....	13
4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	13
4.2 Praktische Implikationen .....	15
5 Fazit und Ausblick .....	16
Literaturverzeichnis .....	18

## Abkürzungsverzeichnis

HRM	-	Human Resource Management
KMU	-	Kleine und mittlere Unternehmen
WLB	-	Work-life Balance

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: WLB-Maßnahmen im Dreiklang zwischen Unternehmen, Gesellschaft und Mitarbeitern.....	6
Abbildung 2: Potenzielle Effekte und Vorteile von WLB-Maßnahmen.....	9
Abbildung 3: Wirkbeziehung von WLB-Maßnahmen.....	13

## 1 Einleitung

In den letzten Jahren haben Work-Life-Balance Maßnahmen immer mehr an Bedeutung gewonnen und zählen mittlerweile zu den relevantesten HR-Methoden.<sup>1</sup> WLB Maßnahmen wurden dementsprechend von einigen der weltweit erfolgreichsten Firmen wie z.B. HP, Apple, Microsoft und Shell umgesetzt.<sup>2</sup> Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs- und Zeitdrucks sowie der daraus resultierenden stetig steigenden Arbeitsbelastung ist die Entwicklung von Personalstrategien, welche die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben unterstützen, von erheblicher Bedeutung.<sup>3</sup> Durch konkurrierende Anforderungen zwischen Arbeits- und Privatleben, bedingt durch die demographische Entwicklung, Veränderung der Arbeitsplätze, steigende Anzahl an weiblichen Arbeitnehmern, eine überalternde Bevölkerung, längere Arbeitszeiten und Kommunikationstechnologien, die einen ständigen Kontakt zum Unternehmen ermöglichen, sind diese WLB-Maßnahmen für die Gesellschaft und Arbeitnehmer immer wichtiger.<sup>4</sup> In Anbetracht dieser Veränderungen und des daraus resultierenden Konfliktes stehen Unternehmen zunehmend unter dem Druck, WLB-Maßnahmen zu implementieren, umso den Arbeitnehmer<sup>5</sup> bei der Erfüllung ihrer Life-Work und Work-Life Verpflichtungen zu unterstützen.<sup>6</sup> Die Zielsetzung dieser Maßnahmen ist es, durch einen verbesserten Ausgleich unterschiedlicher Interessen, betriebliche Abläufe zu optimieren und ein stärkeres Engagement bzw. eine engere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen hervorzurufen.<sup>7</sup>

Empirische Befunde belegen, dass WLB-Maßnahmen tatsächlich positive Auswirkungen auf mitarbeiterbezogene Outcomes haben können. Eine Reihe von Studien stellt bspw. einen Zusammenhang zwischen diesen Maßnahmen und dem organisationalen Commitment der Mitarbeiter her. Dies beschreibt die emotionale Verbundenheit und die Identifikation des Individuums mit der Organisation.<sup>8</sup> Hinreichende Studien bestätigen einen positiven Zusammenhang zwischen familienunterstützenden Praktiken und Commitment. Die Studie von Grover und Crooker (1995) zeigt, dass Mitarbeiter, deren Organisationen familienunterstützende Maßnahmen anbieten, ein höheres affektives Commitment und eine niedrigere Absicht zum Stellenwechsel aufweisen. Bestätigt wird dies durch die Resultate von Thompson, Beauvais und Lyness (1999). Wie in den soeben erwähnten Studien stets eine negative Korrelation zwischen Commitment und der Absicht zum Stellenwechsel gezeigt wird, haben die Studien von Pierce und Newstrom (1982) und von Christensen und Staines (1990) keinen oder nur einen geringen Zusammenhang zwischen Commitment und der Absicht zum Stellenwechsel fest-

---

<sup>1</sup> Vgl. Fleetwood (2007), S. 351.

<sup>2</sup> Vgl. Dunne&Teg (2007), S. 28 f..

<sup>3</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005), S. 92.

<sup>4</sup> Vgl. Beauregard/Henry (2009), S.9.

<sup>5</sup> Im Folgenden werden die Begriffe Arbeitnehmer, Arbeitskollegen und Mitarbeiter geschlechtsneutral sowohl für die weibliche als auch für die männliche Form verwendet.

<sup>6</sup> Vgl. Ryan&Kossek. (2008), S. 297 f..

<sup>7</sup> Vgl. BMFSFJ (2005), S. 27.

<sup>8</sup> Vgl. Allen/Meyer (1990), S.1.

gestellt. Weitere wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Effektivität von WLB Methoden werden in Bezug auf das Organizational Citizenship Behavior<sup>9</sup> untersucht. Eine Untersuchung dieses Kontextes findet man in der Studie von Lambert (2000), die einen positiven Zusammenhang von unterstützenden Maßnahmen und dem Organizational Citizenship Behavior als Ergebnis sieht. Weitere Untersuchungen wurden von Chen, Hui und Sego (1998) und MacKenzie, Podsakoff und Paine (1998) mit ähnlichen Ergebnissen durchgeführt. Weiterhin wurde durch eine Studie<sup>10</sup> die Korrelation von der Einführung von WLB-Maßnahmen und der Wahrnehmung durch eine unternehmensexterne Öffentlichkeit festgestellt. Ein guter Ruf zieht Investoren und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, unterstützt die Kundenbindung und sichert damit langfristig den Geschäftserfolg.<sup>11</sup>

Gegenläufige Befunde aus Studien zeigten hingegen auch, dass die grundsätzliche Effektivität von WLB-Maßnahmen in Frage zu stellen ist. Die Studie von Allen, Russell und Rush (1994) untersucht u.a. die Empfehlung zur Gehaltserhöhung von hochqualifizierten Mitarbeitern, die Familienzeit in Anspruch genommen haben. Sie haben keinen Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme der Familienzeit und der Empfehlung zur Gehaltserhöhung beobachten können, während Wayne und Cordeiro (2003) einen negativen Zusammenhang zeigten. Weitere Studien von Judiesch und Lyness (1999) untersuchten die Karrierefolgen von hochqualifizierten Mitarbeitern, die Familienzeit genommen haben. Es stellte sich heraus, dass unabhängig vom Geschlecht die späteren Aufstiegsmöglichkeiten negativ beeinflusst und geringere Gehaltserhöhungen beobachtet wurden. Weiterhin zeigt die Studie von Flexexecutive (cited in Isles, 2004), dass, trotz der im EU-Vergleich in England relativ hohen Wochenarbeitszeit, eine gute WLB von Arbeitnehmern mehr von den Arbeitskollegen als von flexiblen Arbeitszeiten abhängt. Über 60 Prozent der befragten Arbeitnehmer sind mit ihrer Wochenarbeitszeit zufrieden und nur 22 Prozent würden gerne flexiblere Arbeitszeiten einführen<sup>12</sup>. Jeder fünfter Arbeitnehmer in England will in der Zukunft mehr Stunden pro Woche arbeiten<sup>13</sup>, davon wiederum 40 Prozent, weil sie ihrer Arbeit gerne nachkommen.<sup>14</sup> Nach Isles arbeiten die übrigen 60 Prozent bereits freiwillig mehr, um höhere Chancen auf berufliches Weiterkommen zu erhalten. Nicht überraschend ist gemäß Cowling, dass längere Arbeitszeiten "a positive individual choice" zur beruflichen Weiterentwicklung darstellt.<sup>15</sup> Der überwiegende Anteil an Arbeitnehmern (64 Prozent), die mehr Stunden pro Woche arbeiten wollen, beabsichtigt dies, um eine Erhöhung des Einkommens zu erzielen. Aus

---

<sup>9</sup> Das Organizational Citizenship Behavior bezeichnet ein Verhalten, das über die Pflichten des Arbeitsvertrages hinausgeht, nicht vom Belohnungssystem erfasst wird und das Funktionieren einer Organisation vereinfacht (vgl. Organ 1988) oder auch als über den Arbeitsvertrag hinausreichende Leistungen.

<sup>10</sup> Lunau (2004), S. 75.

<sup>11</sup> Vgl. BMFSFJ (2005), S. 27.

<sup>12</sup> Vgl. Isles, (2004), S. 3f..

<sup>13</sup> Vgl. Cowling, (2005), S. 30 ff..

<sup>14</sup> Vgl. Isles, (2004), S. 20ff..

<sup>15</sup> Vgl. Cowling (2005), S. 35.

den gleichen Beweggründen wird dies auch von einem Drittel der Teilzeitbeschäftigten beabsichtigt. Folglich gibt es nach Cowling keine Anzeichen dafür, dass die Zunahme von Arbeitszeit einen direkten Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit/ -unzufriedenheit verursacht; "for many workers a long hours culture may not be so deleterious to their enjoyment of work".<sup>16</sup>

Anbetracht der o.g. Studien zu Work-Life-Balance Maßnahmen zeigt sich eine Diskrepanz hinsichtlich Effektivität der Maßnahmen bzw. ob diese sich positiv auf Mitarbeiter auswirken. Die widersprüchlichen Befunde deuten darauf hin, dass es verschiedene Kontextfaktoren wie z.B. Einstellungen/ Bedürfnisse der Mitarbeiter, Organisationsstrukturen und -kulturen usw. geben könnte, die die Nutzung und Effektivität von WLB-Maßnahmen in Organisationen beeinflussen. Ziel dieser Arbeit ist es, systematisch Einflussfaktoren auf die Effektivität von WLB Maßnahmen herauszuarbeiten. Auf dieser Grundlage soll ein Erklärungsmodell entwickelt werden, das Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren auf individueller und organisationaler Ebene aufzeigt. Dieses Modell gibt mögliche Handlungsoptionen für die Unternehmenspraxis. Resultierend hieraus stellt sich die Forschungsfrage, welche Faktoren die Effektivität von WLB Maßnahmen beeinflussen. Dies wird im zweiten Kapitel mit Grundlagen zu WLB wie der begriffliche Einordnung mit anschließender Definition und verschiedenen Maßnahmen erläutert. Anknüpfend daran werden mögliche Einflussfaktoren auf die Effektivität von WLB-Maßnahmen anhand von theoretischen Annahmen und empirischen Befunden dargestellt. Die Erkenntnisse werden im vierten Kapitel zusammengefasst, um aus den gewonnen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen zu generieren und anschließend mit der Beantwortung der Forschungsfrage mit einem Ausblick auf zukünftige Forschungen beendet.

## **2 Work-Life-Balance - Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Work-Life-Balance - Begriffliche Einordnung und Definition**

Das Thema Work-Life-Balance wird aufgrund der demografischen Entwicklungen, der Arbeitsplatzveränderungen, der Globalisierung und dem technologischen Wandel in der heutigen Zeit immer wichtiger. "Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt".<sup>17</sup> Dies beinhaltet einen hohen persönlichen Einsatz, Mobilität und die Identifikation mit dem Unternehmen als Grundvoraussetzung an heutige Arbeitnehmer.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Cowling (2005), S. 31.

<sup>17</sup> BMFSFJ (2005), S. 4.

<sup>18</sup> Vgl. BMFSFJ (2005), S. 5.



Eine Veränderung in der Bevölkerungsstruktur und die damit verbundene Notwendigkeit von Work-Life-Balance Maßnahmen zeigt sich u. a. in der steigenden Anzahl der berufstätigen Frauen und der demographischen Entwicklung.<sup>19</sup> Dies wird weiterhin anhand der steigenden Anzahl von Doppelverdiener-Ehen<sup>20</sup> sowie dem Anstieg an alleinerziehenden Eltern deutlich.<sup>21</sup> Die Veränderung des traditionellen Modells des männlichen Alleinverdieners sowie die vorherrschende mangelhaften Betreuungsquote für unter 3-jährige Kinder und die damit verbundene Problematik der Wiedereingliederung von gut ausgebildeten und erfahrenen Akademikerinnen aus der Elternzeit ist ein wesentliches Hindernis bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.<sup>22</sup> In diesem Zusammenhang bildet eine Work-Life orientierte Personalpolitik die Grundlage für die gemeinsame Bewältigung des notwendigen Anpassungsprozesses an die veränderten Rahmenbedingungen und schafft damit die Basis für ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern.<sup>23</sup> Eine Veränderung des Arbeitsplatzes, der technologische Wandel und die Globalisierung führen ebenfalls zu einem wachsenden Interesse an dem Thema Work-Life-Balance. Der rasante technologische Fortschritt ermöglicht ein breites Spektrum an moderner Kommunikation und Informationsverarbeitung, mit der Möglichkeit immer und überall E-Mails zu verschicken und Meetings mit Teilnehmern aus aller Welt bequem per Videokonferenz einzuberufen. Heutzutage bieten moderne Kommunikationsmittel wie Smartphones, Tablets, etc. eine „zunehmende Flexibilisierung von Arbeit auf zeitlicher, räumlicher und sozialer Ebene“.<sup>24</sup> Daraus wird ersichtlich, dass der technologische Wandel eine Veränderung des Arbeitsplatzes mit sich zieht. Die o.g. Entwicklungen ermöglichen nahezu einen ständigen Kontakt zur Arbeit.<sup>25</sup> „Der traditionelle achtstündige Normalarbeitstag ist selten geworden. „Wissensarbeiter“ bleiben bis 22 Uhr im Büro, um ihre Ziele innerhalb der meist knapp gesteckten Deadlines zu erreichen, sie nehmen ihre Unterlagen mit nach Hause oder lösen am Wochenende knifflige Fragen am heimischen Computer“.<sup>26</sup> Weiterhin ist eine weitreichende Mobilität der Arbeitnehmer und eine damit verbundene räumliche Trennung zum familiären Umfeld heutzutage keine Seltenheit mehr. Dazu zählt auch häufiges Reisen von hochqualifizierten Angestellten.<sup>27</sup> Aufgrund dieser Entwicklungen verlieren die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben ihre Konturen. Zunehmend werden Maßnahmen zur Ermöglichung der Balance von Erwerbstätigkeit und Privatleben benötigt<sup>28</sup>.

---

<sup>19</sup> Vgl. Beauregard/Henry (2009), S.9.

<sup>20</sup> Vgl. Eby, L. T. et al. (2005), S. 173.

<sup>21</sup> DESTATIS (2006a), S. 56; DESTATIS (2006b), S. 39.

<sup>22</sup> Vgl. Eichhorst, W. / Thode, E. (2002), S. 10; BMFSFJ (2006), S. 22.

<sup>23</sup> Vgl. Astor/Steiner (2005), S. 26.

<sup>24</sup> Hirschfeld (2003), S.18.

<sup>25</sup> Vgl. Beauregard/Henry (2009), S.9.

<sup>26</sup> Hirschfeld (2003), S.18.

<sup>27</sup> Vgl. Hirschfeld (2003), S.18.

<sup>28</sup> Vgl. Astor/Steiner (2005), S.15.

Die Definition des Begriffs Work-Life-Balance gestaltet sich schwierig, da es in der Literatur keine einheitliche Definition gibt. In einer Annäherung an diesen vielschichtigen Begriff stützt sich die vorliegende Arbeit auf folgende Definition: „Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt“.<sup>29</sup> Nach der daraus folgende Ableitung der Definition beinhalten WLB-Maßnahmen einzelne Instrumente und umfassende Konzepte, die nach einem Ausgleich von privaten Interessen und Erwerbstätigkeit streben.<sup>30</sup> Auch deshalb sind Arbeitnehmer weltweit daran interessiert, einen Ausgleich zwischen privaten Interessen und der Erwerbstätigkeit zu schaffen.<sup>31</sup>

## 2.2 Work-Life-Balance Maßnahmen - Ein Überblick

Die Zielsetzung von Work-Life-Balance Maßnahmen ist, dass Phasen der Qualifizierung, der Familiengründung, ehrenamtliche Tätigkeiten, Auslandsaufenthalte u. a.m. mit einer kontinuierlichen Erwerbsarbeit vereinbar bleiben und sich diese unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen von Arbeits- und Lebenszielen nicht wechselseitig ausschließen.<sup>32</sup> So stellt die Verbreitung von WLB Maßnahmen ein proaktives Handeln und Reagieren auf die aktuelle Arbeits-, Markt- und Unternehmenssituation dar.<sup>33</sup> Daher wird empfohlen, Maßnahmen zur Umsetzung von WLB in die gesamte Unternehmenspolitik zu integrieren.<sup>34</sup> Die Umsetzung solcher Maßnahmen muss daher als Teil des strategischen Managements und somit als Aufgabenbereich der Geschäftsführung aufgenommen werden.<sup>35</sup> Arbeit und Privatleben sind keine getrennt zu sehenden Bereiche, sondern können sich bei optimalem Management sogar ergänzen und zu einer Win-Win-Situation für das Unternehmen und die Mitarbeiter führen.<sup>36</sup> In der folgenden Abbildung wird das Zusammenspiel von Unternehmen, Beschäftigten und gesellschaftlichen Akteuren und die jeweils zu erschließenden Potenziale veranschaulicht.<sup>37</sup>

---

<sup>29</sup> Astor/Steiner (2005), S.4.

<sup>30</sup> Vgl. Astor/Steiner (2005), S.14.

<sup>31</sup> Vgl. Ramachandra & Suman (2007), S. 1.

<sup>32</sup> Vgl. Astor/Steiner (2005), S. 8.

<sup>33</sup> Vgl. Maxwell (2005), S. 185.

<sup>34</sup> BMFSFJ (2008), S. 5 .

<sup>35</sup> BMFSFJ (2008), S. 6.

<sup>36</sup> BMFSFJ (2008), S. 6.

<sup>37</sup> Vgl. Astor/Steiner (2005), S. 2.

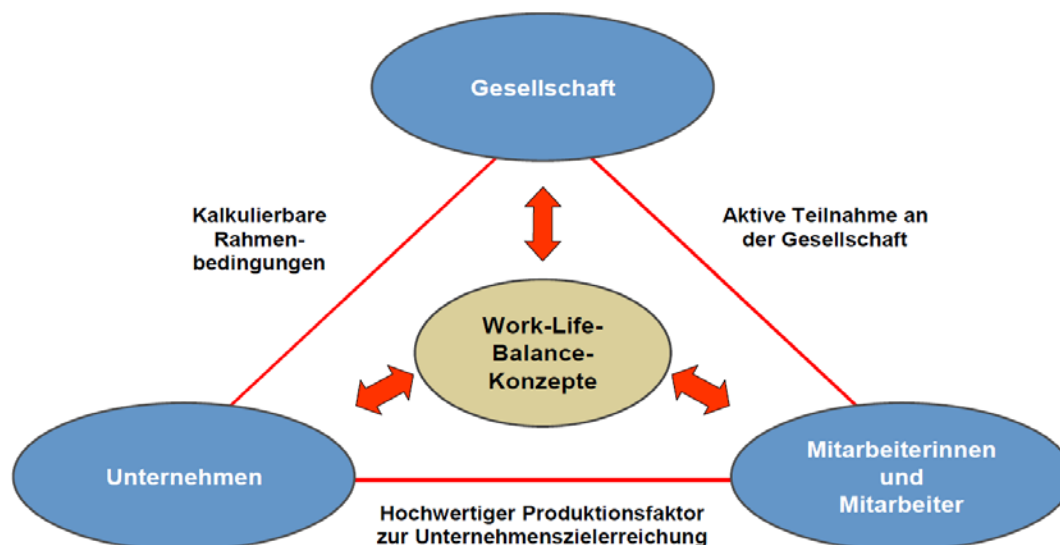


Abbildung 1: WLB-Maßnahmen im Dreiklang zwischen Unternehmen, Gesellschaft und Mitarbeitern

Quelle: Astor/Steiner (2005), S. 2

Vermerkt wird sich auch auf die Tatsache bezogen, dass bei der Koordination verschiedener Lebensbereiche Rollenkonflikte entstehen können,<sup>38</sup> davon ausgehend, dass die gleichzeitige Erfüllung der beruflichen und privaten Rollen<sup>39</sup> erschwert wird, da die personellen Ressourcen im Hinblick auf Zeit, Energie und Aufmerksamkeit beschränkt sind.<sup>40</sup> „I define `balance` as satisfaction and good functioning at work and at home, with a minimum of role conflict“<sup>41</sup>, das bedeutet, dass bei verstärkter Beachtung einer Rolle die andere zwangsläufig vernachlässigt wird, und somit ein Ungleichgewicht entsteht. Dies gilt es mit gezielten WLB Maßnahmen zu verhindern, so dass das Missverhältnis zwischen Familien- und Arbeitsrolle Nachteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber hervorruft.<sup>42</sup> Ein Reduzieren von Stressfaktoren auf den Arbeitnehmer kann zu einer Verminderung von Konflikten zwischen den einzelnen Rollen führen und somit ein erfolgreiches Umsetzen von WLB-Maßnahmen ermöglichen.<sup>43</sup>

Mögliche WLB-Maßnahmen können die Eigenständigkeit der Mitarbeiter intensivieren und die Koordination sowie Integration von beruflichen und privaten Belangen erleichtern.<sup>44</sup> Es wird davon ausgegangen, dass sich Unternehmen durch das Ermöglichen von Work-Life-Balance Maßnahmen bei ihren Fach- und Führungskräften einen

<sup>38</sup> Vgl. Greenhaus/Beutell (1985), S. 77.

<sup>39</sup> In diesem Zusammenhang weisen Kaiser et al. (2010) darauf hin, dass die private Rolle nicht mehr nur die traditionelle Auffassung beinhaltet, wonach die Vereinbarkeit von Familie, Kindern und Beruf fokussiert wird. Vielmehr werden nach neuer Sichtweise auch Freizeitgestaltung, Regeneration und Gesundheit sowie individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt (vgl. Kaiser et al. 2010, S. 256).

<sup>40</sup> Vgl. van Steenbergen/Ellemers (2009), S.617f..

<sup>41</sup> Clark (2000), S. 751.

<sup>42</sup> Vgl. ten Brummelhuis/van der Lippe (2010), S. 173.

<sup>43</sup> Vgl. White et al. (2003), S. 63 f..

<sup>44</sup> Vgl. De Ciere et al. (2005), S. 90.

strategischen und ökonomischen Vorteil verschaffen können.<sup>45</sup> Weitere positive Aspekte für WLB-Maßnahmen sind laut Mohe et al. (2010) höhere Motivation, Zufriedenheit, Einsatzbereitschaft, Loyalität und Produktivität bei Mitarbeitern<sup>46</sup>. Durch die Bereitstellung von WLB-Maßnahmen kann die mitarbeiterbezogene Einstellung gegenüber dem Unternehmen beeinflusst werden, wodurch wiederum die Motivation der Mitarbeiter gefördert wird.<sup>47</sup>

- In der Literatur spricht man von der Existenz von ungefähr hundert WLB-Maßnahmen,<sup>48</sup> obwohl es keine klare, weit verbreitete Einordnung und Klassifizierung gibt.<sup>49</sup> Als Überblick über Maßnahmen lassen sich zusammenfassend drei exemplarisch nennen:<sup>50</sup>
- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung,
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung (bspw. Gleitzeitmodelle, Telearbeit, unterschiedliche Modelle der Arbeitseinsatzplanung),
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung durch individuelle Laufbahnplanung, Förderung der Qualifikation und eine umfassende Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bei sich wandelnden Tätigkeitsanforderungen zielen (Personalentwicklung, Gesundheitsprävention, flankierende Serviceleistungen).

Bei der Ausgestaltung von WLB-Maßnahmen gibt es eine Reihe verschiedenartiger Praktiken und Programme<sup>51</sup>, die der Balance der Arbeits- und Familieninteressen dienen.<sup>52</sup> In diesem Zusammenhang werden häufig flexible Arbeitszeitgestaltung (z.B. Teilzeit, Gleitzeit, Home Office), Auszeiten (z.B. Elternzeit, Pflege- bzw. Betreuungszeiten, Mutterschutz) sowie Kinderbetreuungsmöglichkeiten seitens der Unternehmen angeboten.<sup>53</sup> Durch die flexible Arbeitszeitgestaltung bleibt mehr Freiraum für anderweitige Aktivitäten und die Möglichkeit von Home Office kann z.B. Pendlerzeiten reduzieren.<sup>54</sup> Nach Mohe et al. (2010) werden WLB-Maßnahmen nach Funktionen und Ansatzpunkten kategorisiert und es wird zwischen primären<sup>55</sup>, sekundären<sup>56</sup> und tertiären<sup>57</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Rost (2006), S. 54 f. und Stock-Homburg/Roederer (2009), S. 24.

<sup>46</sup> Vgl. Mohe et al. (2010), S. 112.

<sup>47</sup> Vgl. Ngo et al. (2009), S. 668.

<sup>48</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005), S. 94ff..

<sup>49</sup> Vgl. Poelmans/Beham (2008), S. 406.

<sup>50</sup> BMFSFJ (2005), S. 6.

<sup>51</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005), S. 91; Jang et al. (2010), S. 135.

<sup>52</sup> Vgl. Ngo et al. (2009), S. 667.

<sup>53</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005), S. 92; Doherty (2004), S. 441ff.; Gray/Tudball (2003), S. 269f.; Kaiser et al. (2010), S. 235; Kirby/Krone (2002), S. 74; Maxwell (2005), S. 181; Peters et al. (2009), S. 279.

<sup>54</sup> Vgl. Peters et al. (2009), S. 282f..

<sup>55</sup> Betreffen die Arbeitnehmer und ihre Arbeit direkt, z.B. Arbeitszeit bzw. Arbeitsort (vgl. Mohe et al. (2010), S. 109).

<sup>56</sup> Haben keine unmittelbare Wirkung auf die Arbeit und beinhalten Maßnahmen in Form von finanzieller bzw. sozialer Unterstützung, z.B. Kinderbetreuung, Gesundheitsprogramme (vgl. Mohe et al. (2010), S. 109).

Maßnahmen unterscheiden<sup>58</sup>. Weiterhin können WLB-Programme in formelle bzw. informelle Maßnahmen separiert werden. Formelle Maßnahmen beinhalten institutionalisierte Regeln, z.B. flexible Arbeitszeiten, informelle Maßnahmen hingegen stellen eine familienfreundliche Unternehmenskultur sowie zwischenmenschliche Unterstützung durch den Vorgesetzten in den Vordergrund.<sup>59</sup> WLB-Maßnahmen wie flexible Arbeitszeit, Telearbeit und beratende Unterstützung bei Pflegeversorgung sind relativ kostenneutral und meist nur mit Administrativen Aufwand verbunden. Weiterhin können Unternehmen effektive WLB-Maßnahmen als Tauschfaktor für niedrigere Gehälter nutzen<sup>60</sup> und somit zukünftigen Investoren ein fortschrittliches Unternehmensbild präsentieren.<sup>61</sup> Durch die wirksame Nutzung von WLB-Maßnahmen können Unternehmen, durch verbesserte Produktivität und der Bereitschaft zu höherer Wochenarbeitszeit Kosten einsparen. Die Bereitschaft zu Mehrarbeit beruht auf flexiblen Arbeitszeiten und der damit verbundenen Verfügbarkeit für den Arbeitgeber, die wiederum eine Einsparung von Pendelzeiten oder einen Tausch von Freizeit in Flexibilität für den Arbeitnehmer bedeutet.<sup>62</sup> Das Einführen von qualitativen und gut umgesetzten WLB-Maßnahmen für Mitarbeiter steigert bei Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf Personalbeschaffung und ist außerdem der Schlüssel zur Personalbindung und Neurekrutierung von hochqualifizierten Mitarbeitern.<sup>63</sup> Dies wird durch eine verbesserte Wahrnehmung des Unternehmens bei zukünftigen Mitarbeitern erzeugt,<sup>64</sup> speziell bei Arbeitssuchenden mit Kindern.<sup>65</sup> In der folgenden Abbildung werden die potenziellen Effekte und Vorteile von WLB-Maßnahmen graphisch dargestellt.

---

<sup>57</sup> Verdeutlichen die grundlegende Haltung dem Unternehmens gegenüber. WLB, z.B. Informations- und Kommunikationspolitik hinsichtlich WLB-Angeboten und Möglichkeiten (vgl. Mohe et al. (2010), S. 109).

<sup>58</sup> Vgl. Mohe et al. (2010), S. 109.

<sup>59</sup> Vgl. Jang et al. (2010), S. 136; ten Brummelhuis/van der Lippe (2010), S. 175.

<sup>60</sup> Vgl. Baughman et al. (2003), S. 256.

<sup>61</sup> Vgl. Arthur (2003), S. 502.

<sup>62</sup> Vgl. Golden (2001), S. 64; vgl. Meyer et al. (2001), S. 30.

<sup>63</sup> Vgl. Harrington and Ladge (2009), S. 145.

<sup>64</sup> Vgl. Casper & Buffardi (2004), S. 407.

<sup>65</sup> Vgl. Frone & Yardley (1996), S. 67.



Abbildung 2: Potenzielle Effekte und Vorteile von WLB-Maßnahmen

Quelle: Astor/Steiner (2005), S. 9

Im folgenden Abschnitt wird zunächst die Umsetzung und Nutzung von WLB Maßnahmen in Unternehmen untersucht, umso Erkenntnisse über mögliche Einflussfaktoren zu gewinnen. Auf diese Weise soll sich der Forschungsfrage, welche Faktoren die Wirkung und Effektivität von WLB-Maßnahmen beeinflussen, genähert werden.

### 3 Einflussfaktoren auf die Effektivität von Work-Life-Balance Maßnahmen: Empirische Befunde

#### 3.1 Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren

Im Folgenden werden anhand von verschiedenen Studien mögliche Einflussfaktoren auf die Effektivität von WLB-Maßnahmen dargestellt. Das reine Implementieren und Umsetzen von WLB-Angeboten ist nicht unmittelbar mit deren Legitimation, Akzeptanz und Umsetzung gleichzusetzen.<sup>66</sup> Dementsprechend weist die Literatur zahlreiche Einflussfaktoren auf, die Implementierung und Effektivität von WLB-Maßnahmen beeinflussen und behindern können.<sup>67</sup>

De Cieri et al. (2005) stellen in ihrer Studie fest, dass in 50 Prozent der Unternehmen weniger als 20 Prozent der angebotenen WLB-Maßnahmen genutzt werden und nur in 6 Prozent der Unternehmen mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter die Angebote wahrnehmen.<sup>68</sup> Zum Beispiel berichtet Cunningham (2001) in einer Studie, bezogen auf die American Bar Association, dass, obwohl 95 Prozent der Anwaltskanzleien Teilzeitarbeit

<sup>66</sup> Vgl. Kirby/ Krone (2002), S. 51.

<sup>67</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005); Gray/Tudball (2003); Kirby/Krone (2002).

<sup>68</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005), S. 96.

anbieten, nur 3 Prozent der Anwälte diese aufgrund von Angst vor negativen Karriereauswirkungen nutzen würden. Auch Veiga et al. (2004) weisen daraufhin, dass WLB Maßnahmen oft angeboten, benötigt und rechtlich erlaubt sind, aber nur selten in Anspruch genommen werden.<sup>69</sup> Bestätigt wurde dies auch durch eine Studie von De Cieri (2005).<sup>70</sup> Dies wird durch unterschiedliche Erklärungen und Ursachen identifiziert. Zum einen haben viele Arbeitnehmer Angst vor Einkommenseinbußen und negativen Karriereauswirkungen.<sup>71</sup> Studien zeigten, dass Mitarbeiter, die WLB-Maßnahmen in Anspruch nehmen, eine negative Stellung im Unternehmen sowie tendenziell schlechtere Erwartungen auf berufliche Weiterentwicklung hatten.<sup>72</sup> Diese Einschränkungen beziehen sich vielfach auf „verbaute“ Karrierechancen.<sup>73</sup> Einige Unternehmen klassifizieren ihre Mitarbeiter gemäß ihren Prioritäten hinsichtlich Familie und Karriere, so dominiert oft die Sorge der Mitarbeiter, zu familienorientiert eingestuft zu werden.<sup>74</sup> Dementsprechend kann es zu Imageverlusten und damit zu geringeren Aufstiegs- und Karrierechancen kommen.<sup>75</sup> Diese Sorge wird zusätzlich intensiviert, indem die Inanspruchnahme von WLB-Maßnahmen als Hilfesuche wahrgenommen wird, wodurch der Eindruck entstehen kann, auf Hilfe angewiesen und damit unfähig zu sein, Berufs- und Privatleben koordinieren zu können.<sup>76</sup> Zum anderen vertreten viele Arbeitnehmer und Manager die Ansicht, dass das Nutzen von WLB-Maßnahmen zu einem unberechtigten Anstieg der Arbeit der direkten Vorgesetzten führt.<sup>77</sup> Dies wird daran deutlich, dass das Arbeitsvolumen derjenigen Mitarbeiter, die WLB-Programme, wie flexible Arbeitszeiten, Teilzeit oder Elternzeit in Anspruch nehmen, bestehen bleibt, sodass dieses von den Kollegen übernommen bzw. mitgetragen wird.<sup>78</sup> Demnach steigt deren Arbeitspensum, wodurch Zeitdruck und Stress entstehen können. Aufgrund dessen kommt es häufig zu negativen Einstellungen und Reaktionen seitens der Kollegen hinsichtlich der Inanspruchnahme von WLB-Maßnahmen.<sup>79</sup> Folglich besteht die Gefahr von mangelnder Fairness, was zu interpersonellen Kontroversen führen kann.<sup>80</sup> Dazu stellen auch Veiga et al. (2004) in ihrer Studie heraus, dass die Angst vor Distanzierungen seitens der Kollegen die Entscheidung für WLB-Maßnahmen beeinflusst, da den Meinungen anderer meist eine besondere Bedeutung beigemessen wird.<sup>81</sup> Diese Aspekte und Argumente basieren vielfach darauf, dass Präsenz<sup>82</sup> und Arbeitszeit als Indikatoren für Commitment,

---

<sup>69</sup> Vgl. Veiga et al. (2004), S. 338; 342.

<sup>70</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005), S. 94 f..

<sup>71</sup> Vgl. den Dulk/de Rujiter (2008), S. 1222.

<sup>72</sup> Vgl. Powell (1999); Rothausen, Clarke, Gonzalez, & O'Dell (1998).

<sup>73</sup> Vgl. Veiga et al. (2004), S. 339.

<sup>74</sup> Vgl. Veiga et al. (2004), S. 340f..

<sup>75</sup> Vgl. Veiga et al. (2004), S. 341f..

<sup>76</sup> Vgl. Veiga et al. (2004), S. 341f..

<sup>77</sup> Vgl. Grover (1991), S. 253; Kossek, Barber, & Winters (1999), S. 44.

<sup>78</sup> Vgl. Kirby/Krone (2002), S. 52ff..

<sup>79</sup> Vgl. Kirby/Krone (2002), S. 53.

<sup>80</sup> Vgl. Kirby/Krone (2002), S. 54.

<sup>81</sup> Vgl. Veiga et al. (2004), S. 342; 344.

<sup>82</sup> An dieser Stelle ist anzumerken, dass die primären WLB-Maßnahmen (vgl. Abschnitt 2.2) mit weniger Präsenz verbunden sind (vgl. Beauregard/Henry (2009), S. 14.

Leistung und Kompetenz angesehen werden und damit Einfluss auf mögliche Karriereentwicklung haben können.<sup>83</sup> Weitere Einflussfaktoren können die unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten zu WLB-Maßnahmen innerhalb des Unternehmens sein.<sup>84</sup> Gray und Tudball (2003) haben in ihrer Studie festgestellt, dass Mitarbeiter in gleichen Positionen oftmals unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten haben und dass diejenigen Mitarbeiter, welche WLB-Maßnahmen am dringendsten benötigen, vielfach keinen besseren Zugang haben.<sup>85</sup> Hinzu kommt, dass Unternehmen WLB-Maßnahmen meistens nur den erfolgreichsten Mitarbeitern anbieten.<sup>86</sup>

### 3.2 Organisationale Einflussfaktoren

Mit weiteren möglichen Einflussfaktoren haben sich auch De Cieri et al. (2005) in ihrer Studie ausführlich auseinandergesetzt.<sup>87</sup> Unterschieden wurde zwischen *organisationaler Untätigkeit* und *organisationalen Werten*. Sie ordneten mögliche Einflussfaktoren diesen beiden Faktoren zu.<sup>88</sup> Essentieller Aspekt der organisationalen Untätigkeit ist die mangelhafte Kommunikations- und Informationspolitik, wodurch Mitarbeitern sowie Führungskräften oft die Möglichkeiten und Angebote zur Förderung der WLB nicht bewusst sind.<sup>89</sup> Diesen Zusammenhang zeigt auch die Studie von Yeandle, Crompton, Wigfield, und Dennett (2002). Es wurden 945 Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor (kommunale Verwaltung, Supermärkte und Privatbanken) über WLB-Maßnahmen in den Unternehmen befragt, dabei stellte sich heraus, dass 50 Prozent keine Kenntnis über die angebotenen Maßnahmen haben. Im Hinblick auf die organisationalen Werte ist insbesondere die Unternehmenskultur zu nennen. Eine Unternehmenskultur, die lange Arbeitszeiten voraussetzt, erschwert die Implementierung von WLB.

Die Größe des Unternehmens stellt einen entscheidenden Faktor in Bezug auf die Implementierung von WLB-Maßnahmen dar.<sup>90</sup> Bei großen Organisationen gibt es mehr Möglichkeiten, Maßnahmen zu institutionalisieren, z.B. durch die Einrichtung von Stabsstellen.<sup>91</sup> Dabei sorgt allerdings die Größe der Organisation für stärkere Schwierigkeiten als in kleinen und mittleren Unternehmen, wenn es darum geht, alle Interessen einzubinden und den hohen Regelungsbedarf zu bewältigen.<sup>92</sup> Auch fällt es ihnen schwerer, die Organisation mit dem Thema zu durchdringen und in jeder Abteilung mit Leben zu füllen.<sup>93</sup> Manager von großen, international agierenden Unternehmen haben

---

<sup>83</sup> Vgl. Doherty (2004), S. 448; Sturges/Guest (2004), S. 17.

<sup>84</sup> Vgl. Gray/Tudball (2003), S. 274.

<sup>85</sup> Vgl. Gray/Tudball (2003), S. 282.

<sup>86</sup> Vgl. Gray/Tudball (2003), S. 282.

<sup>87</sup> Vergleiche vertiefend sowie für eine Auflistung aller identifizierten Einflussfaktoren De Cieri et al. (2005), S. 96ff..

<sup>88</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005), S. 96ff..

<sup>89</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005), S. 97f..

<sup>90</sup> Vgl. Dex/Scheibl (2001), S. 413.

<sup>91</sup> Vgl. BMSFSJ (2008), S. 12.

<sup>92</sup> Vgl. BMSFSJ (2008), S. 12.

<sup>93</sup> Vgl. BMSFSJ (2008), S. 12.



meist eine höhere Bereitschaft zur Umsetzung von WLB-Maßnahmen als Manager in kleinen und mittleren Unternehmen.<sup>94</sup> Nach Carrasquer und Martín (2005) bezieht sich diese Feststellung auf die weiterführende Managementausbildung. Des Weiteren sind Unternehmen mit einer größeren Anzahl von Mitarbeitern meist bei der Einführung/ dem umsetzen von WLB-Maßnahmen durch staatliche Reglementierungen betroffen.<sup>95</sup> KMU können durch höhere Flexibilität oftmals unbürokratische Wege gehen, um ihre Führungskräfte bei der Implementierung und Umsetzung von WLB-Maßnahmen zu unterstützen.<sup>96</sup> Nachteilig hingegen ist, dass in der Regel Grenzen bei Angeboten wie Seminaren oder anderen Fortbildungsmaßnahmen gesetzt werden, vor allem, wenn diese mit finanziellen Aufwendungen verbunden sind.<sup>97</sup> Ferner wird die Wirkung von WLB-Maßnahmen auf das Unternehmensergebnis durch Literatur und Studien noch nicht eindeutig bestätigt.<sup>98</sup> Die Konsequenz hieraus ist eine negative Grundeinstellung von Managern gegenüber WLB-Maßnahmen und somit ein beeinflussender Faktor bei der Implementierung. In einer Forschungsstudie von Cegarra-Leiva (2012) wurden Manager darüber befragt, welche Kriterien dagegen sprechen würden, WLB-Methoden in ihren Unternehmen zu implementieren. Zusammengefasst ist die Durchführung von flexiblen Arbeitsmaßnahmen sehr kostspielig und für konkurrenzfähige Unternehmen und unter Beachtung von Kosten schwer umzusetzen. So auch zu finden bei Mohe et al. (2010), wonach WLB-Maßnahmen kostenintensiv und zeitaufwändig seien.<sup>99</sup> Eine im schottischen Finanzsektor durchgeführte Studie von Bond und Wise (2003) berichtet, dass trotz der nötigen Wertschätzung des Managements gegenüber WLB-Maßnahmen und der schriftlichen Aufnahme in die Unternehmensleitsätze, die Kenntnis über gesetzliche Regelungen wie z.B. Elternzeit besonders bei Vorgesetzten im mittleren Management aufgrund von ungenügender Weiterbildung meist sehr mangelhaft ist. Gleichsam zeigen Casper, Fox, Sitzmann und Landy (2004), dass Linienvorgesetzte oft nur schlechte Kenntnisse im Bereich WLB-Maßnahmen in ihrem Unternehmen haben und somit an WLB-Maßnahmen interessierte Mitarbeiter nicht zielführend beraten können. Die Studie hat weiterhin gezeigt, dass dieser Faktor keinen Zusammenhang damit hat, ob eine beantragte Maßnahme bewilligt wird. Wenn es um Beratung von Mitarbeitern in Bezug auf eine ausgewogene WLB ging, zeigten Führungskräfte, die selbst Familie haben, eine höhere Flexibilität und Rücksichtnahme.<sup>100</sup> Nach der Studie<sup>101</sup> von Ryan und Kossek (2008) sind Attribute für eine erfolgreiche Implementierung die Unterstützung durch die Vorgesetzten, Qualität und Umsetzbarkeit der Maßnahmen, um so die Arbeitnehmer vom Gebrauch zu überzeugen oder ggf. dem Unternehmen die Bereitschaft zu signali-

---

<sup>94</sup> Vgl. Cegarra-Leiva (2012), S. 362f..

<sup>95</sup> Vgl. Cegarra-Leiva (2012), S. 363.

<sup>96</sup> Vgl. BMSFSJ (2008), S. 12.

<sup>97</sup> Vgl. BMSFSJ (2008), S. 12.

<sup>98</sup> Vgl. Cegarra-Leiva et al. (2012), S. 363.

<sup>99</sup> Vgl. Mohe et al. (2010), S. 106.

<sup>100</sup> Vgl. Beauregard/Henry 2009, S.14.

<sup>101</sup> Ryan&Kossek (2008), S. 298.

sieren. Für diese Arbeitnehmer sollten dann keine weiteren Hindernisse bei der erfolgreichen Umsetzung der WLB-Maßnahmen bestehen.

Die Ergebnisse der Studien werden im folgenden Abschnitt zusammengefasst, um sich auf diese Weise der Beantwortung der Forschungsfrage zu nähern.

## 4 Diskussion über die Wirkung von Work-Life-Balance Maßnahmen

### 4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Auf Basis der Erläuterungen des dritten Kapitels dieser Arbeit ergeben sich mit Blick auf die Forschungsfrage folgende Annahmen:

1. *Es gibt hinsichtlich der Effektivität von WLB-Maßnahmen mitarbeiterbezogene Faktoren mit hemmender Wirkung.*
2. *Es gibt hinsichtlich der Effektivität von WLB-Maßnahmen unternehmensbezogene Faktoren mit hemmender Wirkung.*

Das Ziel dieses Abschnitts ist es, herauszustellen, wie WLB-Maßnahmen wirken und welche Faktoren Einfluss darauf haben. Hierfür werden die herausgestellte Wirkung von WLB-Maßnahmen in Verbindung mit den Einflussfaktoren anhand von Abbildung 3 graphisch dargestellt.

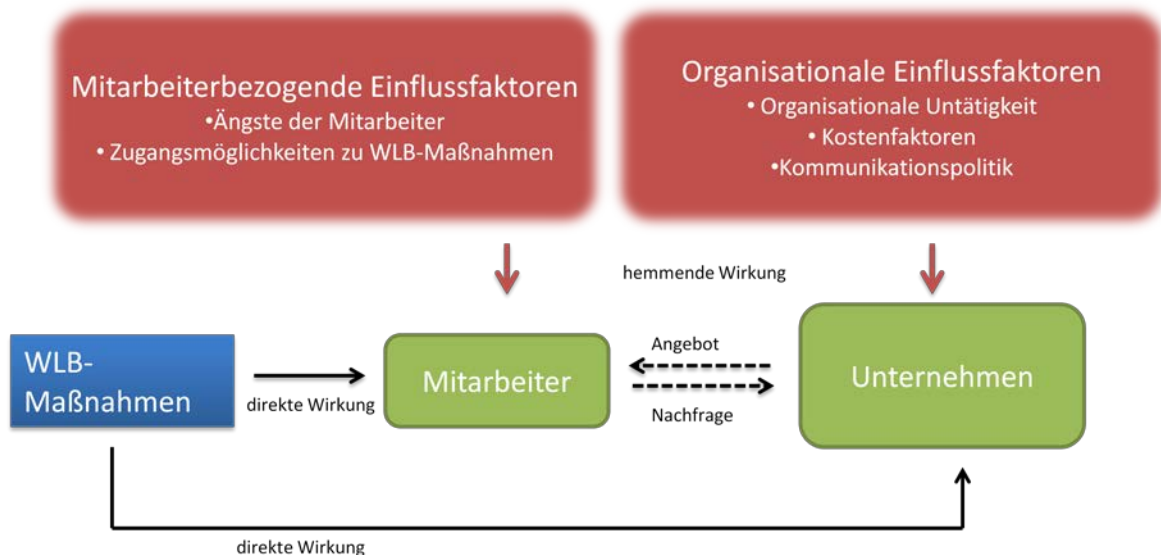


Abbildung 3: Wirkbeziehung von WLB-Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

Die direkte Wirkung der WLB-Maßnahmen auf das Unternehmen beinhaltet die Förderung des Unternehmensimages, welche dazu führt, dass potenzielle Mitarbeiter, Investoren und Kunden dem Unternehmen positiv und interessiert gegenüber stehen.

Hierbei sind Unternehmensattraktivität und soziale Verantwortung wesentliche Faktoren. Dies wurde anhand der Studie von Lunau (2004); Casper & Buffardi, 2004 dargestellt. Demgegenüber ist die direkte Wirkung zwischen WLB-Maßnahmen und Mitarbeitern auf vielfältige Effekte zurückzuführen. So erhöhen WLB-Programme die Motivation, Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft von Arbeitnehmern. Weiterhin werden Kontroll- und Koordinationsfähigkeiten im Zuge der höheren Autonomie verbessert und gleichzeitig „work-life“ Konflikte reduziert. Somit werden auch Gesundheit und mentales Wohlbefinden unterstützt. All diese Effekte können zu einer positiveren Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen sowie einer Leistungssteigerung führen, was durch die Studien von Mohe et al. (2010), Thompson, Beauvais und Lyness (1999) belegt wurde. Kontroversen zeigen jedoch, dass aus Studien herangezogene betriebliche Kennzahlen (Produktivität oder Krankenstand) nur eingeschränkt als Indikatoren für den Erfolg der WLB-Maßnahmen gesehen werden, da sie ebenso durch andere externe und interne Einflussfaktoren (z. B. Konjunkturzyklen, Marktgeschehnisse oder auch Managementqualität usw.) beeinflusst werden. So kann ein gesunkener Krankenstand nicht nur durch die eingeführten WLB-Maßnahmen, sondern auch durch die Arbeitsmarktsituation verursacht sein. Ebenfalls kann auch die Produktivität stärker von Marktveränderungen als von Veränderungen durch die Maßnahmen abhängen.<sup>102</sup>

Während die bisherigen Argumente sich eher auf die eigentliche Wirkung von WLB-Maßnahmen auf das Unternehmen und die Mitarbeiter bezogen haben, betreffen die nachfolgenden Aspekte die durch Studien<sup>103</sup> herausgestellten beeinflussenden Faktoren. Die beschriebene Wirkungskette von WLB Maßnahmen über die Mitarbeiter hin zum Unternehmen kann durch Einflussfaktoren, welche die direkte Wirkung zwischen WLB-Maßnahmen, Mitarbeitern und Unternehmen hemmen können, beeinflusst werden. Dieser in Abbildung 3 dargestellten hemmenden Wirkung liegen mitarbeiterbezogene und organisationale Einflussfaktoren zu Grunde. Zum einen können verschiedene Formen von Ängsten bezüglich der eigenen Karriereentwicklung sowie des Verhältnisses zu Kollegen vorherrschen, was auf Grundlage der Ergebnisse von Veiga et al. (2004), Judiesch und Lyness (1999); Powell (1999); Rothausen, Clarke, Gonzalez, & O'Dell (1998) vielfach bestätigt wurde. Diese Ängste werden zudem durch die organisationale Untätigkeit mit daraus folgender mangelhaften Kommunikations- und Informationspolitik meist noch verstärkt und gefestigt, was durch Studien von De Cieri et al. (2005); Yeandle, Crompton, Wigfield, und Dennett (2002) als organisationale Einflussfaktor herausgestellt wurde. Nur wenn eine gute und umfassende Kommunikation bezüglich der angebotenen WLB-Maßnahmen im Unternehmen stattfindet, wird auch dahingehend die Hemmschwelle der Arbeitnehmer gesenkt, diese in Anspruch zu nehmen.<sup>104</sup> Zum anderen sind die Zugangsmöglichkeiten oftmals sehr begrenzt, was durch die Studie von Gray und Tudball (2003) belegt wurde und durch die eine mangelnde

---

<sup>102</sup> Vgl. Mohe et al. (2010), S. 115.

<sup>103</sup> Exemplarisch für mögliche Einflussfaktoren De Cieri et al. (2005), S. 97.

<sup>104</sup> Vgl. Berry&Rao,(1997); Pleck,(1993), S. 389 f..

Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte in Bezug auf WLB-Maßnahmen intensiviert wird. Betrachtet man den Aspekt der auftretenden Kosten bei WLB-Maßnahmen zeigte jedoch eine Studie von Galinsky und Bond (1998), bei der amerikanische Unternehmen mit min. 100 Angestellten betrachtet wurden, dass 36 Prozent der Unternehmen berichteten, dass flexible Arbeitszeiten kostenneutral sind, 46 Prozent der Unternehmen konnten eine positiven ROI bei den Maßnahmen verzeichnen. Berücksichtigt man, dass Auszeiten (z.B. Elternzeit, Pflege- bzw. Betreuungszeiten, Mutterschutz) oft als eine kostenintensive Maßnahme gesehen werden, befinden 42 Prozent der Firmen diese Maßnahme für kostenneutral und wiederum 42 Prozent sprechen von einem positiven ROI bei Auszeiten.

Im Gegensatz hierzu findet in speziellen Bereichen keine hemmende Wirkung auf die direkte Wirkung von WLB Maßnahmen auf das Unternehmen statt. Der Grund hierfür ist, dass die in diesem Kapitel definierten und betrachteten Einflussfaktoren für die potenziellen Investoren, Mitarbeiter und Kunden nicht offensichtlich und zugänglich sind. So ist für unternehmensexterne Personen nicht bekannt, ob WLB- Maßnahmen in einem Unternehmen leicht zugänglich sind oder ob negative Auswirkungen hinsichtlich Einkommen, Karriere und Betriebsklima vorherrschen. Die vorangegangenen beschriebenen Einflussfaktoren werden zum Teil durch das Unternehmen gesteuert und forciert (siehe Verbindungspfeil zwischen Unternehmen und Mitarbeiter). Diese Steuerung lässt sich mit der Unternehmenskultur sowie der Informations- und Kommunikationspolitik erklären. Werden Präsenz und Arbeitszeit als Indikatoren für Kompetenz und Commitment gesehen (vgl. Abschnitt 3), ist die dahinterstehende Unternehmenskultur nur schwer mit den Zielen von WLB-Maßnahmen zu vereinbaren. Zudem steuert das Unternehmen, inwiefern die Möglichkeiten für WLB kommuniziert und gefördert werden.

## 4.2 Praktische Implikationen

Um eine positive Wirkung von WLB-Maßnahmen auf Mitarbeiter und Unternehmen zu erreichen, scheint es erforderlich, diese wohl durchdacht zu implementieren, wobei nachfolgende Aspekte zu beachten sind. Im Hinblick auf eine Steigerung der Unternehmensleistung kann es empfehlenswert sein, einen einheitlichen Zugang zu WLB-Maßnahmen sicherzustellen. Auf diese Weise wird der Eindruck von Fairness und Gleichberechtigung vermittelt, was wiederum dazu führen kann, dass Mitarbeiter verstärkt zur Unternehmensleistung beitragen. Neben den genannten Aspekt stellen Beauregard und Henry (2009) sogar heraus, dass allein das Angebot – ohne die tatsächliche Inanspruchnahme – von WLB-Maßnahmen zu einer positiven Arbeitseinstellung der Mitarbeiter und damit zu einer verbesserten betrieblichen Leistung führen kann.<sup>105</sup> In diesem Zusammenhang ist die in Abschnitt 4.1 bereits angesprochene Informations- und Kommunikationspolitik von erheblicher Bedeutung und entsprechend zu gestalten. Dieser Problematik kann mit dem Konzept der ganzheitlichen Führung, des Total

---

<sup>105</sup> Vgl. Beauregard/Henry 2009, S.12.

Leadership, als Managementausbildung für Führungskräfte begegnet werden.<sup>106</sup> Dies Konzept beinhaltet u.a., dass Führungskräfte, die ganzheitlich führen, auch ihren eigenen Umgang mit der Arbeitszeit und mit der Zeit für Familie und Privatinteressen mitreflektieren. Sie nehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ganzheitliche Persönlichkeiten wahr – d.h. auch mit ihren privaten und familiären Interessen<sup>107</sup>. Weiterführend könnte eine gehemmte Unternehmensleistung aufgrund von interpersonellen Konflikten, Überlastungen und Planungsschwierigkeiten reduziert werden, indem die WLB-Maßnahmen langfristig in die strategische Unternehmens- und Personalplanung einbezogen werden. Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die positive Wirkung von WLB-Maßnahmen auf Mitarbeiter und Unternehmen kann in der Schaffung einer entsprechenden und unterstützenden Unternehmenskultur bestehen. Somit könnte die Grundhaltung gegenüber WLB und entsprechenden Maßnahmen positiv verändert werden. Dies zeigt auch das dadurch gestärkte mentale Wohlbefinden und die Gesundheit,<sup>108</sup> die so die Belastbarkeit und Produktivität der Mitarbeiter erhöhen können. Somit wird deutlich, dass die Reduzierung von Konflikten sowie ein ausgeprägtes psychologisches und physiologisches Wohlbefinden wichtig für die Unternehmensleistung sein können. Ableitend erscheint es sinnvoll, Manager und Vorgesetzte für die Bedeutung und Notwendigkeit der in Abschnitt 2.2 beschriebenen WLB-Maßnahmen zu sensibilisieren. Hierfür kann es wichtig sein, Potenziale und mögliche Wirkungen (Abbildung 2) von WLB-Maßnahmen hervorzuheben und zu kommunizieren. Parallel dazu sollte sich mit den Einflussfaktoren (vgl. Abschnitt 3) auseinandergesetzt werden, um so entsprechende Maßnahmen und Strategien (vgl. Abschnitt 4) zu entwickeln, die dem entgegenwirken können. Mit den beschriebenen Strategien kann direkt auf die Einflussfaktoren gewirkt werden, um so eine erfolgreiche Umsetzung von WLB-Maßnahmen zu erleichtern.

## 5 Fazit und Ausblick

Die Forschungsfrage kann insoweit beantwortet werden, dass es Faktoren auf die Effektivität von WLB-Maßnahmen gibt. Dabei wurden diese nach unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren gegliedert. Als auf Seite der Unternehmen anzuwendende Einflussfaktoren ist die organisationale Untätigkeit, Kostenfaktoren, Kommunikationspolitik und mangelnde Weiterbildung/ Einsicht von Führungskräften beschrieben worden. Zusätzlich dazu gehören die persönlichen Ängste der Mitarbeiter und Zugangsmöglichkeiten zu WLB-Maßnahmen zu den identifizierten mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren. Bei der Betrachtung aller möglichen Einflussfaktoren stellte sich weiterhin heraus, dass sich Wirkbeziehungen überschneiden und teilweise verstärkende Wirkung hervorrufen. Zusammengefasst kann damit festgehalten werden, dass WLB-Maßnahmen positiv auf Unternehmen und Mitarbeiter wirken können, sofern sich mit

---

<sup>106</sup> Vgl. BMSFSJ (2008), S. 15.

<sup>107</sup> Vgl. BMSFSJ (2008), S. 16.

<sup>108</sup> Vgl. Jang et al. 2010, S. 140; van Steenbergen/Ellemers 2009, S. 636ff..

den Barrieren und Einflussfaktoren auseinandergesetzt wird. Eine Betrachtung aller Faktoren, die diese Beziehung beeinflussen können, ist notwendig. U. a. sind die Faktoren Geschlecht, Lebensumstände, Arbeitsumgebung, Branche und die Wahrnehmung der Kollegen bzw. des Vorgesetzten zu berücksichtigen. Es ist schwer, alle Faktoren mit einzubeziehen, da viele Einflussfaktoren noch nicht in dieser Beziehung identifiziert wurden. Allerdings machten die betrachteten Studien auch deutlich, dass WLB-Maßnahmen meist subjektiv wahrgenommen werden und die einzelnen Ausgestaltungen, aufgrund von stark variieren Berufsgruppen, individuell angepasst werden sollten.

Für die zukünftige Forschung gibt es in der Literatur weiterführenden Handlungsbedarf, so z.B. die Verbindung zwischen Evaluation und Kosten von WLB-Maßnahmen in Unternehmen. Studien von Liff und Cameron (1997); De Cieri (2005) zeigten, dass viele Unternehmen es versäumt haben, durchgeführte WLB-Maßnahmen zu überwachen und eine nachträgliche Evaluationen durchzuführen. Durch eine Evaluation von WLB-Maßnahmen können z.B. Kostenvergleiche in Bezug auf Humankapitalverlust durch Work-Life Konflikte deutlich gemacht werden.<sup>109</sup> Nach Glass und Finley (2002) kann die Evaluation von WLB-Maßnahmen durch die Messung der speziellen Maßnahmen und einer Fokussierung hinsichtlich der Aufgabe (z.B. Teilzeitarbeit, flexible Wochenarbeitszeit und Unterstützung bei häuslicher Pflege) verbessert werden. Zukünftige Studien sollten die Wirkung von WLB-Maßnahmen hinsichtlich des Einfluss auf die work-life und life-work Beziehung herausarbeiten. Kaiser et al. (2010) gehen noch einen Schritt weiter, indem sie anmerken, dass „life-work“ Konflikte trotz WLB Maßnahmen bestehen bleiben,<sup>110</sup> im besonderen in der Klärung der Frage, wie und welche einzelnen WLB-Maßnahmen mit welchem Nutzen wie stark zusammenhängen und darin, einen Weg zu finden, Nutzen(Potenziale) zu quantifizieren und oder monetär auszudrücken. So bleibt es weitestgehend unklar, ob die identifizierten WLB-Maßnahmen wechselseitig voneinander abhängen, ob sie sich gegenseitig in ihren Auswirkungen verstärken oder gar blockieren, direkt oder indirekt oder nur kombiniert, zeitlich sequentiell oder parallel wirken.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. De Cieri et al. (2005), S. 99.

<sup>110</sup> Vgl. Kaiser et al. 2010, S. 251f.

<sup>111</sup> Vgl. Mohe et al. (2010), S. 121.

## Literaturverzeichnis

- 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, pp. 1-18.
- Allen, T. D., Russell, J. E., & Rush, M. C. (1994):** The effects of gender and leave of absence on attributions for high performance, perceived organizational commitment, and allocation of organizational rewards. *Sex Roles* 31, pp. 443–465.
- Arthur, M. M. (2003).** Share price reactions to work-family human resource decisions: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 46, pp. 497–505.
- Astor, M., & Steiner, M. (2005):** Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend .
- Baughman, R., DiNardi, D., & Holtz-Eakin, D. (2003):** Productivity and wage effects of “family-friendly” fringe benefits. *International Journal of Manpower*, 24(3), 247–259.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009):** Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review* 19, S. 9-22.
- Bond, S., & Wise, S. (2003):** Family leave policies and devolution to the line. *Personnel Review*, 32(1), 58–72.
- Böhm, H./Leicht, M./Strack, R. (2007):** Fünf zentrale Herausforderungen für das HR-Management, in: *Personalführung* 40 (9), S. 68–72.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.] (2008):** Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis, Berlin 2008
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.] (2006):** Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis, Berlin 2006
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005):** Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse, Berlin 2005
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004):** Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 391–410.
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., & Landy, A. L. (2004):** Supervisor referrals to work-family programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, pp. 136–151.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, E. M., Cegarra-Navarro, G. J. (2012):** "Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture", *Personnel Review*, Vol. 41 Iss: 3 pp. 359 - 379

- Chen, X. P., Hui, C., & Seago, D. J. (1998):** The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology* 83 , pp. 922-931.
- Clark, Sue Campbell (2000):** Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance, in: *Human Relations*, 53(6), pp. 747-770.
- Cowling, M. (2005):** *Still at Work?* Work Foundation, London.
- Cunningham, K. (2001):** Father time: Flexible work arrangements and the law firm's failure of the family. *Stanford Law Review*, 53, pp. 967–1008.
- De Cieri, H./ Holmes, B./ Abbott, J./ Pettit, T. (2005):** Achievements and challenges for work/life strategies in Australian organizations. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 90-103.
- Den Dulk, L./ de Ruijter, J. (2008):** Managing work-life policies: disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 7, pp. 1222-1236.
- Dex, S. and Scheibl, F. (2001):** “Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: business cases”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39 No. 3, pp. 411-31
- Doherty, L. (2004):** Work-life balance initiatives: implications for women. In: *Employee Relations*, Vol. 26, No. 4, pp. 433-452.
- Dunne, H., & Teg, C. (2007):** Putting Balance into Business-Worklife balance as a business strategy for avoiding brain drain. *Strategic HR Review* , 6 (6), pp.28 - 31.
- Eby, Lillian T. / Casper, Wendy / Lockwood, Angie / Bordeaux, Chris / Brinley, Andi (2005):** A Twenty Year Retrospective on Work and Family Research in IO/OB Journals: A Review of the Literature, in: *Journal of Vocational Behavior*, Monograph, 66, pp. 124-197.
- Eichhorst, Werner / Thode, Eric (2002):** Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland aktuell, hrsg. von Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Fleetwood, S. (2007):** “Re-thinking work life balance: editor’s introduction”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 351-9.
- Frone, M. R., Russell, M., & Barnes, G. M. (1996):** Work-life conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), pp. 57–69.
- Galinsky, E., & Bond, J. T. (1998):** *The 1998 business work-life study: A sourcebook*. New York: Families and Work Institute.
- Glass, J. L., & Finley, A. (2002):** Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12, pp. 313–337.
- Golden, L. (2001):** Flexible work schedules: What are we trading off to get them? *Monthly Labor Review*, 124(3), pp. 50–67.



- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995):** Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational. *Personnel Psychology* 48 , pp. 271–288.
- Grover, S. (1991):** Predicting the perceived fairness of parental leave policies. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 247–255.
- Gray, M./ Tudball, J. (2003):** Family-Friendly Work Practices: Differences Within and Between Workplaces. In: *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 45, No. 3, pp. 269-291.
- Greenhaus, Jefferey H. /Beutell, Nicholas J. (1985):** Sources of Conflict between Work and Family Roles, in: *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.
- Harrington, B. and Ladge, J. (2009):** “Present dynamics and future directions for organizations”, *Organizational Dynamics*, Vol. 38 No. 2, pp. 148-57.
- Hirschfeld, K. (2003):** Work-Life-Balance im Zeitalter der Globalisierung. *PERSONAL* 11 , S. 18-21.
- Isles, N. (2004):** *The Joy of Work*, Work Foundation, London.
- Judiesch, M. K., & Lyness, K. S. (1999):** Left behind? The Impact of Leaves of Absence on Managers' Career Success. *The Academy of Management Journal* 42(6) , pp. 641-651.
- Jang, S.J./ Park, R./ Zippay, A. (2010):** The interaction effects of scheduling control and work-life balance programs on job satisfaction and mental health. In: *International Journal of Social Welfare*, Vol. 20, No. 2, pp. 135-143.
- Kaiser, S./ Ringsletter, M./ Reindl, C.U./ Stolz, M.L. (2010):** Die Wirkung von Worklife Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 24. Jg., H. 3, S. 231-265.
- Kossek, E. E., Barber, A., & Winters, D. (1999):** Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers. *Human Resource Management Journal*, 38, pp. 33–46.
- Kirby, E.L./ Krone, K. (2002).** „The Policy Exists But You Can't Really Use It“: Communication and the Structuration of Work-Family Policies. In: *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 30, No.1, pp. 50-77.
- Lambert, S. J. (2000):** Added benefits: The Link Between Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal* 43(5) , pp. 801-815.
- Liff, S., & Cameron, I. (1997):** Changing equality cultures to move beyond “women’s problems”. *Gender, Work and Organization*, 4(1), pp. 35–46.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. E. (1998):** Effects of organizational citizenship behaviors and productivity on evaluations of performance at different hierarchical levels in sales organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, pp. 396-410.
- Maxwell, G.A. (2005):** Checks and balances: the role of managers in work-life balance policies and practices. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, No. 3, pp. 179-189.

- McDonald, P., Guthrie, D., Bradley, L., & Shakespeare-Finch, J. (2005):** Investigating work-family policy aims and employee experiences. *Employee Relations*, 27(5), pp. 478–494.
- Meyer, C. S., Mukerjee, S., & Sestero, A. (2001):** Work-life benefits: Which ones maximize profits? *Journal of Managerial Issues*, 13(1), pp. 28–44.
- Mohe, M./ Dorniok, D./ Kaiser, S. (2010):** Auswirkungen von betrieblichen Work-life Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: *Zeitschrift für Management*, 5. Jg., H. 2, S. 105-139.
- Ngo, H.-Y./ Foley, S./ Loi, R. (2009):** Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 5, pp. 665-680.
- Poelmans, S., & Beham, B. (2008):** The moment of truth: Conceptualizing managerial work/life policy allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 3, pp. 393-410.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1999):** Managerial decision making regarding alternative work arrangements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 41–56.
- Ramachandra, A., & Suman, B. (2007):** Work-Life Balance - A Holistic Approach. *Siddhant- A Journal of Decision Making*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-11
- Rothausen, T. J., Gonzalez, J. A., Clarke, N. E., & O'Dell, L. L. (1998):** Family-friendly backlash - fact or fiction? The case of organisations' on-site childcare centres. *Personnel Psychologie*, 51, pp. 685–706.
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008):** Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), pp. 295–310.
- Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (Hrsg.) (2006a):** Statistisches Jahrbuch 2006 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (Hrsg.) (2006b):** Frauen in Deutschland, Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R./ Roederer, J. (2009):** Modeerscheinung oder Schlüssel zur langfristigen Leistungsfähigkeit? Work-Life Balance von Führungskräften. In: *Personalführung*, o. Jg., H. 2, S. 22-32.
- Sturges, J./ Guest, D. (2004):** Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. In: *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 5-20.
- Ten Brummelhuis, L.L./ van der Lippe, T. (2010):** Effective Work-Life Balance Support for Various Household Structures. In: *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 2, pp. 173-193.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999):** When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior* 54 , pp. 392–415.

- Van Steenbergen, E.F./ Ellemers, N. (2009):** Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 5, pp. 617-642.
- Veiga, J.F./ Baldrige, D.C./ Eddleston, K.A. (2004):** Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. In: *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 337-351.
- Wayne, J., & Cordeiro, B. L. (2003):** Who is a Good Organizational Citizen? Social Perception of Male and Female Employees Who Use Family Leave. *Sex Roles* 49 , pp. 233-246.
- White, C., Varadarajan, R., Dacin, P. (2003):** Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use. In: *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 3 (Jul., 2003), pp. 63-79.
- Yeandle, S., Crompton, R., Wigfield, A., & Dennett, J. (2002).** *Employed carers and family-friendly employment policies.* London: Joseph Rowntree Foundation Policy Press.

## **Autor**

### **Jan Hendrik Piening**

Geboren am 12. August 1981 in Lüneburg. Nach der allgemeinen Fachhochschulreife im Jahr 2000 begann er seine berufliche Karriere als Zeitsoldat bei der Bundeswehr, wo er nach der allgemein-militärischen Ausbildung sowie einer Ausbildung am Bundessprachenamt die Spezialisierung im Bereich des militärischen Nachrichtenwesen und Sicherheit durchlief. Nach mehreren Auslandseinsätzen als Berater in nationalen und internationalen Stäben der NATO und Bundeswehr beendete er seine aktive Karriere im Jahr 2012.

Berufsbegleitend bildete er sich zum Qualitätsmanager und Projekt Management Professional PMI weiter. Seit 2012 studiert er Vollzeit an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (B.A. Business Administration).



## **Betreuung**

### **Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann**

war seit 2009 Dozentin an der Leibniz-Akademie und ist seit 2011 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Empirische Sozialforschung. Sie ist verantwortlich für die Bachelor- und Master-Studiengänge der Studienrichtung Business Administration (dual, berufsbeleitend, Vollzeit). Nach einer Lehre zur Werbekauffrau und dem Studium der BWL in Lüneburg promovierte sie zum Thema „Krisen in Geschäftsbeziehungen“ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Von 1998 bis 2009 arbeitete sie als Marktforscherin und Marketing-Consultant im Business- und Non-Business-Bereich. Darüber hinaus war sie für verschiedene Hochschulen und Bildungsinstitutionen als externe Dozentin für Marketing, Marktforschung, Projektmanagement sowie Industriebetriebslehre tätig.



E-Mail: [butzer-strothmann@leibniz-fh.de](mailto:butzer-strothmann@leibniz-fh.de)

