

### Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis

Beile, Judith; Jahnz, Sebastian

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Beile, J., & Jahnz, S. (2007). Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(1), 85-102. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38857>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis

Judith Beile, Sebastian Jahnz

## 1 Einleitung

Der Begriff *Work-Life-Balance* hat sowohl in wirtschaftswissenschaftlichen als auch praxisorientierten Publikationen Konjunktur. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass das außerberufliche Leben der Mitarbeiter in Unternehmensstrategien Berücksichtigung findet und somit eine im tayloristischen Sinne rein funktionale Sichtweise auf den Mitarbeiter als „Humankapital“ nicht mehr die dominierende Sichtweise darstellt. Vielmehr verweist *Work-Life-Balance* darauf, dass Mitarbeiter neben ihrem beruflichen Leben ein privates Umfeld haben, das sie mit dem Berufsleben in Einklang bringen müssen. Wurde diese Aufgabe früher als reine Privatangelegenheit der Arbeitnehmer betrachtet, so besteht heute ein breiter Konsens darüber, dass Betriebe ihren Beitrag zu deren besseren Bewältigung leisten können und sollten.

*Work-Life-Balance* ist im engeren Sinne ein Sammelbegriff für eine Vielzahl von Maßnahmen, die, institutionell abgesichert, einen Handlungsrahmen eröffnen, der es den Mitarbeitern erlaubt, situativ eine Balance zwischen den Erfordernissen des Berufs- und Privatlebens herzustellen. Deshalb kann *Work-Life-Balance* in einem weiteren Sinne auch als ein Führungs- und Personalkonzept verstanden werden, das die entsprechenden betrieblichen Maßnahmen steuert.

Betrachtet man die einzelnen Maßnahmen, die in der Unternehmenspraxis unter dem Begriff *Work-Life-Balance* subsumiert werden, findet man allerdings wenig Neues: Teilzeitmodelle, betriebliche Kinderbetreuung oder Frauenförderung stehen spätestens seit den 70er-Jahren auf der ökonomischen und politischen Agenda. Und auch vergleichbare konzeptionelle Ansätze wie „Unternehmer im Unternehmen“, „kooperative Führung“ oder „Eigenkontrolle der Mitarbeiter“ wurden bereits 1960 von Douglas McGregor (1986, S. 35 ff.) beschrieben. *Work-Life-Balance* unterscheidet sich offenbar von anderen Personal- und Führungskonzepten vor allem in seiner kommunikativen Strahlkraft nach außen. Denn während Führungsstrategien und die Anpassung organisationsbezogener Abläufe normalerweise von den Unternehmen unter Ausschluss der Öffentlichkeit vorgenommen werden, scheint *Work-Life-Balance* – insbesondere von großen Unternehmen – als Imageträger erkannt worden zu sein. Unternehmen werben mit *Work-Life-Balance* und spekulieren dabei offensichtlich auf einen Nutzen bei den Kunden, bei der Mitarbeiter-Rekrutierung oder in der Gunst der öffentlichen Meinung.

Umso nachhaltiger drängt sich die Frage auf, welche *Work-Life-Balance*-Maßnahmen von Unternehmen in welcher Intensität umgesetzt werden. Um diese beantworten zu können, wird auf einschlägige Untersuchungen der Hertie-Stiftung, des Instituts der deutschen Wirtschaft und eine eigene Untersuchung zurückgegriffen.

Konzeptionell zielt *Work-Life-Balance* auf eine Harmonisierung betrieblicher Interessenkonflikte, indem es von den Unternehmen verlangt, auch die private Lebenswelt der

Mitarbeiter organisationell zu berücksichtigen und ihnen hierfür innerbetriebliche Gestaltungsräume zu eröffnen. Dass dies notwendig ist, soll nicht bestritten werden, wohl aber, ob durch die Implementation von Work-Life-Balance im Rahmen einer Führungs- und Personalstrategie Zielkonflikte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern auch tatsächlich suspendiert werden können. Vielmehr ist zu vermuten, dass an die Stelle traditioneller Interessenkonflikte neue treten. Hierauf verweisen jedenfalls die arbeitssoziologischen Untersuchungen zu innovativen, partizipativen Arbeitsformen und -verhältnissen. Vor diesem Hintergrund sollen die Chancen und Risiken bei der Umsetzung von Work-Life-Balance erörtert werden.

Abschließend werden die Ergebnisse einer Untersuchung von Unternehmensaußendarstellungen (Internet, Broschüren etc.) zu Work-Life-Balance vorgestellt. Die Diskrepanz zwischen offensiver Außendarstellung und „bescheidener“ Umsetzung lässt deutlich werden, dass Work-Life-Balance nicht nur durch innerbetriebliche bzw. organisationsbezogene Bedingungen, sondern auch durch seinen Nutzen hinsichtlich der Kommunikation eines Unternehmens nach außen bestimmt wird.

## 2 Work-Life-Balance aus der Perspektive von Unternehmen

In den Unternehmen wird das Thema Work-Life-Balance mehrheitlich als Kostenfaktor betrachtet, eine positive Rendite wird selten gesehen. Das zeigt eine Studie der Hertie-Stiftung (2003), bei der 433 Unternehmen befragt wurden, davon 322 mittelständische. Gefragt, was die Bereitschaft zu mehr Engagement fördern könnte, nannten die Unternehmen mehrheitlich (ca. 55 %) finanzielle Mittel. Entsprechend wurden fehlende finanzielle Mittel als Haupthinderungsgrund für die Umsetzung „familienfreundlicher“ Maßnahmen genannt. Lediglich 10 % der befragten Unternehmen planten eine Ausweitung ihres Angebotes auf diesem Gebiet. Der größte Spielraum wurde bei der kostenneutralen bzw. kostengünstigen Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung gesehen.

Am wenigsten aktiv sind die Unternehmen bei Betreuungsmaßnahmen: 65 % der befragten Unternehmen machen ihren Beschäftigten dazu keine Angebote. Die Unternehmen, die grundsätzlich familienfreundliche Maßnahmen anbieten, tun dies schwerpunktmäßig in den Bereichen der Arbeitszeitflexibilisierung (85 %) und der Arbeitsorganisation (93 %). Die häufigsten Angebote in diesen Bereichen sind Teamarbeit (81 %), Teilzeit während Elternzeit (73 %), Gleitzeit mit Kernarbeitszeit (65 %) und Arbeitszeitkonten (54 %). Insgesamt bieten größere Unternehmen mehr Leistungen als kleine Unternehmen an.

Ein auf den ersten Blick anderes Bild zeichnet der „Monitor Familienfreundlichkeit“ vom Institut der deutschen Wirtschaft (2003 und 2006), bei dem im Jahr 2003 878 und 2006 1.128 Unternehmen befragt wurden: Zwar ist auch hier das Hauptbetätigungsfeld im Bereich familienfreundlicher Maßnahmen die Arbeitszeitflexibilisierung. Allerdings bieten dieser Studie zufolge 62,3 % der Unternehmen Hilfestellungen zur Kinder- und Angehörigenbetreuung an. Bei näherem Hinschauen verbirgt sich dahinter allerdings bei der überwiegenden Mehrheit die Arbeitsunterbrechung bei Krankheit der Kinder (47,7 %), denn nur 3,5 % bieten eine betriebliche Kinderbetreuung an.

Diese Ergebnisse lassen aber auch deutlich werden, dass Work-Life-Balance von Unternehmen ganz selbstverständlich als Antwort auf frauenspezifische Probleme verstanden wird. Zwar werden von den Unternehmen seit geraumer Zeit vermehrt auch Männer in die Work-Life-Balance-Programme einbezogen. Dieses erfolgt aber nur teilweise durch Angebote und Anreizstrukturen, die die männlichen Mitarbeiter zur Übernahme familiärer Aufgaben, z.B. im Rahmen von Elternzeit- oder Teilzeit-Angeboten, bewegen wollen. Häufig erfolgt die Ausweitung von Work-Life-Balance auf männliche Mitarbeiter schon deshalb, weil die Angebote neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer häufiger auch andere Dimensionen wie Gesundheits- und Arbeitsschutz, Fort- und Weiterbildung, häusliche Concierge-Dienste, Altersteilzeit oder Job-Rotation betreffen (siehe Tab. 4).

### 3 Ziele von Work-Life-Balance

Das allgemeine Ziel von betrieblichen Work-Life-Balance-Konzepten ist der Abbau von Interessenskonflikten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Im Einzelnen zielen Work-Life-Balance-Maßnahmen überwiegend auf eine Steigerung der Selbstorganisation der Mitarbeiter und die Schaffung dafür günstiger betrieblicher und privater Rahmenbedingungen.

Auf Seiten der Unternehmensführung spielen dabei die wechselnden Anforderungen der Unternehmensumwelt, insbesondere der Märkte, eine zentrale Rolle. Work-Life-Balance-Maßnahmen sollen deshalb in allererster Linie zur Flexibilisierung von Unternehmensabläufen sowie Mitarbeiterkontingenten und damit zu gesteigerter Marktfähigkeit führen. Unternehmen haben neben der Flexibilität aber auch ein Interesse, die Attraktivität der Arbeitsbedingungen nach innen und außen darzustellen. Work-Life-Balance soll neben Flexibilisierung somit auch zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Motivation der Mitarbeiter führen, die Bindung von Führungskräften, Leistungsträgern und Spezialisten an das Unternehmen steigern und die Rekrutierung von Mitarbeitern unterstützen.

Betrachtet man Work-Life-Balance aus der Perspektive der Mitarbeiter, so stehen besonders die sich wandelnden Wertorientierungen im Hinblick auf die gesamte Lebensführung im Vordergrund. Wenngleich das Entgelt im Arbeitsleben immer noch eine herausragende Rolle spielt, ändern sich insbesondere für Menschen mit Verantwortung für Kinder oder Pflegebedürftige allmählich die Präferenzen. Vor allem für Frauen steht zunehmend nicht oder nicht mehr nur das Geld, sondern die Verfügbarkeit von Zeit im Vordergrund. Dabei nimmt der Motivationsfaktor Geld mit zunehmender Bildung ab: Nur noch jeder Vierte mit Abitur bzw. Hochschulbildung begründet seine Motivation am Arbeitsplatz in erster Linie über finanzielle Leistungen.<sup>1</sup>

Externe Einflussfaktoren für den Bedarf an Work-Life-Balance-Maßnahmen resultieren aus gesamtgesellschaftlichen Wandlungsprozessen, die den Charakter der menschlichen (Arbeits-)Tätigkeiten, die familiären Beziehungen, die Geschlechterverhältnisse, die generationalen Lagerungen etc. nachhaltig modifizieren.<sup>2</sup> Im Unternehmen führen diese Wandlungsprozesse (Monzel et al. 2004, S. 169 f.) u.a. zu

1 Vgl. Emnid-Repräsentativ-Umfrage 2004 im Auftrag des karriereportals [www.jobware.de](http://www.jobware.de).

2 Zu gesellschaftlichen Wandlungsprozessen und dem Trend zur Individualisierung u.a. Beck/Beck-Gernsheim 1994.

- einer sich verändernden Altersstruktur,
- zunehmender ethnischer und kultureller Vielfalt,
- zunehmender Erwerbstätigkeit und höherem Bildungsniveau von Frauen,
- der Individualisierung der Lebensstile und
- der Pluralisierung von Werten und Verhaltensweisen.

Work-Life-Balance kann im Lichte dieser Wandlungsprozesse als eine spezifische Personal- und Führungsstrategie verstanden werden, die in ihrem Wahrnehmungshorizont deutlich über die rein betriebswirtschaftlichen Grenzen reicht und soziale Faktoren wie die Entlastung und Unterstützung der Mitarbeiter bei der Organisation ihrer privaten Wünsche, Bedürfnisse und Verpflichtungen (z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung und Concierge-Dienste), die Förderung von gesellschaftlicher Chancengleichheit (z. B. durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer) und demographische Aspekte (z. B. Age-Diversity) einbezieht. Dadurch bewirkt Work-Life-Balance in der Praxis einen Zuwachs an Komplexität von führungs- und organisationsbezogenen Strukturen.

Die Diskussion über die Anforderungen an bzw. den Erfolg von Work-Life-Balance wird dieser Komplexität aber nur selten gerecht, denn sie findet häufig in einem gleich zweifach verengten Rahmen statt: Erstens konzentriert sich das Augenmerk normalerweise auf unmittelbar quantifizierbare Kosten-Nutzen-Relationen. Zweitens wird Work-Life-Balance häufig auf familiäre und betriebliche Aspekte von Kinderbetreuung reduziert, von denen dann fast ausschließlich weibliche Mitarbeiterinnen mit Kindern betroffen zu sein scheinen. Versteht man Work-Life-Balance als Strategie, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu ermöglichen bzw. zu erleichtern, muss der Betrachtungsrahmen entsprechend erweitert werden.

## 4 Chancen und Risiken von Work-Life-Balance als Personal- und Führungskonzept

Insbesondere europäische Unternehmen mit ihrer Ausrichtung auf eine differenzierte Qualitätsproduktion und hohe Produktivität sowie ihrem hohen Anteil an wissensbasierten und kundenorientierten Dienstleistungen sind auf eine starke Identifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen und eine generelle Innovationsfreudigkeit angewiesen. Diese aber wird wesentlich durch eine innovationsförderliche Unternehmenskultur transportiert, d.h. durch gelebte Wertvorstellungen und gemeinsame Verhaltensweisen, welche das Erreichen des Unternehmensziels optimal unterstützen. Work-Life-Balance kann im Rahmen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur dazu beitragen, durch Maßnahmenpakete, die sich speziell an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren, deren Identifikation und Leistungsbereitschaft gezielt zu verbessern. Vereinfacht ausgedrückt, sind Work-Life-Balance-Konzepte Elemente einer Führungs- und Personalstrategie, die bei den Mitarbeitern einen positiven Erlebniszustand herstellen soll, indem die Bedürfnisse und die Erwartungen im außerberuflichen Bereich erfüllt werden und sich dabei in einem ausgeglichenen Verhältnis zu beruflichen Bedürfnissen und Erwartungen befinden (Konradt 2006).

Die Umsetzung einer solchen Strategie birgt aber auch Risiken. Work-Life-Balance-Maßnahmen können zu negativen Resultaten führen, indem sie gerade jene Tendenzen verstärken, die in Form von Autonomie und Flexibilität der Mitarbeiter (insbesondere der Arbeitszeit und des Arbeitsortes sowie des Selbstmanagements) ohnehin zum Verwischen von Trennlinien zwischen Berufs- und Privatleben und zur sogenannten „Entgrenzung von Arbeit“ führen. Diese Entgrenzung ist ein negativer Effekt, der durch die „Förderung der Selbstorganisation“, die „Reduzierung von Kontrolle“ und die „indirekte Steuerung“ durch die Vorgabe von „Leistungsbedingungen und -zielen“ eintritt (Pongratz/Voß 2004). Bisherige Managementfunktionen der Arbeitssteuerung und -kontrolle müssen gewissermaßen vom Arbeitnehmer selbst wahrgenommen werden. Das kann dazu beitragen, dass als entlastend konzipierte Work-Life-Balance-Maßnahmen faktisch Arbeitsbedingungen erzeugen, die an die Mitarbeiter stattdessen zusätzliche Ansprüche stellen.

Der von Pongratz und Voß (2004) idealtypisch „verbetrieblichter Arbeitskraftunternehmer“ genannte Arbeitnehmer steht für die neue Stufe der historischen Entwicklung der Typisierung von (marktwirtschaftlicher) Arbeitskraft, die durch Selbstmanagement und die Delegation von Führungshandeln gekennzeichnet ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass dieses Mitarbeiterbild (ebenso wie vorangegangene Mitarbeiterbilder) in erster Linie die Interessen und Anforderungen der Unternehmen widerspiegelt. Ein idealtypisches Mitarbeiterbild neigt dazu, der realen Komplexität sozialer Strukturen im Unternehmen nicht gerecht zu werden.

Instrumente wie kooperative Führung, autonome Arbeitsgruppen und Vertrauensarbeitszeit können einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen überfordern oder den Leistungsdruck erhöhen. Sie führen auch zur Aufweichung vertrauter, stabilisierender Zeitstrukturen und Entscheidungsprozeduren. Dadurch können sie mit den beruflichen und privaten Erwartungen und Bedürfnissen in Konflikt geraten und so den durch Work-Life-Balance gewollten positiven Erlebniszustand in sein Gegenteil verkehren.

Für die Wahrnehmung der Führungsfunktion im Rahmen von Work-Life-Balance gilt es daher, die Abwägung zwischen dem Interesse des Unternehmens und der Mitarbeiter nicht nur in zeitlichen und räumlichen Dimensionen vorzunehmen, sondern auch personenbedingte Leistungsanforderungen zu erkennen und die dafür erforderliche Aneignung von Kompetenzen (z. B. Zeitmanagement) zu befördern. Der Mitarbeiter ist Träger von Innovation und zusätzlich realisierbarem Leistungspotenzial, aber auch „Leid“-Tragender von Entwicklungstendenzen hin zum verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmer oder „Intrapreneur“ (Pankoke 2006, S. 276; Horsmann et al. 2006).

Die personalpolitische Ausrichtung auf Work-Life-Balance sowie die Implementation damit verknüpfter Maßnahmen verlangen von den Verantwortlichen somit nicht nur die Berücksichtigung der jeweils besonderen Gegebenheiten im Unternehmen, seien es die Erfahrungen, Kompetenzen und Erwartungen der Mitarbeiter, die etablierten Kooperationsmuster zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter etc., sondern auch ein prozessorientiertes Vorgehen: Denn es geht dabei auch um das Erlernen und Praktizieren neuer „Regeln“ im Unternehmen.

Für das Management bedeutet dies, dass hierarchische Weisungs- und Kontrollstrukturen sich stark verändern und zum Teil entfallen. Wenn überwiegend das Ergebnis der Arbeit zählt, die zeitliche und räumliche Organisation der Arbeitszeit und des Arbeitsortes aber weitgehend den Mitarbeitern selbst überlassen wird, entfallen herkömmliche Kontrollinstrumente. An deren Stelle kann entweder ein sehr kompliziertes neues Instrument tre-

ten, das die Erfassung und Auswertung flexibler Arbeitszeiten erlaubt, dafür aber erhöhten Aufwand bedeutet. Oder aber das Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter muss in dem Maße wachsen, in dem die Kontrollmöglichkeit abnimmt.

Die Anforderungen, die Work-Life-Balance-Konzepte an die Wahrnehmung von Führungsfunktionen richten, liegen weniger in der inhaltlichen Auswahl der Maßnahmen und Angebote – diese sind im Allgemeinen bekannt und darüber hinaus bei den meisten Unternehmen in Art und Umfang relativ ähnlich –, sondern in der Handhabung von Work-Life-Balance als kontinuierlicher Prozess, in dem insbesondere die Zunahme von Unsicherheit und Komplexität bewältigt werden muss. Das bezieht sich sowohl auf die Sozial- als auch auf die Systemstruktur innerhalb der Organisation. Work-Life-Balance als Führungskonzept, das die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter durch eine bessere Vereinbarkeit zwischen Berufsleben und Privatleben steigern und damit letztlich betriebliche Interessenkonflikte harmonisieren bzw. suspendieren soll, muss die unternehmensindividuellen Umstände und Voraussetzungen in ihrer Komplexität berücksichtigen, um „erfolgreich“ sein zu können.

## 5 Work-Life-Balance als Wettbewerbsstrategie

Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zeigen Unternehmen bei der Integration von Work-Life-Balance in ihre Unternehmensstrategie? Wie wird das jeweilige Work-Life-Balance-Konzept gegenüber den Mitarbeitern tatsächlich umgesetzt? Und welche Rolle spielen ein institutionalisierter Interessensausgleich zwischen Management und Mitarbeitern sowie ein umfassendes Controlling der Maßnahmen?

Im Mittelpunkt der folgenden Untersuchung<sup>3</sup> steht die Hypothese, dass sich aus der bloßen Existenz verschiedener Einzelmaßnahmen, Angebote und Serviceeinrichtungen, wie sie von den Unternehmen nach innen und außen kommuniziert werden, keine verlässlichen Aussagen über die Qualität von Work-Life-Balance treffen lassen. Ausschlaggebend für eine wirksame Umsetzung von Work-Life-Balance im Unternehmen ist vielmehr die Einbettung der Maßnahmen in eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Aber was verstehen Unternehmensleitungen unter einem erfolgreichen Work-Life-Balance-Konzept? Welchen Nutzen schreiben sie diesem im Einzelnen zu? Gemeint ist dabei nicht nur der innerbetriebliche Nutzen, wie er sich beispielsweise in der Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen ausdrückt, sondern insbesondere auch der Nutzen im Außenverhältnis der Unternehmen, beispielsweise mit den Kapitalgebern und Kunden.

3 Die Untersuchung wurde im Rahmen des Projektes „TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus“ des Lehrstuhls für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock in Kooperation mit Wilke, Maack & Partner, Hamburg durchgeführt. Ziel des Projektes ist es, in Kooperation mit Unternehmen zu prüfen, inwieweit Mitarbeiterbeteiligung und eine Kultur der Mitbestimmung bei einem Wandel in Unternehmen hilfreich sind, Anpassungskosten zu minimieren und Innovation zu befördern.

## 5.1 Work-Life-Balance in der Eigendarstellung der Unternehmen

Auch wenn Work-Life-Balance-Angebote überwiegend auf dem Papier existieren und für große Teile der Belegschaft, z.B. männliche Beschäftigte, Führungskräfte oder Betreuer wichtiger Kunden, nicht wahrnehmbar oder attraktiv sind, bietet allein das an alle adressierte Angebot den Unternehmen die Möglichkeit, Work-Life-Balance aktiv nach außen als Wettbewerbsvorteil zu vermarkten. Um die Vermarktung von Work-Life-Balance in ihren inhaltlichen Ausprägungen und formalen Strukturen schematisch darzustellen, wurden die Eigendarstellungen deutscher Wirtschaftsunternehmen (DAX-30 und weitere 30 nicht-börsennotierte Großunternehmen) auf Unternehmenswebsites, in Geschäftsberichten, „Corporate Social Responsibility Reports“, Nachhaltigkeitsberichten etc. verglichen. Untersucht wurden insbesondere die Zielsetzung und die Umsetzung von Work-Life-Balance-Themen gegenüber verschiedenen Zielgruppen. Dabei wurden im Internet veröffentlichte Eigendarstellungen hinsichtlich folgender Fragestellungen überprüft:

- Über welche Medien erfolgt die Eigendarstellung bezüglich Work-Life-Balance seitens der Unternehmen und an wen richten sie sich?
- Welche Work-Life-Balance-Maßnahmen und -Schwerpunkte werden explizit aufgeführt und welche Begriffe/Kategorien werden dazu verwendet?
- Welchem strategischen Handlungsfeld werden die Work-Life-Balance-Maßnahmen zugeordnet?

Von den Ergebnissen dieser Untersuchung ausgehend, wurden anschließend sechs deutsche Unternehmen aus den Bereichen Produktion, Handel und Dienstleistung, die sich in ihren Eigendarstellungen besonders engagiert zeigten, ausgewählt, um die Hypothesen zu überprüfen und weiter auszudifferenzieren. Interviewpartner waren Führungskräfte im Personalwesen oder spezieller Fachabteilungen für Work-Life-Balance. Die mit Hilfe der Interviews ermittelten Aussagen über Zweck, Art und Umfang der Work-Life-Balance-Maßnahmen wurden den Ergebnissen der untersuchten Unternehmensdarstellungen gegenübergestellt.

Die Auswertung der Eigendarstellungen zeigt, dass es bei den Unternehmen deutliche Unterschiede im Verständnis der Ziele und Maßnahmen von Work-Life-Balance gibt. Dies bezieht sich z. B. auf die jeweilige Wahl der Kommunikationsmedien, in denen das Thema Work-Life-Balance behandelt wird. Auch die genannten Organisationsziele und die von den Unternehmen im Rahmen von Work-Life-Balance benutzten Begrifflichkeiten sowie die Auswahl und Ausgestaltung der einzelnen Maßnahmen differieren. Die Darstellung von Work-Life-Balance-Maßnahmen seitens der Unternehmen erfolgt entweder unmittelbar auf den Unternehmenswebsites oder in der üblicherweise online verfügbaren Unternehmensberichterstattung. Hierbei behandeln manche Unternehmen das Thema Work-Life-Balance im Rahmen der regulären Finanzberichterstattung – z. B. in dem Berichtsteil „Mitarbeiter“ des Geschäftsberichtes. Andere Unternehmen integrieren Work-Life-Balance-Konzepte in die von ihnen speziell aufgelegten Berichte.

Tab. 1: Ausgewertete Berichtsmedien der Unternehmen

Berichtsmedium	Berichtsart
Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmenswebsite</li> <li>▪ Nachhaltigkeitsportal</li> <li>▪ Karriereportal</li> </ul>
Finanzberichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geschäftsbericht, Konzernbericht</li> </ul>
Nicht-Finanzberichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>▪ Corporate Social Responsibility Report</li> <li>▪ Diversity Report</li> <li>▪ Personal- und Sozialbericht</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Die Untersuchung zeigt, dass nicht nur die Zuordnung des Themas Work-Life-Balance in das jeweilige Kommunikationsmedium variiert, sondern dass dementsprechend auch dessen Ziele, konzeptionelle Ansätze und konkrete Maßnahmen (dem thematischen Oberbegriff des Mediums angepasst) in den einzelnen Unternehmen voneinander abweichen: So richtet sich Work-Life-Balance im Bereich „Jobs und Karriere“ auf den Unternehmenswebsites beispielsweise als attraktive Arbeitsplatzbedingung an Absolventen und „High Potentials“. Im Nachhaltigkeitsportal (online) oder in Nachhaltigkeits-, Personal-, und CSR-Berichten wird Work-Life-Balance überwiegend als Maßnahmenpaket dargestellt, das sich aus der sozialen Verantwortung oder dem sozialen Engagement der Unternehmen ableitet. Wird Work-Life-Balance thematisch einem speziell publizierten Diversity-Report zugeordnet, so werden Ziel und Maßnahmen zur Frauenförderung und Chancengleichheit in den Vordergrund gestellt. Das hier beschriebene Themenspektrum lässt sich auf drei Kategorien reduzieren: *Unternehmenskultur*, *Recruitment*, *soziale Verantwortung*. Diese lassen sich auch als jeweilige strategische Handlungsfelder der Unternehmen im Rahmen von Work-Life-Balance darstellen.

Tab. 2: Strategische Handlungsfelder im Rahmen von Work-Life-Balance

Handlungsfelder	Thema
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmenskultur</li> <li>▪ Beteiligung</li> <li>▪ Mitarbeiter-Motivation</li> <li>▪ Workholder-Value</li> <li>▪ Managing Diversity</li> <li>▪ Demografischer Wandel</li> <li>▪ Arbeit und Wandel</li> </ul>
Recruitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karriere</li> <li>▪ Benefit</li> <li>▪ Professionals</li> <li>▪ Unternehmenskultur</li> <li>▪ Diversity</li> <li>▪ Sozialleistungen</li> <li>▪ Beruf und Familie</li> </ul>

Soziales Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Sustainable Value</li> <li>▪ Zukunftspotenzial</li> <li>▪ Corporate Social Responsibility</li> <li>▪ Corporate Citizenship</li> <li>▪ Soziales Engagement</li> <li>▪ Soziale Leistungen</li> <li>▪ Gesellschaftliche Verantwortung</li> <li>▪ Beruf und Familie</li> <li>▪ Familienfreundliches Unternehmen</li> <li>▪ Leben und Arbeit</li> <li>▪ Frauenförderung</li> </ul>
---------------------	--

Quelle: eigene Darstellung

Die Untersuchung der Work-Life-Balance-Konzepte der 60 Unternehmen zeigt, dass die Unternehmen normalerweise einen dieser drei Bereiche als zentrales Handlungsfeld angeben. Im Bereich „Unternehmenskultur“ soll mit Work-Life-Balance beispielsweise die Organisationseffizienz gesteigert werden. Dazu passend werden Begriffe wie „Mitarbeiter-Motivation“, „Managing-Diversity“ oder „Workholder-Value“ verwendet.

Unternehmen, die sich auf dem Arbeitsmarkt dem „War on Best Talents“, also einem intensiven Wettbewerb der Unternehmen um Absolventen bzw. Spezialisten (in den Interviews auch als „Best-Performer“, „High Potentials“ oder „High Flyer“ betitelt) ausgesetzt sehen, richten den Fokus von Work-Life-Balance i.d.R. auf den Bereich Recruitment und ordnen Work-Life-Balance Begriffen, wie z.B. „Karriere“, „Benefit“ oder „Professionals“ zu, um die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber darzustellen. Die Kommunikation von Work-Life-Balance erfolgt in diesem Handlungsfeld vorzugsweise unmittelbar über den Internetauftritt der Unternehmen (z.B. über die Links: „Jobs und Karriere“).

Unternehmen, die Work-Life-Balance als Teil des Handlungsfelds „soziale Verantwortung“ verstehen, verfügen neben der Finanzberichterstattung oft über eine umfangreiche Nicht-Finanzberichterstattung in Form von Nachhaltigkeitsberichten, Corporate Social Responsibility Reports, Diversity Reports oder Personal- und Sozialberichten. Diese Art der Berichterstattung bekommt besonders für kapitalmarktorientierte Unternehmen zunehmende Bedeutung, da für private und institutionelle Kapitalgeber neben der ökonomischen Leistungsbilanz auch ökologische und soziale Faktoren bei der Anlageentscheidung eine immer wichtigere Rolle spielen. Die Beschreibung von Work-Life-Balance ist in diesen Unternehmen stark an die Begrifflichkeiten aus dem Bereich der Investor-Relations angepasst: z.B. „Nachhaltigkeit“, „Sustainable Value“, „Zukunftspotential“, „Corporate Social Responsibility“, „Corporate Citizenship“ etc.

Die drei Handlungsfelder Unternehmenskultur, Recruitment und soziales Engagement sind allerdings nicht klar voneinander abgegrenzt. So schließt die Wahl eines bestimmten Mediums für die Darstellung der Work-Life-Balance-Aktivitäten eines Unternehmens, z.B. im Corporate Social Responsibility Report, nicht zwangsläufig alle anderen Medien (z.B. Geschäftsbericht oder Karriereportal) aus. Bei der Wahl des jeweiligen Mediums, der Zielgruppenansprache und Darstellung der jeweiligen Ziele von Work-Life-Balance kommt es auch innerhalb eines Unternehmens zu Überschneidungen der drei

Handlungsfelder Unternehmenskultur, Recruitment und soziales Engagement. Diese Überschneidungen lassen sich logisch, formal wie auch inhaltlich erklären.

Die uneindeutige Zuordnung von Work-Life-Balance zu einem der drei Handlungsfelder ist logisch aus der personalen Einheit der „Human-Resource“ als vorrangig betroffenem Subjekt von Recruitment, Unternehmenskultur und sozialen Maßnahmen ableitbar. Formaler Grund für die Überschneidung ist, dass die organisatorische Verantwortung für Work-Life-Balance gewöhnlich in der Personalabteilung liegt, in der oft die Konzeption von Recruitment-Maßnahmen, die Obhut über die Unternehmenskultur und die Ausgestaltung sozialer Standards des Unternehmens zusammenlaufen.

Neben dem logischen und formalen Aspekt für die Überschneidungen bei der strategischen Zuordnung von Work-Life-Balance spielt aber auch der inhaltliche Aspekt eine wichtige Rolle. Ungeachtet der jeweiligen Betonung der Zielsetzung von Work-Life-Balance in einem bestimmten Unternehmen bleiben der Maßnahmenrahmen – im Wesentlichen Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes, Serviceleistungen für Familie und Soziales, Gesundheits- und Arbeitsschutz, und flankierende Maßnahmen – unverändert. Die Gegenüberstellung der untersuchten Unternehmen zeigt, dass diese sich bei der Zusammenstellung ihrer Work-Life-Balance-Konzepte aus einem ähnlichen Maßnahmen-Fundus bedienen. Im Kern handelt es sich dabei einerseits um Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle und andererseits um jeweils extern und/oder unternehmensintern organisierte Beratungsangebote, medizinische Gesundheitsvorsorge und Sporteinrichtungen sowie Dienstleistungen im häuslichen- und/oder familiären Bereich.

In der Kommunikation lassen sich Work-Life-Balance-Maßnahmen in der Regel keinem einzelnen Handlungsfeld eindeutig zuordnen, sondern beziehen fast immer auch Aspekte und Zielsetzungen der anderen Felder mit ein. So kann beispielsweise Angebote zur Kinderbetreuung gleichsam als soziale Zugabe für die betroffenen Mitarbeiter betrachtet, aber damit auch als Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklimas und als Vorteil im Wettbewerb um neue Mitarbeiter verstanden werden.

Differenzierungen der jeweiligen Work-Life-Balance-Konzepte und -Maßnahmen zeigen sich bezüglich zeitlicher Dimensionen (z.B. Wochen-, Jahres- und Lebenszeitkonten), räumlicher Dimensionen (Desk-Sharing, Job-Rotation, Telearbeit) oder sozialer Dimensionen (Männer, Frauen, Kinder, Alte, Kranke, Behinderte, Familie, Singles).

**Tab. 3: Unterschiede bei der Begriffs- und Maßnahmenauslegung**

Maßnahmenrahmen	Maßnahmen
Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes	flexible Arbeitszeit, Elternzeit, Teilzeit, Sabbaticals, Arbeitszeitsouveränität, Vertrauensarbeitszeit, Alters-teilzeit, Aging Workforce, Age Management, Telearbeit, Prozess- und teamorientierte Arbeitsweisen, Job-Rotation, Desk-Sharing, Schuljahrangepasste Arbeitsrhythmen

Serviceleistungen für Familie und Soziales	Kinderbetreuung, Familienservice, Fokus Väter, Hausaufgabenbetreuung, Seminarangebot für Eltern, Elterninitiativen, Betriebskindergärten, Wiedereinstieg, Familienfonds, Eltern-Kind-Zimmer, Notfall-kindergärten, häusliche Dienste, Frauen-Netzwerk, (Cross-) Mentoring, Total E-Quality, Girls' Day, Young Ladies' Network of Technology, weiblicher Führungsnachwuchs, Frauenquote, Relocation Service, Reinigungs- und Bügelservice, Wäschedienst, Betreuung der Haustiere, Reinigung, Gartenpflege, Winterdienst
Gesundheits- und Arbeitsschutz	Gesundheitsvorsorge, Betriebssport, Fitness- Angebote, schwierige private Lebenslagen, Drogenberatung, Sozialberatung, psychosoziale Beratung
Flankierende Maßnahmen	Fort- und Weiterbildung, Lebenslanges Lernen, Corporate University, Mentoring-Programm, flankierender Service, Elternseminare

Quelle: eigene Tabelle

Als Fazit aus der Untersuchung der Darstellung von Work-Life-Balance in der externen Unternehmenskommunikation zeigt sich, dass Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis als zusätzliches Mittel gesehen wird zur:

- Rekrutierung von Spezialisten, Nachwuchs- und Führungskräften,
- Bindung von qualifizierten Mitarbeitern und
- Förderung der Motivation sowie Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.

Damit ist Work-Life-Balance in der Regel konzeptionell und operativ an das Personalwesen gebunden, denn diese drei Kernziele von Work-Life-Balance stellen inhaltlich klassische Aufgaben der Personalabteilung dar.

## 5.2 Ergebnisse der Unternehmensbefragungen

Im zweiten Schritt flossen die gewonnenen Ergebnisse in die Konzeption eines Fragebogens ein, der zur Grundlage schriftlicher und/oder mündlicher Interviews mit Führungskräften aus dem Personalwesen wurde. Den Fokus bildeten folgende Fragestellungen:

- Was verstehen die Unternehmen unter Work-Life-Balance im Zusammenhang mit Unternehmenskultur?
- Welche Work-Life-Balance-Maßnahmen werden umgesetzt und welcher Nutzen wird mit ihnen verbunden?
- An wen richtet sich Work-Life-Balance und wie verläuft die Kommunikation?

Folgende vier Aussagen lassen sich als Gemeinsamkeit in all den von uns durchgeführten Interviews finden:

- Erstens wird Work-Life-Balance in der besonderen Perspektive der Personalverantwortlichen als ergänzender, wichtiger Bestandteil und Erfolgsfaktor der Unternehmenskultur angesehen und explizit als ressourcenorientiertes Konzept verstanden.
- Zweitens soll Work-Life-Balance dabei „weiche“ Faktoren, wie Betriebsklima, Mitarbeiterzufriedenheit, Kreativität, Innovationskraft, Leistungsfähigkeit, Sicherheit, Motivation, fördern und Synergieeffekte zwischen Arbeits- und Privatleben erzeugen.
- Drittens wird Work-Life-Balance ein positiver Einfluss auf konkrete bzw. *harte* Kosten-Nutzen-Relationen zugesprochen: Genannt werden in diesem Kontext der langfristige (physische) Erhalt der „Human-Ressourcen“, die Reduzierung von Fehlzeiten, die Hebung der Qualifikationen, die Anpassung an standortspezifische und demographische Gegebenheiten sowie beschäftigungssichernde Tarifpolitik.
- Viertens steigert Work-Life-Balance nach Meinung der Befragten die Attraktivität des jeweiligen Unternehmens als Arbeitgeber und stellt somit einen maßgeblichen Wettbewerbsfaktor dar. Eine durch Work-Life-Balance-Maßnahmen positiv beeinflusste und nach außen wahrnehmbare Unternehmenskultur könne Nachteile (z. B. unattraktiver Unternehmensstandort) ausgleichen. Work-Life-Balance wird daher von den Befragten als Wettbewerbsvorteil betrachtet und aktiv „vermarktet“.

Auffällig ist in diesem Zusammenhang die bevorzugte Verwendung des Begriffes „Work-Life-Balance“ in der Außendarstellung der Unternehmen, während organisationsintern oft der Begriff „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ benutzt wird. Dieses ist auf die unterschiedlich weit gefassten Handlungsrahmen zurückzuführen, die diese beiden Begriffe jeweils suggerieren: In der Außendarstellung wird der Mode-Begriff „Work-Life-Balance“ (gleiches gilt beispielsweise für „Unternehmenskultur“ oder „Diversity“) bevorzugt, da dieser maßnahmen- und bezugsgruppenneutral ist, sich daher für eine breite öffentliche Zielgruppenansprache eignet und so einen diffusen, weit dehnbaren Erwartungshorizont bedient. Unternehmensintern birgt die vielseitige Suggestionskraft des Begriffes „Work-Life-Balance“ gegenüber der Belegschaft allerdings Risiken, da sich die im Unternehmen aus dem Spektrum von Work-Life-Balance tatsächlich umgesetzten Einzelmaßnahmen überwiegend in Teilzeit- und Elternzeitregelungen für Mitarbeiterinnen mit Kindern auf unteren Berichtsebenen erschöpfen. Die Begriffe verdeutlichen, dass im unternehmensinternen Dialog zwischen Management und Belegschaft häufig bereits eine begriffliche Einengung des Themas durch dessen Betitelung mit „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ stattfindet, um keine zu hohe Erwartungshaltung an die Angebote und Leistungen im Rahmen von Work-Life-Balance zu schaffen.

Bei der Auslegung des Begriffes „Work-Life-Balance“ werden unterschiedliche Maßstäbe angelegt: Als Zeitgeistphänomen lässt sich Work-Life-Balance nach außen zugunsten von Wettbewerbsvorteilen (auf dem Arbeitsmarkt) und gesellschaftspolitischen Vorteilen aktiv „vermarkten“. Dabei lässt sich der Nutzen von Work-Life-Balance durch eine möglichst allgemein gehaltene Verwendung des Begriffes optimieren, indem die Eingrenzung auf bestimmte betriebliche bzw. gesellschaftliche Gruppen und Sachverhalte vermieden wird. Die intern oft gebräuchliche Konkretisierung von „Work-Life-Balance“ als „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ steht exemplarisch für den Umstand, dass sich tatsächliche Work-Life-Balance-Angebote in der Unternehmensrealität fast ausschließlich auf die Gruppe der weiblichen Angestellten bzw. Arbeiterinnen mit Mutterfunktion beschränken.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob Work-Life-Balance nicht dazu beiträgt, eine Trennung der Mitarbeiter in eine Kern- und Randbelegschaft zu forcieren. So können z. B. durch Teilzeit- und Telearbeitregelungen unternehmensinterne Niedriglohnsektoren und Belegschaftsgruppen mit mangelnden Entwicklungsmöglichkeiten entstehen. Es lässt sich auch im unmittelbaren Gespräch mit den Unternehmen nicht immer eindeutig feststellen, welche Angebote im Rahmen von Work-Life-Balance, die sich formal auch an Männer und Führungskräfte richten, nur auf dem Papier existieren und welche von diesen Gruppen tatsächlich genutzt werden.

## 6 Vergleichbarkeit und Bewertung von Work-Life-Balance-Konzepten

Die Qualität der Umsetzung von Work-Life-Balance hängt stark von Bedingungen und Voraussetzungen ab, die in einem bestimmten Unternehmen gegeben sind: Branche, Wettbewerbsintensität, Produkt-, Saisonzyklen, Technisierungsgrad, Qualifikationsanforderungen, Anteil weiblicher Mitarbeiter, Betriebsklima, arbeitsplatzbedingte Gesundheitsrisiken etc. Maßstab für die Beurteilung der Umsetzung von Work-Life-Balance in einem Unternehmen sollte deshalb nicht der direkte Vergleich mit anderen Unternehmen sein, sondern der Bezug auf die im Unternehmen vorherrschenden Bedingungen und den sich daraus ergebenden Bedarf an konkreten Maßnahmen. So lässt sich beispielsweise die Flexibilisierung von Arbeitszeiten unter Work-Life-Balance-Aspekten in einem Drei-Schicht-Betrieb nicht mit der in einem Ein-Schicht-Betrieb vergleichen, da jeweils völlig verschiedene Bedingungen zu berücksichtigen sind.

Für die Beurteilung bestimmter Work-Life-Balance-Konzepte und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen kann es hilfreich sein, das Spektrum der Einzelmaßnahmen zu übergeordneten Aspekten thematisch zusammenzufassen: *Vereinbarkeit* (von Beruf und Familie bzw. Privatleben), *Chancengleichheit* und *Gesundheit*. Bei den befragten Unternehmen konnte diesbezüglich eine Abstufung bei der Umsetzung von Maßnahmen festgestellt werden. Von den sechs befragten Unternehmen konzentrieren sich bei zwei Unternehmen die realisierten Maßnahmen im Rahmen von Work-Life-Balance im Wesentlichen auf den Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie. Bei zwei anderen Unternehmen werden, auf das Thema Vereinbarkeit aufbauend, auch Maßnahmen zur Chancengleichheit (insbesondere für Frauen) realisiert. Die anderen beiden Unternehmen integrieren zusätzlich Aspekte der Gesundheitsförderung in die Gestaltung ihrer Work-Life-Balance-Maßnahmen.

Neben dem Maßnahmenangebot wurden bei der Zuordnung der Unternehmen auch die praktische Umsetzung im Unternehmen mitberücksichtigt, d.h. die Einrichtung von Gremien, Arbeitsgruppen, Beauftragten und sonstigen Institutionen sowie die Durchführung von regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen zur Ermittlung des Bedarfes und zur Kontrolle der Wirksamkeit der Maßnahmen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die institutionelle Einbettung von Work-Life-Balance in die Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt wird: Die Spanne reicht von Unternehmen, in denen Work-Life-Balance praktisch von dem persönlichen Engagement einzelner Mitarbeiter abhängt, deren Handlungsspielraum vom „good will“ der Geschäftsleitung definiert wird und in denen auf Mitarbeiterbefragungen gänzlich verzichtet wird, bis hin zu Unternehmen, in denen die Planung

und Interessensabstimmung stark formalisiert und institutionalisiert stattfindet und regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zum Thema Work-Life-Balance durchgeführt werden. Beispiele für eine institutionelle Einbettung von Work-Life-Balance sind: „Kernteam“ (aus Führung/BR) und „Resonanzteam für Beruf und Familie“ (aus Mitarbeitern), „Konzernausschuss Chancengleichheit“, „Beauftragter für Chancengleichheit“, „Working Group Health“ und „Gleichstellungstreffen“.

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der einzelnen Work-Life-Balance-Maßnahmen ist für die befragten Unternehmen nur sehr eingeschränkt messbar und vergleichbar. Auf der Kostenseite lassen sich vor allem Serviceleistungen wie Kinderbetreuung oder Concierge-Dienste sowie Gesundheitsleistungen wertmäßig erfassen. Die Kosten von Arbeitszeit und Arbeitsplatzmodellen werden in der Regel nicht erfasst, was man Indiz dafür ansehen könnte, dass die Unternehmen derlei Regelungen eindeutig auf der „Haben-Seite“ verbuchen. Ebenfalls auf der Nutzen-Seite wird die Reduzierung von Fehlzeiten bewertet. Faktoren wie Zufriedenheit, Motivation, Sicherheit und Arbeitsklima können von den Unternehmen zwar nicht wertmäßig erfasst werden, werden aber dennoch als wichtige Nutzenfaktoren angesehen. Zwischen der Verringerung von (berufsbedingter und familienbedingter) Fluktuation und der Reduzierung von Qualifizierungskosten wird ein eindeutiger Zusammenhang erkannt. Gleiches gilt für Recruiting-Erfolge: Insbesondere Unternehmen, die Abstriche in der Attraktivität der Branche gegenüber anderen Unternehmen hinnehmen müssen, sehen diese im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter durch das Work-Life-Balance-Angebot als kompensierbar an. Eine längerfristige Möglichkeit zur qualitativen und quantitativen Messung des Nutzens von Work-Life-Balance-Maßnahmen wird auch in Kooperationen beispielsweise mit Betriebskrankenkassen gesehen, um so Rückschlüsse auf den Gesundheitserhalt der Mitarbeiter zu ermöglichen.

## 7 Fazit

Work-Life-Balance wurde in den letzten Jahren als arbeits- und sozialpolitisches Thema diskutiert und in erster Line von Politikern und Gewerkschaften gefordert. Seitens der Unternehmen wird Work-Life-Balance noch meist mit Skepsis gesehen, wie die Studie der Hertie-Stiftung (2003) zeigt. Der ökonomische Nutzen von Work-Life-Balance für die Unternehmen ist umstritten, auch wenn Kosten-Nutzen-Analysen, wie sie beispielsweise im Rahmen der Prognos-Studie (2005) vorgenommen wurden, Work-Life-Balance „als Motor für wirtschaftlichen Wachstum“ (Prognos 2005) identifizieren.

Die Impulse, die Work-Life-Balance derzeit aus den Führungsetagen der Unternehmen erhält, scheinen teilweise eher darauf zurückzuführen zu sein, dass sich vor allem große Kapitalgesellschaften zunehmend mit Attributen wie „Nachhaltigkeit“, „soziale Verantwortung“, „Unternehmenskultur“ und auch „Work-Life-Balance“ schmücken, um sich der Öffentlichkeit, der Finanzwelt und dem begehrten Führungsnachwuchs als attraktives Unternehmen zu präsentieren. Getreu dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ finden sich auf Internetseiten, in Geschäftsberichten oder CSR-Reports der Unternehmen ausführliche Darstellungen der jeweiligen Work-Life-Balance-Philosophien und lange Maßnahmenkataloge, die Mitarbeitern beiderlei Geschlechts, sämtlicher Altersstufen, Funktionen oder auch Ethnien die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen

sollen und auch denjenigen Mitarbeitern den Karriereweg offen halten wollen, die ihre Energie zwischen beruflichen und familiären Ambitionen aufteilen wollen oder müssen.

Die Realität in den Unternehmen wird allerdings oft nicht von dem deklarierten Umfang an Work-Life-Balance-Angeboten bestimmt, sondern vielmehr von der Möglichkeit und der Bereitschaft der Belegschaft, die Angebote tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Häufig wird Work-Life-Balance von den Unternehmen nach außen aktiv „vermarktet“ und nach innen als soziale Zugabe eher geduldet, anstatt als Teil der Unternehmenskultur gefördert zu werden. So wird Work-Life-Balance primär unter dem Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrachtet und richtet sich überwiegend an weibliche Angestellte und Arbeiterinnen mit Kindern. In Bezug auf männliche Mitarbeiter und Führungspersonal wird die Reduzierung oder Umorganisation der Arbeitszeit zugunsten privater oder familiärer Interessen in vielen Unternehmen noch immer als karrierehemmend angesehen und bildet daher nach wie vor die Ausnahme. Die Qualität der Work-Life-Balance-Konzepte in den Unternehmen ist von der persönlichen Akzeptanz des Themas durch einzelne Mitglieder der Führungsebenen abhängig und scheitert nicht selten an einem durch traditionelle Denkmuster bestimmten Arbeitsklima.

Die Maßnahmenbündel, die der strategischen Unternehmensführung im Rahmen von Work-Life-Balance-Konzepten zur Verfügung stehen, werden aber häufig nicht im Kontext mit der Förderung der Unternehmenskultur bewertet oder gar als konkrete Werkzeuge zur aktiven Gestaltung der Unternehmenskultur verstanden. Stattdessen ist Work-Life-Balance oft isoliert im Bereich des Personalwesens angesiedelt. Das Budget für die Realisierung bestimmter Maßnahmen orientiert sich dabei an unmittelbaren, quantifizierbaren Einsparungsmöglichkeiten, wie beispielsweise der Reduzierung von Fehlzeiten, Einarbeitungskosten für neue Mitarbeiter etc. Die Ermittlung quantitativer Maßstäbe für die Beurteilung des Nutzens von Work-Life-Balance im Unternehmen erweist sich in der praktischen Umsetzung aber als sehr problematisch.

Die offensichtliche Zuordnung von Work-Life-Balance zum Personalwesen ist allerdings nicht mit einem Work-Life-Balance-orientierten Führungs- und Personalkonzept zu verwechseln. Dieses würde nämlich bedeuten, dass sich Work-Life-Balance über das Personalwesen hinaus in den komplexen Zusammenhängen von Unternehmensführung, Arbeitsprozessen, Interessensausgleich, Karrierewegen sowie Planungs- und Kontrollmechanismen wiederfinden müsste. Um diesem Zuwachs an Komplexität gerecht zu werden, müssten herkömmliche Denkmuster und hierarchische Organisationsstrukturen im Unternehmen in Frage gestellt werden.

Um dem Anspruch an Work-Life-Balance als einem sozioökonomischen Konzept gerecht zu werden, das sich an berufstätige Menschen insgesamt richtet und sich als Antwort auf soziale, ökonomische und demographische Anforderungen versteht, gilt es daher, Work-Life-Balance als institutionalisierten Bestandteil der Führungs- und Unternehmenskultur in den Unternehmen zu etablieren. Indikatoren für die Qualität von Work-Life-Balance im einzelnen Unternehmen sind weniger die Menge an verschiedenen Arbeitszeitmodellen oder der Aufwand bei der öffentlichen Darstellung des Engagements, sondern die kontinuierliche und bedarfsorientierte Umsetzung im Unternehmen, z.B. durch die Schaffung von Gremien, Arbeitskreisen, Beauftragten oder ähnlichen Institutionen, die die Zweckmäßigkeit und Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Work-Life-Balance-Angeboten für alle Mitarbeitergruppen prüfen. Dazu gehört eine regelmäßige Ermittlung und Überprüfung des Bedarfes durch Mitarbeiterbefragungen und die Evaluierung von

einzelnen Maßnahmen. Dabei können Kosten-Nutzen-Analysen zwar als Entscheidungshilfe in solchen Fällen dienen, in denen die wertmäßige Gegenüberstellung von Kosten und Erfolg (z.B. bei der Reduzierung von Fehlzeiten) einzelner Maßnahmen nachvollziehbar ist. Grundsätzlich aber muss bei der Bewertung von Work-Life-Balance „weichen“ Faktoren wie Unternehmenskultur, Leistungsfähigkeit, Motivation und Innovationskraft der Mitarbeiter Raum gegeben werden.

## Literatur

- Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth, 1994: Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften Frankfurt: Suhrkamp.
- Becker, Stefan, 2002: Einklang von Beruf und Familie – wie gelingt das in der Praxis? In: Arbeit und Arbeitsrecht, 57. Jg., Heft 7, S. 292-296.
- Bertelsmann-Stiftung (Hg.), 2003: Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Beyer, Heinrich, 1996: Vorteil Unternehmenskultur. Leitfaden für die Praxis, Heft 1-6. Herausgegeben von der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) In Zusammenarbeit mit der Prognos AG, 2003: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), 2006: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte, Bilanz. Berlin.
- Erlar, Gisela A, 2005: Work-Life-Balance & Diversity. [http://www.bpb.de/veranstaltungen/4QQSAW,0,0,WorkLifeBalance\\_Diversity.html](http://www.bpb.de/veranstaltungen/4QQSAW,0,0,WorkLifeBalance_Diversity.html) (Stand: 16.04.2007).
- Hamel, Gary; Välikangas, Liisa, 2003: Das Streben nach Erneuerung. In: Harvard Business-manager, 25. Jg., Heft 12, S. 24-42.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 2004: Zur aktuellen Kritik der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. [http://www.boeckler.de/pdf/mitbestimmung\\_2004.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mitbestimmung_2004.pdf) (Stand: 16.04.2007).
- Hertie-Stiftung (Hg.), 2003: Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik. Durchgeführt von Europressedienst. Bonn. <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/studien/Strategien%20einer%20familienbewussten%20Unternehmenspolitik.pdf> (Stand: 16.04.2007).
- Horsmann, Claes; Nerdinger, Friedemann; Jahnke, Anne; Zschorlich, Christopher, 2006: Trend-Report Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Eine Inhaltsanalyse praxisorientierter Literatur. Arbeitspapier Nr. 2 aus dem Projekt TiM, Universität Rostock. [http://www.wiwi.uni-rostock.de/~wipsy/tim/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_02.pdf](http://www.wiwi.uni-rostock.de/~wipsy/tim/downloads/tim_arbeitspapier_02.pdf) (Stand: 17.04.2007).
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hg.), 2003: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? <http://www.iwkoeln.de/default.aspx?p=pub&i=1245&pn=15&n=n1245&m=pub&f=0&a=17147> (Stand: 16.04.2007).
- Kobi, Jean-Marcel, 1996: Management des Wandels: Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung. Bern [u.a.]: Haupt.
- Konradt, Udo, 2006: Work-Life-Balance – Grundlagen, Voraussetzungen und Interventionen. Vortrag im Rahmen des TiM-Workshops in Frankfurt am Main am 07.06.2006.

- Martins, Erko; Pundt, Alexander; Nerdinger, Friedemann, 2005: Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur – Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen. Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Projekt TiM, Universität Rostock. [http://www.wiwi.uni-rostock.de/~wipsy/tim/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_01.pdf](http://www.wiwi.uni-rostock.de/~wipsy/tim/downloads/tim_arbeitspapier_01.pdf) (Stand:17.04.2007).
- Matthäi, Ingrid, 2005: Unternehmenskultur – Annäherung an ein Organisationsphänomen. <http://www.agil-team.de/downloads/unternehmenskultur.pdf> (Stand: 16.04.2007).
- McGregor, Douglas, 1986: Der Mensch im Unternehmen. Hamburg [u.a.]: McGraw-Hill.
- Monzel, Markus; Moersch, Christian; Heremesdorf, Tim; Fass, Jochen, 2004: Personelle Vielfalt am Finanzplatz Luxemburg. In: G. Vedder (Hg.): Diversity Management und Interkulturalität. München: Hampp, S. 163-231.
- Pankoke, Eckart, 2006: Corporate Identity, Social Responsibility, Corporate Citizenship. Unternehmensethik zwischen Eigeninteresse und öffentlicher Verantwortung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 29. Jg., Heft 2, S. 270-278.
- Pongratz, Hans; Voß, Günter, 2001: Erwerbstätige als „Arbeitskraftunternehmer“. Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft? In: Sozialwissenschaftliche Informationen, 30. Jg., Heft 4, S. 42-52.
- Prognos AG, 2005: Work-Life-Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. [http://www.prognos.de/pdf/WLB\\_Broschuere.pdf](http://www.prognos.de/pdf/WLB_Broschuere.pdf) (Stand: 16.04.2007).
- Resch, Marianne, 2005: Work-Life Balance und betriebliche Gesundheitsförderung. In: Busch, Rolf; Senatsverwaltung für Inneres (Hg.): Gesundheitsforum 2005. Berlin: Hampp, S. 322-339.
- Resch; Marianne; Bamberg, Eva: Work-Life-Balance – ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 49. Jg., Heft 4, S.171-175.
- Rost, Harald, 2004: Work-Life-Balance: Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Sackmann, Sonja A., 2004: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen; 6 Best Practice-Beispiele. Wiesenbaden: Gabler.
- Stracke, Stefan, 2006: Betriebsräte und Innovation. Empirische Befunde, Beschäftigungsorientierung und mögliche Aufgabenfelder. Arbeitspapier Nr. 3 aus dem Projekt TiM, Universität Rostock. [http://www.wiwi.uni-rostock.de/~wipsy/tim/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_03.pdf](http://www.wiwi.uni-rostock.de/~wipsy/tim/downloads/tim_arbeitspapier_03.pdf) (Stand: 17.04.2007).
- Vaskovics, Laszlo A.; Rost, Harald; Mattstedt, Simone, 2004: Work-Life-Balance: Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit. Bamberg: Staatsinst. für Familienforschung an der Univ. Bamberg.
- Vollmers, Florian, 2002: Das Richtige zur richtigen Zeit <http://www.faz.net/s/RubB1763F30EEC64854802A79B116C9E00A/Doc~E8010A2E020B04CF28C197A78B0D65C6D~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (Stand: 16.04.2007).

Wilke, Maack und Partner  
Schaarsteinwegsbrücke 2  
220459 Hamburg  
Tel: +49(0)40-37 50 21 62  
Fax: +49(0)40-43 27 87 44  
<http://www.wmp-consult.de>  
[judith.beile@wmp-consult.de](mailto:judith.beile@wmp-consult.de)  
[sebastian.jahnz@wmp-consult.de](mailto:sebastian.jahnz@wmp-consult.de)

Dr. phil. Judith Beile, Beraterin bei der Unternehmensberatung Wilke, Maack und Partner. Arbeitsschwerpunkte: Forschungs- und Beratungsprojekte in den Bereichen Arbeitsmarkt, CSR, Gender, Work Life Balance und Unternehmenskultur, internationale Kooperationsprojekte im Ostseeraum.

Sebastian Jahnz, Studium der Volkswirtschaftslehre und Sozialökonomie (B.A.) an der Universität Hamburg und Mitarbeiter bei Wilke, Maack und Partner. Arbeitsschwerpunkte: CSR, Gender, Work Life Balance und Unternehmenskultur.