

Adelheid Susanne Esslinger, Deniz B. Schobert (Hrsg.)

**Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance  
in Organisationen**

# WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Adelheid Susanne Esslinger,  
Deniz B. Schobert (Hrsg.)

# **Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen**

Strategien, Konzepte, Maßnahmen

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Mai 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Dr. Tatjana Rollnik-Manke

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0546-4

# Vorwort

„Work-Life Balance“ – was ist das? wird sich der unvoreingenommene Leser fragen und im Einleitungskapitel von *Adelheid Susanne Esslinger* und *Deniz B. Schobert* erfahren, dass es um die Koordination und Erfüllung beruflicher Aufgaben einerseits sowie familiärer Verantwortung andererseits geht, dass Probleme der Übernahme von Betreuungs- und Pflegeleistungen in der Familie sich oft nur sehr schwer mit dem Berufsalltag vereinbaren lassen. Dies trifft sicher zu, doch der Begriff der „Work-Life Balance“ ist weiter gefasst.

Der Beitrag von *Deniz B. Schobert* (Teil I, Kapitel 1) setzt sich mit dem Begriff „Work-Life- Balance“ auseinander, den man zum Teil früher unter der Thematik der „Rollenkonflikte“ abgehandelt hatte. Neben dem „Work-Family Conflict“ (die Rollen beeinträchtigen sich gegenseitig), der „Accommodation“ (Reduzierung der Beteiligung einer Rolle, um der anderen Rolle gerecht zu werden) gehört hier auch das „Work-Family Enrichment“ dazu: („Eine Rolle stärkt oder bereichert die Qualität einer anderen Rolle“) und die Compensation („das Bemühen, die Unzufriedenheit in einer Rolle mit dem Streben nach Zufriedenheit in einer anderen Rolle auszugleichen“) oder Segmentation (Trennung der beiden Lebensbereiche, Abgrenzung zwischen den Rollen). Eine „Work-Family Balance“ bezeichnet demnach: „Das Ausmaß, in dem Individuen gleichermaßen involviert in – und gleichermaßen zufrieden mit – ihren Rollen aus dem Arbeits- und Privatleben sind. Sie erleben weniger Stress und erzielen ein hohes Maß an Selbstwertgefühl aus den Kompetenzen, die sie bei der Arbeit sowie im Privatleben erwerben“.

In der Literatur stehen allerdings die Konflikte und die Probleme bei der Vereinbarkeit verschiedener Rollen im Vordergrund; die ebenso oft mögliche gegenseitige Bereicherung wird selten angesprochen. Unter dem zunehmend moderner

gewordenen Begriff „Work-Life Balance“ verstehen viele Autorinnen und Autoren vorwiegend das Ausbalancieren zwischen Herausforderungen im Beruf einerseits sowie Aufgaben und Pflichten in der Familie andererseits. Man gewinnt den Eindruck, dass Situationen, die von vielen Generationen vor uns gemeistert wurden, plötzlich als Problem gesehen werden. Die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Rollen gehören nun einmal zum Erwachsenenleben dazu, wurden zwar als Herausforderung, aber selten als Problem gesehen. Wie sehr haben Frauen noch im 20. Jahrhundert um die Übernahme der Berufsrolle gekämpft, um gleiche Bildungschancen, um die Stellung der Frau in der Gesellschaft, um die Öffnung vieler Berufe für Frauen und um die Übernahme von Führungspositionen? Nun haben wir das weitgehend erreicht – gewiss, manches ist noch zu tun – doch anstelle uns darüber zu freuen, lamentieren wir und spielen die „Vereinbarkeitsproblematik“ hoch.

Drängen wir mit der Auflistung der möglichen Schwierigkeiten, die aus der Doppelrolle entstehen, nicht manche Frau in die Mutter- und „Voll-Hausfrauenrolle“ zurück und garantieren ihr so einen problematischen Alternsprozess? Schließlich haben viele Untersuchungen gezeigt, dass die „family-centered mother“ mit dem Älterwerden am schlechtesten zurecht kommt. Manche der heute älteren Frauen bereuen es sehr, ihren Beruf nach der Geburt des 3. Kindes aufgegeben zu haben, und hätten rückblickend lieber einen Rollenkonflikt in Kauf genommen. Andererseits kann eine Überbetonung der Vereinbarkeitsproblematik dazu führen, dass manche Berufstätige auf Kinder und Familiengründung ganz verzichten, Kinder nur als Belastung sehen und die Augen vor dem persönlichen Gewinn und der Bereicherung verschließen, den das Großziehen der Kinder bringt. Ist gerade dieses Gejammer um die schwere Vereinbarkeit von Beruf und Familie vielleicht sogar letztendlich für den Geburtenrückgang verantwortlich zu machen?

Zeigen wir doch Wege auf, wie die Situation zu meistern ist, und wie es zu einem **Work-Family Enrichment** kommen kann!

*Prof. Dr. Dr. h. c. Ursula Lehr  
Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg  
Bundesministerin für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit a. D*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<i>Adelheid Susanne Esslinger / Deniz B. Schobert</i>	

## Teil I: Grundlagen

<b>Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance .....</b>	<b>19</b>
<i>Deniz B. Schobert</i>	
<b>Auftrag für Politik und Wirtschaft .....</b>	<b>35</b>
<i>Renate Schmidt</i>	
<b>Im Zeichen der Demographie: Potenziale nutzen – Wettbewerbsvorteile sichern.....</b>	<b>45</b>
<i>Harald Rost</i>	
<b>Die Bedeutung innovativer Personalmanagementkonzepte für Betriebe und die Gesamtwirtschaft.....</b>	<b>61</b>
<i>Christiane Flüter-Hoffmann</i>	
<b>Personalmanagement und demographischer Wandel: Eine interdisziplinäre Perspektive.....</b>	<b>81</b>
<i>Ursula M. Staudinger</i>	
<b>Work-Life Balance aus der Sicht der Gerontologie.....</b>	<b>97</b>
<i>Heinz Jürgen Kaiser</i>	
<b>Möglichkeiten der Integration älterer Arbeitnehmer in die Arbeitswelt..</b>	<b>123</b>
<i>Adelheid Susanne Esslinger / Nadine Braun</i>	

## Teil II: Gestaltungskonzepte – Vorgehen – Bewertung

<b>Beratungsinhalte und Erkenntnisse der Anfragekunden von 1995 bis 2006: Familienservice München .....</b>	<b>145</b>
<i>Jürgen Griesbeck</i>	
<b>Die nachhaltige Umsetzung von Work-Life Balance mit Hilfe von Gleichstellungs-Controlling.....</b>	<b>157</b>
<i>Gudrun Sander</i>	
<b>Möglichkeiten für KMU und Großunternehmen bei der Umsetzung eines Trends: Life Balance als Beitrag zu einer Kultur der Unterschiede?.....</b>	<b>187</b>
<i>Anja Ostendorp</i>	
<b>„Vernetzen will gelernt sein“ – Praxisnetzwerke fördern Familienfreundlichkeit.....</b>	<b>213</b>
<i>Ursula Matschke / Sibylle Peters</i>	

<b>Kennzahlen und Kosten-Nutzen-Relationen zur Bewertung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen.....</b>	<b>231</b>
<i>Elena de Graat</i>	

### **Teil III: Best Practices**

<b>Arbeitszeitflexibilisierung – Das Fundament jeglicher Work-Life Balance Maßnahmen.....</b>	<b>245</b>
<i>Katrin Peplinski</i>	

<b>Belange der Familie mitdenken – Zufriedenheit steigern, Kosten senken: Familienkultur bei der promeos GmbH .....</b>	<b>257</b>
<i>Nicola A. Mögel</i>	

<b>Herausforderung Employability: Zukunftsfähiges Gesundheitsmanagement am Beispiel der E.ON Ruhrgas AG.....</b>	<b>269</b>
<i>Ulrich Spie / Nico Widdecke</i>	

<b>Alters-Diversität – Entwicklung eines ganzheitlichen personalpolitischen Konzepts am Beispiel der Pharmabranche .....</b>	<b>291</b>
<i>David Rygl / Jonas F. Puck</i>	

<b>Das Serviceangebot der Sozialen Dienste der Firma Henkel KGaA.....</b>	<b>311</b>
<i>Regina Neumann</i>	

<b>Eine Chance für Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Die Mitarbeiter-Interessengruppe Arbeiten &amp; Pflegen der Ford-Werke GmbH in Köln ...</b>	<b>321</b>
<i>Elisabeth Pohl / Christel Dittebrandt / Kai Neborg</i>	

<b>Kurzbiographie der Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>335</b>
<b>Index .....</b>	<b>343</b>



# Einleitung

*Adelheid Susanne Esslinger / Deniz B. Schobert*  
*Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis gerät die Bedeutung von Work-Life Balance (WLB) zunehmend in das Bewusstsein der Akteure.<sup>1</sup> Die Koordination und Erfüllung beruflicher Aufgaben einerseits sowie familiärer Verantwortung andererseits stellt für Erwerbstätige oftmals eine große Herausforderung dar. Die vielfältigen Hintergründe umfassen sowohl individuell-gesellschaftliche als auch betriebliche Aspekte, die im Folgenden kurz skizziert werden.

Die Probleme bei der Übernahme von Betreuungs- und Pflegeleistungen von Familienangehörigen bei gleichzeitiger Berufstätigkeit geht bis zur industriellen Revolution zurück<sup>2</sup> und zählt zu dem traditionellen Schwerpunkt des Themas Work-Life Balance. Heute manifestiert sich das Format der Vereinbarkeitsproblematik unter anderem durch die mangelhafte Betreuungsquote insbesondere für Kleinkinder unter drei Jahren.<sup>3</sup> Die Rückkehr junger Mütter und im speziellen, Akademikerinnen aus der Elternzeit in den Beruf, wird durch diesen Zu-

---

<sup>1</sup> Wir weisen darauf hin, dass wir uns um eine geschlechtsneutrale Schreibweise bemüht und wenn möglich geschlechtsneutrale Ersatzformulierungen gewählt haben, um Benachteiligungen der Geschlechter zu vermeiden. Der Leser möge jedoch Verständnis dafür haben, dass die Verwendung des generischen Femininums, des generischen Maskulinums oder einer geschlechtsneutralen Schreibweise den Präferenzen der Autorenschaft oblag.

An dieser Stelle bedanken wir uns recht herzlich für die großzügige Unterstützung unseres Projekts durch das Hochschul- und Wissenschaftsprogramm (HWP) zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Ohne die Förderungsbewilligung hätte unser Forschungsvorhaben in dieser Art nicht entstehen können.

<sup>2</sup> *Rapoport, R. / Bailyn, L.* (1996), S. 11; *Barnett, R. C.* (1998); *Clark, S. C.* (2000), S. 748.

<sup>3</sup> *Engelbrech, G. / Jungkunst, M.* (2001); *Büchel, F. / Spieß, C. K.* (2002); *BMFSFJ* (2006).

stand erheblich gehemmt. Die Diskussion um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf beschränkt ihren Betrachtungshorizont immer noch primär auf das Spannungsfeld Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung.<sup>4</sup> Hierbei handelt es sich um eine strukturelle Verharmlosung der Gesamtproblematik, welche zu einer einseitigen Vorurteilsbildung führt. Obgleich die defizitäre Kinderbetreuung zu einem elementaren Hinderungsgrund für die Erwerbstätigkeit junger Mütter führt, und die Koordination beruflicher und familiärer Anforderungen gegenwärtig unbestritten eine schwierige und konfliktreiche Herausforderung darstellt, wird der Alterung der Gesellschaft infolge des demographischen Wandels zu wenig Rechnung getragen. Da der Pflegebedarf der Eltern-Generation und Fürsorge gegenüber dieser zunehmend an Relevanz gewinnen wird<sup>5</sup>, ist eine zusätzliche Mehrbelastung vor allem für die so genannte Sandwich-Generation zu erwarten, die nach Abschluss der intensiven Erziehungs- und Betreuungszeit der Kinder kurze Zeit später die Pflege und Versorgung der Eltern übernimmt.<sup>6</sup> Diesbezüglich wird auch von der „neuen“ Variante der Vereinbarkeitsproblematik im zweiten Abschnitt des Erwerbslebens gesprochen.<sup>7</sup> Bei der Pflege und Betreuung von Familienmitgliedern handelt es sich immer noch um eine „weibliche“ Aufgabe.<sup>8</sup> Es sind vornehmlich Frauen, die aufgrund der familiären Pflichten und der damit verbundenen vielfältigen Rollen oftmals Konsequenzen für ihren beruflichen Werdegang aufnehmen (müssen). Dazu gehören unter anderem erziehungs-/pflegebedingte Auszeiten, Teilzeitarbeit und/oder häufig hierdurch bedingt geringere Aufstiegsmöglichkeiten.<sup>9</sup> Dieses Faktum mag eine Erklärung für die nach wie vor bestehende geschlechterhierarchische Benachteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt sein<sup>10</sup>, da sich Karrierewege weiterhin an der klassischen Vollzeitstelle orientieren.<sup>11</sup> Vätern fehlt durch diesen Um-

---

<sup>4</sup> Bäcker, G. (2004), S. 132.

<sup>5</sup> Blinker, B. / Klie, T. (1999); Schulz, E. et al. (2001); BMFSFJ (2000).

<sup>6</sup> Spillman, B. C. / Pezzin, L. E. (2000); Garhammer, M. (2004), S. 59; Bäcker, G. (2004).

<sup>7</sup> BMFSFJ (2005), S. 53.

<sup>8</sup> DESTATIS (2003), S. 15; Engstler, H. / Menning, S. (2003), S.139; Schneekloth, U. / Leven, I. (2003), S. 19; Barkholdt, C. / Lasch, V. (2004); BMFSFJ (2005), S. 90 f.

<sup>9</sup> BMFSFJ (2004), S. 255; BMFSFJ (2005), S. 53 f.

<sup>10</sup> Engler, N. (2005); Faber, C. / Kowol, U. (2003).

<sup>11</sup> Lukoschat, H. / Bessing, N. (2005).

stand oftmals die gesellschaftliche Akzeptanz, Elternzeit zu nehmen.<sup>12</sup> Es bleibt abzuwarten, ob sich durch das am 1. Januar 2007 in Kraft getretene Elterngeldgesetz neue Entwicklungen abzeichnen werden.<sup>13</sup> Darüber hinaus ist ein wachsendes Empfinden von chronischem Zeitdruck festzustellen, der unter anderem durch den Umfang der Erwerbstätigkeit, dem Lebensalter, dem Familienstatus, der Anzahl und dem Alter im Haushalt lebenden Kinder, dem Beruf sowie durch die Einkommenshöhe beeinflusst wird.<sup>14</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von der Zunahme außerberuflicher Tätigkeiten mit Verpflichtungscharakter gesprochen.<sup>15</sup> Infolge des starken Zeitdrucks aber auch der Komplexität der Arbeit, der wachsenden Verantwortung, der Sorge um langfristige existenzielle Sicherung etc. steigt die psychische Belastung, die sich wiederum auf die Gesundheit auswirkt.<sup>16</sup> Langfristig können die benannten Belastungen zu negativen Auswirkungen auf das menschliche Immun- und Herz-Kreislaufsystem sowie zu irreversiblen, körperlichen Verschleißerscheinungen führen.<sup>17</sup>

Über die individuell-gesellschaftliche Perspektive hinaus ist das Thema WLB auch für Arbeitgeber zukunftsweisend. Der Arbeitsmarkt in Deutschland wird mit einem Rückgang des Arbeitskräftepotenzials konfrontiert, der ab circa 2010/2015 nicht mehr durch Zuwanderung kompensiert werden kann.<sup>18</sup> Dieser Trend wird sich durch die demographische Entwicklung verschärfen, da wegen der rückläufigen Geburtenrate das Erwerbspersonenpotenzial schon bis zum Jahr 2020 um 4,3 Millionen (zum Jahr 2050 sogar 18 Millionen) sinken und ein Fachkräftemangel zu erwarten sein wird.<sup>19</sup> Organisationen realisieren zunehmend die Bedeutung der Rekrutierung, Motivation und Bindung von qualifiziertem Fach- und Führungspersonal als einen Schritt, ihre Konkurrenzfähigkeit

---

<sup>12</sup> *Schwartz, F. N.* (2000), S. 108; *Beckmann, P.* (2001).

<sup>13</sup> *BMFSFJ* (2007a).

<sup>14</sup> *Garhammer, M.* (2004), S. 57 f.; *Opaschowski, H. W.* (2004), S. 38 ff., *Schneider, B.* et al. (2004).

<sup>15</sup> *DESTATIS* (2003), S. 10, *Opaschowski, H. W.* (2006), S. 27 ff.

<sup>16</sup> *Badura, B.* et al. (2004), S. 6 ff.

<sup>17</sup> *Badura, B.* et al. (2004), S. 8 f.; *Garhammer, M.* (2004), S. 55; *Weinert, A. B.* (2004), S. 35.

<sup>18</sup> *Fuchs, J. / Thon, M.* (2001).

<sup>19</sup> *Walwei, U.* et al. (2006), S. 10 f.

im Zuge des stetig wachsenden Wettbewerbsdrucks zu sichern. Dank der Erkenntnisgewinnung über die gegenseitigen Wechselwirkungen verschiedener Lebensbereiche, die sich folgerichtig auch auf die Arbeitsmotivation, Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit nieder schlagen<sup>20</sup>, erfassen und würdigen Organisationen vermehrt den Einfluss konfliktreduzierender Maßnahmen auf ihre Beschäftigten.<sup>21</sup> Seit Mitte der 1980er Jahre zeigt sich z. B. das Engagement der Arbeitgeber in Form von flexiblen Arbeitszeiten, Telearbeit, Teambesprechungen zu familienfreundlichen Zeiten, Angeboten zur Entlastung familiärer Verpflichtungen.<sup>22</sup> Durch die Umsetzung entsprechender Personalmanagementkonzepte wird die Generierung eines dauerhaften, wirtschaftlichen Nutzens für die Organisationen fassbar, der sich beispielsweise durch Kosteneinsparpotenziale (Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung, Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand)<sup>23</sup>, durch Verringerung der Fluktuation mit den Effekten des Humankapitalerhalts und Effizienzsteigerungen<sup>24</sup> oder durch Marketingeffekte für den Produktabsatz<sup>25</sup> äußert.

Es zeigt sich, dass die Schaffung von Work-Life Balance unter anderem durch die Integration von Erwerbstätigkeit und Familie für alle Beteiligten von großem Nutzen ist. Deshalb sprechen sich Vertreter aus Politik und Wirtschaft für eine breite Akzeptanz und Etablierung von Work-Life Balance in Gestalt einer hinreichenden Personalpolitik aus. In den letzten Jahren etablierten sich Begriffe wie **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**, **familienfreundliche Maßnahmen** oder **familienbewusste Personalpolitik**. Diese Schlagworte zielen im Kern alle auf eine zeitgemäße Anpassung der betrieblichen Personalpolitik ab.

Der Trend zur Familienfreundlichkeit wird durch öffentliche sowie private Initiativen unterstützt, die ihren Ausdruck beispielsweise in Informationsplattformen oder Unternehmenswettbewerben finden. Dazu zählen unter anderem

---

<sup>20</sup> Nick, F. R. (1992), Sp. 2072; Badura, B. et al. (2004), S. 5 f.

<sup>21</sup> Knauth, P. et al. (2000), S. 10; Vaskovics, L. A. / Rost, H. (2002), S. 3; BMFSFJ (2007b).

<sup>22</sup> Honeycutt, T. L. / Rosen, B. (1997), S. 272 ff.; Barkholdt, C. / Lasch, V. (2004), S. 39.

<sup>23</sup> BMFSFJ (2003), S. 14.

<sup>24</sup> BMFSFJ / Prognos (2005), S. 26 f.

<sup>25</sup> Krell, G. (1997), S. 15.

das *audit berufundfamilie*<sup>®</sup>, mit dem Organisationen ihre Familienfreundlichkeit zertifizieren lassen können<sup>26</sup>, der *Bundeswettbewerb Erfolgsfaktor Familie*, der initiiert vom *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* (BMFSFJ) und dem *Bundeswirtschaftsministerium* (BMWi) mithilfe eines öffentlichen Wettbewerbs die familienfreundlichsten Unternehmen ausgezeichnet<sup>27</sup>, die Internetplattform *genderdax*, die hochqualifizierten Frauen einen umfassenden Überblick über Beschäftigungsmöglichkeiten und Karrierechancen bei Unternehmen in Deutschland gibt<sup>28</sup> oder die Initiative *Total E-Quality*, die sich für Chancengleichheit von Frauen und Männern in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung einsetzt.<sup>29</sup>

Die beschriebenen gesellschaftlich, betriebswirtschaftlich wie arbeitsmarktpolitisch höchst relevanten Aspekte haben die Herausgeberinnen motiviert, das vorliegende Werk zu erarbeiten. Aufgrund seiner zeitgemäßen und doch innovativen Integration der Kinderbetreuung sowie der Angehörigenpflege im Sinne der Übernahme familiärer Verantwortung einerseits und der Erwerbstätigkeit andererseits, stellt der Band ein Novum gegenüber bereits bestehenden Publikationen dar. Darüber hinaus soll vor dem Hintergrund einer interdisziplinären Zusammenstellung der Beiträge eine Perspektivenöffnung ermöglicht werden, welche die Aktivierung bzw. Förderung einer verständnisvollen und familiengerechten Arbeitswelt sowohl für Frauen als auch für Männer zum Ziel hat.

Die Dreiteilung des Buches ermöglicht einen profunden Einstieg in die **Grundlagen** der gesamten Thematik (**Teil I**), die **Vorstellung und Diskussion** verschiedenartiger Gestaltungskonzepte, Vorschläge zum Vorgehen bei der Umsetzung und Bewertung betrieblicher Konzepte zur Etablierung von Work-Life Balance (**Teil II**) sowie die Darstellung betrieblicher Erfolgsgeschichten im Sinne von **Best Practices** (**Teil III**).

---

<sup>26</sup> *audit* (2006).

<sup>27</sup> *BMFSFJ* (2001); *BMFSFJ* (2007b).

<sup>28</sup> <http://www.genderdax.de>.

<sup>29</sup> <http://www.total-e-quality.de/>.

Im Anschluss an die Einleitung folgt eine grundlegende Einführung in die Themenstellung der Work-Life Balance durch *Deniz B. Schobert* mit dem Beitrag „**Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance**“. Im Rahmen der Beschreibung von WLB als Forschungsgegenstand werden insbesondere fundamentale Begrifflichkeiten geklärt und Themeneingrenzungen diskutiert. Darüber hinaus werden Arbeitsmarktentwicklungen vorgestellt, anhand derer die zunehmende Bedeutung der WLB-Thematik für Organisationen veranschaulicht wird.

Durch *Renate Schmidt* wird in ihrem Beitrag „**Der Auftrag der Politik und Wirtschaft für die Etablierung betrieblicher Work-Life Balance**“ deutlich herausgearbeitet, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland noch immer primär als ein Problem angesehen wird. Generell scheint auch die Thematik Alter bei uns eher als Last denn als Chance begriffen zu werden. Die Autorin offenbart einen erforderlichen Handlungsbedarf, der über die bisherigen eher halbherzigen Schritte deutlich hinausgehen muss. Ansetzen sollen sowohl die politischen als auch die wirtschaftlichen Entscheidungsträger gleichermaßen; wobei der Wirtschaft eine besondere Verantwortung zukommt, da sie durch entsprechende personalpolitische Maßnahmen die Integration von Betroffenen in Familien- und Erwerbsleben beiderseits fördern kann. Die Politik muss einen optimalen Handlungsrahmen schaffen, damit innovative Betriebe tatsächlich handeln können, und Betroffene neben den Förderleistungen aus den Unternehmen auch öffentliche Leistungen bestmöglich für sich nutzen können. Die Autorin beschreibt die Notwendigkeit des Handelns als unabdingbar erforderlich für die stärkere Partizipation insbesondere der weiblichen Arbeitskräfte sowie die Ermöglichung besserer (Aus-)Bildungschancen und somit für die Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

In seinem Beitrag „**Im Zeichen der Demographie: Potenziale nutzen – Wettbewerbsvorteile sichern**“ legt der Autor *Harald Rost* dar, dass Familien- und Berufsinteressen noch immer meist in Konflikt zueinander stehen. Trotz familienpolitischer Maßnahmen nimmt sich vor allem die Wirtschaft eher zögerlich der Herausforderung einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. Der Autor geht in seinem Beitrag ausführlich auf die demographische Entwicklung und deren Auswirkungen auf die Bevölkerungsstruktur sowie ihren Einfluss auf zu-

künftige Erwerbspotenziale ein. Welche Folgen die Bevölkerungsentwicklung auf die Vereinbarkeitsthematik hat, steht im Zentrum des letzten Teils des Beitrags. Deutlich wird, dass sich durch den Fachkräftemangel die Unternehmen, die Familienfreundlichkeit praktizieren, einen Standortvorteil verschaffen können. Außerdem wird Familienfreundlichkeit nicht mehr nur unter dem Gesichtspunkt der Kinderbetreuung zu sehen sein, sondern es wird auch die Unterstützung hilfe- und pflegebedürftiger Menschen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

*Christiane Flüter-Hoffmann* thematisiert in ihrem Beitrag **„Die Bedeutung innovativer Personalmanagementkonzepte für Betriebe und die Gesamtwirtschaft“**, dass aufgrund der demographischen Entwicklung ein Arbeits- bzw. Fachkräftemangel zu erwarten ist, denn der Anteil der Erwerbspersonen sinkt, und die Altersstruktur verschiebt sich zugunsten der älteren Jahrgänge. Die Autorin stellt dar, dass die Beschäftigungspotenziale von Älteren und Frauen noch nicht ausreichend genutzt werden. Sie macht insbesondere auf den hierdurch verursachten Know-how-Verlust aufmerksam. Durch innovative Personalmanagementkonzepte kann eine bessere Nutzung der am Arbeitsmarkt bestehenden Potenziale erfolgen. Voraussetzung ist hierfür zunächst, dass generell eine familienfreundliche Arbeitswelt geschaffen wird. In einer solchen Umgebung können spezielle Maßnahmen im Rahmen eines personalpolitischen Diversity-Managements greifen. Als weiterer wesentlicher Aspekt innovativer Konzepte wird das „lebenslange Lernen“ dargestellt. Die Autorin präsentiert eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik, die sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch die der Organisationen berücksichtigt. Insgesamt sieht sie in der Einführung einer innovativen Personalpolitik mit dem Aufbau entsprechender Humanressourcen einen entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb, der neue Anforderungen an Führungskräfte und Personalentwicklung stellt.

In ihren Beitrag **„Personalmanagement und demographischer Wandel: eine interdisziplinäre Perspektive“** stellt Frau *Ursula M. Staudinger* einen fünf Komponenten umfassenden Ansatz für ein dynamisches Personalmanagement vor. Er erlaubt die Erschließung des Humanvermögens in einer sich ändernden Belegschaft. Eingebettet in das Modell der lebenslangen Entwicklung und des

lebenslangen Lernens werden Kompetenzmanagement, Diversity Management, Erfahrungstransfer und Wissensmanagement sowie Gesundheitsmanagement in einer geeigneten Unternehmenskultur, die speziell in den Bereichen Weiterbildung, Gesundheit, Altersbild, Work-Life Balance und Kommunikation zum Ausdruck kommt, zu wesentlichen Gestaltungselementen in erfolgreichen Unternehmen. Sie optimieren die vorhandenen Erwerbspotenziale. Nicht zuletzt tragen sie so zu einem neuen Lebenszeitstrukturmodell in der Gesellschaft bei, in dem Lernen, Arbeit und Freizeit zu lebenslangen Begleitern aller Individuen, unabhängig ihres Alters, werden.

Der Beitrag „**Die Bedeutung der Work-Life Balance aus der Sicht der Gerontologie**“ von *Heinz J. Kaiser* verdeutlicht, dass das Problem der Work-Life Balance keineswegs nur für die jüngeren Generationen Bedeutung hat, sondern auch für die Gruppe der Älteren zum Thema wird. Der Autor nimmt in seiner Betrachtung zwei unterschiedliche Perspektiven ein: Zum einen geht es um die flexiblere Gestaltung des Berufslebens zum Wohle jener Familien, in denen Hilfs- und Pflegeleistungen gegenüber älteren Familienmitgliedern erbracht werden müssen. Zum anderen wird es bei schrumpfender Zahl erwerbsfähiger Personen notwendig werden, bisher nicht erschlossene Potenziale an Arbeitskraft zu nutzen. In diesem Zusammenhang werden die vorteilhaften Beiträge Älterer für sich selbst, die Betriebe und die Gesellschaft beschrieben.

Über die **Möglichkeiten der Integration älterer Arbeitnehmer in die Arbeitswelt** schreiben *Adelheid Susanne Esslinger* und *Nadine Braun* in ihrem gleichnamigen Beitrag. Ausgangspunkt sind die demographische Entwicklung, die einen zukünftigen Arbeitskräftemangel sowie einen Anstieg der Gruppe der Älteren in der Gesellschaft verzeichnet, und der Stellenwert der Arbeit für die Individuen. Im Zentrum steht neben den Hindernissen einer gelungenen Integration von älteren Erwerbstätigen in Organisationen die Darstellung geeigneter personalpolitischer Maßnahmen, um die Ressourcen älterer Mitarbeiter langfristig in Unternehmen zu nutzen und zu binden. Neben einem Umdenken in den Organisationen müssen die spezifischen Kompetenzen und Erfahrungen der Älteren bestmöglich aufgedeckt und genutzt werden.



**Teil II** des Bandes beginnt mit dem Beitrag „**Beratungsinhalte und Erkenntnisse der Anfragenden von 1995 bis 2006 Familienservice München**“ von *Jürgen Griesbeck*. Der Autor stellt die Entwicklung eines innovativen Services im Bereich Eldercare dar. Ausgangspunkt des erfolgreichen Services war ursprünglich die Idee, ein Betreuungsangebot für Eltern zu bieten, Kindererziehung und Beruf zu vereinbaren. Es zeigte sich in der Praxis rasch, dass eine enorme Nachfrage bezüglich Hilfestellungen hinsichtlich der Angehörigenpflege bestand. Darauf aufbauend etablierte sich ein erfolgreiches Dienstleistungsunternehmen, das heute mit umfassenden Beratungs- und Betreuungsangeboten betroffene Familien professionell unterstützt.

*Gudrun Sander* führt in ihrem Beitrag „**Die nachhaltige Umsetzung von Work-Life Balance mit Hilfe von Gleichstellungs-Controlling**“ in die Erfordernisse einer Steuerung der Aktivitäten im Bereich der „Führungsaufgabe Gleichstellung“ ein. Nach dem Schaffen eines generellen Verständnisses für Controlling beschreibt die Autorin den spezifischen Prozess des Gleichstellungs-Controlling und veranschaulicht ihre Ausführungen mit gelungenen Beispielen. Die Verabschiedung von Zielen, deren Steuerung sowie Unterstützung durch geeignete Maßnahmen und geeignete Evaluation sind ebenso erforderlich wie die Beachtung von Rahmenbedingungen.

In dem Beitrag „**Möglichkeiten für KMU und Großunternehmen bei der Umsetzung eines Trends: Life Balance als Beitrag zu einer Kultur der Unterschiede?**“ von *Anja Ostendorp* geht es um die Typologisierung von Unternehmen im Umgang mit der Thematik Work-Life Balance. Die Autorin konnte mittels einer empirischen Untersuchung vier Ansätze in Unternehmen ermitteln: a) Life Balance als PR-Strategie (Normalisierung), b) Life Balance als „gute Tat“ (Marginalisierung), c) Life Balance als Interessenkampf (Lobbyisierung) und d) Life Balance als ein Element kultureller Unterschiede (Alterisierung). Neben den Zielsetzungen in den Ansätzen werden auch die Konsequenzen für die Organisationen im Umgang mit der Thematik beschrieben.

Die Autorinnen *Ursula Matschke* und *Sibylle Peters* legen in ihrem Beitrag „**Praxisnetzwerke fördern Familienfreundlichkeit**“ die Bedeutung der Ver-

netzung ausführlich dar. Neben der theoretischen Betrachtung der Notwendigkeit von Vernetzung stellen die Autorinnen Erfahrungen mit Praxisnetzen vor, und verdeutlichen die positiven Aspekte einer gelungenen horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit verschiedener Akteure.

**Kennzahlen und Nutzen-Kosten-Kalkulationen zur Bewertung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen** stehen im Mittelpunkt des gleichlautenden Beitrags von *Elena de Graat*. Es wird auf die Kosten-Nutzen-Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben aus Sicht der Betriebe eingegangen. In diesem Zusammenhang werden geeignete Messgrößen dargestellt. Der Prozess des Auffindens zweckmäßiger Maßnahmen zur Vereinbarkeit wird ebenso beschrieben wie die Ermittlung des erforderlichen Budgets. Letztlich zeigt die Autorin auf, dass eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auch für Betriebe positive Effekte mit sich bringt.

Im **Teil III** erfolgt als erstes Beispiel gelungener Praxis der Beitrag „**Arbeitszeitflexibilisierung – Das Fundament jeglicher Work-Life Balance Maßnahmen**“ von *Katrin Peplinski*. Die Autorin und Mitarbeiterin der VICTORIA Versicherung berichtet speziell über die Arbeitszeitflexibilisierung in ihrem Haus. Sie stellt verschiedene Gestaltungsmodelle vor. Ihr Erfahrungsbericht umfasst sowohl die Sicht des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter. Insgesamt ist die Arbeitszeitflexibilisierung für alle Beteiligten ein Erfolg.

*Nicola Mögel* berichtet in ihrem Beitrag „**Belange der Familie mitdenken – Zufriedenheit steigern, Kosten senken: Familienkultur bei der promeos GmbH**“ sehr anschaulich über ein Start-up mit einer starken familienfreundlichen Unternehmenskultur. Wie diese konkret gelebt wird, veranschaulicht die Autorin durch die Darstellung der durchgeführten Maßnahmen. Abschließend geht sie auf die Effekte der Familienfreundlichkeit ein, die sich für das Unternehmen, seine Mitarbeiter und die Öffentlichkeit positiv auswirken.

Der Beitrag „**Herausforderung Employability – Zukunftsfähiges Gesundheitsmanagement am Beispiel der E.ON Ruhrgas AG**“ von *Ulrich Spie* und *Nico Widdecke* behandelt das Gesundheitsmanagement als eine Möglichkeit der Employability. Nach einer begrifflichen Einführung wird konkret auf die Rele-

vanz der Thematik in der eigenen Organisation eingegangen. Im Anschluss an die Betrachtung der Beschäftigungsaltersstrukturentwicklung im Unternehmen, erfolgt die gemeinsame Erarbeitung möglicher Handlungsoptionen in relevanten Handlungsfeldern. Spezielle Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagement sowie deren Erfolgsmessung werden thematisiert.

Die Autoren *David Rygl* und *Jonas Puck* besprechen das Thema „**Alters-Diversität – Entwicklung eines ganzheitlichen personalpolitischen Konzepts am Beispiel der Pharmabranche**“. Hierbei gehen sie zunächst auf Alters-Diversität ein, um daran anschließend anhand einer Fallstudie aus der Pharmaindustrie zentrale Merkmale eines ganzheitlichen Alters-Diversitäts-Konzepts zu entwickeln.

Der Beitrag „**Das Serviceangebot der Sozialen Dienste der Firma Henkel KGaA**“ von *Regina Neumann* thematisiert die *Sozialen Dienste* in einem Großunternehmen. Die Autorin verdeutlicht die organisatorische Einbettung der Servicestelle in das Gesamtunternehmen und stellt das umfangreiche Angebot dar. Dieses geht von einer reinen Mitarbeiterberatung im Krisenfall, zu Seminaren über diverse Themen wie Prävention, Umgang mit zu pflegenden Angehörigen oder dem Angebot einer Kinderbetreuung. Das Serviceangebot leistet einen wichtigen Beitrag, die Herausforderung Familienleben und berufliche Tätigkeit, erfolgreich zu meistern und miteinander zu verbinden. Es dient somit den Mitarbeitern und der Organisation.

Die Autorengruppe *Elisabeth Pohl*, *Christel Dittebrandt* und *Kai Neborg* sind alle Mitarbeiter derselben Organisation. Sie berichten in ihrem Beitrag „**Eine Chance für Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Die Mitarbeiter-Interessengruppe Arbeiten & Pflegen der Ford-Werke GmbH in Köln**“ über das Engagement im Themenbereich Arbeiten und Pflegen und seine positiven Auswirkungen betroffener Mitarbeiter. Neben der Hilfe zur Selbsthilfe sensibilisiert die Gruppe das (internationale) Management für mitarbeiterrelevante Aspekte im Bereich Familie und vermittelt wichtige Kontakte zu Versicherungen und Dienstleistern. Neben der Veranschaulichung spezieller Aktivitäten zeigen die Autoren auch die Vorteile für das Unternehmen auf.

Im Anschluss an die einzelnen Beiträge werden die **Kurzbiographien** der Autorinnen und Autoren dargestellt. Deutlich werden die interdisziplinäre Zusammensetzung der Autorenschaft und ihre unterschiedlichen (privaten und) beruflichen Hintergründe sowie Erfahrungen.

Der Herausgeberband richtet sich gleichermaßen an Interessierte aus der betrieblichen Praxis, insbesondere Personalverantwortliche und Führungskräfte in Organisationen, sowie Vertreter der Wissenschaft, insbesondere der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Aufgrund seines umfassenden und interdisziplinären Aufbaus bietet der Band Einsteigern einen einführenden Zugang in die Thematik und kann ebenso für erfahrene Fachmänner einen Erkenntnisgewinn vermitteln.

## Literaturverzeichnis

- audit berufundfamilie* (2006): Infothek, [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de) (29.09.2006).
- Bäcker, Gerhard* (2004): Berufstätigkeit und Verpflichtungen in der familiären Pflege, in: *Badura, Bernhard / Schellschmidt, Henner / Vetter, Christian*: Fehlzeiten-Report 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life Balance, Berlin u. a., S. 131-145.
- Badura, Bernhard / Schellschmidt, Henner / Vetter, Christian* (2004): Fehlzeiten-Report 2003, Wettbewerbsfaktor Work-Life Balance, Berlin u. a.
- Barkholdt, Corinna / Lasch, Vera* (2004): Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit, Expertise für die Sachverständigenkommission für den 5. Altenbericht der Bundesregierung, Dortmund und Kassel, November 2004, Berlin.
- Barnett, Rosalind C.* (1998): Toward a Review and Reconceptualization of the Work/Family Literature, in: *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 124(2), S. 125- 153.
- Beckmann, Petra* (2001): Neue Väter braucht das Land! Wie stehen die Chancen für eine stärkere Beteiligung der Männer am Erziehungsurlaub? *IAB-Werkstattbericht*, Nr. 6, Nürnberg.
- Blinkert, Baldo / Klie, Thomas* (1999): Pflege im sozialen Wandel. Eine Untersuchung über die Situation von häuslich versorgten Pflegebedürftigen nach Einführung der Pflegeversicherung, Hannover.
- Büchel, Felix / Spieß, C. Katharina* (2002): Form der Kinderbetreuung und Arbeitsmarktverhalten von Müttern in West- und Ostdeutschland, in: *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* (Hrsg.): Form der Kinderbetreuung und Arbeitsmarktverhalten von Müttern in West- und Ostdeutschland, Stuttgart.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* (BMFSFJ) (Hrsg.) (2007a): Das Elterngeld, <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie,did=76746.html> [Zugriff 03.02.2007].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* (BMFSFJ) (Hrsg.) (2007b): Erfolgsfaktor Familie – Unternehmen gewinnen, <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/>, [Zugriff 03.02.2007].

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2006): Kindertagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren, Bericht der Bundesregierung über den Stand des Ausbaus für ein bedarfsgerechtes Angebot an Kindertagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren, Berlin.*
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2005): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Potenziale des Alterns in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Bericht der Sachverständigenkommission, Berlin.*
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2004): Frauen in Deutschland, Von der Frauen- zur Gleichstellungspolitik, Berlin.*
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Kosten-Nutzen-Analyse, Berlin.*
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2001): Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer, Dokumentation des Bundeswettbewerbs, Berlin.*
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2000): Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege: betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung pflegender Angehöriger: Ein Praxisleitfaden, Bonn.*
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) / Prognos (Hrsg.) (2005): Work Life Balance: Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität: Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse, Basel.*
- Clark, Sue Campbell (2000): Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance, in: Human Relations, 53(6), S. 747–770.*
- Engelbrech, Gerhard / Jungkunst, Maria (2001): Erwerbsbeteiligung von Frauen. Wie bringt man Beruf und Kinder unter einen Hut? IAB Kurzbericht, Nr. 7.*
- Engler, Nina (2005): Strukturelle Diskriminierung und substantielle Chancengleichheit eine Untersuchung zu Recht und Wirklichkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Gemeinschafts- und Verfassungsrecht dargestellt am Beispiel der mittelbaren Diskriminierung von Frauen in Teilzeitbeschäftigung, Frankfurt am Main.*
- Engstler, Heribert / Menning, Sonja (2003): Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik, in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik: Lebensformen, Familienstrukturen, wirtschaftliche Situation der Familien und familiendemographische Entwicklung in Deutschland, Erweiterte Neuauflage 2003, Berlin.*
- Faber, Christel / Kowol, Uli (2003): „Frauen und Männer müssen gleich sein!“ „Gleich den Männern oder gleich den Frauen?“ Fallstudien zur betrieblichen Chancengleichheit und modernen Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen, München, Mering.*
- Fuchs, Johann / Thon, Manfred (2001): Fachkräftemangel: Wie viel Potenzial steckt in den heimischen Personalreserven? IAB Kurzbericht, Nr. 15.*
- Garhammer, Manfred (2004): Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf Stress und Lebensqualität, in: Badura, Bernhard / Schellschmidt, Henner / Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2003, Wettbewerbsfaktor Work-Life Balance, Berlin u. a.*
- Greenblatt, Edy (2002): Work/Life Balance: Wisdom or Whining, in: Organizational Dynamics, 31(2), S. 177-193.*

- Greenhaus, Jefferey H. / Powell, Gary N. (2006): When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment, in: *Academy of Management Review*, 31(1), S. 72-92.
- Greenhaus, Jefferey H. / Singh, Romila (2004): Relationship Between Work and Family, in: Spielberger, Charles D. (Hrsg.): *Encyclopedia of Applied Psychology*, San Diego, CA, S. 687-698.
- Honeycutt, Tracey L. / Rosen, Benson (1997): Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels, and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction, in: *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), S. 271-290.
- Ilg, Peter (2006): Doppelrolle vorwärts, in: *Der Spiegel online*, <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,389108,00.html>, [Zugriff 28.02.2006].
- Kastner, Michael (2004): Die Zukunft der Work Life Balance, Kröningen.
- Krell, Gertraude (1997): Chancengleichheit durch Gleichstellungspolitik – eine Neuorientierung, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden.
- Lukoschat, Helga / Bessing, Nina (2005): Work-Life-Balance für Führungskräfte: Schritte in Richtung auf einen Kulturwandel, in: *Fachbeiträge Personalführung*, Heft 4.
- Opaschowski, Horst W. (2006): Einführung in die Freizeitwissenschaft, 4. überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden.
- Opaschowski, Horst W. (2004): Der Generationenpakt, Das soziale Netz der Zukunft, Darmstadt.
- Rapoport, Rhona / Bailyn, Lotte (1996): Relinking Life and Work: Toward a Better Future. A Report to the Ford Foundation, New York, NY.
- Resch, Marianne / Bamberg, Eva (2005): Work-Life-Balance – Ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben?, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4, S. 171-175.
- Schneekloth, Ulrich / Leven, Ingo (2003): Hilfe- und Pflegebedürftige in Privathaushalten in Deutschland 2002, Schnellbericht, München.
- Schneider, Barbara / Ainbinder, Alisa M. / Csikszentmihalyi, Mihaly (2004): Stress and Working Parents, in: Haworth, John T. / Veal, A. J.: Work and Leisure, East Sussex.
- Schulz, Erika / Leidl, Reiner / Koenig, Hans Helmut (2001): Starker Anstieg der Pflegebedürftigkeit zu erwarten – Vorausschätzungen bis 2020 mit Ausblick auf 2050, *DIW-Wochenbericht*, 5, Berlin.
- Schwartz, Felice N. (2000): Management Women and the New Facts of Life, in: *Harvard Business Review on Work and Life Balance*, The Harvard Business Review Paperback Series, Boston, MA, S. 81-102.
- Spillman, Brenda C. / Pezzin, Liliana E. (2000): Potential and Active Family Caregivers: Changing Networks and the 'Sandwich Generation', in: *The Milbank Quarterly*, 78(3), Oxford, S. 347-374.
- Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (Hrsg.) (2003): Wo bleibt die Zeit? Wiesbaden.
- Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. 6., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Vaskovics, Laszlo A. / Rost, Harald (2002): Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik, Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg (ifb)-Materialien 4, Bamberg.
- Walwei, Ulrich / Fuchs, Johann / Schnur, Peter / Zika, Gerd (2006): Der deutsche Arbeitsmarkt: Gestern, Heute, Morgen, in: *Bundesarbeitsblatt*, Heft 1, Stuttgart, S. 4-12.

- Wanger, Susanne* (2005): Beschäftigungsgewinne sind nur die halbe Wahrheit, IAB-Kurzbericht, Nr. 22, Nürnberg.
- Weinert, Ansfried B.* (2004): Organisations- und Personalpsychologie, 5. vollst. überarb. Aufl., Weinheim u. a.
- Zdrowomyslaw, Norbert / Benthin, Rainer / Hamm, Ralf / Prößler, Ernst-Kurt / Rath, Anja* (2005): Personalpolitik in Zeiten demografischen Wandels, in: *Katz, Casimir* (Hrsg.): Der Betriebswirt, Theorie und Praxis für Führungskräfte, Sonderdruck, Gernsbach.

## **Teil I: Grundlagen**



# Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance

*Deniz B. Schobert*

*Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*

## Was ist Work-Life Balance?

Der Zugang zum Thema Work-Life Balance (WLB) wird über eine Vielzahl wissenschaftlicher Disziplinen gewährt. Dazu gehören vor allem die Soziologie und die Psychologie, die im Sinne einer Grundlagenforschung die Zusammenhänge von Erwerbsarbeit und Privatleben sowie die Auswirkungen unterschiedlicher Rollen, die der Mensch innerhalb dieser Domänen einnimmt, zu erklären versuchen.<sup>1</sup> Darüber hinaus wird WLB vor allem in der Politikwissenschaft, insbesondere der Gender-Forschung, der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Betriebswirtschaftslehre, beispielsweise im Rahmen des Personalmanagements, anwendungsorientiert diskutiert.<sup>2</sup> Der interdisziplinäre Charakter des Themas weist auf eine umfang- und facettenreiche Theorie hin, in die der vorliegende Beitrag überblicksartig einführt.

Obwohl Work-Life Balance ein populärer Begriff ist, den man intuitiv versteht und sich sogar betroffen fühlt<sup>3</sup>, mangelt es an einem einvernehmlichen Verständnis über die verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen hinweg.<sup>4</sup> Diese Tatsache lässt sich zurückführen auf den fachübergreifenden Forschungskontext, der nicht-kumulativ aufeinander aufbaut.<sup>5</sup> So ist es zu erklären, dass in der

---

<sup>1</sup> Z. B. Barnett, R. C. (1998), S. 125; Frone, M. R. (2003), S. 143; Resch, M. / Bamberg, E. (2005), S. 172.

<sup>2</sup> Kastner, M. (2004), S. 68 ff.

<sup>3</sup> Kastner, M. (2004), Vorwort.

<sup>4</sup> Guest, D. E. (2001); Resch, M. (2004), S. 125.

<sup>5</sup> Barnett, R. C. (1998), S. 128 f.

Fachliteratur unterschiedliche Definitionen existieren.<sup>6</sup> Oftmals nehmen diese Bezug auf die Tatsache, dass bei der Koordination verschiedener Lebensbereiche Rollenkonflikte entstehen.<sup>7</sup> Von besonderer Bedeutung sind dabei berufliche sowie außerberufliche Rollen.<sup>8</sup> Diesen Rollenkonflikten werden bidirektionale Dimensionen zugewiesen: Arbeit kann das Privatleben stören, (work-to-family conflict), während das Privatleben auch die Arbeit beeinträchtigen kann (family-to-work-conflict). Work-Life Balance bezeichnet jedoch nur **eine** Beziehung zwischen den unterschiedlichen Rollen aus Arbeits- und Privatleben. Insgesamt beherrschen aber **sieben Mechanismen** die Fachliteratur:<sup>9</sup>

- **Work-Family Conflict:** Verschiedene Rollen beeinträchtigen sich gegenseitig bei der Erfüllung ihrer jeweiligen Verpflichtungen. Es wird unterschieden zwischen zeitlichen, (emotional) belastenden sowie verhaltensbezogenen Konflikten.
- **Accomodation:** Die Beteiligung an einer Rolle wird reduziert, um den Anforderungen der anderen Rolle gerecht zu werden. Eine Anpassung kann psychisch oder im Verhalten erfolgen.
- **Work-Family Enrichment:** Eine Rolle stärkt oder bereichert die Qualität einer anderen Rolle.
- **Work-Family Spillover:** Die Übertragung bzw. Anwendung von Fähigkeiten, Werten, Gefühlen oder Verhaltensweisen erfolgt von einer Rolle auf die andere. Sie kann sich sowohl positiv (= Work-Family Enrichment) oder auch negativ (= Work-Family Conflict) auswirken.
- **Work-Family Balance:** Das Ausmaß, in dem Individuen gleichermaßen involviert in – und gleichermaßen zufrieden mit – ihren Rollen aus dem Arbeits- und Privatleben sind. Sie erleben weniger Stress und erzielen ein hohes Maß an Selbstwertgefühl aus den Kompetenzen, die sie bei der Arbeit sowie im Privatleben erwerben.

---

<sup>6</sup> Z. B. Greenhaus, J. H. / Beutell, N. J. (1985), S.77; Clark, S. C. (2001), S. 349; *BMF/SFJ / Prognos* (2005), S. 4; Greenblatt, E. (2002), S. 179; Kastner, M. (2004), S. 2 ff.

<sup>7</sup> Greenhaus / Beutell (1985), S. 77.

<sup>8</sup> Frone nennt berufliche Rollen wie z. B. Manager, Arbeitnehmer, Gewerkschaftsvertreter und außerberufliche Rollen aus der Familiesituation, Religionszugehörigkeit, Gemeindeaktivität, Freizeitpräferenz oder der Studiensituation resultierend (Frone, M. R. (2003), S. 144 f.).

<sup>9</sup> Greenhaus, J. H. / Singh, R. (2004), S. 689 ff.

- Compensation: Das Bemühen, die Unzufriedenheit in einer Rolle mit dem Streben nach Zufriedenheit in einer anderen Rolle auszugleichen.
- Segmentation: Zur Bewältigung des Stresses in einer Rolle wird eine Trennung beider Lebensbereiche vorgenommen, um Interferenzen zwischen ihnen zu unterdrücken, und um Grenzen zwischen den Rollen aufrecht zu erhalten.

Frühe Forschungsarbeiten dokumentieren die Annahme, dass Erwerbsarbeit und Privatleben zwei unabhängige Systeme darstellen, die sich gegenseitig nicht beeinflussen.<sup>10</sup> Dahingegen weisen jüngere Untersuchungen durchaus eine gegenseitige Beeinflussung der Rollen aus verschiedenen Domänen nach – mal zum Guten und mal zum Schlechten.<sup>11</sup> Dabei kann es sich beispielsweise um Gesundheitsprobleme, Stress und Überlastung aber auch um Erhöhung der Lebensqualität und Arbeitseffektivität handeln.<sup>12</sup> Die Erweiterung des Untersuchungsgegenstandes auf positive Aspekte, wie Befriedigung und gutes Gelingen der Integration verschiedener Rollen trägt, zu einer ausgewogenen, positiveren Einschätzung der Problemstellung bei.<sup>13</sup>

## Kritische Würdigung der Begrifflichkeit

Trotzdem die Thematik WLB in den letzten Jahren in diversen Publikationen und Medien zunehmend Beachtung findet, stößt der populäre Terminus in der Fachliteratur auf umfassende Kritik. Vor allem die folgenden drei Punkte werden oftmals geäußert:

- Die unwirkliche Gegenüberstellung der zwei elementaren Lebensbereiche des Menschen impliziert einen Ausschluss der Arbeit aus dem Leben.<sup>14</sup>
- Da sich das Forschungsinteresse auf die Interpendenzen von Erwerbstätigkeit und Familie richtet, werden andere Formen der Arbeit vernachlässigt.<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> Z. B. *Parsons, T. / Bales, R. F. (1955).*

<sup>11</sup> *Greenhaus, J. H. / Singh, R. (2004), S. 687 f.; Clark, S. C. (2001), S. 349.*

<sup>12</sup> *Barnett, R. C. (1998), S. 126; Greenhaus, J. H. / Singh, R. (2004), S. 692 ff.; Frone, M. R. (2003), S. 143.*

<sup>13</sup> *Clark, S. C. (2001), S. 349.*

<sup>14</sup> *Frone, M. R. (2003), S.144; Resch, M. / Bamberg, E. (2005), S. 171; Ulich, E. / Wülser, M. (2005), S. 317 f.*

<sup>15</sup> *Eby, L. T. et al., S. 126.*

- Es besteht Unklarheit hinsichtlich der exakten Interpretation des Begriffs Balance, der im Englischen unterschiedliche Bedeutungen haben kann (so z. B. das Gleichgewicht zweier Seiten auf einer Waage oder eine Stabilität in körperlicher oder psychischer Hinsicht).<sup>16</sup>

In der angel-sächsischen Literatur wird der Ausdruck **Work-Family Balance** als Synonym benutzt. Die Fokussierung auf Familie basiert auf der in den 1950er Jahren beginnenden Forschungstradition, Effekte zwischen Erwerbstätigkeit und Familie sowohl bei (Ehe-)Männern bzw. Vätern als auch insbesondere bei (Ehe-)Frauen bzw. Müttern (junger) Kinder zu untersuchen.<sup>17</sup> Darüber hinaus werden den Eckpfeilern Familie und Erwerbsarbeit eine überaus zentrale Bedeutung für Individuen eingeräumt.<sup>18</sup>

Trotz der enormen Relevanz, die wir insbesondere durch persönliche Erfahrung um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleben oder zunehmend auch durch die Politik und die Medien kennen lernen, erscheint die Dichotomie von Erwerbstätigkeit und Familie aus heutiger Sicht als unpassend. Es bestehen auch außerhalb der Familie Bedürfnisse und Verantwortlichkeiten, die erfüllt werden wollen.<sup>19</sup> So ist in der Diskussion eine mangelnde Betrachtung außerfamiliärer Rollen sowie weiteren lebenskulturell relevanter Aspekte wie Gesundheit und Zeitwohlstand festzustellen.<sup>20</sup> Zudem ist die moderne Gesellschaft durch einen Wertewandel gekennzeichnet, bei dem unter anderem alternative Lebens- und Haushaltsformen an Bedeutung gewinnen.<sup>21</sup> Frone argumentiert jedoch, dass die zur Verfügung stehenden empirischen Daten zu diesen Domänen defizitär sind und rechtfertigt so den Fokus auf die Familie.<sup>22</sup> Um der mangelhaften Würdigung außer-familiärer Rollen zu begegnen, werden weitere Synonyme für Work-Life Balance oder Work-Family Balance vorgeschlagen. Sie umfassen Begriffe wie **work/social system, work/non-work, employment** und **non-employment**

---

<sup>16</sup> Guest, D. E. (2001).

<sup>17</sup> Marshall et al. (1991), S. 179 ff.

<sup>18</sup> Mortimer, J. T. et al. (1986), zit. n. Clark, S. C. (2001), S. 348.

<sup>19</sup> Barnett, R. C. (1992), S. 126.

<sup>20</sup> Guest, D. E. (2001); Garhammer, M. (2004), S. 69 f.

<sup>21</sup> Nave-Herz, R. (1998), S. 298; Bertram, H. (2000), S. 98 ff.; Ristau, M. (2005), S. 16; DESTATIS (2006c), S. 25.

<sup>22</sup> Frone, M. R. (2003), S. 144.

sowie **Life Domain Balance**. Manche dieser Ausdrücke erfüllen den Anspruch an eine Erweiterung des Begriffverständnisses, der aufgrund gesellschaftlicher Änderungen in den letzten Jahrzehnten eingefordert wird.<sup>23</sup> Andere wiederum wecken ebenso kontroverse Diskussionen, wie sie derzeit geführt werden. Da diesbezüglich noch kein Konsens absehbar ist, steht der Begriff Work-Life Balance (WLB) im Folgenden weiter im Vordergrund.

## **Gesellschaftliche Entwicklungen und Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt**

Das kontinuierlich wachsende Interesse an WLB ist mit gesellschaftlichen Entwicklungen und damit einhergehenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, nicht nur in Deutschland sondern ebenso in anderen Industrieländern, in Zusammenhang zu bringen.<sup>24</sup> Die folgenden Tendenzen führen dazu, dass dem Thema WLB eine strategische Bedeutung für die Wirtschaft beigemessen wird:<sup>25</sup>

Die **Zunahme außerberuflicher Tätigkeiten mit Verpflichtungscharakter** (zum Beispiel Haus- und Gartenarbeit, Pflege und Betreuung, Ehrenamt, informelle Hilfen) trägt zum Empfinden eines chronischen Zeitmangels bei.<sup>26</sup> Dieser Zeitdruck wird u. a. durch das Lebensalter, den Familienstatus, der Anzahl und dem Alter der im Haushalt lebenden Kinder, den Beruf und den Umfang der Erwerbstätigkeit sowie der Einkommenshöhe beeinflusst.<sup>27</sup> Es zeigen sich psychische Belastungen und Beeinträchtigungen des Gesundheitszustands, die langfristig zu negativen Auswirkungen auf das menschliche Immun-, und Herzkreislaufsystem sowie zu irreversiblen körperlichem Verschleiß führen.<sup>28</sup>

Mit der Ablösung des traditionellen Modells des männlichen Alleinverdieners stellt die (noch) vorherrschende **mangelhafte Betreuungsquote** für Kinder ins-

---

<sup>23</sup> Garhammer, M. (2004), S. 69 f.

<sup>24</sup> Eby, L. T. et al. (2005), S. 125.

<sup>25</sup> Barnett, R. C. (1998); Greenblatt, E. (2002), S. 177.

<sup>26</sup> DESTATIS (2003), S. 10; Opaschowski, H. W. (2006), S. 27 ff.

<sup>27</sup> Garhammer, M. (2004), S. 57 f.; Opaschowski, H. W. (2004), S. 38 ff.

<sup>28</sup> Clark, S. C. (2001), S. 351 f.; Badura, B. / Vetter, C. (2004), S. 6 ff.; Garhammer, M. (2004), S. 55; Weinert, A. B. (2004), S. 35; Resch, M. / Bamberg, E. (2005), S. 171/175.

besondere der unter 3-jährigen und die damit einhergehende Problematik der Rückkehr gut ausgebildeter und erfahrener Akademikerinnen aus der Elternzeit ein wesentliches Hindernis bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar.<sup>29</sup>

Darüber hinaus ist in Anbetracht der Alterung der Bevölkerung mit einem wachsenden **Pflegeleistungsbedarf** der Eltern-Generation zu rechnen.<sup>30</sup> In diesem Zusammenhang entsteht eine Mehrbelastung vor allem für die so genannte Sandwich-Generation, die nach Abschluss der intensiven Erziehungs- und Betreuungszeit der Kinder kurze Zeit später die Pflege und Versorgung der Eltern übernimmt.<sup>31</sup>

Dazu kommt eine arbeitsmarktbedingte **Zunahme an Mobilität**, die eine räumliche Trennung zum familiären Umfeld fordert. Dadurch werden Betreuungsleistungen innerhalb der Familie noch stärker beeinträchtigt.<sup>32</sup>

Die gesellschaftlichen Einstellungen und Werte unterziehen sich einem Wandel: Frauen wie Männer streben zunehmend nach mehr **Lebensqualität außerhalb der Erwerbsarbeit**, wofür sie sogar teilweise Karriererisiken in Kauf nehmen oder sich eine alternative Beschäftigung suchen.<sup>33</sup>

Die Zusammensetzung der Erwerbstätigen hat sich in den letzten Dekaden stark verändert.<sup>34</sup> Das zeigt sich z. B. in der steigenden **Anzahl berufstätiger Frauen**<sup>35</sup> und der damit einhergehenden Zunahme an Doppelverdiener-Ehen<sup>36</sup> sowie dem Anstieg an Alleinerziehenden.<sup>37</sup>

Zukünftig wird außerdem der **Anteil der älteren Arbeitnehmer** wieder zunehmen. Nicht zuletzt aufgrund der politisch-rechtlichen Anforderungen an die Ar-

---

<sup>29</sup> Eichhorst, W. / Thode, E. (2002); *BMFSFJ* (2006), S. 22.

<sup>30</sup> Blinkert, B. / Klie, T. (1999); Schulz, E. et al. (2001).

<sup>31</sup> Spillman, B. C / Pezzin, L. E. (2000); Garhammer, M. (2004), S. 59; Bäcker, G. (2004).

<sup>32</sup> Schulz, E. et al. (2001).

<sup>33</sup> Clark, S. C. (2000), S. 749; Greenblatt, E. (2002), S. 177 ff.; Greenhaus, J. H. / Singh, R. (2004), S. 695.

<sup>34</sup> Eby, L. T. et al. (2005), S.125.

<sup>35</sup> Clark, S. C. (2000), S. 749; Bäcker, G. (2004), S. 131; Greenhaus, J. / Singh, R. (2004), S. 695; *DESTATIS* (2006b), S. 26.

<sup>36</sup> Eby, L. T. et al. (2005), S. 173.

<sup>37</sup> *DESTATIS* (2006a), S. 56; *DESTATIS* (2006b), S. 39.