

Annellen Collatz · Karin Gudat

# Work-Life-Balance

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



Annellen Collatz · Karin Gudat

# Work-Life-Balance

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE 

## Work-Life-Balance

# Work-Life-Balance

von  
Annellen Collatz und Karin Gudat

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

Dr. Annelen Collatz, geb. 1970.

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

Dr. Karin Gudat, geb. 1978.

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

© 2011 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto  
Cambridge, MA • Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm  
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

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

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Nutzungsbedingungen:

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

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale

Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

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

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

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

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

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

---

Umschlagabbildung: © Dmytro Konstantynov - Fotolia.com

Format: EPUB

Konvertierung: Brockhaus/Commission

EPUB-ISBN: 978-3-8444-2326-6

## **Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

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

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

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

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

# Inhaltsverzeichnis

## 1 Work-Life-Balance

- 1.1 Begriffsbestimmung
- 1.2 Definition von Work-Life-Balance
- 1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen
  - 1.3.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - 1.3.2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - 1.3.3 Diversity Management
- 1.4 Bedeutung für das Personalmanagement
- 1.5 Work-Life-Balance bei Führungskräften
- 1.6 Organisationaler Nutzen

## 2 Modelle

- 2.1 Konzepte zu Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden
- 2.2 Das Zeit-Balance-Modell
- 2.3 Die fünf Säulen der Identität
- 2.4 Das Wellness-Modell
- 2.5 Dynamisches Work-Life-Balance Modell
- 2.6 Der Bochumer Ansatz zu beruflich relevanten Lebenskonzepten

## 3 Analyse und Maßnahmenempfehlung

- 3.1 Rahmenbedingungen für die Implementierung von Work-Life-Balance Maßnahmen
- 3.2 Klärung der Ausgangssituation – Durchführung einer Mitarbeiterbefragung
- 3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen
- 3.4 Instrumente zur Erfassung der Work-Life-Balance
  - 3.4.1 Work-Life-Balance Monitor
  - 3.4.2 Balance-Check



3.4.3 Bochumer Inventar zu beruflich relevanten  
Lebenskonzepten (BIL)

3.4.4 berufundfamilie-Index

4 Vorgehen

4.1 Gesellschaftliche Interventionsmöglichkeiten

4.2 Organisationale Interventionsmöglichkeiten

4.2.1 Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung

4.2.2 Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

4.2.3 Familienfreundliche Angebote

4.2.4 Lebensereignisorientierte Work-Life-Balance  
Maßnahmen

4.3 Individuelle Interventionsmöglichkeiten

4.4 Wirtschaftlicher Nutzen von Work-Life-Balance  
Maßnahmen

4.4.1 Auswirkungen auf die Gesellschaft

4.4.2 Auswirkungen auf das Unternehmen

4.4.3 Auswirkungen auf das Individuum

5 Fallbeispiele

5.1 Beispiel: Coaching

5.2 Beispiel Versicherung: Provinzial NordWest

5.3 Beispiel Energieversorgung: Steag GmbH

5.4 Beispiel Unternehmensberatung: A. T. Kearney

5.5 Beispiel Automotive: Ford-Werke GmbH

5.6 Beispiel Energieversorgung: E.ON Ruhrgas AG

5.7 Beispiel Chemie: Henkel KGaA

5.8 Beispiel Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung:  
PricewaterhouseCoopers

5.9 Beispiel Finanzdienstleistungen: Commerzbank AG

6 Literaturempfehlungen

7 Literatur

8 Checklisten

# 1 Work-Life-Balance

## 1.1 Begriffsbestimmung

### Gesellschaftliche Veränderungen

Beruf (Work) und Privatleben (Life) - das sind für die meisten Menschen zentrale Kategorien, in die sie ihr Leben unterteilen. Während sich in der Vergangenheit diese Bereiche zeitlich und räumlich relativ klar voneinander abgrenzen ließen und traditionelle Rollenbilder suggerieren, dass der Fokus des Mannes vor allem auf dem Berufsleben, der Fokus der Frau vor allem auf der Familie liegt, hat sich dieses Bild in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Der demografische Wandel, der steigende Anteil berufstätiger Frauen, die technische Durchdringung in allen Lebensbereichen und sich verändernde Arbeitsbedingungen führen dazu, dass die Anforderungen im Berufsleben und Privaten starken Veränderungen unterliegen, die zu managen immer anspruchsvoller wird. Studien verdeutlichen, dass mittlerweile in Paarhaushalten etwa 30,4 Prozent der Frauen in West- und 52,5 Prozent der Frauen in Ostdeutschland einen vergleichbaren oder höheren Anteil zum Familieneinkommen beitragen als ihre Männer (Hans-Böckler-Stiftung, 2010). Diese Entwicklung leitet sich u. a. daraus ab, dass Frauen heute mehr in ihre Berufsausbildung und Qualifikation investieren und beruflich aktiv bleiben wollen. Für die meisten stellt sich kaum noch die Frage, für welchen der Bereiche sie sich entscheiden, sondern vielmehr, wie man die unterschiedlichen Anforderungen ausbalanciert. Dadurch wird das klassische Phasen-Modell aus Berufstätigkeit, Familienphase und ggf. Wiedereinstieg obsolet und muss durch ein Modell der

simultanen Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgelöst werden (ifb, 2001). Als Folge dieser Entwicklung wird das klassische Bild des Mannes als Alleinverdiener durch das Konzept der *Dual Career Couples* ergänzt und das traditionelle Verständnis verliert an Bedeutung. Diese Entwicklung wirft jedoch Fragen bezüglich der Zeit- und Rollenverteilung im Beruf sowie im Privatleben auf. Erst recht, wenn mit einbezogen wird, dass Mehrpersonenhaushalte in Deutschland zu 51,5 Prozent aus Paaren mit Kindern bestehen (Hans-Böckler-Stiftung, 2010).

#### Zusammenspiel von Beruf und Privatleben

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

#### Auswirkungen des technologischen Fortschritts

Nord, Fox, Phoenix und Viano (2002), dass in Unternehmen häufig der Grundsatz gelte, dass lange Arbeitszeiten per se etwas Positives seien. Für Berater, Banker, Wirtschaftsprüfer bzw. Manager ist es nahezu selbstverständlich geworden, dass sie der Arbeit die höchste Priorität zuweisen, was in der

Konsequenz bedeutet, ständig erreichbar zu sein. Perlow und Porter (2010) stellten im Rahmen einer Umfrage bei 1.000 Wissensarbeitern fest, dass 94 Prozent der Befragten mindestens 50 Stunden pro Woche arbeiten, wobei knapp 50 Prozent die 65-Stunden-Grenze überschritten. Im Zuge des technologischen Fortschritts, insbesondere der zunehmenden Verbreitung von Smartphones, scheint eine klare Grenzziehung zwischen Beruf und Privatleben kaum noch möglich und von Seiten der Unternehmen häufig auch nicht gewollt zu sein. Dass dies zu interessanten Effekten führen kann, zeigt eine Studie des Providers RingCentral. Diese kommt zu dem Ergebnis, dass für 83 Prozent der Befragten der morgendliche Blick auf ihr Smartphone scheinbar eine zentrale Bedeutung hat. So erbaten sich etwa 40 Prozent der Befragten bei der Frage, ob ihr Smartphone oder ihre Ehefrau eine höhere Bedeutung hätten, Bedenkzeit (Pelkmann & Bradley, 2010). Auch in Bezug auf das Privatleben zeigt sich, dass die Zunahme außerberuflicher Tätigkeiten mit Verpflichtungscharakter zu dem Gefühl chronischen Zeitmangels beiträgt (Schobert, 2007).

### Präsentismus

Bezieht man die steigende Lebenserwartung mit ein, so zeichnet sich ab, dass auch der wachsende Pflegeleistungsbedarf der Eltern-Generation zu einer weiteren Erhöhung des Drucks auf die Arbeitnehmer führen wird. In Abhängigkeit vom Lebensalter, dem Familienstatus, der Anzahl und dem Alter der im Haushalt lebenden Kinder sowie dem Umfang der Erwerbstätigkeit erhöht sich die Belastung. Da sich nachweisen lässt, dass andauernde psychische Belastungen negative Effekte auf die körperliche Gesundheit, insbesondere auf das Immun- sowie das Herz-Kreislaufsystem haben, ist diese Entwicklung kritisch. Gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten steigt mit der Sorge,

möglicherweise den Arbeitsplatz zu verlieren, auch die Angst, in der Leistung nachzulassen oder krankheitsbedingt zu fehlen. Daher lässt sich erklären, warum in der Forschung neben dem Absentismus (den krankheitsbedingten Fehlzeiten) mittlerweile auch der Begriff des Präsentismus (der Anwesenheit trotz Krankheit) verstärkt Aufmerksamkeit erfährt. So entstand der paradoxe Zustand, dass der Krankenstand über Jahre sank und im Jahr 2006 mit 4,2 % einen historischen Tiefstand aufwies (Macco & Stallauke, 2010). Gleichzeitig lässt sich jedoch feststellen, dass die Anzahl an psychischen Erkrankungen kontinuierlich steigt, so dass diese mittlerweile als eine der zentralen Gesundheitsgefahren angesehen werden (Zeit online, 09. 07. 2010).

#### Kosten des Präsentismus

Untersuchungen in den USA kommen zu dem Ergebnis, dass der Präsentismus jährliche Kosten zwischen 1.770 und 4.540 US-Dollar pro Mitarbeiter verursacht (Lerner, Amick, Lee, Rooney, Rogers, Chang & Berndt, 2003). In der Regel werden Primäraufgaben noch eine ganze Zeit relativ gut bewältigt, Leistungseinbrüche entstehen jedoch bei Aufgaben außerhalb der eigentlichen Kerntätigkeit (Dörner & Pfeiffer, 1992). Im Bestreben, diesem Trend entgegenzuwirken, wird u. a. zu leistungssteigernden Medikamenten gegriffen, die ursprünglich zur Behandlung von Depressionen, Aufmerksamkeits- oder Schlafstörungen entwickelt wurden (Szentpétery, 2008). Die Langzeitfolgen dieses Medikamentenmissbrauchs sind noch nicht abzusehen. Ausschlaggebend für das hohe Leistungsstreben sind oftmals Charakteristika der Arbeitssituation, vor allem das Gefühl mangelnder Kontrolle und Selbstbestimmung, eine mangelnde Passung zwischen beruflichen Anforderungen und der eigenen Qualifikation, das Führungsverhalten des/der Vorgesetzten, unzureichende

Informationen über Veränderungen, Zeitdruck und die Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes (Schäfer, 2007). Work-Life-Balance Maßnahmen können diesen Effekt abmildern. Das zeigt sich darin, dass bspw. gezielte Programme, die Bedürfnisse der Mitarbeiter in verschiedenen Lebensphasen aufgreifen, dazu beitragen, die individuelle Zufriedenheit und damit auch langfristig die Leistungsfähigkeit zu erhöhen (vgl. Flüter-Hoffmann, 2010).

## **1.2 Definition von Work-Life-Balance**

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

Konfliktpotenziale zwischen den Bereichen Work und Life

Obwohl das Thema Work-Life-Balance seit den 1990er Jahren in Deutschland diskutiert wird, ist es schwer, den Begriff eindeutig zu definieren. Es findet sich eine Vielzahl an Umschreibungen, wobei in der Wirtschaft Work-Life-Balance häufig mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichgesetzt wird (Michalk & Nieder, 2007). In diesem Kontext beschäftigt sich Work-Life-Balance mit der Frage der Zeitverteilung zwischen Beruf und Privatleben, die Spannung ergibt sich daraus, dass das individuelle Kontingent an Zeit und Energie begrenzt ist. Ressourcen, die für einen Bereich eingesetzt werden, stehen für den anderen nicht mehr zur Verfügung (vgl. Jacobshagen, Amstad, Semmer & Kuster, 2005). In Abhängigkeit von den verschiedenen Rollen, die eine Person in ihrem Leben einnimmt (Mitarbeiter, Partner, Familienvater) und den Zielen, die sie im Rahmen dieser Rollen verfolgt, ergeben sich Konfliktpotenziale (z. B. permanente Erreichbarkeit für den Arbeitgeber vs. Zeit für die Familie; vgl. Schnelle, Brandstätter-Morawietz & Moser, 2009), die durch betriebliche Work-Life-Balance Maßnahmen reduziert werden sollen. In Bezug auf den beruflichen Bereich

kommen Forschungsergebnisse zu dem Resultat, dass das Konfliktpotenzial zwischen den Bereichen Work und Life mit der Anzahl der Arbeitsstunden, der Stärke der Identifikation mit der Arbeit, der Höhe der Arbeitsanforderungen, dem Commitment, der intrinsischen Motivation und der Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber steigt (vgl. Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005). Besonders in der Gruppe der motivierten, engagierten Mitarbeiter, die viel Zeit in ihre berufliche Tätigkeit investieren, besteht ein erhöhtes Konfliktrisiko zwischen den Bereichen Work und Life. Die Folgen der Konflikte lassen sich schon nach einer relativ kurzen Zeit nachweisen. So kamen Grandey und Cropanzano (1999) zu dem Ergebnis, dass das Ausmaß an Konflikten zwischen Beruf und Privatleben zum Zeitpunkt A mit den 5 Monate später berichteten Fluktuationsabsichten, Gesundheitsbeschwerden sowie einem erhöhten Stresslevel sowohl im beruflichen als auch familiären Bereich zusammenhängt.

#### Boundary- und Border-Theorie

#### Rollenwechsel

Die Beziehung zwischen Beruf und Privatleben ist jedoch nicht unidirektional (Belastungen in der Arbeitssituation führen nicht generell zu negativen Auswirkungen im Privatleben und umgekehrt). Vielmehr zeigen Forschungsergebnisse aus den USA, dass es eine Reihe von Einflussfaktoren gibt, die Rollenkonflikte zwischen Beruf und Privatleben begünstigen oder verringern können. Im Vordergrund stehen hierbei der Wechsel zwischen Rollen, die im beruflichen und privaten Kontext eingenommen werden und die Anforderungen, die der Rollenwechsel mit sich bringt. Im amerikanischen Sprachraum wird daher auch weniger von Work-Life-Balance, sondern vielmehr von Work-Family-Balance bzw. der *Boundary- bzw. Border-Theorie* gesprochen, die die Grenzziehung zwischen Beruf und

Privatleben zum Thema hat (vgl. Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Clark, 2000). Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen Personen liegt darin, wie stark diese versuchen, Beruf und Privatleben zu verbinden (Integration) oder klar voneinander abzugrenzen (Segmentierung). Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Rollentrennung und Rollenintegration Beschreibungen von zwei Extrempolen sind und Individuen sich zwischen diesen beiden Polen bewegen. Einige neigen dazu, starke Grenzen zwischen Bereichen zu ziehen, während andere eine stärkere Flexibilität bevorzugen (Bulger, Matthews & Hoffman, 2007; Kreiner, 2006; Rothbard, Phillips & Dumas, 2005). Dabei besteht immer wieder die Notwendigkeit, zwischen verschiedenen Rollen zu wechseln – bspw. durch einen dringenden beruflichen Anruf in der arbeitsfreien Zeit (Ashforth et al., 2000). Diese Wechsel werden durch bestimmte Arbeitsformen, die es erlauben, die Arbeitstätigkeit unabhängig von räumlichen und zeitlichen Restriktionen auszuüben (etwa Telearbeit) begünstigt. Die Frage, wie leicht oder schwer es einer Person fällt, zwischen den Rollen zu wechseln, hängt von der Flexibilität des Einzelnen, den Anforderungen und Charakteristika der Arbeitsrolle (z. B. Möglichkeit, berufliche Termine von zu Hause aus zu koordinieren), den eigenen Handlungsmöglichkeiten und der Identifikation mit der jeweiligen Rolle ab (Clark, 2000). Grundsätzlich muss jedoch davon ausgegangen werden, dass sowohl Rollentrennung als auch Rollenintegration mit spezifischen Kosten- und Nutzenaspekten verbunden sind. So kann eine starke Grenzziehung zwischen beiden Bereichen dazu beitragen, das Risiko der „Rollenvermischung“ zu reduzieren. Rollenintegration hingegen erlaubt einen flexibleren Wechsel zwischen der beruflichen und privaten Rolle.

Work-Family-bzw. Family-Work-Enrichment