

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung  
- Reports on Consulting Research -

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Volker Nissen

Volker Nissen, Christoph Franke, Mareike Meppen

**Work-Life-Balance in der IT-  
Unternehmensberatung**

**(Fortsetzungsbericht zur Studie WoBaFIT)**

**Forschungsbericht Nr. 2013-01, Mai 2013**



Technische Universität Ilmenau

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für Wirtschaftsinformatik

Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (WI-2)

**Autoren:** Volker Nissen, Christoph Franke, Mareike Meppen

Titel: Work-Life-Balance in der IT-Unternehmensberatung

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2013-01, 1. Aufl., Mai 2013  
Technische Universität Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

**ISSN 1862-1805**

ISBN 978-3-938940-45-7

urn:nbn:de:gbv:ilm1-2013200055

© 2013            FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, TU Ilmenau

Dieses Material ist urheberrechtlich geschützt.

Anschrift:        Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,  
Institut für Wirtschaftsinformatik, PF 100565, D-98684 Ilmenau.  
<http://www.tu-ilmenau.de/wid/forschung/forschungsberichte-zur-unternehmensberatung/>

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Tabellenverzeichnis.....	5
Abkürzungsverzeichnis.....	5
1 Einleitung .....	6
1.1 Hintergrund und Problemstellung .....	6
2 Theoriebezug.....	9
2.1 Zum Begriff Work-Life-Balance .....	9
2.2 Theoretische Grundlage zur Work-Life-Balance.....	9
2.3 Aktueller Forschungsstand.....	12
2.4 WLB-Handlungsfelder .....	15
3 Ziele und Fragestellungen .....	17
3.1 Vorüberlegungen zum methodischen Vorgehen.....	18
3.2 Die Unternehmensberatung XYZ.....	19
4 Methodisches Vorgehen.....	21
4.1 Konzeption des Online-Fragebogens .....	21
4.1.1 Aufbau des Fragebogens .....	21
4.1.2 Datenerhebung .....	23
5 Untersuchungsergebnisse .....	23
5.1 Auswertung der Fragebögen .....	23
5.1.1 Beschreibung der Stichprobe .....	24
5.1.2 Ist-Situation .....	27
5.1.3 Vergleich mit Ergebnissen der WoBaFIT-Studie .....	48
6 Verwendung der Studienergebnisse.....	52

---

6.1	Für Fortsetzung der Kooperation „Testphase“ .....	52
6.2	Für Veröffentlichungen .....	52
6.3	Für Forschung und Lehre am Fachgebiet WI2.....	53
7	Fazit.....	53
8	Kritik .....	54
	Literaturverzeichnis.....	55
	Anhang .....	I
	Anhang A - Fragebogen .....	I

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Anforderungen und Ressourcen .....	12
Abbildung 2 Geschlecht der Befragten .....	24
Abbildung 3 Beschäftigungsdauer bei XYZ .....	24
Abbildung 4 Beschäftigungsdauer differenziert nach Geschlecht .....	25
Abbildung 5 Beschäftigungsbereiche differenziert nach Geschlecht .....	25
Abbildung 6 Familienverhältnisse der Befragten.....	26
Abbildung 7 Kinderanzahl der Befragten .....	26
Abbildung 8 Beschäftigungsverhältnis des Partners .....	26
Abbildung 9 Wichtigkeit der Lebensbereiche.....	28
Abbildung 10 Zufriedenheit mit der Tätigkeit .....	29
Abbildung 11 Was den Befragten gegenwärtig nicht an ihrer Arbeitszeitregelung gefällt .....	31
Abbildung 12 Einstiegsposition und Aktuelle Position der Mitarbeiter .....	32
Abbildung 13 Zufriedenheit mit der WLB.....	33
Abbildung 14 Zufriedenheit mit der WLB getrennt nach Geschlecht .....	34
Abbildung 15 Zufriedenheit mit der WLB getrennt nach Altersgruppen .....	34
Abbildung 16 Anzahl der Überstunden getrennt nach Altersgruppen .....	34
Abbildung 17 Zufriedenheit mit der WLB nach Familienstand .....	35
Abbildung 18 Zufriedenheit mit der WLB nach Kinderanzahl.....	36
Abbildung 19 Zufriedenheit mit der WLB in den Geschäftsbereichen .....	37
Abbildung 20 Für welches Geschlecht das Thema WLB relevanter ist .....	37
Abbildung 21 Aktives Streben nach ausgeglichener WLB.....	38
Abbildung 22 Einschätzung der Vielseitigkeit der angebotenen WLB-Maßnahmen .....	41
Abbildung 23 Häufigkeit der gewünschten WLB-Maßnahmen .....	46
Abbildung 24 Allgemeine WLB-Zufriedenheit bei Nutzern von WLB-Angeboten.....	47

---

Abbildung 25 Vergleich der Zufriedenheit mit der Tätigkeit zwischen beiden Studien .....	50
Abbildung 26 Auf welche Bereiche Berater/innen gern mehr Einfluss nehmen möchten .....	51

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Strukturierte Kategorisierung der WLB-Maßnahmen.....	16
Tabelle 2 Einteilung der WLB-Maßnahmen nach Bereichen .....	16
Tabelle 3 Vergleich vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitsstunden.....	30
Tabelle 4 Maßnahmenangebot bei XYZ/Maßnahmenkenntnis der Mitarbeiter .....	39
Tabelle 5 Maßnahmenutzung der Mitarbeiter .....	40
Tabelle 6 Erweiterungsvorschläge für das WLB-Maßnahmenangebot .....	42
Tabelle 7 Erweiterungs-/Verbesserungsvorschläge für das WLB-Maßnahmenangebot .....	44
Tabelle 8 Vergleich der Wichtigkeit der Lebensbereiche .....	49

## **Abkürzungsverzeichnis**

EFS	Enterprise Feedback Suit
ggü.	gegenüber
fam.	familiärer
i.w.S.	im weiteren Sinne
IPOB	Innovative Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung in Beratungsunternehmen
MA	Mitarbeiterin, Mitarbeiter
o.g.	oben genannt
WI 2	Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen
WLB	Work-Life-Balance

## 1 Einleitung

Als Fortsetzung der ersten Projektphase, die im Rahmen der Studie „Work-Life-Balance bei Frauen in der IT-Unternehmensberatung (WoBaFIT)“ stattfand (vgl. Nissen und Termer 2011a; Nissen und Termer 2011b; Termer und Nissen 2011), geht diese Projektphase der Frage nach, ob und wie das Potential an hochqualifiziertem weiblichen Personal durch eine Verbesserung der Work-Life-Balance (WLB) stärker als bislang genutzt werden kann.

Die vorliegende Studie stellt eine Bestandsaufnahme zur Zufriedenheit der Mitarbeiter<sup>1</sup> mit ihrer Work-Life-Balance (WLB) bei der mittelständischen Unternehmensberatung XYZ dar. Die Analyse basiert auf einer computergestützten, online durchgeführten sowie einer mündlichen Befragung der Arbeitnehmer bei XYZ. Diese Untersuchung zielt unter anderem darauf ab, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer WLB-Situation sowie deren Einschätzungen und eventuelle Ergänzungsvorschläge zu den vom Arbeitgeber angebotenen WLB-Maßnahmen zu dokumentieren und analysieren. Die gewonnenen Ergebnisse können einerseits als Ausgangspunkt für die künftige Entwicklung des Angebots an WLB-Maßnahmen genutzt werden und somit die Zufriedenheit der Mitarbeiter verbessert werden, andererseits liefern sie allgemein wertvolle Informationen zur Lage der WLB in Unternehmensberatungen.

Das Projekt wurde vom November 2011 bis Oktober 2012 im Rahmen der Förderung des Gleichstellungsrates der Technischen Universität Ilmenau am Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (WI 2) unter der Leitung von Prof. Dr. Volker Nissen durchgeführt.

### 1.1 Hintergrund und Problemstellung

Unternehmensberatungen gehören zu den Professional Service Firms, die sich durch hoch qualifiziertes Personal und die Erbringung wissensintensiver Dienstleistungen auszeichnen (Kaiser et al. 2010, S. 233). Eine der wichtigsten Faktoren von Unternehmensberatungen sind ihre Mitarbeiter, weil sie über die erfolgskritischen Faktoren Wissen, Beziehungen und Reputation verfügen (ebenda). Nicht zuletzt deswegen scheint die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (WLB) ein Thema zu sein, mit dem sie sich künftig stärker als bisher auseinandersetzen müssen, wenn sie ihre Konkurrenzfähigkeit im intensiven Wettbewerb um

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie ausschließlich die maskuline Schreibweise verwendet. Prinzipiell bezieht sich diese Form jedoch auf beide Geschlechter. Ausnahmen sind speziell kenntlich gemacht.

hochqualifizierte Arbeitskräfte, dem „war for talents“ sichern wollen (BMFSFJ, 2005, S.17). Branchenübergreifend werden die Folgen des demografischen Wandels (in Deutschland) in Form von Fachkräftemangel und alternden Belegschaften zunehmend sichtbar. Zudem stellen der geringe Anteil an Frauen sowie die vergleichsweise hohe Fluktuationsrate in der (IT-)Beratung (vgl. BDU-Studie 2012) für Unternehmensberatungen zusätzliche Herausforderungen dar.

Vor allem junge Berufseinsteiger haben veränderte Wertevorstellungen - statt hohem Gehalt und schneller Karriere werden außerberufliche Ziele und eine ausgewogene Work-Life-Balance stärker betont (Nederstigt 2005). Doch die typischen Anforderungen der Beratungstätigkeit, wie häufiges Reisen, Abwesenheit vom Wohnort und relativ lange Arbeitszeiten, erschweren es, berufliche und private Interessen in Einklang zu bringen und lassen das Erreichen einer angemessenen WLB vor allem für einige Frauen unmöglich erscheinen (Kaiser et al. 2010, S.232, 256).

Somit erhält das Thema Work-Life-Balance bei der Berufs- und Arbeitgeberwahl (bzw. aus Arbeitgebersicht beim Rekrutieren) und langfristig betrachtet besonders bei der Motivation und Bindung von hochqualifiziertem Personal (Commitment) immer mehr Bedeutung (Kaiser et al. 2010, S.256; BMFSFJ, 2005, S.17). Erreicht werden kann dies nur, wenn der Mitarbeitende „zufrieden ist, sich wohl fühlt und in seinem Arbeitgeber ein Unternehmen mit attraktiven Beschäftigungs- und Standortbedingungen sieht“ (Michalk und Nieder 2007, S. 42). Das bedeutet, dass die Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen vor dem Hintergrund seiner individuellen (familiären) Situation und anderer personenbezogener Variablen stärker zu berücksichtigen sind. Eine Möglichkeit diesen Anforderungen nachzukommen ist das Anbieten sogenannter WLB-Maßnahmen. Diese sollen die erforderlichen Rahmenbedingungen bereitstellen, um die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beraterinnen und Berater zu erhalten und helfen, die Konflikte zwischen ihrem Berufs- und Privatleben zu reduzieren (Kaiser et al. 2010, S.232).

Unternehmensberatungen scheinen die Relevanz einer ausgewogenen WLB, beim Versuch, der Mitarbeiterfluktuation und dem geringen Anteil an Frauen entgegen zu wirken, erkannt zu haben. Im Internetauftritt verschiedener Beratungshäuser (z.B. Baumgartner & Partner, A.T. Kearney) wird das Thema explizit genannt. Zusätzlich sollen Zertifizierungen, wie das Audit berufundfamilie und Aktionen, wie der Women's Day bei McKinsey zeigen, dass man (noch mehr) um eine angemessene WLB seiner Mitarbeiter bemüht ist, um sich von der Konkurrenz

abzuheben. Doch tragen solche Bemühungen tatsächlich auch aus Sicht von Beraterinnen und Beratern dazu bei, ihre Situation zu verbessern?

In unserer ersten Projektphase, die im Rahmen der Studie „Work-Life-Balance bei Frauen in der IT-Unternehmensberatung (WoBaFIT)“ (vgl. Nissen und Termer 2011a; Nissen und Termer 2011b; Termer und Nissen 2011) stattfand, wurde geprüft, in welchem Maße eine bessere Work-Life-Balance für Frauen Anreiz sein kann, sich für den Beruf zu entscheiden bzw. diesen länger auszuüben. Die Ergebnisse zeigen, dass die derzeit von Beratungen angebotenen WLB-Maßnahmen (noch) nicht ausreichen, den Beraterinnen ihre persönliche WLB zu ermöglichen. Wesentlich für die Verbesserung der insgesamt unbefriedigenden Situation der Beraterinnen sind eine stärkere Sensibilisierung von Führungskräften und Personen mit Personalverantwortung für das Thema WLB sowie die Verbesserung der Informations- und Kommunikationspolitik in diesem Bereich. Vielversprechend scheinen Ansätze, die sich auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen richten, insbesondere Modelle zur flexibleren Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung oder Organisation der Projektarbeit in Teams. Alternative Karrieremodelle mit geringerer oder keiner Reisetätigkeit zu entwickeln, erfordern auch Bereitschaft, Grundsätze der Beratungsbranche kritisch zu hinterfragen und zu erneuern (Nissen und Termer 2011a, S.48).

Die Herstellung einer WLB mittels von Unternehmensberatungen angebotenen WLB-Maßnahmen, scheint somit ein Weg zu sein, um die Attraktivität des Beraterberufes auch für Frauen zu erhöhen, was sowohl das Commitment als auch das Recruitment von High Professionals verbessern kann. In einem nächsten Schritt wird nun in Kooperation mit einem Partner aus der Praxis die Ist-Situation bzgl. der WLB von Beratern sowie dem vorhandenen Angebot an WLB-Maßnahmen näher betrachtet. Dabei liegt das Forschungsinteresse vorrangig darauf, welche Maßnahmen zur Unterstützung der WLB konkret angeboten werden, ob und wie das Angebot von den Mitarbeitern genutzt wird, ob es ihnen tatsächlich dabei hilft ihre WLB zu verbessern und ob sie Anregungen zur Ergänzung des bestehenden Angebots haben.

## 2 Theoriebezug

Der Einstieg in die Thematik erfolgt anhand einer Literaturrecherche. Über die Definition des Begriffs WLB erfolgt auch dessen theoretische Einordnung, an die sich ein kurzer Abriss des aktuellen Forschungsstandes anschließt.

### 2.1 Zum Begriff Work-Life-Balance

Nach Kaiser et al. (2010, S. 234) hat sich trotz der schon länger andauernden internationalen wissenschaftlichen Debatte zum Begriff WLB bislang kein einheitliches Begriffsverständnis herauskristallisiert, was nicht zuletzt auf den interdisziplinären Charakter der Forschungsthematik zurückzuführen ist<sup>2</sup>. Schon der Begriff an sich birgt die Gefahr missverstanden zu werden, denn mit Balance ist kein 50:50 Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben gemeint, wie das Wort vermuten lässt, wird es mit einer austarierten Waage assoziiert. Mit alternativen Bezeichnungen, wie Work-Life-Conflict oder Life-Domain-Balance, sollen nicht nur solche Fehldeutung vermieden werden. Sie heben auch hervor, dass nicht nur die Vereinbarkeitsschwierigkeiten zwischen Beruf und Familie gemeint sind und, dass die verschiedenen Lebensbereiche positiv wie negativ aufeinander einwirken können. Weil bislang ein Konsens für den einen oder anderen Ausdruck fehlt, wird im Folgenden weiter die Bezeichnung WLB verwendet und wie folgt definiert:

Work-Life-Balance ist die „Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben, welche eine Zufriedenheit mit der eigenen Rollenerfüllung in verschiedenen Lebensbereichen und eine Vermeidung dauerhafter Überlastung ermöglicht.“ (Stock-Homburg 2010, S. 831)

Dass Konflikte bei der Koordinierung der Lebensbereiche nicht gänzlich zu vermeiden sind, dadurch aber nicht zwangsläufig WLB gefährdet ist, wird an theoretischen Grundlagen deutlicher.

### 2.2 Theoretische Grundlage zur Work-Life-Balance

Eine der Grundlagen für die Untersuchung von Work-Life-Balance bildet die Rollentheorie (vgl. z.B. Barnett und Gareis 2006). Ebenso wie Menschen unterschiedliche Lebensphasen durchlaufen, unterliegen sie in verschiedenen Lebensbereichen auch unterschiedlichen (sozialen) Rollen (wie Vorgesetzte, Elternteil, Freund und Vereinsmitglied usw.), über die sie

---

<sup>2</sup> Auf die mit dem Begriff WLB einhergehende Diskussion um verschiedene Definitionen kann hier nur verwiesen werden. Vgl. dazu z.B. Mohe et al. 2010; Klimpel und Schütte 2006; Schobert 2007.

sich definieren lassen (Michalk und Nieder 2007, S.59). Um die Anforderungen einer Rolle erfüllen zu können, verfügt ein Mensch über begrenzte (z.B. zeitliche und psychische) Ressourcen. Die verschiedenen Rollen können in konfliktärer Beziehung zueinander stehen, wenn sie um die limitierten Ressourcen konkurrieren, so dass die Partizipation an der einen die Partizipation an einer anderen Rolle erschwert oder gar unmöglich macht (Mohe et al. 2010, S.107). Dieser Sachverhalt wird auch Interrollenkonflikt genannt (Kaiser, S.16).

Work-Life-Balance resultiert also aus einem Wechselspiel zwischen Anforderungen und Ressourcen (s. Abbildung 1), wobei zwischen arbeitsbezogenen- und personenbezogenen Einflussfaktoren zu differenzieren ist (Stock-Homburg und Roederer 2009, S.26).

### Anforderungen im Unternehmen

Die arbeitsbezogenen Anforderungen sind vielfältig und können beträchtliche Belastungen für die Mitarbeiter darstellen. Beispielhaft werden an dieser Stelle zwei verschiedene Aufstiegsprinzipien genannt, die von Unternehmen verfolgt werden. Nach dem „Up-or-Out“-Prinzip soll ein Mitarbeiter innerhalb einer vorgegebenen Zeit die nächsthöhere Qualifikationsstufe erreichen, andernfalls muss er das Unternehmen verlassen. Beim „Grow-or-Die-Prinzip“ hingegen kann sich ein Mitarbeiter weiterentwickeln und entsprechend weiter aufsteigen; sonst bleibt er auf der erreichten Stufe stehen, ohne zwangsläufig aus dem Unternehmen ausscheiden zu müssen (Nissen und Kinne 2008, S. 100). Insbesondere das „Up-or-Out“-Prinzip übt einen erheblichen Druck auf die Mitarbeiter aus, da bei Nichterfüllen vorgegebener Karriereziele zwangsläufig die Kündigung droht.

### Persönliche Anforderungen am Arbeitsplatz

Die persönlichen Anforderungen am Arbeitsplatz lassen sich in die drei Ebenen Soziales, Psychisches und Physisches untergliedern. Die soziale Ebene umfasst dabei sämtliche Anforderungen, die an die Mitarbeiter im Rahmen des sozialen Umfeldes gestellt werden. Dies betrifft sowohl den privaten als auch den beruflichen Lebensbereich. Insbesondere Rivalitäten mit Kollegen und die Verantwortung für die Familie können eine erhebliche Belastung für den Einzelnen darstellen. Die Anforderungen der psychischen Ebene sind individuell verschieden und betreffen die Erwartungen der Mitarbeiter an sich selbst sowie die allgemeine individuelle psychische Belastbarkeit. Die Anforderungen der physischen Ebene hingegen leiten sich aus der Tätigkeit und dem Arbeitsumfeld ab. Hohe Belastungen können bspw. durch intensive Reisetätigkeit oder häufig notwendige Wochenendarbeiten entstehen.

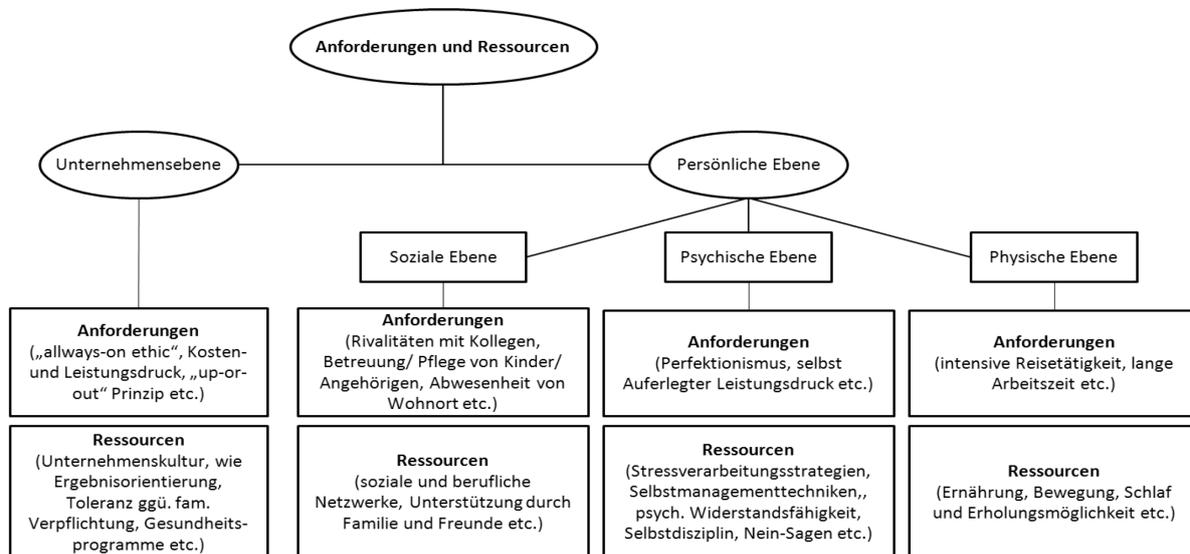
### Ressourcen im Unternehmen

Zu den entscheidenden, WLB-förderlichen Ressourcen im Unternehmen zählt die Unternehmenskultur (z.B. Stock-Homburg 2010, S. 850; Unger 2011, S. 833; Kaiser et al. 2010, S. 255). Darunter werden „Wertevorstellungen, Normen und Verhaltensweisen formeller und informeller Art subsumiert, die sich über die Zeit herausgebildet haben und sich in ihren Strukturen und Prozessen niederschlagen“ (Quack 1997, S. 19). Eine WLB-freundliche Kultur kann sich beispielsweise darin zeigen, dass eine Ergebnis- einer Anwesenheitsorientierung vorgezogen wird (Stock-Homburg und Bauer 2008, S. 14). Da Unternehmensberatungen jedoch von hohem Erfolgs- und Leistungsdruck geprägt sind, ist hier „die kollektive Überzeugung, dass alle Mitarbeiter ständig verfügbar zu sein haben“ (Perlow und Porter 2010, S. 26) weit verbreitet und kann dazu führen, dass durch die „always-on ethic“ (Kaiser et al. 2010, S. 239) lange Arbeitszeiten zum Maßstab für Produktivität werden (Hördt 2002, S. 29). Dies kann sich nur ändern, wenn Vorgesetzte und Management vorleben, dass kein „Anwesenheitsmarathon“ gewünscht ist (Stock-Homburg und Bauer 2008, S. 14). Als weitere im Unternehmen zur Verfügung stehende Ressourcen nennen Stock-Homburg und Bauer (2007, S. 30) Personalentwicklung und Gesundheitsförderung.

### Persönliche Ressourcen am Arbeitsplatz

Die personenbezogenen Ressourcen sind in soziale, psychische und physische Ressourcen einzuteilen und können individuell verschieden sein. Diese müssen sich im individuellen, das heißt subjektiv wahrgenommenen Einklang befinden, damit eine Person gesund bleibt und langfristig voll leistungsfähig ist. WLB kann somit nicht nur für jeden unterschiedlich aussehen, sondern wird sich auch im Laufe des Lebens durch andere Schwerpunktsetzung verändern (Michalk und Nieder 2007, S.55ff). Weil immer die persönliche Situation und Vorstellungen des Einzelnen über die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Vordergrund stehen, gibt es für WLB kein „allgemeingültiges und maßgeschneidertes Konzept, welches für jeden gilt [...], da die Lebensumstände, Bedürfnisse und Wünsche des einzelnen Menschen sehr unterschiedlich sind.“ (Klimpel und Schütte 2006, S. 22) Diese Tatsache lässt es fast unmöglich erscheinen, ein Standardmodell zu entwickeln, das generell den gewünschten Erfolg bringt, so dass die WLB-Maßnahmen unternehmensspezifisch zu gestalten sind (Michalk und Nieder 2007, S. 51).

Ein Angebot an WLB-Maßnahmen kann somit als eine Art berufliche Ressource verstanden werden, die den Mitarbeitern dabei helfen soll Konflikte zwischen privatem und beruflichem Lebensbereich zu vermeiden.



**Abbildung 1 Anforderungen und Ressourcen**  
(in Anlehnung an Stock-Homburg und Bauer 2007, S. 30)

### 2.3 Aktueller Forschungsstand

Angesichts der Komplexität des Themas Work-Life-Balance, wird hier nicht die Abbildung des gesamten aktuellen Forschungsstandes angestrebt. Vielmehr wird gezeigt, inwieweit das spezielle Unterthema WLB (speziell von Frauen) in Unternehmensberatungen bereits thematisiert und untersucht wurde.

Bislang war die Verknüpfung der drei Themenkomplexe Work-Life-Balance (1) von Frauen (2) in (IT-orientierten) Unternehmensberatungen (3) kaum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Einzige Ausnahme bildet unsere Studie WoBaFIT (vgl. Nissen und Termer 2011a und 2011b). Einige Arbeiten widmen sich dem Thema WLB, ohne sich auf Frauen in Beratungsunternehmen zu beziehen (z.B. Klimpel und Schütte 2006; Czurlok 2007) oder sie haben Frauen in Unternehmensberatungen im Fokus, aber keinen bzw. nur geringen Bezug zu WLB (z.B. Hördt 2002). Daneben sind Studien zu finden, die sich mit (der Wirkung von) WLB-Maßnahmen in Unternehmensberatungen beschäftigen, wobei das Interesse wieder

nicht speziell auf weibliche sondern auf alle Mitarbeiter gerichtet ist (z.B. Deller 2004; Kaiser et al. 2010<sup>3</sup>; Perlow und Porter 2010; Stock-Homburg und Bauer 2007).

Aus der Studie von Stock-Homburg und Bauer (2007, S.29) geht hervor, dass nicht jeder, der hohen beruflichen und/oder privaten Anforderungen ausgesetzt ist, seine WLB als unausgewogen empfindet. Wird dies jedoch so empfunden, kann es die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit vermindern und zu gesundheitlichen Beschwerden bis zum Burn-out führen, halten die Belastungen über einen längeren Zeitraum an. Homburg und Bauer benennen verschiedene Risikofaktoren, die dauerhaft zur Überlastung führen können (S. 26-27). Der Einsatz moderner Kommunikationsmittel, wie Smart Phone und Email, trägt zur ständigen Erreichbarkeit bei, sodass sich die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend aufweichen. Doch die Vermischung beider Lebensbereiche, wenn bspw. berufliche Probleme mit nach Hause genommen werden bzw. man in der Freizeit/am Wochenende mit Arbeitsthemen beschäftigt ist, kann dazu führen, mental nicht mehr abschalten zu können, so dass die körperliche und insbesondere geistige Erholung fehlt, die zur langfristigen Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Gesundheit nötig wäre. Verlagern sich die Arbeitszeiten in die Freizeit, bleibt weniger Zeit zur Pflege des sozialen Netzwerks und Treffen mit Freunden oder sportliche Aktivitäten können vernachlässigt werden.

Entscheidend dafür, ob hohe Anforderungen zur Überlastung werden, ist die Strategie, mit diesen umzugehen (Stock-Homburg und Bauer 2008, S.11-14). Unterschieden werden vier weibliche und vier männliche Typen, die typische Muster im Umgang mit ihrer Work-Life-Balance aufweisen (ebenda):

#### Männliche Typen

*Der unterstützte Karriereorientierte* hat eine Arbeitsbelastung von durchschnittlich 73 Arbeitsstunden pro Woche. Diese hohe Verfügbarkeit für den Beruf liegt in einem gesteigerten Interesse für diesen Lebensbereich begründet. Hinter dem unterstützten

---

<sup>3</sup> Aus dem Teilprojekt „Work-Life Balance in Beratungsorganisationen“ des Verbundprojekts „Innovative Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung in Beratungsunternehmen (IPOB)“, welches 2008 unter der Leitung von S. Kaiser und M. Ringlstetter an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt durchgeführt wurde, sind zahlreiche Publikationen hervorgegangen, die auf der homepage zum Forschungsprojekt zu finden sind (<http://www.consulting-innovation.de/index.php/index.html>).

Karrieretyp steht eine meist nicht berufstätige Frau, die Familienbelange organisiert. Auf Grund des starken familiären Rückhalts ist die WLB trotz der hohen Arbeitsbelastung ausgeglichen.

*Der immer Erreichbare* arbeitet durchschnittlich 65 Stunden in der Woche, ist jedoch auch in seiner Freizeit immer verfügbar. Er kennt keine klare Trennung zwischen beruflichem und privatem Lebensbereich. Auch wenn der immer Erreichbare prinzipiell Spaß an der Arbeit hat, ist seine WLB eher gering.

*Der Isolierte* lebt für die Arbeit. Er ist familiär schlecht eingebunden und vernachlässigt private Kontakte und Hobbys, was die WLB nachhaltig negativ beeinflusst. Die Arbeitsbelastung ist in etwa identisch mit der des immer Erreichbaren, allerdings hat der Isolierte nur wenig Freude an der Arbeit, da er Untergebenen und Kollegen misstraut und Aufgaben lieber selbst erledigt, anstatt sie zu delegieren.

*Der konsequent Beziehungsorientierte* hat die beste WLB, da er großen Wert auf die Pflege außerberuflicher sozialer Kontakte legt. Dennoch zeigt er großes Engagement für die Arbeit und lässt ein teilweises Vermischen des privaten mit dem beruflichen Lebensbereich zu.

### Weibliche Typen

*Die Karrierefokussierte* arbeitet durchschnittlich 58 Stunden pro Woche. Auf Grund der hohen Arbeitsbelastung werden familiäre Belange, außerberufliche soziale Kontakte und Hobbys vernachlässigt. Die Karrierefokussierte ist sich der Gefahr der Isolation bedingt durch das starke Engagement für die Arbeit bewusst, dennoch empfindet sie Freude an der Arbeit und leistet einen qualitativ hochwertigen Beitrag für das Unternehmen. Ihre WLB hingegen ist tendenziell schlecht.

*Die Unabhängige* hat von allen weiblichen Typen die beste WLB. Sie schränkt sich auf Grund fehlender Freude an der Arbeit beruflich bewusst ein, um mehr Zeit für private Lebensbereiche zur Verfügung zu haben. Für familiäre Aufgaben bedient sie sich professioneller Hilfe.

*Die Beziehungsorientierte* legt sowohl großen Wert auf private soziale Kontakte als auch ein angenehmes Arbeitsverhältnis zu Untergebenen und Kollegen. Auf Grund des hohen zeitlichen Aufwandes für die Pflege privater sozialer Kontakte werden private Ausgleichsaktivitäten häufig vernachlässigt. Die Arbeitseinstellung der Beziehungsorientierten ist jedoch – ebenso wie ihre WLB – überwiegend positiv.

*Die Familienorientierte* arbeitet durchschnittlich am wenigsten im Vergleich zu den übrigen weiblichen Typen. Sie nimmt jedoch alle familiären Pflichten selbst wahr, was zu einer hohen physischen und psychischen Belastung führt. Aus diesem Grund bleibt ihr nur wenig Zeit für soziale Kontakte und Ausgleichstätigkeiten. Sie arbeitet häufig in Berufen, die ihr ein großes Maß an Flexibilität bezüglich ihrer Arbeitszeit einräumt. Ihre WLB ist eher negativ.

Orientiert an den Ausführungen von Stock-Homburg und Bauer (2008, S.11-14) lassen sich Hinweise auf berufliche und private Anforderungen identifizieren, die sich langfristig negativ auf die Gesundheit auswirken. Ein wichtiger Indikator dafür ist der allgemeine Stellenwert von beruflichem und privatem Lebensbereich, der sich an Hand der Arbeitszeit pro Woche oder der Durchmischung beider Lebensbereiche bestimmen lässt. Im privaten Lebensbereich sind insbesondere der Rückhalt in der Familie, die Pflege von Angehörigen und Kindern und die Berufstätigkeit des Partners von hohem Stellenwert. Im beruflichen Lebensbereich hingegen sind die Fähigkeit der Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter und das allgemeine Misstrauen gegenüber anderen Mitarbeitern wichtige Hinweise auf eine schlechte WLB.

## 2.4 WLB-Handlungsfelder

Während Czurlok (2007, S. 51ff) die von Unternehmen bereitgestellten WLB-Maßnahmen den Bereichen der klassischen Personalpolitik zuordnet, ziehen Mohe et al. (2010, S. 109) eine strukturierte Kategorisierung der Maßnahmen nach Funktionen und Ansatzpunkten vor (Tabelle 1 Strukturierte Kategorisierung der WLB-Maßnahmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Mohe et al. 2010, S. 109)).

In der Tabelle 2 ist eine ähnliche Einteilung der WLB-Maßnahmen nach Kaiser et al. (2010, S. 235-236) abgebildet. Den vier Strategien werden zusätzlich die entsprechenden (vergleichbaren) Kategorien nach Mohe et al. (2010, S. 109) zugeordnet. Der Versuch, die möglichen Maßnahmen nach einer bestimmten Systematik zu sortieren, zeigt aber auch, dass diese nicht nur auf einen Bereich wirken.

<b>Primäre Maßnahmen</b>	<b>Sekundäre Maßnahmen</b>	<b>Tertiäre Maßnahmen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreffen MA und ihre Arbeit direkt</li> <li>• verändern Aspekte von Arbeitszeit, -ort, -ablauf, -inhalte, -organisation in Richtung WLB</li> </ul> <p>Bsp.:</p> <p>Jobsharing, Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen und -orten (Tele- und Heimarbeit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanzielle und soziale Unterstützung</li> <li>• haben Effekte auf individuell wahrgenommene WLB zum Ziel</li> </ul> <p>Bsp.:</p> <p>Kinderbonusgeld, -betreuungsmöglichkeiten, Gesundheitsprogramme, Haushaltsservice</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flankieren primäre und sekundäre Maßnahmen</li> </ul> <p>Bsp.:</p> <p>Informations- und Kommunikationspolitik, die über angebotene Maßnahmen informiert oder die Unternehmens- und Führungsphilosophie, die die grundlegende Haltung des Unternehmens ggü WLB verdeutlicht</p>

**Tabelle 1 Strukturierte Kategorisierung der WLB-Maßnahmen**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Mohe et al. 2010, S. 109)

<p><b>Zeitbezogene Strategien</b> (vergleichbar mit primären Maßnahmen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle und Freistellungsphasen</li> <li>• Bsp.: Elternzeit, Sabbatical; Arbeitszeitflexibilisierung (Arbeitszeitkonto, Gleitzeit, Telearbeit etc.), Arbeitszeitreduktion (Halbtagsanstellung, 35-Stunden Woche)</li> </ul>
<p><b>Finanzielle Strategien</b> (vergleichbar mit sekundären Maßnahmen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bsp.: unternehmensinterne Versicherung, Familien-/ Kinderzuschläge, (i.w.S., da indirekte Absicherung) Freistellungs- und Wiedereinstelloptionen, Weiterbildungsförderung (Unterstützung bei MBA/Promotion)</li> </ul>
<p><b>Direkte Services</b> (vergleichbar mit sekundären Maßnahmen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bsp: Kindertagesstätten, Ferienprogramme, Hausaufgabenbetreuung/Hort, Altenpflegeeinrichtungen, Fitnessstudio, unterstützende DL (flankierende Services) wie Reinigungskraft, Textilreinigung, Postservice</li> </ul>
<p><b>Informationsstrategien</b> (vergleichbar mit tertiären und sekundären Maßnahmen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bsp.: individuelle Beratung der MA durch WLB-Beauftragten, Vorträge/Seminare zu Stressmanagement, Regenerationsmethoden</li> </ul>

**Tabelle 2 Einteilung der WLB-Maßnahmen nach Bereichen**  
(eigene Darstellung angelehnt an Kaiser et al. 2010, S.235-236)

Zusätzlich führen Kaiser et al. (2010, S. 242, 263) die zehn in Unternehmensberatungen am häufigsten genutzten WLB-Initiativen auf. Die Top 10-WLB-Maßnahmen sind (in absteigender Reihenfolge):

1. Office-Friday (freitags im Büro arbeiten und die anderen Tage beim Kunden vor Ort, ggf. mit Übernachtung im Hotel)
2. Spezifische Qualifizierungsangebote (Trainings zu Zeit- und Stressmanagement etc.)
3. Home-Office/Telearbeit

4. Freizeitausgleichstage (für Arbeit am Wochenende oder an gesetzlichen Feiertagen)
5. gesundheitsfördernde Angebote
6. Sabbatical
7. Relocation-Dienste
8. Haushaltsnahe Dienstleistungen
9. Flexibles Teilzeitmodell (3- oder 4-Tage-Woche)
10. Unterstützung bei Kinder- und Angehörigenbetreuung

Die Auflistung erweckt den Anschein, dass in Unternehmensberatungen Initiativen, die an der persönlichen Weiterentwicklung und Regeneration ansetzen, wichtiger sind als die klassisch traditionellen Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie Teilzeit und Kinderbetreuung (Kaiser et al. 2010, S. 242). Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die angebotenen Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen bestimmt sein können und damit Initiativen für Eltern und insbesondere junge Mütter weniger oft vorzufinden sind als andere Maßnahmen, weil allein schon der Anteil an Beraterinnen viel geringer ist.

### **3 Ziele und Fragestellungen**

Die Ziele und entwickelten Fragestellungen dieser Forschungsarbeit leiten aus der ersten Projektphase (WoBaFIT) ab. Dort zeigte sich, dass WLB-Maßnahmen grundsätzlich dafür geeignet sind, die Situation insbesondere für Frauen zu verbessern und so hochqualifiziertes Personal stärker (und länger) an ihren Arbeitgeber gebunden sowie mehr für Unternehmensberatungen rekrutiert werden kann. Jetzt liegt der Fokus darauf, diejenigen konkreten Schritte zu beleuchten, die ein Beratungshaus unternehmen muss, wenn sich die WLB-Situation ihrer Mitarbeiter(innen) tatsächlich verbessern soll. Es ergeben sich somit folgende Zielstellungen (die z.T. über den gegenwärtigen Projektstatus hinausreichen):

- Welche Strategien und Methoden sind grundsätzlich geeignet die Work-Life-Balance bei Frauen in der IT-Beratung zu erreichen? Wie sind die jeweiligen Nutzenpotentiale mit Blick auf eine bessere Work-Life-Balance einzuschätzen?
- Wie könnten zugehörige Konzepte einer technischen Umsetzung aussehen und welche Aufwände und Probleme sind zu erwarten? Wo sind die gestalterischen Grenzen solcher Maßnahmen?

- Wie können die Vorschläge priorisiert und die Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen geschaffen werden?

### 3.1 Vorüberlegungen zum methodischen Vorgehen

Es soll die Befragung der Mitarbeiter in einer konkreten Unternehmensberatung stattfinden. Als Kooperationspartner konnte die mittelständische, IT-orientierte Unternehmensberatung XYZ gewonnen werden. Der Entscheidung für diese individualisierte Vorgehensweise liegen folgende Überlegungen zugrunde:

- Eine allgemeine (großzahlige) Befragung müsste alternativ so konzipiert sein, dass die Berater ihre Meinung zu fiktiven Szenarien äußern, da ihre Teilnahme an der Umfrage zufällig und somit nicht bekannt ist, welche der vielen möglichen WLB-Maßnahmen in ihrer UB bereits zum Einsatz kommen.

*Beispielfrage: Ihr Arbeitgeber möchte flexible Arbeitszeiten einführen. Würden Sie dieses Angebot nutzen? Falls ja, für wie hilfreich schätzen sie diese Maßnahme hinsichtlich der Verbesserung Ihrer Work-Life-Balance ein? Falls nein, warum nehmen Sie das Angebot nicht wahr?*

Aus dem Bereich Einstellungsforschung der Sozialpsychologie ist bekannt, dass die Einstellung und das tatsächliche Verhalten einer Sache gegenüber nicht immer übereinstimmen müssen (z.B. LaPiere 1934). So könnte auch zwischen der Einstellung der Berater über ihr Nutzungsverhalten und ihrem Verhalten, wenn ihnen die Maßnahmen tatsächlich angeboten würden, eine Diskrepanz bestehen.

- Wie bereits in den theoretischen Überlegungen (s. S. 9) näher erläutert, ist eine allgemeingültige Standardlösung von WLB-Maßnahmen wenig erfolgsversprechend, da die Lebensumstände und Bedürfnisse der Mitarbeiter sehr individuell und facettenreich sind (Klimpel und Schütte 2006, S. 122). „Um die richtigen Maßnahmen zu treffen, muss zunächst eine Bestandsaufnahme der Probleme und Wünsche der Mitarbeiter durchgeführt werden.“ (Michalk und Nieder 2007, S.54) Unternehmensberatungen müssen ihr Angebot an WLB-Maßnahmen also spezifisch auf ihre Mitarbeiter abstimmen, soll eine positive Wirkung erzielt werden.

- In der Literatur wird für die Einführung von WLB-Maßnahmen in (Beratungs-)Unternehmen vorgeschlagen, dies in Form eines Projektes zu gestalten, um die Wirksamkeit der Initiativen zunächst in ausgewählten Bereichen oder Abteilungen zu testen, aber auch, um mögliche Zweifel und Vorbehalte der Berater zu reduzieren (Michalk und Nieder 2007, S. 54, 208-213; Perlow und Porter 2010, S. 27)

Für die Zusammenarbeit mit der XYZ wurden die o.g. Fragen weiter spezifiziert. Es sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Wer genau nutzt welche der bei der XYZ bereits vorhandenen WLB-Maßnahmen?
  - Was beeinflusst die Inanspruchnahme der Initiativen?
- Tragen die angebotenen WLB-Maßnahmen tatsächlich dazu bei, den von den Berater wahrgenommenen Konflikt zwischen beruflichem und privatem Lebensbereich zu reduzieren?

Annahmen:

- Soziodemografische Faktoren des Beraters haben einen Einfluss auf die Häufigkeit der Inanspruchnahme von WLB-Maßnahmen (auf den Bedarf nach Maßnahmen?).
- Unternehmensbezogene Faktoren beeinflussen, ob, von wem und wie häufig WLB-Maßnahmenangebot von den Berater genutzt wird.
- Durch die Inanspruchnahme von WLB-Maßnahmen können die Konflikte zwischen Beruf und Privatleben verringert werden.

Um die zuvor genannten, übergeordneten Projektziele zu erreichen, wird mit einer ausgewählten Unternehmensberatung zusammengearbeitet, welche im Folgenden kurz vorgestellt wird.

### 3.2 Die Unternehmensberatung XYZ

Zur XYZ Group mit Hauptsitz in Deutschland gehören das Beratungshaus XYZ sowie das Softwarehaus XYZ. Weiterhin existiert eine Auslandsgesellschaft. Seit den Neunziger Jahren unterstützt das mittelständische, international agierende Consulting- und Softwareunternehmen XYZ Unternehmen der Life Science, Medizintechnik und Fertigungsindustrie in den Bereichen:

- Supply Chain Management
- Production Execution (MES)

- Qualitätsmanagement
- IT Service Management
- Computer Software Validierung
- Technologie

Unter einer Holding, in der die Dienstleistungsbereiche (Marketing, Personal, Finanz- und Rechnungswesen sowie IT und Back Office) zusammengefasst sind, agieren die eigenständigen Gesellschaften XYZ GmbH (Bereich Beratung) und die XYZ GmbH & Co. KG (Bereich Software bzw. Software Entwicklung). Nach eigenen Angaben sind im Februar 2012 am untersuchten Hauptsitz 64 Mitarbeiter beschäftigt, darunter 23 Frauen.

Ein Gespräch mit Herrn XYZ, einem Geschäftsführer, sowie der Internetauftritt der XYZ zeigen das Interesse am Thema Work-Life-Balance und weisen darauf hin, dass man sich der großen Bedeutung einer ausgeglichenen WLB für seine Mitarbeiter bewusst ist. So ist auf der Homepage der Begriff Work-Life-Balance explizit bei *Werte der XYZ* zu finden. Dort heißt es:

**Work-Life-Balance - Arbeit und Freizeit im Einklang:**

Work-Life-Balance beinhaltet die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben. Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit ist für Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter und ihrer Familien von großer Bedeutung. Wie das optimale Verhältnis aussieht, ist jedoch eine Frage Ihrer individuellen Lebensweise und Ihrer persönlichen Prioritäten. Deshalb möchte die XYZ als Arbeitgeber im Rahmen Ihrer Möglichkeiten einen Beitrag zur Unterstützung der Work-Life-Balance leisten.

Darüber hinaus werden weitere, mit WLB in Verbindung stehende Aspekte, wie Sport, Kunst und Kultur, genannt. Das Engagement der XYZ, ein familienfreundlicher Arbeitgeber zu sein, zeigt sich auch in ihrer Auszeichnung als einer der Preisträger des Wettbewerbs „Unternehmen Familie 2010“.

Die (Aus-)Wahl bzw. Entscheidung mit dieser Unternehmensberatung zusammenzuarbeiten, liegt in den persönlichen Kontakten des Fachgebietsleiters (WI 2) zu den Geschäftsführenden der XYZ begründet. Dieser kann als sogenannter „gatekeeper“ – eine Person, die aufgrund ihrer Position dazu in der Lage ist, den Zugang zu schaffen (Mayer 2009, S. 46) – betrachtet werden was die Chancen auf eine Zusammenarbeit deutlich steigert.

Vorbereitung auf die Kooperation mit XYZ:

- Erste Kontaktaufnahme mit Geschäftsführer Herrn XYZ im Dezember 2011, um sich nach generellem Interesse an Zusammenarbeit zu erkunden.
- Telefonat mit Herrn XYZ im Januar 2012, um die Ziele der Zusammenarbeit vorzustellen, die nächsten geplanten Schritte zu beschreiben, das allgemeine Verständnis zum Thema WLB bei XYZ zu erörtern, bereits vorhandene Maßnahmen aufzunehmen und einen Ansprechpartner für eventuelle Rückfragen bei XYZ zu benennen.

## **4 Methodisches Vorgehen**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde für die Datenerhebung ein quantitatives Vorgehen gewählt. Es wurde ein standardisierter, auf die XYZ zugeschnittener Online-Fragebogen entwickelt (vgl. Anhang A).

### **4.1 Konzeption des Online-Fragebogens**

Der Online-Fragebogen wurde im Januar 2012 mit Enterprise Feedback Suit (EFS) Survey von questback, einer webbasierten Software zur Organisation, Durchführung und Auswertung von Umfragen, entwickelt (vgl. Anhang A). Über die Selbstauskünfte und -einschätzungen der teilnehmenden Mitarbeiter soll der Ist-Zustand ihrer WLB bei der XYZ erfasst werden.

#### **4.1.1 Aufbau des Fragebogens**

Als Grundlage und Orientierung für die Gestaltung des Fragebogens dienen vergleichbare Studien (z.B. Nissen und Termer 2011a; Klimpel und Schütte 2006; Fuchs 2007; Michalk und Nieder 2007). Zielgruppe der Umfrage sind die Berater bei XYZ, trotzdem sich der Schwerpunkt auf die WLB von Frauen richtet. Begründung findet die Betrachtung weiblicher wie männlicher Berater u.a. darin, dass sie „geschlechtsspezifischen sozialen Rollenanforderungen und –vorstellungen“ (Kaiser et al. 2010, S.246) unterliegen und sich damit in der Nutzung der WLB-Maßnahmen und dem Bedarf nach solchen unterscheiden könnten. Wie bereits erwähnt, ist die Unternehmenskultur ein zentrales Element bei der Schaffung einer WLB-freundlichen Arbeitsumgebung. Beschränken sich die Bemühungen einer Verbesserung der WLB auf eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern, könnten einerseits Spannungen zwischen den Mitarbeitern auftreten, weil die anderen sich benachteiligt fühlen. Andererseits könnte eine Inanspruchnahme der Angebote auf so wenig Akzeptanz stoßen,

dass es kaum genutzt wird. „Erfolgsversprechende Strategien müssen auf alle Mitarbeiter zielen und die Frage beantworten, wie die Anwesenheit und Leistung aller Mitarbeiter erhöht werden kann.“ (Michalk und Nieder 2007, S. 35)

Der Fragebogen besteht durch sogenannte Filter, die den Befragten je nach Antwortgabe durch den Fragebogen führt, aus unterschiedlich vielen, mindestens 22 und maximal 28 Fragen. Er gliedert sich in vier Themenblöcke (Itembatterien), die wiederum aus mehreren Einzelfragen (Items) bestehen:

1. Thema WLB allgemein
2. persönliche WLB bei XYZ
3. unternehmensbezogene Angaben zur Person
4. Soziodemografische Angaben

Nach der Begrüßung, in welcher der Zweck der Umfrage und der Begriff WLB erläutert werden, folgten zum Einstieg in die Thematik zunächst sechs allgemeine Fragen zum Thema WLB. Im zweiten Block wurde nach der persönlichen WLB bei der XYZ gefragt. Das Item zur Kenntnis des bestehenden Angebots von WLB-Maßnahmen diente dazu, die Befragten danach zu unterteilen, ob ihnen das Angebot bekannt ist oder nicht. Die halb offene Fragenformulierung sollte zudem Auskunft darüber geben, was die Teilnehmenden alles zum WLB-Maßnahmenangebot zählen und an welche Bedingungen deren Nutzung geknüpft ist. Darüber hinaus interessierte, welche Maßnahmen wann genutzt wurden und ob sie dazu beitragen, die WLB zu verbessern. Für den Fall, dass die Befragten Aspekte hatten, die vom bestehenden Maßnahmen nicht abgedeckt werden, das Angebot aber sinnvoll ergänzen würden, konnten sie ihre Anregungen einbringen. Denjenigen, die angaben, die vorhandenen Maßnahmen nicht zu kennen, wurden gefragt, ob sie für oder gegen die Einführung eines solchen Angebots sind. Der dritte und vierte Fragenkomplex widmete sich personenbezogenen Angaben. Die Erfassung der unternehmensbezogenen Angaben (z.B. zur Dauer der Beschäftigung bei der XYZ und dem Beschäftigungsbereich) und die soziodemografischen Daten, wie Alter, Geschlecht und Familienstand etc., sollen bei der Auswertung helfen, mögliche Muster beim Bedarf nach und dem Nutzungsverhalten von WLB-Maßnahmen zu identifizieren, von denen ggf. auf unterschiedliche Zielgruppen von Maßnahmen geschlossen werden kann.

Die Fragenformulierung erfolgte überwiegend in geschlossener Form mit vorgegebenen Antwortkategorien (Multiple-Choice). Beispielsweise sollten die Teilnehmer auf einer fünf-

stufigen Ratingskala von „sehr zufrieden“ bis „sehr unzufrieden“ angeben, wie sie ihre aktuelle ihre WLB beurteilen. Manche Fragen enthalten zusätzlich zu den geschlossenen Auswahlkriterien eine offene Antwortmöglichkeit, um über die vorgegebenen Kategorien hinausgehende Informationen zu erhalten (s. Item zur Position beim Einstieg/aktuell oder zur Betreuung/Pflege von Kindern/Angehörigen). Bei einigen Fragen wurden halb offene Antwortformulierungen gewählt, so dass die Befragten, bspw. bei der Altersangabe und der tatsächlichen Arbeitszeit pro Woche, eigene Angaben einfügen konnten. Sowohl bei der Nennung der bereits bei XYZ vorhandenen WLB-Maßnahmen als auch bei den Anregungen der Befragten zur Ergänzung des bestehenden Angebots, werden die Antworten im Sinne einer quantitativen Inhaltsanalyse (Bortz und Döring 2006, S. 149) ausgewählten Kategorien (nach Mohe et al. 2010 und Kaiser et al. 2010) zugeordnet.

#### **4.1.2 Datenerhebung**

Über eine XYZ-Mitarbeiterin aus dem Personalbereich, die uns als Kontaktperson zur Seite steht, wurde vor Beginn der Online-Befragung eine Informations-Email an alle Mitarbeiter versandt, welche sie über Absicht und Zweck der bevorstehenden Umfrage informierte. Der Befragungszeitraum war zunächst auf drei Wochen vom 21.03.2012 bis zum 04.04.2012 angelegt. Hierzu wurden wieder alle Mitarbeiter über eine Einladungs-Email kontaktiert, um sie über den Start der Umfrage zu informieren. Außerdem enthielt die Nachricht den Link über den sie zur Befragung gelangten. Da die Rücklaufquote bis kurz vor Ablauf des festgelegten Befragungszeitraumes noch eher gering ausfiel, wurde an die Mitarbeiter eine Erinnerungs-Email verschickt, die über die Verlängerung des Befragungszeitraumes bis zum 15.04.2012 informierte, um auch diejenigen Mitarbeiter für eine Teilnahme gewinnen zu können, die dies bislang versäumt hatten, die Umfrage auszufüllen.

## **5 Untersuchungsergebnisse**

### **5.1 Auswertung der Fragebögen**

Die statistische Auswertung der Fragebögen erfolgte mit Hilfe der Anwendungssoftware IBM SPSS Statistics Version 20. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage näher betrachtet.

### 5.1.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Basis dieser Untersuchung bilden eine computergestützte, online durchgeführte Umfrage sowie Befragungen der Mitarbeiter der mittelständischen Unternehmensberatung XYZ im Zeitraum vom 21.03.2012 bis zum 15.04.2012. Von 61 festangestellten Mitarbeitern wurde die Befragung von 53 Beschäftigten aufgerufen, wovon neun diese ohne Beantwortung der Fragen direkt abbrachen. Weitere zehn Mitarbeiter haben die Befragung aufgerufen und nicht vollständig ausgefüllt. Somit ergibt sich eine Nettobeteiligung von 34 Mitarbeitern.

Das Durchschnittsalter der Teilnehmer beträgt 37 Jahre. Differenziert nach Geschlecht ergibt sich ein geringfügiger Altersunterschied. Die teilnehmenden Frauen sind im Durchschnitt 36,7 Jahre alt, die teilnehmenden Männer 37,2. Das Durchschnittsalter der Frauen wird jedoch von einer Teilnehmerin auffallend nach oben verschoben. Ohne diese Verschiebung würde sich ein Durchschnittsalter der Frauen von 33,4 Jahren ergeben. Zur Angabe des Geschlechts äußerten sich 26 der 34 Teilnehmer. Demnach nahmen zehn Frauen und 16 Männern an der Umfrage teil. Acht Personen machten keine Angaben zum Geschlecht. Insgesamt sind 23 der 64 Beschäftigten von XYZ weiblich. (vgl. Abbildung 2 Geschlecht der Befragten) Die Beschäftigungsdauer der Teilnehmer lässt sich in sechs Kategorien gruppieren. Auffällig ist dabei, dass fast die Hälfte der Teilnehmer bereits länger als fünf Jahre für XYZ arbeitet. (vgl. Abbildung 3 Beschäftigungsdauer bei XYZ)

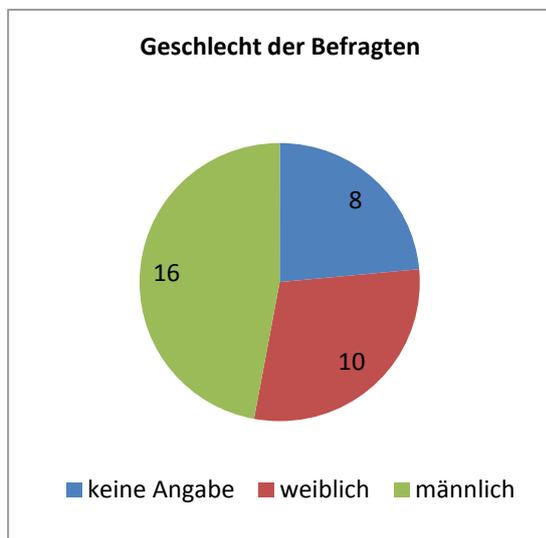


Abbildung 2 Geschlecht der Befragten

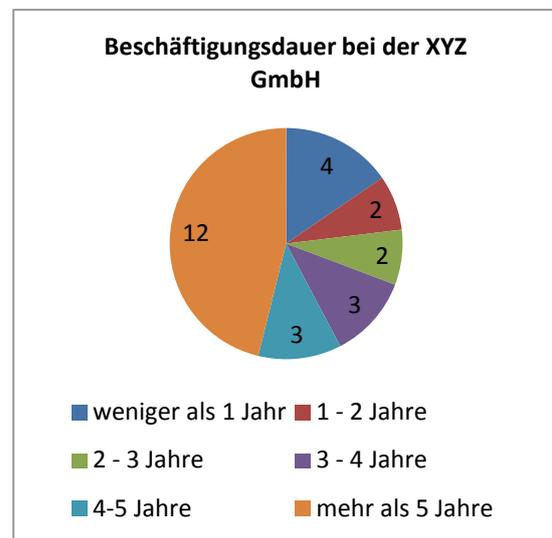
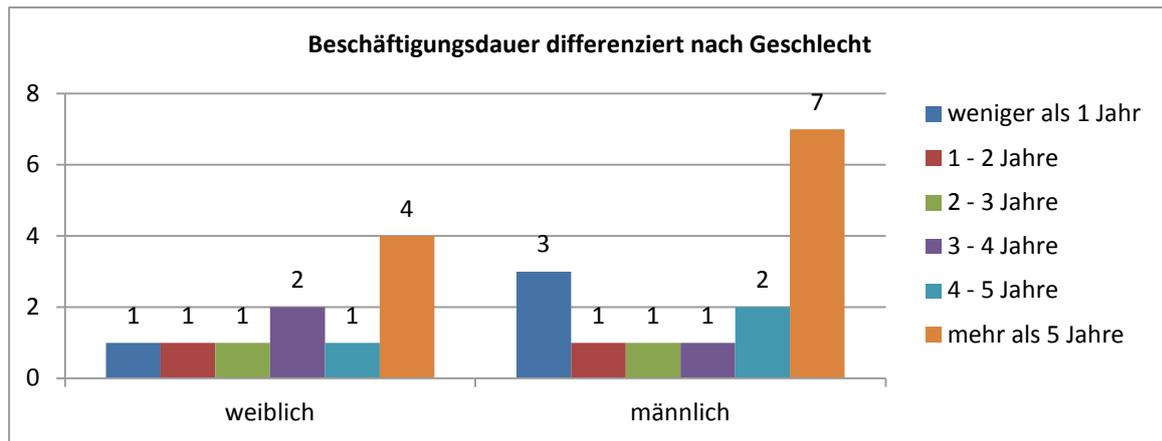
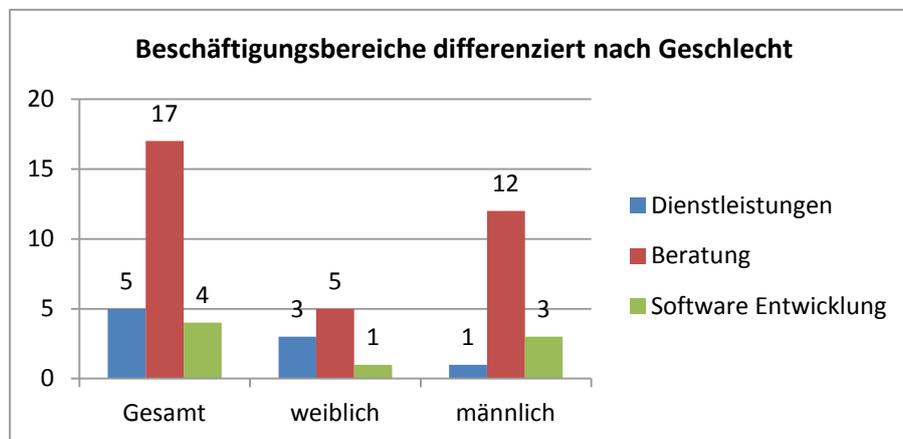


Abbildung 3 Beschäftigungsdauer bei XYZ



**Abbildung 4 Beschäftigungsdauer differenziert nach Geschlecht**



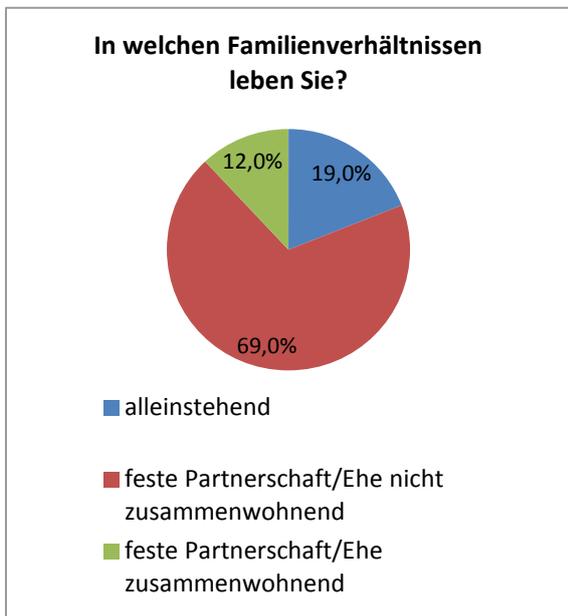
**Abbildung 5 Beschäftigungsbereiche differenziert nach Geschlecht**

Die befragten Mitarbeiter sind in den Bereichen Dienstleistungen, Beratung und Software Entwicklung beschäftigt. Frauen sind eher in den Bereichen Dienstleistungen und Beratung tätig. Männer arbeiten hingegen häufiger in den Bereichen Software Entwicklung und Beratung. (vgl. Abbildung 5 Beschäftigungsbereiche differenziert nach Geschlecht)

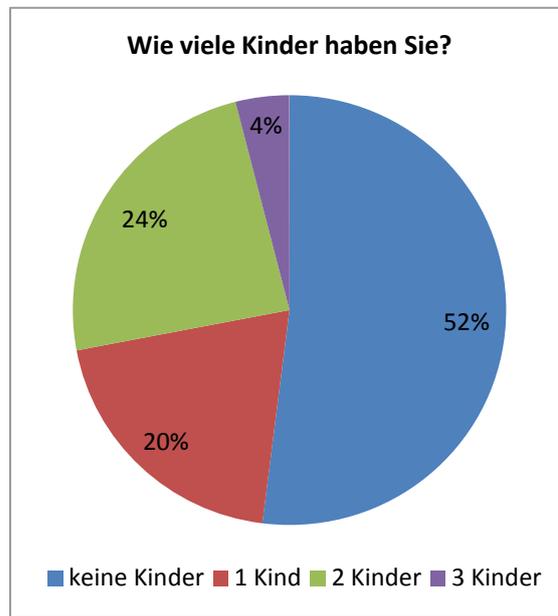
Die Familienverhältnisse der Umfrageteilnehmer sind stark unterschiedlich. Während lediglich 19% der Umfrageteilnehmer alleinstehend sind, leben 69% in einer festen Partnerschaft oder Ehe und wohnen zusammen. Die verbleibenden 12% der Befragten leben in einer festen Partnerschaft oder Ehe, wohnen jedoch nicht zusammen (vgl. Abbildung 6)

Die Kinderanzahl der Befragten liegt zwischen null und drei Kindern, wobei die Mehrzahl der Umfrageteilnehmer angab keine Kinder zu haben. 44% der Befragten haben ein oder zwei Kinder (vgl. Abbildung 7). Auffallend ist der ausgeprägte Kinderwunsch in der Untergruppe

der bisher Kinderlosen. Während 54% dieser Untergruppe gern Kinder hätten und 23% die Frage mit vielleicht beantworteten, gaben nur 23% an definitiv keinen Kinderwunsch zu haben.

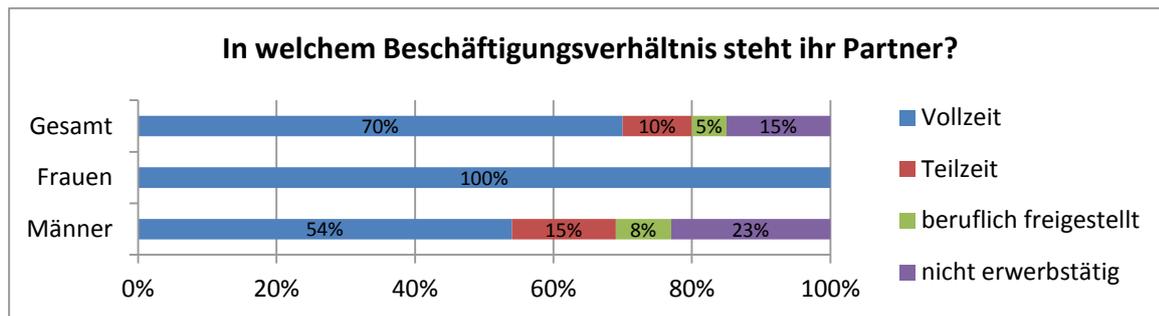


**Abbildung 6 Familienverhältnisse der Befragten**



**Abbildung 7 Kinderanzahl der Befragten**

Das Beschäftigungsverhältnis des Partners gaben 20 Befragte an. Auffallend ist dabei, dass alle Partner der Frauen vollzeitbeschäftigt sind, während nur 70% der Partner der männlichen Mitarbeiter in Vollzeit arbeiten. (vgl. Abbildung 8 )



**Abbildung 8 Beschäftigungsverhältnis des Partners**

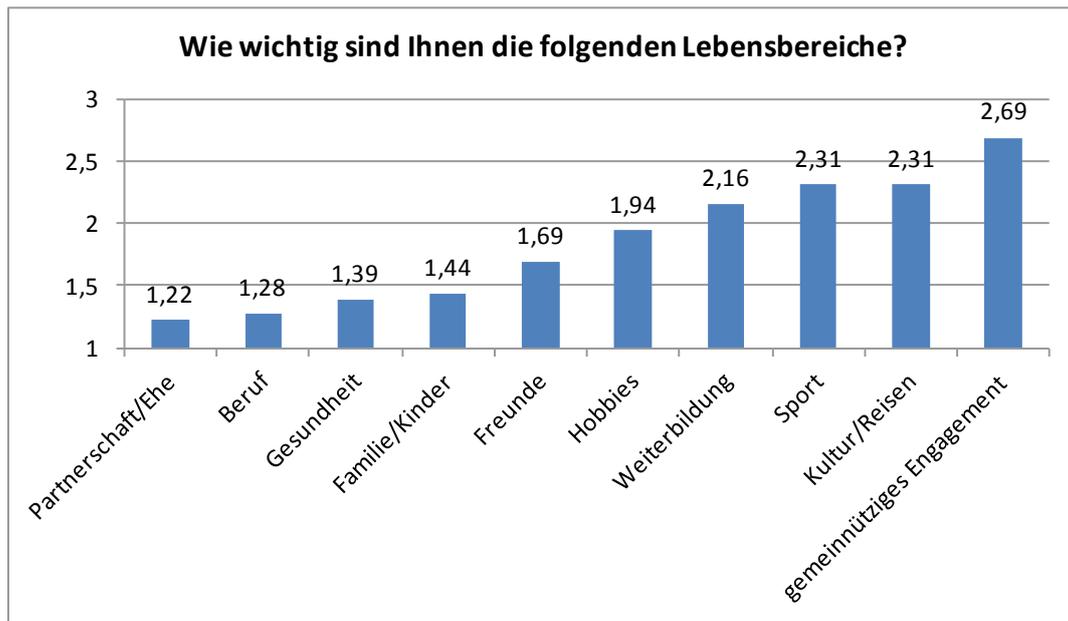
## 5.1.2 Ist-Situation

Die Analyse der Ist-Situation ergibt sich aus den Umfragebereichen der allgemeinen Fragen zum Thema Work-Life-Balance und den Fragen zur Work-Life-Balance bei XYZ.

### 5.1.2.1 Zufriedenheit mit WLB bei XYZ

Das Ziel einer erfolgreichen WLB ist es, Berufs- und Privatleben in Einklang zu bringen. Der allgemeine Vergleich von beruflichem und privatem Lebensbereich zeigt, dass der berufliche Bereich für nahezu alle Mitarbeiter (97%) *wichtig* bis *sehr wichtig* ist. Der private Bereich hingegen wird von allen Mitarbeitern als *wichtig* bis *am wichtigsten* bewertet. Für 41% der Mitarbeiter ist der private deutlich wichtiger als der berufliche Bereich. Eine geschlechtsspezifische Betrachtung ergibt, dass 67% der weiblichen Mitarbeiter und 50% der männlichen Mitarbeiter den beruflichen Bereich als *sehr wichtig* einschätzen. Der private Bereich hingegen wird von 44% der männlichen und 33% der weiblichen Mitarbeiter als *am wichtigsten* beurteilt. Die Beurteilung der Wichtigkeit von beruflichem und privatem Lebensbereich verdeutlicht die hohe Bedeutung beider Lebensaspekte. Mit Hilfe einer ausgewogenen WLB ein gutes Verhältnis von Arbeits- zu Freizeit zu schaffen scheint somit für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ausschlaggebend zu sein.

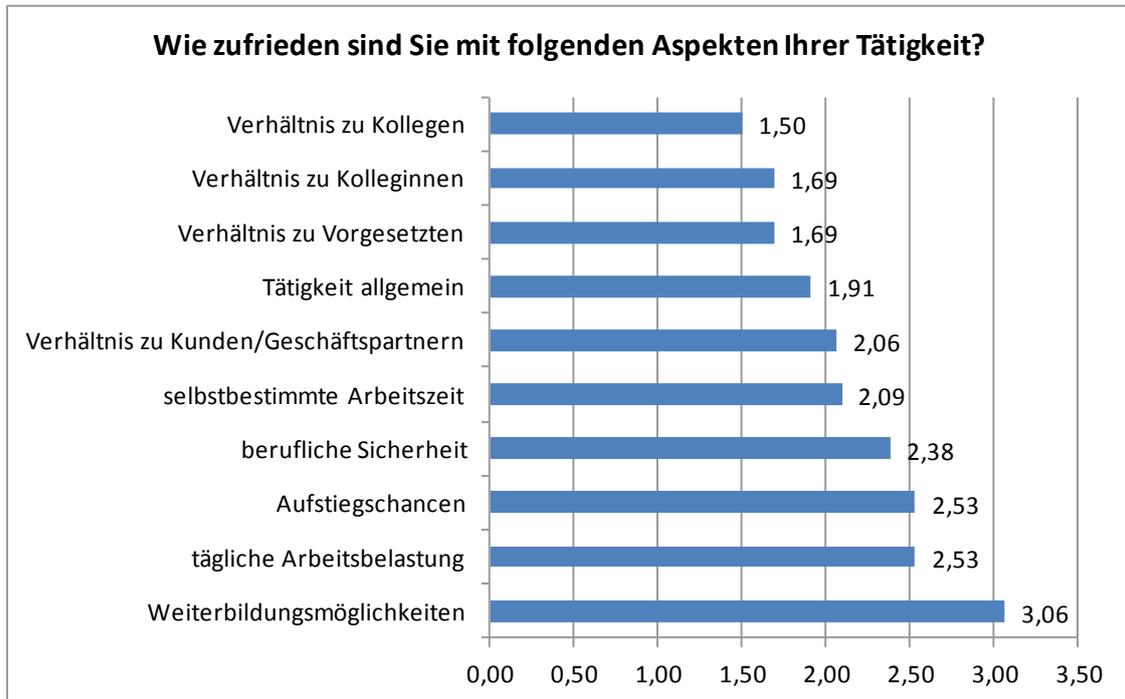
Es ist jedoch notwendig, genau zu erfassen, welche speziellen Lebensbereiche für die Mitarbeiter der XYZ wichtig sind und einen großen Beitrag zur Zufriedenheit mit der WLB leisten können. (vgl. Abbildung 9 Wichtigkeit der Lebensbereiche (Mittelwerte; 1 = sehr zufrieden, 2 = eher zufrieden, 3 = teils/teils)) Von besonderem Interesse für die Beschäftigten sind dabei die Bereiche *Partnerschaft/Ehe*, *Beruf*, *Gesundheit* und *Familie/Kinder*. Mit geringfügigem Abstand folgen die Bereiche *Freunde* und *Hobbies*. Für *Weiterbildung*, *Sport* und *Kultur/Reisen* möchten die Befragten hingegen verhältnismäßig weniger Zeit aufwenden, betrachten diese Bereiche aber immer noch als wichtig für die WLB. Der Bereich des *gemeinnützigen Engagements* wird von den Beschäftigten hingegen als weniger wichtig beurteilt. Die Teilnehmer gaben tendenziell an, dass dieser Bereich *eher nicht* ausschlaggebend für eine gute WLB ist.



**Abbildung 9 Wichtigkeit der Lebensbereiche (Mittelwerte; 1 = sehr zufrieden, 2 = eher zufrieden, 3 = teils/teils)**

Der Lebensbereich *Beruf* wird von den Befragten als sehr wichtig für eine hohe Zufriedenheit mit der WLB erachtet: 53% beurteilen diesen Bereich als *am wichtigsten*, die restlichen bewerten ihn als mindestens *wichtig*. Voraussetzung für eine allgemeine Arbeitszufriedenheit ist ein positives Arbeitsumfeld. Zur Ermittlung der Zufriedenheit mit dem Beruf wurden die Befragten zu verschiedene Aspekten ihrer Tätigkeit befragt. (vgl. Abbildung 10 Zufriedenheit mit der Tätigkeit) Insgesamt zeichnet sich dabei ein überwiegend positives Bild des Arbeitsumfeldes bei XYZ. Mit dem *Verhältnis zu Kollegen*, dem *Verhältnis zu Kolleginnen*, dem *Verhältnis zu Vorgesetzten* und der *Tätigkeit allgemein* sind die Mitarbeiter durchschnittlich sehr zufrieden. Lediglich das *Verhältnis zu Vorgesetzten* wird von 12,5% als *eher unzufrieden* bewertet. Das soziale Arbeitsumfeld der Mitarbeiter bei XYZ kann somit als sehr gut bezeichnet werden. Ebenfalls durchaus zufrieden sind die Beschäftigten mit dem *Verhältnis zu Kunden/Geschäftspartner* und der Möglichkeit der *selbstbestimmten Arbeitszeit*. Dabei gaben 56% an mit dem *Verhältnis zu Kunden/Geschäftspartner* zufrieden zu sein. Über die Möglichkeiten zur *selbstbestimmten Arbeitszeit* sind 38% *sehr zufrieden*. Die *Aufstiegschancen* und die *tägliche Arbeitsbelastung* bewerten die Befragten hingegen nur noch *teils/teils*. Die *tägliche Arbeitsbelastung* wird jedoch noch von 47% der Mitarbeiter als zufriedenstellend betrachtet. Mit Abstand am unzufriedensten sind die Mitarbeiter mit den *Weiterbildungsmöglichkeiten*, 16% sind mit diesen *sehr unzufrieden*. Ein Ausbau der

Weiterbildungsmöglichkeiten könnte die allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld weiter steigern.



**Abbildung 10 Zufriedenheit mit der Tätigkeit (1 = sehr zufrieden; 2 = eher zufrieden; 3 = teils/teils; 4 = eher unzufrieden)**

Die durchwachsene Beurteilung der *täglichen Arbeitsbelastung* ist ein Hinweis auf die für beratungsnahe Berufe typische hohe Arbeitsbelastung. Zur Ermittlung der tatsächlichen Arbeitsbelastung wurden die Mitarbeiter nach ihrer vertraglich vereinbarten und tatsächlichen Wochenarbeitszeit befragt. (vgl. Tabelle 3) Die vereinbarte Wochenarbeitszeit ohne Überstunden der Mitarbeiter bei XYZ liegt bei den meisten Befragten (85%) bei 40 Stunden pro Woche. Lediglich 12% der Befragten gaben an 20 Stunden pro Woche zu arbeiten. Die tatsächliche Wochenarbeitszeit ist jedoch höher. Während die weiblichen Mitarbeiter im Durchschnitt 42 Stunden pro Woche arbeiten, liegt die tatsächliche Arbeitszeit der männlichen Mitarbeiter im Durchschnitt bei 49 Stunden pro Woche. Eine Untersuchung der tatsächlichen Arbeitszeiten in den einzelnen Geschäftsbereichen zeigt, dass die Mitarbeiter des Bereichs Dienstleistungen im Durchschnitt 36 Stunden pro Woche arbeiten. Die Mitarbeiter der Software Entwicklungsabteilung arbeiten durchschnittlich 40 Stunden pro Woche, und die Mitarbeiter des Beratungsbereichs arbeiten durchschnittlich 50 Stunden pro Woche. Im Vergleich der vereinbarten und tatsächlichen Arbeitszeit zeigt sich, dass

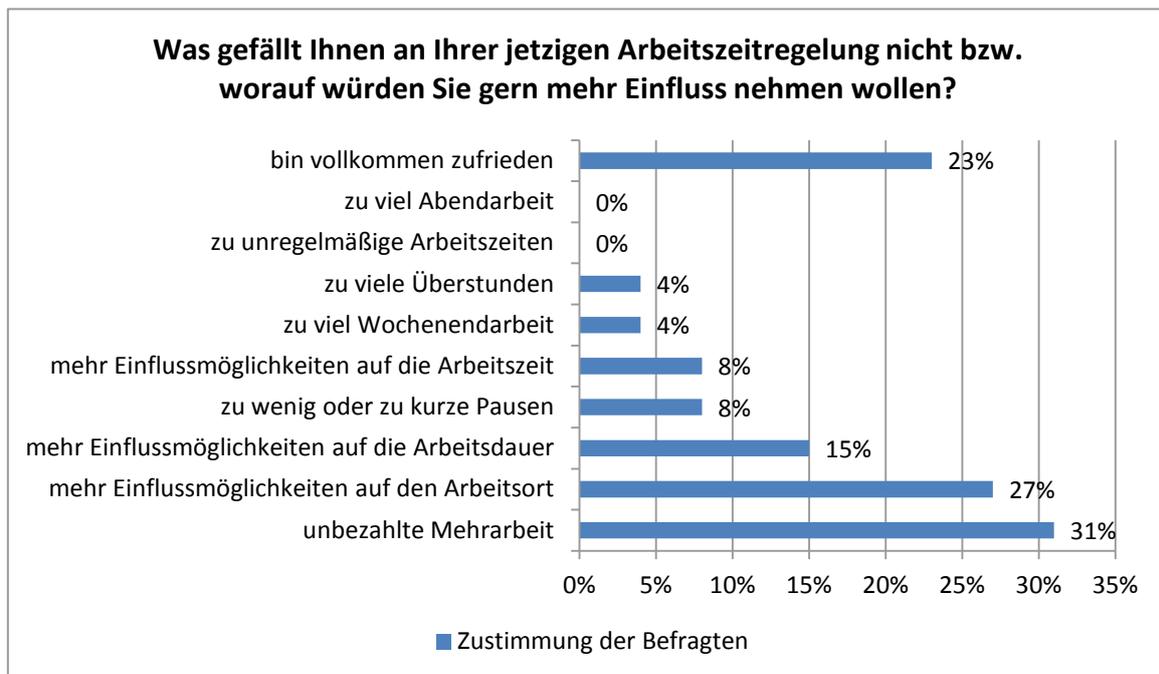
Überstunden eher die Regel als die Ausnahme sind. Insbesondere Mitarbeiter des Bereichs Beratung leisten durchschnittlich 25% der vereinbarten Wochenarbeitszeit zusätzlich zur regulär vereinbarten Arbeitszeit.

Wochenarbeitsstunden	Vereinbart	Tatsächlich
<b>Gesamt</b>	<b>38</b>	<b>46</b>
<b>Dienstleistungsbereich</b>	35	36
<b>Beratung</b>	40	50
<b>Software Entwicklung</b>	35	40
<b>Frauen</b>	<b>36</b>	<b>42</b>
<b>Dienstleistungsbereich</b>	30	32
<b>Beratung</b>	40	50
<b>Software Entwicklung</b>	20	22
<b>Männer</b>	<b>40</b>	<b>49</b>
<b>Dienstleistungsbereich</b>	40	46
<b>Beratung</b>	40	49
<b>Software Entwicklung</b>	40	46

**Tabelle 3 Vergleich vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitsstunden**

Die Analyse der Arbeitszeit zeigt, dass durchschnittlich alle Befragten Mehrarbeit leisten. Um zu ermitteln mit welchen Aspekten der Arbeitszeitregelung die Mitarbeiter nicht zufrieden sind bzw. auf welche sie Einfluss nehmen möchten, sollten die Mitarbeiter verschiedene Teilaspekte bewerten (vgl. Abbildung 11). Dabei wurden mit Abstand am häufigsten – insbesondere von Mitarbeitern der Beratungsabteilung von XYZ – *unbezahlte Mehrarbeit* (31%) und *mehr Einflussmöglichkeiten auf den Arbeitsort* (27%), gefolgt von *mehr Einfluss auf die Arbeitsdauer* (15%) angegeben. Es wird somit deutlich, dass die Befragten auf unterschiedliche Aspekte mehr Einfluss nehmen möchten und nicht nur primär auf den Gesamtzeitbedarf des beruflichen Bereiches, wie die Analyse der Arbeitszeit vermuten lässt. Speziell wünschen sich mehr Mitarbeiter einen stärkeren Einfluss auf den Arbeitsort und die Arbeitsdauer. Der negative Effekt derzeit fehlender Einflussmöglichkeiten wird durch die als unangemessen wahrgenommene Bezahlung weiter verstärkt. Auffallend hingegen sind die

geringen Änderungswünsche in Hinsicht auf Überstunden (*zu viele Überstunden*) und Wochenendarbeit (*zu viel Wochenendarbeit*). Die Analyse der Wochenarbeitsstunden hat ergeben, dass Beides zum Arbeitsalltag der Mitarbeiter gehört. Dennoch erhielten diese Punkte nur 4% Zustimmung unter den Befragten. Das deutet daraufhin, dass die Mitarbeiter durchaus bereit sind – bei angemessener Entlohnung der Mehrarbeit – Überstunden bzw. Wochenendarbeit zu leisten.

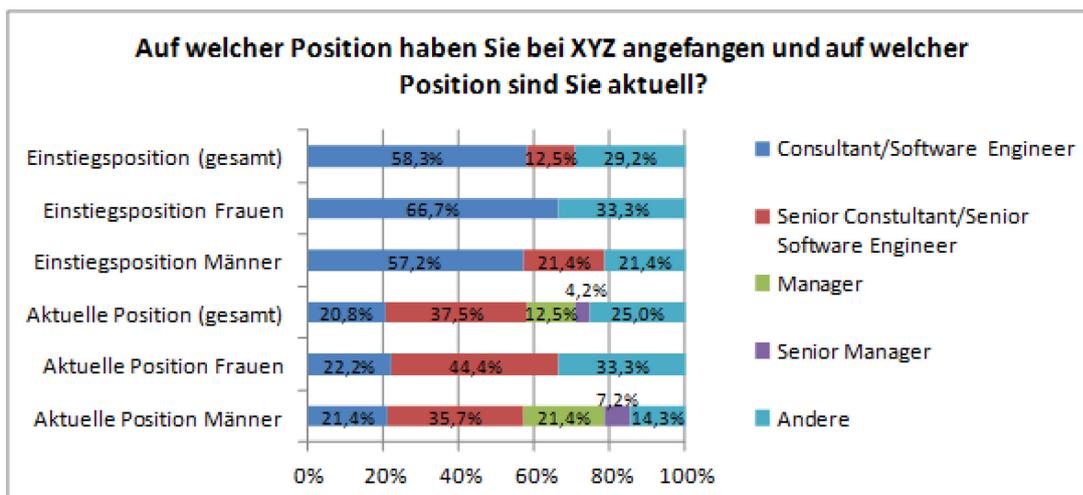


**Abbildung 11 Was den Befragten gegenwärtig nicht an ihrer Arbeitszeitregelung gefällt**

Ein Ansatzpunkt für WLB-Maßnahmen ist dementsprechend den Mitarbeitern bei angemessener Bezahlung mehr Einfluss auf die Arbeitszeitdauer und den Einsatzort zu geben. Vorwiegend im Beratungsbereich dürfte sich eine Einflussnahme auf den Einsatzort jedoch als schwierig gestalten, da Berater ihre Leistungen häufig direkt beim Kunden vor Ort, der selten der Wohnort der Berater ist, erbringen müssen und somit keine Zeit für die privaten Lebensbereiche aufbringen können. Anstrengungen zur Virtualisierung von Beratungsleistungen könnten hier ein vielversprechender Lösungsansatz sein.

Ein weiterer Aspekt, der zu beruflicher Zufriedenheit beiträgt, sind die Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens. Die befragten Mitarbeiter von XYZ gaben an nur *teils/teils* mit den gebotenen beruflichen Perspektiven zufrieden zu sein (vgl. Abbildung 10). Zur Ermittlung der Aufstiegschancen wurden die Mitarbeiter zu ihrer aktuellen sowie zu ihrer Einstiegsposition befragt. Die häufigste genannte Einstiegsposition ist demnach Consultant

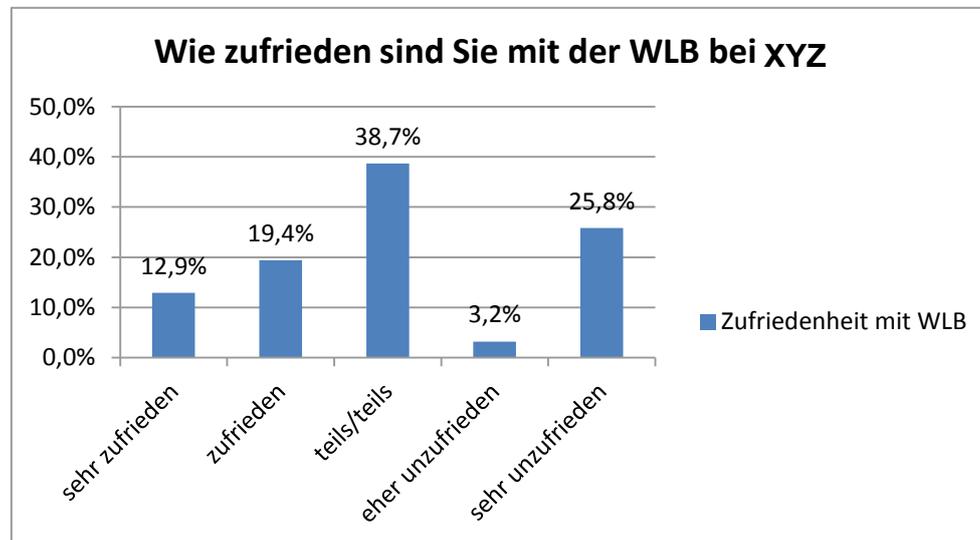
bzw. Software Engineer (58%). Lediglich 13% stiegen als Senior Consultant bzw. Senior Software Engineer ein. Bei Betrachtung der aktuellen Position wird deutlich, dass die Anzahl der Mitarbeiter auf der niedrigsten Hierarchiestufe (Consultant/Software Engineer) tendenziell (keine Vollerhebung) gesunken ist. Die höheren Positionen hingegen sind dementsprechend tendenziell angestiegen. Dabei ist die mit Abstand am häufigsten besetzte Position die des Senior Consultant bzw. Senior Software Engineer mit 38%. Auf die Positionen Manager und Senior Manager entfallen zusammen 17%, welche ausschließlich von männlichen Befragten bekleidet werden. Unter Berücksichtigung zeitlicher Aspekte ist auffällig, dass Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als zwei Jahren nicht befördert wurden. Im Zeitraum von zwei bis vier Jahren hingegen wurden 80% der Befragten befördert. Von den Mitarbeitern, die länger als vier Jahre für XYZ tätig sind, erhielten 67% eine Beförderung. Insgesamt betrachtet wurden somit 53% der Befragten befördert. Dies spiegelt in etwa den prozentualen Anteil derer wider, die mit den Aufstiegschancen *zufrieden* bis *sehr zufrieden* (59%) sind.



**Abbildung 12 Einstiegsposition und Aktuelle Position der Mitarbeiter**

Zusammenfassend betrachtet sind die Mitarbeiter bei XYZ mit dem für die WLB wichtigen Lebensbereich Beruf überwiegend zufrieden. Insbesondere das soziale Arbeitsumfeld wird durchschnittlich von allen Befragten als sehr positiv empfunden. Mehr Einfluss wünschen sich die Mitarbeiter hingegen in den Bereichen der Arbeitszeitgestaltung und des Einsatzortes. Die WLB-Bemühungen in den Abteilungen Dienstleistungen und Software Entwicklung sollten an diese speziellen Bedürfnisse angepasst werden. Im Bereich der Beratungsleistungen ist eine Anpassung auf Grund der Beschaffenheit des Beraterberufs (unregelmäßige

Arbeitszeiten, hohe Arbeitsbelastung, Einsatz vor Ort beim Kunden) nur mit viel Kreativität und gegebenenfalls völlig neuartigen, virtualisierten Beratungsangeboten möglich. Für diesen Bereich müssen derzeit andere Ausgleichsmöglichkeiten geschaffen werden.



**Abbildung 13 Zufriedenheit mit der WLB**

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter von XYZ mit der WLB im Allgemeinen, unter Einbeziehung aller Lebensbereiche, wird im Folgenden betrachtet. Die wahrgenommene Zufriedenheit mit dem Thema WLB bei der XYZ GmbH ist sehr unterschiedlich und reicht von *sehr zufrieden* (13%) bis *sehr unzufrieden* (29%). Der Großteil der Befragten (39%) gab an mit der WLB im Allgemeinen *teils/teils* zufrieden zu sein (vgl. Abbildung 13). Tendenziell ist die Zufriedenheit auf Grund des großen Anteils *sehr unzufriedener* Mitarbeiter eher negativ. Da der berufliche Bereich an sich als positiv bewertet wurde, scheint die prinzipielle Zeitverteilung zwischen beruflichem und privatem Bereich nicht optimal zu sein. Das Ergebnis sollte die Unternehmensleitung alarmieren.

Geschlechtsspezifisch betrachtet wird deutlich, dass die männlichen Befragten im Durchschnitt unzufriedener mit ihrer WLB sind (vgl. Abbildung 14). Lediglich 19% gaben an *eher zufrieden* oder *sehr zufrieden* zu sein. Die Mehrzahl der *sehr unzufriedenen* Männer ist jünger als 29 Jahre (60%). Insgesamt betrachtet sind jüngere Mitarbeiter wesentlich unzufriedener mit ihrer WLB als ältere. Dabei ist auffällig, dass 25% der Mitarbeiter unter 29 Jahren mindestens 10 Überstunden pro Woche machen. In der Gruppe der 30 bis 39-jährigen leisten lediglich 18% mehr als 10 Überstunden pro Woche. In den anderen Altersgruppen, die tendenziell zufriedener sind, leistet niemand mehr als 10 Überstunden pro Woche

(vgl. Abbildung 16). Insgesamt betrachtet scheint es somit einen Zusammenhang zwischen den geleisteten Überstunden und den Zufriedenheit der WLB zu geben. Eine Verbesserung der WLB könnte somit durch die Reduktion von Überstunden, insbesondere bei jüngeren Mitarbeitern, zielführend sein.

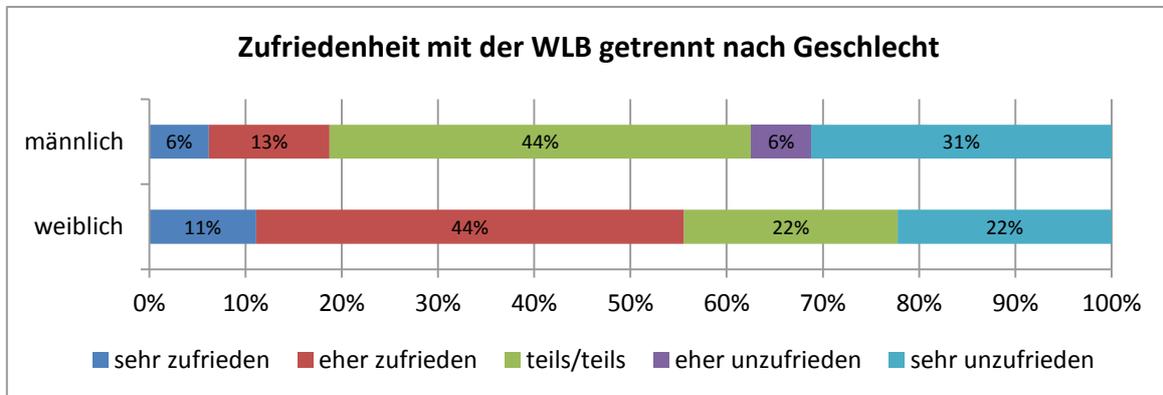


Abbildung 14 Zufriedenheit mit der WLB getrennt nach Geschlecht

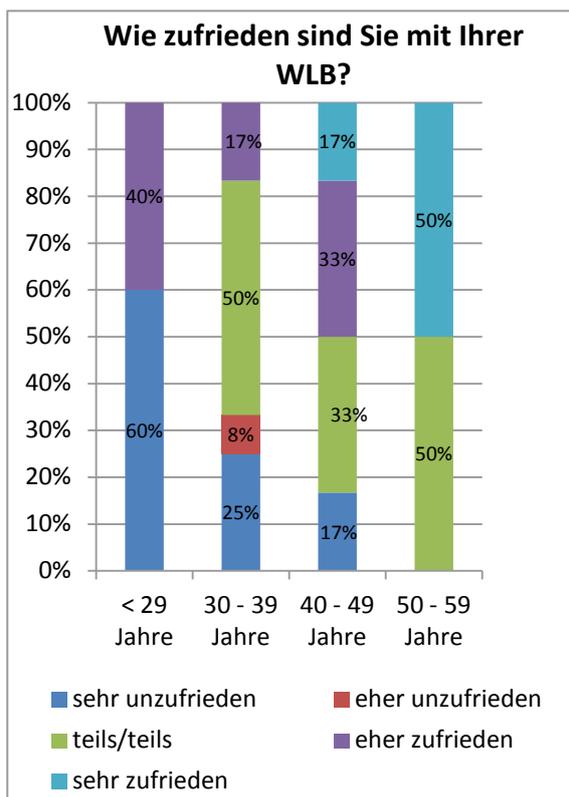


Abbildung 15 Zufriedenheit mit der WLB getrennt nach Altersgruppen

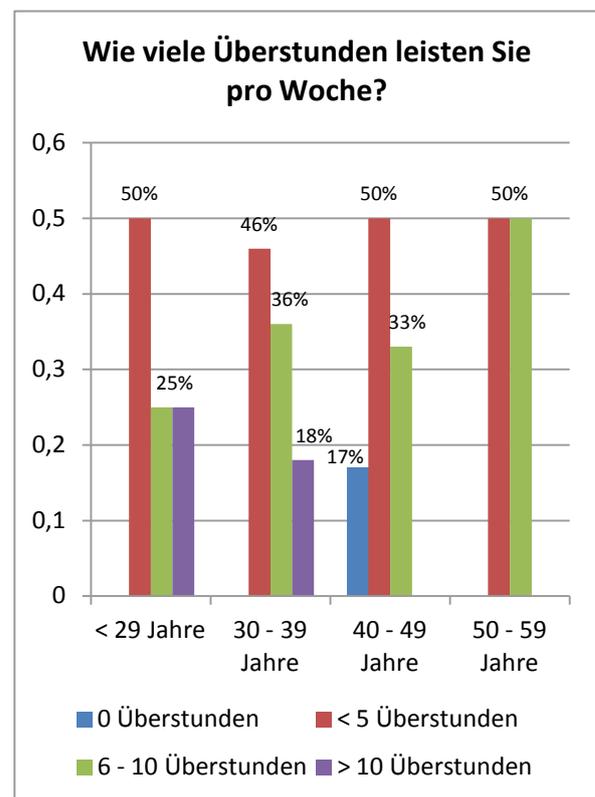
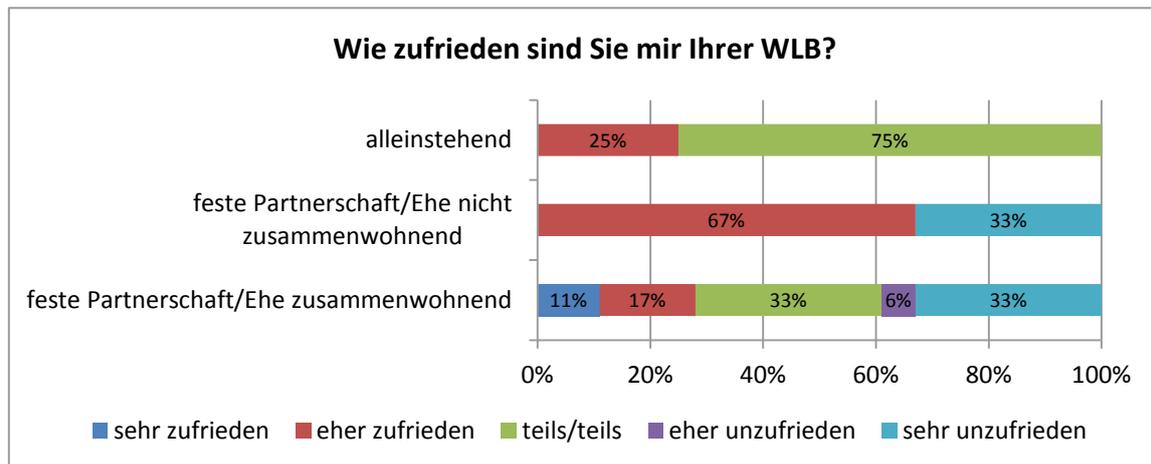


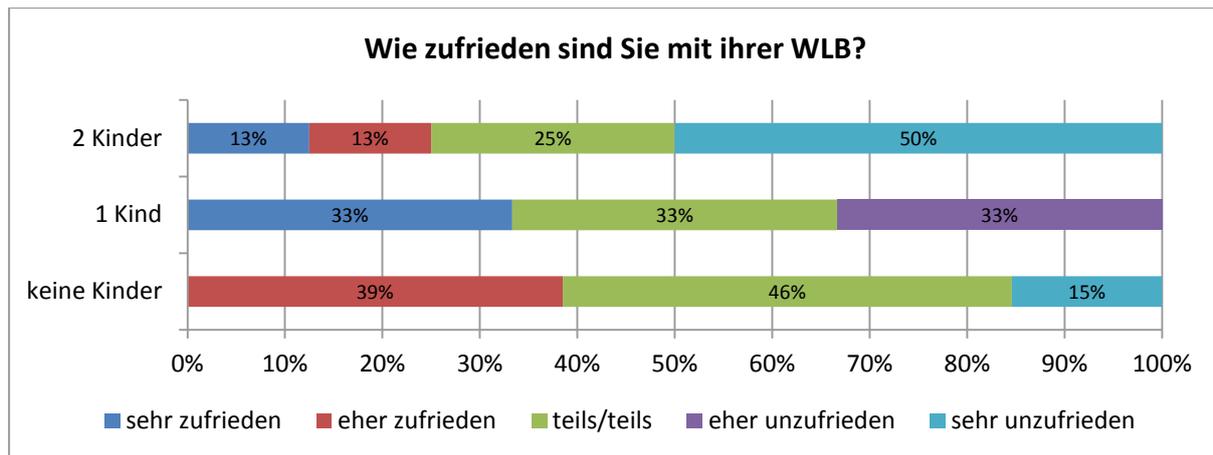
Abbildung 16 Anzahl der Überstunden getrennt nach Altersgruppen

Der wichtigste Lebensbereich für die Befragten ist *Partnerschaft/Ehe* (vgl. Abbildung 9). Erwartungsgemäß sind alleinstehende Mitarbeiter zufriedener mit der WLB als Mitarbeiter, die sich in einer festen Partnerschaft bzw. Ehe befinden. Alleinstehende Befragte müssen für diesen Bereich keine Zeit aufwenden und haben demzufolge mehr Zeit für die übrigen Lebensbereiche (vgl. Abbildung 17).



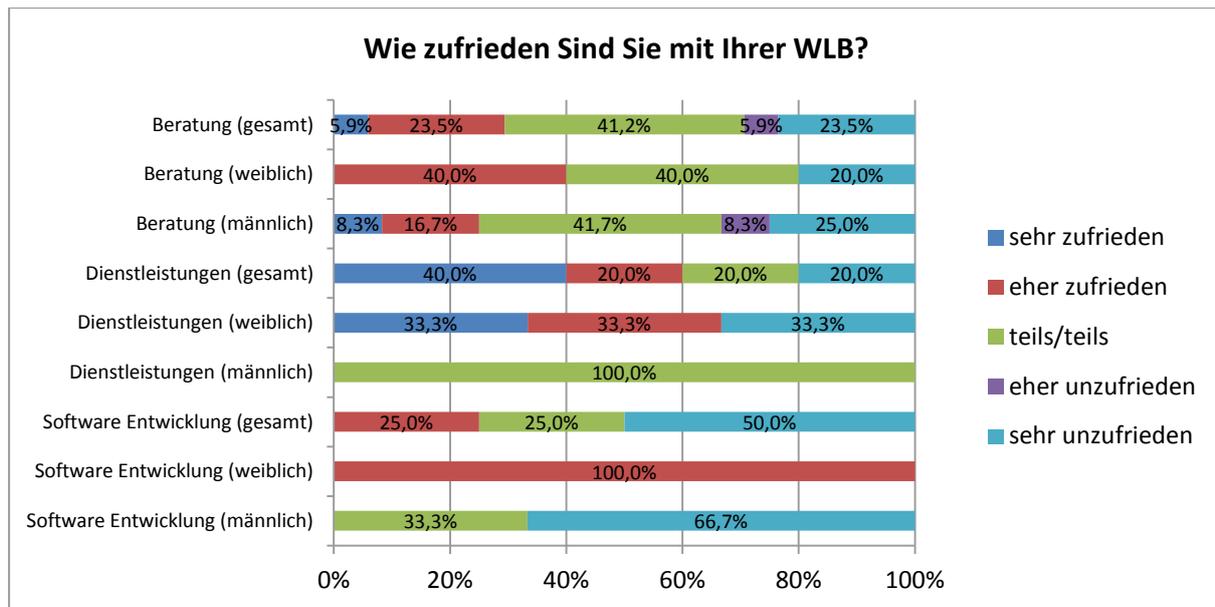
**Abbildung 17 Zufriedenheit mit der WLB nach Familienstand**

Der Lebensbereich *Familie/Kinder* ist für viele der Befragten *sehr wichtig* (vgl. Abbildung 9). Auffallend ist, dass 50% der Befragten mit zwei Kindern *sehr unzufrieden* und 33% mit einem Kind *eher unzufrieden* sind mit ihrer WLB. Befragte ohne Kinder hingegen sind *eher zufrieden* oder *teils/teils* zufrieden mit der WLB-Situation. Kinder von Mitarbeitern, die *sehr zufrieden* mit ihrer WLB sind, haben mindestens das Vorschulalter erreicht. Die Kinder der *sehr unzufriedenen* Befragten befinden sich hingegen im Säuglingsalter. Auf Grund der empfundenen Wichtigkeit dieses Lebensbereiches und dem Zusammenhang zwischen Kinderanzahl, Kindesalter und Zufriedenheit ist der Einsatz geeigneter WLB-Maßnahmen für Familien mit jüngeren Kindern anzuraten, um die WLB-Zufriedenheit zu steigern.



**Abbildung 18 Zufriedenheit mit der WLB nach Kinderanzahl**

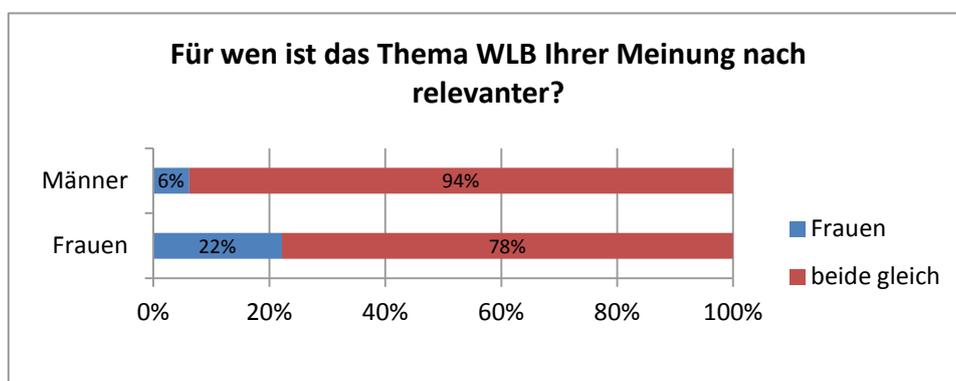
Die Betrachtung der Zufriedenheit mit der WLB in den drei Geschäftsbereichen zeigt, dass die im Bereich Dienstleistungen beschäftigten Mitarbeiter *eher zufrieden* mit ihrer WLB sind. Beachtenswert dabei ist, dass 75% der Mitarbeiter dieses Bereiches weiblich sind. Der Bereich Beratung, welcher zu ca. 70% aus männlichen Mitarbeitern besteht, ist in Bezug auf die WLB-Zufriedenheit eher unentschieden. Tendenziell unzufrieden sind die Mitarbeiter des Bereichs Software Entwicklung, welcher zu 75% aus männlichen Mitarbeitern besteht. Dabei ist auffällig, dass die negativen Einschätzungen ausschließlich von männlichen Mitarbeitern abgegeben wurden. Insgesamt betrachtet scheint die Zufriedenheit der WLB der männlichen Mitarbeiter schlechter zu sein als die der weiblichen Mitarbeiter. Die WLB-Zufriedenheit der Mitarbeiter des Bereichs Beratung scheint hingegen nicht primär vom Geschlecht abhängig zu sein. (vgl. Abbildung 19 )



**Abbildung 19 Zufriedenheit mit der WLB in den Geschäftsbereichen und nach Geschlecht differenziert**

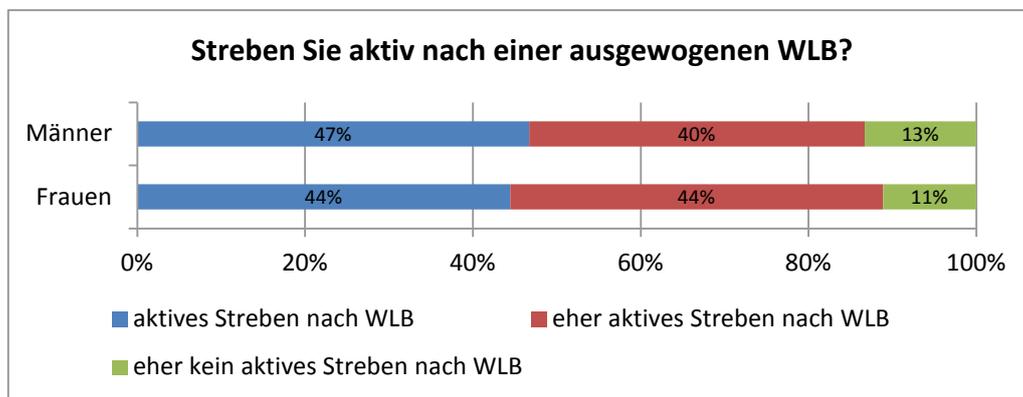
**5.1.2.2 Das WLB-Maßnahmenangebot bei XYZ**

Die bisherigen Untersuchungsergebnisse zeigen, dass WLB ein Thema ist, dass beide Geschlechter betrifft. Dies spiegelt auch die Einschätzung der Mitarbeiter bei XYZ wider. (vgl. Abbildung 20) Die überwiegende Mehrheit der Befragten gab an, dass WLB-Bestrebungen sowohl für weibliche als auch für männliche Mitarbeiter wichtig sind. Lediglich 12% der Befragten gaben an, dass WLB als reines Frauenthema zu betrachten sei. Keiner der Befragten ordnete das Thema WLB als reines Männerthema ein. Dies ist insbesondere mit Blick auf die tendenziell eher negative Zufriedenheit mit der WLB von den männlichen Mitarbeiter bemerkenswert. (vgl. Abbildung 14)



**Abbildung 20 Für welches Geschlecht das Thema WLB relevanter ist**

Das aktive Streben nach WLB ist ebenfalls für beide Geschlechter in etwa gleich relevant. (vgl. Abbildung 21) Während nur 12% der Befragten angaben, selbst eher nicht aktiv nach einer ausgeglichenen WLB zu streben, gaben 90% an selbst aktiv auf eine gute WLB hinzuarbeiten. Eine geschlechtsspezifische Betrachtung der Ergebnisse legt nahe, dass es nur marginale Unterschiede zwischen beiden Geschlechtern in Bezug auf das aktive Streben nach WLB gibt. Das Ergebnis zeigt, wie wichtig das Thema WLB für nahezu alle Befragten ist und dass ein Großteil der Mitarbeiter sich aktiv selbst darum bemüht.



**Abbildung 21 Aktives Streben nach ausgeglichener WLB**

Zur Erfassung des aktuellen Maßnahmenangebots für eine Verbesserung der WLB wurde ein Interview mit dem Geschäftsführer der Firma, Herrn XYZ geführt. Die angebotenen Maßnahmen lassen sich nach Kaiser et al. (2010, S.235f.) und Mohe et al. (2010, S.109) gliedern (s. 2.4 WLB-Handlungsfelder). Firma XYZ bietet seinen Mitarbeitern im Bereich der WLB-Maßnahmen verschiedene Möglichkeiten. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die von XYZ angebotenen WLB-Maßnahmen sowie deren Kategorisierung. Das Hauptgewicht von XYZ liegt dabei im Bereich der primären Maßnahmen mit zeitbezogener bzw. finanzieller Strategie.

<b>Maßnahme</b>	<b>Kategorisierung nach Funktion und Ansatzpunkt</b>	<b>Kategorisierung nach Strategie</b>
<b>Home Office</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie
<b>Flexible Arbeitszeiten</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie
<b>Individuelle Reiseplanung</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie
<b>Seminare/Workshops/Schulungen</b>	Primäre Maßnahme	Finanzielle Strategie
<b>Umzugshilfe*</b>	Sekundäre Maßnahme	Direkte Services
<b>Sport/Fitnessstudio</b>	Sekundäre Maßnahme	Direkte Services
<b>Gemeinsame Events/Event Days</b>	Sekundäre Maßnahme	Informationsstrategie

\*Die Maßnahme Umzugshilfe wird von XYZ angeboten, jedoch haben die Mitarbeiter keine Kenntnis von dieser.

#### **Tabelle 4 WLB-Maßnahmenangebot bei XYZ**

Die Ergebnisse zur Kenntnis von WLB-Angeboten bei XYZ zeigen, dass 18 der Befragten nicht angeben können, ob es WLB-Maßnahmen gibt. Drei männliche Mitarbeiter behaupteten, dass keinerlei WLB-Maßnahmen angeboten werden. Lediglich elf der Befragten machen konkrete Angaben zu möglichen WLB-Maßnahmen. Die Gesamtheit der von diesen Mitarbeitern genannten WLB-Maßnahmen stimmt fast mit dem tatsächlichen Maßnahmenangebot von XYZ überein. Lediglich das Angebot der Umzugshilfe wurde von keinem der Mitarbeiter genannt. Die Mehrheit der Mitarbeiter hat jedoch keine Kenntnis von den WLB-Angeboten von XYZ. Mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen kann die Sichtbarkeit des WLB-Maßnahmenangebots erhöht werden. Durch das Wissen über die angebotenen Maßnahmen könnte weiterhin eine erhöhte Inanspruchnahme erreicht und die allgemeine Zufriedenheit mit der WLB verbessert werden.

Die Nutzung der WLB-Angebote ist sehr unterschiedlich. Während acht Befragte die Möglichkeit eines Home Office in Anspruch nehmen, wird die flexible Arbeitszeitgestaltung nur von zwei Mitarbeitern angegeben. Die übrigen WLB-Maßnahmen werden nur einmal genutzt. Tabelle 5 zeigt, welche Maßnahmen genutzt werden und wie diese verteilt sind. Die meisten Befragten geben an, nur eine Maßnahme zu nutzen. Lediglich zweimal wird zusätzlich zur ersten Maßnahme eine zweite genutzt. Nur ein Mitarbeiter gibt an, insgesamt vier Maßnahmen zu nutzen. Das Angebot wird dabei gegenwärtig häufiger genutzt als in der

Vergangenheit. Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist zudem der Meinung, dass die Maßnahmen *sehr hilfreich* sind.

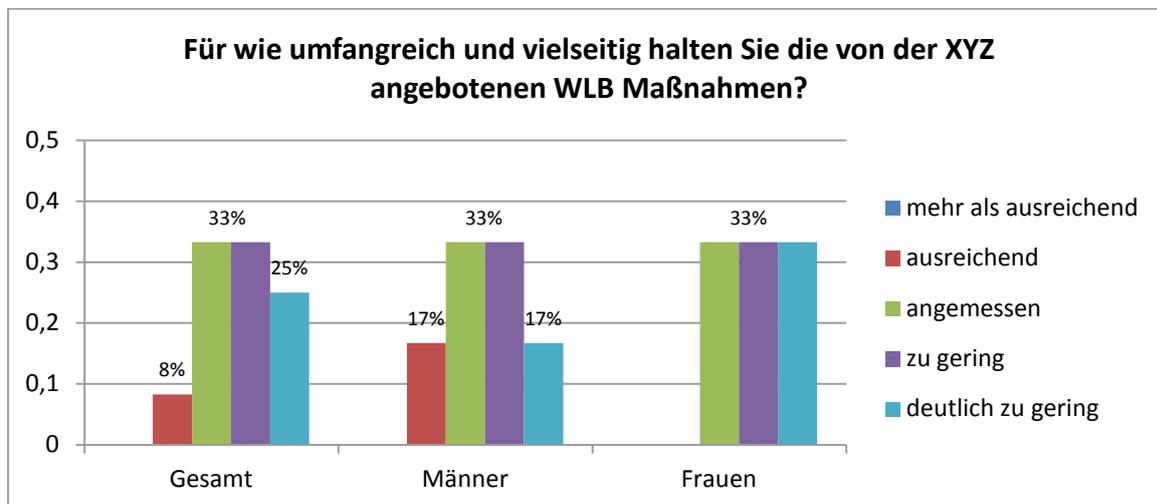
	<b>Maßnahme</b>	<b>Anzahl der Nutzungen</b>
1. genutzte Maßnahme	Home Office	8
	Workshop (BPM)	1
	Sport (Fitnessstudio)	1
2. genutzte Maßnahme	Flexible Arbeitszeiten	2
	Event Day	1
	IT-Ausstattung	1
3. genutzte Maßnahme	Flexible Reisezeitplanung	1
4. genutzte Maßnahme	Gemeinsame Events/Event Day	1

**Tabelle 5 Maßnahmennutzung der Mitarbeiter**

Der Wunsch nach WLB-Maßnahmen bei den Befragten, die keine Kenntnis von den WLB-Angeboten von XYZ haben, ist bei 75% der Befragten vorhanden. Demnach wünschen sich 82% der Männer und 50% der Frauen dieser Untergruppe WLB-Angebote. Von den Befragten, die angaben, dass es keine WLB-Angebote gibt, wünschen sich 67%, dass WLB-Maßnahmen angeboten werden. Von den Befragten, die nicht wissen, ob WLB-Maßnahmen angeboten werden, wünschen sich 70% WLB-Angebote. Lediglich drei Frauen und ein Mann möchten keine WLB-Angebote nutzen.

Zur Beurteilung der empfundenen Vielseitigkeit der angebotenen Maßnahmen wurden die Mitarbeiter nach ihrer Zufriedenheit mit dem Umfang und der Vielseitigkeit der angebotenen WLB-Maßnahmen befragt. Berücksichtigt wurden nur Bewertungen von Mitarbeitern, die Kenntnis von den angebotenen WLB-Maßnahmen haben. (vgl. Abbildung 22). Dabei ist auffällig, dass keiner der Befragten das Angebot als *mehr als ausreichend* bewertet. Lediglich 41% der Befragten halten es für *angemessen* bzw. *ausreichend*. Die Mehrheit der Mitarbeiter befindet das WLB-Maßnahmenangebot als *zu gering* oder sogar *deutlich zu gering*. Einige der Mitarbeiter machten zusätzlich Vorschläge für einen Ausbau des WLB-Maßnahmenangebots.

(s. 5.1.2.3 Erweiterungsvorschläge). Ein Ausbau des WLB-Angebots könnte zu einer Steigerung der Zufriedenheit mit der WLB beitragen.



**Abbildung 22** Einschätzung der Vielseitigkeit der angebotenen WLB-Maßnahmen

### 5.1.2.3 Erweiterungsvorschläge

Das derzeitige Maßnahmenangebot wurde von der Mehrzahl der Befragten als *zu gering* oder *deutlich zu gering* befunden. Dies stellt einen wesentlichen Ansatzpunkt für die Verbesserung der WLB-Zufriedenheit dar. Die Möglichkeit, Erweiterungsvorschläge vorzubringen wurde rege genutzt. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Vorschlägen von Mitarbeitern, die keine Kenntnis vom WLB-Maßnahmenangebot von XYZ haben und jenen, die das Maßnahmenangebot kennen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen wurden weiterhin in die neun Kategorien Arbeitszeit, Sport, Reise, Gesundheit, Weiterbildung, Arbeitsort, Kinder, Information/Kommunikation und Sonstiges gegliedert.

Mitarbeiter, die keine Kenntnis von den WLB-Angeboten bei XYZ haben, machten insgesamt weniger Vorschläge für Erweiterungen. Außerdem wird eine der gewünschten WLB-Maßnahmen bereits von XYZ angeboten (vgl. Tabelle 6). Die meisten der genannten Maßnahmen zielen dabei auf eine soziale Unterstützung der Mitarbeiter ab und würden die individuell wahrgenommene WLB-Zufriedenheit verbessern. Dabei ist auffallend, dass die Mitarbeiter sich hauptsächlich Maßnahmen wünschen, die keine finanzielle Strategie verfolgen, sondern Unterstützung in Form von direkten Services (*Kinderbetreuung*) oder Informations- bzw. Beratungsleistungen (*Gesundheitsförderung*, *Stressmanagement*)

anbieten. Insgesamt betrachtet möchte diese Gruppe von Befragten WLB-Maßnahmen, die primär die Lebensbereiche Gesundheit (*Fitnessangebote, Gesundheitsförderung, Stressmanagement*) und Familien/Kinder (*Kinderbetreuung*) verbessern. Die einzige primäre Maßnahme – ein Arbeitszeitkontenmodell – zielt auf eine Veränderung des Verhältnisses von beruflich genutzter zu privat verfügbarer Zeit ab. Die zusätzlich gewonnene Zeit für den privaten Lebensbereich kann individuell auf die Lebensbereiche verteilt werden. Insbesondere diese Maßnahme würde eine breite Masse an Mitarbeitern betreffen, da sie sich auf keinen konkreten privaten Lebensbereich bezieht.

Maßnahme	Kategorisierung nach Funktion und Ansatzpunkt	Kategorisierung nach Strategie	Kategorisierung nach Ansatz
<b>Arbeitszeitkontenmodell</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	A
<b>Fitnessangebot/Förderung sportlicher Aktivitäten*</b>	Sekundäre Maßnahme	Direkter Service	S
<b>Kinderbetreuung</b>	Sekundäre Maßnahme	Direkter Service	K
<b>Reisekostenübernahme für Schulungen/Meetings</b>	Sekundäre Maßnahme	Finanzielle Strategie	R
<b>Gesundheitsförderung</b>	Sekundäre Maßnahme	Informationsstrategie	G
<b>Stressmanagement</b>	Sekundäre Maßnahme	Informationsstrategie	G / W

Legende: A = Arbeitszeit, S = Sport, R = Reise, G = Gesundheit, W = Weiterbildung, K = Kinder, I = Information/Kommunikation, So = Sonstige

\*Diese Maßnahme wird bereits von XYZ angeboten.

### **Tabelle 6 Erweiterungsvorschläge für das WLB-Maßnahmenangebot bei Firma XYZ (MA ohne Kenntnis des WLB-Angebotes von Firma XYZ)**

Befragte, die Kenntnis von den WLB-Maßnahmen haben bzw. diese selbst nutzen, brachten wesentlich mehr Erweiterungs- bzw. Verbesserungsvorschläge vor (vgl. Tabelle 7). Die meisten der genannten Vorschläge betreffen entweder direkt die Mitarbeiter oder die Arbeitsstelle. Maßnahmen, die eine zeitbezogene Strategie verfolgen (z.B. *Überstundenkonto, 8h Tag statt 40h Woche, jährlich anpassbare Wochenarbeitszeitregelung*), zielen auf eine Erhöhung der verfügbaren Zeit für private Lebensbereiche zu Lasten des beruflichen Lebensbereichs ab. Die Einführung von Maßnahmen mit finanziellem Bezug (z.B. *Anreisezeit*

als *Arbeitszeit, Weiterbildungsmaßnahmen*) setzt einerseits an der von vielen Mitarbeitern gewünschten Verbesserung eines finanziellen Ausgleichs für Mehrarbeit an (vgl. Abbildung 11) und andererseits an den eher negativ beurteilten angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen von XYZ an (vgl. Abbildung 10).

Der Wunsch nach WLB-Maßnahmen, deren Fokus auf sozialer bzw. finanzieller Unterstützung liegt, ist eher verhalten. Dabei ist auffällig, dass die meisten der Maßnahmen, die in diese Untergruppe fallen, auf eine Förderung der Gesundheit (z.B. *Gesundheitsfördernder Arbeitsplatz*) in Form von Informationsangeboten durch den Arbeitsgeber oder die indirekte positive Beeinflussung der Gesundheit (*Vertrag mit Fitnessstudio*) abzielen. Das Verlangen nach einer *Erhöhung der Urlaubstage mit steigendem Alter* ist primär auf die Altersstruktur von XYZ zurückzuführen. Mit der Einführung einer altersabhängigen Urlaubstagestruktur könnte vorerst zwar nur für ältere Mitarbeiter eine Erhöhung der Zufriedenheit mit der WLB erreicht werden. Auf Grund der für Beratungsunternehmen eher geringen Fluktuation der Mitarbeiter von XYZ (vgl. Abbildung 3) würde langfristig betrachtet jedoch die Zufriedenheit aller Mitarbeiter steigen.

Die wenigsten Mitarbeiter wünschen sich indirekte Maßnahmen, die zur Verbesserung der WLB beitragen. Vorrangig in diesem Bereich wird eine Verbesserung der Kommunikationskultur verlangt (*Offene Kommunikation, Misstrauenskultur bekämpfen*). Solche Maßnahmen würden zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Lebensbereich *Beruf* beitragen. Dieser Bereich wird jedoch ohnehin schon als überwiegend positiv beurteilt (vgl. Abbildung 10).

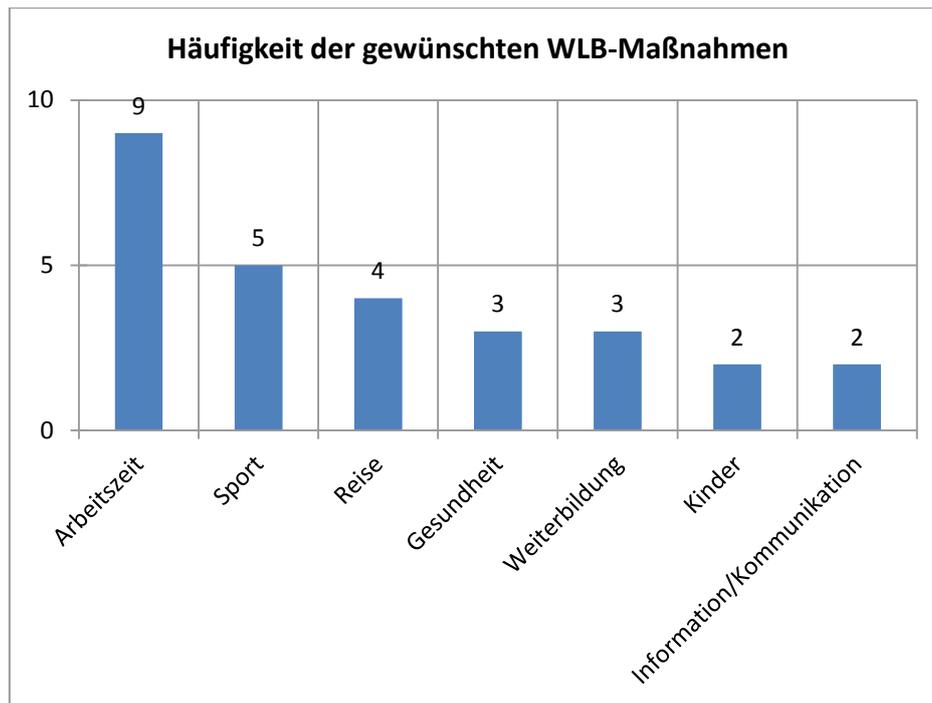
<b>Maßnahme</b>	<b>Kategorisierung nach Funktion und Ansatzpunkt</b>	<b>Kategorisierung nach Strategie</b>	<b>Kategorisierung nach Ansatz</b>
<b>Arbeitszeit</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	A
<b>8h Tag statt 40h Woche</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	A
<b>Überstundenkonto</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	A
<b>Verhältnis on-site und remote Tätigkeiten</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	A
<b>Jährlich anpassbare Wochenarbeitszeitregelung</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	A
<b>Sabbaticalkonzepte/Sabbaticaljahr</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	A
<b>Keine 100%-ige Verfügbarkeit für Kunden</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	So
<b>Mehr Freizeit mit Familie</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	So
<b>Reisezeit</b>	Primäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	R
<b>Verbesserung der Reiserichtlinien</b>	Primäre Maßnahme	Finanzielle Strategie	R
<b>Anreisezeit als Arbeitszeit</b>	Primäre Maßnahme	Finanzielle Strategie	R
<b>Weiterbildungsmaßnahme</b>	Primäre Maßnahme	Finanzielle Strategie	W
<b>Mentoring</b>	Primäre Maßnahme	Finanzielle Strategie	W
<b>Erhöhung der Anzahl der Urlaubstage mit steigendem Alter</b>	Sekundäre Maßnahme	Zeitbezogene Strategie	A
<b>Gesundheit</b>	Sekundäre Maßnahme	Informationsstrategie	G
<b>Gesundheitsfördernder Arbeitsplatz</b>	Sekundäre Maßnahme	Informationsstrategie	G
<b>Vertrag mit Fitnessstudio</b>	Sekundäre Maßnahme	Direkter Service	S
<b>Offene Kommunikationskultur</b>	Tertiäre Maßnahme	Informationsstrategie	I
<b>Misstrauenskultur bekämpfen</b>	Tertiäre Maßnahme	Informationsstrategie	I
<b>Familiäre Belange</b>	Tertiäre Maßnahme	Informationsstrategie	So

Legende: A = Arbeitszeit, S = Sport, R = Reise, G = Gesundheit, W = Weiterbildung, K = Kinder, I = Information/Kommunikation, So = Sonstige

**Tabelle 7 Erweiterungs-/Verbesserungsvorschläge für das WLB-Maßnahmenangebot  
(MA mit Kenntnis des WLB-Angebotes von Firma XYZ)**

Betrachtet man alle genannten Erweiterungsvorschläge nach ihrem Ansatz und der Häufigkeit ihrer Nennung, kann insgesamt festgehalten werden, dass die meisten Mitarbeiter eine Erweiterung der WLB-Maßnahmen insbesondere im Bereich der Arbeitszeit wünschen. (vgl. Abbildung 23) Dieser Ansatzpunkt ist vor allem interessant, da in den meisten Fällen die breite Masse der Belegschaft einen Nutzen aus der Verbesserung des Verhältnisses von Arbeits- zu Freizeit hat. Die Mitarbeiter können neu gewonnen Freizeit individuell auf die gewünschten privaten Lebensbereiche verteilen und somit eine individuelle Steigerung der WLB-Zufriedenheit erreichen. Die Einführung von WLB-Angeboten, die nur einen Lebensbereich betreffen, muss hingegen wohlüberlegt sein. Insbesondere das Angebot von sportlichen Maßnahmen durch XYZ, das von vielen Mitarbeitern gewünscht wird, hat lediglich Einfluss auf den eher als nicht so wichtig bewerteten Lebensbereich Sport. Die Verbesserung der WLB durch Einführung von Angeboten, die das Familienleben der Befragten betreffen, wird hingegen nur von zwei Befragten gewünscht. Dieser Lebensbereich ist für die Gesamtheit der Befragten jedoch sehr wichtig. (vgl. Abbildung 9))

Wird die Untersuchung von Kaiser et al. (2010, S.241/S.246) bezüglich der Häufigkeit der Nutzung von WLB-Maßnahmen in Beratungsunternehmen (s. 2.4 WLB-Handlungsfelder) mit einbezogen, zeigt sich, dass XYZ bereits einige der am meisten genutzten Maßnahmen anbietet (Home Office, Relocation-Dienste und flexible Arbeitszeitmodelle). Die bisher nicht angebotenen Maßnahmen wurden jedoch alle in den Erweiterungsvorschlägen der Befragten genannt. Somit ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse von Kaiser et al. auf XYZ übertragen werden können und einen Anhaltspunkt für die Auswahl zur Erweiterung um geeignete WLB-Maßnahmen bieten. Auf Grund der bereits erwähnten Häufigkeit der Nennung von Maßnahmen, die die Arbeitszeit betreffen, sollten insbesondere Maßnahmen wie beispielsweise Office Fridays, Freizeitausgleichstage oder Sabbaticalkonzepte genauer betrachtet werden.



**Abbildung 23 Häufigkeit der gewünschten WLB-Maßnahmen**

Unabhängig von der Auswahl, um welche WLB-Angebote der Maßnahmenkatalog erweitert werden soll, ist eine Verbesserung der Kommunikation des bestehenden Angebots an die Mitarbeiter wichtig. Fast alle Befragten, die WLB-Maßnahmen nutzen, gaben an, dass diese *sehr hilfreich* seien. Demgegenüber steht jedoch eine große Anzahl an Mitarbeitern, die keinerlei Kenntnis über das WLB-Maßnahmenangebot bei XYZ haben. Eine Steigerung der WLB-Zufriedenheit könnte somit bereits erreicht werden, wenn die Mehrzahl der Beschäftigten über bestehende Maßnahmen aufgeklärt und in Folge dessen die Inanspruchnahme der vorhandenen WLB-Angebote gesteigert wird.

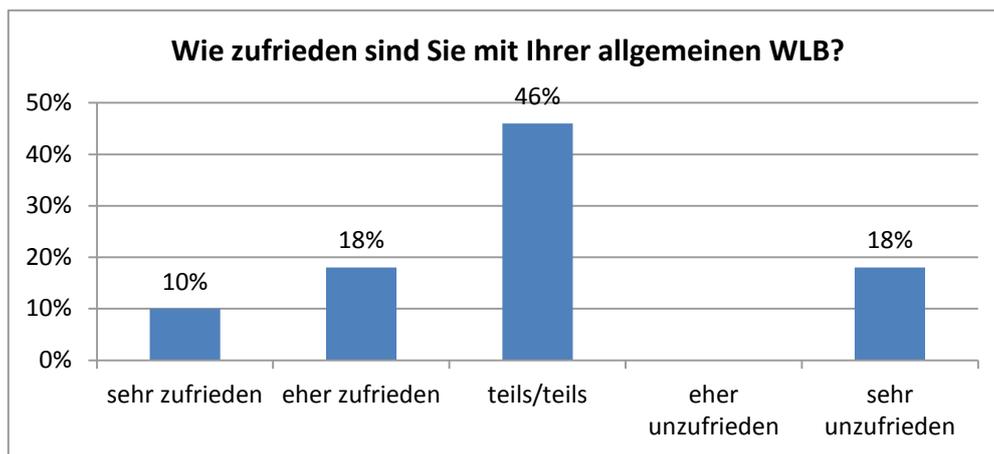
#### 5.1.2.4 Zufriedenheitsanalyse

Das Identifizieren von ähnlichen Eigenschaften verschiedener Befragter in Verbindung mit Aspekten ihrer WLB liefert wichtige Ansatzpunkte für die Auswahl und Priorisierung geeigneter WLB-Maßnahmen. Wichtige Indikatoren im Hinblick auf die WLB sind dabei die allgemeine WLB-Zufriedenheit und die Kenntnis über bzw. die Nutzung von WLB-Maßnahmen.

Die grundlegende Voraussetzung für die Nutzung der WLB-Maßnahmen ist die Kenntnis über das Vorhandensein von WLB-Angeboten. Insgesamt gaben lediglich 34% der Befragten an, das WLB-Angebot zu kennen. Bemerkenswert ist dabei jedoch, dass 91% dieser

Untergruppe tatsächlich die angebotenen WLB-Maßnahmen nutzen. Es zeigt sich, dass näherungsweise alle Mitarbeiter, die das WLB-Angebot kennen, dieses auch in Anspruch nehmen. Problematisch erscheint dabei jedoch, dass 66% der Mitarbeiter keine Kenntnis vom WLB-Maßnahmenangebot bei XYZ besitzen.

Der Nutzen der WLB-Maßnahmen auf die allgemeine Zufriedenheit mit der WLB wird von den Befragten unterschiedlich beurteilt (vgl. Abbildung 24). Nahezu die Hälfte der Befragten (46%) gab an, dass sie lediglich *teils/teils* zufrieden mit ihrer allgemeinen WLB sind. Von den Beteiligten gaben hingegen 18% an *sehr unzufrieden* mit ihrer WLB zu sein. Beachtlich ist dabei, dass nahezu alle Teilnehmer, die WLB-Angebote nutzen, angaben, dass diese *sehr hilfreich* sind. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass die einzelnen WLB-Maßnahmen zwar effektiv sind, jedoch die allgemeine Zufriedenheit mit der WLB nur mäßig beeinflussen.



**Abbildung 24 Allgemeine WLB-Zufriedenheit bei Nutzern von WLB-Angeboten**

Einen Einfluss auf die Nutzung des WLB-Angebots scheint das Alter der Befragten zu haben. Während keiner der Befragten unter 29 Jahren das WLB-Angebot von XYZ wahrnimmt, sind 56% der Mitarbeiter, die WLB-Maßnahmen in Anspruch nehmen, zwischen 30 und 39 Jahren alt. Dies könnte ein Anzeichen dafür sein, dass das derzeitige WLB-Angebot wenig ansprechend für jüngere Arbeitnehmer ist.

Wesentlichen Einfluss auf die Inanspruchnahme von WLB-Maßnahmen hingegen hat das Beschäftigungsfeld. Während 78% der Mitarbeiter, die WLB-Maßnahmen nutzen im Beratungsbereich tätig sind, stammen lediglich 22% aus den Bereichen Dienstleistungen und

Softwareentwicklung. WLB-Angebote scheinen somit hauptsächlich von Mitarbeitern aus der Beratungsabteilung genutzt zu werden. Unter Einbeziehung der Anzahl der geleisteten Überstunden fällt auf, dass fast alle Mitarbeiter, die WLB-Maßnahmen in Anspruch nehmen bis zu zehn Stunden pro Woche zusätzlich leisten.

Die bisherige Analyse zeigt, dass Mitarbeiter, die vom WLB-Angebot von XYZ Kenntnis haben, dies auch überwiegend nutzen. Insbesondere Mitarbeiter des Beratungsbereichs haben einen hohen Bedarf an WLB-Maßnahme. Die bisher angebotenen Maßnahmen scheinen an sich hilfreich zu sein, zeigen aber nur einen mäßigen Einfluss auf die allgemeine WLB-Zufriedenheit. Eine Überarbeitung und Priorisierung des bisherigen WLB-Angebots im Sinne einer Fokussierung auf die Steigerung der allgemeinen WLB-Zufriedenheit erscheint daher sinnvoll.

### **5.1.3 Vergleich mit Ergebnissen der WoBaFIT-Studie**

Während in einer Vorgängerstudie (WoBaFIT-Studie, vgl. Nissen und Termer 2011a) ausschließlich weibliche Beraterinnen und Personalverantwortliche befragt wurden, beinhaltet diese Studie neben den weiblichen auch männliche Befragte, allerdings nur in einer Beratungsfirma (XYZ). Inwiefern das Auswirkungen auf die Zufriedenheit der WLB hat, wird im Folgenden untersucht.

Der Vergleich der Wichtigkeit der Lebensbereiche ist in beiden Studien ähnlich. Während Partnerschaft und Ehe den wichtigsten Lebensbereich darstellen und das gemeinnützige Engagement den unwichtigsten, wird in der aktuellen Studie die Gesundheit als wichtiger als Familie und Kinder eingeschätzt. Diese wurden in der WoBaFIT-Studie 2011 als gleich wichtig eingestuft. Weiterhin wurde in der hier vorliegenden Studie - im Gegensatz zur Studie 2011 - Weiterbildung wichtiger als Sport eingestuft (vgl. Tabelle 8). Insgesamt betrachtet gibt es jedoch keine gravierenden Veränderungen in Bezug auf die Wichtigkeit der Lebensbereiche. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass es nur marginale geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Bewertung der Wichtigkeit der Lebensbereiche gibt, die nur wenig bis keinen Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit mit der WLB haben.

WoBaFIT- Studie 2011 (Frauen)		Aktuelle WLB-Studie (Frauen und Männer, Fa. XYZ)	
Bereich	Wichtigkeit	Bereich	Wichtigkeit
Partnerschaft/Ehe	1,12	Partnerschaft/Ehe	1,22
Beruf	1,16	Beruf	1,28
Familie/Kinder	1,23	Gesundheit	1,39
Gesundheit	1,23	Familie/Kinder	1,44
Freunde	1,31	Freunde	1,69
Hobbies	1,40	Hobbies	1,94
Sport	1,44	Weiterbildung	2,16
Weiterbildung	1,91	Sport	2,31
Kultur/Reisen*	1,91	Kultur/Reisen	2,31
Gemeinnütziges Engagement	2,35	Gemeinnütziges Engagement	2,69

Legende: 1 = ja, auf jeden Fall, 2 = eher ja, 3 = eher nein, 4 = nein, auf keinen Fall

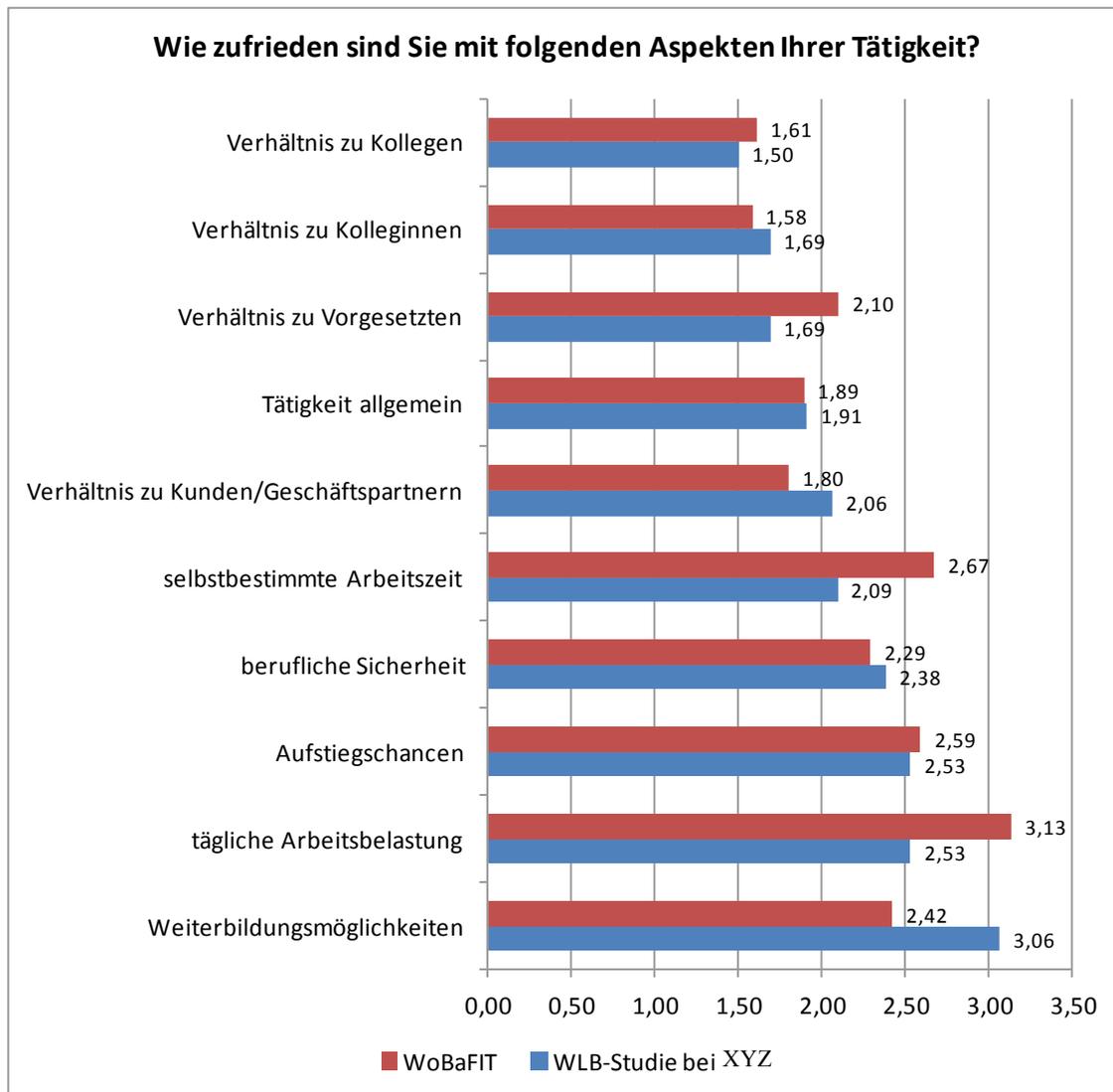
\* Mittelwert aus Kultur (2,03) und Reisen (1,78)

### Tabelle 8 Vergleich der Wichtigkeit der Lebensbereiche

(links Auszüge aus Nissen und Termer 2011a, S.13)

Einige Unterschiede zeigten sich auf die Frage nach der Zufriedenheit mit Teilaspekten der Tätigkeit als Berater/in (vgl. Abbildung 25). Mit ihrer Tätigkeit im Allgemeinen waren die Befragten beider Studien *eher zufrieden*. Größere Differenzen zeigen sich hingegen in den Bereichen *Verhältnis zu Vorgesetzten*, *Selbstbestimmte Arbeitszeit*, *Tägliche Arbeitsbelastung* und *Weiterbildungsmöglichkeiten*. Wesentlich zufriedener sind die Mitarbeiter von XYZ über die Möglichkeiten zur *Selbstbestimmung der Arbeitszeit* und der *täglichen Arbeitsbelastung*. Dies ist wahrscheinlich auf die bereits von XYZ angebotenen WLB-Maßnahmen zurückzuführen, die zeitbezogene Strategien verfolgen (z.B.: Home-Office, flexible Arbeitszeitmodelle). Erheblich negativer im Vergleich zur WoBaFIT-Studie werden hingegen die *Weiterbildungsmaßnahmen* bei XYZ bewertet. Ein Ausbau der Weiterbildungsmaßnahmen könnte zu einer Erhöhung der Zufriedenheit mit diesem Aspekt beitragen und damit die gesamte WLB-Zufriedenheit steigern. Die Zufriedenheit der übrigen Teilaspekte ist in etwa gleich. Dies deutet daraufhin, dass die Gesamtzufriedenheit bei XYZ, bis auf die

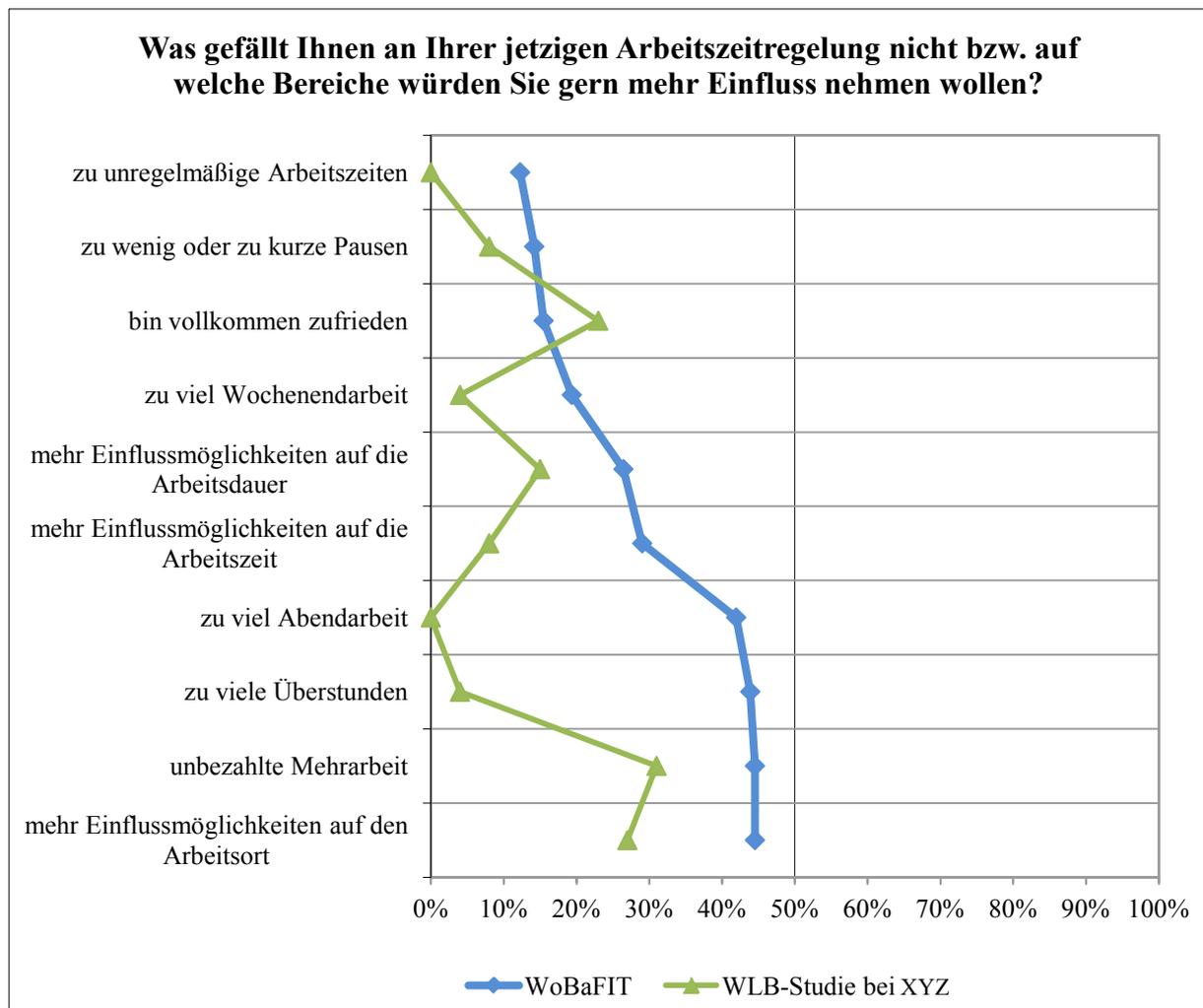
erwähnten Ausnahmen, als durchschnittlich im Vergleich mit anderen Beratungsunternehmen bewertet werden kann.



**Abbildung 25 Vergleich der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Tätigkeit zwischen beiden Studien**

Wesentlich größere Unterschiede zeigten sich bei der Frage, auf welche Bereiche die Berater gern mehr Einfluss nehmen würden. (vgl. Abbildung 26) Insgesamt betrachtet sind die Mitarbeiter bei XYZ zufriedener mit der derzeit vorherrschenden Arbeitszeitregelung als die Befragten der WoBaFIT-Studie. Insbesondere die Bereiche *zu viel Abendarbeit* und *zu viele Überstunden* werden von den Mitarbeitern von XYZ – im Gegensatz zu den Befragten der WoBaFIT-Studie – als akzeptabel bewertet. Ähnlich bewertet, wenn auch in geringerem Ausmaß, wurden die Kategorien *unbezahlte Mehrarbeit*, *mehr Einflussmöglichkeiten auf die*

*Arbeitsdauer* und *mehr Einflussmöglichkeiten auf den Arbeitsort*. Dies deutet daraufhin, dass diese Aspekte generelle Problemstellungen von Beratungsunternehmen und nicht spezifische Probleme von XYZ sind. Es zeigt sich somit, dass XYZ insbesondere diese Ansatzpunkte bei der Auswahl geeigneter WLB-Maßnahmen berücksichtigen sollte. Ein Grund für die teilweise gravierenden Abweichungen bei der Zufriedenheit mit der WLB könnte der heterogene Befragtenkreis bei XYZ sein. Während in der WoBaFIT-Studie ausschließlich Beraterinnen bzw. in kleinerem Umfang Personalverantwortliche befragt wurden, stammten die Befragten dieser Studie aus den Abteilungen Dienstleistungen, Software Entwicklung und Beratung.



**Abbildung 26 Auf welche Bereiche Berater/innen gern mehr Einfluss nehmen möchten**

Insgesamt betrachtet zeigt sich, dass die Mitarbeiter von XYZ die verschiedenen Lebensbereiche ähnlich wie die Teilnehmer der WoBaFIT-Studie bewerten und die Zufriedenheit bei XYZ – bis auf einige Ausnahmen (z.B. *Weiterbildungsmöglichkeiten, tägliche Arbeitsbelastung*) – in etwa das gleiche Niveau wie im Durchschnitt hat. Aspekte, die

gegenwärtig noch schlechter beurteilt werden, bieten jedoch einen Hinweis auf mögliche Handlungsfelder für die Erweiterung der WLB-Maßnahmen bei XYZ. Die wahrgenommene Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung ist bei XYZ wesentlich höher als im Durchschnitt der übrigen Befragten. Dennoch zeigen sich die für Beratungsunternehmen typischen Schwachstellen (hohe Arbeitsbelastung, geringer Einfluss auf den Arbeitsort, unbezahlte Mehrarbeit), die allerdings mit Hilfe geeigneter WLB-Maßnahmen mit zeitbezogener strategischer Ausrichtung verbessert werden könnten.

## **6 Verwendung der Studienergebnisse**

### **6.1 Für Fortsetzung der Kooperation mit XYZ („Testphase“)**

Durch diese Studie wurde gezeigt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit in Bezug auf die WLB bei XYZ Optimierungspotenzial bietet. Die Untersuchungsergebnisse spiegeln die derzeitige Ist-Situation wider. Diese offenbart insbesondere Schwachstellen in der Kommunikation vorhandener WLB-Angebote, da die bestehenden Angebote einem großen Teil der Mitarbeiter/innen gar nicht bekannt sind. Weiterhin haben die Befragten viele Verbesserungsvorschläge zum WLB-Angebot der Fa. XYZ gemacht. Zusammen mit den zahlreichen soziodemografischen Informationen zu den Angestellten sollten diese die Grundlage für die zukünftige Auswahl und Implementierung geeigneter WLB-Maßnahmen sein. Der tatsächliche Nutzen einer verbesserten Maßnahmen-Kommunikation und die Einführung fokussierter WLB-Maßnahmen bleiben zu überprüfen.

### **6.2 Für Veröffentlichungen**

Die Ergebnisse liefern einen sinnvollen Ansatzpunkt für weitere Studien zum Thema WLB. Insbesondere die geplante Auswahl und Einführung einzelner WLB-Maßnahmen bei XYZ bietet, auf Grund der ausführlichen Analyse der Ist-Situation, nun die Chance, genau erfassen zu können, welchen konkreten Nutzen einzelne WLB-Maßnahmen für eine Steigerung der Gesamtzufriedenheit mit der WLB unter den Mitarbeiter/innen haben. Die erhobenen Daten liefern dafür einen wichtigen Anhaltspunkt um differenzieren zu können, für welche Personengruppen bestimmte WLB besonders interessant sind. Dieses Wissen könnte sehr hilfreich für die Einführung von WLB-Maßnahmen in Unternehmensberatungen im Allgemeinen sein.

### 6.3 Für Forschung und Lehre

Die Ergebnisse dieser Studie und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der mittelständischen Unternehmensberatung XYZ sind in vielerlei Hinsicht interessant für die Verbindung von Forschung und Lehre am Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen der TU Ilmenau, wo diese Studie durchgeführt wurde. Hierbei geht es generell darum, aktuelle Forschungsergebnisse in die Lehre zur Unternehmensberatung einfließen zu lassen und Studierende über Abschlussarbeiten gleichzeitig in die Forschung einzubinden.

## 7 Fazit

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass eine gute WLB insbesondere in Unternehmensberatungen für die Mitarbeiter einen hohen Stellenwert hat. Ein signifikanter geschlechtsspezifischer Unterschied ist nicht erkennbar. Sowohl Frauen als auch Männer streben aktiv nach einer ausgewogenen WLB. Die Inanspruchnahme von WLB-Maßnahmen kann jedoch nur erfolgen, wenn das konkrete WLB-Maßnahmenangebot des Arbeitgebers den Mitarbeitern hinlänglich bekannt ist. Insbesondere in der mittelständischen Unternehmensberatung XYZ zeigt die Kommunikation des bestehenden WLB-Maßnahmenangebots erhebliche Schwächen. Mehr als die Hälfte der Befragten wusste nichts über den bestehenden WLB-Maßnahmenkatalog von XYZ. Die übrigen Mitarbeiter nutzen die vorhandenen WLB-Maßnahmen rege. Die meisten der Mitarbeiter von XYZ wünschen sich zudem einen Ausbau des derzeitigen WLB-Maßnahmenangebots und haben zahlreiche Erweiterungsvorschläge eingebracht. Besonders interessant sind dabei WLB-Maßnahmen, die eine zeitbezogene Strategie verfolgen und das Verhältnis von Arbeits- zu Freizeit verändern. Zusätzlich gewonnene Zeit kann von den Mitarbeitern individuell auf private Lebensbereiche verteilt werden und bietet somit für jeden den optimalen Nutzen.

Eine Fortführung der Untersuchung im Sinne der Umsetzung und Evaluierung konkreter WLB-Maßnahmen bei XYZ wäre sinnvoll. Ziel einer nachfolgenden Studie könnte eine Verbesserung der Kommunikation und die Erweiterung des derzeitigen WLB-Maßnahmenangebots bei XYZ sein. Für die Verbesserung der Kommunikation des bestehenden WLB-Maßnahmenangebots eignen sich auf Grund der berufsbedingt häufigen Abwesenheit vieler Mitarbeiter/innen vom Standort der Firmenzentrale insbesondere technische Maßnahmen (bspw. regelmäßige Newsletter) oder Team-Events (z.B. in festgelegten Abständen veranstaltete Workshops, in welchen das aktuelle WLB-

Maßnahmenangebot kommuniziert wird). Zur Sicherstellung einer möglichst hohen Nutzung neu eingeführter WLB-Maßnahmen sollten in die Auswahl und Implementierung neuer WLB-Maßnahmen Mitarbeitervertreter einbezogen und die Ergebnisse der vorliegenden Studie berücksichtigt werden. WLB-Maßnahmen mit zeitbezogener Strategie sollten besonders im Fokus stehen. Zur Messung des tatsächlichen Nutzens ist es empfehlenswert, nach Einführung und Verbesserung der Kommunikation eine Ergebniskontrolle durchzuführen und das WLB-Maßnahmenangebot, sofern notwendig, erneut anzupassen. Die gewonnenen Erkenntnisse könnten auch eine wertvolle Grundlage für die Auswahl und Einführung von WLB-Maßnahmen in anderen, vergleichbaren (mittelständischen) Unternehmensberatungen darstellen.

## **8 Kritik**

Diese Studie beruht ausschließlich auf der vergleichsweise kleinen Gruppe der Mitarbeiter der XYZ GmbH. Die Gesamtanzahl der effektiv auswertbaren Umfragebögen ist mit 34 Teilnehmern verhältnismäßig gering. Es ist nicht auszuschließen, dass die Ergebnisse der Studie nicht vollständig repräsentativ sind. Des Weiteren kann es bei anonymen Online-Umfragen vereinzelt zu Falschinterpretation der Fragestellungen und somit zu Verzerrungen der Umfrageergebnisse kommen, da direkte Nachfragen nicht möglich sind. Hier könnten ergänzende Tiefeninterviews mit den Befragten zukünftig Abhilfe schaffen.

## Literaturverzeichnis

Barnett RC, Gareis KC (2006) Role theory perspectives on work and family. In: M Pitt-Catsouphes, EE Kossek, SA Sweet (Hrsg.) The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NY, 209-221.

BDU-Studie „Benchmarks in der Unternehmensberatung 2011/2012“

[http://www.bdu.de/presse\\_493.html](http://www.bdu.de/presse_493.html) Abruf am 28.03.2012

Bortz J, Döring N (2006) Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarb. Aufl. Springer, Heidelberg.

Czurlok J (2007) Erfolgsfaktor Work Life Balance. Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von berufs- und Privatleben als neue Herausforderung für Unternehmen – Pilotstudie in der Metropolregion Nürnberg –

[http://familienbewusste-personalpolitik.de/fileadmin/fba/download/Pilotstudie\\_Erfolgsfaktor\\_Work\\_Life\\_Balance.pdf](http://familienbewusste-personalpolitik.de/fileadmin/fba/download/Pilotstudie_Erfolgsfaktor_Work_Life_Balance.pdf)

Abruf am 14.11.2011

Deller C. (2004) Evaluation flexibler Arbeitszeitmodelle am Beispiel einer Unternehmensberatung. Die motivationalen Auswirkungen verschiedener Sabbatical- und Teilzeitprogramme aus Teilnehmersicht. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Fuchs, T (2007) DGB-Index Gute Arbeit 2007. Vereinbarkeit von beruflichem und privatem Leben – Die Balance zwischen beruflichem und privatem Leben im Spiegel von Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit und familiären Rahmenbedingungen. Ein Bericht auf Basis der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit 2007

[http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/sonderauswertung\\_vereinbarkeit\\_familie\\_und\\_beruf.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/sonderauswertung_vereinbarkeit_familie_und_beruf.pdf)

Abruf am 03.02.2012

Homepage A.T. Kearney – Life@A.T.Kearney:

<http://www.atkearney.de/content/atkearney/life.php> letzter Zugriff 03.09.2012

Homepage Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH:

[http://www.baumgartner.de/index\\_1\\_988\\_d.html](http://www.baumgartner.de/index_1_988_d.html) letzter Zugriff 03.09.2012)

Homepage XYZ:

Werte der XYZ: [http://www.XYZ-gmbh.com/karriere\\_werte\\_des\\_XYZ-consulting](http://www.XYZ-gmbh.com/karriere_werte_des_XYZ-consulting) letzter Zugriff 03.09.2012

Homepage des Forschungsprojekts Innovative Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmensberatungen (IPOB):

<http://www.consulting-innovation.de/index.php/index.html>

Beitrag: „Work-Life-Balance (WLB) in einer Unternehmensberatung – Quantitative Fallstudie –“  
Abruf am 14.02.2012

Homepage Work-Life-Balance Monitor von R. Stock-Homburg

<http://www.worklifebalance-monitor.com/de/> letzter Zugriff 06.09.2012

Hördt O (2002) Frauen in der Unternehmensberatung : empirische Analyse zur geschlechtsspezifischen Segregation. 1. Aufl. Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.

Kaiser S, Reindl C, Stolz ML (o.J.) Work-Life-Balance. Realität und Rhetorik der Vereinbarkeit von beruf und Privatleben von Beratern.

<http://www.beratersymposium->

[oldenburg.de/mediapool/87/878737/data/Beratersymposium\\_OL\\_WLB\\_von\\_Beratern\\_Final.pdf](http://www.beratersymposium-oldenburg.de/mediapool/87/878737/data/Beratersymposium_OL_WLB_von_Beratern_Final.pdf)

Abruf am 25.04.2012

Kaiser S, Ringlstetter M, Reindl CU, Stolz ML (2010) Die Wirkung von Work-Life-Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche. Zeitschrift für Personalforschung 24(3): 231-265.

Kleinschmidt C (2011) Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte.

[http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/psyGA/2012/psyGA-transfer\\_HH-Fuehrungskraefte\\_Maerz2012.pdf](http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/psyGA/2012/psyGA-transfer_HH-Fuehrungskraefte_Maerz2012.pdf) Abruf am 09.01.2012

Klimpel M, Schütte T (2006) Work-Life-Balance. Eine empirische Erhebung. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

LaPiere, RT (1934) Attitudes vs. Actions. Social Forces, 13: 230-237.

Mayer HM (2009) Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 5. Überarb. Aufl. Oldenbourg: München.

Michalk S, Nieder P (2007) Erfolgsfaktor Work-Life-Balance. WILEY-VCH: Weinheim.

Mohe M, Dorniok D, Kaiser S (2010) Auswirkungen von betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahmen auf das Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. Zeitschrift für Management 5(2):105-139.

Nederstigt P (2005) Unternehmensberatung: Was vom Tage übrig bleibt.

<http://www.karriere.de/beruf/unternehmensberatung-was-vom-tage-uebrig-bleibt-4438/> letzter Zugriff 01.08.2012

- Nissen V, Kinne S (2008) IV- und Strategieberatung: eine Gegenüberstellung. In P Loos, M Breitner, T DEelmann (Hrsg.) (2008) IT-Beratung. Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis. Logos, Berlin, 89-106.
- Nissen V, Termer F (2011a) Work-Life-Balance bei Frauen in der IT-Unternehmensberatung (Ergebnisse der Studie WoBaFIT). In: Volker Nissen (Hrsg.) Reihe Forschungsberichte zur Unternehmensberatung, Nr. 2011-01, 1. Aufl. August 2011, Technische Universität Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen.
- Nissen V, Termer F (2011b) Frauen zwischen Familie und Karriere. In: Junior Consultant (2011) 1, 32-33.
- Perlow LA, Porter L (2010) Weniger Arbeiten – Mehr Leisten. Harvard Business Manager Jan2010:24-35.
- Quack S (1997)Karrieren im Glaspalast. Arbeitspapier FS I 97-104. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Schobert DB (2007) Grundlagen zum Verständnis von Work-Life-Balance. In: Adelheid S Esslinger und Deniz B Schobert (Hrsg.) Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen. 1. Aufl. Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden, S. 19-33.
- Stock-Homburg R, Bauer EM (2007) Work-Life-Balance im Topmanagement. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) „Entgrenzung von Arbeit und Leben“ 34/2007: 25-32.
- Stock-Homburg R, Bauer EM (2008) Abschalten unmöglich? Harvard Business Manager Juli2008: 10-15.
- Stock-Homburg R, Roederer J (2009) Work-Life-Balance von Führungskräften. Modeerscheinung oder Schlüssel zur langfristigen Leistungsfähigkeit? Personalführung, 2: 22-32.
- Stock-Homburg R, Wolff B (2011) Handbuch Strategisches Personalmanagement. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Stock-Homburg R (2010) Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Termer F, Nissen V (2011) Frauen und ihre Work-Life-Balance in der IT-Unternehmensberatung. In: Informatik 2011. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V., 2011, Vol. P-192, 201-212.
- Unternehmen Familie 2010: <http://www.XYZ-gmbh.com/index.php?page=1485> letzter Zugriff 03.09.2012

# +

## +

# Anhang

## Anhang A

### Herzlich willkommen!

Die nachfolgende Befragung zum Thema **Work-Life-Balance\* in Unternehmensberatungen** wird in Kooperation mit dem Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen der TU Ilmenau durchgeführt. Mit Ihrer Teilnahme unterstützen Sie uns aktiv dabei, herauszufinden, wie es um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der XYZ GmbH bestellt ist. Darüber hinaus geben Ihre Meinungen und Einschätzungen wertvolle Hinweise darauf, wie Maßnahmen künftig zu gestalten sind, um Ihre Work-Life-Balance zu erhalten und vor allem zu fördern. Bitte lesen Sie sich alle Fragen genau durch und beantworten diese so präzise wie möglich. Ihre Antworten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und anonym ausgewertet, d.h. nur die Projektleiterin hat Zugriff auf die erhobenen Daten. Der XYZ GmbH werden die ausgewerteten Daten ausschließlich in zusammengefasster Form vorgelegt und eine Verwendung der Ergebnisse in ggf. folgenden wissenschaftlichen Publikationen erfolgt nur in aggregierter Form, sodass Rückschlüsse auf Ihre Person nicht möglich sind. Die erhobenen Daten nach Abschluss des Projektes gelöscht. Gemäß geltender Datenschutzbestimmungen weisen wir Sie Ihr Recht auf Auskunftserteilung, Berichtigung, Sperrung und Löschung Ihrer personenbezogenen Daten hin.

Wir würden uns darüber freuen, wenn Sie sich zum Ausfüllen des Fragebogens **ca. 10-15 Minuten** Zeit nehmen und danken Ihnen für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Mareike Meppen

Technische Universität Ilmenau

Institut für Wirtschaftsinformatik

Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

\*Unter dem Begriff **Work-Life-Balance** (WLB) ist ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben zu verstehen. WLB steht für einen Zustand, in dem die Anforderungen und Bedürfnisse des Berufs mit denen des Privatlebens im Einklang stehen. Ein wichtiger Bestandteil ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das Gesamtkonzept ist jedoch umfassender und richtet sich an alle Beschäftigte, also gleichermaßen an Frauen wie Männer, an Singles wie auch an Familien.



## Zunächst allgemeine Fragen zum Thema Work-Life-Balance

**Wie zufrieden sind Sie insgesamt betrachtet mit folgenden Aspekten Ihrer Arbeit bei der XYZ GmbH?**

	sehr zufrieden	eher zufrieden	teils/teils	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
Tätigkeit allgemein	<input type="radio"/>				
tägliche Arbeitsbelastung	<input type="radio"/>				
selbstbestimmbare Arbeitszeit	<input type="radio"/>				
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>				
berufliche Sicherheit	<input type="radio"/>				
Aufstiegschancen	<input type="radio"/>				
Verhältnis zu Vorgesetzten	<input type="radio"/>				
Verhältnis zu Kolleginnen	<input type="radio"/>				
Verhältnis zu Kollegen	<input type="radio"/>				
Verhältnis zu Kunden / Geschäftspartnern	<input type="radio"/>				

**Wie wichtig ist Ihnen Ihr beruflicher Lebensbereich im Vergleich zum privaten Bereich?**

	am wichtigsten	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
beruflicher Bereich	<input type="radio"/>				
privater Bereich	<input type="radio"/>				



**Spielen nachfolgende Bereiche beim Thema Work-Life-Balance für Sie eine Rolle?**

	ja, auf jeden Fall	eher ja	eher nein	nein
Beruf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partnerschaft / Ehe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familie / Kinder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freunde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hobbies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesundheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultur / Reisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gemeinnütziges Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Für welche Arbeitnehmer ist das Thema Work-Life-Balance interessanter?**

- Frauen
- Männer
- Beide gleich

**Streben Sie aktiv eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben an?**

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ja                    | eher ja               | eher nein             | nein                  |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Sind Sie mit der Balance zwischen Ihrem Berufs- und Privatleben zufrieden?**

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| sehr zufrieden        | eher zufrieden        | teils/teils           | eher unzufrieden      | sehr unzufrieden      |
| <input type="radio"/> |



## Fragen zur Work-Life-Balance bei der XYZ GmbH

**Wann werden Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance angeboten? Auf wessen Initiative gehen diese zurück?**

- Maßnahmen stehen immer und allen Mitarbeitern zur Verfügung (Angebot der XYZ freiwillig, ohne Nachfrage), wie z.B.:

- Maßnahmen stehen prinzipiell jedem Mitarbeiter zur Verfügung, können aber erst bei konkreter Nachfrage genutzt werden (Angebot nur auf Nachfrage von Mitarbeitern), wie z.B.:

- es werden keine Maßnahmen angeboten, weder freiwillig noch bei konkreter Nachfrage
- ich weiß nicht, ob Maßnahmen angeboten werden

**Wünschen Sie, dass der XYZ seinen Mitarbeitern Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit des beruflichen und privaten Lebensbereichs anbietet?**

- ja
- nein

**Für wie umfangreich und vielseitig halten Sie die von der XYZ angebotenen Maßnahmen?**

	mehr als aus- reichend	eher aus- reichend	ange- messen	eher zu gering	deutlich zu gering	weiß ich nicht
Das Angebot ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Welche Work-Life-Balance Maßnahmen der XYZ nutzen Sie derzeit oder haben Sie früher einmal genutzt? Hilft bzw. half Ihnen das Inanspruchnehmen der Maßnahmen dabei, Ihre Work-Life-Balance zu verbessern?**

Maßnahme	früher genutzt	jetzt genutzt	War die Maßnahme hilfreich?				
			ja, sehr hilfreich	ja, hilfreich	teils/teils	nein, weniger hilfreich	nein, gar nicht hilfreich
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wenn Sie noch keine der angebotenen Maßnahmen genutzt haben, warum haben Sie dies bisher nicht getan?**

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Ich bräuchte zwar Unterstützung, aber in einem anderen Bereich als denen, die durch die Maßnahmen gedeckt werden.	<input type="radio"/>				
Ich würde das Angebot nutzen, aber verzichte darauf, da ich sonst negative Konsequenzen fürchte (z.B. bei der Leistungsbeurteilung)	<input type="radio"/>				
Ich brauche keine Unterstützung meiner Work-Life-Balance durch Maßnahmen der XYZ.	<input type="radio"/>				

Andere Gründe bitte in Stichpunkten angeben.



**Gibt es Aspekte bzgl. Work-Life-Balance Maßnahmen, die im Angebot der XYZ bislang noch nicht enthalten sind, Ihrer Meinung nach aber zu berücksichtigen wären?**

ja, und zwar

nein

+

## Fragen zur Beschäftigung bei XYZ

**Seit wann sind Sie bei XZY beschäftigt?**

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| weniger als 1<br>Jahr | 1 – 2 Jahre           | 2 – 3 Jahre           | 3 – 4 Jahre           | 4 – 5 Jahre           | mehr als 5<br>Jahre   |
| <input type="radio"/> |

**Bitte geben Sie den Geschäftsbereich an, in dem Sie aktuell tätig sind.**

- Dienstleistung (Marketing, Personal, Finanz- und Rechnungswesen, IT, Back Office)
- Beratung
- Software Entwicklung

**Auf welcher Position haben Sie bei der XYZ angefangen und auf welcher sind Sie aktuell beschäftigt?**

Position Einstieg		Position aktuell
<input type="radio"/>	Consultant bzw. Software Engineer	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	Senior Consultant bzw. Senior Software Engineer	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Manager	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	Senior Manager	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Partner / Senior Partner	<input type="radio"/>

Andere Einstiegsposition:

Andere aktuelle Position:

**Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre vereinbarte Arbeitszeit ohne Überstunden?**

**Wie lange arbeiten Sie tatsächlich im Durchschnitt pro Woche (inkl. Mehrarbeit)?**



**Was gefällt Ihnen an Ihrer jetzigen Arbeitszeitregelung nicht bzw. worauf würden Sie gern mehr Einfluss nehmen wollen?**

- ich bin vollkommen zufrieden
- zu viele Überstunden
- zu viel Abendarbeit
- zu viel Wochenendarbeit
- zu unregelmäßige Arbeitszeiten
- unbezahlte Mehrarbeit
- zu wenig oder zu kurze Pausen
- mehr Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsdauer
- mehr Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeit
- mehr Einflussmöglichkeiten auf den Arbeitsort
- Sonstiges, und zwar



## Fragen zu Ihrem persönlichen Lebensumfeld

### Wie alt sind Sie?

 Jahre

### Sind Sie

- weiblich
- männlich?

### Sind Sie

- Single
- in fester Partnerschaft / verheiratet und leben zusammen
- in fester Partnerschaft / verheiratet und leben nicht zusammen?

### Ist Ihr Partner

- Vollzeit erwerbstätig
- Teilzeit erwerbstätig
- geringfügig erwerbstätig
- (un-)bezahlt beruflich freigestellt (z.B. Elternzeit, Sabbatical, MBA / Promotion)
- nicht erwerbstätig?

### Wenn sie an Ihre Arbeitsteilung im Haushalt denken, wer übernimmt den größten Anteil der Arbeiten?

- ich selbst
- mein Partner
- mein Partner und ich zu gleichen Teilen
- Haushaltshilfe



**Wie sehr fühlen Sie sich von Ihrem Partner in Ihren beruflichen Plänen unterstützt?**

- sehr stark       überwiegend       teils/teils       eher weniger       überhaupt nicht

**Wie viele Kinder haben Sie?**

- keine
- 1
- 2
- 3
- mehr als 3

**Wie alt ist Ihr jüngstes, noch bei Ihnen im Haushalt lebendes, Kind?**

- 
- mein Kind lebt bzw. meine Kinder leben nicht mehr bei mir im Haushalt

**Falls Sie keine Kinder haben, wünschen Sie sich einmal Kinder zu haben?**

- ja
- nein
- vielleicht

**Falls Sie Kinder bzw. pflegebedürftige Angehörige haben, wer übernimmt den größten Anteil der Betreuungs- und Pflegearbeiten?**

- ich selbst
- mein Partner
- mein Partner und ich zu gleichen Teilen
- Andere, und zwar
- Andere und ich zu gleichen Teilen
- trifft nicht auf mich zu



**Haben Sie oder Ihr Partner die Berufstätigkeit aufgrund von Kinderbetreuung oder der Pflege Angehöriger unterbrochen?**

- ja, ich habe die Berufstätigkeit unterbrochen, und zwar 1 Mal
- ja, ich habe die Berufstätigkeit unterbrochen, und zwar mehr als 1 Mal
- ja, mein Partner hat die Berufstätigkeit unterbrochen, und zwar 1 Mal
- ja, mein Partner hat die Berufstätigkeit unterbrochen, und zwar mehr als 1 Mal
- nein

**Abschließend haben Sie noch die Gelegenheit, Anregungen und Kritik zur Umfrage zu äußern.**

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**