

Kaiser, Stephan; Ringlstetter, Max; Reindl, Cornelia U.; Stolz, Martin Lothar

**Article**

## Die Wirkung von Work-Life Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Kaiser, Stephan; Ringlstetter, Max; Reindl, Cornelia U.; Stolz, Martin Lothar (2010) : Die Wirkung von Work-Life Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 24, Iss. 3, pp. 231-265,

[http://dx.doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2010\\_03\\_Kaiser](http://dx.doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2010_03_Kaiser)

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/71059>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Stephan Kaiser, Max Ringlstetter, Cornelia U. Reindl, Martin L. Stolz\*

## **Die Wirkung von Work-Life Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche\*\***

Der vorliegende Beitrag untersucht die Wirkung von unternehmerischen Work-Life Balance Initiativen für die emotionale Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen, d. h. das organisationale Commitment von Mitarbeitern im Kontext der Unternehmensberatung. Dazu wurde eine Untersuchung mit insgesamt 275 Unternehmensberaterinnen und -beratern durchgeführt. Die Datenanalyse erfolgte anhand eines PLS-Strukturgleichungsmodells (Partial-Least-Squares-Ansatz). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass auch in Beratungsorganisationen ein Zusammenhang zwischen der Nutzung von Work-Life Balance Initiativen und dem affektiven Commitment von Mitarbeitern besteht und zwar sowohl direkt als auch über den Einfluss der Initiativenutzung auf einen so reduzierten Work-Life Conflict. Darüber hinaus konnte ein positiver Einfluss der Unterstützung durch den Vorgesetzten für die Inanspruchnahme von Work-Life Balance Initiativen gezeigt werden.

### **The Impact of Corporate Work-life Balance Initiatives on Employee Commitment: An Empirical Investigation in the German Consultancy Sector**

This paper focuses on the impact of corporate work-life balance initiatives on the emotional attachment of employees to their organization, i.e. organisational commitment in consultancies, based on a study of 275 female and male consultants. The results which were analyzed using a structural equation modelling approach (PLS partial-least-squares) support the notion that the use of work-life balance initiatives is related to affective employee commitment, both directly, and indirectly by reducing perceived work-life conflict. A significant positive relationship between supervisor support and the use of work-life balance initiatives was also supported by the data.

**Key words: work-life balance, supervisor support, work-life conflict, commitment, consultancy, organizational work-life initiatives**

---

\* Prof. Dr. Stephan Kaiser, Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen, Professur für Personalmanagement und Organisation, Universität der Bundeswehr München, Werner-Heisenberg-Weg 39, D – 85577 Neubiberg. E-mail: stephan.kaiser@unibw.de.

Prof. Dr. Max Ringlstetter, Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, Organisation und Personal, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Auf der Schanz 49, D – 85049 Ingolstadt. E-mail: max.ringlstetter@kuei.de.

Cornelia U. Reindl M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für ABWL, Organisation und Personal, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt. E-mail: cornelia.reindl@kuei.de.

Dipl.-Kfm. Martin L. Stolz, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für ABWL, Organisation und Personal, Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. E-mail: martin.stolz@kuei.de.

\*\* Artikel eingegangen: 26.11.2009

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 16.7.2010.

## 1. Einführung

Die Thematik der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erfährt unter dem Begriff der *Work-Life Balance* in Wissenschaft und Praxis gegenwärtig eine überaus starke Aufmerksamkeit (vgl. Blickle 2005; Dilger/König 2007; Esslinger/Schobert 2007; Kaiser et al., 2010; Kastner 2004; Kossek/Lambert 2005; Lewis et al. 2007; Lyness/Judiesch 2008; Moore 2007; Reiter 2007; Roberts 2007). Die Auseinandersetzung mit der Thematik wird u. a. mit zunehmendem Wettbewerbsdruck am Arbeitsmarkt, veränderten Wertvorstellungen junger High Potentials und der zunehmenden Karriereorientierung von Frauen in Verbindung gebracht. Es steht die Annahme im Raum, dass Unternehmen verstärkt gefordert sind, Erwerbstätigen entsprechende Rahmenbedingungen zu bieten, die gleichzeitig ihre Leistungsfähigkeit erhalten und eine bessere individuelle Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen (vgl. u. a. Eikhof et al. 2007; Stock-Homburg/Bauer 2007). Auch Unternehmensberatungen, deren Mitarbeiter aufgrund der langen Arbeitszeiten als so genannte Extremjobber (Trenberth 2005) gelten, versuchen mit dem Angebot von Work-Life Balance Initiativen (WLB-Initiativen) auf diese Anforderungen zu reagieren. Entsprechende Maßnahmen werden als probates Mittel dargestellt, um u. a. einen verbesserten Zugriff auf High Potentials zu generieren und um die Mitarbeiterfluktuation zu verringern (vgl. Enright 2006; Grover/Crooker 1995; Mellor et al. 2001; Smith/Gardner 2007). Insbesondere Letzteres wird in Unternehmensberatungen als besondere Herausforderung empfunden, da in dieser Branche überdurchschnittlich hohe Fluktuationsraten zu verzeichnen sind, welche sich nur zum Teil durch die intendierten internen Ausleseverfahren (up-or-out Prinzip) begründen lassen (vgl. Franck/Pudack 2000; Kaiser/Bürger 2004). Der unintendierte Verlust eines Mitarbeiters ist in der Regel mit hohen Rekrutierungs- und Wiedereinstellungskosten verbunden und geht mit einem Verlust an Kompetenzen, Wissen und gegebenenfalls auch von Kundenkontakten einher (Connor et al. 1999). Viele Mitarbeiter verlassen ihren Arbeitgeber aufgrund veränderter Lebensbedingungen (z. B. Heirat, Geburt eines Kindes) oder veränderter Erwartungen und Vorstellungen über den eigenen Lebensstil einher. Häufig erweist sich der Beraterberuf als schwer vereinbar oder inkompatibel mit anderen Lebensbereichen. Weiterhin scheint es, dass das Commitment von Unternehmensberatern zu ihrem Unternehmen vergleichsweise gering ausfällt, häufig ist die empfundene Bindung zum jeweiligen Projektpartner oder Kunden deutlich stärker. Aus diesem Grund erscheint das organisationale Commitment als zentraler Stellhebel, um die (ungewollte) Fluktuation von Mitarbeitern zu verringern. Um das Commitment zu erhöhen, muss jedoch ein stärkeres Augenmerk auf die Reduzierung von Konflikten zwischen Berufs- und Privatleben erfolgen.

Die vorliegende Studie untersucht den Einfluss der Nutzung von WLB-Maßnahmen in Unternehmensberatungen auf das affektive Commitment. Es wird davon ausgegangen, dass sich ein wahrgenommener Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben negativ auf die emotionale Bindung zum Unternehmen auswirkt. Das Unternehmen bzw. die Beratungsorganisation kann durch das Angebot von WLB-Maßnahmen zu einer besseren Work-Life Balance, d. h. einem reduzierten Work-Life Conflict beitragen und somit auch zu einem erhöhten affektiven Commitment. Als

zentraler Einflussfaktor auf die Nutzung von WLB-Initiativen wird zudem die Unterstützung durch den Vorgesetzten untersucht, da diese als zentraler Stellhebel für die Inanspruchnahme solcher Maßnahmen gilt (Allen 2001; Thomas/Ganster 1995) und der Vorgesetzte im Beraterberuf eine entscheidende Rolle für Arbeitsorganisation und Zeitgestaltung spielt.

Um diese Zielsetzungen zu verfolgen, ist der vorliegende Beitrag folgendermaßen strukturiert: In einem ersten Abschnitt wird eine Einführung in die Work-Life Balance Thematik in Unternehmensberatungen vorgenommen, auf der die nachfolgenden Hypothesen basieren. Anschließend werden die Untersuchungsmethode und Ergebnisse vorgestellt. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für Forschung und Praxis.

## **2. Work-Life Balance in der Unternehmensberatung?**

### ***2.1 Besondere Anforderungen der Unternehmensberatung als Arbeitsumfeld***

Unternehmensberatungen sind Bestandteil einer wissensintensiven Dienstleistungsbranche. Im angelsächsischen Sprachraum werden diese Dienstleistungsunternehmen zusammen mit Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Investmentbanken und Wirtschaftskanzleien unter dem Begriff der Professional Service Firms subsumiert (vgl. Bürger 2005; Ringlstetter et al. 2004; Scott 2001). Allen diesen Bereichen ist die Erbringung wissensintensiver Dienstleistungen für andere Unternehmen oder Institutionen gemein (vgl. Bürger 2005). In der Literatur werden die Gemeinsamkeiten auf der Ebene der Professional Service Teilbranchen diskutiert. Insbesondere die so genannten erfolgskritischen Ressourcen *Wissen*, *Beziehungen* und *Reputation* werden allen Teilbranchen von Professional Service Firms gleichermaßen zugeschrieben, wenngleich diese jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt sein können (vgl. Bürger 2005; Greenwood/Empson 2003; Müller-Stewens et al. 1999; Scott 2001; Ringlstetter/Bürger 2003).

Die Mitarbeiter in Unternehmensberatungen fungieren als Träger dieser Ressourcen. Ihnen kommt in der Leistungserstellung eine besondere Rolle zu, denn der Faktor Wissen übernimmt eine wichtige Doppelfunktion (Gmür et al. 2009). Einerseits ist er wesentlicher Input für die Dienstleistungsprozesse, andererseits ist er aber auch das elementare Produkt dieser Unternehmen, die für ihre Mandanten im Wesentlichen Lösungskapazität bzw. Lösungen für komplexe Probleme anbieten (Alvesson 1995; Tordoir 1995). Ihre Fähigkeiten und ihr Engagement leisten einen wesentlichen Beitrag zur Qualität der Ergebnisse (vgl. Collis/Montgomery 1995; Kaiser 2004). Die Mitarbeiter in Unternehmensberatungen werden – folgt man einer ressourcenorientierten Sichtweise der Unternehmung (vgl. Barney 1991) – daher auch als „[...] the crown jewel of knowledge-producing entities, and firms that effectively deploy human capital and expert know-how to develop a competitive advantage“ (Kor/Leblebici 2005, 980) bezeichnet. Der Verbleib der Leistungsträger – jenseits der internen Ausleseverfahren – stellt somit für die Unternehmensberatungen ein wichtiges Anliegen dar. Eine Konsequenz der intensiven Zusammenarbeit mit Klienten in der Unternehmensberatungsbranche ist jedoch die vergleichsweise geringe Verbundenheit von Unternehmensberatern mit ihrem Arbeitgeber. Häufig wechseln Unternehmensberater daher in Klientenfirmer – sei es, um dort positive Erfahrungen und interessante Tä-

tigkeiten zu vertiefen, sei es aber auch, um einen stabileren und vorhersagbaren Lebensstil zu erreichen, ist doch die Arbeitsorganisation des Berateralltags vielfach mit dem Privatleben schwer kompatibel. Die meisten Unternehmensberater arbeiten nach der 5-4-3 Regel (5 Arbeitstage, davon 4 beim Kunden vor Ort mit 3 Übernachtungen fernab von zu Hause) (Trechow 2008) oder sind mithin mehrere Wochen oder Monate am Stück bei internationalen Kunden (Mayerhofer et al. 2008).

Work-Life Balance Initiativen sollen Abhilfe schaffen und eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen. Ein zentrales Ziel dieses Beitrags ist daher die Untersuchung der Wirkungen von WLB-Maßnahmen auf einen reduzierten Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben sowie ein erhöhtes Mitarbeitercommitment im spezifischen Feld von Unternehmensberatungen.

## **2.2 Theoretische Grundlagen der Work-Life Balance**

Der Begriff Work-Life Balance wird insbesondere seit den 1990er Jahren international diskutiert. Gleichwohl hat sich in der Wissenschaft noch kein einheitliches Begriffsverständnis herauskristallisiert. Vielmehr finden sich in der wissenschaftlichen Debatte unterschiedliche Begriffsverständnisse, welche auf den interdisziplinären Charakter der Forschungsthematik zurückzuführen sind. Darüber hinaus suggeriert der Work-Life Balance Begriff sowohl eine Dichotomie der Bereiche Arbeit und (Privat-)Leben als auch ein 50:50-Verhältnis der Lebensbereiche zueinander (vgl. dazu kritisch Eikhof et al. 2007). Eine Trennung der Bereiche *Work* und *Life* und ein bezüglich zeitlicher und psychologischer Ressourcen ausgewogenes Verhältnis ist aber vor allem in Arbeitskulturen mit hohen Arbeitszeiten, hohem (erwarteten) Engagement der Mitarbeiter und starker Karriereorientierung zu hinterfragen.

Stock-Homburg und Roederer (2009, 24) beschreiben Work-Life Balance exemplarisch als „[...] einen Zustand der Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben, der eine Zufriedenheit mit der eigenen Rollenerfüllung in verschiedenen Lebensbereichen und eine Vermeidung dauerhafter Überlastungen ermöglicht.“ Einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang deshalb auch alternativ von der so genannten Life-Balance oder Life-Domain-Balance (vgl. Ostendorp 2007; Schobert 2007). Festzuhalten ist, dass es keine allgemein gültige Messlatte für Work-Life Balance geben kann, sondern immer die individuelle Situation und die Bedürfnisse und Vorstellungen des Einzelnen über die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Vordergrund stehen.

Die theoretische Grundlage zur Work-Life Balance Problematik liegt aus psychologischer Sicht in der Rollentheorie (z. B. Barnett/Gareis 2006). Diese nimmt an, dass jeder Mensch unterschiedliche Rollen in verschiedenen Lebensbereichen einnimmt und hinsichtlich dieser Rollen über begrenzte zeitliche und psychische Ressourcen verfügt. Beansprucht nun eine Rolle einen großen Teil dieser Ressourcen, kann es zu zeitlichen oder psychischen Konflikten kommen (Byron 2005). Zum so genannten *Work-Life Conflict* wird angenommen, dass sich der Bereich der Arbeit negativ auf das Privatleben auswirken kann (Work-to-Life Conflict), es ebenso aber zu negativen Effekten ausgehend vom Privatleben für die Arbeit (Life-to-Work Conflict) kommen kann (Byron 2005; Friedman/Greenhaus 2000; Frone 2003; Greenhaus/ Beutell 1985; Gröpel/Kuhl 2006; Mesmer-Magnus/Viswesvaran 2005). Das Ausmaß des Konfliktes

zwischen den Lebensbereichen Beruf und Privatleben bildet eine messbare Ausprägung des schwer greifbaren Begriffs der Work-Life Balance.

### **2.3 WLB-Initiativen zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**

Das Ziel des Angebots von Work-Life Balance Initiativen liegt vor allem in der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und – als eine mögliche Konsequenz – in der Verbesserung des Commitments ihrer Mitarbeiter. Analog zur Definitionsschwierigkeit des Work-Life Balance Begriffs gestaltet sich die Beschreibung der Maßnahmen, welche selbige verbessern sollen. Die Tatsache, dass die Empfindung einer Zufriedenheit mit der Gestaltung und Priorisierung der Lebensbereiche stark individualisiert ist, führt auch zur Annahme, dass es große individuelle Unterschiede gibt, welche Maßnahmen als Work-Life Balance fördernd empfunden werden.

Aus der Theorie heraus lassen sich WLB-Initiativen in *zeitbezogene*, *Informations-* und *finanzielle Strategien* sowie *direkte Services* unterteilen (vgl. Thompson et al. 2006).

Unter *zeitbezogenen Strategien* werden flexible Arbeitszeitmodelle und Freistellungsphasen subsumiert (Fauth-Herkner 2004), wie beispielsweise Elternzeit oder das Sabbatical, eine Freistellungsphase von 1-12 Monaten, welche es dem Arbeitnehmer ermöglicht, für eine längere Zeit unter Beibehaltung des Arbeitsverhältnisses unter gleichen bzw. reduzierten Bezügen aus dem Arbeitsleben auszuscheiden (vgl. Carr/Li-Ping Tang 2005). Arbeitszeitmodelle sind wiederum unterscheidbar in Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung (Arbeitszeitkonto, Gleitzeit, Telearbeit, etc.) und der Arbeitszeitreduktion (Halbtagsanstellung, 35-Stunden-Woche, etc.).

Unter *Informationsstrategien* ist beispielsweise die individuelle Beratung der Arbeitnehmer durch einen Work-Life Balance Beauftragten zu verstehen, aber auch die gezielte Veranstaltung von Vorträgen und Seminaren zu Stressmanagement, Regenerationsmethoden, etc. (vgl. Thompson et al. 2006). Diese Strategieart wird in der Literatur mitunter als die kosteneffizienteste Option für Unternehmen beschrieben (vgl. Zedeck/Mosier 1990).

*Finanzielle Strategien* setzen an Beihilfen unterschiedlichster Art an, von unternehmensinternen Versicherungen bis hin zu Familien-/Kinderzuschlägen (vgl. Thompson et al. 2006). Zu den finanzbasierten Strategien im weiteren Sinne können auch Freistellungsoptionen und Wiedereinstellungsoptionen gezählt werden, da die finanzielle Absicherung indirekt durch sie geregelt wird (vgl. Harrington/James 2006; Zedeck/Mosier 1990). Ebenfalls zu diesem Bereich dürften die in Unternehmensberatungen häufig angebotenen Weiterbildungsförderungen zählen, wie beispielsweise die Unterstützung bei einem MBA oder einer Promotion.

*Direkte Services* reichen von Kindertagesstätten vor Ort über Ferienprogramme für Kinder, Hausaufgabenbetreuung/Hort, Altenpflegeeinrichtungen bis zum unternehmenseigenen Fitnessstudio (vgl. Thompson et al. 2006). Zudem bieten Unternehmen unterstützende Dienstleistungen oder sog. flankierende Maßnahmen (Reinigungskraft, Textilreinigung, Postservice, etc.) – Angebote, die in zahlreichen Beratungsunternehmen zu finden sind. Die in einzelnen Unternehmen angebotenen WLB-Initiativen variieren von sehr kostengünstigen Informationsservices bis hin zur unternehmenseigenen Kinderkrippe, abhängig von der Größe des Unternehmens und der finanziellen Ausgangslage. Das Serviceangebot ist zudem häufig



branchenspezifisch. Wie aus einer Analyse der Websites der deutschen Top 25-Unternehmensberatungen hervorging, wird beispielsweise in der Unternehmensberatungsbranche der ‚Office Friday‘ häufig als WLB-Maßnahme genannt, d. h. der Mitarbeiter arbeitet am Freitag im Büro der Beratung, anstatt, wie meist die restliche Woche, beim Kunden vor Ort (mit Übernachtung im Hotel). Auch das Sabbatical ist eine WLB-Initiative, welche sehr häufig in Beratungen angeboten wird, während eine unternehmensinterne Kinderbetreuung eher selten anzutreffen ist (vgl. Deller 2004).

Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, eine Individualisierung entsprechender Initiativen zu erreichen, welche eine verbesserte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen sollen. Unternehmen versprechen sich von einer auf diese Weise verbesserten Work-Life Balance ein erhöhtes Commitment der Mitarbeiter und im Fall von wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen, wie Unternehmensberatungen, somit die Bindung kritischer Ressourcen.

### 3. Zentrale Fragestellungen und Hypothesenentwicklung

In bisherigen Studien wurden die Wirkungen von Work-Life Balance Initiativen auf den Work-Life Conflict und das organisationale Commitment in Form des affektiven Commitments überwiegend bei Mitarbeitern in Industrie- oder Staatsbetrieben betrachtet. Keinerlei Studien haben bisher dieses Thema in der Branche der Beratungsorganisationen untersucht, obwohl eine Vereinbarkeit der Arbeit mit anderen Lebensbereichen gerade dort als problematisch anzusehen und daher aus wissenschaftlicher Perspektive besonders interessant ist. Es existieren nur vereinzelt Studien, die einen vergleichbaren Kontext analysiert haben (vgl. Stock-Homburg/Roederer 2009), ohne jedoch dabei dezidiert die Wirkung der Nutzung von Work-Life Balance Initiativen auf den Work-Life Conflict und insbesondere die Mitarbeiterbindung in den Fokus zu rücken.

#### 3.1 *Work-Life Conflict, WLB-Initiativen und affektives Commitment*

Im folgenden Abschnitt werden die postulierten Zusammenhänge dieser Studie näher erläutert. Im Wesentlichen soll gezeigt werden, dass die negativen Auswirkungen des Work-Life Conflicts auf das affektive Commitment durch Work-Life Balance Initiativen verringert werden können.

Das *organisationale* Commitment, also der Grad der Identifikation eines Individuums mit einer Organisation (vgl. van Dick 2004), steht seit geraumer Zeit im Fokus einer Vielzahl von Veröffentlichungen (vgl. Allen/Meyer 1990; Porter et al. 1974). Der Bindung an eine Organisation wird ein wesentlicher Beitrag zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und einer verringerten Absicht, das Unternehmen zu verlassen, zugesprochen (vgl. Ayree et al. 1990; Bline et al. 1991). Das organisationale Commitment lässt sich durch drei Subkomponenten beschreiben (vgl. Allen/Meyer 1990; Meyer/Allen 1991): *affektives*, *kalkuliertes* bzw. *fortsetzungsbezogenes* und *normatives* Commitment. Insbesondere das affektive Commitment, d. h. die emotionale Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen, wird als wichtiger Stellhebel der Mitarbeiterbindung gesehen (vgl. Chang 2008). Nicht aufgrund eines moralischen Verpflichtungsgefühls (normatives Commitment) oder von Kosten-Nutzen-Abwägungen (kalkuliertes Commitment) verbleibt der Mitarbeiter im Unternehmen, sondern aufgrund seines eigenen Wun-

sches (vgl. Allen/Meyer 1990). Daher erscheint ein affektives Mitarbeiter-Commitment als hochgradig wünschenswert für Unternehmen.

Untersuchungen von Netemeyer et al. (1996) und Kossek und Ozeki (1999) zeigen, dass ein hoher Work-Life Conflict mit einem verringerten organisationalen Commitment einhergeht und somit eine erhöhte Mitarbeiterfluktuation als Folge anzunehmen ist. Huang et al. (2007) stellten einen positiven Zusammenhang zwischen einer verbesserten Work-Life Balance und dem affektiven organisationalen Commitment bei Wirtschaftsprüfern in Taiwan fest. Dies verdeutlicht, dass reduzierte Interrollenkonflikte, also Konflikte, die sich aus dem Zusammenspiel der Bereiche Work und Life ergeben, positive Auswirkungen auf die emotionale Bindung des Mitarbeiters zu seinem Unternehmen haben können.

Diesen Erkenntnissen folgend ist somit auch im Kontext der Beratungsorganisationen ein verringertes affektives Commitment in Zusammenhang mit beiden Konfliktrichtungen anzunehmen (siehe Abb. 1):

Hypothese 1a: Der empfundene Konflikt zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen (Work-to-Life Conflict) wirkt sich reduzierend auf das affektive Commitment bei Unternehmensberatern aus.

Hypothese 1b: Der empfundene Konflikt zwischen anderen Lebensbereichen und der Arbeit (Life-to-Work Conflict) wirkt sich reduzierend auf das affektive Commitment bei Unternehmensberatern aus.

Work-Life Balance Initiativen erscheinen als ein nützliches Instrument, um negative Effekte von Interferenzen zwischen Berufs- und Privatleben für das Unternehmen abzuf puffern. Aus Unternehmenssicht haben Work-Life Balance Initiativen das primäre Ziel, durch eine verbesserte subjektive Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen und durch die Erhöhung der Lebensqualität der Mitarbeiter positive Effekte für das Unternehmen zu erzielen. Zahlreiche Untersuchungen bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme von entsprechenden Initiativen und einem reduzierten Work-Life Conflict (u. a. Meyer et al. 2002). Zu diesem Ergebnis kommen beispielsweise Frye und Breaugh (2004) in einer Untersuchung der Wirkung von familienfreundlichen Maßnahmen auf den Rollenkonflikt zwischen Arbeit und Familie von Teilzeit-MBA-Studenten. Hill et al. (2001) untersuchten den Einfluss von wahrgenommener Arbeitszeitflexibilität auf die Work-Family Balance und kamen ebenfalls zu positiven Ergebnissen (vgl. auch Anderson et al. 2002). Lapierre und Allen (2006) zeigen, dass WLB-Initiativen in einem negativen Zusammenhang mit zeit- und arbeitsbelastungsbasiertem Work-Family Conflict stehen. Zahlreiche weitere Studien berichten positive Effekte der Nutzung von Work-Life Balance Initiativen auf die Reduktion des Konflikts zwischen Arbeit und Familie (vgl. Büssing 2004; O'Driscoll et al. 2003; Smith/Gardner 2007). In Anbetracht der umfangreichen Forschungsgrundlage zu den positiven Auswirkungen von WLB-Initiativen ist die Annahme begründet, dass sich auch für Unternehmensberater ähnliche Ergebnisse erzielen lassen. Dies gilt trotz der nicht näher belegten Vermutung, Extremjobber, wie Berater, könnten gegebenenfalls kein Interesse an WLB-Initiativen haben. Es wird folglich angenommen, dass sich WLB-Initiativen in Beratungen auf beide Konfliktausprä-



gungen reduzierend auswirken, d. h. sowohl auf den von der Arbeit auf andere Lebensbereiche wirkenden Konflikt als auch in umgekehrter Richtung (siehe Abb. 1):

Hypothese 2a: Die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen senkt den empfundenen Konflikt zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen (Work-to-Life Conflict) bei Unternehmensberatern.

Hypothese 2b: Die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen senkt den empfundenen Konflikt zwischen anderen Lebensbereichen und der Arbeit (Life-to-Work Conflict) bei Unternehmensberatern.

Insbesondere in Beratungsorganisationen besteht die Problematik hoher teilweise ungewollter personeller Fluktuation (vgl. Franck/Pudack 2000; Opitz/Pudack 2002). Abgesehen von der bereits erwähnten ‚up-or-out‘-Personalstrategie vieler Unternehmensberatungen ist die Bindung erfolgreicher und kompetenter Mitarbeiter ein kritischer Erfolgsfaktor in dieser Branche. Für Beratungsunternehmen sind die Mitarbeiter „primary assets [...] whose outputs are intangible services encoded with complex knowledge“ (Greenwood et al. 2005, 661). Das Ausscheiden eines Mitarbeiters führt zwangsläufig zu einem Wissensverlust und – aufgrund der nahen Zusammenarbeit mit den Klienten – gegebenenfalls auch zu Verlusten im Bereich der kritischen Ressourcen *Beziehung* und *Reputation* (Ringlstetter et al. 2007).

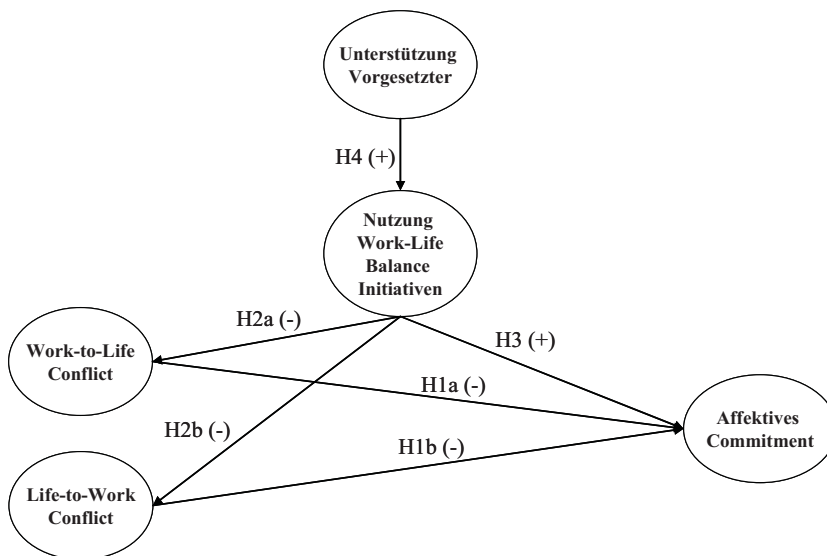
Mit Personalpraktiken, welche auch die private Situation der Mitarbeiter berücksichtigen, versuchen Beratungsorganisationen, ein erhöhtes affektives Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen zu erzielen und dadurch die Mitarbeiterfluktuation zu verringern. Über den Erfolg des Angebots entsprechender WLB-Initiativen liegen zahlreiche empirische Erkenntnisse zu Stichproben außerhalb der Beratungsbranche vor. So konnte ein positiver Einfluss von flexiblen Arbeitszeiten auf das affektive organisationale Commitment bestätigt werden (vgl. Aryee et al. 1998; Halpern 2005). Zum positiven Effekt von Kinderbetreuungsmaßnahmen auf die Mitarbeiterbindung liegen ebenfalls zahlreiche Studien vor (z. B. Grover/Crooker 1995; Mellor et al. 2001). Smith und Gardner (2007) fanden einen positiven Einfluss der Nutzung von WLB-Initiativen für das affektive Commitment von Mitarbeitern einer Regierungsabteilung. Weitere Ergebnisse legen nahe, dass allein das Angebot von WLB-Initiativen durch Unternehmen bereits einen positiven Effekt auf das affektive Mitarbeiter-Commitment hat. Roehling et al. (2001) konnten hierzu zeigen, dass die Verfügbarkeit flexibler Arbeitszeiten und Unterstützung bei der Kinderbetreuung die Loyalität von Mitarbeitern mit Familienverantwortung erhöht (vgl. auch Chiu/Ng 1999; Thompson et al. 1999). Grover und Crooker (1995) fanden positive Effekte für die Verfügbarkeit von Elternzeit, Kinderbetreuungsinformationen und -empfehlungen, flexiblen Arbeitszeitmodellen und finanziellen Unterstützungsleistungen auf die emotionale Mitarbeiterbindung, und zwar nicht nur für Nutzer der Initiativen, sondern für alle Mitarbeiter. Auch Meyer et al. (2002) konnten einen positiven Effekt von WLB-Initiativen auf die Erhöhung des affektiven Commitments nachweisen. Aufgrund der Bedeutung des affektiven Mitarbeiter-Commitments für Beratungsorganisationen soll daher weiters gezeigt werden, dass die vorliegenden Ergebnisse auf den spezifischen Kontext der Unternehmensberatungen übertragbar sind (siehe Abb. 1):

Hypothese 3: Die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen hat direkte positive Auswirkungen auf das affektive Commitment bei Unternehmensberatern.

### 3.2 Die Rolle der Unterstützung des Vorgesetzten für die Nutzung von WLB-Initiativen

Ein maßgeblicher Einfluss auf die Nutzung von WLB-Initiativen in Beratungen wird der Unterstützung des Vorgesetzten zugeschrieben. So konnte zunächst nachgewiesen werden, dass die Unterstützung durch den Vorgesetzten positive Auswirkungen auf die Reduktion des Work-Life Conflicts hat (z. B. Smith/Gardner 2007). Dabei wurde ersichtlich, dass Mitarbeiter, die vom jeweiligen Vorgesetzten eine Unterstützung hinsichtlich ihrer Work-Life Balance erfahren, WLB-Initiativen stärker in Anspruch nehmen als Mitarbeiter, die sich von ihren Vorgesetzten diesbezüglich weniger unterstützt fühlen. Thomas und Ganster (1995) verdeutlichten in ihrer Studie die Wichtigkeit der Unterstützung durch den Vorgesetzten zur Handhabung des Rollenkonflikts. Insbesondere ihr Verständnis für die Anliegen der Mitarbeiter auch für Bereiche außerhalb der Arbeit ist ein wesentliches Element zur positiven Beeinflussung der Work-Life-Balance.

Abb. 1: Übersicht des postulierten Modells



Vor allem im Kontext von Beratungsorganisationen, deren Arbeitsprofil durch hohen Erfolgs- und Leistungsdruck gekennzeichnet ist (Mohe/Kolbeck 2003), spielt die Tatsache, ob die Inanspruchnahme von Work-Life Balance Initiativen unterstützt wird oder nicht (vgl. Thompson, Beauvais/Lyness (1999) für negative Karriereauswirkungen) eine große Rolle. Meist herrscht in Unternehmensberatungen ein stark leistungsorientiertes Arbeitsklima, die Organisationskultur ist durch eine ‚always-on ethic‘ (Perlow/Porter 2009) geprägt. Daher ist es in diesem Arbeitsumfeld als besonders kri-

tisch einzuschätzen, ob Work-Life Balance Initiativen tatsächlich genutzt werden können; die Befürwortung durch den Vorgesetzten spielt hierfür aus unserer Sicht eine zentrale Rolle (siehe Abb. 1):

Hypothese 4: Es besteht ein direkter positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Unterstützung durch den Vorgesetzten und der Nutzung von Work-Life Balance Initiativen bei Unternehmensberatern.

## 4. Untersuchungsmethode und Ergebnisse

### 4.1 Stichprobe und Durchführung

Die Erhebung der Daten erfolgte mithilfe eines standardisierten Online-Fragebogens. Für die Messung der Konstrukte wurden auf Empfehlung von Bortz und Döring (2006) mit Ausnahme der WLB-Maßnahmen (s. u.) etablierte Items genutzt, die in vorausgehenden Studien eingesetzt und validiert worden sind.

Aufgrund der geringen Kooperationsbereitschaft der angefragten Unternehmensberatungen wurde der Online-Fragebogen mit Hilfe eines Schneeball-Systems (vgl. Powell/Greenhaus 2006) verteilt. Zum einen wurde er Studierenden der Betriebswirtschaft mit der Bitte um Weiterleitung an befreundete Unternehmensberater gesandt, zum anderen an in Unternehmensberatungen tätige Alumni sowie über den Alumni-Verteiler einer deutschsprachigen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Es handelt sich um eine Fakultät, deren Studierende ihren Berufsstart zu einem überdurchschnittlich hohen Prozentsatz in der Unternehmensberatung haben. Zusätzlich nahm eine einzelne zu den Top 10 der deutschen Beratungen zählende Unternehmensberatung an der Befragung teil, die im Vorfeld der Erhebung ihr Interesse zur Zusammenarbeit bekundet hatte. Von insgesamt 414 Personen wurde der Fragebogen online aufgerufen. Alle Datensätze mit mehr als 10% fehlenden Werten wurden aus dem Datensatz entfernt, damit beläuft sich die verwertbare Stichprobengröße auf  $N=275$  (77,8% Männer, 22,2% Frauen). 48% der Teilnehmer waren zum Befragungszeitpunkt seit weniger als zwei Jahren bei einer Beratungsorganisation tätig. Der Altersdurchschnitt lag bei 30 Jahren ( $SD = 5,4$ ). Zu 40% stammten die Antworten von Mitarbeitern der o. g. Unternehmensberatung ( $N=110$ ).

Die Tatsache, dass mehr als ein Drittel der Befragten aus einer einzelnen Organisation stammen, könnte zu einer Datenverzerrung führen, beispielsweise hinsichtlich Unterschieden, welche Work-Life Balance Initiativen in dieser Organisation angeboten werden, verglichen mit anderen Organisationen. Ein Vergleich der einzelnen Beratung mit der Gesamtheit der anderen Teilnehmer zeigt, dass in der Tat Unterschiede in der Nutzung von WLB-Initiativen bestehen, diese fallen jedoch vergleichsweise gering aus (vgl. Anhang C). Das Gesamtmuster der am häufigsten genutzten Initiativen ist dasselbe wie in der Gesamtstichprobe bzw. bei den restlichen Befragten; lediglich der Office Friday wird deutlich stärker in der einzelnen Beratung genutzt, Qualifizierungsangebote werden um 10% weniger häufig und gesundheitsfördernde Maßnahmen stärker genutzt. In die folgende Analyse werden die Daten, die zu 40% aus einer einzelnen Beratung stammen, mit aufgenommen. Eine mögliche Common Method Variance (vgl. Söhnchen 2007) wird bei der Analyse jedoch durch die Aufteilung in Teilstichproben berücksichtigt.

## 4.2 Konstrukte

Die *Nutzung von WLB Initiativen* wurde mithilfe einer selbst entwickelten Auswahlliste der zehn häufigsten Angebote von Unternehmensberatungen zur Verbesserung der Work-Life Balance gemessen. Die Entwicklung der Auswahlliste erfolgte nach mehreren Gesprächen mit Branchenexperten und einer Analyse von Webseiten der Unternehmensberatungen. Die Teilnehmer sollten hierbei angeben, welche der aufgeführten Unterstützungsleistungen (z. B. Haushaltsnahe Dienstleistungen oder Sabbatical) sie aktuell nutzen oder in der Vergangenheit genutzt haben, um auf diese Weise die Häufigkeit der Nutzung entsprechender Initiativen festzustellen (vgl. Anhang A).

Die *Unterstützung durch den Vorgesetzten* wurde mithilfe von sechs Items gemessen, welche ursprünglich vom Work and Family Institute entwickelt wurden (Anderson et al. 2002). Die Teilnehmer wurden gebeten anzugeben, inwieweit sie bestimmten Aussagen über das Verhalten ihres Vorgesetzten in den letzten drei Monaten auf einer Antwortskala von 1 (Ich stimme gar nicht zu) bis 4 (Ich stimme voll zu) zustimmen (vgl. Anhang A).

Zur Erhebung des von den Teilnehmern wahrgenommenen *Work-to-Life Conflict (WLC)* wurden fünf Items verwendet, die ihren Ursprung in den Items des Work and Family Institute haben (Anderson et al. 2002). Bei den auf den Work-Life Conflict angepassten Items gaben die Teilnehmer auf einer Skala von 1 (nie) bis 5 (sehr oft) an, wie häufig sich ihre Arbeit in den letzten drei Monaten negativ auf ihr Privatleben ausgewirkt hat. Höhere Werte indizierten dabei einen hohen WLC (vgl. Anhang A).

Zur Erhebung des wahrgenommenen *Life-to-Work Conflict (LWC)* wurde eine auf die Zielgruppe der Berater angepasste Family-Work Skala von Carlson et al. (2000) genutzt. Auf einer Skala von 1 (sehr oft) bis 5 (nie) indizierten hohe Werte einen niedrigen Life-to-Work Conflict (vgl. Anhang A).

*Affektives Commitment* wurde mithilfe von vier Items der deutschen Version der Commitment-Skala von Allen und Meyer (1990) erhoben. Die Befragten sollten zu den jeweiligen Fragen anhand einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 7 (absolut) ihre Zustimmung bzw. Nicht-Zustimmung angeben (vgl. Anhang A).

## 4.3 Deskriptive Ergebnisse

Die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der zentralen Konstrukte sind aus Tabelle 1 ersichtlich.

**Tab. 1: Mittelwerte, Standardabweichung und Korrelationen der zentralen Variablen**

	M	Min/Max	SD	1	2	3	4
Work-to-Life Conflict	3,39	1-5	0,892				
Life-to-Work Conflict	1,86	1-5	0,651	0,341**			
Affektives Commitment	4,44	1-7	1,048	-0,289**	-0,057		
Nutzung von WLB-Initiativen	2,88	0-10	1,686	0,206**	-0,016	0,249**	
Unterstützung Vorgesetzter	3,17	1-5	0,562	-0,453**	-0,264**	0,563**	0,320**

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant.

Der Konflikt, der von der Arbeit auf das Privatleben wirkt, ist erwartungsgemäß deutlich höher als der vom Privatleben auf den Beruf wirkende Konflikt. Das affektive Commitment zum Unternehmen ist für den Beratungskontext mit 4,44 überraschend hoch anzusiedeln. Im Mittel werden von den Befragten 2-3 Work-Life Balance Initiativen genutzt. Dabei sind die am häufigsten genutzten Initiativen sowohl in der Gesamtbetrachtung als auch im Vergleich der einzelnen großen Beratung mit dem Rest der Antworten der Office Friday, spezifische Qualifizierungsangebote (Trainings, etc.) sowie Home-Office, Freizeitausgleichstage und gesundheitsfördernde Angebote (vgl. Anhang C). Hier wird deutlich, dass die am häufigsten genutzten Angebote nicht den traditionellen Work-Life Balance Initiativen im Sinne einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kinderbetreuung etc.) widerspiegeln, sondern eher an persönlicher Weiterentwicklung bzw. Regeneration ansetzen.

Bezüglich der Korrelationen der untersuchten Variablen zeichnen sich hier bereits die postulierten Zusammenhänge ab; insbesondere die Korrelationen zwischen Work-to-life Conflict und affektivem Commitment ( $-.289, p < .01$ ) sowie zwischen affektivem Commitment und der Nutzung von WLB-Initiativen ( $.249, p < .01$ ) sind sehr hoch. Die Unterstützung durch den Vorgesetzten korreliert erwartungsgemäß hoch mit dem Work-to-Life Conflict ( $-.453, p < .01$ ), dem affektiven Commitment ( $.563, p < .01$ ) sowie der Nutzung von WLB-Initiativen ( $.320, p < .01$ ).

#### **4.4 Modellschätzung mit *Partial-Least-Squares***

Die in Abschnitt 3 postulierten Hypothesen werden durch ein Modell dargestellt (Abb. 1). Dabei wird deutlich, dass ein Teil der vorliegenden Konstrukte sowohl exogener als auch endogener Natur sind, d. h. dass die latenten Konstrukte Work-Life Conflict, Life-Work Conflict und die manifeste Variable Nutzung von WLB-Initiativen gleichzeitig als Einflussfaktoren und Outcomevariablen untersucht werden. Für die Analyse dieser komplexen Ursache-Wirkungszusammenhänge eignet sich die Strukturgleichungsmodellierung bzw. Kausalanalyse anhand der Methode Partial Least Squares, hier durchgeführt mit dem Programm SmartPLS (Ringle et al. 2005). Sie ermöglicht es, Beziehungen zwischen latenten, d. h. nicht direkt beobachtbaren Variablen, die durch manifeste Variablen operationalisiert werden, simultan und nicht nacheinander geschaltet empirisch zu überprüfen (vgl. Backhaus/Ebers 2006). Der varianzbasierte Partial-Least-Squares Ansatz (vgl. Scholderer/Balderjahn 2005) gilt zudem als geeignet, wenn nicht normalverteilte Indikatorvariablen – wie in diesem Fall zutreffend – vorliegen (vgl. Götz/Liehr-Gobbers 2004) sowie für vergleichsweise kleine Datensätze. Die Untersuchung mit PLS macht es somit möglich, den Datensatz auf spezifische Gruppenunterschiede, wie z. B. nach Geschlecht, Alter, Familienstand oder der Position im Unternehmen hin zu untersuchen.

Das hier untersuchte Strukturgleichungsmodell besteht aus vier latenten, d. h. nicht direkt messbaren Variablen (Unterstützung durch den Vorgesetzten, Work-to-Life Conflict, Life-to-Work Conflict, affektives Commitment) und einer manifesten, d. h. direkt messbaren Variablen (Nutzung von Work-Life Balance Initiativen; die Häufigkeit wurde ermittelt durch die Aufsummierung der genutzten Initiativen) und lässt sich zur Bewertung in Mess- und Strukturmodelle unterteilen.



### *Schätzung und Beurteilung der Messmodelle*

Die Operationalisierung der latenten Konstrukte (Unterstützung durch den Vorgesetzten, Work-Life Conflict, Life-Work Conflict und affektives Commitment) ist als reflektiv anzusehen, d. h. die latente Variable „reflektiert“ sozusagen ihre Indikatoren (vgl. Eberl 2006) oder anders gesagt, das latente Konstrukt wird als eine Funktion seiner beobachtbaren Indikatoren aufgefasst (Christophersen/Grape 2007). Der reflektive Charakter ist typisch für latente psychologische Konstrukte, wie z. B. den wahrgenommenen Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben oder der emotionalen Bindung zum Unternehmen (ibid.). Die hohen Korrelationen der einzelnen Items dieser Variablen in der vorliegenden Studie bestätigen die Annahme der Reflektivität dieser Konstrukte (vgl. auch Eberl (2006) zur Thematik reflektiver vs. formativer Konstrukte).

Basierend auf dieser Grundannahme wurden vorab entsprechende zentrale Gütemaße der Messmodelle überprüft (vgl. Hulland 1999; Ringle et al. 2006). Um im Vorfeld der Partial-Least-Squares Analyse die Güte der Operationalisierung der latenten Konstrukte zu überprüfen, wurde zunächst eine konfirmatorische Faktorenanalyse (Hauptachsen-FA, Varimax-Rotation) durchgeführt. Aus der Überprüfung der rotierten Faktorenmatrix resultierte die Eliminierung von insgesamt fünf Items (vgl. Anhang B) mit Faktorladungen  $< 0,5$  (vgl. Helfert 1998). Die im Anschluss an die Bereinigung erzielte erklärte Gesamtvarianz betrug 55,43%, d. h. die verbleibenden Items erklären mehr als die Hälfte der Varianz der fünf Faktoren.

Für eine Beurteilung der Messgüte der einzelnen Items wurde neben dem bekannten *Cronbach's Alpha* auch die Faktorreliabilität (*composite reliability*) bestimmt (vgl. Hulland 1999; Ringle 2004; Chin et al. 1996). Für beide Werte werden Mindestwerte von größer 0,7 als akzeptabel angesehen. Die latenten Konstrukte *Unterstützung durch den Vorgesetzten* (Cronbach's Alpha .87; Faktorreliabilität .90), *Work-to-Life Conflict* (.87 bzw. .90) und *Affektives Commitment* (.81 bzw. .87) erreichten für beide Qualitätskriterien hohe Werte. Einzig das Konstrukt *Life-to-Work Conflict* erzielte ein vergleichsweise niedriges Cronbach's Alpha (.63). Es wurde jedoch an diesem Konstrukt festgehalten, nachdem eine zufriedenstellende Faktorreliabilität (.84) erzielt wurde und dieses Maß als exakteres Kriterium für die Konstruktrelabilität gilt als Cronbach's Alpha (Chin et al. 1996, 33). Für eine abschließende Beurteilung der Güte des Messmodells erfolgte die Überprüfung der durchschnittlich extrahierten Varianz (DEV), welche Werte von  $> 0,5$  annehmen soll (vgl. Chin 1998; Hulland 1999). Alle untersuchten latenten Konstrukte

**Tab. 2. Cronbach's Alpha, Faktorreliabilität (composite reliability) und durchschnittlich extrahierte Varianz (DEV)**

	Cronbach's $\alpha$	Faktorreliabilität (composite reliability)	DEV
Unterstützung Vorgesetzter (6 Items)	.876	.900	.602
Work-to-Life Conflict (5 Items)	.865	.895	.633
Life-to-Work Conflict (2 Items)	.625	.841	.726
Affektives Commitment (4 Items)	.803	.873	.635

erfüllten diese Bedingung (vgl. Tab. 2). Somit kann die Güte der Messmodelle insgesamt als akzeptabel charakterisiert werden.

### *Schätzung und Beurteilung des Strukturmodells und Hypothesenüberprüfung*

Für die Bewertung der Gesamtgüte im Zuge des Schätzverfahrens mit dem PLS-Algorithmus müssen, im Gegensatz zu kovarianzbasierten Methoden, nicht-parametrische Tests angewandt werden (vgl. Huber et al. 2007; Götz/Liehr-Gobbers 2004). Neben dem bekannten Bestimmtheitsmaß  $R^2$  werden zur Beurteilung von Strukturmodellen, die mit Hilfe der varianzbasierten Ansatzes ausgewertet werden, die Güte und damit die Hypothesen anhand der Vorzeichen und der Signifikanzen der Pfadkoeffizienten bestimmt (vgl. Chin 1998). Darüber hinaus wird die Prognoserelevanz des Strukturmodells mit dem Stone-Geisser-Kriterium  $Q^2$  bestimmt. Um Transparenz hinsichtlich einer möglichen Common Method Variance zu schaffen, geschieht im Folgenden zudem eine Teilstichprobenbetrachtung der einzelnen Beratung (1) (40% der Stichprobe) (vgl. 4.1) im Vergleich mit den restlichen Beratern (2) (unabhängig von den darauf folgenden Gruppenvergleichen).

#### Bestimmtheitsmaß $R^2$

Insgesamt konnten nur schwache Werte für das Bestimmtheitsmaß ausgewiesen werden. Sowohl die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen ( $R^2 = 0,102$ ;  $R^2_{(1)} = 0,114$ ,  $R^2_{(2)} = 0,09$ ), der Work-to-Life Conflict ( $R^2 = 0,053$ ;  $R^2_{(1)} = 0,092$ ,  $R^2_{(2)} = 0,035$ ), der Life-to-Work Conflict ( $R^2 = 0,012$ ;  $R^2_{(1)} = 0,005$ ,  $R^2_{(2)} = 0,015$ ) und das affektive Commitment ( $R^2 = 0,131$ ;  $R^2_{(1)} = 0,141$ ,  $R^2_{(2)} = 0,133$ ) zeigten tendenziell niedrige Werte auf (vgl. Chin 1998). Die jeweils erklärte Varianz ist vergleichsweise gering, die erzielten Ergebnisse lassen daher darauf schließen, dass es noch weitere Faktoren gibt, die Einfluss auf die vorliegenden Konstrukte haben.

#### Hypothesenüberprüfung

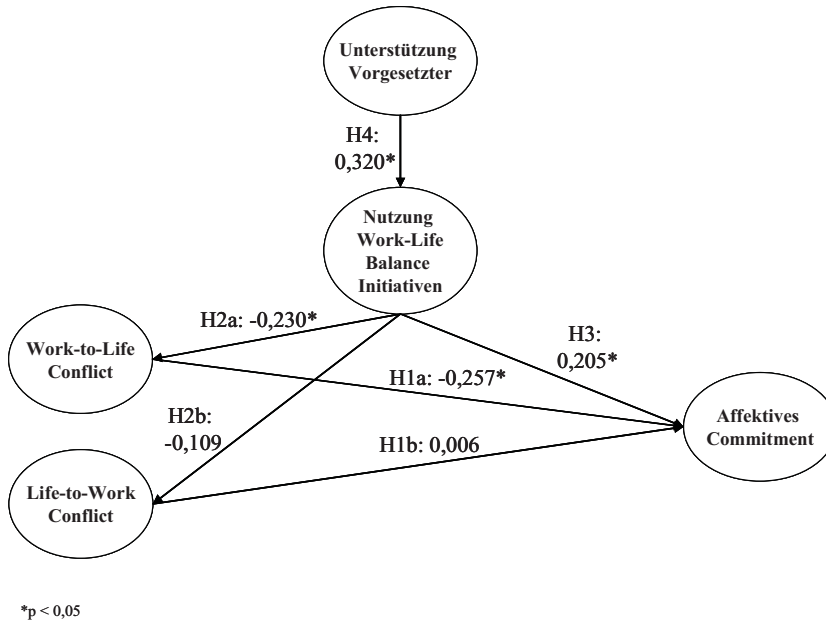
Die Überprüfung der postulierten Hypothesen erfolgt über die Pfadkoeffizienten und somit analog zur Vorgehensweise der Interpretation von Koeffizienten einer multiplen Regression, wobei Werte größer 0,1 als akzeptabel gelten (vgl. Hulland 1999). Darüber hinaus wurde das so genannte Bootstrapping-Verfahren (275 Fälle, 500 Wiederholungen) und der sich daraus ergebenden t-Werte die Reliabilität der Pfadkoeffizienten mit einem Signifikanzniveau  $p < 0,05$  überprüft.

Eine Übersicht über die Ergebnisse der Partial-Least-Squares Analyse liefern Tabelle 3 sowie Abbildung 2. Hypothese 1a, der Einfluss des *Work-Life Conflicts* auf das *affektive Commitment*, kann durch die Gesamtdaten bestätigt werden (Pfadkoeffizient =  $-0,257$ ;  $t = 4,179$ ,  $p < 0,05$ ). Hypothese 1b muss verworfen werden, der Pfad *Life-to-Work Conflict* – *affektives Commitment* weist einen Wert auf, der kleiner als 0,1 und nicht signifikant ist (Pfadkoeffizient =  $0,006$ ;  $t = 0,653$ , n.s.). Der Teilstichprobenvergleich ergibt ebenfalls signifikante Ergebnisse, allerdings ist die Auswirkung des Work-Life Conflicts auf das affektive Commitment in der einzelnen Beratung deutlich weniger stark ausgeprägt als bei den restlichen Beratern (vgl. Tab. 3).

Der Pfad *Nutzung von Work-Life Balance Initiativen* – *Work-to-Life Conflict* (Pfadkoeffizient =  $-0,230$ ;  $t = 4,457$ ,  $p < 0,05$ ) weist einen signifikant positiven Zusammenhang

auf, so dass Hypothese 2a als bestätigt gelten kann. Im Vergleich der Teilstichproben erweist sich der Zusammenhang für die einzelne Beratung als stärker, verglichen mit den restlichen Befragten, d. h. die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen hat einen stärker reduzierenden Effekt auf den Konflikt zwischen Beruf und Privatleben. Hypothese 2b muss allerdings verworfen werden. Die Auswirkung der *Nutzung von Work-Life Balance Initiativen* auf den *Life-to-Work Conflict* zeigt keinen signifikanten Zusammenhang (Pfadkoeffizient =  $-0,109$ ;  $t = 1,833$ , n.s.). Im Teilstichprobenvergleich wird Hypothese 2 ebenfalls nicht bestätigt.

**Abb. 2: Ergebnisse der Partial-Least-Squares Analyse für die Gesamtstichprobe**



Der Pfad *Nutzung von Work-Life Balance Initiativen* – *affektives Commitment* ist signifikant (Pfadkoeffizient =  $0,205$ ;  $t = 3,626$ ,  $p < 0,05$ ) und bestätigt somit Hypothese 3 in der Gesamtstichprobe. Teilt man die Stichprobe auf nach der einzelnen Beratung und den restlichen Beratungen, so ergibt sich ein Unterschied: Während für die einzelne Beratung, der 40% der Befragten angehören, die Nutzung der WLB-Initiativen das affektive Commitment positiv beeinflusst, ist dieser Zusammenhang für die restlichen Berater nicht signifikant. Dies lässt sich vermutlich durch die Tatsache erklären, dass für 40% der Befragten bezüglich der WLB-Initiativen gleiche Bedingungen gelten, d. h. die gleichen verfügbaren Initiativen und die entsprechend gleiche Work-Life Balance Unternehmenskultur. Für die restlichen Befragten bestehen jeweils unterschiedliche Bedingungen, was darauf hindeutet, dass die Nutzung von WLB-Initiativen nicht pauschal das affektive Commitment erhöht.

Der Zusammenhang *Unterstützung durch den Vorgesetzten* – *Nutzung von Work-Life Balance Initiativen* (Pfadkoeffizient =  $0,320$ ;  $t = 6,652$ ,  $p < 0,05$ ) ist gemäß Hypothese 4

signifikant. Hypothese 4 kann somit entsprechend bestätigt werden, auch in den Teilstichproben.

**Tab. 3: Ergebnisse der Partial-Least-Squares Analyse**

	Gesamtstichprobe	Einzelne große Beratung (1) vs. restliche Beratungen (2)	Hypothese bestätigt?
H1a: Work-to-Life Conflict (-) → Affektives Commitment	-0,257 (t=4,179*)	(1) -0,195 (t=2,148*) (2) -0,320 (t=4,087*)	Ja (1) Ja (2) Ja
H1b: Life-to-Work Conflict (-) → Affektives Commitment	0,006 (n.s.)	(1) -0,102 (n.s.) (2) 0,032 (n.s.)	Nein (1) Nein (2) Nein
H2a: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Work-to-Life Conflict	-0,230 (t=4,457*)	(1) -0,303 (t=3,920*) (2) -0,186 (t=2,785*)	Ja (1) Ja (2) Ja
H2b: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Life-to-Work Conflict	-0,109 (n.s.)	(1) -0,074 (n.s.) (2) -0,124 (n.s.)	Nein (1) Nein (2) Nein
H3: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (+) → Affektives Commitment	0,205 (t=3,626*)	(1) 0,222 (t=2,891*) (2) 0,142 (t=1,733 n.s.)	Ja (1) Ja (2) Nein
H4: Unterstützung Vorgesetzter (+) → Nutzung Work-Life Balance Initiativen	0,320 (t=6,652*)	(1) 0,338 (t=4,478*) (2) 0,301 (t=5,137*)	Ja (1) Ja (2) Ja

\*p<0,05

### Prognoserelevanz

Die Bestimmung der Prognoserelevanz erfolgte mithilfe des Stone-Geisser-Kriteriums  $Q^2$ . Der Test folgt dabei einer Blindfolding-Prozedur. Alle Werte ergaben einen Wert größer als null (vgl. Tab. 4), wodurch dem Modell insgesamt Schätzrelevanz zugesprochen werden kann (vgl. Fornell/Cha 1994). Die Schätzrelevanz der Modelle (1) und (2) sinkt verglichen mit dem Gesamtmodell, insbesondere hinsichtlich der ohnehin schwachen Variable des Life-to-Work Conflict (vgl. Tab. 5).

**Tab. 4: Prognoserelevanz des Gesamtmodells (Stone-Geisser-Kriterium  $Q^2$ )**

	$Q^2$	$Q^2$ (1)	$Q^2$ (2)
Nutzung von WLB-Initiativen	0,0829	0,0740	0,0737
Work-to-Life Conflict	0,0239	0,0372	0,0181
Life-to-Work Conflict	0,0036	-0,0031	-0,0005
Affektives Commitment	0,0728	0,0741	0,0726

Omission Distance = 7

## Gruppenspezifische Modellbetrachtung

Aufgrund bestehender Ergebnisse zum maßgebenden Einfluss der individuellen Situation auf das Work-Life Balance Gefüge (Byron 2005) wird nun das vorgeschlagene Modell speziell im Hinblick auf folgende Aspekte betrachtet: Geschlechterunterschiede, Altersunterschiede, Unterschiede im Familienstand (ledig vs. verheiratet) und Position in der Unternehmenshierarchie. Wünschenswert wäre ebenfalls eine detaillierte Untersuchung von Eltern vs. Nicht-Eltern gewesen, hierzu liegen jedoch im Datensatz für eine Analyse zu viele fehlende Werte vor. Hierzu wird lediglich die Gesamtstichprobe untersucht, da eine Unterteilung in Teilstichproben die Gruppen auf nicht-untersuchbare Größen reduzieren würde.

### Geschlechterunterschiede

Die Begründung einer gesonderten Betrachtung von Männern (N=215) und Frauen (N=62) ergibt sich aus geschlechterspezifischen sozialen Rollenanforderungen und -vorstellungen einerseits und Gleichstellungsbemühungen andererseits (Duxbury/Higgins 1991; Hoff et al 2005; Kirchmeyer 2002). Aus Tabelle 5 wird ersichtlich, dass sich die Geschlechter bezüglich Hypothese 2a unterscheiden: während die Nutzung von WLB-Initiativen für Männer den Work-to-Life Conflict reduziert, besteht für Frauen diesbezüglich kein Zusammenhang. Jedoch wirkt sich die Nutzung von WLB-Initiativen für Frauen stärker positiv auf das affektive Commitment aus als für Männer (Hypothese 3). Der Anteil der erklärten Varianz des affektiven Commitments von Frauen ( $R^2_{\text{Frauen}} = 0,292$ ), welcher im vorliegenden Modell durch die Nutzung von WLB-Initiativen sowie die beiden Work-Life Conflict Ausprägungen erklärt wird, ist vergleichsweise hoch ( $R^2_{\text{Männer}} = 0,102$ ). Ein vorhandener Work-Life Conflict wirkt sich für Frauen wesentlich weniger negativ auf das affektive Commitment aus als für Männer (Hypothese 1a). Darüber hinaus liegen keine Geschlechterunterschiede vor.

**Tab. 5: Ergebnisse der Partial-Least-Squares Analyse im Geschlechtervergleich**

	Pfadkoeffizient		t-Wert		Hypothese bestätigt	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
H1a: Work-to-Life Conflict (-) → Affektives Commitment	-0,243	-0,356	3,398*	1,976*	Ja	Ja
H1b: Life-to-Work Conflict (-) → Affektives Commitment	0,005	0,013	0,043	0,091	Nein	Nein
H2a: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Work-to-Life Conflict	-0,247	-0,169	4,001*	1,059	Ja	Nein
H2b: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Life-to-Work Conflict	-0,098	-0,161	0,994	1,336	Nein	Nein
H3: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (+) → Affektives Commitment	0,159	0,355	2,258*	3,560*	Ja	Ja
H4: Unterstützung Vorgesetzter (+) → Nutzung Work-Life Balance Initiativen	0,311	0,380	5,274*	5,017*	Ja	Ja

$R^2$ : Nutzung von WLB-Initiativen  $R^2_{\text{Männer}} = 0,097$  /  $R^2_{\text{Frauen}} = 0,140$ ; WLC  $R^2_{\text{Männer}} = 0,061$  /  $R^2_{\text{Frauen}} = 0,029$ ; LWC  $R^2_{\text{Männer}} = 0,010$  /  $R^2_{\text{Frauen}} = 0,026$ ; Affektives Commitment  $R^2_{\text{Männer}} = 0,102$  /  $R^2_{\text{Frauen}} = 0,292$ .

\* $p < 0,05$



**Tab. 6: Prognoserelevanz des Modells im Geschlechtervergleich**

	Q <sup>2</sup>	
	Männer	Frauen
Nutzung von WLB-Initiativen	0,0832	0,1342
Work-to-Life Conflict	0,0345	0,0102
Life-to-Work Conflict	0,0060	0,0118
Affektives Commitment	0,0557	0,1746
Omission Distance = 7		

### Altersunterschiede

Weiter wurde ein Vergleich bezüglich des Alters vorgenommen. Dazu wurde ein Mediansplit durchgeführt, d. h. die Stichprobe beim mittleren Wert (=30) geteilt. Somit wurde die Gruppe der unter 30-Jährigen (N=145) mit der Gruppe der 30-Jährigen und älter (N=129) verglichen. Der deutlichste Unterschied besteht hier für Hypothese 2b; die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen wirkt sich für (über) 30-Jährige negativ auf den Konflikt aus dem Privatleben ins Arbeitsleben aus, für unter 30-Jährige besteht dieser Effekt nicht. Die entsprechende Wirkung der WLB-Initiativen auf den Work-Life Conflict ist für (über) 30-Jährige stärker (Hypothese 2a) ebenso wie deren positive Wirkung für das affektive Commitment (Hypothese 3). Die negative Auswirkung des Work-Life Conflict für das affektive Commitment ist für unter 30-Jährige vergleichsweise stärker ausgeprägt. Der Effekt der Vorgesetztenunterstützung für die Inanspruchnahme von WLB-Initiativen ist für (über) 30-Jährige stärker, jedoch für beide Gruppen signifikant.

**Tab. 7: Ergebnisse der Partial-Least-Squares Analyse im Altersvergleich**

	Pfadkoeffizient		t-Wert		Hypothese bestätigt	
	Unter 30	30 und älter	Unter 30	30 und älter	Unter 30	30 und älter
H1a: Work-to-Life Conflict (-) → Affektives Commitment	-0,322	-0,220	4,208*	2,330*	Ja	Ja
H1b: Life-to-Work Conflict (-) → Affektives Commitment	-0,119	0,215	1,383	1,799	Nein	Nein
H2a: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Work-to-Life Conflict	-0,220	-0,238	2,895*	3,460*	Ja	Ja
H2b: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Life-to-Work Conflict	-0,073	-0,162	0,792	2,003*	Nein	Ja
H3: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (+) → Affektives Commitment	0,157	0,287	1,979*	3,853*	Ja	Ja
H4: Unterstützung Vorgesetzter (+) → Nutzung Work-Life Balance Initiativen	0,257	0,378	3,914*	6,169*	Ja	Ja

R<sup>2</sup>: Nutzung von WLB-Initiativen R<sup>2</sup><sub>unter 30</sub> = 0,066 / R<sup>2</sup><sub>30 und älter</sub> = 0,143; WLC R<sup>2</sup><sub>unter 30</sub> = 0,048 / R<sup>2</sup><sub>30 und älter</sub> = 0,057; LWC R<sup>2</sup><sub>unter 30</sub> = 0,005 / R<sup>2</sup><sub>30 und älter</sub> = 0,026; Affektives Commitment R<sup>2</sup><sub>unter 30</sub> = 0,193 / R<sup>2</sup><sub>30 und älter</sub> = 0,159.

\*p<0,05

**Tab. 8: Prognoserelevanz des Modells im Altersvergleich**

	Q <sup>2</sup>	
	Unter 30	30 und älter
Nutzung von WLB-Initiativen	0,041	0,109
Work-to-Life Conflict	0,025	0,017
Life-to-Work Conflict	0,005	0,0007
Affektives Commitment	0,112	0,050
Omission Distance = 7		

### Unterschiede bezüglich des Familienstandes

Ein Vergleich anhand des Familienstandes zwischen Ledigen (N=203) und Verheirateten (N=70) zeigt überraschenderweise, dass zu den Hypothesen 1a und 3 für Ledige signifikante Ergebnisse vorliegen, nicht aber für Verheiratete. Die negative Auswirkung von Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben für das affektive Commitment trifft für die Gruppe der Ledigen zu ebenso wie die positive Wirkung der Nutzung von WLB-Initiativen auf das affektive Commitment. Einschränkend ist hier hinzuzufügen, dass die Datenerhebung in den Kategorien Ledig, Verheiratet erfolgte, da für die Gruppen Verwitwet und Geschieden eine zu geringe Datenmenge vorlag. Somit kann nicht gewährleistet werden, dass die Gruppe der Ledigen keine Personen in einer festen Partnerschaft einschließt.

**Tab. 9: Ergebnisse der Partial-Least-Squares Analyse – Vergleich Familienstand**

	Pfadkoeffizient		t-Wert		Hypothese bestätigt	
	Ledig	Verheiratet	Ledig	Verheiratet	Ledig	Verheiratet
H1a: Work-to-Life Conflict (-) → Affektives Commitment	-0,349	-0,048	5,753*	0,241	Ja	Nein
H1b: Life-to-Work Conflict (-) → Affektives Commitment	-0,049	0,228	0,715	0,876	Nein	Nein
H2a: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Work-to-Life Conflict	-0,204	-0,300	3,686*	2,590*	Ja	Ja
H2b: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Life-to-Work Conflict	-0,101	-0,192	1,600	1,435	Nein	Nein
H3: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (+) → Affektives Commitment	0,263	0,162	4,167*	1,025	Ja	Nein
H4: Unterstützung Vorgesetzter (+) → Nutzung Work-Life Balance Initiativen	0,319	0,357	5,752*	4,125*	Ja	Ja

R<sup>2</sup>: Nutzung von WLB-Initiativen R<sup>2</sup><sub>ledig</sub> = 0,102 / R<sup>2</sup><sub>verheiratet</sub> = 0,128; WLC R<sup>2</sup><sub>ledig</sub> = 0,041 / R<sup>2</sup><sub>verheiratet</sub> = 0,090; LWC R<sup>2</sup><sub>ledig</sub> = 0,010 / R<sup>2</sup><sub>verheiratet</sub> = 0,037; Affektives Commitment R<sup>2</sup><sub>ledig</sub> = 0,242 / R<sup>2</sup><sub>verheiratet</sub> = 0,061.

\*p<0,05

**Tab. 10: Prognoserelevanz des Modells nach Familienstand**

	Q <sup>2</sup>	
	Ledig	Verheiratet
Nutzung von WLB-Initiativen	0,071	0,116
Work-to-Life Conflict	0,018	0,049
Life-to-Work Conflict	0,005	0,011
Affektives Commitment	0,134	0,004
Omission Distance = 7		

## Unterschiede bezüglich der Position im Unternehmen

Erhoben wurden die für Unternehmensberatungen typischen Positionen Consultant (oder ähnliches), Projektleiter (oder ähnliches) und Partner (oder ähnliches). Für die letzte Gruppe lag für die Analyse eine zu geringe Datenmenge vor. Zwischen Consultants (Einstiegslevel, erste Berufsjahre) (N=174) und Projektleitern (etwa 3-4 Jahre Berufserfahrung) (N=86) zeigten die Daten keine bedeutenden Unterschiede (vgl. Anhang D).

## 5. Diskussion

### 5.1 *Diskussion der Ergebnisse*

Das Ziel der vorliegenden Studie war es, bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Work-Life Balance hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf die Branche der Unternehmensberatungen zu überprüfen. Im Fokus stand dabei die Wirkung von Work-Life Balance Initiativen auf den Work-Life Conflict und das affektive Commitment des Mitarbeiters. Ferner wurde überprüft, welche Rolle die Unterstützung des Vorgesetzten bei der Nutzung von Work-Life Balance Initiativen hat.

Zunächst wurde postuliert, dass ein wahrgenommener Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben (in beiden Wirkungsrichtungen) die emotionale Bindung von Unternehmensberatern negativ beeinflusst (Hypothese 1a und b). Diese Hypothese wurde weithin nur bezüglich des Work-to-Life Conflicts bestätigt, nicht aber Hypothese 1b. Die in dieser Studie erzielten Ergebnisse zeigen, dass ein reduzierter Work-to-Life Conflict positive Auswirkungen auf das affektive Commitment haben kann. Eine verbesserte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben kann folglich mit einer erhöhten emotionalen Bindung zum Unternehmen einhergehen.

Für Beraterinnen wirkt sich ein vorhandener Work-Life Conflict wesentlich weniger negativ auf das affektive Commitment aus als für Berater. Dieser Befund deutet darauf hin, dass sich ein vorhandener Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben für Beraterinnen nicht zwangsläufig negativ auf deren emotionale Bindung an das Unternehmen auswirkt. Hier deutet sich die Wirkung von Persönlichkeitsmerkmalen als ein möglicher Einflussfaktor für das Work-Life Balance Gefüge an. Emotionale Stabilität könnte beispielsweise an dieser Stelle als Moderatorvariable auftreten; emotional stabile Frauen fühlen sich beispielsweise durch einen Konflikt zwischen Beruf und Privatleben in ihrer Organisationsbindung nicht beeinträchtigt (vgl. Beaugard 2006; Rantanen et al. 2005 zur Rolle von Persönlichkeitsfaktoren in der WLB-Forschung). Eine weitere Erklärung kann in der Wahrnehmung der Verantwortlichkeit für Work-Life Balance Belange liegen; möglicherweise sehen Frauen die Verantwortung, dieses Thema zu organisieren, eher bei sich selbst, ein vorhandener Konflikt wirkt sich daher nicht negativ auf die Unternehmensbindung aus. Der Altersvergleich ergab keine signifikanten Unterschiede zwischen den unter 30-Jährigen und den über 30-Jährigen. Es ergab sich ein unerwarteter Unterschied zwischen Ledigen und Verheirateten insofern, als ein wahrgenommener Work-to-Life Conflict für Ledige mit einem reduzierten affektiven Commitment einhergeht. Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass hier moderierende Variablen im Spiel sind wie beispielsweise das Alter oder die Position der Befragten in der Unternehmenshierarchie. Hierzu ist einschränkend zu bemerken, dass

die gemessene Unterscheidung in Ledig und Verheiratet wenig über den Beziehungsstatus der Ledigen aussagt, da Personen in einer festen Beziehung (und noch ledig) ein anderes Work-Life Balance Gefüge haben dürften als Alleinstehende (vgl. 5.2).

Hypothese 1b wies weder in der Gesamtstichprobe noch in den Gruppenvergleichen signifikante Ergebnisse auf. Dies mag zum einen darin begründet sein, dass unterschiedliche Mechanismen für Work-to-Life vs. Life-to-Work Conflict wirken (Byron 2005; Mesmer-Magnus/Viswesvaran 2007). Zum anderen zeigen die Korrelationen (Tab. 1), dass der Konflikt, der aus dem Berufsleben heraus auf das Privatleben wirkt (Work-to Life Conflict), insbesondere im Kontext der Unternehmensberater deutlich ausgeprägter ist als Konflikte ausgehend vom dem Privatleben für den Beruf. Das Berufsbild des Beraters mit überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten und hoher Reisefrequenz legt dies nahe (Raff/Brauner 2005). Entsprechend verliert der Life-to-Work Conflict für Unternehmensberater gegenüber dem Work-to-Life Conflict klar an Bedeutung.

Laut Hypothese 2a und 2b wirkt sich die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen reduzierend auf den Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben aus. Hypothese 2a wurde weithin bestätigt. Im Teilstichprobenvergleich (einzelne große Beratung vs. restliche Beratungen) zeigt sich, dass für die einzelne große Beratung der in Hypothese 2a postulierte Effekt höher war als in den restlichen Beratungen. Dies impliziert, dass möglicherweise die Qualität und Wirksamkeit der angebotenen Initiativen variiert, auch wenn die genutzten Initiativen weitgehend in beiden Teilstichproben gleich sind. Die Umsetzung der Initiativen in der einzelnen untersuchten Beratung scheint unter Umständen wirkungsvoller hinsichtlich der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu sein als in den anderen Beratungen. Eine eindeutigere Aussage zu diesem Sachverhalt würde allerdings mehr Daten aus allen anderen Beratungen erfordern. Die geschlechterspezifische Untersuchung zeigt ferner, dass der Zusammenhang zwischen der Nutzung von Work-Life Balance Initiativen und einem reduzierten Konflikt lediglich für Männer zutrifft. Dieses Ergebnis ist möglicherweise mit der Struktur der meistgenutzten WLB-Initiativen (vgl. Anhang C) zu erklären, welche nicht den ‚typischen‘ Work-Life Balance Initiativen entsprechen, die beispielsweise Eltern helfen, ihre Kinderbetreuung zu erleichtern. Wie jedoch bereits erwähnt, obliegt es jedem Einzelnen zu entscheiden, ob eine unternehmerische Maßnahme die Work-Life Balance fördert oder nicht, was für Unternehmen die Schwierigkeit erhöht, entsprechende Initiativen zu individualisieren. Das Ergebnis, dass die Wirkung der WLB-Initiativen auf den Work-Life Conflict für über 30-Jährige stärker ist als für unter 30-Jährige, kann dahingehend interpretiert werden, dass üblicherweise eine stärkere Nutzung solcher Initiativen durch ältere Mitarbeiter stattfindet, während unter den jüngeren Mitarbeitern erfahrungsgemäß eine ‚always-on ethic‘ (Perlow/Porter 2009) herrscht.

Zu Hypothese 2b liegen mit Ausnahme des Altersvergleichs keine signifikanten Ergebnisse vor. Lediglich der Vergleich verschiedener Altersgruppen ergab ein (knapp) signifikantes Ergebnis insofern, als sich die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen für über 30-Jährige reduzierend auf den Konflikt aus dem Privatleben ins Arbeitsleben auswirkt. Für unter 30-Jährige besteht dieser Effekt nicht. Dies liegt möglicherweise darin begründet, dass unternehmerische Work-Life Balance Initiativen in erster Linie bei dem Konflikt ansetzen, welcher aus dem Berufsleben für das Privat-

leben entsteht (z. B. mehr Zeit für Familie schaffen); der Life-to-Work Conflict wird damit nicht oder weniger stark adressiert (z. B. ein akuter Krankheitsfall in der Familie). Byron (2005) zeigte hierzu in ihrer Meta-Analyse, dass Work-to-Family Conflict und Family-to-Work Conflict unterschiedliche Einflussfaktoren und damit auch unterschiedliche Wirkmechanismen zugrunde liegen (siehe auch Frone et al. 1992; Kelloway et al. 1999; Mesmer-Magnus/Viswesvaran 2005).

Zu Hypothese 3, dem Zusammenhang zwischen der Nutzung von Work-Life Balance Initiativen und dem affektiven Commitment von Unternehmensberatern, liegen ebenfalls überwiegend signifikante Ergebnisse aus dieser Studie vor. Im Teilstichprobenvergleich zeigt sich jedoch, dass dies nur für die Berater aus der einzelnen Stichprobe zutreffend ist, nicht für die Berater aus anderen Unternehmensberatungen. Will man dieses Ergebnis inhaltlich interpretieren, so könnte dies bedeuten, dass beispielsweise die WLB-Initiativen der einzelnen Beratung besonders gut in die Organisationskultur eingebettet sind und daher der Effekt, die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, entsprechend gut verwirklicht wird. Unterstützt wird diese Interpretation durch die Tatsache, dass in der einzelnen Beratung der Zusammenhang zwischen der WLB-Initiativennutzung und einem reduzierten Work-to-Life Conflict stärker ist als bei der Teilstichprobe der anderen Berater. Insofern könnte man schließen, dass, ähnlich einer Moderation, die Nutzung von WLB-Initiativen durch einen reduzierten Konflikt auf das affektive Commitment wirkt.

Hinsichtlich der Gruppenunterschiede lässt sich Folgendes feststellen. Beim Geschlechtervergleich zeigt sich, dass sich die Nutzung von WLB-Initiativen für Beraterinnen stärker direkt auf das Commitment auswirkt als für Berater. Dies knüpft an bestehende Ergebnisse an, denen zufolge die Wahrnehmung einer Organisation als Work-Life Balance freundlich und unterstützend das affektive Commitment erhöhen kann (z. B. Smith/Gardner 2007). Insbesondere für Frauen ist das Thema der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben nach wie vor ein wichtigeres Thema als für die meisten Männer. Auf ähnliche Weise interpretierbar dürfte der stärkere Zusammenhang zwischen der Nutzung von WLB-Initiativen für die emotionale Bindung von über 30-Jährigen im Vergleich zu unter 30-Jährigen sein. Mit zunehmendem Alter spielt neben dem Beruf auch das Privatleben eine sehr große Rolle.

Um eine Nutzung von WLB-Initiativen möglich zu machen, spielt die Unterstützung des Vorgesetzten eine entscheidende Rolle (Hypothese 4). Dies ließ sich auch in der vorliegenden Untersuchung belegen; die Unterstützung durch den Vorgesetzten wirkt sich in der Gesamtstichprobe auf die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen aus. Dieses Ergebnis spiegelt sich ebenfalls in den Gruppenvergleichen wider, bei denen lediglich die Stärke des positiven Einflusses variiert. Die Ergebnisse zum Konstrukt *Unterstützung durch den Vorgesetzten* zeigen, dass für den Erfolg von Work-Life Balance Initiativen in der Praxis Rahmenbedingungen notwendig sind, die es Beratern ermöglichen, diese auch zu nutzen. Vor allem einem unterstützenden Vorgesetzten kommt dabei eine wichtige Rolle in der Wahrnehmung von Work-Life Balance Initiativen durch die Mitarbeiter zu (vgl. auch Thomas/Ganster 1995; Thompson et al. 1999). Die in dieser Studie erbrachten Ergebnisse tragen zu einem besseren Verständnis der Wirkung von Work-Life Balance Initiativen in Unternehmensberatungen bei, jedoch ist auf einige methodische Einschränkungen hinzuweisen.



## 5.2 *Methodische Einschränkungen*

Eine Einschränkung stellen die Charakteristika der Stichprobe dar. Bei den Probanden handelt es sich mehrheitlich um Einsteiger, denen in der Regel nicht alle Work-Life Balance Initiativen von Beginn an zur Verfügung stehen bzw. welche am Anfang des Berufslebens stehen und ihr berufliches Engagement unter einer ‚always-on ethic‘ steht (Perlow/Porter 2009, 102). Auf der anderen Seite ist das Thema Commitment zum Unternehmen unter dem Aspekt der kurzen Unternehmenszugehörigkeit als kritisch zu bewerten. Zudem überwiegt bei den befragten Probanden deutlich der männliche Anteil. Eine geschlechterspezifische Untersuchung der Daten wurde in 4.4 vorgenommen, jedoch wäre es wünschenswert, eine Stichprobe mit stärkerem Anteil von Beraterinnen untersuchen zu können. Dennoch darf angenommen werden, dass die Geschlechterverteilung in der Stichprobe dem Geschlechterverhältnis in den meisten Unternehmensberatungen, insbesondere Management- und Strategieberatungen, sehr nahe kommt. Kritisch zu sehen ist auch der hohe Anteil an Probanden von einer einzelnen Beratungsorganisation. Zwar wurde anhand der Teilstichprobenvergleiche versucht, Transparenz hinsichtlich eventueller Unterschiede dieser einzelnen Beratung im Vergleich mit den anderen Befragten aus vielen unterschiedlichen Beratungen zu schaffen. Trotzdem sollte in zukünftigen Studien eine entsprechende ‚non independence‘ des Samples vermieden werden.

Eine weitere Einschränkung gilt der Datenerhebung anhand des Schneeballprinzips. Dies ist ein gängiges Verfahren in der Sozialforschung, um Personen aus unterschiedlichen Organisationen zu erreichen (Scott 1991). Die zuvor kontaktierten Unternehmensberatungen zeigten sich – zum Teil sicherlich aufgrund der Brisanz des Themas in dieser Branche – an einer Kooperation mit einer Ausnahme nicht interessiert, der Zugang zu Daten auf Organisationsebene war daher nicht möglich. Die Autoren sind sich allerdings der Einschränkungen der Schneeballerhebung wie z. B. unkontrollierbare Selektivität der Teilnehmer etc. bewusst.

Eine weitere Problematik bezüglich der Datenerhebung liegt in der Fragebogengestaltung, genauer bezüglich der Erhebung des Familienstandes sowie der Skalen Life-to-Work-Conflict und affektives Commitment. Die Erhebung des Familienstandes mit den Kategorien Ledig, Verheiratet, Geschieden und Verwitwet mag zwar sozialpolitisch richtig sein, hat sich aber in der vorliegenden Studie als nicht trennscharf erwiesen, da die Kategorie Ledig vermutlich auch Personen einschließt, die in einer festen Beziehung, aber unverheiratet sind. Darauf deutet auch der große Anteil der Ledigen in der Stichprobe (N=203) hin. Für eine genauere Analyse müssen hier in weiteren Studien aussagekräftigere Kategorien gewählt werden.

Eine weitere Einschränkung gilt den Skalen Life-to-Work Conflict und affektives Commitment, welche durch bereits etablierte Items gemessen wurden. In der Regel gilt die Anwendung bereits validierter Items als State-of-the-Art, um eine hohe Güte der Items zu erzielen. In der vorliegenden Studie ergaben sich jedoch in der Faktorenanalyse Ergebnisse, die die Eliminierung von einem Item aus der Life-to-Work Conflict Skala und von vier Items aus der Skala des affektiven Commitments nahelegten. Ein solches Vorgehen ist durchaus kritisch zu sehen (Henson/Roberts 2006). Den Grund für das Vorgehen sehen die Autoren im Erhebungskontext, da offensicht-

lich die gewählten Items nicht passend genug für den Kontext der Unternehmensberatung waren. Das eliminierte Item aus der Life-to-Work Conflict Skala – „Wie oft hat ihr Privat- oder Familienleben Sie in den letzten drei Monaten davon abgehalten, zusätzliche Arbeit für Ihren Job anzunehmen?“ – verdeutlicht diese Annahme, dürften doch die meisten Unternehmensberater ohnehin weit über das 40-Stunden-Pensum hinaus arbeiten. Für weitere Studien müssen die verwendeten Skalen und dazugehörigen Items einer genaueren Überprüfung hinsichtlich des Untersuchungskontexts unterzogen werden.

Bezüglich der Life-to-Work Conflict Skala ist zudem das niedrige Cronbach's Alpha als Einschränkung zu nennen, welches sicherlich nicht aus der geringen Itemanzahl resultierte. Die Skala wurde in der Untersuchung aufgrund zusätzlicher zufriedenstellender Reliabilitätsmaße (Faktorreliabilität) beibehalten. Das niedrige Alpha sollte aber in zukünftigen Studien a priori durch Items mit höherer Reliabilität vermieden werden.

Die niedrigen Werte für die Bestimmtheitsmaße sind ein zentrales Defizit der vorliegenden Studie, lassen sich aber auch als deutliches Indiz dafür verwenden, dass es für eine Beeinflussung des Work-to-Life Conflicts und des affektiven Commitments weitere Stellhebel neben der Einführung von Work-Life Balance Initiativen gibt. Ein weiterer Erklärungsansatz liegt in der Komplexität der Wirkungszusammenhänge sowohl bezüglich des Work-Life Conflicts als auch des affektiven Commitments und weiteren Einflussfaktoren. Diese Einschätzungen werden auch durch das geringe Stone-Geisser-Kriterium  $Q^2$  gestützt. Nichtsdestoweniger darf eine Varianzaufklärung von beispielsweise  $R^2=.13$  (wie im Gesamtmodell für affektives Commitment der Fall) in der sozialwissenschaftlichen Forschung als durchaus erwähnenswert gelten. Die geringe Prognoserelevanz  $Q^2$  muss jedoch weiterhin als kritische Einschränkung gesehen werden.

Abschließend weisen die Autoren darauf hin, dass die vorliegenden Daten Querschnittsdaten sind und somit die postulierten Kausalbeziehungen mit Vorsicht betrachtet werden müssen. Das Hypothesenmodell wurde a priori aufgrund theoretischer Annahmen erstellt und im Anschluss getestet. Trotzdem ist nicht auszuschließen, dass ein Teil der Hypothesen auch in entgegengesetzter Richtung wirken könnten, z. B. dass etwa durch einen stärkeren Work-to-Life Conflict entsprechend WLB-Initiativen häufiger genutzt werden.

## 6. Implikationen und Ausblick

### *Implikationen für Beratungsorganisationen*

In der vorliegenden Untersuchung wurde gezeigt, dass das Angebot von Work-Life Balance Initiativen wünschenswerte Auswirkungen erzielen kann, auch in der Unternehmensberatungsbranche. Aus individueller Sicht können solche Initiativen eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben begünstigen und so die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig unterstützen. Aus Organisationsicht kann die Einführung von Work-Life Balance Initiativen neben anderen Möglichkeiten ein probater Zugang sein, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und Fluktuationsraten, welche das Beratungsunternehmen Wissens- und Beziehungsressourcen und somit Geld kosten, zu verringern.

Die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen wird stark von der Unterstützung durch den Vorgesetzten beeinflusst. In diesem Zusammenhang ist anzunehmen, dass auch die Führungs- und Unternehmenskultur im Allgemeinen so beschaffen sein sollte, dass sie die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen nicht sanktioniert, sondern im Gegenteil unterstützt und fördert (vgl. Allen 2001). Gerade in einer Branche, die sich durch hohe Arbeitszeiten und Karrieredruck auszeichnet, kann die Nutzung von Initiativen jedoch leicht zu Karrierenachteilen führen. Dies ist nicht nur in der Unternehmensberatungsbranche der Fall, welche für ihre starke Leistungsorientierung bekannt ist. Auch für andere Branchen konnten beispielsweise Judiesch und Lyness (1999) feststellen, dass Mitarbeiter, die familienfreundliche Maßnahmen nutzten, geringere Gehaltserhöhungen erhielten und weniger Aufstiegschancen hatten, verglichen mit ihren als „leistungsorientierter“ wahrgenommenen Kollegen. Will das Management von Unternehmensberatungen also die emotionale Bindung durch Work-Life Balance Initiativen stützen und somit zur Verringerung der Fluktuationsrate im Unternehmen beitragen, so sollte eine Führungskultur implementiert werden, die eine Nutzung von Work-Life Balance Initiativen fördert und karrierebezogene Benachteiligungen aufgrund der Nutzung von solchen Maßnahmen minimiert.

#### *Implikationen für weitere Studien*

Die Ergebnisse der Studie bieten Ansatzpunkte für weitere Forschungsbemühungen. So wurden in der vorliegenden Studie die Daten ausschließlich im Querschnitt erhoben. Um jedoch einen time lag, d. h. die Annahme, dass eine erst kürzlich in Anspruch genommene Initiative erst zu einem späteren Zeitpunkt Einfluss auf den Work-Life Conflict und das affektive Commitment hat, auszuschließen, wäre eine Längsschnittstudie sinnvoll.

Darüber hinaus legen die vergleichsweise niedrigen Werte für die Bestimmtheitsmaße nahe, den Fokus auf weitere Konstrukte zu erweitern. Zum einen wären dies weitere Variablen zu Auswirkungen der Nutzung von Work-Life Balance Initiativen und zum anderen weitere Einflussvariablen auf das affektive organisationale Commitment.

Die Erhebung der Work-Life Balance Initiativen sollte in weiteren Untersuchungen in der Unternehmensberatungsbranche differenziert werden. Zum einen sollte neben der Nutzung auch die Verfügbarkeit solcher Initiativen erhoben werden, denn beispielsweise Smith und Gardner (2007) weisen darauf hin, dass bereits die Verfügbarkeit von Work-Life Balance Initiativen die Bindung der Mitarbeiter an deren Unternehmen erhöhen kann. Zum anderen sollte unter Umständen das Angebot der WLB-Initiativen genauer unter die Lupe genommen werden bzw. nach Zielgruppen unterschieden werden. Während ‚klassische‘ Maßnahmen wie Teilzeit oder Kinderbetreuungsangebote in Unternehmensberatungen eher wenig genutzt werden (vgl. Anhang C), stellt sich die Frage, ob häufig genutzte Initiativen wie der Office-Friday oder Home-Office tatsächlich die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhöhen und wenn ja, für welche Zielgruppe.

Auf der Ebene der vorgeschalteten Konstrukte wäre es sicherlich sinnvoll, dass zusätzlich zur Variable *Unterstützung durch den Vorgesetzten* weitere Einflussfaktoren auf die Nutzung von Work-Life Balance Initiativen, wie z. B. die berufliche Situation des

Lebenspartners, Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter, individuelle Präferenzen hinsichtlich eines integrierenden vs. segmentativen Umgangs mit der Arbeit und anderen Lebensbereichen in zukünftige Erhebungen Eingang finden.

Darüber hinaus könnte auch die Erweiterung der Work-Life Conflict Perspektive auf zwei weitere Ausprägungen praktikabel sein. Im Rahmen einer zunehmend an Popularität gewinnenden *positiven Psychologie* (vgl. Seligman/Csikszentmihalyi 2000), in deren Fokus die Erforschung der positiven Aspekte menschlichen Miteinanders steht, werden Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Familie bzw. anderen Lebensbereichen auch als jeweils bereichernd beschrieben. Diese positive Herangehensweise wird u. a. als *Work-Family Facilitation* beschrieben (Greenhaus/Powell 2006). Auch hier wird von einer bidirektionalen Wirkungsweise ausgegangen, d. h. Erlebnisse in der Arbeit können das Privatleben bereichern und vice versa. Wissenschaftler sprechen von diesem Phänomen auch als sog. *positive crossover* oder *spillover* (vgl. Bolger et al. 1989; Grzywacz/Marks 2000). Insbesondere in der imageträchtigen Unternehmensberatungsbranche, von der Berufseinsteiger sich neben einem sehr attraktiven Gehalt auch einen gewissen „Lifestyle“ versprechen, sind positive Effekte vom Berufs- auf das Privatleben naheliegend.

### *Ausblick*

Die vorliegende Studie hat sich der Thematik der Work-Life Balance von Unternehmensberatern, oder etwas breiter ausgedrückt, in Professional Service Firms, angenommen (vgl. auch Kaiser et al. 2010). Die Arbeit in diesen Unternehmen ist neben hoher Verantwortung und Druck durch extrem lange Arbeitszeiten und eine häufige Reisetätigkeit gekennzeichnet, Faktoren, welche der Vereinbarkeit des Berufs mit dem Privatleben oft im Wege stehen. Junge Berufseinsteiger stellen jedoch nicht mehr selbstverständlich den Beruf an erste Stelle; insbesondere die Work-Life Balance – wie auch immer geartet – spielt eine große Rolle in der Berufs- und Arbeitgeberwahl (Connor et al. 1999; Russell 2002; Johnson 2004). Um sowohl die besten Absolventen zu rekrutieren als auch qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu binden, müssen Organisationen reagieren und entsprechende Bedingungen im Unternehmen schaffen. Ein zunehmender Trend an angebotenen Work-Life Balance Initiativen ist in der Landschaft der Unternehmensberatungen durchaus wahrzunehmen, die Evaluation der Wirksamkeit dieser für die Work-Life Balance bleibt ein spannendes und vielversprechendes Forschungsfeld.

Abschließend soll auf das diverse Verständnis des Work-Life Balance Begriffs hingewiesen werden. Für Berufseinsteiger und Absolventen, welche nach einer Work-Life Balance fragen, steckt hinter diesem Begriff vermutlich nicht die traditionelle Auffassung einer Vereinbarkeit von Berufsrollen mit Familienrollen des Elternteils und Partners. Vielmehr stehen Themen wie Freizeitgestaltung, Regeneration und Gesundheit hier sicherlich stark im Vordergrund ebenso wie individuelle Weiterentwicklung. In diesem Sinne sollte es ein Anliegen weiterer Forschungsbemühungen sein, den Work-Life Balance Begriff entsprechend weiterzuentwickeln und an die sich verändernden Erwartungen und Bedürfnisse aller Mitarbeiter einer Organisation anzupassen, sowie der Praxis, dieses Verständnis auch im Unternehmen umzusetzen.

## Literatur

- Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, T. D. (2001): Family-supportive work environments. The role of organizational perceptions. In: *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Alvesson, M. (1995): *Management of Knowledge Intensive Companies*. Berlin, New York.
- Anderson, E./Coffey, B. S./Byrly, R. T. (2002): Formal organizational initiatives and informal workplace practices. Links to work-family conflict and job-related outcomes. In: *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Aryee, S./Luk, V./Stone, R. (1998): Family-responsive variables and retention-relevant outcomes among employed parents. *Human Relations*, 51(1), 73-87.
- Aryee, S./Wyatt, T./Min, M. K. (1990): Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore. In: *The Journal of Social Psychology*, 131(4), 545-556.
- Backhaus, K./Ebers, M. (2006): Die Anwendung der Kausalanalyse in der betriebswirtschaftlichen Forschung. In: *DBW, Die Betriebswirtschaft*, 66(6), 607-608.
- Barnett, R. C./Gareis, K. C. (2006): Role theory perspectives on work and family. In: M. Pitt-Catsouphes/E. E. Kossek/S. A. Sweet (Hg.): *The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 209-221.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beauregard, T. A. (2006): Predicting interference between work and home. A comparison of dispositional and situational antecedents. In: *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 244-264.
- Blickle, G. (2005): *Themenheft Work-Life-Balance*. Göttingen: Hogrefe (Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie).
- Blinc, D. M./Duchon, D./Meixner, W. F. (1991): The measurement of organizational and professional commitment: An examination of the psychometric properties of two commonly used instruments. In: *Behavioral Research in Accounting*, 3, 1-12.
- Bolger, N./DeLongis, A./Kessler, R. C./Wethington, E. (1989): The contagion of stress across multiple roles. In: *Journal of Marriage and the Family*, 51, 175-183.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg.
- Bürger, B. (2005): Aspekte der Führung und der strategischen Entwicklung von Professional Service Firms. Der Leverage von Ressourcen als Ausgangspunkt einer differenzierten Betrachtung, Wiesbaden.
- Büssing, A. (2004): Telearbeit – Chance zur Balance zwischen Arbeit, Familie und Freizeit? In: B. Badura/H. Schell Schmidt/C. Vetter/G. Bäcker (Hg.): *Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben*. Berlin: Springer (Fehlzeiten-Report 2003. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft), 107-120.
- Byron, K. (2005): A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. In: *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Carlson, D. S./Kacmar, K. M./Williams, L. J. (2000): Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. In: *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Carr, A. E./Li-Ping Tang, T. (2005): Sabbaticals and employee motivation: Benefits, concerns, and implications. In: *Journal of Education for Business*, 80(3), 160-164.
- Chang, S. (2008): Work role stressors and turnover intentions. A study of IT personnel in South Korea. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(3), 272-290.
- Chin, W. W. (1998): The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G. A. Marcoulides (Hg.): *Modern methods for business research*. Mahwah N.J.: Erlbaum (Quantitative Methodology Series), 295-336.



- Chin, W./Marcolin, B./Newsted, Peter R. (1996): A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study. In: J.I. de Groot/S. Jarvenpaa/A. Srinivasan (Hg.): Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems, Cleveland, Ohio), 21-41.
- Chiu, W. C. K./Ng, C. W. (1999): Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong. In: *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 485-502.
- Christophersen, T./Grape, C. (2007): Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle. In: S. Albers/D. Klapper/U. Konradt/A. Walter/J. Wolf (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden), 103-118.
- Collis, D. J./Montgomery, C. A. (1995): Competing on resources. Strategy in the 1990s. In: *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Connor, M./Hooks, K./McGuire, T. (1999): Gaining legitimacy for flexible work arrangements and career paths. The business case for public accounting and professional service firms. In: S. Parasuraman/J. H. Greenhaus (Hg.): *Integrating work and family. Challenges and choices for a changing world*. Westport, 154-166.
- Deller, C. (2004): Evaluation flexibler Arbeitszeitmodelle am Beispiel einer Unternehmensberatung. Die motivationalen Auswirkungen verschiedener Sabbatical- und Teilzeitprogramme aus Teilnehmer-sicht. München: *Hamp*.
- Dilger, A./König, S. (2007): Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik. Eine empirische Analyse familienfreundlicher Betriebe. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 59(1), 77-89.
- Duxbury, L. E./Higgins, C.A. (1991): Gender differences in work-family conflict. In: *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- Eberl, M. (2006): Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens. Eine statistische Entscheidungshilfe. In: *DBW, Die Betriebswirtschaft*, 66(6), 651-668.
- Eikhof, D. R./Warhurst, C./Haunschild, A. (2007): Introduction: What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations*, 29(4), 325-333.
- Enright, A. (2006): Work-life-balance. No big pay gains, but desire for perks, flexibility grows. In: *Marketing News*, 40(18), 15-18.
- Esslinger, A. S./Schobert, D. B. (Hg.) (2007): *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fauth-Herkner, A. (2004): Flexible Arbeitszeitmodelle zur Verbesserung der „Work-Life-Balance“. In: B. Badura/H. Schell Schmidt/C. Vetter/G. Bäcker (Hg.): *Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben*. Berlin: Springer (Fehlzeiten-Report 2003. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft), 91-106.
- Fornell, C./Cha, J. (1994): Partial least squares. Bagozzi, Richard P. (Hg.): *Advanced methods of marketing research*. Malden, Mass. S. 52-78.
- Franck, E./Pudack, T. (2000): Unternehmensberatung und die Selektion von Humankapital. Eine ökonomische Analyse. In: *Die Unternehmung*, 54(2), 145-155.
- Friedman, S. D./Greenhaus, J. H. (2000): *Work and family – Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Frone, M. R. (2003): Work-family balance. In: Quick, J. C./Tetrick, L. E. (Hg.): *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Assoc., 143-162.
- Frone, M. R./Russell, M./Cooper, M. L. (1992): Antecedents and outcomes of work-family conflict. Testing a model of the work-family interface. In: *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frye, N. K./Breugh, J. A. (2004): Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. In: *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.
- Gmür, M./Kaiser, S./Kampe, T. (2009): Leistungsorientiertes Personalmanagement in Wirtschaftskanzleien – Auswirkungen auf HRM Effektivität und Commitment. In: *Die Unternehmung*, 63(4), 395-421.



- Götz, O./Liehr-Gobbers, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode. In: *DBW, Die Betriebswirtschaft*, 64(6), 714-738.
- Greenhaus, J. H./Beutell, N. J. (1985): Sources and conflict between work and family roles. In: *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H./Powell, G. N. (2006): When work and family are allies. A theory of work-family enrichment. In: *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenwood, R./Empson, L. (2003): The professional partnership. Relic or exemplary form of governance? In: *Organization Studies*, 24(6), 909-933.
- Greenwood, R./Li, S. X./Prakash, R./Deepphouse, D. L. (2005): Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in Professional Service Firms. In: *Organization Science*, 16(6), 661-673.
- Gröpel, P./Kuhl, J. (2006): Having time for life activities. Life balance and selfregulation. In: *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 14(2), 54-63.
- Grover, St. L./Crooker, K. J. (1995): Who appreciates family-responsive human resource policies. The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. In: *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.
- Grzywacz, J. G./Marks, N. F. (2000): Reconceptualizing the work-family interface. An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Halpern, D. F. (2005): How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. In: *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21(3), 157-168.
- Harrington, B./James, J. B. (2006): The standards of excellence in work-life integration. From changing policies to changing organizations. In: M. Pitt-Catsoupes/E. E. Kossek/S. A. Sweet (Hg.): *The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*. Mahwah, NJ, 665-683.
- Helfert, G. (1998): *Teams im Relationship Marketing. Design effektiver Kundenbeziehungsteams*. Wiesbaden.
- Henson, R./Roberts, J. (2006): Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research. In: *Educational & Psychological Measurement*, 66, 393-416.
- Hill, E. J./Hawkins, A. J./Ferris, M./Weitzman, M. (2001): Finding an extra day a week. The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. In: *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Hoff, E.-H./Grote, S./Dettmer, S./Hohner, H.-U./Olos, L. (2005): Work-life balance. Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hochqualifizierten Berufen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49(4), 196-207.
- Huang, T./Lawler, J./Lei, C. (2007): The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. In: *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735-750.
- Huber, F./Hermann, A./Meyer, F./Vogel, J./Vollhardt, K. (2007): *Kausalmodellierung mit Partial Least Squares. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Wiesbaden.
- Hulland, J. (1999): Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. In: *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Johnson, M. D. (2004): Life-Work balance should be the real issue in war for talent. In: *Personnel Today*, 29.06.2004, 3.
- Judiesch, M. K./Lyness, K. S. (1999): Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. In: *The Academy of Management Journal*, 42(6), 641-651.
- Kaiser, S. (2004): *Humanressourcen-Management in Professional Service Firms*. In: M. Ringlstetter/S. Kaiser/B. Bürger (Hg.): *Strategien und Management für Professional Service Firms*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 163-184.

- Kaiser, S./Reindl, C./Stolz, M. (2010): Work-Life Balance in Professional Service Firms. In: S. Kaiser /M. Ringlstetter/M. J. Ringlstetter (Hg.): Work-Life Balance: Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber. Heidelberg, Berlin, 67-81.
- Kaiser, S./Bürger, B. (2004): Erfolgversprechende Strategien für Professional Service Firms in Krisenzeiten. In: M. Ringlstetter/S. Kaiser; B. Bürger (Hg.): Strategien und Management für Professional Service Firms. Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 395-412.
- Kaiser, S./Ringlstetter, M. (Hg.) (2010): Work-Life Balance: Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kastner, M. (Hg.) (2004): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning: Asanger.
- Kelloway, E. K./Gottlieb, B. H./Barham, L. (1999): The source, nature, and direction of work and family conflict. A longitudinal investigation. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337-346.
- Kirchmeyer, C. (2002): Gender differences in managerial careers: Yesterday, today, and tomorrow. In: *Journal of Business Ethics*, 37(1), 5-24.
- Kor, Y. Y./Leblebici, S. (2005): How Do Interdependencies Among Human-Capital Deployment, Development, and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance? In: *Strategic Management Journal*, 26(10), 967-985.
- Kossek, E. E./Lambert, S. J. (Hg.) (2005): Work and life integration. Organizational, cultural, and individual perspectives. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kossek, E. E./Ozeki, C. (1999): Bridging the work-family policy and productivity gap. A literature review. In: *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.
- Lapierre, L. M./Allen, T. D. (2006): Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping. Implications for work-family conflict and employee well-being. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.
- Lewis, S./Gambles, R./Rapoport, R. (2007): The constraints of a 'work-life balance' approach. An international perspective. In: *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373.
- Lyness, K. S./Judiesch, M. K. (2008): Can a manager have a life and a career? International and multi-source perspectives on work-life balance and career advancement potential. In: *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 789-805.
- Mayerhofer, H./Müller, B./Schmidt, A. (2008): Working everytime and everywhere. Herausforderungen für Führungskräfte. In: J. Mühlbacher/H. Kasper (Hg.): *Management Development. Wandel der Anforderungen an Führungskräfte. Festschrift für Helmut Kasper zum 60. Geburtstag.* Wien: Linde, 103-121.
- Mellor, S./Mathieu, J. E./Barnes-Farrell, J. L./Rogelberg, G. (2001): Employees' nonwork obligations and organizational commitments: A new way to look at the relationships. In: *Human Resource Management*, 40(2), 171-184.
- Mesmer-Magnus, J. R./Viswesvaran, C. (2005): Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict. A meta-analytic examination. In: *Journal of Vocational Behavior*, 67, 215-232.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.
- Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance and normative commitment to the organization. A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. In: *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mohe, M./Kolbeck, C. (2003): Klientenprofessionalisierung in Deutschland: Stand des professionellen Umgangs mit Beratung bei deutschen DAX und MDAX-Unternehmen. Oldenburg: Universität Oldenburg.
- Moore, F. (2007): Work-life balance. Contrasting managers and workers in an MNC. In: *Employee Relations*, 29(4), 385-399.
- Müller-Stewens, G./Drolshammer, J./Kriegmeier, J. (1999): Professional Service Firms. Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements. In: G. Müller-Stewens/J. Drolshammer/J. Krieg-

- meier (Hg.): Professional service firms. Wie sich multinationale Dienstleister positionieren. Frankfurt am Main, 11-153.
- Netemeyer, R. G./Boles, J. S./McMurrian, R. (1996): Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. In: *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- O'Driscoll, M. P./Poelmans, S./Spector, P. E./Kalliath, T./Allen, T. D./Cooper, C. L./Sanchez, J. I. (2003): Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. In: *International Journal of Stress Management*, 10(4), 326-344.
- Opitz, F. E./Pudack, T. (2002): Zum Kalkül der Personalauswahl in Topmanagement-Beratungen: Werden die besten Berater Partner? In: *Die Unternehmung*, 56(1), 35-45.
- Ostendorp, A. (2007): Möglichkeiten für KMU und Großunternehmen bei der Umsetzung eines Trends. Life Balance als Beitrag zu einer Kultur der Unterschiede. In: A. Esslinger/D. B. Schobert (Hg.): *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen*. Wiesbaden, 187-211.
- Perlow, L. A./Porter, J. L. (2009): Making Time Off Predictable/Required. In: *Harvard Business Review*, 87(10), 102-109.
- Porter, L. W./Steers, R. M./Mowday, R. T./Boulian, P. V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. In: *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, G. N./Greenhaus, J. H. (2006): Managing incidents of work-family conflict. A decision-making perspective. In: *Human Relations*, 59(9), 1179-1212.
- Raff, R./Brauner, D. J. (2005): Berufsziel Unternehmensberater: Berufszugang, Tätigkeitsbereiche, Perspektiven. *Sternenfels: Wissenschaft u. Praxis*.
- Rantanen, J./Pulkkinen, L./Kinnunen, U. (2005): The big five personality dimensions, work-family conflict, and psychological distress. A longitudinal view. In: *Journal of Individual Differences*, 26(3), 155-166.
- Reiter, N. (2007): Work life balance: What DO you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 273-294.
- Ringle, C. M. (2004): Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen. Arbeitspapier Nr. 16, Universität Hamburg, Institut für Industriebetriebslehre und Organisation, Hamburg.
- Ringle, C. M./Boysen, N./Wende, S./Will, A. (2006): Messung von Kausalmodellen mit dem Partial-Least-Squares-Verfahren. *WISU*, 35(1), 81-88.
- Ringle, C. M./Wende, S./Will, S. (2005): SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg, <http://www.smartpls.de>.
- Ringlstetter, M./Bürger, B. (2003): Bedeutung netzwerkartiger Strukturen bei der strategischen Entwicklung von Professional Firms. In: M. Bruhn/B. Stauss (Hg.): *Dienstleistungsnetzwerke*. Wiesbaden, 113-130.
- Ringlstetter, M./Kaiser, S./Bürger, B. (2004): Professional Service Firms. Geschäftstypen, Vergütungsformen und Teilbranchen. In: M. Ringlstetter/S. Kaiser/B. Bürger (Hg.): *Strategien und Management für Professional Service Firms*. Weinheim, 39-62.
- Ringlstetter, M./Kaiser, S./Kampe, T. (2007): Strategische Entwicklung von Unternehmensberatungen – Ein Beitrag aus Sicht der Professional Services Firms Forschung. In: V. Nissen (Hg.): *Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Gabler, 179-195.
- Roberts, K. (2007): Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes. A review and interpretation of the evidence. In: *Employee Relations*, 29(4), 334-351.
- Robertson, M./Swan, J. (2003): „Control, what control...“ Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm. In: *Journal of Management Studies*, 40(4), 831-858.
- Roehling, P./Roehling, M./Moen, P. (2001): The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective. In: *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 141-170.

- Russell, D. W. (2002): In search of underlying dimensions: The use (and abuse) of factor analysis in Personality and Social Psychology Bulletin. In: Personality and Social Psychology Bulletin, 28(12), 1629-1646
- Schobert, D. B. (2007): Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance. In: A. Esslinger/D. B. Schobert (Hg.): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen. Wiesbaden, 19-33.
- Scholderer, J./Balderjahn, I. (2005): PLS versus LISREL. Ein Methodenvergleich. In: F. Bliemel/A. Eggert/G. Fassott/J. Henseler (Hg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, 87-98.
- Scott, J. (1991): Social network analysis. A handbook. London: Sage.
- Scott, M. C. (2001): The professional service firm. The manager's guide to maximising profit and value. Chichester: Wiley.
- Seligman, M. E. P./Csikszentmihalyi, M. (2000): Positive psychology. An introduction. In: American Psychologist, 55(1), 5-14.
- Smith, J./Gardner, D. (2007): Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. In: New Zealand Journal of Psychology, 36(1), 3-12.
- Söhnchen, F. (2007): Common method variance and single source bias. In: S. Albers/D. Klapper/U. Konradt/A. Walter/J. Wolf (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. 2. Aufl. Wiesbaden, 135-149.
- Stock-Homburg, R./Bauer, E. M. (2007): Work-Life Balance im Topmanagement. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 34, 25-32.
- Stock-Homburg, R./Roederer, J. (2009): Modeerscheinung oder Schlüssel zur langfristigen Leistungsfähigkeit? Work-Life Balance von Führungskräften. In: Personalführung, (2), 22-32.
- Thomas, L. T./Ganster, D. C. (1995): Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain. A control perspective. In: Journal of Applied Psychology, 80(1), 6-15.
- Thompson, C. A./Beauvais, L. L./Allen, T. A. (2006): Work and family from an industrial/organizational psychology perspective. In: M. Pitt-Catsouphes/E. E. Kossek/S. A. Sweet (Hg.): The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives methods, and approaches. Mahwah, NJ, 283-307.
- Thompson, C. A./Beauvais, L. L./Lyness, K. S. (1999): When work-family benefits are not enough. The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. In: Journal of Vocational Behavior, 54(3), 392-415.
- Tordoir, P. P. (1995): The Professional Knowledge Economy: The Management and Integration of Professional Services in Business Organizations. Dordrecht, Boston.
- Trechow, P. (2008): Wo bleibt das Privatleben? „Die 60-Stunden-Woche ist bei uns die Regel – aber nicht immer einzuhalten“. In: Hochschulanzeiger, Nr. 97, 45.
- Trenberth, L. (2005): The role, nature and purpose of leisure and its contribution to individual development and well-being. In: British Journal of Guidance/Counselling, 33, 1-6.
- van Dick, R. (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Zedeck, S./Mosier, K. L. (1990): Work in the family and employing organization. In: American Psychologist, 45(2), 240-251.

## Anhang A: Skalen des Fragebogens inkl. verwendeter Items

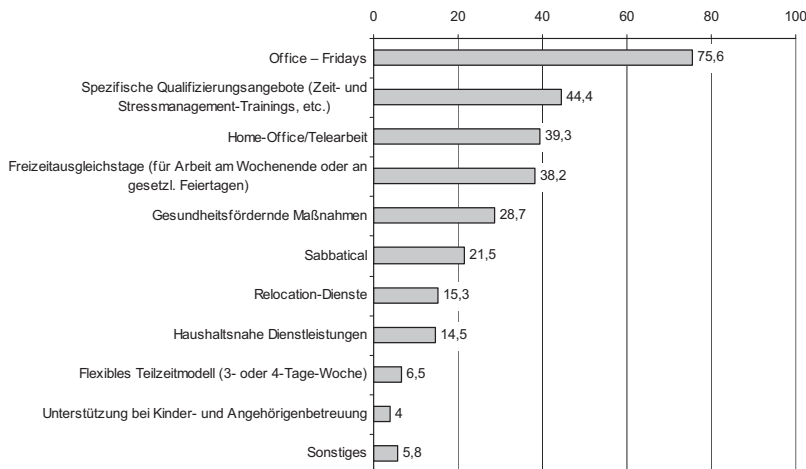
Skala	Quelle	Items
<i>Unterstützung durch den Vorgesetzten</i>	Anderson et al. (2002)	Meine Vorgesetzten unterstützen mich, wenn ich ein Problem bei der Arbeit habe
		Meine Vorgesetzten sind fair und bevorzugen Mitarbeiter nicht aufgrund ihrer persönlichen oder familiären Bedürfnisse Meine Vorgesetzten kommen mir bei persönlichen und familiären Angelegenheiten entgegen (z.B. bei Arztterminen, etc.) Meine Vorgesetzten zeigen sich verständnisvoll, wenn ich mit ihnen über persönliche oder familiäre Angelegenheiten rede, die meinen Job betreffen. Ich fühle mich wohl dabei, wenn ich meinen Vorgesetzten gegenüber private oder familiäre Angelegenheiten anspreche Meine Vorgesetzten nehmen die Auswirkungen, die mein Job auf mein Privat- und Familienleben hat, ernst
<i>Work-Life Balance Initiativen</i>	Eigenerstellung gemäß Internetrecherche	Unterstützung bei Kinder- und Angehörigenbetreuung
		Gesundheitsfördernde Maßnahmen
		Haushaltsnahe Dienstleistungen
		Spezifische Qualifizierungsangebote (Zeit- und Stressmanagement-Trainings, etc.)
		Flexibles Teilzeitmodell (3- oder 4-Tage-Woche)
		Sabbatical
		Home-Office/Telearbeit
		Office – Fridays
		Freizeitausgleichstage (für Arbeit am Wochenende oder an gesetzl. Feiertagen)
		Relocation-Dienste
Sonstiges		
<i>Work-to-Life Conflict</i>	Anderson et al. (2002)	Wie oft haben Sie in den letzten drei Monaten ... wegen Ihres Jobs nicht genügend Zeit für sich selbst gehabt? wegen Ihres Jobs nicht genügend Zeit für Ihre Familie oder andere wichtige Menschen in Ihrem Leben gehabt? wegen Ihres Jobs nicht genügend Energie gehabt, etwas mit Ihrer Familie oder anderen wichtigen Menschen in Ihrem Leben zu unternehmen? wegen Ihres Jobs nicht das geschafft, was Sie eigentlich zu Hause tun wollten? sich wegen Ihres Jobs zu Hause in einer schlechten Stimmung gefühlt?
		Wie oft hat Ihr Privat- oder Familienleben Sie in den letzten drei Monaten ... davon abgehalten, die Arbeit für Ihren Job rechtzeitig fertigzustellen davon abgehalten, Ihr bestes bei Ihrem Job zu geben?
		Allen und Meyer, (1990) (dt. Version v. Schmidt et al., 1998)
		Ich denke, dass ich mich ebenso leicht mit einem anderen Arbeitgeber verbunden fühlen könnte (rekodiert) Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Arbeitgeber verbunden (rekodiert) Dieser Arbeitgeber hat eine große persönliche Bedeutung für mich Ich empfinde kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu meinem Arbeitgeber (rekodiert)
<i>Life-to-Work Conflict</i>	Allen und Meyer, (1990) (dt. Version v. Schmidt et al., 1998)	Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Arbeitgeber verbunden fühlen könnte (rekodiert)
		Dieser Arbeitgeber hat eine große persönliche Bedeutung für mich Ich empfinde kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu meinem Arbeitgeber (rekodiert)

## Anhang B: Aufgrund der Ergebnisse der Faktoranalyse nicht berücksichtigte Items

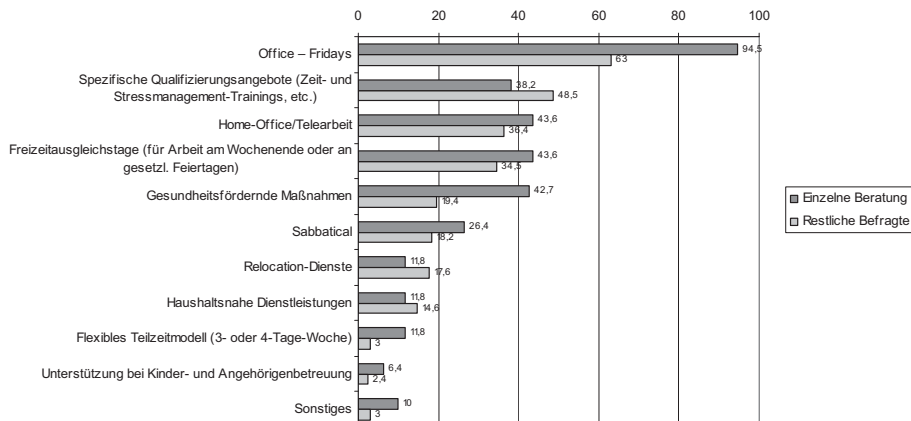
Skala	Quelle	Items
Life-to-Work Conflict		Wie oft hat Ihr Privat- oder Familienleben Sie in den letzten drei Monaten davon abgehalten, zusätzliche Arbeit für Ihren Job anzunehmen?
Affektives Commitment	Allen/Meyer (1990); dt. Version v. Schmidt et al. (1998)	Ich wäre sehr froh, den Rest meiner beruflichen Laufbahn mit diesem Arbeitgeber verbringen zu können. Ich unterhalte mich gerne mit außenstehenden Personen über meinen Arbeitgeber. Probleme meines Arbeitgebers beschäftigen mich häufig so, als wären es meine eigenen. Ich fühle mich nicht als "Familienmitglied" bei diesem Arbeitgeber. (rekodiert)

## Anhang C: Deskriptive Ergebnisse zur Häufigkeit der Nutzung der Work-Life Balance Initiativen in Unternehmensberatungen

Tab. C-1a: Häufigkeit der Nutzung entsprechender WLB-Initiativen (gesamt)



Tab. C-1b: Häufigkeit der Nutzung entsprechender WLB-Initiativen (Vergleich)





## Anhang D: Modellvergleich bzgl. Position in der Unternehmenshierarchie

**Tab. C-2: Ergebnisse der Partial-Least-Squares Analyse für unterschiedliche Positionen in der Unternehmenshierarchie**

	Pfadkoeffizient		t-Wert		Hypothese bestätigt	
	Consultant	Projektleiter	Consultant	Projektleiter	Consultant	Projektleiter
H1a: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Work-to-Life Conflict	-0,225	-0,231	3,710*	2,482*	Ja	Ja
H1b: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (-) → Life-to-Work Conflict	-0,097	-0,197	1,296	1,478	Nein	Nein
H2: Nutzung Work-Life Balance Initiativen (+) → Affektives Commitment	0,213	0,224	3,083*	2,431*	Ja	Ja
H3a: Work-to-Life Conflict (-) → Affektives Commitment	-0,253	-0,332	3,404*	3,453*	Ja	Ja
H3b: Life-to-Work Conflict (-) → Affektives Commitment	-0,107	0,191	1,414	1,148	Nein	Nein
H4: Unterstützung Vorgesetzter (+) → Nutzung Work-Life Balance Initiativen	0,302	0,406	4,634*	5,837*	Ja	Ja

R<sup>2</sup>: Nutzung von WLB-Initiativen R<sup>2</sup><sub>consultant</sub> = 0,091 / R<sup>2</sup><sub>Projektleiter</sub> = 0,165; WLC R<sup>2</sup><sub>consultant</sub> = 0,051 / R<sup>2</sup><sub>Projektleiter</sub> = 0,053; LWC R<sup>2</sup><sub>consultant</sub> = 0,009 / R<sup>2</sup><sub>Projektleiter</sub> = 0,039; Affektives Commitment R<sup>2</sup><sub>consultant</sub> = 0,165 / R<sup>2</sup><sub>Projektleiter</sub> = 0,171.

\*p<0,05

**Tab. C-3: Prognoserelevanz des Modells nach Position in der Unternehmenshierarchie**

	Q <sup>2</sup>	
	Consultant	Projektleiter
Nutzung von WLB-Initiativen	0,079	0,091
Work-to-Life Conflict	0,025	0,022
Life-to-Work Conflict	0,002	0,012
Affektives Commitment	0,098	0,063

Omission Distance = 7