
Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten in der deutschen Unternehmenspraxis – Eine empirische Analyse



Sarah Altmann und Stefan Süß

Arbeitszeitflexibilisierung; flexible Arbeitszeitgestaltung; berufliche Auszeiten; Faktorenanalyse; Clusteranalyse

Working time flexibility; flexible working time management; temporary leaves of absence; factor analysis; cluster analysis



Obwohl im Zuge der Arbeitszeitflexibilisierung das Interesse an beruflichen Auszeiten zugenommen hat, ist ihre Implementierung und Gestaltung in Deutschland bislang kaum empirisch erforscht. Mithilfe einer Studie, in der 349 Unternehmen zu beruflichen Auszeiten befragt wurden, wird dieses Forschungsdefizit reduziert. Die Ergebnisse zeigen neben vier typischen Bündeln von Gründen für die Implementierung drei Cluster an Unternehmen mit ähnlichen Einsatzstrategien von beruflichen Auszeiten. Hinsichtlich der Gestaltung von beruflichen Auszeiten konnte mithilfe einer logistischen Regressionsanalyse herausgefunden werden, dass bei steigender Unternehmensgröße auch das Angebot an beruflichen Auszeiten wahrscheinlicher ist, es aber selten standardisierte Regelungen gibt, sondern diese zwischen den Unternehmen variieren können.

Along with the working time flexibility the interest in temporary leaves of absence has increased. Nevertheless, there is a lack of empirical studies on the implementation and configuration of temporary leaves of absence in companies in Germany. By presenting a study in which 349 companies were surveyed on temporary leaves of absence, the research deficit can be reduced. The analysis highlights four typical packages of reasons for implementing temporary leaves of absence and identifies three clusters of companies with similar focuses and intensities of using temporary leaves of absence. A logistic regression analysis reveals that the larger a company is the more likely is the adoption of temporary leaves of absence. Additionally, the study shows that there are no standardized guidelines which are applicable generally across companies.

1. Einleitung

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen wie eine durchschnittlich älter werdende Erwerbsbevölkerung, die steigende Erwerbstätigenquote von Frauen, die Zunahme der Doppelverdienerpaare sowie der Wunsch nach mehr Autonomie und Individualität in der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit haben zu einer Notwendigkeit der flexiblen Anpassung der Arbeitszeiten an organisationale Erfordernisse und individuelle Mitarbeiterbe-

dürfnisse geführt (Thom et al. 2001, 493; Berg et al. 2014, 805-806). Während Teilzeitarbeit, Telearbeit und Gleitzeit bereits länger breite Anwendung in der Praxis erfahren (Leslie et al. 2012, 1407), lässt sich seit Mitte der 1990er Jahre eine Zunahme an neuen flexiblen Arbeitszeitformen erkennen (Klenner et al. 2002, 1).

Eine relativ junge, aber vermehrt angebotene Form sind *berufliche Auszeiten*. Dabei handelt es sich um eine Freistellung von der Arbeitspflicht, bei der die Beschäftigten weiter dem Betrieb angehören, ihre Verpflichtung zur Arbeitsleistung jedoch ruht (Klenner et al. 2002, 175). Während berufliche Auszeiten in den USA bereits in den 1960er Jahren zunächst an Universitäten und später auch in der Privatwirtschaft eingesetzt wurden, finden längerfristige Freistellungen hierzulande erst seit Beginn der 1990er Jahre Anwendung (Priebe 2007, 67-68).

Die bisherige Forschung zu beruflichen Auszeiten hat den Fokus vornehmlich auf individuelle Motive für eine berufliche Auszeit sowie deren positive und negative Auswirkungen auf die Auszeitnehmer gelegt (z. B. Judiesch/Lyness 1999; Miethe 2000; Siemers 2004; Davidson et al. 2010). Trotz des zunehmenden Angebots an beruflichen Auszeiten (SHRM 2015, 17) ist ihre tatsächliche Nutzung durch Arbeitnehmer relativ gering (LeanIn.Org and McKinsey & Company 2015, 16). Mögliche Gründe hierfür können in der geringen Unterstützung durch den Arbeitgeber (Veiga et al. 2004, 339) sowie fehlenden Regelungen in Bezug auf die Inanspruchnahme von beruflichen Auszeiten (Hyman/Summers 2004, 418) liegen. Allerdings mangelt es an wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Implementierung beruflicher Auszeiten in Unternehmen und den damit verbundenen Einsatzstrategien. Zudem ist im deutschsprachigen Raum bislang kaum empirisch erforscht, in welchem Umfang berufliche Auszeiten in Unternehmen angeboten werden und welche Regelungen in Bezug auf ihre Inanspruchnahme vorliegen. Dies verwundert insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Interesses an flexiblen Arbeitszeitformen und der gestiegenen Sensibilität von Unternehmen für Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. In diesem Zusammenhang ist bislang unklar, ob es sich bei beruflichen Auszeiten um eine Mode handelt. Unter Managementmoden werden solche Managementkonzepte subsumiert, die nur oberflächlich implementiert werden und eher symbolischen, legitimitätssichernden Charakter haben. Sie werden unter einem modernen Label zusammengefasst und sind durch eine kurze Verweildauer in der Praxis gekennzeichnet (Kieser 1996, 26-28). Wenn berufliche Auszeiten eine solche Mode wären, würden sie wie auch einige andere Managementkonzepte zuvor, schnell wieder aus der wissenschaftlichen Diskussion und praktischen Anwendung verschwinden (Süß/Kleiner 2006).

Berufliche Auszeiten unterscheiden sich von anderen flexiblen Arbeitszeitformen nicht nur darin, dass sie eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers darstellen und somit kein gesetzlicher Anspruch darauf besteht, sondern auch in der Zeit der Freistellung, in der keine Arbeitsleistung durch den Mitarbeiter erbracht wird. Diese spezifischen Charakteristika machen berufliche Auszeiten zu einer besonderen Form der Arbeitszeitflexibilisierung. In gleicher Weise erschweren sie eine Übertragung bisheriger Forschungserkenntnisse zu anderen Arbeitszeitformen. Kenntnisse zu beruflichen Auszeiten helfen ein besseres Verständnis ihres Einsatzes in Unternehmen zu erhalten. Dadurch wird die Forschung zur Konzeptualisierung und Anwendung flexibler Arbeitszeitformen um Erkenntnisse zu einer zunehmend populären, bislang jedoch wenig erforschten Form erweitert. Zudem helfen entsprechende Kenntnisse Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten und dadurch einen effektiven Einsatz von beruflichen Auszeiten zu erreichen. Vor diesem Hintergrund

besteht das Ziel des Beitrags darin, die Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten in Unternehmen in Deutschland zu untersuchen. In diesem Zusammenhang sollen Gründe für das Angebot an beruflichen Auszeiten sowie Einflussfaktoren, die für ihre Gestaltung verantwortlich sind, identifiziert werden. Als Grundlage der Analyse erfolgen zunächst eine Auseinandersetzung mit beruflichen Auszeiten sowie dem aktuellen Stand der Forschung. Anschließend werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Studie zur Implementierung und Gestaltung von beruflichen Auszeiten in Deutschland vorgestellt. Schlussfolgerungen schliessen den Beitrag ab.

2. Berufliche Auszeiten: Begriff und Stand der Forschung

2.1 Berufliche Auszeiten als Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung

Berufliche Auszeiten haben sich in den letzten Jahren immer mehr zu einer Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung entwickelt (Kaiser et al. 2010, 71). Trotz der Zunahme wissenschaftlicher Untersuchungen und Veröffentlichungen zu beruflichen Auszeiten seit Mitte der 1990er Jahre (z. B. Carr/Tang 2005; Pietsch 2007; Hess 2009; Seel 2009), existiert kein Konsens darüber, was genau unter diesem Begriff zu verstehen ist. Eine Erklärung dafür liegt in der Vielfalt beruflicher Freistellungen. In der Literatur werden diese überwiegend mit Elternzeit, Pflegezeit sowie Bildungsurlaub assoziiert (Klenner et al. 2002; Thie et al. 2003; Steinmetz 2013), welche durch die jeweilige Situation eines Mitarbeiters bedingt und zumeist an gesetzliche oder vertragliche Regelungen gebunden sind. Der Begriff der beruflichen Auszeit fokussiert jedoch insbesondere längere Freistellungsphasen vom Arbeitsleben, auf die kein gesetzlicher Anspruch besteht. Zwar ist eine Zustimmung des Arbeitgebers erforderlich; wie Mitarbeiter die freie Zeit nutzen, obliegt ihnen aber grundsätzlich selbst (Seel 2009, 2211).

In der Literatur werden unterschiedliche Gründe für die Inanspruchnahme beziehungsweise das Angebot an beruflichen Auszeiten auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene beschrieben (Siemers 2004; BMBF 2013, 4). Häufig werden berufliche Auszeiten von Mitarbeitern aus familiären Gründen, für Weiterbildungen oder für private Aktivitäten, wie längere Reisen, das Engagement in gemeinnützigen Organisationen sowie für Hobbies oder zur Reduzierung von Stress genutzt. Unternehmen erhoffen sich durch das Angebot an beruflichen Auszeiten eine höhere Motivation und Bindung ihrer Mitarbeiter sowie eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität (Carr/Tang 2005, 164).

Grundsätzlich lassen sich drei wesentliche Charakteristika von beruflichen Auszeiten ausmachen: Die Lage einer beruflichen Auszeit kann den individuellen zeitlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechend gewählt werden oder an bestimmte zeitliche Anforderungen, wie z. B. die Betriebszugehörigkeitsdauer, geknüpft sein. Die Dauer kann von wenigen Wochen bis hin zu mehreren Monaten reichen. Zur Finanzierung von beruflichen Auszeiten lassen sich verschiedene Optionen unterscheiden. Für eine bezahlte Auszeit können beispielsweise Arbeitszeitkonten eingesetzt werden (Bellmann/Hübler 2015), auf denen Mehrarbeit, Überstunden, Urlaubsansprüche sowie in Arbeitszeit umgerechnete Entgeltanteile oder Zusatzleistungen wie Boni oder Prämien angespart werden. Eine weitere Möglichkeit zur Finanzierung einer beruflichen Auszeit stellt die Vor- oder Nacharbeit dar, bei der der Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum Vollzeit arbeitet, aber nur einen Teil seines Gehalts ausgezahlt bekommt. In beiden Fällen wird das angesparte Guthaben zur Finanzierung der beruflichen Auszeit verwendet. Zudem werden die Sozialversiche-

rungsbeiträge weitergezahlt. Bei unbezahlten Auszeiten, die allein durch den Auszeitnehmer finanziert werden, entfallen neben dem Gehalt auch die Sozialversicherungsleistungen.

Berufliche Auszeiten können somit als eine bezahlte oder unbezahlte zeitlich begrenzte Freistellung von der Arbeitspflicht aufgrund von individuellen Bedürfnissen oder organisationalen Erfordernissen beschrieben werden.

2.2 Aktueller Forschungsstand zu beruflichen Auszeiten

Bislang finden sich sehr wenige (wissenschaftliche) Studien, die sich (empirisch) mit beruflichen Auszeiten befassen. Dies überrascht vor dem Hintergrund der zunehmenden Relevanz, die berufliche Auszeiten in der betrieblichen Praxis haben. Insgesamt lassen sich zwei *Forschungsrichtungen* erkennen:

Den ersten Schwerpunkt stellen die Motive der Auszeitnehmer dar. *Siemers* (2004) identifiziert fünf Gruppen von Nutzungsmotiven (Regeneration, berufliche Weiterbildung, persönliche Neuorientierung, familiäre Aufgaben, Realisierung eigener Projekte). Eine Umfrage im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Jahr 2013 zeigt, dass sich 57% der befragten Erwerbstätigen in Deutschland vorstellen können, eine berufliche Auszeit zu nehmen (*BMBF* 2013, 2 ff.). Am häufigsten werden familiäre Gründe sowie Hobbies als Motive für eine Auszeit genannt. Jeder Zweite würde seine Erwerbstätigkeit für eine berufliche Weiterbildung unterbrechen.

Das zweite Forschungsgebiet liegt in der Untersuchung der individuellen Auswirkungen beruflicher Auszeiten. So wurden positive Auswirkungen von beruflichen Auszeiten auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation, die Arbeitsleistung, das Wohlbefinden und das Familienleben nachgewiesen (*Gaziel* 1995; *Boening/Miller* 1997; *Miethe* 2000; *Klenner et al.* 2002; *Cedfeldt et al.* 2010; *Davidson et al.* 2010). Nachteilige Effekte von längeren Erwerbsunterbrechungen liegen in Einkommenseinbußen (*Siemers* 2004) sowie in negativen Auswirkungen auf Karrierechancen (*Judiesch/Lyness* 1999). Zudem können unerwünschte und ziellose Auszeiten ohne anregende Aufgaben die kognitiven Fähigkeiten im Alter beeinträchtigen (*Leist et al.* 2013).

Bislang lag der Fokus vornehmlich auf der individuellen Wahrnehmung des Angebots flexibler Arbeitszeitformen und weniger auf der Betrachtung ihrer Anwendung und Gestaltung aus Unternehmenssicht (z. B. *Smith/Gardner* 2007; *Butts et al.* 2012). In diesem Zusammenhang lassen sich vereinzelt Studien finden, die die Konzeptualisierung und Anwendung verschiedener flexibler Arbeitszeitformen beispielsweise in einem spezifischen Land (z. B. USA) (*Osterman* 1995; *Kelly/Kalev* 2006) beziehungsweise ländervergleichend (z. B. Grossbritannien, Niederlande, Schweden, Bulgarien, Tschechische Republik, Rumänien) (*Tang/Cousins* 2005) untersucht haben. Allerdings werden berufliche Auszeiten dabei häufig nicht singular, sondern neben anderen flexiblen Arbeitszeitformen betrachtet (z. B. *Miethe* 2000; *Bourhis/Mekkaoui* 2010; *Leist et al.* 2013). Ausnahmen bilden Untersuchungen zum Einsatz beruflicher Auszeiten im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft in Deutschland sowie anderen europäischen Ländern (z. B. *Klenner et al.* 2002; *Priebe* 2007; *BMFSFJ* 2013). Dabei lag der Fokus vornehmlich auf der Verbreitung dieser Form und weniger auf der Untersuchung ihrer Implementierung und der damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Dauer, Lage und Finanzierung. In den letzten Jahren finden sich jedoch zunehmend Studien zum Einsatz und Nutzen von Arbeitszeitkonten zur Finanzierung beruflicher Auszeiten (*Herzog-Stein/Zapf* 2014; *Bellmann/Hübler* 2015). So zeigen *Bellmann und Hübler* (2015), dass Arbeitszeitkonten die Produktivität

eines Unternehmens steigern können, indem Mitarbeiter im Gegenzug zur Nutzung von Arbeitszeitkonten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung – reziprok – ihre Arbeitsintensität erhöhen. Bislang unklar bleibt jedoch, welche unternehmensspezifischen Einflussfaktoren die Gestaltung von beruflichen Auszeiten prägen. Eine Übertragung internationaler Erfahrungen ist aufgrund kultureller, gesetzlicher und sozialpolitischer Gegebenheiten nur begrenzt möglich (Tang/Cousins 2005, 527). Die vorliegende Studie reduziert diese Forschungslücke, indem sie die Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten in Deutschland untersucht.

3. Empirische Untersuchung von beruflichen Auszeiten in Deutschland

3.1 Daten, Variablen und deskriptive Statistiken

Um berufliche Auszeiten in Unternehmen in Deutschland umfassender zu analysieren, wurden im Frühjahr 2015 Daten mittels einer explorativen Online-Umfrage erhoben. Durch Newsletter von Verbänden, soziale Netzwerke und zufällige Direktansprachen wurden Personalverantwortliche auf die Befragung aufmerksam gemacht, da die Erwartung bestand, dass diese die Massnahmen und Formen zur Arbeitszeitflexibilisierung in ihrem Unternehmen am besten überblicken.

Der Fragebogen umfasste drei Frageblöcke: Der erste Frageblock beinhaltete Fragen zum Unternehmen (z. B. Grösse, Sitz und Branche des Unternehmens). Im zweiten Frageblock wurden Fragen konkret zum Einsatz und zur Gestaltung von beruflichen Auszeiten im Unternehmen gestellt. Darin enthalten waren Fragen zu individuellen Motiven für berufliche Auszeiten, zur Anzahl jährlicher Auszeitnehmer sowie Fragen zu den Rahmenbedingungen hinsichtlich der Dauer, Lage und Finanzierung beruflicher Auszeiten. Der dritte Frageblock enthielt eine Skala zu Gründen der Implementierung von beruflichen Auszeiten. Diese wurden zuvor mittels einer Literaturanalyse als wesentlich für die Einführung von flexiblen Arbeitszeitformen im Allgemeinen sowie von beruflichen Auszeiten im Speziellen identifiziert (z. B. Demografie der Belegschaft, Mitarbeiterbindung, Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche, Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens) (z. B. Kush/Stroh 1994; Osterman 1995; Thom et al. 2001; Carr/Tang 2005; Winiger 2011). Die Gründe sollten auf einer Likert-Skala (1 = „kein Einfluss“ bis 5 = „sehr hoher Einfluss“) bewertet werden.

Insgesamt haben 349 Unternehmensvertreter an der Umfrage teilgenommen. 77,1% und damit der grösste Teil der Befragten Personen waren Personalverantwortliche. Von allen befragten Unternehmen gaben 51,0% an, in ihrem Unternehmen berufliche Auszeiten anzubieten, 44,7% der Befragten hatten bis zu dem Befragungszeitpunkt keine beruflichen Auszeiten eingeführt beziehungsweise planen in der nächsten Zeit keine einzuführen. Bei 4,3% der befragten Unternehmen ist die Einführung von beruflichen Auszeiten aktuell geplant. 39,9% der Unternehmen, die berufliche Auszeiten anbieten, sind kleine oder mittlere Unternehmen (≤ 499 Mitarbeiter). 60,1% sind Grossunternehmen (≥ 500 Mitarbeiter) (vgl. *Abbildung 1*).

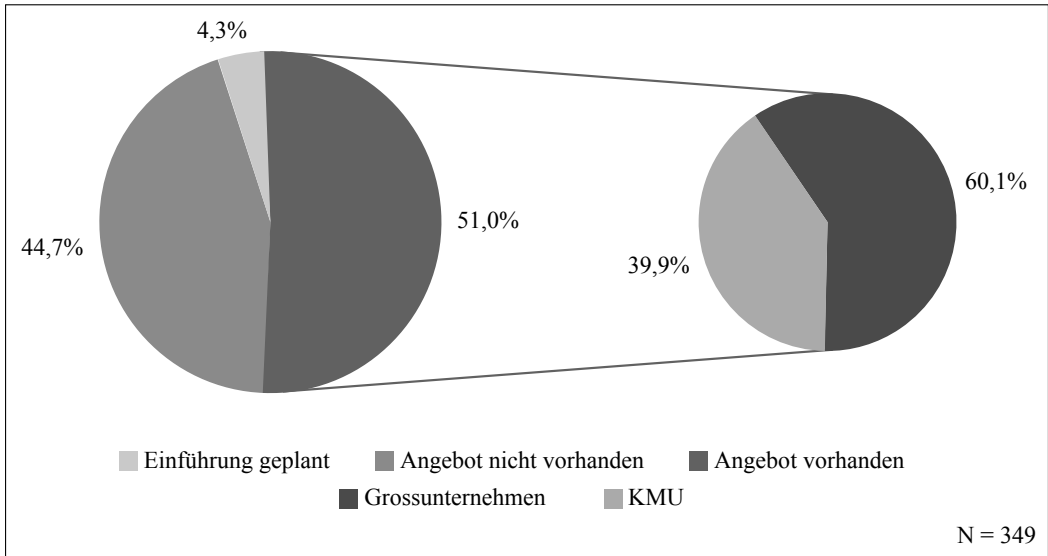


Abbildung 1: Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten

Die durchschnittliche deutschlandweite Mitarbeiterzahl der teilnehmenden Unternehmen mit einem Angebot an beruflichen Auszeiten liegt bei 6.138 (Median 570). Unternehmen ohne ein Angebot an beruflichen Auszeiten haben im Durchschnitt 1.508 Mitarbeiter deutschlandweit (Median 270). Die Unternehmen mit beruflichen Auszeiten weisen einen durchschnittlichen Frauenanteil in Höhe von 39,7% auf, wohingegen Unternehmen ohne berufliche Auszeiten einen Anteil an 35,4% haben. Betrachtet man die Wirtschaftssektoren der Unternehmen, die berufliche Auszeiten anbieten, lässt sich in etwa eine Gleichverteilung auf den Industrie- (52,3%) und den Dienstleistungssektor (46,6%) erkennen (Primärsektor 1,1%). Unternehmen, die keine beruflichen Auszeiten anbieten, gehören zu 62,6% dem Industrie- und zu 36,8% dem Dienstleistungssektor an (Primärsektor 0,6%). Mithilfe eines t-Tests bzw. Chi-Quadrat-Tests wurden die Unternehmen mit und ohne berufliche Auszeiten hinsichtlich möglicher signifikanter Unterschiede in den Merkmalen Mitarbeiteranzahl deutschlandweit, Frauenanteil und Wirtschaftssektorzugehörigkeit untersucht. Hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl zeigt sich ein signifikanter Unterschied im Mittelwert zwischen Unternehmen mit und ohne berufliche Auszeiten. Keine Unterschiede gibt es hinsichtlich des Frauenanteils und der Wirtschaftssektorzugehörigkeit. *Tabelle 1* stellt die zentralen Merkmale für Unternehmen mit und ohne berufliche Auszeiten gegenüber.

	Unternehmen mit beruflichen Auszeiten	Unternehmen ohne berufliche Auszeiten	Gesamt	t-Test	Chi ² -Test
durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter deutschlandweit	6.138	1.508	3.891	2,47**	
Anteil Frauen	39,7%	35,4%	37,6%	1,75	
Zugehörigkeit Wirtschaftssektor					3,91
primärer Sektor	1,1%	0,6%	0,9%		
sekundärer Sektor	52,3%	62,6%	57,3%		
tertiärer Sektor	46,6%	36,8%	41,8%		
N	178	171	349		

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Tabelle 1: Vergleich zwischen Unternehmen mit und ohne berufliche Auszeiten

Insgesamt ist ein kontinuierlicher Anstieg der Anzahl an Unternehmen zu verzeichnen, die berufliche Auszeiten anbieten (vgl. *Abbildung 2*). Die Zahl nimmt ab dem Jahr 1995 analog zu der Einführung flexibler Arbeitszeitformen Anfang der 1990er Jahre sprunghaft zu. Zu einem ähnlichen Zeitpunkt steigt auch die Zahl wissenschaftlicher Untersuchungen und Veröffentlichungen zu diesem Themengebiet an (vgl. 2.1). Die Schwankungen in den Jahren 2001-2004 und 2006-2009 lassen sich möglicherweise auf die konjunkturelle Lage Deutschlands in den genannten Jahren zurückführen, da personalwirtschaftliche Instrumente in Zeiten schlechter Konjunktur zögerlicher implementiert werden. Insgesamt lässt sich seit 2009 aber eine starke Zunahme an Unternehmen erkennen, die berufliche Auszeiten eingeführt haben. Der leichte Rückgang im Jahr 2015 ist durch den Zeitpunkt der Datenerhebung begründbar und daher zu vernachlässigen. Die häufige Nennung von durch fünf teilbaren Jahreszahlen bei der Angabe des Einführungszeitpunkts von beruflichen Auszeiten lässt sich damit begründen, dass runde Zahlen im Gedächtnis oftmals präsender sind.

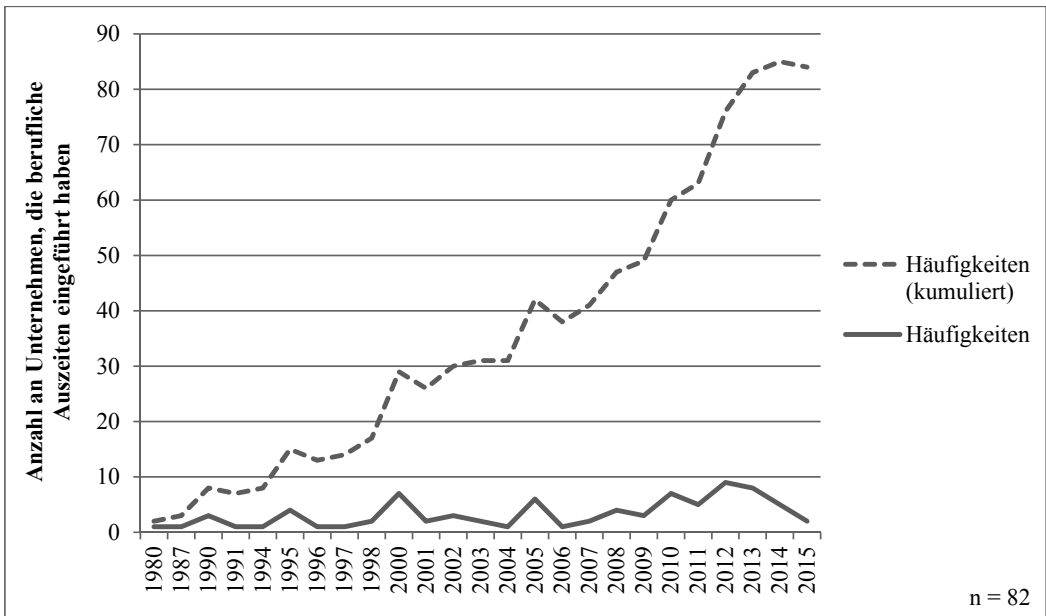


Abbildung 2: Einführungszeitpunkt von beruflichen Auszeiten¹

Die Auswertung der Daten erfolgt in vier Analyseschritten: Zunächst wird die Inanspruchnahme beruflicher Auszeiten durch Arbeitnehmer und die damit verbundene Gestaltung beruflicher Auszeiten untersucht. In einem zweiten Schritt werden Determinanten des Angebots beruflicher Auszeiten mithilfe einer logistischen Regressionsanalyse analysiert. Mittels einer Faktorenanalyse werden im dritten Schritt Bündel von Gründen für die Implementierung beruflicher Auszeiten in Unternehmen generiert. Diese Bündel dienen zum einen der Verdichtung der 17 abgefragten Gründe zur Implementierung beruflicher Auszeiten und zum anderen der Differenzierung des Einsatzes beruflicher Auszeiten. Im vierten Schritt wird eine Clusteranalyse durchgeführt, um Unternehmen mit ähnlicher Ausrichtung von beruflichen Auszeiten zusammenzufassen.

3.2 Inanspruchnahme beruflicher Auszeiten durch Arbeitnehmer

Mit Hinblick auf den Anteil an jährlichen Auszeitnehmern zeigt sich, dass in 74,2% der Unternehmen ein bis fünf Mitarbeiter pro Jahr eine berufliche Auszeit in Anspruch nehmen ($n = 93$)². 10,8% der befragten Unternehmen haben sechs bis zehn Auszeitnehmer pro Jahr. Bei 7,5% der Unternehmen liegt die jährliche Anzahl an Auszeitnehmern zwischen elf und 50. Ebenfalls 7,5% der Unternehmen haben mehr als 50 Auszeitnehmer im

1 Die Differenz zwischen der Anzahl an Unternehmen, die angeben berufliche Auszeiten anzubieten, und der Anzahl an Unternehmen, welche in die Auswertung des Einführungszeitpunktes einbezogen werden, resultiert aus der optionalen Beantwortungsmöglichkeit der Frage des Einführungszeitpunktes.

2 Die Differenz zwischen der Anzahl an Unternehmen, die angeben berufliche Auszeiten anzubieten, und der Anzahl an Unternehmen, welche in die Auswertung des Anteils jährlicher Auszeitnehmer einbezogen werden, resultiert aus der optionalen Beantwortungsmöglichkeit der Frage.

Jahr. Hinsichtlich des Geschlechts der Auszeitnehmer zeigt sich, dass der Anteil an Männern etwas grösser ist (54,3%).

Die Personalverantwortlichen wurden nach den Gründen für die Inanspruchnahme von beruflichen Auszeiten ihrer Mitarbeiter gefragt (vgl. *Abbildung 3*; Mehrfachnennungen möglich).

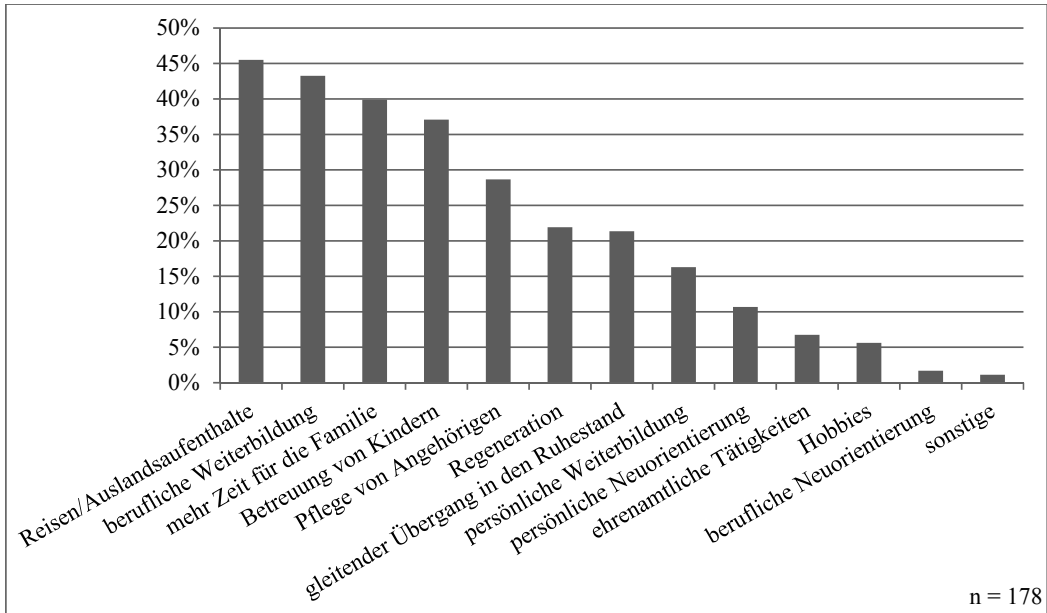


Abbildung 3: Gründe für die Inanspruchnahme von beruflichen Auszeiten

Danach stellen Reisen beziehungsweise Auslandsaufenthalte (45,5%), berufliche Weiterbildung (43,3%), mehr Zeit für die Familie (39,9%), die Betreuung von Kindern (37,1%) sowie die Pflege von Angehörigen (28,7%) die häufigsten Gründe für die Inanspruchnahme von beruflichen Auszeiten dar. Diese sind für Männer und Frauen gleichermassen die am häufigsten genannten Gründe, was darauf hindeutet, dass insbesondere Aufgaben wie die Betreuung von Kindern und die Pflege von Angehörigen nicht mehr nur von Frauen sondern zunehmend auch von Männern übernommen werden. Dass eine berufliche Neuorientierung weniger häufig als Anlass für eine berufliche Auszeit genannt wurde (1,7%) kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass die Auszeitnehmer aufgrund befürchteter negativer Konsequenzen für den Fortbestand ihrer Beschäftigung diesen Grund nicht innerhalb des Unternehmens kommunizieren.

In 18,5% der Unternehmen haben durchschnittlich 14,1% der Auszeitnehmer im Anschluss an die berufliche Auszeit das Unternehmen verlassen. Um zu beurteilen, ob eine Quote von 14% hoch oder niedrig ist, wurde als Vergleichszahl die durchschnittliche Fluktuationsquote aus dem Jahr 2015 in Unternehmen in Deutschland herangezogen, die rund ein Drittel betrug (*Institut der deutschen Wirtschaft 2016*). Demnach verlassen im Durchschnitt weniger Mitarbeiter das Unternehmen nach einer beruflichen Auszeit als es durchschnittlich der Fall ist, was darauf hindeutet, dass die Inanspruchnahme einer beruflichen Auszeit die Neigung, ein Unternehmen zu verlassen, nicht fördert. Zwar können die be-

fragten Personalverantwortlichen nur die Gründe angeben, die ihnen offiziell mitgeteilt werden, allerdings legt der Anteil an Auszeitnehmern, die im Anschluss das Unternehmen verlassen haben, die Vermutung nahe, dass berufliche Auszeiten teilweise auch mit Unzufriedenheit einhergehen können, was jedoch von den Auszeitnehmern nicht an das Unternehmen kommuniziert wird.

In den meisten Unternehmen (71,3%) können die Mitarbeiter den Auszeitzeitpunkt frei wählen. In 12,9% der Unternehmen müssen die Mitarbeiter eine bestimmte Zeit im Betrieb gearbeitet haben, wobei diese durchschnittlich bei rund drei Jahren liegt. 15,7% der Unternehmen gaben an, davon abweichende Regelungen zu haben. Überwiegend wird der Zeitpunkt einer beruflichen Auszeit individuell in Abstimmung mit dem Vorgesetzten und unter Berücksichtigung der persönlichen Situation und der betrieblichen Erfordernisse festgelegt. Die maximale Dauer einer beruflichen Auszeit variiert (in 30,9% der Unternehmen mehr als zwölf Monate, in 20,4% der Unternehmen 7-12 Monate, in 42,7% der Unternehmen maximal 6 Monate).

Hinsichtlich der angebotenen Formen einer beruflichen Auszeit und der damit verbundenen Finanzierungsmöglichkeiten geben 78,1% der Unternehmen an, Sabbaticals anzubieten. In 68,5% der befragten Unternehmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, über die gesetzlichen Vorgaben hinaus, eine berufliche Auszeit für die Pflege von Angehörigen zu nehmen. Die Möglichkeit, eine berufliche Auszeit in Form eines Bildungsurlaubs zu nehmen, findet sich in 71,4% der Unternehmen. In den meisten Fällen bieten die Unternehmen keine Unterstützung bei der Finanzierung an. Vor-/Nacharbeit und Arbeitszeitkonten stellen vor allem in Unternehmen, die Sabbaticals oder die Pflege von Angehörigen als Auszeitformen anbieten, Möglichkeiten zur Finanzierung dar. In den seltensten Fällen zahlt das Unternehmen während der beruflichen Auszeit das Gehalt weiter. Lediglich im Rahmen eines Bildungsurlaubs wird in rund einem Drittel der Unternehmen, die diese Form anbieten, der Lohn weitergezahlt. Dies lässt sich möglicherweise auf den rechtlichen Anspruch von Beschäftigten auf die Gewährung eines bezahlten Bildungsurlaubs in zwölf von 16 Bundesländern zurückführen, wobei sich dieser im Schnitt auf fünf Tage im Jahr beschränkt. Wird ein längerer Bildungsurlaub genommen, entfällt der Anspruch auf die Weiterzahlung des Gehalts.

3.3 Determinanten des Angebots beruflicher Auszeiten

Es zeigt sich, dass sich Unternehmen mit und ohne berufliche Auszeiten hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl signifikant unterscheiden (vgl. 3.1). In Bezug auf den Frauenanteil und die Wirtschaftssektorzugehörigkeit konnten keine signifikanten Unterschiede nachgewiesen werden. Um zu überprüfen, ob die unternehmensstrukturellen Merkmale einen Einfluss auf das tatsächliche Angebot an beruflichen Auszeiten haben, wurde eine logistische Regressionsanalyse durchgeführt. Die Regressionsanalyse ermöglicht es, mehrere Prädiktoren zur Erklärung der abhängigen Variable zu berücksichtigen. Darüber hinaus kann neben der Stärke und der Richtung des Zusammenhangs auch die Kausalbeziehung untersucht werden (*Backhaus et al.* 2011, 56). Wie aus *Tabelle 2* ersichtlich ist, haben der Wirtschaftssektor und der Frauenanteil keinen Einfluss auf das Angebot an beruflichen Auszeiten in Unternehmen. Es zeigt sich jedoch, dass grosse Unternehmen (≥ 1500 Mitarbeiter) signifikant häufiger berufliche Auszeiten anbieten. Dies kann möglicherweise auf umfangreichere personelle und finanzielle Ressourcen sowie auf eine stärkere Professionalisierung des Personalmanagements zurückgeführt werden. Zudem lässt sich mit zunehmender Be-

triebsgrösse die Abwesenheit eines Mitarbeiters durch einen Ersatzmitarbeiter oder durch Arbeitsumverteilung leichter ausgleichen.

Variable	B	SE (B)	Exp. (B)
Anteil Frauen (Referenz 1%-25%)			
26%-50%	0,514	0,279	1,673
51%-75%	0,301	0,379	1,351
76%-100%	-0,396	0,575	0,673
k. A.	0,086	0,418	1,090
Anzahl Mitarbeiter (Referenz 1-99)			
100-499	0,200	0,322	1,221
500-1499	0,298	0,336	1,348
1500-9999	0,988	0,340	2,685**
> 10000 MA	1,285	0,397	3,613**
Wirtschaftssektor (Referenz tertiärer Sektor)			
primärer Sektor	0,143	1,279	1,154
sekundärer Sektor	-0,429	0,264	0,651
Nagelkerke $R^2 = 0,101$ N = 349 B = logistischer Regressionskoeffizient; SE (B) = Standardfehler von B; Exp. (B) = Exponent von B			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tabelle 2: Organisationale Einflussfaktoren auf das Angebot an beruflichen Auszeiten

3.4 Ursachen der Implementierung von beruflichen Auszeiten

Um die Gründe, die einen Einfluss auf die Implementierung von beruflichen Auszeiten in Unternehmen haben, zu erfahren, wurden im Fragebogen 17 aus der Literatur entnommene Gründe für die Implementierung von beruflichen Auszeiten auf einer Likert-Skala (1 = „kein Einfluss“ bis 5 = „sehr hoher Einfluss“; Cronbach's $\alpha = 0,89$) abgefragt. Eine explorative Faktorenanalyse (Hauptkomponentenmethode mit Varimax-Rotation) wurde durchgeführt, um eine Verdichtung der Gründe zu erreichen. Sowohl das Kaiserkriterium (Eigenwert > 1) als auch der Screeplot sprachen für eine Extraktion von vier Faktoren (*Backhaus et al.* 2011, 359). Insgesamt erklären die vier Faktoren 58,92% der Gesamtvarianz. Die Zuordnung der Items zu den Faktoren erfolgte auf Grundlage der Ladungshöhe. Die Hauptladungen der einzelnen Items weisen alle einen höheren Wert als 0,4 auf (*Velicer et al.* 1982). Zwei Items laden auf zwei Faktoren. Zur Beurteilung der Querladungen wurden die Differenzen zwischen den Ladungen betrachtet. Zwar liegen in beiden Fällen nur geringe Differenzen vor, dennoch wurden die jeweiligen Items jenem Faktor zugeordnet, auf den sie am höchsten laden. Dies lässt sich auch mit der inhaltlichen Nähe des Items Abstimmung mit anderen Flexibilisierungsmassnahmen zum Faktor *Wirtschaftlichkeit und Struktur* sowie des Items Rekrutierung von qualifiziertem Personal zu *Aussenwirkung* begründen. Die Querladungen der restlichen Items liessen jeweils eine eindeutige Zuordnung auf einen der vier Faktoren zu. *Tabelle 3* stellt die Ergebnisse der Faktorenanalyse dar.

	Wirtschaftlichkeit und Struktur	HR- Outcome	Aussen- wirkung	Mitarbeiter- orientierung
Anpassung der Personalkapazität an Auftrags- schwankungen	0,734			
Wirtschaftlichkeit des Unternehmens	0,724			
Absentismus (Fehlzeiten)	0,712			
Demografie der Belegschaft	0,653			
Abstimmung mit anderen Flexibilisierungsmass- nahmen	0,525		0,465	
Mitarbeiterbindung		0,738		
Arbeitsmotivation		0,722		
Arbeitszufriedenheit		0,684		
Produktivität und Leistungsbereitschaft		0,661		
Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens		0,536		
positive Erfahrungen anderer Betriebe			0,717	
(gesellschaftliche) Erwartungen, dass Unternehmen berufliche Auszeiten anbieten sollten			0,666	
Arbeitgeberattraktivität			0,582	
Rekrutierung von qualifiziertem Personal		0,451	0,504	
Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche				0,753
Unternehmenskultur				0,704
Gesundheitsförderung der Mitarbeiter				0,693
Eigenwert	6,19	1,69	1,13	1,01
erklärter Varianzanteil in %	36,40	9,96	6,67	5,89
kumulierter Varianzanteil in %	36,40	46,36	53,03	58,92
arithmetisches Mittel (Skala: 1 = „kein Einfluss“ bis 5 = „sehr hoher Einfluss“)	2,42	3,46	2,93	3,36
Kaiser-Meyer-Olkin-Mass der Stichprobeneignung: 0,89 N = 178				

Tabelle 3: Ergebnisse der Faktorenanalyse zu den Gründen für die Implementierung beruflicher Auszeiten

Faktor 1 (*Wirtschaftlichkeit und Struktur*) konstituiert sich aus fünf Items, die die Berücksichtigung wirtschaftlicher Einflussfaktoren und die Anpassung an strukturelle Rahmenbedingungen eines Unternehmens widerspiegeln. So kann durch berufliche Auszeiten in wirtschaftlich schlechten Zeiten eine Anpassung der Personalkapazität an Auftragschwankungen vorgenommen werden, um langfristige Kündigungen zu umgehen sowie Kosten einzusparen. Das Item Absentismus lädt auf den Faktor *Wirtschaftlichkeit und Struktur*, weist allerdings auch eine inhaltliche Nähe zum Faktor *Mitarbeiterorientierung* auf. Dies lässt vermuten, dass die befragten Personalverantwortlichen vornehmlich den durch motivationsbedingte bzw. krankheitsbedingte Fehlzeiten entstehenden Kosten und die damit verbundene Gefährdung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens durch das Angebot an beruflichen Auszeiten vorbeugen möchten. Zudem kann das Angebot an beruflichen Auszeiten einer zunehmenden Alterung der Belegschaft entgegenwirken, indem Mitarbeiter ihren Ruhestand durch die Verwendung einer Freistellungsphase vor dessen Eintritt vorziehen. Um die gewünschte Wirkung beruflicher Auszeiten und anderer eingesetzter Massnahmen

zur Flexibilisierung zu erreichen, bedarf es zudem eines abgestimmten Bündels an Flexibilisierungsmassnahmen. Die Items, die auf den zweiten Faktor (*HR-Outcome*) laden, spiegeln vor allem die Ergebnisse des Personalmanagements sowie das Zusammenspiel einzelner Personalmanagementkomponenten wider. Sie umfassen vornehmlich die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, indem die Bindung, Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern verbessert und somit ihre Produktivität und Leistungsbereitschaft erhöht werden. Das Item Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens lädt auf den mit *HR-Outcome* bezeichneten Faktor. Allerdings weist dieses Item auch eine inhaltliche, jedoch in der Faktorenanalyse keine statistisch ermittelte, Nähe zum Faktor *Wirtschaftlichkeit und Struktur* auf. Dies lässt sich möglicherweise darauf zurückführen, dass die befragten Personalverantwortlichen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens mit motivierten und zufriedenen Mitarbeitern in Verbindung bringen und sich dies dann im gemeinsamen Faktor *HR-Outcome* widerspiegelt. Der Faktor 3 (*Aussenwirkung*) beinhaltet Gründe, die zum einen auf die Verbesserung der Reputation des Unternehmens zielen und zum anderen auf die Imitation bewährter Massnahmen schliessen lassen. Dazu zählen, neben positiven Erfahrungen anderer Betriebe mit beruflichen Auszeiten, auch die gesellschaftlichen Erwartungen, dass Unternehmen diese anbieten. Gleichzeitig beinhaltet Faktor 3 Gründe, welche sich mit der Attraktivität des Arbeitgebers und der Rekrutierung von Fachpersonal befassen. Faktor 4 (*Mitarbeiterorientierung*) umfasst Gründe, die die Einstellungen und Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter berücksichtigen und auf die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der Gesundheit abzielen. Diese sozialen Leistungen können indes eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur prägen.

Die Mittelwerte der Faktoren liegen zwischen 2,42 und 3,46 und geben Auskunft über die Bedeutung der Gründe für die Implementierung beruflicher Auszeiten. Sie zeigen, dass *HR-Outcome* und *Mitarbeiterorientierung* in der Praxis offenbar wichtiger sind als *Wirtschaftlichkeit und Struktur* sowie *Aussenwirkung*.

3.5 Einsatzstrategien beim Angebot beruflicher Auszeiten

Um Unternehmen mit ähnlicher Ausrichtung und Einsatzintensität von beruflichen Auszeiten zusammenzufassen, wurde eine Clusteranalyse vorgenommen. Da die Faktoren der Gründe für die Implementierung von beruflichen Auszeiten voneinander unabhängige Variablen darstellen und gleichzeitig die Untersuchungsmerkmale bündeln, entsprechen die Faktorwerte der Anforderung clusteranalytischer Verfahren und wurden für die weitere Berechnung herangezogen (vgl. 3.4). Die Clusterbildung wurde als Two-Step-Clusteranalyse durchgeführt. Diese stellt eine Mischform aus hierarchischer Clusteranalyse und Clusterzentrenanalyse dar und hat den Vorteil, dass Objekte während der Analyse die Gruppen wechseln können, sodass es im Vergleich zur hierarchischen Clusteranalyse zu einer besseren Zuordnung kommt (*Sarstedt/Mooi* 2014). Darüber hinaus gilt sie als recht robust gegenüber Verletzungen der Verteilungsannahme und der Annahme der Unabhängigkeiten der Variablen. Die optimale Anzahl der Cluster wurde anhand des Bayes-Kriteriums nach Schwarz und des Log-Likelihood-Distanzmasses berechnet (*Konish/Kitagawa* 2008, 211 ff.; *Schendera* 2010, 99 ff.).

Wie *Tabelle 4* zu entnehmen ist, ergibt die Clusteranalyse eine optimale Anzahl von drei Clustern. Die (hoch-)signifikanten F-Werte der vier Faktoren lassen auf signifikante Unterschiede der entstandenen Cluster schliessen (Faktor *Wirtschaftlichkeit und Struktur*: $F = 18,95^{***}$; Faktor *HR-Outcome*: $F = 42,66^{***}$; Faktor *Aussenwirkung*: $F = 80,65^{***}$;

Faktor Mitarbeiterorientierung: $F = 7,02^{**}$). Die Verteilung der Unternehmen auf die drei Cluster stellt sich wie folgt dar: Cluster 1 = 65 Unternehmen (36,5% der Teilmenge), Cluster 2 = 67 Unternehmen (37,6% der Teilmenge) und Cluster 3 = 46 Unternehmen (25,8% der Teilmenge).

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	ANOVA F
	nach aussen gerichtetes Angebot	nach innen gerichtetes Angebot	oberflächliches Angebot	
Wirtschaftlichkeit und Struktur				18,95***
M/SD	-0,36/0,72	0,54/0,79	-0,27/1,26	
r	-0,277***	0,420***	-0,491***	
HR-Outcome				42,66***
M/SD	-0,06/0,72	0,62/0,67	-0,83/1,12	
r	-0,043	0,487***	-0,160*	
Aussenwirkung				80,65***
M/SD	0,80/0,57	-0,13/0,73	-0,95/0,89	
r	0,611***	-0,098	-0,565***	
Mitarbeiterorientierung				7,02**
M/SD	-0,30/1,13	0,32/0,76	-0,04/0,99	
r	-0,231**	0,253***	-0,026	
n	65	67	46	
N = 178				

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tabelle 4: Clusterzentren, Ergebnisse der ANOVA für einzelne Cluster und Korrelationen der Faktorenbündel in den einzelnen Clustern

Unternehmen des Clusters 1 fokussieren die *Aussenwirkung* und sind in geringerem Masse durch die Berücksichtigung der *Wirtschaftlichkeit und Struktur* des Unternehmens sowie *Mitarbeiterorientierung* geprägt. Offenbar handelt es sich hier um ein *nach aussen gerichtetes Angebot* an beruflichen Auszeiten. Ein solches Motiv ist auch bei anderen flexiblen Arbeitszeitformen zu beobachten, durch die Unternehmen sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren möchten (z. B. *Honeycutt/Rosen 1997; Rau/Hylland 2002; Carless/Wintle 2007*). Im Fall von beruflichen Auszeiten könnten sich Unternehmen Vorteile bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter erhoffen.

Demgegenüber weisen die Unternehmen des Clusters 2 hohe Intensitäten bei *Wirtschaftlichkeit und Struktur*, *HR-Outcome* und *Mitarbeiterorientierung* und gleichzeitig auch die stärksten Ausprägungen der Faktorenbündel auf. Die hohen Intensitäten in drei von vier Faktorenbündeln legen die Vermutung nahe, dass es sich hier um Unternehmen handelt, die berufliche Auszeiten tatsächlich umfassend implementiert haben. Unternehmen dieses Clusters kann somit ein *nach innen gerichtetes Angebot* an beruflichen Auszeiten bescheinigt werden.

Die Unternehmen des Clusters 3 haben bei *Wirtschaftlichkeit und Struktur*, *HR-Outcome* und *Aussenwirkung* sehr geringe Intensitäten. In zwei von vier Fällen weisen die Intensitäten der Faktorenbündel die geringste Ausprägung über alle Cluster auf. Unterneh-

men des Clusters 3 haben somit ein *oberflächliches Angebot* an beruflichen Auszeiten, was möglicherweise legitimatorische Gründe hat. Berufliche Auszeiten könnten als Legitimationsfassade (Walgenbach 2006, 377) dienen, um eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen, ohne berufliche Auszeiten tiefgreifend im Unternehmen zu implementieren.

In einem weiteren Schritt wurde überprüft, inwiefern es Ähnlichkeiten hinsichtlich der Clusterzugehörigkeit und den unternehmensstrukturellen Merkmalen gibt (vgl. *Tabelle 5*). In allen Clustern finden sich überwiegend Grossunternehmen. In Cluster 1 (*nach aussen gerichtetes Angebot*) und Cluster 3 (*oberflächliches Angebot*) stammt etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen aus dem tertiären Sektor. In Cluster 2 (*nach innen gerichtetes Angebot*) gehören 59,7% der Unternehmen dem sekundären Sektor an. Betrachtet man den Einführungszeitpunkt von beruflichen Auszeiten in den einzelnen Clustern, zeigt sich, dass insbesondere in Cluster 1 (*nach aussen gerichtetes Angebot*) die Einführung erst kurze Zeit zurückliegt. In Cluster 2 (*nach innen gerichtetes Angebot*) und Cluster 3 (*oberflächliches Angebot*) finden sich sowohl Unternehmen mit kurzer als auch mit langer zeitlicher Distanz zu der Einführung von beruflichen Auszeiten. Die Anzahl an jährlichen Auszeitnehmern ist in den Clustern 1 und 3 sehr gering (< 5 Auszeitnehmer pro Jahr). Zwar finden sich in Cluster 2 auch überwiegend Unternehmen mit einer geringen Anzahl jährlicher Auszeitnehmer, allerdings haben 13,5% der Unternehmen auch mehr als 50 Auszeitnehmer im Jahr. Es fällt zudem auf, dass über alle Fälle hinweg der Mehrheit der Unternehmen der Einführungszeitpunkt von beruflichen Auszeiten (53,9%) sowie die Anzahl an Auszeitnehmern pro Jahr (47,8%) nicht bekannt sind. Dies lässt sich ggf. damit begründen, dass das Controlling und somit die Überprüfung der Effektivität bzw. Effizienz des Einsatzes von beruflichen Auszeiten noch einen untergeordneten Stellenwert in Unternehmen einnehmen. Um zu prüfen, ob die Unterschiede zwischen der Clusterzugehörigkeit und den unternehmensstrukturellen Merkmalen signifikant sind, wurden Kontingenzanalysen durchgeführt. Diese ergeben, dass die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen, der Wirtschaftssektor, der Einführungszeitpunkt und die Anzahl jährlicher Auszeitnehmer keine signifikanten Zusammenhänge zur Clustereinteilung aufweisen und somit nicht verantwortlich für Unterschiede in den Einsatzstrategien sind. Die Unterschiede in den Einsatzstrategien ergeben sich möglicherweise aus anderen (weichen) Faktoren, die in der vorliegenden Studie nicht berücksichtigt wurden. So ist denkbar, dass die Unternehmenskultur (Dijkers et al. 2007) oder die grundlegende strategische Ausrichtung eines Unternehmens (Lewis 2003, 4) für Unterschiede in den Einsatzstrategien von beruflichen Auszeiten verantwortlich sind.

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Gesamt
	nach aussen gerichtetes Angebot	nach innen gerichtetes Angebot	oberflächliches Angebot	
Unternehmensgrösse				
0-9	1,5%	7,5%	8,7%	5,6%
10-499	33,8%	32,8%	37,0%	34,4%
> 500	64,6%	59,7%	54,3%	60,1%
Wirtschaftssektor				
primärer Sektor	1,5%	1,5%	0,0%	1,1%
sekundärer Sektor	47,7%	59,7%	47,8%	52,2%
tertiärer Sektor	50,8%	38,8%	52,2%	46,6%
n	65	67	46	178

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Gesamt
	nach aussen gerichtetes Angebot	nach innen gerichtetes Angebot	oberflächliches Angebot	
Einführungszeitpunkt				
2011-2015	32,1%	39,4%	33,3%	35,4%
2006-2010	39,3%	12,1%	9,5%	20,7%
2001-2005	17,9%	18,2%	14,3%	17,1%
< 2001	10,7%	30,3%	42,9%	26,8%
n	28	33	21	82
Anzahl jährlicher Auszeitnehmer				
< 5	74,2%	73,0%	76,0%	74,2%
6-10	9,7%	10,8%	12,0%	10,8%
11-50	9,7%	2,7%	12,0%	7,5%
> 50	6,5%	13,5%	0,0%	7,5%
n	31	37	25	93

Tabelle 5: Charakteristika der Unternehmenscluster

4. Diskussion der Ergebnisse

4.1 Beiträge zur Forschung und Praxis

Die Studie ist die erste wissenschaftliche Untersuchung, die sich mit der Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten in Deutschland aus Unternehmenssicht beschäftigt. Sie verdeutlicht Unterschiede hinsichtlich der Gründe für das Angebot sowie der Gestaltungsmöglichkeiten von beruflichen Auszeiten in der Unternehmenspraxis. Die Gründe für das Angebot an beruflichen Auszeiten lassen sich in vier Bündel zusammenfassen: *Wirtschaftlichkeit und Struktur*, *HR-Outcome*, *Aussenwirkung* und *Mitarbeiterorientierung*. Die hohe Bedeutung von *HR-Outcome* und *Mitarbeiterorientierung* kann durch den Fokus vieler Unternehmen auf Mitarbeiter als Schlüsselfaktor im Wettbewerb begründet werden, da in zahlreichen Branchen die Bedeutung der Human Resource für wirtschaftlichen Erfolg stark zugenommen hat (Bovenberg 2004, 17). Die im Vergleich zu *Wirtschaftlichkeit und Struktur* sowie *Aussenwirkung* höheren Intensitäten deuten zudem auf eine Sensibilität von Unternehmen für Massnahmen zur Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen hin und geben erste Hinweise auf die Anwendung beruflicher Auszeiten als Baustein der flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

Mit den unterschiedlichen Gründen für die Implementierung von beruflichen Auszeiten gehen auch grundlegend unterschiedliche Einsatzstrategien ihres Angebots einher. Es finden sich Unternehmen, die berufliche Auszeiten offenbar vor allem zur Rekrutierung von Mitarbeitern einsetzen (Cluster 1 *nach aussen gerichtetes Angebot*). Daneben gibt es Unternehmen, die berufliche Auszeiten als festen Bestandteil flexibler Arbeitszeitgestaltung implementiert haben (Cluster 2 *nach innen gerichtetes Angebot*). Sie weisen ein intensives Angebot beruflicher Auszeiten auf, das auch durch Mitarbeiter intensiv nachgefragt wird. Demgegenüber stehen Unternehmen, die berufliche Auszeiten wenig intensiv nutzen (Cluster 3 *oberflächliches Angebot*). Dies lässt vermuten, dass diese Unternehmen ein über die gesetzlichen Vorgaben (bei Bildungsurlaub, Elternzeit, Pflegezeit) hinausgehendes Angebot an beruflichen Auszeiten nicht benötigen oder Auszeiten aufgrund des damit verbundenen finanziellen und organisatorischen Aufwands (noch) nicht eingeführt haben. Das Angebot

an beruflichen Auszeiten könnte somit lediglich aus Gründen der Legitimation als Fassade aufgebaut werden.

Die Studie liefert empirische Erkenntnisse zu beruflichen Auszeiten in Unternehmen in Deutschland und leistet wichtige Beiträge zu diesem noch jungen Forschungsfeld. Zum einen liefern die Ergebnisse einen wichtigen Beitrag zur Diskussion über die Verfügbarkeit flexibler Arbeitszeitformen. Bis heute wird das Angebot an flexiblen Arbeitszeitformen vornehmlich als Signal des Unternehmens zur Unterstützung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter betrachtet (z. B. *Grover/Crooker* 1995; *Casper/Bufardi* 2004). Eine differenzierte Betrachtung der mit dem Angebot an beruflichen Auszeiten verbundenen Absichten des Unternehmens blieb bislang aus. So wurden die Gründe für das Angebot an beruflichen Auszeiten und die damit verbundenen Einsatzstrategien zumeist nur auf Grundlage von Annahmen bzw. Managementaussagen vermutet, ohne dass diese empirisch nachgewiesen werden konnten. Trotz der identifizierten Unterschiede hinsichtlich der Gründe für das Angebot an beruflichen Auszeiten kann nicht davon ausgegangen werden, dass es sich bei beruflichen Auszeiten um eine Managementmode handelt und ihre Implementierung eher die Reaktion auf institutionelle Erwartungen als auf ökonomische Notwendigkeiten oder auf mitarbeiterbezogene Bedürfnisse darstellt (*Süß/Kleiner* 2006, 535). Vielmehr deutet die teilweise sehr umfassende Implementierung und intensive Anwendung von beruflichen Auszeiten in Verbindung mit der seit vielen Jahren zu beobachtenden Flexibilisierung der Arbeitszeiten auf den aktuellen und zukünftigen Bedarf hin, Beschäftigten diese anzubieten. Die Vermutung wird durch den steigenden Bedarf an beruflichen Auszeiten auf Seiten der Mitarbeiter untermauert (*BMBF* 2013, 2 ff.). Hinweise auf eine vergängliche Modeerscheinung finden sich daher nicht. Dies schließt jedoch nicht aus, dass berufliche Auszeiten in einigen Unternehmen aus legitimatorischen Gründen angeboten werden und eher symbolische Wirkung haben.

Zum anderen führen die Ergebnisse der Studie zu einem besseren Verständnis der Gestaltung beruflicher Auszeiten in Deutschland. Deutlich wird, dass es keine standardisierten Regelungen für die Gestaltung von beruflichen Auszeiten gibt, sondern diese zwischen den Unternehmen variieren können. Vielmehr handelt es sich bei beruflichen Auszeiten um eine individualisierte Arbeitszeitform, deren Regelungen nicht festgeschrieben sind, sondern individuell in Abstimmung mit dem Vorgesetzten und unter Berücksichtigung der persönlichen Situation und der betrieblichen Erfordernisse gewährt werden. Die Analyse organisationaler Charakteristika zeigt, dass mit der Unternehmensgröße auch das Angebot an beruflichen Auszeiten steigt. So konnten *Kerkhof et al.* (2008, 583) bereits zeigen, dass das Ausmass an Arbeitszeitflexibilität in einem Unternehmen neben dem Land, in dem es tätig ist, von der Unternehmensgröße abhängt. Diese Ergebnisse lassen sich vor dem Hintergrund des situativen Ansatzes erklären. Er geht davon aus, dass es keine allgemeingültigen Organisationsstrukturen bzw. Managementkonzepte gibt, sondern ihre Struktur bzw. Gestaltung an spezifischen Merkmalen von Unternehmen ausgerichtet sein muss, um effektiv zu sein (*Kieser/Walgenbach* 2010, 199). Zusätzlich zu der Passung zwischen der Gestaltung beruflicher Auszeiten und den situativen Rahmenbedingungen des Unternehmens (organisationale Ebene), sind für den erfolgreichen Einsatz von beruflichen Auszeiten Bedürfnisse bzw. Erwartungen der Mitarbeiter (individuelle Ebene) zu berücksichtigen. Zu begründen ist dies mit dem Person-Organization Fit. Dieser fokussiert die Passung zwischen den Bedürfnissen der Individuen und den Prozessen und Strukturen eines Unternehmens (*Kristof* 1996, 5). Besteht ein Fit zwischen Person und Organisation, kann dies für

Unternehmen zu einer höheren Zielerreichung führen. Eine Passung zwischen den individuellen Bedürfnissen und den Prozessen und Strukturen eines Unternehmens wirkt sich zudem positiv auf das Commitment und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aus (*Verquer et al.* 2003). Demnach würde eine Gestaltung beruflicher Auszeiten, welche die Bedürfnisse der Auszeitnehmer nicht erfüllt, möglicherweise nicht zum erhofften Erfolg führen.

Mittelbare Erkenntnisse resultieren auch für allgemeinere personalwirtschaftlich relevante Diskussionen. So wird die Diskussion über die Individualisierung der Arbeitszeit bereichert, indem Anpassungsmöglichkeiten der Arbeitszeit an individuelle Arbeitszeitinteressen der Mitarbeiter angesichts heterogener individueller Werte und Bedürfnisse analysiert werden. Zudem lassen sich durch die Studie auch erste Erkenntnisse über das Angebot an beruflichen Auszeiten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gewinnen. Da berufliche Auszeiten eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers darstellen, kann ihr Angebot als Signal für die Berücksichtigung individueller Zeitpräferenzen der Mitarbeiter interpretiert werden und folglich eine attraktivitätssteigernde Wirkung haben (*Bruhn et al.* 2013; *Altmann/Süß* 2015).

4.2 Grenzen und Forschungsbedarf

Grenzen der empirischen Studie resultieren erstens aus ihrem explorativen Charakter. Aufgrund der daraus resultierenden fehlenden theoretischen Fundierung sind Gestaltungsempfehlungen beruflicher Auszeiten nur begrenzt möglich, was jedoch auch nicht Ziel der Studie war. Vielmehr lassen sich erste empirische Erkenntnisse zu dem Status quo von beruflichen Auszeiten in Deutschland generieren. Zweitens resultieren Einschränkungen aus der Gruppe der Befragten. Da zum Grossteil Personen an der Studie teilgenommen haben, die berufliche Auszeiten in ihrem Unternehmen verantworten, sind Verzerrungen innerhalb der Ergebnisse nicht auszuschliessen. Da es bislang in Deutschland nur wenige Erkenntnisse zum Angebot beruflicher Auszeiten gibt, sind die Merkmale der Grundgesamtheit der Unternehmen, die Auszeiten anbieten, weitestgehend unbekannt. Dies führt dazu, dass verallgemeinerte Aussagen über die Grundgesamtheit und die Repräsentativität der Studie nur begrenzt möglich sind. Das Expertenwissen, das dadurch generiert wurde, führt aber gleichzeitig dazu, dass ein realitätsnahes Bild des Angebots an beruflichen Auszeiten entsteht. Drittens kann aufgrund der gewählten Methode einer Fragebogenstudie die subjektive Meinung der Befragungsteilnehmer durch das Involvement in die Planung und Organisation von beruflichen Auszeiten verzerrt sein. Viertens wurde zur Analyse der Gründe des Angebots beruflicher Auszeiten auf eine nicht etablierte Skala zurückgegriffen. Zudem stellen die aus der Literatur entnommenen Gründe nur einen Ausschnitt möglicher Gründe dar, sodass die Validität in weiteren Studien untersucht werden sollte. Die Subskalen ergeben dennoch gute Reliabilitätswerte (Wirtschaftlichkeit und Struktur $\alpha = 0,79$; HR-Outcome $\alpha = 0,81$; Aussenwirkung $\alpha = 0,71$; Mitarbeiterorientierung $\alpha = 0,70$).

Die Studie liefert Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben. Eine Erforschung der Wirkung beruflicher Auszeiten auf Mitarbeiter ist unerlässlich, um zu untersuchen, ob berufliche Auszeiten effektiv sind. Dabei sollte überprüft werden, inwiefern verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse über die positive Wirkung von Personalpraktiken auf Mitarbeiter (*Rhoades et al.* 2001) auch auf berufliche Auszeiten übertragen werden können. Da es sich bei beruflichen Auszeiten um einen fortlaufenden Prozess handelt, ist es in diesem Zusammenhang sinnvoll, die Effektivität beruflicher Auszeiten mithilfe einer Längsschnitt-

studie zu untersuchen. Anhand von Kriterien wie Motivation, Arbeitszufriedenheit, Verpflichtungsgefühl, Commitment oder Leistungsbereitschaft der Auszeitnehmer vor und nach der Inanspruchnahme einer beruflichen Auszeit kann die Effektivität näherungsweise gemessen werden. Angesichts des vorhandenen Angebots an beruflichen Auszeiten in Unternehmen und der relativ geringen Anzahl an Auszeitnehmern, ist es notwendig, individuelle Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme von beruflichen Auszeiten zu untersuchen, um Faktoren wie die wahrgenommene Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten sowie Befürchtungen in Bezug auf nachteilige Karrierechancen oder Einkommenseinbußen des Auszeitnehmers zu überprüfen.

Literaturverzeichnis

- Altmann, S./Süß, S.* (2015): The Influence of Temporary Time Offs from Work on Employer Attractiveness – An Experimental Study, in: *Management Revue*, Vol. 26, No. 4, S. 282-305.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.* (2011): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. Aufl., Berlin und Heidelberg.
- Bellmann, L./Hübler, O.* (2015): Are Working Time Accounts Beneficial for German Establishments? IZA Discussion Paper No. 9583, Bonn.
- Berg, P./Bosch, G./Charest, J.* (2014): Working-Time Configurations: A Framework for Analyzing Diversity Across Countries, in: *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 67, No. 3, S. 805-837.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung* (2013): *Wissenschaftsjahr 2013 – Die demografische Chance*, Berlin.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* (2013): *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013*, Köln.
- Boening, C. H./Miller, M. T.* (1997): Research and Literature on the Sabbatical Leave: A review. ERIC Document Reproduction Service No. ED 41477.
- Bourhis, A./Mekkaoui, R.* (2010): Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive? in: *Industrial Relations*, Vol. 65, No. 1, S. 98-117.
- Bovenberg, A. L.* (2004): Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Lösungen für die gesamte Lebenszeit, in: *Ifo-Schnelldienst*, Jg. 57, Nr. 21, S. 17-29.
- Bruhn, M./Batt, V./Flückiger, B.* (2013): Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung, in: *Die Unternehmung*, Jg. 67, Nr. 1, S. 62-82.
- Butts, M. M./Casper, W. J./Yang, T. S.* (2012). How Important Are Work-Family Support Policies? A Meta-Analytic Investigation of Their Effects on Employee Outcomes, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, No. 1, S. 1-25.
- Carless, S. A./Wintle, J.* (2007): Applicant Attraction: The Role of Recruiter Function, Work-Life Balance Policies and Career Salience, in: *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 15, No. 4, S. 394-404.
- Carr, A. R./Tang, T. L.-P.* (2005): Sabbaticals and Employee Motivation: Benefits, Concerns, and Implications, in: *Journal of Education for Business*, Vol. 80, No. 3, S. 160-164.
- Casper, W. J./Buffardi, L. C.* (2004): Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No. 3, S. 391-410.
- Cedfeldt, A. S./Bower, E. A./English, C./Grady-Weliky, T. A./Girard, D. E./Choi, D.* (2010): Personal Time Off and Residents' Career Satisfaction, Attitudes and Emotions, in: *Medical Education*, Vol. 44, No. 10, S. 977-984.

- Davidson, O. B./Eden, D./Westman, M./Cohen-Charash, Y./Hammer, L. B./Kluger, A. N./Krausz, M./Maslach, C./O'Driscoll, M./Perrewé, P. L./Quick, J. C./Rosenblatt, Z./Spector, P. E. (2010): Sabbatical Leave: Who Gains and How Much? in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 5, S. 953-964.
- Dijkers, J./Geurts, S./den Dulk, L./Peper, B./Taris, T. W./Kompier, M. (2007): Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction, in: *Work & Stress*, Vol. 21, No. 2, S. 155-172.
- Gaziel, H. H. (1995): Sabbatical Leave, Job Burnout and Turnover Intentions among Teachers, in: *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 14, No. 4, S. 331-338.
- Grover, S. 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*, Vol. 48, No. 2, S. 271-288.
- Herzog-Stein A./Zapf I. (2014): Navigating the Great Recession: The impact of working-time accounts in Germany, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 67, No. 3, S. 891-925.
- Hess, B. (2009): Sabbaticals – Auszeit vom Job. Wie Sie erfolgreich gehen und motiviert zurückkommen, 2. Aufl., Frankfurt/Main.
- Honeycutt, T. L./Rosen, B. (1997): Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels, and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50, No. 2, S. 271-290.
- Hyman, J./Summers, J. (2004): Lacking balance?: Work-life employment practices in the modern economy, in: *Personnel Review*, Vol. 33, No. 4, S. 418-429.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2016): Jeder Dritte wechselt den Job, in: *iwd*, Jg. 42, Nr. 20, S. 1-2.
- Judiesch, M. K./Lyness, K. S. (1999): Left Behind? The Impact of Leaves of Absence on Managers' Career Success, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 6, S. 641-651.
- Kaiser, S./Reindl, C./Stolz, M. L. (2010): Work-Life Balance in Professional Service Firms, in: Kaiser, S./Ringlstetter, M. (Hrsg.): *Work-Life Balance. Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*, Berlin und Heidelberg, S. 67-81.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 56, Nr. 1, S. 21-39.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2010): *Organisation*, 6. Aufl., Stuttgart.
- Kelly, E. L./Kalev, A. (2006): Managing Flexible Work Arrangements in US Organizations: Formalized Discretion or 'a Right to Ask', in: *Socio-Economic Review*, Vol. 4, No. 3, S. 379-416.
- Kerkhof, M./Chung, H./Ester, P. (2008): Working Time Flexibility across Europe: a Typology using Firm-Level data, in: *Industrial Relations Journal*, Vol. 39, No. 6, S. 569-585.
- Klenner, C./Pfahl, S./Reuyß, S. (2002): *Arbeitszeiten – Kinderzeiten – Familienzeiten. Bessere Vereinbarkeit durch Sabbaticals und Blockfreizeiten? Forschungsprojekt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT) des Landes Nordrhein-Westfalen*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf.
- Konish, S./Kitagawa, G. (2008): *Information Criteria and Statistical Modeling*, 1. Aufl., New York.
- Kristof, A. L. (1996): Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications, in: *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, S. 1-49.
- Kush, K. S./Stroh, L. K. (1994): Flexitime: Myth or reality? in: *Business Horizons*, Vol. 37, No. 5, S. 51-55.

- LeanIn.Org and McKinsey & Company* (2015): Women in the Workplace, http://womenintheworkplace.com/ui/pdfs/Women_in_the_Workplace_2015.pdf; letzter Zugriff: 18.5.2016.
- Leist, A. K./Glymour, M. M./Mackebach, J. P./van Lenthe, F. J./Averdano, M.* (2013): Time Away from Work Predicts Later Cognitive Function: Differences by Activity during Leave, in: *Annals of Epidemiology*, Vol. 23, No. 8, S. 455-462.
- Leslie, L. M./Park, T.-Y./Mehng, S. A.* (2012): Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? in: *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, S. 1407-1428.
- Lewis, S.* (2003): Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management, in: *Cooper, C./Robertson I. T.* (Hrsg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 18, Chichester und New York, S. 1-18.
- Miethe, H.* (2000): Ergebnisse und Erfahrungen der befristeten Arbeitszeitverkürzung durch Einführung von Sabbatical-Modellen, Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Cottbus.
- Oechsler, W. A.* (2006): *Personal und Arbeit*, 8. Aufl., München und Wien.
- Osterman, P.* (1995): Work/family programs and the employment relationship, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 4, S. 681-700.
- Pietsch, K.* (2007): Sabbatical. Die berufliche Auszeit als Bestandteil der spätmodernen Arbeitsbiografie, in: *Seifert, M./Götz, I./Huber, B.* (Hrsg.): *Flexible Biografien? Horizonte und Brüche im Arbeitsleben der Gegenwart*, Frankfurt/Main, S. 103-122.
- Priebe, A.* (2007): Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, Dissertation an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld, Minden.
- Rau, B. L./Hyland, M. A. M.* (2002): Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Applicant Attraction, in: *Personnel Psychology*, Vol. 55, No. 1, S. 111-136.
- Rhoades, L./Eisenberger, R./Armeli, S.* (2001): Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, S. 825-836.
- Sarstedt, M./Mooi, E.* (2014): *A Concise Guide to Market Research*, 2. Aufl., Berlin.
- Schendera, C. F. G.* (2010): *Clusteranalyse mit SPSS: Mit Faktorenanalyse*, 1. Aufl., München.
- Seel, H.-A.* (2009): Auszeit auf Zeit als Personalinstrument in der Krise – Worauf ist bei „Sabbaticals“ zu achten? in: *Der Betrieb*, Jg. 62, Nr. 41, S. 2210-2212.
- SHRM – Society for Human Resource Management* (2015): Employee Benefits research report, <https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/2015-Employee-Benefits-Tables.pdf>; letzter Zugriff: 18.4.2016.
- Siemers, B.* (2004): Sabbaticals – Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags. Erfahrungen mit neuen betrieblichen Freistellungsmodellen, Dissertation am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen, Frankfurt.
- Smith, J./Gardner, D.* (2007): Factors affecting employee use of work-life balance initiatives, in: *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 36, No. 1, S. 3-12.
- Steinmetz, R.* (2013): Auf ein baldiges WIEDER-sehen. Aktives Karenz- und Auszeitenmanagement gewinnt im Alltag der Personalverantwortlichen mehr und mehr an Bedeutung, in: *Training. Das Magazin für Weiterbildung und HR-Management*, o. Jg., Nr. 3, S. 46-47.
- Süß, S./Kleiner, M.* (2006): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 66, Nr. 5, S. 521-541.
- Tang, N./Cousins, C.* (2005): Working Time, Gender and Family: An East-West European Comparison, in: *Gender, Work and Organization*, Vol. 12, No. 6, S. 527-550.

- Thie, H. J./Harrell, M. C./Thibault, Marc (2003): Officer Sabbaticals. Analysis of Extended Leave Options, Santa Monica.
- Thom, N./Blum, A./Zaugg, R. J. (2001): Arbeitszeitmanagement. Zur Verbreitung und Implementierung von flexiblen Arbeitszeitsystemen in schweizerischen Unternehmungen und Institutionen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 62, Nr. 5, S. 488-511.
- Veiga, J. F./Baldridge, D. C./Eddleston, K. A. (2004): The understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs, in: Human Resource Management Review, Vol. 14, No. 3, S. 337-351.
- Velicer, W. E./Peacock, A. C./Jackson, D. N. (1982): A Comparison of Component and Factor Patterns: A Monte Carlo Approach, in: Multivariate Behavioral Research, Vol. 17, No. 3, S. 371-388.
- Verquer, M. L./Beehr, T.A./Wagner, S.H. (2003): A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes, in: Journal of Vocational Behavior, Vol. 63, No. 3, S. 473-489.
- Walgenbach, P. (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart, S. 253-401.
- Winiger, R. (2011): Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle, 1. Aufl., Zürich.

Sarah Altmann, M. A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Anschrift: Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, Universitätsstrasse 1, 40225 Düsseldorf, Tel.: +49 211 81-15197, Fax: +49 211 81-15164, E-Mail: Sarah.Altmann@hhu.de

Stefan Süß, Univ.-Prof. Dr., ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Organisation und Personal der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Anschrift: Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, Universitätsstrasse 1, 40225 Düsseldorf, Tel.: +49 211 81-13995, Fax: +49 211 81-15164, E-Mail: Stefan.Suess@hhu.de