



Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

**Berufliche Auszeiten als Form der Arbeitszeitflexibilisierung –
Empirische Analysen zu Angebot, Nutzung und Folgen**

INAUGURAL-DISSERTATION
ZUR ERLANGUNG DES AKADEMISCHEN GRADES
„DOKTOR DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT“
(DOCTOR RERUM POLITICARUM – DR. RER. POL.)
AN DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER HEINRICH-HEINE-UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

eingereicht im Juni 2018

von

Sarah Altmann M. A.

Diese Arbeit wurde als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Christoph J. Börner

Datum der Disputation: 25. September 2018

Danksagung

Das Entstehen und Gelingen dieser Dissertation basiert nicht nur auf Disziplin und Ehrgeiz, sondern auch auf der Unterstützung zahlreicher Personen, denen ich im Folgenden Danke sagen möchte.

Großen Dank gilt in erster Linie Herrn Prof. Dr. Stefan Süß, meinem Doktorvater, für die hervorragende Betreuung dieser Arbeit. Neben zahlreichen Tipps und Ratschlägen, die zum Gelingen der einzelnen Studien beigetragen haben, hast Du mir die Möglichkeit gegeben, diese auf verschiedenen Konferenzen weltweit zu präsentieren. Die Strukturen und Prozesse, die Du am Lehrstuhl geschaffen hast, waren die beste Voraussetzung für das Gelingen dieser Dissertation. Dein hohes Qualitätsbewusstsein hat zudem dazu beigetragen, dass ich mir so einiges von Dir anschauen konnte, wie z. B. Disziplin und Gewissenhaftigkeit. Dein großes Engagement ist ganz gewiss keine Selbstverständlichkeit. Von Dir begleitet zu werden und von Dir lernen zu dürfen war für mich ein großes Glück.

Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Christoph J. Börner für die Übernahme des Zweitgutachtens und dessen schnelle Bearbeitung.

Ein weiterer Dank geht an meine aktuellen und ehemaligen Kollegen für die freundschaftliche Arbeitsatmosphäre, die wertvollen Anregungen und die große Hilfsbereitschaft. Ihr hattet immer ein offenes Ohr für Diskussionen über Auszeiten. Ihr habt die Zeit meiner Promotion zu etwas ganz Besonderem gemacht. Besonders danken möchte ich Bianca Köllner, die nicht nur eine tolle Kollegin ist, sondern in der Zeit meiner Promotion zu einer wunderbaren Freundin geworden ist. Du hast mich in jeder denkbaren Weise unterstützt und bis zur letzten Sekunde mit mir gefiebert. Ich danke Dir für Deine uneingeschränkte und liebevolle Unterstützung.

Ich danke zudem allen Interviewpartnern und Studienteilnehmern für die interessanten Einblicke in ihre Unternehmen und in ihr Arbeitsleben sowie für das Teilen ihrer Meinungen über und Erfahrungen mit beruflichen Auszeiten.

Ein riesen Dank gilt meinen Freunden dafür, dass sie mich in meiner Freizeit mit vielen Unternehmungen von der Dissertation abgelenkt und für einen freien Kopf gesorgt haben. Dies gilt besonders für Bettina, Jessica,

Anna-Lena und Lars, die mir immer zugehört und mich aufgebaut haben. Ich bin unendlich glücklich, Euch als Freunde zu haben.

Ganz besonders möchte ich mich bei meinen Eltern, meinen Brüdern und meiner Oma bedanken. Ihr habt mich auf all meinen Wegen begleitet, mich stets mit all Eurer Liebe unterstützt und an mich geglaubt. Ihr habt Euch mit mir gefreut, wenn was geklappt hat, und habt Euch meinen Ärger angehört, wenn es nicht so lief, wie ich wollte. Danke, dass Ihr immer für mich da seid.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problemstellung.....	4
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	10
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	12
2.1 Arbeitszeitflexibilisierung	12
2.2 Berufliche Auszeiten	17
2.2.1 Begriff und Charakteristika.....	17
2.2.2 Organisationales Angebot.....	20
2.2.3 Individuelle Nutzung.....	23
2.2.4 Individuelle und organisationale Folgen.....	25
2.3 Entwicklung eines Forschungsmodells zur Analyse des Angebots, der Nutzung und der Folgen beruflicher Auszeiten..	27
3 Einordnung von Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell	31
4 Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten – Eine empirische Analyse	37
4.1 Einleitung	37
4.2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	39
4.2.1 Definition und Charakteristika von beruflichen Auszeiten.....	39
4.2.2 Aktueller Forschungsstand zu beruflichen Auszeiten ..	41
4.3 Empirische Analyse zur Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten	43
4.3.1 Untersuchungsdesign	43
4.3.2 Stichprobe und Datenauswertung	43
4.4 Ergebnisse der Analyse	47
4.4.1 Individuelle Nutzung und Gestaltung beruflicher Auszeiten.....	47
4.4.2 Einflussfaktoren des Angebots beruflicher Auszeiten..	49

4.4.3	Gründe für die Implementierung beruflicher Auszeiten.....	50
4.4.4	Einsatzstrategien beruflicher Auszeiten.....	53
4.5	Diskussion der Ergebnisse	57
4.6	Beiträge zu Forschung und Praxis.....	58
4.7	Grenzen und weiterer Forschungsbedarf.....	60
5	Exploring promotive and inhibitive factors that influence the use of leaves of absence – A qualitative study	63
5.1	Introduction	63
5.2	Conceptual background.....	65
5.2.1	Flexible work arrangements.....	65
5.2.2	Leaves of absence	66
5.3	Presumptions of employees' use of leaves of absence.....	68
5.4	Empirical analysis of factors that influence the use of leaves of absence	69
5.4.1	Research design and sample	69
5.4.2	Description of the analysis.....	73
5.5	Results of the analysis	75
5.5.1	Acceptance of leaves of absence.....	75
5.5.2	Perceived benefits and risks of the use of leaves of absence	76
5.5.3	Structural factors that influence the use of leaves of absence	78
5.5.4	Cultural factors that influence the use of leaves of absence	80
5.6	Discussion of the results.....	82
5.7	Contributions to research and practical relevance.....	84
5.8	Limitations and future research.....	87
6	The influence of supervisor support on the intention to take a leave of absence – An empirical study	90
6.1	Introduction	90
6.2	Theoretical background and hypotheses development.....	93
6.2.1	Supervisor support and the intention to take a leave of absence.....	93

6.2.2	The mediating role of attitude, subjective norm, and perceived behavioral control.....	94
6.3	Empirical analysis of the influence of supervisor support on the intention to take a leave of absence.....	98
6.3.1	Data and sample.....	98
6.3.2	Measures.....	99
6.4	Results of the analysis.....	101
6.5	Discussion of the results.....	109
6.6	Contributions to research and practice.....	113
6.7	Limitations and future research.....	115
7	The influence of leaves of absence on employer attractiveness – An experimental study.....	118
7.1	Introduction.....	118
7.2	Conceptual background.....	120
7.2.1	Employer attractiveness.....	120
7.2.2	Leaves of absence.....	121
7.2.3	Risk aversion.....	122
7.3	Theoretical background and hypotheses development.....	123
7.3.1	Leaves of absence as a signal to increase employer attractiveness.....	123
7.3.2	The influence of risk aversion in the job-decision process.....	128
7.4	Experimental analysis of the influence of leaves of absence on employer attractiveness.....	129
7.4.1	Research design and development of scenarios.....	129
7.4.2	Procedure and sample.....	131
7.5	Results of the analysis.....	132
7.6	Discussion of the results.....	137
7.7	Contributions to research and practice.....	138
7.8	Limitations and future research.....	141
8	Beiträge und Schlussfolgerungen.....	144
8.1	Zusammenfassung der Beiträge zu Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten.....	144
8.1.1	Beiträge zur Diskussion über das organisationale Angebot.....	144

8.1.2	Beiträge zur Diskussion über die individuelle Nutzung.....	149
8.1.3	Beiträge zur Diskussion über individuelle und organisationale Folgen	155
8.2	Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über berufliche Auszeiten.....	158
8.2.1	Übergreifende Beiträge zu Angebot, Nutzung und Folgen.....	158
8.2.2	Beiträge zur Präzisierung des Begriffs und zu länderspezifischen Besonderheiten	160
8.2.3	Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Arbeitszeitflexibilisierung.....	162
8.3	Schlussfolgerungen	165
8.3.1	Praxisimplikationen	165
8.3.2	Grenzen der Arbeit.....	170
8.3.3	Weiterer Forschungsbedarf	171
	Literaturverzeichnis.....	175

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Forschungsmodell zu Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten	28
Abb. 3.1: Einordnung von Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zu Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten.....	33
Abb. 4.1: Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten	44
Abb. 4.2: Anzahl und Zeitpunkt der Unternehmen, die berufliche Auszeiten eingeführt haben	46
Abb. 4.3: Gründe für die individuelle Nutzung beruflicher Auszeiten.....	48
Fig. 5.1: Final category system.....	75
Fig. 6.1: Research model	98
Fig. 6.2: Results model	109
Fig. 7.1: Research model	129
Fig. 7.2: Interaction effect between paid leaves of absence and risk aversion	137

Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1:	Vergleich zwischen Unternehmen mit und ohne Angebot an beruflichen Auszeiten.....	45
Tab. 4.2:	Organisationale Einflussfaktoren auf das Angebot beruflicher Auszeiten.....	50
Tab. 4.3:	Ergebnisse der Faktorenanalyse zu den Gründen für die Implementierung beruflicher Auszeiten.....	51
Tab. 4.4:	Clusterzentren, Ergebnisse der ANOVA für einzelne Cluster und Korrelationen der Faktorenbündel in den einzelnen Clustern	54
Tab. 4.5:	Charakteristika der Unternehmenscluster	56
Tab. 5.1:	Demographic data of the interviewees	71
Tab. 6.1:	Descriptive statistics and correlations of the variables	103
Tab. 6.2:	CFA results for the measurement model.....	104
Tab. 6.3:	SEM results	106
Tab. 6.4:	Results of the mediation analysis	108
Tab. 7.1:	Distribution of participants.....	131
Tab. 7.2:	Descriptive data of the sample	132
Tab. 7.3:	Descriptive statistics and correlations of the variables	133
Tab. 7.4:	Results of the regression analyses.....	134
Tab. 7.5:	Regression analyses to test the moderating effect of risk aversion	136

Abkürzungsverzeichnis

AIC	Akaike Information Criterion
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AVE	average variance extracted
B	logistischer Regressionskoeffizient
BC CI	Bias-corrected confidence interval
BeschFG	Gesetz über arbeitsrechtliche Vorschriften zur Beschäftigungsförderung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
CFA	confirmatory factor analysis
CFI	Comparative Fit Index
df	degrees of freedom
E	Employee (Interviewpartner)
e.g.	exempli gratia (zum Beispiel)
Exp. (B)	Exponent von B
f	female
Fig.	Figure
HR	Human Resources
i.e.	id est
IFI	Incremental Fit Index
i. S. v.	im Sinne von
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
k. A.	keine Angabe
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
korr. R ²	korrigiertes R ²
m	male
M	Mittelwert/Mean
MA	Mitarbeiter
MuSchG	Mutterschutzgesetz
n	Stichprobengröße
n. s.	not significant
o. H.	ohne Heftnummer
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SD	Standardabweichung/Standard Deviation

SE (B)	Standardfehler von B
SEM	Structural equation modeling
Tab.	Tabelle bzw. Table
TLI	Tucker Lewis Index
TPB	Theory of planned behavior
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
VIF	variance inflation factor

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die Arbeitswelt befindet sich kontinuierlich im Umbruch und sieht sich neuen Entwicklungen gegenüber, die zu Veränderungs- und Anpassungsbedürfnissen führen (vgl. Rump/Eilers 2017, S. 4-5). Eine seit mehreren Jahren zu beobachtende Entwicklung in Deutschland und anderen entwickelten Gesellschaften liegt in dem **Wandel der gesellschaftlichen Werte**, der sich in veränderten Einstellungen und Erwartungen der Individuen hinsichtlich der Arbeit sowie deren Stellenwert im Leben des Einzelnen ausdrückt (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 11). Galt die Erwerbsarbeit lange als Mittelpunkt der Lebensplanung (vgl. von Rosenstiel/Regnet/Domsch 2014, S. 40), wird im Zuge des Wertewandels die Forderung nach Autonomie, Selbstentfaltung und Verantwortlichkeit immer stärker (vgl. Rump/Wilms/Eilers 2014, S. 10). Das Bedürfnis nach Selbstentfaltung gewinnt dabei nicht nur im Berufsleben an Bedeutung, sondern bestimmt auch die Ausgestaltung außerberuflicher Bereiche wie Familie und Freizeit (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 132). So zeigt eine Studie zu den Zielen und Werten der deutschen Bevölkerung, dass enge Beziehungen zu Freunden, Zeit für die Familie, eine glückliche Partnerschaft sowie Lebensgenuss und Unabhängigkeit als besonders erstrebenswert angesehen werden (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2017). Die Familie und die Freizeitgestaltung nehmen demnach einen wesentlich höheren Stellenwert im Leben vieler Individuen ein, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war (vgl. Rump/Eilers 2017, S. 19).

Das Bedürfnis der Mitarbeiter¹, die Arbeitstätigkeit und das Privatleben so zu gestalten, dass berufliche und private Interessen und Verpflichtungen besser zu vereinbaren sind, resultiert unter anderem aus der Zunahme der Erwerbstätigenquote von Frauen. Gingen 1993 in Deutschland 56,9% der Frauen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren einer Arbeit nach, lag der Anteil der erwerbstätigen Frauen 2016 bereits bei 74,5% (vgl. Eurostat 2017). Die daraus resultierende doppelte Erwerbstätigkeit wirft Fragen nach der Verantwortlichkeit für familiäre Verpflichtungen, wie beispielsweise der Kin-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

derbetreuung, auf. Gleichzeitig führt die Alterung der Gesellschaft dazu, dass Mitarbeiter neben der Kinderbetreuung auch immer häufiger die Sorgeverantwortung für pflegebedürftige Angehörige übernehmen müssen (vgl. Bruder 2013, S. 633). Die durch den Spagat zwischen Berufs- und Privatleben empfundene Doppelbelastung sowie die durch die Einnahme verschiedener sozialer Rollen (z.B. Mitarbeiter, Elternteil, Partner) entstehenden Konflikte (vgl. Greenhaus/Beutell 1985, S. 77-82) können Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit der Betroffenen haben (vgl. Allen et al. 2000; Amstad et al. 2011). Neben der Beeinträchtigung des Wohlbefindens und der Lebensqualität des Individuums können auch negative Folgen für Unternehmen hervorgerufen werden – durch Arbeitsausfälle, Produktivitätseinbußen und Arbeitsplatzfluktuation (vgl. Kossek/Ozeki 1999; Veiga/Baldrige/Eddleston 2004).

Aus den sich verändernden Werten sowie dem Anspruch, die Arbeitstätigkeit mit außerberuflichen Verpflichtungen und anderen Aspekten der Freizeitgestaltung besser in Einklang zu bringen, steigt der Wunsch vieler Mitarbeiter nach unterstützenden Maßnahmen durch Unternehmen (vgl. Berg/Bosch/Charest 2014, S. 806). Zahlreiche Studien zeigen, dass die klassischen Anreizfaktoren wie ein hohes Gehalt oder Aufstiegsmöglichkeiten keine ausreichenden Faktoren bei der Arbeitgeberwahl – vor allem von jungen Nachwuchskräften – mehr darstellen (vgl. Ng/Schweitzer/Lyons 2010; Monster 2015). Vielmehr gewinnen Faktoren wie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben sowie damit verbundene flexible Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitszeit und -ort an Bedeutung (vgl. Thompson/Payne/Taylor 2014; Schlechter/Thompson/Bussin 2015).

Eine durch Unternehmen vermehrt eingeführte Maßnahme, den individuellen Bedürfnissen in Bezug auf die Zeitgestaltung im beruflichen und privaten Bereich entgegenzukommen, ist die **Arbeitszeitflexibilisierung**. Unter Arbeitszeitflexibilisierung werden Arbeitszeitlösungen verstanden, die von starren chronometrischen (Dauer bzw. Länge der Arbeitszeit) und chronologischen (Lage bzw. Verteilung der Arbeitszeit) Arbeitszeitregelungen abweichen (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 170). Dabei kann die Arbeitszeit durch die Gestaltung der Dimensionen Dauer bzw. Länge (chronometrische Flexibilität) und Lage bzw. Verteilung (chronologische Flexibilität) an die indi-

viduellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie die organisationalen Anforderungen variabel angepasst werden (vgl. Bornewasser 2013, S. 108).

Damit sich Unternehmen im Wettbewerb um qualifiziertes Personal positiv abheben können, ist es notwendig, die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach mehr Autonomie bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit zu berücksichtigen. Dies erscheint vor dem Hintergrund des zunehmenden Arbeitskräftemangels notwendig zu sein. Das Angebot einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung kann einen wichtigen Attraktivitätsfaktor bei der Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter darstellen (vgl. Thompson/Payne/Taylor 2014). Darüber hinaus kann durch die flexible Gestaltung der Arbeitszeit die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter gefördert und somit eine höhere Motivation und Bindung an das Unternehmen erreicht werden (vgl. Bornewasser 2013, S. 220; Rump/Wilms/Eilers 2014, S. 44). Ebenso können Unternehmen durch die Befriedigung individueller (zeitlicher) Bedürfnisse der Mitarbeiter eine Produktivitätssteigerung erreichen (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 169), weil dadurch Ressourcen für die Arbeit gesichert und Fehltag reduziert werden können.

Aus diesen Gründen verwundert es nicht, dass Unternehmen im Rahmen der Arbeitszeitflexibilisierung bereits eine Vielzahl verschiedener **flexibler Arbeitszeitformen** anbieten (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 726). Aktuelle Untersuchungen verdeutlichen die ausgeprägte Verbreitung flexibler Arbeitszeitformen in Unternehmen in Deutschland. So zeigt beispielsweise eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft, welche die Verbreitung flexibler Arbeitszeiten in Unternehmen in Deutschland untersucht, dass bis 2009 bereits 79,2% der Unternehmen flexible Arbeitszeitformen eingeführt hatten. Im Jahr 2015 waren es 89,3% der Unternehmen, die mindestens eine Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung angeboten haben (vgl. Hammermann/Stettes 2016, S. 19). Teilzeitarbeit stellt dabei die zentrale Form flexibler Arbeitszeiten dar, zumal seit 2001 in Deutschland ein Rechtsanspruch darauf besteht.

Während Teilzeitarbeit und Gleitzeit klassische Arbeitszeitformen darstellen, die durch einen hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet sind, haben seit Beginn der 1990er Jahre zunehmend neue und individualisierte Arbeitszeitformen Einzug in die Unternehmenspraxis gehalten (vgl. Klenner/

Pfahl/Reuyß 2002, S. 1). Eine solche neue Arbeitszeitform sind **berufliche Auszeiten**. Dabei handelt es sich um eine Form, bei der Unternehmen ihren Mitarbeitern eine zeitlich begrenzte Freistellung von der Arbeitspflicht ermöglichen, während sie weiter dem Betrieb angehören, ihre Verpflichtung zur Arbeitsleistung jedoch ruht (vgl. Judiesch/Lyness 1999, S. 641; Klenner/Pfahl/Reuyß 2002, S. 175). In den USA wurden berufliche Auszeiten bereits in den 1960er Jahren an Universitäten und später auch in der Privatwirtschaft zur Regeneration bzw. als Gratifikation für besondere Leistungen eingesetzt (vgl. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002, S. 175). In Deutschland werden längerfristige Freistellungsphasen in Unternehmen sowie in öffentlichen Organisationen erst seit Ende der 1980er Jahre angeboten (vgl. Priebe 2007, S. 68). Ziel dieser Arbeitszeitform ist es, den Mitarbeitern durch eine Freistellung von der Arbeitspflicht die Möglichkeit einzuräumen, sich für eine bestimmte Zeit auf das Privatleben zu konzentrieren und private Interessen zu verfolgen oder Pflege-, Betreuungs-, Erholungs- und Weiterbildungsbedarfen nachzukommen.

Studien haben gezeigt, dass Mitarbeiter durch die Nutzung beruflicher Auszeiten mehr Zeitsouveränität gewinnen, was sich auf ihre Leistungsbereitschaft und Motivation auswirken (vgl. Miethe 2000) sowie den empfundenen Stress reduzieren kann (vgl. Maslach 2003). Zudem konnte gezeigt werden, dass die Nutzung beruflicher Auszeiten die Arbeits- und Lebenszufriedenheit (vgl. Kröll/Nüesch 2017) sowie das Wohlbefinden (vgl. Davidson et al. 2010) der Mitarbeiter erhöhen kann. Auch wenn berufliche Auszeiten in erster Linie positive Folgen für Mitarbeiter stiften, bieten sie auch für Unternehmen eine Reihe an Vorteilen. Studien zeigen, dass Unternehmen durch die Gewährung beruflicher Auszeiten Kündigungsabsichten reduzieren (vgl. Kröll/Nüesch 2017) und durch eine offensive Kommunikation des Angebots Vorteile bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter erzielen können (vgl. Altmann/Süß 2015b; Kröll/Nüesch 2015).

1.2 Problemstellung

In einer Studie des Karrierenetzwerks Xing (2017) wurden 1.493 Mitarbeiter in deutschen Unternehmen nach ihrer Einstellung zu beruflichen Auszeiten befragt. 21,0% der befragten Personen gaben an, dass sie den Wunsch

haben, eine berufliche Auszeit zu nehmen. Allerdings haben nur 10,1 % der Personen dies bislang tatsächlich getan. 58,6 % der Personen, die sich eine berufliche Auszeit wünschen, behalten diesen Wunsch für sich. Trotz des steigenden Wunsches vieler Mitarbeiter nach einer beruflichen Auszeit (vgl. Forsa 2013, S. 3; Wimdu 2016; Xing 2017) und der zunehmenden Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten in der Unternehmenspraxis (vgl. Hammermann/Stettes 2016, S. 31; Xing 2017) zeigt sich, dass ihre tatsächliche Nutzung durch Mitarbeiter relativ gering ist (vgl. Fiksenbaum 2014, S. 657; LeanIn.Org/McKinsey & Company 2015, S. 16; Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 2).

Mögliche Ursachen für die geringe Nutzung können organisationale oder individuelle Barrieren sein (vgl. Kirby/Krone 2002; McDonald/Brown/Bradley 2005; Lambert/Marler/Gueutal 2008; McNamara et al. 2012; de Sivatte/Guadamillas 2013; Pasamar 2015). Für Unternehmen sind berufliche Auszeiten häufig mit einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden, da Aufgaben des Auszeitnehmers umverteilt oder ein geeigneter Ersatz für den freigestellten Mitarbeiter gefunden werden muss. Zudem besteht das Risiko, dass Mitarbeiter nach der Auszeit nicht wieder ins Unternehmen zurückkehren. Diese Gründe können Unternehmen daran hindern, ihren Mitarbeitern berufliche Auszeiten zu gewähren. Für Mitarbeiter stellen mögliche negative Konsequenzen für den Fortbestand ihrer Beschäftigung und Karrierechancen (vgl. Judiesch/Lyness 1999) sowie Einkommenseinbußen (vgl. Siemers 2005) Nutzungsbarrieren dar.

In welchem Umfang berufliche Auszeiten hingegen einen Nutzen für Individuen und Unternehmen stiften können, hängt maßgeblich davon ab, inwiefern Unternehmen berufliche Auszeiten anbieten und somit den Wunsch nach einer längeren Freistellungsphase akzeptieren und unterstützen (vgl. Allen 2001; Behson 2005; Thompson/Prottas 2005). Durch das Angebot an beruflichen Auszeiten können Unternehmen Mitarbeitern signalisieren, dass persönliche Bedürfnisse und Interessen in Bezug auf die Arbeitszeit Beachtung und Wertschätzung erfahren, d.h. durch die Nutzung einer beruflichen Auszeit keine negativen Konsequenzen zu befürchten sind. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die Nutzung beruflicher Auszeiten durch Mitarbeiter und gleichzeitig für die Erzielung der mit dem Angebot an be-

ruflichen Auszeiten intendierten individuellen und organisationalen Folgen. Die zentrale Herausforderung für Unternehmen besteht darin, berufliche Auszeiten so zu gestalten, dass neben der Berücksichtigung individueller Zeitpräferenzen der Mitarbeiter die betrieblichen Arbeitsabläufe und die Verfügbarkeit von Personalressourcen sichergestellt werden. Gelingt dies nicht, besteht die Gefahr, dass das Angebot an beruflichen Auszeiten möglicherweise nicht bzw. nur eingeschränkt zum erhofften Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen führt und ihre Einführung fehlschlägt. Dies kann zu hohen – mit der Einführung beruflicher Auszeiten verbundenen – Kosten und Wettbewerbsnachteilen gegenüber den Unternehmen führen, denen eine erfolgreiche Implementierung beruflicher Auszeiten gelingt (vgl. Chung/Kerkhofs/Ester 2007).

Angesichts des zugenommenen Interesses an beruflichen Auszeiten in Wissenschaft und Praxis und der gestiegenen Sensibilität von Unternehmen für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben stellt sich somit zunächst die Frage nach dem **Angebot beruflicher Auszeiten** durch Unternehmen. Diese betrifft sowohl die Art und die Gestaltung des Angebots als auch die Ziele, die Unternehmen mit dem Angebot an beruflichen Auszeiten verfolgen. Unternehmen können berufliche Auszeiten als festen Bestandteil flexibler Arbeitszeitgestaltung implementiert haben, um beispielsweise auf den Wunsch nach längeren Freistellungsphasen der Mitarbeiter zu reagieren. Möglich ist auch, dass Unternehmen diese nur oberflächlich implementieren und berufliche Auszeiten einen eher symbolischen, legitimitätssichernden Charakter haben. Durch die offensive Kommunikation über berufliche Auszeiten erhoffen sich Unternehmen beispielsweise Vorteile bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Ein solches auf die Außenwirkung gerichtetes Motiv, durch das Unternehmen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren möchten, ist auch beim Angebot anderer flexibler Arbeitszeitformen zu beobachten (vgl. Honeycutt/Rosen 1997; Rau/Hyland 2002; Carless/Wintle 2007).

Die trotz der zunehmenden Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten in Unternehmen zurückhaltende Inanspruchnahme durch Mitarbeiter wirft außerdem Fragen nach der **individuellen Nutzung beruflicher Auszeiten** auf. Zwar haben Studien gezeigt, dass sich immer mehr Arbeitnehmer in

Deutschland vorstellen können, eine berufliche Auszeit zu nehmen (vgl. Forsa 2013, S. 3; Wimdu 2016; Xing 2017), allerdings ist zu beobachten, dass nur wenige Mitarbeiter das Angebot tatsächlich nutzen (vgl. Fiksenbaum 2014, S. 657; LeanIn.Org/McKinsey & Company 2015, S. 16; Wotshack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 2; Xing 2017). Bisher ist jedoch unklar, welche Gründe für die geringe individuelle Nutzung von beruflichen Auszeiten ursächlich sind. Studien zur Nutzung von anderen flexiblen Arbeitszeitformen haben gezeigt, dass sowohl die Art, wie die Arbeitszeitformen implementiert und an die Mitarbeiter kommuniziert werden, als auch die Akzeptanz und Unterstützung der Vorgesetzten entscheidend für deren Nutzung sind (vgl. Casper et al. 2004; Thompson/Protta 2005; Dikkers et al. 2007). Da die ausbleibende Arbeitsleistung qualifizierter Mitarbeiter sowie die Suche nach äquivalenten Ersatzmitarbeitern im Falle der Nutzung einer Auszeit hohe Kosten sowie organisatorischen Aufwand verursachen können (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162), ist fraglich, inwieweit Vorgesetzte die Nutzung beruflicher Auszeiten tatsächlich unterstützen. Zudem ist es möglich, dass Mitarbeiter keine Auszeiten nehmen möchten, zumal die Abwesenheit vom Arbeitsplatz als Indikator für eine geringe Bindung an das Unternehmen gesehen werden kann (vgl. Lewis 1997). Bisher fehlen jedoch Erkenntnisse zu möglichen Einflussfaktoren auf die individuelle Nutzung von beruflichen Auszeiten. Daher ist es wichtig, neben dem Angebot an beruflichen Auszeiten mögliche Ursachen für die geringe individuelle Nutzung empirisch zu erforschen.

Schließlich stellt sich die Frage nach den **organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten**. Während die individuellen Folgen beruflicher Auszeiten in der betriebswirtschaftlichen Literatur bereits breite Berücksichtigung gefunden haben (vgl. z.B. Judiesch/Lyness 1999; Miethe 2000; Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Siemers 2005; Cedefeldt et al. 2010; Davidson et al. 2010; Leist et al. 2013; Kröll/Nüesch 2017; Onken-Menke/Nüesch/Kröll 2018), finden sich bisher kaum empirische Studien zu den aus dem Angebot und der Nutzung beruflicher Auszeiten resultierenden organisationalen Folgen. Eine in der praxisnahen Literatur vielfach diskutierte, aber in der Betriebswirtschaftslehre bisher kaum berücksichtigte organisationale Folge von beruflichen Auszeiten ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. In

der praxisnahen Literatur wird diskutiert, dass Mitarbeiter sich zunehmend zeitliche Freiräume für die Kinderbetreuung, die Pflege von Angehörigen, Erholung, Bildungs- oder Freizeitinteressen wünschen (vgl. Forsa 2013, S. 5; Wimdu 2016; Xing 2017). Inwiefern und unter welchen Bedingungen das Angebot an beruflichen Auszeiten eine in diesem Zusammenhang angenommene positive Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität hat, ist fraglich. Somit ist weitestgehend unklar, ob und inwiefern Unternehmen die mit dem Angebot an beruflichen Auszeiten intendierten Ziele (z.B. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität) tatsächlich erreichen und wovon das Erreichen dieser Ziele abhängt.

Insgesamt zeigt sich, dass die dargelegten Erkenntnisse zu beruflichen Auszeiten häufig anekdotisch sind und sich nur selten auf wissenschaftliche Forschungsergebnisse stützen (vgl. z.B. Carr/Tang 2005). Dies lässt sich möglicherweise darauf zurückführen, dass Unternehmen erst in den letzten Jahren vermehrt berufliche Auszeiten anbieten. Zwar deuten Studien auf ein zunehmendes Angebot beruflicher Auszeiten hin (vgl. z.B. Hammermann/Stettes 2016, S. 31; Xing 2017), allerdings konnten die in der praxisnahen Literatur vielfach diskutierten Gründe für die Implementierung beruflicher Auszeiten bislang empirisch nicht belegt werden. Zudem fehlen aktuelle Studien zu Einflussfaktoren auf das organisationale Angebot und die individuelle Nutzung beruflicher Auszeiten. Zwar liegen bereits erste empirische Erkenntnisse zu den individuellen Folgen beruflicher Auszeiten vor (vgl. z.B. Judiesch/Lyness 1999; Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Davidson et al. 2010; Leist et al. 2013; Onken-Menke/Nüesch/Kröll 2018), allerdings bleibt unklar, welche organisationalen Folgen diese haben. Angesichts fehlender wissenschaftlicher Erkenntnisse zu beruflichen Auszeiten besteht somit ein **betriebswirtschaftlich relevantes Forschungsdefizit**, welches es zu reduzieren gilt.

Die Relevanz zur Reduzierung des Forschungsdefizits ergibt sich aus **wissenschaftlicher Sicht** aus mehreren Gründen: Während die betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung seit den 1970er Jahren in der wissenschaftlichen Literatur intensiv diskutiert wird (vgl. z.B. Golembiewski/Hilles/Kagno 1974; Schein/Mauer/Novak 1977; Golembiewski/Proehl 1978; Harvey Luthans 1979) und bereits vertiefende Erkenntnisse zu verschiedenen Ar-

beitszeitformen, wie z.B. Telearbeit, Gleitzeit, Teilzeitarbeit, Jobsharing und komprimierte Arbeitswochen, vorliegen (vgl. de Menezes/Kelliher 2011, S. 455), finden sich trotz zunehmender Verbreitung bisher kaum Erkenntnisse zu beruflichen Auszeiten. Zudem haben zahlreiche Studien gezeigt, dass die Implementierung (vgl. z.B. Tang/Cousins 2005; Ryan/Kossek 2008; Adame-Sánchez/González-Cruz/Martínez-Fuentes 2016), die Nutzung (vgl. z.B. Kossek/Barber/Winters 1999; Lambert/Marler/Gueutal 2008; Shockley/Allen 2010; McNamara et al. 2012) und die Folgen (vgl. z.B. Eaton 2003; Giardini/Kabst 2008; Bayazit/Bayazit 2017; Kröll/Nüesch 2017; Onken-Menke/Nüesch/Kröll 2018) flexibler Arbeitszeitformen von den spezifischen Charakteristika der jeweiligen Arbeitszeitform abhängig sind (vgl. Butts/Casper/Yang 2013, S. 1). Dadurch, dass sich berufliche Auszeiten nennenswert von anderen in Unternehmen angebotenen Arbeitszeitformen unterscheiden (fehlender gesetzlicher Anspruch, freiwillige Leistung des Arbeitgebers, wegfallende Arbeitsleistung, vgl. Kossek/Thompson/Lautsch 2015, S. 17), kann nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden, dass bisherige Erkenntnisse zu Formen der Arbeitszeitflexibilisierung auf berufliche Auszeiten übertragen werden können. Durch die Erforschung beruflicher Auszeiten können bisherige Erkenntnisse erweitert werden, sodass ein detaillierteres Bild dieser Form der Arbeitszeitflexibilisierung gezeichnet werden kann.

Aus **Unternehmenssicht** ist das Forschungsdefizit als relevant anzusehen, weil Erkenntnisse zu beruflichen Auszeiten hilfreich für eine erfolgreiche Implementierung in Unternehmen sind. Entsprechende Erkenntnisse können dabei helfen, Gestaltungsempfehlungen für das Angebot beruflicher Auszeiten abzuleiten, die es Unternehmen ermöglichen, den mit beruflichen Auszeiten verbundenen organisatorischen, personellen und finanziellen Aufwand zu reduzieren sowie die mit dem Angebot intendierten organisationalen Folgen, wie beispielsweise eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität, zu erreichen. Da die Nutzung beruflicher Auszeiten durch Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung für die Ausschöpfung der positiven Folgen für Mitarbeiter und Unternehmen ist, sind Erkenntnisse zur individuellen Nutzung von beruflichen Auszeiten sowie zu den zugrundeliegenden Einflussfaktoren notwendig. Mithilfe dieses Wissens können Rahmenbedingungen gestal-

tet werden, welche die individuelle Nutzung von beruflichen Auszeiten fördern und somit deren Potenziale, wie z. B. Motivationssteigerung, Stressabbau und ein erhöhtes Wohlbefinden (vgl. Miethe 2000; Maslach 2003; Davidson et al. 2010), ausschöpfen. Konkrete Empfehlungen zur Implementierung beruflicher Auszeiten helfen insbesondere Vorgesetzten dabei, Mitarbeiter bei der Planung, Durchführung und Wiedereingliederung nach einer beruflichen Auszeit zu unterstützen.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund ist es das **Ziel** der vorliegenden Arbeit, das Angebot, die Nutzung und die Folgen beruflicher Auszeiten als Form der Arbeitszeitflexibilisierung zu analysieren.

In **Kapitel 2** werden begriffliche und konzeptionelle Grundlagen dargelegt. Zunächst werden Grundlagen zur Arbeitszeitflexibilisierung beschrieben, bevor Begriff und Charakteristika beruflicher Auszeiten erläutert werden. Zudem wird ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zum organisationalen Angebot, zur individuellen Nutzung sowie zu den individuellen und organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten gegeben. Auf Grundlage dessen wird ein Forschungsmodell zu Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten entwickelt.

In **Kapitel 3** wird der inhaltliche Zusammenhang zwischen den in Kapitel 4 bis 7 folgenden empirischen Studien aufgezeigt. In diesem Zuge werden die vier Kapitel in das zuvor entwickelte Forschungsmodell (vgl. 2.3) eingeordnet und deren jeweilige Schwerpunktsetzung auf das organisationale Angebot, die individuelle Nutzung und die organisationalen Folgen dargelegt.

Kapitel 4 bis 7 behandeln aus dem übergeordneten Ziel der Arbeit abgeleitete Forschungsfragen zu Angebot, Nutzung und organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten, die mithilfe von vier empirischen Studien beantwortet werden. **Kapitel 4** fokussiert das Angebot beruflicher Auszeiten. Auf Grundlage einer explorativen Fragebogenstudie erfolgt eine Untersuchung der Implementierung, einschließlich der damit zusammenhängenden Einsatzstrategien und Gestaltungsmöglichkeiten sowie der Einflussfaktoren des Angebots beruflicher Auszeiten.

Kapitel 5 erweitert die zuvor gewonnenen Erkenntnisse zum organisationalen Angebot um Erkenntnisse zur individuellen Nutzung. Mittels einer qualitativen Interviewstudie mit Personalmanagern und ehemaligen Auszeitnehmern werden Einflussfaktoren auf die individuelle Nutzung beruflicher Auszeiten erforscht.

Kapitel 6 betrachtet die Rolle des Vorgesetzten im Rahmen der Nutzung beruflicher Auszeiten. Mittels eines Strukturgleichungsmodells wird untersucht, inwiefern die Unterstützung des Vorgesetzten hinsichtlich der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben einen Einfluss auf die Nutzungsabsicht von beruflichen Auszeiten hat.

Kapitel 7 untersucht organisationale Folgen beruflicher Auszeiten. Dazu wird eine Experimentalstudie präsentiert, die analysiert, wie sich unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten von beruflichen Auszeiten auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken und von welchen (moderierenden) Einflussfaktoren diese Wirkung abhängt.

Kapitel 8 schließt die Arbeit mit einer Darstellung der Beiträge und Schlussfolgerungen ab. Zunächst werden die Beiträge der vorliegenden Arbeit zur wissenschaftlichen Diskussion über das organisationale Angebot, die individuelle Nutzung sowie die individuellen und organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten zusammengefasst. Darüber hinaus werden übergreifende Beiträge aus den in Kapitel 4 bis 7 dargestellten empirischen Studien zusammengetragen. Daran anknüpfend werden Implikationen für die betriebliche Praxis herausgearbeitet. Ausführungen zu den Grenzen der Arbeit und zu weiterem Forschungsbedarf runden die Arbeit ab.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen¹

2.1 Arbeitszeitflexibilisierung

Die Arbeitszeit umfasst die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Berücksichtigung der Ruhepausen (vgl. § 2 ArbZG). In dieser Zeit stellt ein Mitarbeiter dem Unternehmen seine Arbeitskraft gegen entsprechende Entlohnung zur Verfügung. In Deutschland war die **Arbeitszeit** lange als relativ starr und verbindlich geregelt. Historisch betrachtet führte die Standardisierung und Verkürzung der Arbeitszeiten von einer Gleichzeitigkeit von Arbeits- und Lebenszeit („synchron gespaltene Zeitstruktur“; vgl. Deutschmann 1985, S. 77) zu einer Teilung der Zeit in Arbeitszeit und Freizeit („diachron gespaltene Zeitstruktur“; vgl. Deutschmann 1985, S. 172). Als Resultat wurde eine Normalarbeitszeit durchgesetzt, d. h. eine tariflich vereinbarte Regelarbeitszeit in Vollbeschäftigung, die von einer fünftägigen Arbeitswoche ausgeht (vgl. Fietze et al. 2014, S. 2).

Die für die Gestaltung der Arbeitszeit zentralen Restriktionen ergeben sich aus **rechtlichen Regelungen**, wie z. B. dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG), dem Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG), dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) oder Tarifverträgen (vgl. Scholz 2014a, S. 222; Berthel/Becker 2017, S. 731-732). Das Arbeitszeitgesetz begrenzt die werktägliche Höchstarbeitszeit auf acht Stunden, wobei eine Erhöhung auf zehn Stunden möglich ist, sofern in einem Zeitraum von sechs Monaten die tägliche Arbeitszeit durchschnittlich nicht mehr als acht Stunden beträgt (vgl. § 7 ArbZG). Zudem enthält das Arbeitszeitgesetz Regelungen für die Gestaltung von Pausen (vgl. § 4 ArbZG) und Ruhezeiten (vgl. § 5 ArbZG), Bedingungen für Nacht- und Schichtarbeit (vgl. § 6 ArbZG) sowie Sonn- und Feiertagsarbeit (vgl. § 11 ArbZG). Das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge hat das Ziel, Teilzeitarbeit zu fördern, die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzusetzen sowie die Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten und befristet Beschäftigten im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten zu verhindern. Das Betriebsverfassungsgesetz räumt dem Betriebsrat hinsichtlich Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit sowie vorübergehender Verkürzungen bzw. Verlängerungen der Regelarbeitszeit

¹ Teile dieses Kapitels sind in ähnlicher, aber deutlich kürzerer Form in einem gemeinsam mit Stefan Süß verfassten Artikel erschienen (vgl. Altmann/Süß 2015a).

ein Mitbestimmungsrecht ein (vgl. § 87 BetrVG). Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung zählen auch besondere Regelungen für bestimmte Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), das Mutterschutzgesetz (MuSchG) und das Gesetz über arbeitsrechtliche Vorschriften zur Beschäftigungsförderung (BeschFG). Auf Grundlage der verschiedenen Regelungen und Vorschriften können branchen- oder unternehmensspezifische Regelungen, die z. B. die durchschnittliche Wochenarbeitszeit und den Umgang mit Überstunden betreffen, entwickelt und in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen festgehalten werden.

Die **Gestaltung der Arbeitszeit** erfolgt in zwei Dimensionen: Die chronometrische Dimension bezieht sich auf die Dauer bzw. Länge der Arbeitszeit, während es sich bei der chronologischen Dimension um ihre Lage bzw. Verteilung handelt (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 725). Unterschiede in den Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich zudem hinsichtlich der Bezugszeiträume der Arbeitszeit. Die Periodenarbeitszeit folgt einer kurzfristigen Betrachtung der Arbeitszeit und wird in Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeit untergliedert. Unter längerfristigen Gesichtspunkten ergeben sich Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Lebensarbeitszeit. Diese umfasst diejenige Arbeitszeit, welche mit dem Eintritt in das Berufsleben beginnt und mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben endet. Die Gestaltung der Lebensarbeitszeit befasst sich daher mit der maximalen Länge des Arbeitslebens und der Verteilung der Arbeitszeit auf dieser Zeitachse (vgl. Drumm 2008, S. 146; Berthel/Becker 2017, S. 725).

Im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung hat in den letzten Jahren die **Flexibilisierung der Arbeitszeiten** auf individueller und organisationaler Ebene an Bedeutung gewonnen. In diesem Zuge wurde die Normalarbeitszeit mit ihren einheitlichen und weitestgehend normierten Regelungen in Deutschland zunehmend durch flexible Arbeitszeitformen ergänzt, die Anpassungsmöglichkeiten der Arbeitszeiten an die individuellen Interessen der Mitarbeiter sowie an betriebliche Erfordernisse bieten (vgl. Schmidt 2009, S. 578). Mitarbeitern ermöglicht die flexible Gestaltung der Arbeitszeit die Befriedigung ihres Bedürfnisses nach höherer Autonomie und Selbstkontrolle (vgl. Gärtner/Garten/Huesmann 2016, S. 221), was die Möglichkeit einer besseren

Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben beinhaltet. Das Interesse der Unternehmen an einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung beruht insbesondere auf der Anpassung der Personalressourcen an Marktanforderungen, Auslastungsschwankungen und Kundenwünsche (vgl. Marr 2001, S. 24). So kann z.B. durch eine Ausweitung der Betriebs- und Servicezeiten eine höhere Kundenorientierung erzielt werden, indem außerhalb der typischen Büro- oder Betriebszeiten Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Die daraus resultierende Verbesserung der Kapazitätsauslastung ermöglicht es Unternehmen, im (inter-)nationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben. Des Weiteren erhoffen sich Unternehmen durch die flexible Gestaltung der Arbeitszeiten eine höhere Motivation und Bindung ihrer Mitarbeiter sowie eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität (vgl. Dettmers/Kaiser/Fietze 2013, S. 155; Gärtner/Garten/Huesmann 2016, S. 225).

Die **Formen der Arbeitszeitflexibilisierung** ergeben sich aus der Variation der Dauer bzw. Länge (chronometrische Flexibilität) und der Lage bzw. Verteilung (chronologische Flexibilität) der Arbeitszeit, jeweils bezogen auf eine oder mehrere zeitliche Bezugsebenen (Tag, Woche, Monat, Jahr oder Lebensarbeitszeit; vgl. Berthel/Becker 2017, S. 725). In der betrieblichen Praxis haben sich Arbeitszeitformen entwickelt, die verschiedene Bezugszeiträume miteinander kombinieren, sodass eine eindeutige Zuordnung der Arbeitszeitformen zu einem bestimmten Bezugszeitraum schwierig ist (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 725).

Teilzeitarbeit und Jobsharing stellen flexible Arbeitszeitformen für die chronometrische Arbeitszeitvariation dar, welche sich in der Abweichung von der üblichen Dauer bzw. Länge der Vollzeitbeschäftigung manifestiert. Während bei der **Teilzeitarbeit** eine Verkürzung der Vollzeitarbeit eines Mitarbeiters pro Bezugszeitraum (Tag, Woche, Monat, Jahr) vereinbart wird (vgl. Scholz 2014a, S. 219), teilen sich beim **Jobsharing** zwei oder mehr Mitarbeiter eine Vollzeitstelle und somit auch die Stellenaufgaben (vgl. Scholz 2014a, S. 221). Jobsharing stellt demnach eine Sonderform der Teilzeitarbeit dar.

Die Variation der Chronologie ermöglicht eine variable Verteilung der Arbeitszeit, z. B. durch Gleitzeitarbeit und Schichtarbeit. Bei der **Gleitzeitar-**

beit wird die Arbeitszeit in eine verbindliche Anwesenheitszeit (Kernzeit) und eine zur individuellen Disposition gestellte Gleitzeit unterteilt (vgl. Bertel/Becker 2017, S. 726). **Schichtarbeit** liegt dann vor, wenn die individuelle Arbeitszeit regelmäßig von der normalen Arbeitszeit abweicht. Bei dieser Form wird die Betriebszeit in mehrere Schichten unterteilt, die in einer geregelten zeitlichen Reihenfolge von mehreren Mitarbeitern erbracht werden. Dadurch kann die Betriebszeit über die tägliche Arbeitszeit hinaus ausgedehnt werden (vgl. Bertel/Becker 2017, S. 728-729).

Während Teilzeitarbeit, Schichtarbeit und Gleitzeitarbeit traditionelle Formen der Arbeitszeitflexibilisierung darstellen, die bereits vor drei bis vier Jahrzehnten eingeführt wurden (vgl. Kasper/Heinrich 2004, S. 433), haben in den letzten Jahren zunehmend neue flexible Arbeitszeitformen Einzug in die Unternehmenspraxis gehalten. Diese können sowohl in der Dauer als auch in der Lage der Arbeitszeit (chronometrische und chronologische Flexibilität) variieren (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 254). Dazu zählen beispielsweise Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitkonten. Bei der **Vertrauensarbeitszeit** verzichtet der Arbeitgeber auf die Erfassung und Kontrolle der Arbeits- und Anwesenheitszeiten (vgl. Hoff/Weidinger 1999, S. 380). Er vertraut den Mitarbeitern, dazu bereit zu sein, ihren arbeitszeitbezogenen vertraglichen Verpflichtungen auch ohne diese Kontrolle nachzukommen. Das **Arbeitszeitkonto** stellt ein Instrument dar, das Abweichungen zwischen der individuell geleisteten und der vereinbarten Arbeitszeit erfasst (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 260). Das sich daraus ergebene Zeitguthaben bzw. Zeitdefizit ist in der Regel innerhalb einer bestimmten Frist auszugleichen. Während Arbeitszeitkonten dem kurzfristigen Ausgleich dienen, z. B. in Form von Gleitzeitkonten, ermöglichen Langzeitkonten sowohl Mehrarbeit als auch Entgeltanteile (z. B. Urlaubsgeld oder Weihnachtsgeld) einzubringen, um diese für einen längerfristigen Ausgleichszeitraum, z. B. in Form einer bezahlten beruflichen Auszeit (vgl. 2.2) zu nutzen. Bei Lebensarbeitszeitkonten wird über die gesamte Erwerbsbiografie ein Zeitguthaben angespart, beispielsweise für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand.

Eng verbunden mit der Arbeitszeitflexibilisierung ist die **Flexibilisierung des Arbeitsortes**. Dazu zählen beispielsweise Teleheimarbeit, alternierende Telearbeit und mobiles Arbeiten (vgl. Gärtner/Garten/Huesmann 2016,

S. 223). Im Rahmen der Teleheimarbeit verrichtet der Mitarbeiter die Arbeit ausschließlich in der eigenen Wohnung. Bei der alternierenden Telearbeit stellt das Unternehmen einen Arbeitsplatz für mehrere Mitarbeiter zur Verfügung, der von diesen zu unterschiedlichen, miteinander abgesprochenen Zeiten genutzt wird. Mobile Arbeit beschreibt diejenige Arbeit, welche außerhalb der Betriebsstätte oder der Wohnung erbracht wird (vgl. Vogl/Nies 2013, S. 14). Eine Möglichkeit zur mobilen Arbeit stellen Coworking Spaces dar. Dies sind Bürogemeinschaften, die Arbeitsplätze auf Stundenbasis anbieten. Zur Arbeitsabwicklung und Übermittlung von Arbeitsergebnissen außerhalb des Unternehmens werden moderne Informations- und Kommunikationstechnologien wie Smartphones und Tablet-Computer genutzt (vgl. Hoppe/Wollweber/Ullrich 2015).

Untersuchungen verdeutlichen eine zunehmende **Verbreitung verschiedener Flexibilisierungsformen** in Unternehmen in Deutschland. So zeigt eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft im Jahr 2015 (n = 1.399), dass 89,3% der befragten Unternehmen Teilzeitarbeit anbieten. 75,9% der befragten Unternehmen bieten Gleitzeit an. Der Anteil an deutschen Unternehmen, die Vertrauensarbeitszeit anbieten, liegt bei 46,9%. Mehr als ein Drittel (36,8%) der befragten Unternehmen ermöglicht ortsunabhängiges Arbeiten. Telearbeit (16,2%), Jobsharing (14,2%) und berufliche Auszeiten (10,0%) werden relativ selten in den befragten Unternehmen angeboten (vgl. Hammermann/Stettes 2016, S. 31).

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden seit den 1970er Jahren die zeitliche (vgl. z.B. Golembiewski/Hilles/Kagno 1974; Schein/Mauer/Novak 1977; Golembiewski/Proehl 1978; Harvey/Luthans 1979) und örtliche (vgl. Nilles 1975; Albertson 1977; Shamir/Salomon 1985) Flexibilisierung intensiv diskutiert. In diesem Zuge hat sich eine Vielzahl an – primär englischsprachigen – Begriffen entwickelt, unter denen zeitliche und örtliche Flexibilität subsumiert werden: flexible work arrangements (vgl. z.B. Thompson/Payne/Taylor 2014), flexible work options (vgl. z.B. McNamara et al. 2012), flexible work practices (vgl. z.B. Leslie et al. 2012) und workplace flexibility (vgl. z.B. Hill et al. 2008). Trotz der **Begriffsvielfalt** weisen die vorhandenen Definitionsansätze ähnliche Inhalte auf. So besteht Einigkeit darüber, dass die flexible Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes

formelle oder informelle Arbeitsgestaltungsoptionen umfasst, die es den Mitarbeitern zu entscheiden ermöglichen, wann, wo und wie viel sie arbeiten (vgl. Hill et al. 2008, S. 152; Kossek et al. 2014, S. 2).

Mit der zunehmenden Einführung verschiedener Formen der Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes in der Unternehmenspraxis haben auch die empirischen Untersuchungen zu diesem Themengebiet zugenommen (vgl. de Menezes/Kelliher 2011, S. 455). Insgesamt lassen sich **drei wesentliche Forschungsschwerpunkte** erkennen: Den ersten Schwerpunkt stellt die Implementierung verschiedener Flexibilisierungsformen dar (vgl. z.B. Tang/Cousins 2005; Kelly/Kalev 2006; Ryan/Kossek 2008; Adame-Sánchez/González-Cruz/Martínez-Fuentes 2016; Kotey/Sharma 2016). Das zweite Forschungsgebiet liegt in der Untersuchung individueller und organisationaler Einflussfaktoren auf die Nutzung flexibler Arbeitszeit- bzw. Arbeitsortformen (vgl. z.B. Kossek/Barber/Winters 1999; Lambert/Marler/Gueutal 2008; Shockley/Allen 2010; McNamara et al. 2012; Shockley/Allen 2012). Den dritten Forschungsschwerpunkt bilden Studien zu den Auswirkungen verschiedener Flexibilisierungsformen auf Unternehmen, z.B. in Bezug auf Unternehmensleistung, Fluktuation und Fehlzeiten (vgl. z.B. Perry-Smith/Blum 2000; Giardini/Kabst 2008; Beauregard/Henry 2009) sowie auf die Gesundheit und auf arbeits- und lebensbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter i. S. v. Arbeitsqualität, Mitarbeiterleistung und Work-Life-Balance (vgl. z.B. Baltes et al. 1999; Eaton 2003; Halpern 2005; Gajendran/Harrison 2007; de Sivatte/Guadamillas 2013; Bayazit/Bayazit 2017; Kröll/Nüesch 2017). In Abhängigkeit der jeweils untersuchten Flexibilisierungsform und damit verbundener spezifischer Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Zeit und Ort gelangen die Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen (vgl. Butts/Casper/Yang 2013, S. 1).

2.2 Berufliche Auszeiten

2.2.1 Begriff und Charakteristika

Der Begriff „berufliche Auszeit“ entstammt dem Diskurs zu Sabbaticals. Sabbaticals haben ihren **etymologischen Ursprung** im hebräischen Wort „shabbat“ (= ruhen, innehalten; vgl. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002, S. 175). Der Schabbat bzw. Sabbat bezeichnet ein im Alten Testament bzw. in der

Thora beschriebenes göttliches Gebot, das ein Ruhejahr für das Ackerland vorsieht. Nach sechsjähriger Bewirtschaftung der Felder soll im siebten Jahr die Arbeit ruhen. In diesem Ruhejahr soll dem Herrn ein feierlicher Sabbat gehalten und dem Boden eine Regeneration ermöglicht werden (vgl. Werler 2013, S. 4).

Ihren **modernen Ursprung** haben berufliche Auszeiten in den USA, wo bereits in den 1960er Jahren Professoren bezahlte Auszeiten für Forschungszwecke bzw. als Gratifikation für besondere Leistungen erhielten (vgl. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002, S. 175). In Deutschland wurden mehrmonatige Freistellungsphasen 1987 erstmals für Beamte im Schuldienst aufgrund der Überkapazität an Lehrkräften eingeführt (vgl. Priebe 2007, S. 68). Bis heute hat der öffentliche Dienst in Bezug auf berufliche Auszeiten eine Vorreiterrolle. Für Beamte und Tarifbeschäftigte in Bund und Ländern bestehen in nahezu allen Bundesländern Regelungen für längerfristige Freistellungsphasen (vgl. Priebe/Absenger 2015).

In der Privatwirtschaft haben sich berufliche Auszeiten erst in den letzten Jahren zu einer zunehmend relevanten Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung entwickelt (vgl. Kaiser/Reindl/Stolz 2010, S. 71). Im Zuge dessen haben auch wissenschaftliche Untersuchungen und Veröffentlichungen zu beruflichen Auszeiten auf nationaler und internationaler Ebene zugenommen (vgl. z.B. Miethe 2000; Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Deller 2004; Carr/Tang 2005; Siemers 2005; Pietsch 2007; Priebe 2007; Seel 2009; Davidson et al. 2010; Mulvaney 2014). Gleichwohl existiert in Wissenschaft und Praxis kein Konsens darüber, was genau unter beruflichen Auszeiten zu verstehen ist. Eine Erklärung dafür liegt in der Vielfalt an Begriffen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur sowie in der Unternehmenspraxis werden berufliche Auszeiten häufig synonym zu Begriffen wie Langzeiturlaub, Sabbatjahr und Sabbatical verwendet (vgl. z.B. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Seel 2009; Davidson et al. 2010; Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017). Um sich dem Begriff „berufliche Auszeit“ zu nähern, ist es notwendig, die spezifischen **Charakteristika** dieser Arbeitszeitform zu betrachten.

Anders als in anderen Ländern Europas, wie z.B. in Belgien (vgl. z.B. Devisscher 2004), besteht in Deutschland **kein Rechtsanspruch** auf berufliche Auszeiten (vgl. Deutscher Bundestag 2017, S. 4), sodass die Nutzung von

organisationalen Angeboten und Vereinbarungen sowie der Zustimmung des Arbeitgebers abhängig ist. Demzufolge stellen berufliche Auszeiten eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers dar, die unter Berücksichtigung dienstlicher Gründe, wie z.B. ausreichende personelle Ressourcen, und individueller Erfordernisse gewährt werden.

Während die Elternzeit, die Pflegezeit und der Bildungsurlaub durch die jeweilige Situation eines Mitarbeiters bedingt sowie zumeist an gesetzliche oder vertragliche Regelungen gebunden sind (vgl. z.B. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Thie/Harrell/Thibault 2003; Steinmetz 2013), zeichnen sich berufliche Auszeiten durch die **Optionalität des Verwendungszwecks** aus. Mitarbeitern obliegt grundsätzlich selbst, wie sie die freie Zeit nutzen (vgl. Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 1).

Der **Zeitpunkt**, zu dem eine berufliche Auszeit genommen werden kann, kann zum einen beliebig, d.h. den individuellen zeitlichen Bedürfnissen entsprechend, gewählt werden. Zum anderen können bestimmte Anforderungen seitens des Unternehmens an den Zeitpunkt einer beruflichen Auszeit geknüpft sein (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162). So wird in einigen Unternehmen eine berufliche Auszeit erst nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeitsdauer gewährt.

Die **Dauer** einer beruflichen Auszeit kann von wenigen Wochen bis zu mehreren Monaten reichen. Letztendlich hängt die Dauer aber von der Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ab.

Für die **Finanzierung** einer beruflichen Auszeit lassen sich verschiedene Optionen unterscheiden (vgl. z.B. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002, S. 177). Um finanziell und sozial für eine Auszeit abgesichert zu sein (bezahlte Auszeit), können zwei gesetzliche Regelungen in Anspruch genommen werden. Zum einen bietet das Teilzeit- und Befristungsgesetz Mitarbeitern die Möglichkeit, für einen gewissen Zeitraum einer Teilzeitbeschäftigung nachzugehen bzw. auf Gehalt zu verzichten, dabei aber weiter Vollzeit zu arbeiten und die angesparte Mehrarbeit in Form einer beruflichen Auszeit zu nutzen. Die in der Freistellungsphase nicht erbrachte Arbeitsleistung muss in einer vorhergehenden oder nachfolgenden Arbeitsphase erbracht werden. Zum anderen ermöglicht das „Flexi II“-Gesetz (vgl. § 7 SGB IV), welches auf die Verbes-

serung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen abzielt, auf ein vom Arbeitgeber eingerichtetes Arbeitszeitkonto Mehrarbeit, Überstunden, Urlaubsansprüche sowie in Arbeitszeit umgerechnete Entgeltanteile oder Zusatzleistungen in Form von Boni, Prämien oder dem 13. Monatsgehalt anzusparen. Das daraus resultierende Zeitguthaben kann zur Finanzierung der Auszeit verwendet werden. Darüber hinaus können Mitarbeiter Auszeiten in Form eines unbezahlten Urlaubs nehmen (unbezahlte Auszeit). In dieser Zeit entfallen neben dem Gehalt auch die Sozialversicherungsleistungen, sodass der Auszeitnehmer selbst für die Finanzierung der Auszeit sorgen muss. In wenigen Fällen zahlt das Unternehmen während der Freistellungsphase das Gehalt weiter, ohne dass zuvor durch den Mitarbeiter Mehrarbeit geleistet oder ein Guthaben angespart werden muss.

Unter Zusammenführung dieser Charakteristika können **berufliche Auszeiten** als eine vom Arbeitgeber freiwillig gewährte – bezahlte oder unbezahlte – zeitlich begrenzte Freistellung eines Mitarbeiters von der Arbeitspflicht aufgrund von individuellen Bedürfnissen oder organisationalen Erfordernissen beschrieben werden. Während der Auszeit bleibt der Mitarbeiter betriebszugehörig und kehrt in der Regel nach der Auszeit an seinen alten oder einen gleichwertigen Arbeitsplatz zurück.

2.2.2 Organisationales Angebot

Studien zum Angebot beruflicher Auszeiten in Unternehmen finden sich vornehmlich in der praxisnahen Literatur, die sich auf die Verbreitung und Gestaltung beruflicher Auszeiten sowie auf die Gründe der Unternehmen für deren Implementierung konzentriert. Das Institut zur Erforschung sozialer Chancen (ISO) untersuchte im Jahr 2001 erstmals die **Verbreitung** des Angebots beruflicher Auszeiten in 2.520 Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor sowie aus dem öffentlichen Dienst in Deutschland (vgl. Bauer et al. 2002; Klenner/Pfahl/Reuyß 2002). Die Studie zeigt, dass berufliche Auszeiten lediglich in 3,3% der Unternehmen zu finden waren. Von diesen waren es insbesondere große Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die berufliche Auszeiten anboten. Neben der Unternehmensgröße zeigten sich zudem Unterschiede in Bezug auf die Branche. Berufli-

che Auszeiten waren am häufigsten im öffentlichen Dienst zu finden, gefolgt von Unternehmen aus dem Dienstleistungs- und dem Industriesektor. Auch hinsichtlich der Beschäftigungsstruktur konnten Unterschiede festgestellt werden. So wurden berufliche Auszeiten insbesondere in solchen Unternehmen angeboten, die einen hohen Frauenanteil aufwiesen. Neben Hinweisen auf mögliche Einflussfaktoren auf das Angebot beruflicher Auszeiten gibt die Studie zudem erste Hinweise auf die **Gestaltung** beruflicher Auszeiten. In 70,0% der befragten Unternehmen wurden berufliche Auszeiten durch eine vorausgehende Anspar- und Arbeitsphase ermöglicht. 21,0% der Unternehmen ermöglichten Auszeiten durch das Ansparen eines zusätzlichen Zeit- und Geldguthabens auf einem Langzeitarbeitskonto. Die Möglichkeit, zwischen beiden Finanzierungsformen zu wählen, boten 9,0% der Unternehmen an. Aufgrund der zum damaligen Zeitpunkt bereits eingeführten Regelungen zu beruflichen Auszeiten im öffentlichen Dienst in Deutschland (vgl. 2.2.1) können die Ergebnisse der Untersuchung nur begrenzt Hinweise über den Anteil privatwirtschaftlicher Unternehmen geben, die berufliche Auszeiten zum Zeitpunkt der Erhebung angeboten haben.

Aktuellere Studien zur Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten in der Privatwirtschaft finden sich vom Institut der deutschen Wirtschaft und dem Karrierenetzwerk Xing. So zeigt die Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (vgl. Hammermann/Stettes 2016, S. 31), in der 1.399 Personalleiter und Geschäftsführer aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor zum Angebot flexibler Arbeitszeitformen befragt wurden, dass im Jahr 2015 10,0% der befragten Unternehmen berufliche Auszeiten angeboten haben. Im Jahr 2003 waren es lediglich 4,1%. Eine Erhebung des Karrierenetzwerks Xing (2017), in der 1.493 Mitarbeiter in deutschen Unternehmen zu beruflichen Auszeiten befragt wurden, ergab, dass im Jahr 2016 in fast 20,0% der Unternehmen berufliche Auszeiten aktiv gefördert wurden. Auch wenn die Zahlen zur Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten auf unterschiedlichen Erhebungen basieren und zu teilweise abweichenden Ergebnissen kommen, verdeutlichen sie dennoch eine zunehmende Verbreitung in Unternehmen in Deutschland.

Ein Vergleich der Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten zwischen Deutschland und anderen europäischen Ländern zeigt, dass berufliche Aus-

zeiten in Ländern wie Dänemark und Belgien weitaus häufiger angeboten werden (vgl. Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 23-28). Dies lässt sich insbesondere durch die staatliche Förderung beruflicher Auszeiten, wie sie in Dänemark zu finden ist, und den seit 1985 in Belgien vorhandenen gesetzlichen Anspruch auf berufliche Auszeiten begründen. Auch in den USA sind berufliche Auszeiten in der Privatwirtschaft verbreitet. So zeigt eine Studie der Society for Human Resource Management (2017, S. 22), dass im Jahr 2017 12,0% der US-amerikanischen Unternehmen unbezahlte und 5,0% der Unternehmen bezahlte Auszeiten angeboten haben. Die genannten Studien verdeutlichen, dass berufliche Auszeiten insbesondere in Industrieländern verbreitet sind. Gleichwohl bestehen aufgrund von kulturellen, gesetzlichen und sozialpolitischen Gegebenheiten länderspezifische Unterschiede in ihrer Gestaltung (vgl. Tang/Cousins 2005, S. 527).

Neben der Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten finden sich in der praxisnahen Literatur Hinweise auf die **Gründe für ihre Implementierung**. So wird argumentiert, dass Unternehmen berufliche Auszeiten zur Überbrückung von wirtschaftlich oder konjunkturell schwierigen Zeiten anbieten. Durch berufliche Auszeiten können Personalressourcen möglichen Auftragsschwankungen angepasst werden. Darüber hinaus können Kündigungen vermieden werden, die zu Kosten bei der möglichen Neueinstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter führen würden (vgl. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002, S. 176; Carr/Tang 2005, S. 162; Priebe 2007, S. 88). Zudem finden sich Hinweise darauf, dass berufliche Auszeiten für Unternehmen ein Instrument darstellen, mit dem die Neugewinnung zukünftiger Mitarbeiter erleichtert werden kann (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162; Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 4). Vor dem Hintergrund des steigenden Wunsches nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben (vgl. Thompson/Payne/Taylor 2014; Schlechter/Thompson/Bussin 2015) können sich Unternehmen durch die Gewährung längerer Freistellungsphasen als attraktive Arbeitgeber positionieren. Ein weiterer Grund für das Angebot beruflicher Auszeiten durch Unternehmen liegt in der Intention, verdienstvollen und leistungsstarken Mitarbeitern diese als Belohnung anzubieten, um somit deren Bindung an das Unternehmen zu stärken und

ihre Motivation zu erhöhen (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162; Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 6). Darüber hinaus gibt es Hinweise darauf, dass Unternehmen berufliche Auszeiten auch als Maßnahme für den Erhalt der Gesundheit ihrer Mitarbeiter anbieten. Längere Freistellungsphasen können einen wichtigen Beitrag zur physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeiter leisten (vgl. Carr/Tang 2005, S. 164). Berufliche Auszeiten können außerdem als Maßnahme der Personalentwicklung angewandt werden (vgl. Scholz 2014b, S. 735), indem Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, in der freigestellten Zeit (außer-)berufliche Qualifikationen zu erwerben, die (un-)mittelbar auch durch das Unternehmen verwertbar sind.

2.2.3 Individuelle Nutzung

In der praxisnahen Literatur finden sich verschiedene Untersuchungen, die Hinweise auf den **zunehmenden Wunsch** von Mitarbeitern nach einer beruflichen Auszeit geben. So zeigt eine Umfrage im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zu Einstellungen von Mitarbeitern zu beruflichen Auszeiten (vgl. Forsa 2013, S. 3), dass sich 57,0% der befragten Personen (n = 1.001) eine längere Freistellung vom Beruf wünschen. Insbesondere formal höher gebildete Angestellte und Beamte können sich vorstellen, für einige Zeit ihre Erwerbstätigkeit zu unterbrechen. Zudem zeigt die Umfrage, dass der Wunsch nach einer beruflichen Auszeit vor allem bei Mitarbeitern bis zum vierzigsten Lebensjahr stark ausgeprägt ist. Auch das Onlineportal für Ferienappartements Wimdu (2016) verdeutlicht in einer Studie unter 2.142 Personen, dass fast die Hälfte der Befragten (43,0%) den Wunsch hat, ihre Erwerbstätigkeit für einen längeren Zeitraum zu unterbrechen. Eine durch das Karrierenetzwerk Xing (2017) durchgeführte Studie unter 1.493 Beschäftigten ergab, dass jeder Fünfte gerne eine Auszeit nehmen würde. Auch wenn sich die Zahlen in den einzelnen Untersuchungen unterscheiden, wird deutlich, dass der Gedanke an eine berufliche Auszeit für viele Arbeitnehmer attraktiv ist.

Im Zuge der Untersuchungen wurden die Mitarbeiter auch zu ihren **Motiven** für eine berufliche Auszeit befragt (vgl. Forsa 2013, S. 5; Wimdu 2016; Xing 2017). Am häufigsten wurden familiäre Gründe wie Kinderbetreuung

oder Pflege von Angehörigen sowie Hobbies als Motive für eine Auszeit genannt. Weitere Motive für eine berufliche Auszeit stellen längere Reisen bzw. Auslandsaufenthalte, berufliche Weiterbildung, berufliche Neuorientierung, Engagement in gemeinnützigen Organisationen und die Reduzierung von Stress dar. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangte auch die Studie von Siemers (2005). Auf Basis von 28 qualitativen Mitarbeiterinterviews identifizierte sie fünf Gruppen von Nutzungsmotiven: Regeneration, berufliche Weiterbildung, persönliche Neuorientierung, familiäre Aufgaben und Realisierung eigener Projekte (vgl. Siemers 2005, S. 118). Die identifizierten Motive stellen jedoch nur einen Ausschnitt der möglichen Motive dar, weil in Abhängigkeit von der individuellen Situation eines Mitarbeiters weitere Motive für eine berufliche Auszeit vorstellbar sind.

Auch wenn ein steigender Wunsch nach beruflichen Auszeiten zu erkennen ist, verwundert es, dass die tatsächliche Nutzung beruflicher Auszeiten durch Mitarbeiter relativ gering ist (vgl. z.B. Fiksenbaum 2014, S. 657; LeanIn.Org/McKinsey & Company 2015, S. 16; Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 2; Xing 2017). Angesichts dessen stellt sich die Frage nach möglichen **Ursachen für die geringe Nutzung**. So deutet beispielsweise die qualitative Studie von Siemers (2005, S. 95) darauf hin, dass Unsicherheiten bezüglich der Konsequenzen für die Beschäftigungssicherheit und Karrierechancen bestehen, da berufliche Auszeiten häufig gegen den Widerstand der Vorgesetzten und Kollegen durchgesetzt werden müssen. Insbesondere in Unternehmen, in denen lange Anwesenheitszeiten die Norm darstellen, kann die Abwesenheit vom Arbeitsplatz als Indikator für eine geringe Karriereorientierung oder Bindung an das Unternehmen gesehen werden (vgl. Lewis 1997). Hinzu kommt die Befürchtung, dass in Abhängigkeit von der Dauer der Auszeit Fluktuation, Rationalisierung und Umstrukturierungen innerhalb des Unternehmens die Wiedereingliederung in die bisherige Position erschweren. Die Studie von Wotschack, Samtleben und Allmendinger (2017) zu Problemen und Barrieren im Rahmen der Nutzung von beruflichen Auszeiten gibt weitere Hinweise auf mögliche Faktoren, die ursächlich für die geringe Nutzung sind. Die Autoren argumentieren, dass Mitarbeiter Einkommenseinbußen befürchten, die sich durch die

Verwendung von Ansparmodellen ergeben können (vgl. Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 21).

2.2.4 Individuelle und organisationale Folgen

In jüngerer Zeit haben sich Wissenschaftler mit den Folgen beruflicher Auszeiten auf individueller und organisationaler Ebene auseinandergesetzt, wobei der Fokus vor allem auf arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen sowie gesundheitsbezogenen Auswirkungen lag. Deutlich wurde, dass berufliche Auszeiten die **Arbeits- und Lebenszufriedenheit** eines Mitarbeiters erhöhen können (vgl. Kröll/Nüesch 2017). Dadurch, dass Mitarbeiter in der Regel selbst entscheiden können, zu welchem Zeitpunkt sie die Auszeit nehmen und wie sie die freie Zeit gestalten (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162), wird ihnen eine höhere Zeitautonomie ermöglicht, was wiederum die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Leben erhöht (vgl. McNall/Masuda/Nicklin 2009). Der Zusammenhang zwischen beruflichen Auszeiten und der Arbeits- und Lebenszufriedenheit der Mitarbeiter ist für Unternehmen besonders relevant, da Arbeitszufriedenheit (vgl. Judge et al. 2001) und Lebenszufriedenheit (vgl. Jones 2006) eng mit der Arbeitsleistung verknüpft sind.

Bislang liegen keine empirischen Studien zum Zusammenhang zwischen beruflichen Auszeiten und der individuellen Arbeitsleistung vor. Allerdings konnte Miethe (2000) in einer Studie zeigen, dass Mitarbeiter im öffentlichen Dienst nach der Auszeit mit einer gesteigerten **Motivation und Leistungsbereitschaft** in den Beruf zurückgekehrt sind. Durch die freie Zeit gewinnen Mitarbeiter Abstand zum Berufsalltag und können ihre Energiereserven neu aufladen. Eine wiederhergestellte Leistungsfähigkeit und neue Motivation gehen laut Baard, Deci und Ryan (2004) mit einer höheren individuellen Leistung einher.

Darüber hinaus konnten die Studien von Kröll und Nüesch (2017) sowie Onken-Menke, Nüesch und Kröll (2018) erstmals nachweisen, dass durch das Angebot beruflicher Auszeiten die **Bindung** an das Unternehmen erhöht und die **Kündigungsabsichten** der Mitarbeiter reduziert werden können. Kündigungen von qualifizierten Mitarbeitern sind für Unternehmen problematisch, da durch sie wertvolles Humankapital verloren geht. Durch das

Angebot beruflicher Auszeiten empfinden die Mitarbeiter eine erhöhte Zeitautonomie. Zudem wird den Mitarbeitern durch das Angebot signalisiert, dass das Unternehmen persönliche Bedürfnisse und Interessen beachtet und wertschätzt, was wiederum die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöht und die Kündigungsabsicht reduziert (vgl. Grant/Dutton/Rosso 2008; Mulvaney 2014; Onken-Menke/Nüesch/Kröll 2018).

Bezogen auf die gesundheitlichen Folgen beruflicher Auszeiten sind die Befunde empirischer Studien nicht eindeutig. Einige Studien zeigen, dass eine berufliche Auszeit durch die Reduzierung von Stress, die Vorbeugung von Burnout und die Revitalisierung einen positiven Beitrag zur physischen und psychischen **Gesundheit** leistet (vgl. Cedfeldt et al. 2010; Davidson et al. 2010). Die Studie von Kröll und Nüesch (2017) hingegen konnte diesen Zusammenhang nicht replizieren, sodass keine eindeutige Aussage hinsichtlich der Folgen beruflicher Auszeiten für die Mitarbeitergesundheit getroffen werden kann.

Neben den positiven Folgen für Individuen konnten auch einige nachteilige Effekte von längeren Erwerbsunterbrechungen nachgewiesen werden. So zeigt die Studie von Judiesch und Lyness (1999), dass sich die Abwesenheit vom Job negativ auf die **Karrierechancen** auswirken kann. Insbesondere bei Auszeiten, die zur Erholung genommen werden, vermuten Vorgesetzte, dass Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter während der Freistellungsphase veralten (vgl. Mincer/Ofek 1982). Als Konsequenz erhalten die auszeitnehmenden Mitarbeiter eine schlechtere Leistungsbewertung sowie weniger Belohnungen in Form von geringeren Gehaltserhöhungen und selteneren Beförderungen (vgl. Judiesch/Lyness 1999, S. 648). Wird die Auszeit jedoch für berufliche Weiterbildungsmaßnahmen genutzt, baut der Mitarbeiter seine Fähigkeiten und Kenntnisse aus und erhöht somit möglicherweise seine Karrierechancen.

Während bereits empirische Erkenntnisse zu individuellen Folgen beruflicher Auszeit existieren, liegen hinsichtlich der organisationalen Folgen nur wenige und zudem stark fragmentierte Erkenntnisse vor. In der praxisnahen betriebswirtschaftlichen Literatur wird argumentiert, dass sich berufliche Auszeiten positiv auf die **Arbeitgeberattraktivität** auswirken können (vgl. Bradford 2001, S. 10; Carr/Tang 2005, S. 164). Eine hohe Arbeitgeberat-

traktivität ermöglicht es Unternehmen, sich im Wettstreit um qualifiziertes Personal positiv von der Konkurrenz abzuheben. Erste Hinweise, dass berufliche Auszeiten die Arbeitgeberattraktivität erhöhen, liefert die empirische Studie von Bourhis und Mekkaoui (2010), in der ein signifikant positiver Effekt beruflicher Auszeiten auf die Attraktivität des Arbeitgebers festgestellt wurde. Allerdings wurde in der Studie lediglich das Vorhandensein eines Angebots betrachtet, ohne zwischen den Gestaltungsmöglichkeiten beruflicher Auszeiten in Bezug auf Dauer, Lage und Finanzierung zu differenzieren.

Angesichts der wenigen empirischen Belege dafür, dass berufliche Auszeiten zu den erwünschten organisationalen Folgen führen, verwundert es nicht, dass in einigen Unternehmen Bedenken hinsichtlich des Angebots an beruflichen Auszeiten bestehen (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162). So ist beispielsweise die Annahme verbreitet, dass mit der Einführung von beruflichen Auszeiten ein hoher organisatorischer, personeller und finanzieller Aufwand für Unternehmen verbunden sind. Eine weitere mögliche negative Folge von beruflichen Auszeiten ist, dass kein geeigneter Ersatz für den freigestellten Arbeitnehmer gefunden werden kann oder Mitarbeiter nach der Auszeit möglicherweise nicht wieder ins Unternehmen zurückkehren (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162).

2.3 Entwicklung eines Forschungsmodells zur Analyse des Angebots, der Nutzung und der Folgen beruflicher Auszeiten

In bisherigen Studien zu flexiblen Arbeitszeitformen wird zwischen deren Angebot, Nutzung und Folgen unterschieden (vgl. z. B. Giardini/Kabst 2008; Shockley/Allen 2010; de Sivatte/Guadamillas 2013; Adame-Sánchez/González-Cruz/Martínez-Fuentes 2016). Da berufliche Auszeiten ebenfalls eine flexible Arbeitszeitform darstellen, kann die Differenzierung in Angebot, Nutzung und Folgen auch auf diese übertragen werden. Daraus ergibt sich das in Abbildung 2.1 dargestellte **Forschungsmodell**, das den konzeptionellen Rahmen der vorliegenden Arbeit bildet. Das organisationale Angebot, die individuelle Nutzung sowie die individuellen und organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten sind als Rechtecke dargestellt. Die von 1 bis 6 durchnummerierten Pfeile zeigen die jeweiligen Wirkungsrichtungen

der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen an. Das Forschungsmodell bildet eine statische Perspektive ab, in der die zentralen Elemente des Modells sowie deren Beziehungen zeitpunktbezogen betrachtet werden.

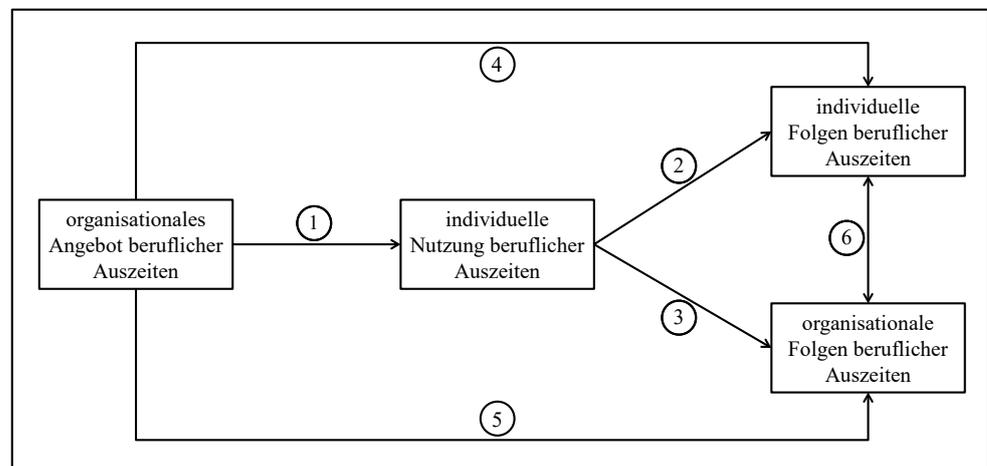


Abb. 2.1: Forschungsmodell zu Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten

(1) Das Angebot beruflicher Auszeiten durch Unternehmen ist die wesentliche Voraussetzung für die Nutzung durch Mitarbeiter. Äußert ein Mitarbeiter den Wunsch nach einer beruflichen Auszeit, entscheidet der Arbeitgeber unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse und der persönlichen Situation des Mitarbeiters, ob eine berufliche Auszeit gewährt werden kann. Das organisationale Angebot wirkt somit auf die individuelle Nutzung.

Nimmt ein Mitarbeiter eine berufliche Auszeit in Anspruch, kann dies sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen verschiedene Folgen haben, die rechts in der Abbildung unterschieden werden. (2) Die Nutzung beruflicher Auszeiten kann (positive und negative) Folgen für Mitarbeiter haben. So ist es möglich, dass Mitarbeiter nach der Auszeit erholt und gestärkt (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162) sowie mit einer höheren Bindung an dem Unternehmen zurückkehren. (3) Die Nutzung beruflicher Auszeiten kann auch (positive und negative) Folgen für Unternehmen haben. Die Suche nach geeigneten Ersatzmitarbeitern sowie die damit verbundene Arbeitsumverteilung können zu einem hohen organisatorischen Aufwand führen. Zudem besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter nach der Auszeit nicht wieder ins Unternehmen zurückkehren, woraus Kosten für die Neugewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter entstehen (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162).

Unabhängig von der individuellen Nutzung kann auch das bloße Angebot beruflicher Auszeiten individuelle und organisationale Folgen haben. (4) So ist es möglich, dass den Mitarbeitern durch das Angebot signalisiert wird, dass das Unternehmen persönliche Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter beachtet und wertschätzt, was wiederum die Bindung der Mitarbeiter erhöhen kann. (5) Ebenso bietet das Angebot beruflicher Auszeiten Unternehmen die Möglichkeit, ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern und sich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal positiv von der Konkurrenz abzuheben.

(6) Darüber hinaus besteht zwischen den individuellen und organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten eine Wechselbeziehung. Beispielsweise kann die durch eine berufliche Auszeit wiederhergestellte Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters zur organisationalen Leistung beitragen (vgl. Campbell/Wiernik 2015, S. 48). Wird die berufliche Auszeit für eine Weiterbildungsmaßnahme genutzt, können die im Zuge dessen angeeigneten Fähigkeiten gezielt im Unternehmen eingesetzt werden und zum Unternehmenserfolg beitragen. So konnten Tharenou, Saks und Moore (2007) beispielsweise nachweisen, dass die Weiterbildung von Mitarbeitern einen positiven Effekt auf die organisationale Leistung hat.

Das organisationale Angebot, die individuelle Nutzung sowie die individuellen und organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten unterliegen zudem verschiedenen **Einflussfaktoren**, die angesichts ihrer Vielzahl nicht in der Abbildung dargestellt sind und nachfolgend nur exemplarisch skizziert werden. So gibt es erste Hinweise darauf, dass die Unternehmensgröße und der Frauenanteil im Unternehmen einen Einfluss auf das Angebot beruflicher Auszeiten haben (vgl. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; den Dulk et al. 2013). Da große Unternehmen in der Regel über umfangreichere personelle und finanzielle Ressourcen verfügen sowie durch eine stärkere Professionalisierung des Personalmanagements im Vergleich zu klein- und mittelständischen Unternehmen gekennzeichnet sind, lässt sich die Abwesenheit eines Mitarbeiters durch einen Ersatzmitarbeiter oder durch Arbeitsumverteilung leichter ausgleichen. Zudem ist es möglich, dass sich ein hoher Frauenanteil auf das Vorhandensein eines Angebots beruflicher Auszeiten auswirkt, weil Frauen insbesondere Aufgaben wie die Betreuung von Kindern und die

Pflege von Angehörigen übernehmen, was einer längeren Freistellung von der Arbeit bedarf. Ein Einflussfaktor auf die individuelle Nutzung beruflicher Auszeiten liegt beispielsweise in der Akzeptanz und Unterstützung des Vorgesetzten. Aufgrund des fehlenden Rechtsanspruchs auf berufliche Auszeiten (vgl. Deutscher Bundestag 2017, S. 4) ist die Nutzung von der Zustimmung des Vorgesetzten abhängig.

3 Einordnung von Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell

In Kapitel 4 bis 7 werden empirische Studien zum Angebot, zur Nutzung und zu organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten sowie zu möglichen Einflussfaktoren, denen die einzelnen Elemente unterliegen, durchgeführt. Die Studien lassen sich in das in Abbildung 2.1 dargestellte Modell einordnen. Datenerhebung und -auswertung erfolgen mittels Anwendung unterschiedlicher quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden. Die Entscheidung für die Anwendung quantitativer oder qualitativer Forschungsmethoden hängt neben der Forschungsfrage und dem Stand der Forschung vor allem von der Art des zu erwartenden Beitrags zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt ab (vgl. Edmondson/McManus 2007, S. 1156).

Quantitative Forschung verfolgt im Wesentlichen das Ziel, bestehende Theorien deduktiv-explanativ mithilfe von vorab aufgestellten Hypothesen zu überprüfen (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 113). Das Erkenntnisinteresse liegt im Erklären von Kausalzusammenhängen und der Verallgemeinerbarkeit von in Stichproben beobachteten Zusammenhängen auf ganze Populationen. Zur Datenerhebung können beispielsweise Fragebogen- oder Experimentalstudien eingesetzt werden. Fragebogenstudien ermöglichen es, Hypothesen oder plausibilitätsgestützte Überlegungen zu überprüfen, vorherrschende Meinungen oder Einstellungen zu erheben und diese zu generalisieren (vgl. Creswell 2014, S. 155-156). Experimentalstudien erlauben die Überprüfung kausaler Zusammenhänge, wobei mögliche Störvariablen konstant gehalten und kontrolliert werden können (vgl. Creswell 2014, S. 156). Quantitative Forschungsmethoden werden zunehmend auch für den explorativen Erkenntnisgewinn zur Generierung von Hypothesen genutzt (vgl. Döhring/Bortz 2016, S. 612). Quantitativ-explorative Untersuchungen umfassen in der Regel mehr Variablen und tragen zur Identifikation bisher unentdeckter Muster und Sachverhalte bei (vgl. Döhring/Bortz 2016, S. 613).

Qualitative Forschung zielt auf die Exploration von in der Realität beobachtbaren (sozialen) Phänomenen (vgl. Levitt et al. 2018, S. 27). Sie zeichnet sich durch eine induktive und in der Regel explorative Vorgehensweise aus und erlaubt es, neue Theorien und Modelle zu entwickeln (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 113). Qualitative Forschung eignet sich insbesondere dazu, wenig erforschte Untersuchungsgegenstände mit einer größtmög-

lichen Offenheit zu untersuchen (vgl. Flick/von Kardoff/Steinke 2008, S. 25; Lamnek 2010, S. 461). Zur Datenerhebung wird häufig auf leitfadengestützte Interviews, Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtungen oder Dokumentenanalysen zurückgegriffen (vgl. Lamneck 2010, S. 272-280; Creswell 2014, S. 190-192). In der vorliegenden Arbeit kommen sowohl quantitative als auch qualitative Forschungsmethoden zum Einsatz. Die Anwendung verschiedener Forschungsmethoden ermöglicht eine umfassendere und detailliertere Analyse des Forschungsgegenstands, als es durch den Einsatz einer einzelnen Methode möglich wäre (vgl. Creswell/Clark 2007, S. 5).

Abbildung 3.1 visualisiert die **Einordnung von Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell** zu Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten. Die Kapitel sind in der Abbildung in den grauen Ellipsen abgebildet. Die von den grauen Ellipsen ausgehenden grauen Pfeile zeigen die jeweiligen Schwerpunkte der verschiedenen Kapitel an. Das organisationale Angebot, die individuelle Nutzung und die organisationalen Folgen bilden den inhaltlichen Kern der vorliegenden Arbeit. Sie werden als Rechtecke mit durchgezogenen Rahmen dargestellt. Aufgrund bereits bestehender empirischer Erkenntnisse zu den individuellen Folgen beruflicher Auszeiten (vgl. 2.2.4) werden diese in der vorliegenden Arbeit nicht explizit fokussiert. Sie werden in der Abbildung als Rechteck mit gestricheltem Rahmen dargestellt. In Kapitel 4 bis 7 werden zudem verschiedene Einflussfaktoren untersucht, die in der Abbildung als weiße Ellipsen dargestellt sind. Die analysierten Zusammenhänge zwischen dem organisationalen Angebot und den organisationalen Folgen sowie die Wirkung der Einflussfaktoren auf Angebot, Nutzung und organisationale Folgen beruflicher Auszeiten sind mit durchgezogenen schwarzen Pfeilen gekennzeichnet. Zusammenhänge, die mit gestrichelten Pfeilen dargestellt sind, werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht fokussiert.

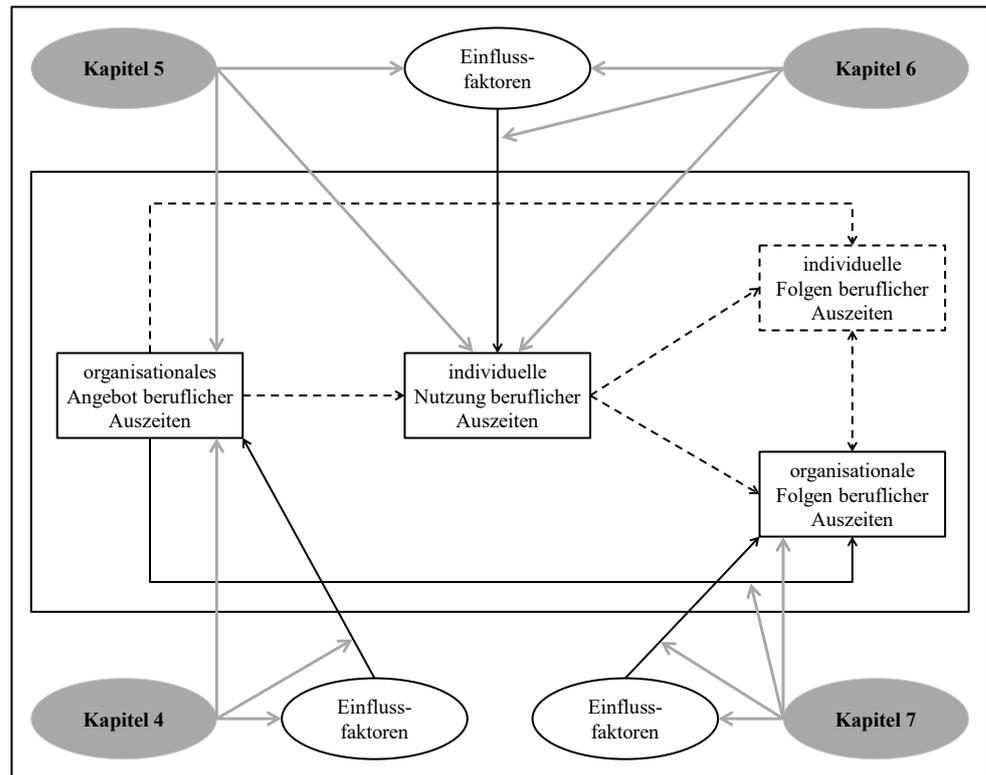


Abb. 3.1: Einordnung von Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zu Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten

Kapitel 4 untersucht das organisationale Angebot beruflicher Auszeiten und Einflussfaktoren, die auf das Angebot wirken. Dies wird durch die drei grauen Pfeile von Kapitel 4 auf die Elemente in der Abbildung veranschaulicht. Die in Kapitel 4 gewonnenen Erkenntnisse zum organisationalen Angebot beruflicher Auszeiten werden in Kapitel 5 um Erkenntnisse zur individuellen Nutzung erweitert, indem mit dem Angebot verbundene und weitere Einflussfaktoren auf die individuelle Nutzung erforscht werden. Die Beiträge von Kapitel 5 werden durch graue Pfeile visualisiert. Die Studie in Kapitel 6 liefert vertiefende Erkenntnisse zu den in Kapitel 5 identifizierten Einflussfaktoren, indem die Wirkung eines ausgewählten Einflussfaktors auf die individuelle Nutzung analysiert wird. Die Beiträge von Kapitel 6 werden durch graue Pfeile auf die entsprechenden Elemente des Forschungsmodells dargestellt. Die Studie in Kapitel 7 untersucht schließlich organisationale Folgen beruflicher Auszeiten, Einflussfaktoren auf die organisationalen Folgen sowie den Zusammenhang zwischen organisationalem Angebot und organisationalen Folgen. Die in Kapitel 7 dargestellten Beiträge werden ebenfalls durch graue Pfeile visualisiert.

Konkret werden in **Kapitel 4** („Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten – Eine empirische Analyse“) unternehmensstrukturelle Einflussfaktoren auf das Angebot beruflicher Auszeiten, Gründe für die Implementierung sowie unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten beruflicher Auszeiten untersucht. Da es sich bei beruflichen Auszeiten um ein konzeptionell und empirisch wenig entwickeltes Forschungsfeld handelt, eignet sich ein quantitativ-exploratives Untersuchungsdesign. Dieses ermöglicht die Gewinnung erster Erkenntnisse zur Verbreitung und Gestaltung beruflicher Auszeiten in Unternehmen in Deutschland. Mithilfe einer logistischen Regressionsanalyse wird überprüft, inwiefern die Unternehmensgröße, der Frauenanteil im Unternehmen und der Wirtschaftssektor einen Einfluss auf das Angebot beruflicher Auszeiten haben. Zudem werden mittels einer Clusteranalyse Unternehmen identifiziert, die innerhalb der Cluster Ähnlichkeiten und zwischen den Clustern Unterschiede hinsichtlich der Gründe für die Implementierung beruflicher Auszeiten aufweisen. Auf Grundlage dieser Unternehmenscluster werden schließlich unterschiedliche Ausrichtungen des Angebots an beruflichen Auszeiten ermittelt. Die Studie erweitert zum einen die betriebswirtschaftliche Forschung zum Angebot beruflicher Auszeiten um Erkenntnisse zu unternehmensstrukturelle Einflussfaktoren. Zum anderen erweitert sie die Forschung zur Konzeptualisierung und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitformen um Erkenntnisse zu einer zunehmend populären Arbeitszeitform.

Obwohl die Studie in Kapitel 4 verdeutlicht, dass Unternehmen in Deutschland vermehrt berufliche Auszeiten implementieren, weisen Untersuchungen aus der praxisnahen Literatur auf eine zurückhaltende Nutzung durch Mitarbeiter hin (vgl. z.B. Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 2; Xing 2017). Aus diesem Grund werden in **Kapitel 5** („Exploring promotive and inhibitive factors that influence the use of leaves of absence – A qualitative study“) Faktoren untersucht, die ursächlich für die geringe Nutzung sind. Angesichts des bestehenden Forschungsdefizits wird ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign gewählt, welches sich dazu eignet, wenig erforschte Untersuchungsgegenstände zu erschließen. Die Datenerhebung erfolgt mittels leitfadengestützter Interviews mit Personalmanagern und Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmen in Deutschland. Durch die

explorativ angelegte Studie können erste, aber dennoch tiefgreifende Erkenntnisse zu verschiedenen Einflussfaktoren auf die Nutzung beruflicher Auszeiten gewonnen werden.

Um die Wirkung der in Kapitel 5 identifizierten Einflussfaktoren auf die Nutzung beruflicher Auszeiten zu überprüfen, bedarf es einer quantitativen Studie. Aus den in Kapitel 5 dargestellten Ergebnissen geht hervor, dass insbesondere dem Vorgesetzten im Rahmen der Nutzung von beruflichen Auszeiten eine besondere Rolle zugesprochen wird. Daher wird in **Kapitel 6** („The influence of supervisor support on the intention to take a leave of absence – An empirical study“), fundiert durch die Theorie des geplanten Verhaltens, der Zusammenhang zwischen der Unterstützung des Vorgesetzten hinsichtlich der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und der Nutzungsabsicht von beruflichen Auszeiten untersucht. Mittels eines Strukturgleichungsmodells wird analysiert, inwiefern die Unterstützung des Vorgesetzten die Intention des Mitarbeiters, eine berufliche Auszeit zu nehmen, beeinflusst und wie dieser Effekt durch die Einstellung, die subjektive Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle des Mitarbeiters hinsichtlich der Nutzung von beruflichen Auszeiten mediiert wird. Damit wird die Forschung zu Einflussfaktoren der individuellen Nutzung um Erkenntnisse zur Wirkung der Unterstützung des Vorgesetzten erweitert. Dies ist insbesondere für die Personalpraxis relevant, da aufgezeigt wird, welchen Einfluss der Vorgesetzte auf die Nutzung beruflicher Auszeiten hat.

Kapitel 7 („The influence of leaves of absence on employer attractiveness – An experimental study“) fokussiert organisationale Folgen beruflicher Auszeiten. Die thematisierte Forschungsfrage hat ihren Ausgangspunkt in einer in der Unternehmenspraxis geführten Diskussion über die arbeitgeberattraktivitätssteigernde Wirkung beruflicher Auszeiten (vgl. Bradford 2001, S. 10; Carr/Tang 2005, S. 164), die bislang nur unzureichend empirisch belegt ist. Auf Grundlage der Erkenntnisse aus Kapitel 4, in dem Gestaltungsmöglichkeiten beruflicher Auszeiten aufgezeigt werden, untersucht die Studie in Kapitel 7, wie sich unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten von beruflichen Auszeiten auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken. Zudem wird im Rahmen der Studie die moderierende Wirkung der Risikoaversion von potenziellen Mitarbeitern auf die Beziehung zwischen dem Ange-

bot beruflicher Auszeiten und der Arbeitgeberattraktivität analysiert. Zur Erforschung dieser Zusammenhänge eignet sich ein quantitativ-experimentelles Design, weil dieses die Überprüfung von Kausalzusammenhängen ermöglicht. Die Studie in Kapitel 7 reduziert das hinsichtlich der organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten bestehende Forschungsdefizit, indem gezeigt wird, dass bezahlte Auszeiten eine arbeitgeberattraktivitätssteigernde Wirkung haben. Zudem wird mit der Untersuchung von beruflichen Auszeiten als arbeitgeberattraktivitätssteigernder Faktor ein Beitrag zur Arbeitgeberattraktivitätsforschung geleistet (vgl. z. B. Lievens et al. 2001; Boswell et al. 2003; Backes-Gellner/Tuor 2010).

Zusammenfassend werden in den vier folgenden Kapiteln verschiedene Analysen zum organisationalen Angebot, zur individuellen Nutzung und zu organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten sowie zu verschiedenen Einflussfaktoren durchgeführt. Dadurch soll ein umfassendes und detailliertes Bild beruflicher Auszeiten gezeichnet werden.

4 Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten – Eine empirische Analyse^{1 2 3}

4.1 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 Mitarbeiterbedürfnisse geführt (vgl. Thom/Blum/Zaugg 2001, S. 493; Berg/Bosch/Charest 2014, S. 805-806). Während Teilzeitarbeit, Telearbeit und Gleitzeit bereits länger in der Praxis verbreitet sind (vgl. Leslie et al. 2012, S. 1407), lässt sich seit Mitte der 1990er Jahre eine Zunahme an neuen flexiblen Arbeitszeitformen erkennen (vgl. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002, S. 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 (vgl. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002, S. 175). Während berufliche Auszeiten in den USA bereits in den 1960er Jahren zunächst an Universitäten und später auch in der Privatwirtschaft eingesetzt wurden, werden längerfristige Freistellungen hierzulande erst seit Ende der 1980er Jahre angeboten (vgl. Priebe 2007, S. 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 (vgl. z.B. Judiesch/Lyness 1999; Mieth 2000; Siemers 2005; Davidson et al. 2010).

¹ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Stefan Süß entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betragen etwa 75 % (Altmann) und 25 % (Süß). Die Autorin der vorliegenden Arbeit war an der Konzeption der Studie, ihrer Durchführung, ihrer Auswertung sowie an der Diskussion der Ergebnisse maßgeblich beteiligt.

² Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in Die Unternehmung 71 (3/2017), S. 316-337 erschienen.

³ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf der Second International Interdisciplinary Conference on Research on Work WORK2015 in Turku (Finnland) (19.08.2015) und auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im VHB in Graz (Österreich) (24.09.2015) präsentiert.

Trotz des zunehmenden Angebots an beruflichen Auszeiten (vgl. Society for Human Resource Management 2017, S. 22) ist ihre tatsächliche Nutzung durch Arbeitnehmer relativ gering (vgl. Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 2; Xing 2017). Mögliche Gründe hierfür können in der geringen Unterstützung durch den Arbeitgeber (vgl. Veiga/Baldrige/Eddleston 2004, S. 339) sowie fehlenden Regelungen in Bezug auf die Nutzung von beruflichen Auszeiten (vgl. Hyman/Summers 2004, S. 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 Nutzung durch Arbeitnehmer vorliegen. Dies verwundert insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Interesses an flexiblen Arbeitszeitformen und der gestiegenen Sensibilität von Unternehmen für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- 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 (vgl. Kieser 1996, S. 26-28). Wenn berufliche Auszeiten eine solche Mode wären, würden sie wie auch einige andere Managementkonzepte zuvor, schnell wieder aus der wissenschaftlichen Diskussion und Unternehmenspraxis verschwinden (vgl. Süß/Kleiner 2006).

Berufliche Auszeiten unterscheiden sich von anderen flexiblen Arbeitszeitformen nicht nur darin, dass kein gesetzlicher Anspruch auf berufliche Auszeiten besteht und sie somit eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers darstellen, 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 Unter-

nehmen zu erhalten. Dadurch wird die Forschung zur **Konzeptualisierung und Gestaltung** 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 nutzenstiftenden 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.

4.2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

4.2.1 Definition und Charakteristika von beruflichen Auszeiten

Berufliche Auszeiten haben sich in den letzten Jahren zu einer zunehmend wichtigen Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung entwickelt (vgl. Kaiser/Reindl/Stolz 2010, S. 71). Trotz der Zunahme wissenschaftlicher Untersuchungen und Veröffentlichungen zu beruflichen Auszeiten seit Mitte der 1990er Jahre (vgl. z. B. Gaziel 1995; Boening/Miller 1997; Judiesch/Lyness 1999; Carr/Tang 2005; Pietsch 2007), 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 (vgl. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Thie/Harrell/Thibault 2003; Steinmetz 2013; Mumm/Jähnichen 2018), 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 erforder-

derlich; wie Mitarbeiter die freie Zeit nutzen, obliegt ihnen aber grundsätzlich selbst (vgl. Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 1).

In der Literatur werden unterschiedliche Gründe für die Nutzung bzw. das Angebot an beruflichen Auszeiten auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene beschrieben (vgl. Siemers 2005; Forsa 2013, S. 5). 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 (vgl. Carr/Tang 2005, S. 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 (vgl. 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 Sozialversicherungsbeiträge 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.

4.2.2 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. Trotz der geringen Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen zu beruflichen Auszeiten lassen sich zwei **Forschungsrichtungen** erkennen:

Den ersten Schwerpunkt stellen die **Motive** der Auszeitnehmer dar. Siemers (2005) 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 (vgl. Forsa 2013, S. 3). Am häufigsten werden familiäre Gründe sowie Hobbies als Motive für eine Auszeit genannt. Jeder Zweite würde seine Erwerbstätigkeit für eine berufliche Weiterbildung unterbrechen. Auch eine durch das Karrierenetzwerk Xing (2017) durchgeführte Studie unter Beschäftigten zeigt, dass jeder Fünfte den Wunsch hat, eine Auszeit zu nehmen. Zwar unterscheiden sich die Zahlen in den einzelnen Untersuchungen, dennoch wird deutlich, dass der Gedanke an eine berufliche Auszeit für viele Arbeitnehmer attraktiv ist.

Das zweite Forschungsgebiet liegt in der Untersuchung der **individuellen Auswirkungen** beruflicher Auszeiten. So wurden positive Auswirkungen von beruflichen Auszeiten auf die Arbeits- und Lebenszufriedenheit, die Motivation, die Bindung, die Arbeitsleistung, das Wohlbefinden und das Familienleben nachgewiesen (vgl. Gaziel 1995; Boening/Miller 1997; Mieth 2000; Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Cedefeldt et al. 2010; Davidson et al. 2010; Kröll/Nüesch 2017; Onken-Menke/Nüesch/Kröll 2018). Nachteilige Effekte von längeren Erwerbsunterbrechungen liegen in Einkommenseinbußen (vgl. Siemers 2005) sowie in negativen Auswirkungen auf Karrierechancen (vgl. Judiesch/Lyness 1999). Zudem können unerwünschte und ziellose Auszeiten ohne anregende Aufgaben die kognitiven Fähigkeiten im Alter beeinträchtigen (vgl. Leist et al. 2013).

Bislang lag der Fokus vornehmlich auf der individuellen Wahrnehmung des Angebots flexibler Arbeitszeitformen und weniger auf der Betrachtung ihres Angebots aus Unternehmenssicht (vgl. z.B. Smith/Gardner 2007; Butts/Casper/Yang 2013). In diesem Zusammenhang lassen sich vereinzelt Studien finden, die die **Konzeptualisierung und Gestaltung** verschiedener flexibler Arbeitszeitformen beispielsweise in einem spezifischen Land (z.B. USA; vgl. Osterman 1995; Kelly/Kalev 2006) bzw. ländervergleichend (z.B. Großbritannien, Niederlande, Schweden, Bulgarien, Tschechische Republik, Rumänien; vgl. Tang/Cousins 2005) untersucht haben. Allerdings werden berufliche Auszeiten dabei häufig nicht singulär, sondern neben anderen flexiblen Arbeitszeitformen betrachtet (vgl. 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 (vgl. z.B. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Priebe 2007; Hammermann/Stettes 2016). 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 (vgl. 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 (vgl. Tang/Cousins 2005, S. 527). Die vorliegende Studie reduziert diese Forschungslücke, indem sie die Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten in Deutschland untersucht.

4.3 Empirische Analyse zur Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten

4.3.1 Untersuchungsdesign

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; vgl. z.B. Kush/Stroh 1994; Osterman 1995; Thom/Blum/Zaugg 2001; Carr/Tang 2005; Winiger 2011). Die Gründe sollten auf einer Likert-Skala (1 = „kein Einfluss“ bis 5 = „sehr hoher Einfluss“) bewertet werden.

4.3.2 Stichprobe und Datenauswertung

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 planten in der nächsten Zeit keine einzuführen. Bei

4,3% der befragten Unternehmen war die Einführung von beruflichen Auszeiten zum Zeitpunkt der Befragung geplant. 39,9% der Unternehmen, die berufliche Auszeiten anbieten, sind kleine oder mittlere Unternehmen (≤ 499 Mitarbeiter). 60,1% sind Großunternehmen (≥ 500 Mitarbeiter) (vgl. Abb. 4.1).

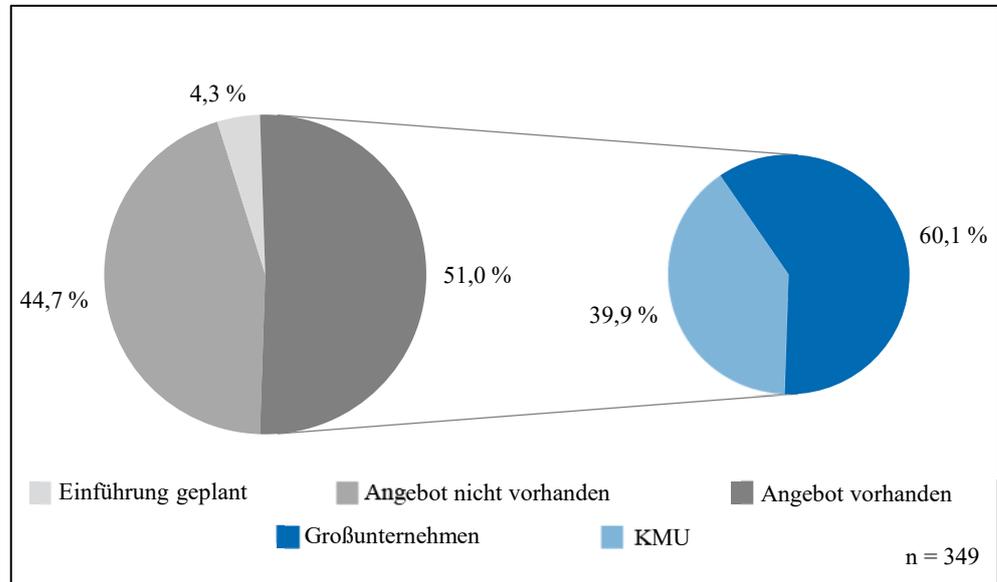


Abb. 4.1: Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten

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 4.1 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 deutschlandweite Mitarbeiteranzahl	6.138	1.508	3.891	2,47**	
Anteil Frauen	39,7%	35,4%	37,6%	1,75	
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		
Anmerkung: *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001					

Tab. 4.1: Vergleich zwischen Unternehmen mit und ohne Angebot an beruflichen Auszeiten

Insgesamt ist ein kontinuierlicher Anstieg der Anzahl an Unternehmen zu verzeichnen, die berufliche Auszeiten anbieten (vgl. Abb. 4.2). 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. 2.2). 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.

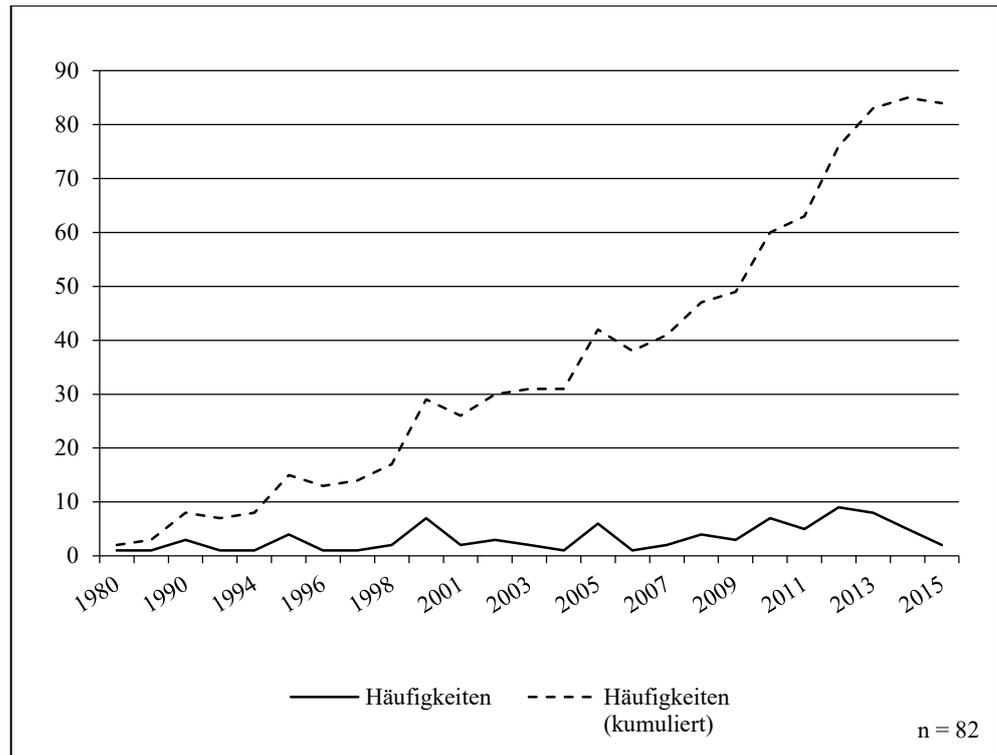


Abb. 4.2: Anzahl und Zeitpunkt der Unternehmen, die berufliche Auszeiten eingeführt haben⁴

Die **Auswertung der Daten** erfolgt in vier Analyseschritten. Zunächst wird die Nutzung 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.

⁴ 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.

4.4 Ergebnisse der Analyse

4.4.1 Individuelle Nutzung und Gestaltung beruflicher Auszeiten

Im 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 ($n = 93$)⁵. 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 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 Nutzung** von beruflichen Auszeiten ihrer Mitarbeiter gefragt (vgl. Abb. 4.3; Mehrfachnennungen möglich). Danach stellen Reisen bzw. 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 individuelle Nutzung von beruflichen Auszeiten dar. 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.

⁵ 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.

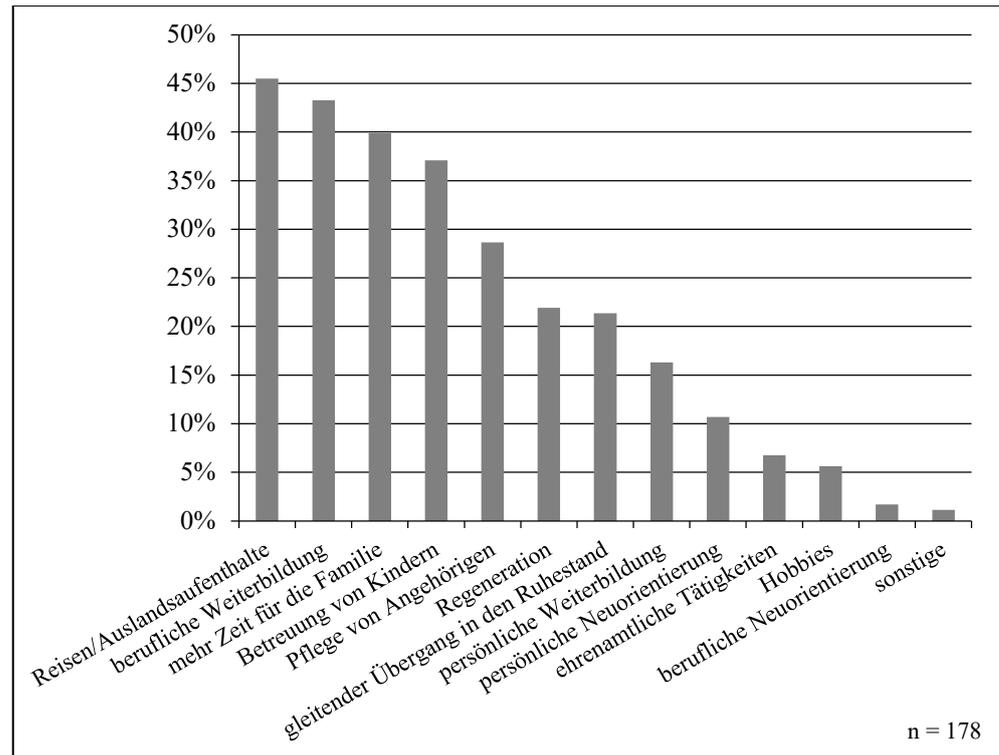


Abb. 4.3: Gründe für die individuelle Nutzung beruflicher Auszeiten

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 (vgl. 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 Nutzung einer beruflichen Auszeit die Neigung, ein Unternehmen zu verlassen, nicht fördert. Zwar können die befragten 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 des Mitarbeiters 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 **Finanzierungsmöglichkeiten** einer beruflichen Auszeit zeigt sich, dass Vor-/Nacharbeit und Arbeitszeitkonten in Unternehmen am häufigsten angeboten werden. In einigen Fällen bieten Unternehmen keine Unterstützung bei der Finanzierung an. Selten zahlt das Unternehmen während der beruflichen Auszeit das Gehalt weiter.

4.4.2 Einflussfaktoren des Angebots beruflicher Auszeiten

Es zeigt sich, dass sich Unternehmen mit und ohne berufliche Auszeiten hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl signifikant unterscheiden (vgl. 4.3.2). 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 (vgl. Backhaus et al. 2011, S. 56). Wie aus Tabelle 4.2 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 Betriebsgröße 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
Anmerkung: n = 349; Nagelkerke R ² = 0,101; B = logistischer Regressionskoeffizient; SE (B) = Standardfehler von B; Exp. (B) = Exponent von B; *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001			

Tab. 4.2: Organisationale Einflussfaktoren auf das Angebot beruflicher Auszeiten

4.4.3 Gründe für die Implementierung beruflicher 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“; Cronbachs'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 (vgl. Backhaus et al. 2011, S. 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 (vgl. Velicer/Peacock/Jackson 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 4.3 stellt die Ergebnisse der Faktorenanalyse dar.

	Wirtschaftlichkeit und Struktur	HR-Outcome	Außenwirkung	Mitarbeiterorientierung
Anpassung der Personalkapazität an Auftragsschwankungen	0,734			
Wirtschaftlichkeit des Unternehmens	0,724			
Absentismus (Fehlzeiten)	0,712			
Demografie der Belegschaft	0,653			
Abstimmung mit anderen Flexibilisierungsmaßnahmen	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 berufliche Auszeiten anzubieten			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
Anmerkung: n = 178; Kaiser-Meyer-Olkin-Maß der Stichprobeneignung: 0,89				

Tab. 4.3: 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 Auftragsschwankungen vorgenommen werden, um langfristige Kündigungen zu umgehen sowie Kosten zu reduzieren. 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 Berufs- 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.

4.4.4 Einsatzstrategien 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. 4.4.3). 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 (vgl. 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 (vgl. Konishi/Kitagawa 2008, S. 211-213; Schendera 2010, S. 99-100).

Wie Tabelle 4.4 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	oberflächli- ches Angebot	
Wirtschaftlichkeit und Struktur				18,95***
M/SD	-0,36/0,72	0,54/0,79	-0,27/1,26	
<i>r</i>	-0,277***	0,420***	-0,491***	
HR-Outcome				42,66***
M/SD	-0,06/0,72	0,62/0,67	-0,83/1,12	
<i>r</i>	-0,043	0,487***	-0,160*	
Außenwirkung				80,65***
M/SD	0,80/0,57	-0,13/0,73	-0,95/0,89	
<i>r</i>	0,611***	-0,098	-0,565***	
Mitarbeiterorientierung				7,02**
M/SD	-0,30/1,13	0,32/0,76	-0,04/0,99	
<i>r</i>	-0,231**	0,253***	-0,026	
n	65	67	46	
Anmerkung: n = 178; *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001				

Tab. 4.4: 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 (vgl. z.B. Honeycutt/Rosen 1997; Rau/Hyland 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. Unternehmen des Clusters 3 haben somit ein **oberflächliches Angebot** an beruflichen Auszeiten, was möglicherweise legitimatorische Gründe hat. Berufliche Auszeiten könnten als Legitimationsfassade (vgl. Walgenbach 2006, S. 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 der unternehmensstrukturellen Merkmale gibt (vgl. Tabelle 4.5). 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 Auszeit-

nehmer 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.

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Gesamt
	nach außen gerichtetes Angebot	nach innen gerichtetes Angebot	oberflächli- ches Ange- bot	
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
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%	25,8%
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

Tab. 4.5: Charakteristika der Unternehmenscluster

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 es möglich, dass die Unternehmenskultur (vgl. Dikkers et al. 2007) oder die grundlegende strategische Ausrichtung eines Unternehmens (vgl. Lewis 2003, S. 4) für Unterschiede in den Einsatzstrategien von beruflichen Auszeiten verantwortlich sind.

4.5 Diskussion der Ergebnisse

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 **Gestaltungsmöglichkeiten** des Angebots an beruflichen Auszeiten in der Unternehmenspraxis. Es zeigt sich, dass insbesondere Reisen bzw. Auslandsaufenthalte, berufliche Weiterbildungen sowie familiäre Verpflichtungen Gründe für die individuelle Nutzung darstellen. 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. Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass berufliche Auszeiten überwiegend individuell und unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse und der persönlichen Situation des Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten vereinbart werden. Zur Finanzierung einer beruflichen Auszeit werden in der Regel Vor-/Nacharbeit und Arbeitszeitkonten genutzt.

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 (vgl. Bovenberg 2004, S. 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 den Einsatz 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 organisatorischen, personellen und finanziellen Aufwands (noch) nicht eingeführt haben. Das Angebot an beruflichen Auszeiten könnte somit lediglich aus Gründen der Legitimation als Fassade aufgebaut werden.

4.6 Beiträge zu Forschung und Praxis

Die Studie liefert empirische Erkenntnisse zu beruflichen Auszeiten in Unternehmen in Deutschland und leistet wichtige Beiträge zu diesem noch jungen Forschungsfeld. Die Ergebnisse liefern einen wichtigen Beitrag zur Diskussion über das **Angebot flexibler Arbeitszeitformen**. Bis heute wird das Angebot an flexiblen Arbeitszeitformen vornehmlich als Signal des Unternehmens zur Unterstützung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter betrachtet (vgl. 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 wer-

den 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 (vgl. Süß/Kleiner 2006, S. 535). Vielmehr deutet die teilweise sehr umfassende Implementierung 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 (vgl. Forsa 2013, S. 3; Wimdu 2016; Xing 2017). 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.

Darüber hinaus 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 des Mitarbeiters und der betrieblichen Erfordernisse gewährt werden. Die Analyse organisationaler Charakteristika zeigt, dass mit der Unternehmensgröße auch das Angebot an beruflichen Auszeiten steigt. So konnten Kerkhofs, Chung und Ester (2008, S. 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 (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 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 (vgl. Kristof 1996, S. 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 die Bindung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aus (vgl. Verquer/Beehr/Wagner 2003). Demnach würde eine Gestaltung beruflicher Auszeiten, welche die Bedürfnisse der Auszeitnehmer nicht erfüllt, möglicherweise nicht zum erhofften Erfolg führen.

Es resultieren zudem mittelbare Erkenntnisse für **allgemeinere personalwirtschaftliche 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 (vgl. Bruhn/Batt/Flückiger 2013; Altmann/Süß 2015b).

4.7 Grenzen und weiterer 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 (vgl. Rhoades/Eisenberger/Armeli 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 Längsschnittstudie zu untersuchen. Anhand von Kriterien wie Motivation, Arbeitszufriedenheit, Verpflichtungsgefühl, Bindung oder Leistungsbereitschaft der Auszeitnehmer vor und nach der Nutzung einer beruflichen Auszeit kann die Effektivität näherungsweise gemessen werden. Angesichts des vorhandenen Angebots an beruflichen Auszeiten in Unternehmen und der relativ geringen Anzahl an Auszeitneh-

mern, ist es notwendig, Einflussfaktoren auf die Nutzung von beruflichen Auszeiten zu untersuchen. Die in der vorliegenden Studie identifizierten verschiedenen Einsatzstrategien, die Unternehmen mit dem Angebot an beruflichen Auszeiten verfolgen, regen dazu an, in zukünftigen Untersuchungen deren Wahrnehmung durch Mitarbeiter stärker in den Blick zu nehmen, da diese möglicherweise zu ungleichen Zugangsmöglichkeiten zu beruflichen Auszeiten führen und somit die individuelle Nutzung beeinflussen können. Ebenso denkbar ist, dass Faktoren wie die wahrgenommene Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten sowie Befürchtungen in Bezug auf nachteilige Karrierechancen oder Einkommenseinbußen des Auszeitnehmers Einfluss auf die individuelle Nutzung haben können.

5 Exploring promotive and inhibitive factors that influence the use of leaves of absence – A qualitative study¹

5.1 Introduction

Demographic and workplace changes have increased the importance of managing work and life responsibilities for both employees and employers. Over the past two decades, growing numbers of women have entered the workplace, increasing the impact of the working family. The increased employment rate of women and an ageing population in Germany adds to employees' need for ways to meet family responsibilities like childcare and eldercare (Beauregard/Henry 2009, p. 9; Kulik et al. 2014, p. 929). At the same time, the encroachment of long, unpredictable work hours into personal time (Carr/Tang 2005, p. 161) and the related conflicts among the roles that employees occupy (Rau/Hyland 2002, p. 112; Kelly et al. 2008, p. 306) lead to a more demanding work environment (Carr/Tang 2005, p. 161). And, not least, this can result in decreased job satisfaction (e.g., Amstad et al. 2011; Fiksenbaum 2014), increased stress (e.g., Allen et al. 2000), and decreased productivity (e.g., Kossek/Lee 2008). These changes have increased employees' expectations regarding work-life support (Berg/Bosch/Charest 2014, p. 806).

In response to these demographic and workplace changes, organizations are increasingly providing a variety of flexible work arrangements, including flexible work schedules, telecommuting, compressed workweeks, job sharing, and part-time work (Leslie et al. 2012) that are intended to support their employees in alleviating the competing demands of work and private life (Butts/Casper/Yang 2013, p. 1; Sweet et al. 2014, p. 115). A form of flexible work arrangements seeing increasing use by organizations is the extended **leave of absence** (Hammermann/Stettes 2016, p. 31), defined as “paid or unpaid employer-approved period[s] of time away from work during which an employee remains continuously employed” (Judiesch/Lyness 1999, p. 641). Leaves of absence enable employees to manage family and other life demands, such as care responsibilities, time with family, and personal

¹ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf der 14th International Conference on Human Resource Management in Victoria (Kanada) (23.06.2016) präsentiert.

development (e.g., Carr/Tang 2005, p. 160; Kossek/Thompson/Lautsch 2015, p. 17). Research on leaves of absence has shown that they are beneficial for employees, as they are related to reduced stress (Maslach 2003), increased motivation (Mieth 2000), and improved well-being (Davidson et al. 2010).

However, in Germany, employees of organizations that have adopted leaves of absence do not take them to the extent that might be expected (Fiksenbaum 2014; LeanIn.Org/McKinsey & Company 2015). Researchers have investigated the gap between the provision of flexible work arrangements and their use (e.g., Thompson/Beauvais/Lyness 1999; Kirby/Krone 2002; McDonald/Brown/Bradley 2005; den Dulk/de Ruijter 2008; Lambert/Marler/Gueutal 2008; McNamara et al. 2012; Pasamar 2015) and have identified several factors (e.g., work-life culture, supervisor support, work-time demands) that impede or facilitate employees' use of them.

Nevertheless, research has not offered extensive insights into the gap between the provision and use of leaves of absence in Germany. An investigation of the **factors that influence the use of leaves of absence** is useful, first, because previous research on factors that influence the use of flexible work arrangements has focused on a bundle of arrangements, ignoring the qualitative differences between distinct forms (e.g., Thompson/Beauvais/Lyness 1999; Allen 2001; Dikkers et al. 2007). In this regard, Golden, Chung, and Sweet (2018) claim to focus on specific flexible work arrangements and to distinguish between their provision and use. Leaves of absence differ from other flexible work arrangements primarily in terms of the extended period of absence in which no work activities are performed (Carr/Tang 2005; Davidson et al. 2010). They are also voluntary, customized benefits that must be negotiated with the employer. These characteristics make leaves of absence a special form of flexible work arrangement while also making it difficult to transfer past findings from other kinds of flexible work arrangements to leaves of absence. The second reason for the necessity for an investigation of what influences the use of leaves of absence is that such an investigation provides new insights into the question concerning how leaves of absence can be implemented to create conditions that

encourage participation and to exploit their potential for creating positive outcomes.

Against this background, the **aim of this study** is to explore factors that either promote or inhibit employees' use of leaves of absence. In order to do so, employers and employees in organizations in Germany were questioned about their experiences with leaves of absence. The study is structured as follows. First, the conceptual background of flexible work arrangements and leaves of absence as well as presumptions of the use of leaves of absence are presented. Next, the qualitative research design and the content analysis of the results are outlined. Then the results of the study are integrated into the academic discussion, and contributions to research and the practical relevance are derived. The study concludes with limitations and opportunities for further research.

5.2 Conceptual background

5.2.1 Flexible work arrangements

Flexible work arrangements incorporate a variety of formal and informal arrangements between employees and employers, in which both parties agree on when, where, and how much work is done (Berg/Bosch/Charest 2014, p. 818). They differ in terms of the timing, location, amount, and continuity of work (e.g., Ryan/Kosseck 2008, p. 295; Kossek/Lautsch 2017). Flexibility in timing refers to allowing employees to choose how they allocate their weekly work hours, including through compressed work weeks and flextime. Flexibility in location permits employees to choose where they conduct their work and is often referred to as telecommuting or flexplace. Flexibility in amount allows employees to alter their workloads, which includes part-time work and job-sharing. Flexibility in continuity incorporates forms of periodic work interruptions, such as extended leaves of absence.

Many organizations provide flexible work arrangements to help employees manage work, family, and other non-work roles and to enhance the organization's ability to attract, motivate, and retain employees (Kossek/Thompson/Lautsch 2015, p. 5). A study on the dissemination of flexible work arrangements found that 75.9 % of German employers allow at least some employees to change when they start and stop work (flextime), and

36.8 % allow at least some employees location-independent working (flex-place) (Hammermann/Stettes 2016, p. 31).

The extant **literature on flexible work arrangements** focuses on three main areas: First, there is a major direction of research that has examined the adoption of flexible work arrangements at the organizational level (e.g., den Dulk et al. 2013; Pasamar/Alegre 2015; Adame-Sánchez/González-Cruz/Martínez-Fuentes 2016) and how flexible work arrangements differ in terms of their formalization. Formal flexible work arrangements are official, written arrangements to which all employees have access by virtue of their status as employees. In contrast, informal arrangements are accessible at the discretion of the supervisor. They allow employees access to flexible work arrangements for which their organizations have no formal offer. Second, there is a body of research that has examined employees' use of flexible work arrangements (e.g., Veiga/Baldrige/Eddleston 2004; Pasamar 2015). In this regard, researchers have identified several individual and organizational factors that affect the likelihood that employees will use these arrangements – including supervisor and co-worker support (e.g., Blair-Loy/Wharton 2002), organizational culture (e.g., Kim/Faerman 2013), career impact (e.g., Dikkers et al. 2007), and occupation (e.g., McNamara et al. 2012) – and have found that the effects vary according to the arrangement in question (e.g., McNamara et al. 2012, p. 957). Third, research has focused on the individual and organizational outcomes of these arrangements – including their effect on performance, job satisfaction, absenteeism (Baltes et al. 1999), work-family conflict, role stress (Gajendran/Harrison 2007), commitment, and turnover intention (Butts/Casper/Yang 2013) – and have found that the effects of flexible work arrangements vary somewhat based on the arrangement studied (e.g., Baltes et al. 1999; de Menezes/Kelliher 2011; Allen et al. 2013).

5.2.2 Leaves of absence

Leaves of absence are comparatively new but an increasingly part of the flexible work arrangements organizations offer (Hammermann/Stettes 2016, p. 31). A **leave of absence** is employer-approved time off from work that lasts from a couple of weeks to several months (Judiesch/Lyness 1999,

p. 641). The idea of extended leaves of absence can be traced back to the academic sector (Davidson et al. 2010, p. 954), as leaves of absence have been used by teachers and academics in the form of paid leaves of absence that release the academic from teaching and administrative duties for personal and professional development, including the initiation of new research (Carr/Tang 2005, p. 160; Davidson et al. 2010, p. 954). However, the idea of providing relief from routine work has become increasingly prevalent in the private sector (Carr/Tang 2005, p. 162; Hammermann/Stettes 2016, p. 31), and employees now take leaves of absence to pursue private interests, such as spending time with the family, recreation, and personal development, while maintaining their employment (e.g., Carr/Tang 2005; Bourhis/Mekkaoui 2010).

Leaves of absence can differ in terms of whether they are **paid or unpaid** and when they are available. Paid leave of absence refers to an extended leave from work for which the employee continues to receive salary and social insurance contributions. In providing paid leave of absence, German organizations often implement work-life balance accounts (Mittlacher 2011), where employers and employees agree to deposit bonus payments, parts of the employee's salary, or overtime to be used during the leave (Kümmerle 2007). Employees can also use unpaid leave of absence, where the employee receives neither salary nor social insurance contributions. As for when a leave of absence is available, employees must often meet certain requirements (Carr/Tang 2005), such as having been employed by the organization for a certain period of time (**inflexible leave of absence**) or can take them at any time, given consideration of individual and organizational needs (**flexible leaves of absence**).

The few **empirical studies on leaves of absence** have focused on individual motives for taking them, such as regeneration, vocational training, family responsibilities, work on one's own projects (e.g., Siemers 2005), and on individual and organizational outcomes (e.g., Judiesch/Lyness 1999; Miethe 2000; Davidson et al. 2010; Altmann/Süß 2015b; Kröll/Nüesch 2017). Individual outcomes include reduced stress (e.g., Maslach 2003) and increased job satisfaction (e.g., Kröll/Nüesch 2017), motivation (e.g., Miethe 2000), commitment (e.g., Mulvaney 2014), and well-being (Davidson et al. 2010).

Organizational outcomes include attracting new employees (e.g., Altmann/Süß 2015b; Kröll/Nüesch 2015), creating loyalty and engagement, and reducing turnover intention (e.g., Bradford 2001; Kröll/Nüesch 2017).

5.3 Presumptions of employees' use of leaves of absence

Research on flexible work arrangements has identified several organizational and individual factors that promote and inhibit their use. The most consistent factors are related to supervisor and organizational support (e.g., McDonald/Brown/Bradley 2005; Dijkers et al. 2007). However, some of the previous findings have been inconsistent. While some studies have highlighted the influence of co-worker support on the use of flexible work arrangements (e.g., Dijkers et al. 2007), others have found no effect (e.g., Smith/Gardner 2007). These differences may be due to the qualitative differences in flexible work arrangements.

Leaves of absence are flexible work arrangements that are primarily characterized by **extended periods of absence** in which no work activities are performed (Carr/Tang 2005; Davidson et al. 2010). An employee's absence from work may be troubling for both the employee and the employer. For example, employees may fear that taking a leave of absence will cause their co-workers and supervisors to view them as uncommitted to their jobs (Allen/Russel 1999, pp. 185-186) and harm their careers (Eaton 2003). For organizations, leaves of absence may entail increased compensation costs if employees who take them must be paid along with their replacements and administrative costs for operating leaves of absence (Carr/Tang 2005, p. 162). It therefore can be assumed that employees are less likely to take leaves of absence in organizations in which the amount of time spent at work is considered an indication of employees' investments and career dedication (e.g., Lewis 1997). In contrast, if supervisors and co-workers show sensitivity to employees' private-life responsibilities and express positive attitudes about the use leaves of absence, employees may be more willing to take them.

In Germany there is **no legal entitlement to leaves of absence**, so organizations make their own decisions regarding whether to offer them to their employees voluntarily. Research has shown that offering leaves of absence can

be shaped by different reasons (Altmann/Süß 2017b): While some organizations implemented leaves of absence as an integral part of their work-life culture, others offer them for symbolic reasons, such as legitimating themselves as good employers. As a consequence, employees may have different access possibilities to leaves of absence. In view of this, it is questionable how employees perceive different reasons for the implementation of leaves of absence and how they shape their decision whether to take them.

Research further shows that **HR managers and supervisors** play central roles in the implementation and use of flexible work arrangements (e.g., McCarthy/Darcy/Grady 2010, p. 160; McCarthy et al. 2013, p. 1257). HR managers are usually responsible for adopting flexible work arrangements at the organizational level. Granting flexible work arrangements is often at the supervisor's discretion (Kelly/Kalev 2006, p. 394). These actors are trapped between conflicting demands of increasing operational effectiveness and supporting employees' desire to maintain work and private demands (McCarthy/Darcy/Grady 2010, p. 160), which can lead to variations in their attitudes towards employee requests to take leaves of absence. Given that HR managers and supervisors are important sources of information about the behaviors that are valued in the organization (Salancik/Pfeffer 1978, pp. 224-227), employees might adapt their behavior to the information provided by them. This, in turn, may also shape employees' decisions whether to take leaves of absence.

It is clear that leaves of absence have characteristics that make them a special form of flexible work arrangement. The next section presents a qualitative empirical study that was designed to get more detailed information about individual experiences with leaves of absence and about perceptions of the promotive and inhibitive factors that influence their use.

5.4 Empirical analysis of factors that influence the use of leaves of absence

5.4.1 Research design and sample

A qualitative, exploratory research design was used to examine factors that either promote or inhibit employees' use of leaves of absence. This research design is appropriate, as it is useful in investigating topics that have been

little researched (Creswell 2014, p. 20) and in deepening the understanding of complex and dynamic processes in organizations from the subjective perspectives of the study's participants (Gephart 2004, p. 455). Through this first explorative step into empirics, new insights into leaves of absence can be generated that have received little attention.

Data was acquired through **semi-structured interviews** with human resource (HR) managers and employees in order to include a wide range of information and viewpoints. Semi-structured interviews provide both focus and openness in investigating the research topic (Creswell 2014, p. 246) and help the researcher "enter into the other person's perspective" (Patton 2002, p. 34). The extant research and practice have neglected to combine and contrast HR managers' and employees' perspectives, but HR managers are important because they are usually responsible for adopting flexible work arrangements at the organizational level (McCarthy/Darcy/Grady 2010, p. 160), and employees who have taken a leave of absence have direct experience with it in terms of such factors as quality of service and ease of use. As this study incorporates both the organizational and individual level, different perspectives and demands related to leaves of absence could be brought up.

37 semi-structured interviews were conducted from December 2015 to February 2016. The interviewees were recruited from organizations in Germany through personal contacts, work-related networks (e.g., Xing), and newsletters (e.g., Auszeit). The final **sample** consists of 17 HR managers and 18 employees. Two interviews with HR managers were unusable because the organizations did not offer leaves of absence due to their small size. In order to obtain diverse results, a wide distribution of respondents in relation to organizations' sector and size was ensured. The interviewees worked in the service sector (e.g., consulting, banking, insurance, IT services) and the manufacturing sector (e.g., automobile, electrical engineering, transportation, textile). The organizations' sizes ranged from ten employees to 98,138 employees (average size: 10,576, median: 1,300). The interviewees varied in terms of gender, age, work experience, and job tenure. Among the HR managers, ten were female and seven were male, and they had an average age of 40 years, an average work experience of 19 years, and average job

tenure of twelve years. The average age of the employees (eight male and ten female) was 38, their average work experience was 14 years, and their average tenure in the organization was eight years. The average length of the employees' leaves of absence was seven months. An overview of the demographic data is presented in Table 5.1.

Code	male/ female	age	work experience (in years)	tenure in current organization (in years)	size of the organiza- tion	duration of leave of absence (in months)
HR1	f	36	8	1.50	1,300	
HR2	f	53	29	24.00	43,000	
HR3	f	57	25	3.00	150	
HR4	f	30	12	12.00	150	
HR5	f	34	8	2.00	115	
HR6	f	46	27	24.00	52,103	
HR7	m	62	45	14.00	75	
HR8	m	39	17	11.00	120	
HR9	m	48	21	16.00	3,000	
HR10	f	27	10	8.00	8,900	
HR11	m	41	19	15.00	2,000	
HR12	m	39	20	5.50	500	
HR13	f	31	7	4.00	15,736	
HR14	f	32	6	6.00	1,650	
HR15	m	34	12	11.00	2,900	
HR16	m	44	25	25.00	14,747	
HR17	f	45	24	24.00	1,300	
E1	m	34	8	6.50	80,000	6.0
E2	f	33	7	2.50	30	3.0
E3	f	38	20	14.00	150	3.0
E4	f	53	23	17.00	330	12.0
E5	f	47	19	6.00	5,000	3.0
E6	m	30	4,5	3.50	2,400	4.0
E7	m	31	11,5	8.00	500	9.0
E8	m	30	4	4.00	410	6.0
E9	m	40	12	9.50	5,000	6.0
E10	f	34	8	0.75	50	10.0
E11	m	42	22	10.00	1,085	11.0
E12	m	52	30	20.00	500	12.0
E13	f	30	10	6.00	50	13.0
E14	f	37	13	9.00	98,138	6.0
E15	f	24	5	1.00	10	3.0
E16	f	37	10	9.00	12,500	12.0
E17	m	49	23	23.00	1,200	4.0
E18	f	49	26	16.00	5,000	3.5

Note: HR managers were coded HR1 to HR 17 and the employees were coded E1 to E18.

Tab. 5.1: Demographic data of the interviewees

The interviews were conducted primarily by telephone and, in some cases, personally. They lasted on average 32 minutes. Telephone interviews have become common in qualitative research (Irvine/Drew/Sainsbury 2013) because they are cost-effective in terms of both time and travel costs (Irvine/Drew/Sainsbury 2013, p. 2). Although visual cues like body language and facial expressions and contextual cues like the interview setting and the interviewees' physical characteristics cannot provide information, telephone interviews increase the interviewees' perception of confidentiality and anonymity (Sturges/Hanrahan 2004, p. 108). This may decrease any reluctance to talk about sensitive issues. The few face-to-face interviews that were conducted facilitated a comparison of the two interview methods that showed that those interviewed by telephone disclosed more information.

The focus of the **central questions** for the investigation was on the interviewees' experiences with and perceptions of the provision and use of leaves of absence. Academic and practical publications on the provision and use of flexible work arrangements in general, and on leaves of absence in particular, were evaluated for starting points for the central questions (e.g., Judiesch/Lyness 1999; McDonald/Brown/Bradley 2005; Lambert/Marler/Gueutal 2008; Hess 2009; McNamara et al. 2012; den Dulk et al. 2013; de Sivatte/Guadamillas 2013; Pasamar 2015; Adame-Sánchez/González-Cruz/Martínez-Fuentes 2016). The questionnaire was structured based on the three phases of leaves of absence (preparation phase, the absence of the employee, and the return phase) which were identified in previous research by Hess (2009) and Seel (2009). This approach resulted in two questionnaires, one for HR managers and one for employees. The interview questions were pre-tested among one HR manager and one employee and modified accordingly.

The interviews started with a **guideline** to set out the topics to be covered without disrupting the natural flow of the interviewee's comments on the topic at hand. After a brief description of the study and the assurance that all information would be kept confidential, a definition of the term "leave of absence" was provided in order to ensure an equal understanding of the term. Each questionnaire consisted of five blocks of questions: (1) In the first block of questions, HR managers were asked about the general ac-

ceptance of leaves of absence in their organizations and how leaves of absence are embedded into their organizations. The first questions for employees focused on the decision-making process for taking a leave of absence and on their perceptions of the extent to which their organizations accept and provide leaves of absence. The introductory questions aimed to find out about the provision of leaves of absence. Furthermore, these questions helped to reveal potential benefits and risks that the interviewees attribute to leaves of absence. (2) The second block of questions addressed the preparation phase, the absence of the employee, and the return phase. Both groups were asked to describe the necessary steps to prepare for a leave, such as the conditions for eligibility and the people who are involved in the preparation phase. Questions on support measures employees received respectively organizations offered during the leave followed. Other questions concerned experiences gained during the return phase and measures taken in facilitating the return to work. These questions aimed to gain insights into potential barriers and enablers to take leaves of absence. (3) In the third block, the interviewees were asked to reflect on leaves of absence and to name the advantages and disadvantages that resulted from taking or providing leaves of absence. (4) The fourth block addressed the interviewees' ideas about an ideal implementation of leaves of absence in their organizations in order to identify problem areas with regard to the provision and use of leaves of absence that had not yet been mentioned. (5) The interviews ended with questions about the interviewees' occupational status and sociodemographic characteristics and questions about the organization.

All interviews were tape-recorded and transcribed verbatim. As the interviews were conducted with German HR managers and employees, the transcripts were in German. The quotations presented in this study were translated into English with the help of German and English native speakers to ensure that the translations were as proximate to the original meaning as possible.

5.4.2 Description of the analysis

The interviews were analyzed using Mayring's (2015) **structuring content analysis**. The main objective of the structuring content analysis is to assess

the material according to certain criteria (Mayring 2015, p. 99). The strength of this technique is that it follows a theory- and rule-guided research process, so it ensures a high degree of transparency, comprehensive procedures, and reproducible results. The central element of the analysis is a category system that contains and structures all information. The modification and application of the category system ensures a systematic approach and contributes to the intersubjectivity, helping to make it comprehensible to others (Mayring 2015, p. 99).

In the analysis's first step, a preliminary category system with sub-categories was defined based on present knowledge of leaves of absence (see 2.2). Then a coding guideline was developed that contained anchor examples and coding rules in order to assign text extracts unambiguously to particular categories. For example, for the category "supervisor support," the anchor example "(...) what is necessary are the supervisors. They must accept not only leaves but also be enthusiastic about the idea of taking them" (I18) was used. The corresponding coding rule was that this category is used when an interviewee made statements regarding the supervisor's role concerning the use of leaves of absence. The category system and the coding guideline were modified when relevant information turned up but did not fit into the existing categories. This led to a final **system of categories** (see Figure 5.1) and a coding guideline that were used to analyze the data. In the second step, the coded and extracted material was paraphrased and summarized under the first- and second-level categories (Mayring 2015, p. 99). In doing so, the data was cross-sectioned and core themes were filtered out. In order to ensure intracoder reliability (Mayring 2015, p. 108), the coding was repeated for a sub-section of the data after two months.

The results of the structuring content analysis discussed in the next section are depicted primarily at an aggregated level. Particularly incisive statements by the interviewees serve as illustrations of the results, with HR managers coded HR1 to HR17 and employees coded E1 to E18. The analysis was carried out on the basis of the four main categories: "acceptance of leave of absence", "perceived benefits and risks of the use of leaves of absence", "structural factors that influence the use of leaves of absence", and "cultural factors that influence the use of leaves of absence".

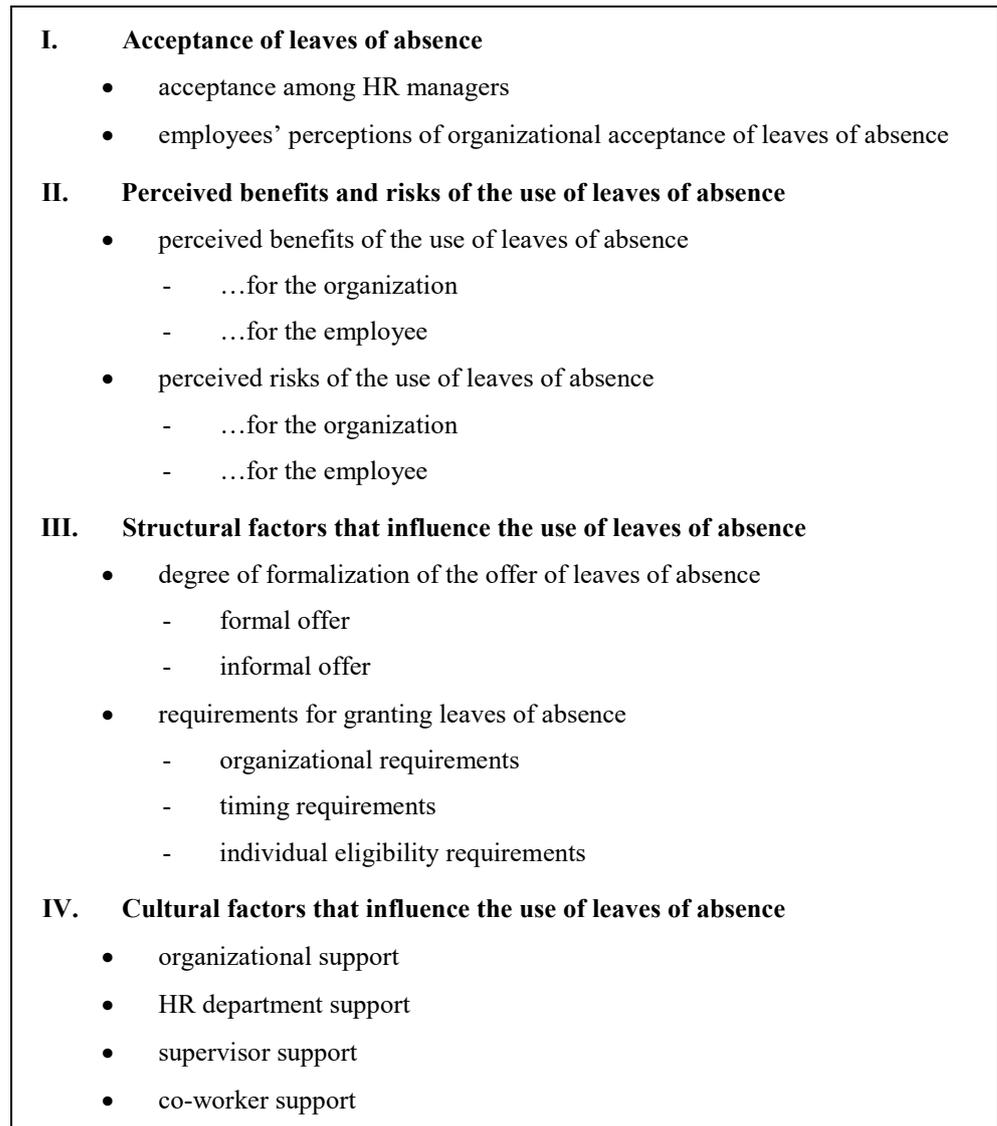


Fig. 5.1: Final category system

5.5 Results of the analysis

5.5.1 Acceptance of leaves of absence

The interviews provide a nuanced picture of the **acceptance of leaves of absence among HR managers**. The majority of HR managers stated that their acceptance of leaves of absence is relatively high, a view that was particularly apparent in the increased awareness and action with regard to the implementation and management of leaves of absence, as reflected in statements like “we respect and support leaves of absence in different phases of the life course of our employees” (HR2) and “leaves of absence are a key component of our employee benefits” (HR9). The HR managers saw it as their responsibility to offer leaves of absence in order to support employees in balancing work and non-work demands, saying, for example, “I am con-

vinced that in certain cases leaves of absence are the solution to personal problems. (...) This is an important contribution we can make” (HR6). In this regard, some HR managers also referred to societal expectations to show sensitivity and responsiveness to employees’ needs to balance work and non-work. For example, HR12 stated, “We have recognized that, in order to be seen as a good employer, we need to be open to this topic”. The reasons that some HR managers were unsympathetic to or reluctant to provide leaves of absence (HR5; HR7; HR14) were based on a lack of experience with leaves of absence, low demand from employees, and difficulties in finding replacement employees. For example, HR5 stated that “the management of long leaves of absence is very difficult. We aren’t able to find substitutes for the employees who are absent because we are a very small organization”.

With regard to **employees’ perceptions of the organizational acceptance of leaves of absence** the majority of employees stated that leaves of absence are not fully accepted in their organizations because, for example, the “organization wants employees’ know-how to be present and available at any time” (E1) or because “leaves of absence do not fit to the job profile” (E12). In these cases, leaves of absence were granted only in exceptional cases to “reduce the risk of employees who do not return” (E14) or to keep the number of requests from other employees as low as possible (E8; E11). A low acceptance of leaves of absence among HR managers was found mainly in small and medium-sized organizations (e.g., HR5; E10; E13). However, there were also employees who reported that their organizations adopted and proactively supported leaves of absence (e.g., E3; E7). For example, E5, who worked in one of the larger organization, stated that “one can take a leave of absence without great resistance or any problems”.

5.5.2 Perceived benefits and risks of the use of leaves of absence

The results suggest that the organizations’ acceptance of leaves of absence is affected by their perceived benefits and risks. Both HR managers and employees listed several **benefits** that they attributed to leaves of absence, including improved work-life balance (e.g., HR6; HR9), prevention of physical or mental illnesses (e.g., HR12; HR17), and improved employee moti-

vation (e.g., HR1; HR2; HR6; E1; E15; E17). What becomes clear is that both employees and HR managers view leaves of absence as more beneficial for the individual than they are for the organization since “it is the employee who primarily benefits from taking leaves of absence” (HR2). However, it is also clear from the interviews that, in many cases, leaves of absence can be a strategic management tool. Several HR managers stated that leaves of absence can help increase organizations’ attractiveness and improve employee motivation and retention (e.g., HR1; HR6; HR9; HR12; HR15). It became clear that employees whose requests for a leave of absence were accepted and supported formed positive views about their organizations, resulting in a sense of obligation to pay back the employer by showing loyalty and commitment (e.g., E3; E5).

The interviewees also referred to possible **risks** that were associated with leaves of absence. HR managers often referred to work interruptions and the related administrative and replacement costs caused by the absence of skilled employees (HR3; HR9; HR15). However, in some cases, shifting work to another employee turned out to be beneficial for co-workers. As E3 stated, “My colleagues were able to prove themselves (...) and to show what they are capable of doing,” and HR3 observed that “the team really has developed well, (...) precisely because the tasks were totally re-organized”. Another risk that HR managers related to leaves of absence was the risk of losing a skilled employee. E17 related an experience in which “my boss said, ‘If we refuse your request, you will quit your job. If we say yes, we will have the chance that you will come back’”. The risk that appeared to be the main reason for employees’ shying away from requesting a leave of absence was the potential for negative effects on their careers (E1; E5; E8; E9; E14; E17). Some employees reported that their organizations had expectations about working time that reduced their intentions to ask for a leave of absence. As one employee stated, “We have a culture in which the amount of time spent at work is interpreted as employees’ contribution to the organization” (E11). In this regard, employees referred to the risk of being viewed as “less committed to the organization” (E9) and as prioritizing their private lives over work demands. One employee put it this way: “You have to make a trade-off between fewer promotions and having more private time” (E18).

5.5.3 Structural factors that influence the use of leaves of absence

The interviews revealed two structural factors that promote or inhibit the use of leaves of absence. In general, structural factors refer to arrangements or policies made available through either statute or initiative by employees (Daverth/Hyde/Cassell 2016, p. 1711). They stem from how and when arrangements are available. Structural factors identified in the interviews are the degree of formalization and requirements for granting leaves of absence. Regarding the **degree of formalization** the results revealed a unified picture. Some of the interviewees reported a formal offer that is officially communicated in their organizations. In these cases, leaves of absence were actively promoted (e.g., HR6; HR9; HR15; E3) by means of media like homepages, intranet, or newsletters (e.g., HR6; HR15). Informing and instructing employees on how to request and organize a leave of absence were seen as indispensable: “I think that organizations that view leaves as positive should communicate it openly to their employees” (E3). Such communication may increase employee awareness and “enable employees to have the courage to escape from everyday work” (E14). However, in most organizations employees had access to informal arrangements of leaves of absence that are not officially communicated in their organizations (HR3; HR4, HR7; HR8; HR13; E8; E9; E17). In these cases information about the possibility of taking a leave tends to be passed from employee to employee (HR13), and “it’s up to the employee to take the initiative to request a leave of absence” (E9).

The interviews further show that formal and informal offers of leaves of absence have in common that they are individually negotiated between employee and employer so as “to preserve flexibility in order to consider both employee needs and organizational requirements” (HR11) and to arrange them in a way that “both the organization and the employee can benefit” (HR3). However, negotiating leaves of absence requires employees to voice their needs. While most HR managers favor informal arrangements because formalization would increase the legitimacy of leaves of absence and increase employees’ comfort in requesting them (e.g., HR3; HR5; HR17), the majority of the employee interviewees regarded a formal offer that is clear in terms of eligibility requirements as necessary. They argued that a formal

offer “enhances transparency and fairness among employees” (E5) and “helps to guarantee equal access to leaves for everyone” (E18). One employee argued that a well-structured and formal offer of leaves of absence would help to “overcome reservations of employees who lack the self-confidence” to request a leave (E2). These comments illustrate that the degree of formalization plays an important role when it comes to employees’ decisions to request a leave: When there was a formal offer, employees felt there were fewer obstacles to requesting a leave of absence because leaves were available to all employees.

Several requirements for granting leaves of absence emerged from the interviews, including organizational, timing, and individual eligibility requirements that either facilitate or inhibit taking leaves of absence. Several HR managers mentioned **organizational requirements** that related to the capacity to stem leaves of absence, claiming that leaves of absence should be organized in a way that does not lead to business interruptions. For example, HR3 stated, “It must be compatible with our structures and operational processes. (...) It is not a sort of a ‘carte blanche’”. Both HR managers and employees stressed that a workforce with sufficient capacity and skills must be available to cover tasks that used to be done by the absent employee, so “the supervisor has to check whether a replacement worker is needed” (HR4). In most cases, the absent employee’s work responsibilities were transferred to co-workers or trainees (HR11; E5; E7), while organizations rarely recruited employees from abroad or hired temporary workers to replace those on leaves of absence (E16). However, there were also organizations that lacked adequate personnel, as it “takes a lot of energy (...) to find adequate replacements for such a long period. I do not have a pool of employees I can rely on” (HR3). Smaller organizations with fewer capacities in particular limit the duration of leaves of absence, as “we cannot reserve a job to someone who is absent for more than six months. We can only bridge four or five months” (HR9). A different picture emerges for consultancies or organizations with a project-based work structures, as their employees find that taking leaves of absence is “very easy, because I (...) could take the leave between two projects” (E15).

HR managers also brought up **timing requirements** for leaves of absence. An adequate lead time was viewed as beneficial (HR3; HR4; HR7; HR9). As one HR manager stated, “A six-month notice should be mandatory so that the supervisor has enough time to plan work coverage” (HR16). A long preparation phase was also endorsed by employees (e.g., E6; E12), although employees appreciated quick responses to and fast realization of their leave requests for ad-hoc leaves of absence that were requested to care for relatives or deal with health problems (e.g., E15; E17).

The interviews also revealed various **individual eligibility requirements** for granting leaves of absence, including the employee’s performance (HR1), seniority (HR7), employment relationship (HR15), and motive for requesting the leave of absence (HR5). However, in most cases, these requirements were not communicated to the employees, nor were there any standards, as “we have decided individually whether we grant or deny a request. (...) but I think that an evaluation system that defines the conditions under which we allow leaves of absence is mandatory and (...) to ensure that leaves are not spread too thinly” (HR1).

5.5.4 Cultural factors that influence the use of leaves of absence

The interviews revealed several cultural factors that influence the use of leaves of absence. Cultural factors relate to the organizational culture that is supportive in terms of the integration of employees’ work and family lives (Thompson/Beauvais/Lyness 1999, p. 394). These factors signal support for balancing work and private lives below the surface of the organizational context (Daverth/Hyde/Cassell 2016, p. 1710). The consensus of the interviewees was that a **supportive organization** that is open and sensitive toward employees’ need to take leaves of absence is necessary to increase the use of leaves of absence (HR3; HR12; E3; E15; E18). One employee put it this way: “We do need a culture which promotes the use of leaves of absence instead of regarding them as negative” (HR12). Interviewees also referred to the **support of the HR department**, which is usually responsible for managing leaves of absence. In most organizations, HR managers “have a mediating role between the employee and the supervisor” (HR2). Both HR managers and employees stated that the employees usually negotiate leaves

of absence with their supervisors to determine whether such leaves would be beneficial for the individuals and not too disruptive for the business. HR managers were usually involved when agreement between the employee and the supervisor was not reached. In those cases, HR managers tried to “take into account the interests of both the employee and the supervisor” (HR5) and to “help to develop an approach that is beneficial for both parties” (HR3). By doing so, the HR managers predominantly gave advice about how a leave of absence could best be configured in terms of financing, duration, and contractual changes. Employees reported that they perceived their HR departments as cooperative and fair, especially when they needed advice about how to bring up the topic to supervisors (e.g., E16; E17).

According to the interviewees, **supervisor support** for leaves of absence shaped their willingness to take them, as “essentially, whether I would take a leave depends on how my supervisor views leaves of absence (...). He should be convinced that taking a leave is useful” (E18). An HR manager also observed, “If taking leaves is encouraged by the supervisor, employees are more likely to request one than if your boss regards them as negative” (HR14). Both HR managers and employees referred to the necessity of a trusting relationship between supervisor and employee “so that employees dare to request a leave” (HR17). Supervisors often have discretion over leaves of absence (e.g., HR2; HR6), and the decision to grant or deny requests should be given careful consideration, as “if the decision of a supervisor is arbitrary or does not afford all employees access to leaves, (...) there will be resentments and perceptions of unfairness that can be damaging to workplace relationships” (HR2).

Employees’ decisions about whether to take a leave of absence were also shaped by **co-worker support**. Most of the employees interviewed perceived their co-workers as supportive, as illustrated by two comments: “It was a big relief for me that my colleagues were very understanding (...) and they strengthened my decision to take a leave” (E17) and “My colleagues showed great willingness to cover my work (...), for which I was very grateful” (E9). Only a few interviewees indicated that they were reluctant to take leaves of absence because they perceived envy and resentment among their co-workers who felt they had to pick up the slack for the absent em-

ployee. As one employee state, leaves of absence “are not appreciated by my colleagues because they complain about covering responsibilities from those who are absent” (E10). Employees also referred to a stigma attached to those who took leaves of absence, as “some put a stamp on you and make comments like ‘he is always on holiday’” (E18). A possible reason for the unsupportive behavior of their co-workers was that the information about a leave of absence came too late or never came at all (HR5; E10).

5.6 Discussion of the results

This study explored the promotive and inhibitive factors that influence the use of leaves of absence in organizations in Germany by comparing and contrasting the perspectives and experiences of HR managers and employees. Although the results of the study are consistent in part with studies on the factors that influence the use of other kinds of flexible work arrangements (e.g., Blair-Loy/Wharton 2002; Dikkers et al. 2007; McNamara et al. 2012; Kim/Faerman 2013), the study is the first to investigate the factors that influence the use of leaves of absence specifically.

The study’s results confirm most of the benefits and risks that have been discussed in the literature on flexible work arrangements in general (e.g., Baltes et al. 1999; Gajendran/Harrison 2007; de Menezes/Kelliher 2011; Allen et al. 2013; Butts/Casper/Yang 2013) and on leaves of absence in particular (e.g., Judiesch/Lyness 1999; Miethe 2000; Maslach 2003; Davidson et al. 2010; Mulvaney 2014; Altmann/Süß 2015b; Kröll/Nüesch 2017) and show that employers and employees are aware of these benefits and risks. **Leaves of absence are double-edged swords** with the potential for both positive and negative outcomes for the employer and the employee. Organizations that offer leaves of absence see them as a strategic management tool with which to attract new employees and retain talented employees, while employees see increased motivation and an improved work-life balance as their greatest benefits. As for risks, the greatest risks for employers are work interruptions and administrative and replacement costs, while the greatest risk for employees is the potential for negative career consequences and stigmatization. Overall, most interviewees see leaves of absence as beneficial primarily for employees and only secondarily for the organization.

Most HR managers stated that their acceptance of leaves of absence is relatively high. However, employees' perceptions of their organizations' acceptance differed from this view, perhaps because actors like HR managers and supervisors have **different attitudes towards leaves of absence**. Variations in their attitudes towards leaves of absence may stem from the fact, that HR managers and supervisors are trapped between conflicting demands of increasing operational effectiveness and supporting employees' desire to maintain work and private demands (McCarthy/Darcy/Grady 2010, p. 160). Different attitudes towards leaves of absence coupled with the variations in the degree to which organizations offer leaves of absence may increase employees' uncertainty with respect to their entitlement to request leaves of absence. This, in turn, may increase employees' fear of implicit or explicit reprisal and, thus, prevents them from taking leaves of absence.

The study's results show that some employees do not take leaves of absence that are available, even when they would be beneficial (Fiksenbaum 2014; LeanIn.Org/McKinsey & Company 2015) based on the structural factors (how and when leaves of absence are available to employees) and cultural factors (signals of support for balancing work with personal lives) that promote or inhibit the use of leaves of absence. The present study reveals that how leaves of absence are implemented (formal versus informal) and the requirements under which leaves of absence are granted (organizational, timing, and individual eligibility requirements) are **structural factors** that influence the use of leaves of absence. The **cultural factors** that are identified in this study are organizational support, HR department support, supervisor support, and co-worker support. In line with previous research (e.g., Casper et al. 2004; Thompson/Prottas 2005; Dikkers et al. 2007), the study finds that supervisor support is the most critical factor in shaping employees' decisions concerning whether to take leaves of absence. Results also indicate that some supervisors promote their use, while others discourage it and allow them only reluctantly because they fear work interruptions or that every employee will take them, disrupting the organization's ability to achieve its goals. When supervisors do not support the use of leaves of absence, employees often turn to HR managers for assistance, so the results of the study also highlight the importance of distinguishing among organiza-

tional, HR manager, and supervisor support, as even when the organizational culture or the HR department is supportive, employees do not take leaves of absence if their supervisors are not supportive, perhaps because supervisors operate at a more proximal level (McCarthy et al. 2013, p. 1257).

The results show that employees also look to their co-workers for cues to determine whether taking a leave of absence would be viewed positively or negatively. The results of the present study show that employees are more likely to take leaves of absence when co-workers are sensitive to their private-life responsibilities and express positive attitudes about their use. In sum, employees who feel that the culture that surrounds them supports the use of leaves of absence are more likely to take them and to perceive fewer negative repercussions on their careers.

5.7 Contributions to research and practical relevance

The study contributes to research in three primary ways: First, the study extends knowledge about organizations' policies for **providing leaves of absence** by showing that such policies can be shaped by employees' needs, economic considerations, and institutional pressure (Goodstein 1994; Ollier-Malaterre et al. 2013). Some organizations provide leaves of absence in response to employees' need to balance their work and private lives, while others' decisions are guided by economic factors like the need to attract new employees or retain skilled ones and such leaves' perceived costs and benefits. Still others' decisions are influenced by environmental pressure. According to institutional theory (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983), organizations conform to what society defines as appropriate in order to gain or maintain legitimacy in their environments, so organizations may use leaves of absence to manage impressions. The study also shows that an organization's size is a factor, as leaves of absence are offered more frequently in large organizations that are in the public eye and have the resources to cover for absent employees than they are by small and medium-sized organizations, which are more likely to have concerns about costs and to have difficulty, for example, covering for employees on leave.

Second, the study contributes to research on leaves of absence by explaining **structural and cultural factors that shape their use**. With regard to struc-

tural factors, the study shows that how leaves of absence are implemented influences employees' access to them and that, while research has found differences between formal and informal flexible work arrangements (e.g., Eaton 2003; Healy 2004; Kossek 2005; Wharton/Chivers/Blair-Loy 2008), formal and informal offers of leaves of absence are not fundamentally different. Access to either formal or informal offers of leaves of absence is not limited to a specific group of employees but is generally available to all employees. In addition, most leaves of absence are individually negotiated between employees and supervisors so they require private initiative by employees, and the decision to grant the leave is conditional on factors like organizational, timing, and individual eligibility requirements. In the literature, "voluntary, personalized agreements of a nonstandard nature negotiated between individual employees and their employers" (Rousseau/Ho/Greenberg 2006, p. 978) are referred to as idiosyncratic deals (i-deals). Research on i-deals has shown that informal agreements can be associated with inequity, with some employees subtly discouraged from taking them (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016). Smaller organizations are more likely than large ones to offer informal leave arrangements (e.g., Dex/Scheibl 2001; Bond et al. 2002), as they often have limited (financial and personal) resources to stem leaves of absence. In addition, informal leaves of absence offer smaller organization more flexibility than formal programs, which tend to be more rule-bound. Finally, informal offers of leaves of absence can reduce the legitimacy of requesting them, reducing the number of requests.

As for the cultural factors that shape employees' use of leaves of absence, previous studies have observed factors like organizational support, supervisor support, and co-worker support – primarily in the form of openness and sensitivity to employees' work-life balance – that influence the use of flexible work arrangements (e.g., Thompson/Beauvais/Lyness 1999; McDonald/Brown/Bradley 2005; Dikkers et al. 2007; de Sivatte/Guadamillas 2013; Daverth/Hyde/Cassell 2016). The present study shows that support for leaves of absence in particular is a necessary precondition for taking leaves of absence, and that supportiveness operates at two levels: distal and proximal. Distal organizational support refers to employees' perceptions of their organizations' support for leaves of absence (McCarthy et al. 2013,

p. 1257), such as that of HR managers. Likewise, the extent to which the organization communicates the chance to take a leave of absence is associated with perceptions of the organization's support. In contrast, supervisor and co-worker support operate at a proximal level (McCarthy et al. 2013, p. 1257). Co-workers who are supportive and are sensitive to other employees' taking leaves of absence can reduce the fear of stigma. However, the present study's results indicate that supervisors' openness and sensitivity to leaves of absence are the most critical factors in employees' decisions to take them, perhaps because supervisors are usually the gatekeepers to such leaves (Kelly/Kalev 2006, p. 394), as they determine their feasibility in their work units, decide whether to grant requests, and evaluate the efficacy of their use.

Third, the study extends knowledge on the **relationship between the provision and the use of flexible work arrangements** (e.g., McDonald/Brown/Bradley 2005; Goñi-Legaz/Ollo-López 2015) by indicating that the mere existence of such flexible work arrangements do not ensure that employees will be aware of or use them. Organizations must develop a supportive culture – that is, “shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration of employees' work and private lives” (Thompson/Beauvais/Lyness 1999, p. 394), to encourage the use of leaves of absence. In addition to support for employees' work-life balance, openness and sensitivity to specific flexible work arrangements like leaves of absence is particularly important for HR managers and supervisors because of their key role in designing, managing, and providing them.

The study's findings substantiate the **relevance to practice** of taking leaves of absence. The results show that organizations do not necessarily have to offer leaves of absence formally for employees to take them; instead, it is the employees' perceptions of the organization's support in general and that of HR managers, supervisors, and co-workers in particular that encourage or discourage employees from taking them. Organizations must understand the relationships among official availability, perceived support, and individual use of leaves of absence to avoid the risk that the organizations' offer of leaves of absence will be only “on paper” so it realizes few of the benefits

associated with them. Therefore, organizations must assess how such leaves are translated into practice and whether there is a culture of acceptance and support among HR managers, supervisors, and employees. Given that leaves of absence are designed at the organizational level, usually by the HR department, and that a lack of awareness about these issues may prevent employees from taking them, HR managers must disseminate information about leaves of absence, including eligibility requirements and how to request them. The results also underscore the decisive role supervisors play; since a request for a leave of absence is usually made to an employee's supervisor, and supervisors who perceive challenges in incorporating leaves of absence into daily operations are likely to deny them, HR managers should make supervisors aware of leaves' potential positive outcomes and also provide replacement employees that cover responsibilities from those who are absent.

The study also shows that employees' decisions about whether to take a leave of absence are based on a calculation of potential positive and negative consequences. Employees are more reluctant to take leaves of absence when they fear the consequences to their jobs and career opportunities that can result from signaling that they prioritize their private lives over their work. In order to reduce the uncertainty and barriers that may keep employees from taking leaves of absence, supervisors should make clear to employees whether they accept or disapprove of taking them. Involving supervisors and co-workers at an early stage can help in avoiding resentment and perceptions of unfairness. When organizations see more risks in than benefits to leaves of absence, an exclusive offer for only higher-level employees or for those with exceptional need, such as serious illness or child- or elder-care responsibilities, may avoid an excessive number of requests.

5.8 Limitations and future research

The present study is subject to certain **limitations** that should be considered when evaluating its results. First, qualitative methodology limits the generalizability of its results. However, because this is one of the first studies designed to identify the factors associated with the use of leaves of absence, its results can suggest important patterns from which other organizations

can learn. Second, given that interviews were conducted with employees who had already taken leaves of absence, as well as HR managers, the study's information about supervisors', co-workers', and non-users' experiences with leaves of absence is limited. However, the focus of employees who have already taken a leave of absence in this context is appropriate because they had already gained experience with requesting and taking leaves of absence. Moreover, the study assumes that HR managers are usually responsible for adopting leaves of absence, so they know why requests were granted or denied. Integrating employers' and employees' perspectives may have provided a more comprehensive insight into the reasons that some employees do not take leaves of absence. Third, the external validity of the results is limited because of a possible selection bias in the sampling of the interviewees: People who were particularly interested in leaves of absence or who had had very negative or very positive experiences with them may have been more likely than others to participate in the study. In addition, most interviews were conducted via telephone, which could also have biased the results. A comparison of the interviews via telephone with the few face-to-face interviews that were conducted showed that more information was disclosed by telephone. Triangulation with other data sources, such as field observations (Jick 1979), was not within the study's scope but would be useful for future research. Fourth, as information about the administration and configuration of leaves of absence was collected from organizations in Germany, the results cannot be unreservedly applied to other nations, many of which have other (legal) regulations regarding flexible work arrangements.

The contributions and limitations of the study suggest steps for **future research**. The study's results indicate that various structural and cultural factors influence the use of leaves of absence but do not provide conclusive evidence of the precise effects each factor has on the use of leaves of absence. Thus, a quantitative study would refine the effects of the factors that promote or inhibit their use and help to generalize the results. Such a study should discern the structural and cultural factors that are associated with their use by including both kinds of factors in an analysis of their influence while maintaining sensitivity to interactions between the two types. Given

the variations in the degree to which organizations offer leaves of absence, a quantitative study on the reasons for implementing them and the forms such offers take could be conducted. Although research has already analyzed the effects of various flexible work arrangements on employees and organizations, few investigations have focused on specific forms of these arrangements and distinguished between their offer and their use (e.g., Kossek 2005; Kelly/Moen 2007; Butts/Casper/Yang 2013). In this regard, a longitudinal study could be carried out to determine whether leaves of absence achieve their goals and to what extent the outcomes of their offer and their use differ. Such a study could also address causality and the time lag between adoption/use and outcome. Mediators and moderators of these relationships could also be examined in greater detail. For instance, individual differences, such as those in gender, age, family responsibilities, job tenure, and task interdependence with co-workers, and organizational characteristics like size, sector, and proportion of female employees could moderate the link between the offer and use of leaves of absence and individual and organizational outcomes.

6 The influence of supervisor support on the intention to take a leave of absence – An empirical study^{1 2 3}

6.1 Introduction

Because of the encroachment of long, unpredictable work hours into non-work life (Carr/Tang 2005, p. 161), employees often experience role conflicts between their personal interests and work (Rau/Hyland 2002, p. 112). In order to adapt the workforce to the changes in the work environment, organizations are increasingly providing a variety of flexible work arrangements (e.g., flexible work schedules, telecommuting, compressed workweeks, job sharing, part-time work, leaves of absence, Leslie et al. 2012, p. 1407) that give employees control over when, where, and how much they work (Berg/Bosch/Charest 2014, p. 818). These arrangements help organizations to take into account employees' desire for more flexible and individualized work time (Beauregard/Henry 2009, p. 10).

Leaves of absence are comparatively new but are increasingly part of the flexible work arrangements organizations offer (Society for Human Resource Management 2017, p. 22). A leave of absence is employer-approved time off from work that lasts from a couple of weeks to several months (Judiesch/Lyness 1999, p. 641) and during which employees pursue private interests, such as spending time with the family, recreation, and personal development while maintaining their employment (Carr/Tang 2005, p. 103; Bourhis/Mekkaoui 2010, p. 103). Research on leaves of absence has shown that they are beneficial for employees, as they are related to reduced stress (Maslach 2003), increased motivation (Miethe 2000), and improved well-being (Davidson et al. 2010) However, even in organizations that offer

¹ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Claudia Kröll entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betragen etwa 75% (Altmann) und 25% (Kröll). Die Autorin der vorliegenden Arbeit war an der Konzeption der Studie, ihrer Durchführung, ihrer Auswertung sowie an der Diskussion der Ergebnisse maßgeblich beteiligt.

² Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in *Personnel Review* 47 (4/2018), S. 882-899 erschienen.

³ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im VHB in Paderborn (22.09.2016) präsentiert.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here <https://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DocumentServlet?id=47745>. Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

flexible work arrangements such as leaves of absence, only a few employees take them (Fiksenbaum 2014, p. 657; LeanIn.Org/McKinsey & Company 2015, p. 16).

One possible explanation for employees' failing to take leaves of absence is that the availability of flexible work arrangements alone does not address fundamental aspects of the organization that can encourage or discourage employees from taking them (Allen 2001, p. 415; Casper et al. 2004, p. 137). Research has shown that it is an employee's perception of extent to which organizations accept and support flexible work arrangements that influence the use of flexible work arrangements (e.g., Dikkers et al. 2007). Many organizations implicitly or explicitly inhibit the use of flexible work arrangements because of the flexibility stigma that is often attached to them, such as that one who uses them is less committed to the organization than are those who do not (Williams/Blair-Loy/Berdahl 2013, p. 211; Cech/Blair-Loy 2014). In this regard, **supervisor support** has been identified as a critical factor that shapes employees' decisions concerning whether to use flexible work arrangements (e.g., Casper et al. 2004; Thompson/Protas 2005; Dikkers et al. 2007). For instance, Blair-Loy and Wharton (2002) show that supervisors can increase the likelihood that their employees will use flexible work arrangements by signaling their responsiveness to work-life issues.

However, little is known about how a work-life balance supportive supervisor shapes an employee's decision to take a leave of absence. An investigation of this question is relevant for three key reasons: First, in line with the **social information processing (SIP) theory**, employees' organizational context influences their attitudes and behavior expectations (Salancik/Pfeffer 1978, pp. 224-227). Since supervisors are important sources of information about the attitudes and behaviors that are valued in the organization, it is useful to explore how employees adapt their attitudes and behavior to the information their supervisors provide. Second, the **theory of planned behavior (TPB)** (Ajzen 1991) states that the influence of exogenous variables on employees' intentions occurs through motivational varia-

bles like attitude, subjective norm, and perceived behavioral control. Hence, it is important to analyze the mediating effects of these motivational variables on the relationship between a supervisor support and an employee's intention to take a leave of absence. Third, studies have investigated the influence of supervisor support on the use of flexible work arrangements in general, regardless of the type of arrangement (e.g., Thompson/Beauvais/Lyness 1999; Allen 2001; Dikkers et al. 2007). Research has shown that different flexible work arrangements regarding the duration, location, and distribution of work time affect employees differently (Butts/Casper/Yang 2013, p. 1). Therefore, a focus on leaves of absence is important, as their offer of an extended period of absence in which no work activities are performed differs from the benefits of other flexible work arrangements (Kossek/Thompson/Lautsch 2015, p. 17).

Against this background, the **aim of this study** is to analyze the influence of work-life balance supportive supervisors on the intention to take a leave of absence, mediated by attitude, subjective norm, and perceived behavioral control. The study **contributes** to research by providing a more differentiated understanding of the relationship between supervisor support and an employee's intention to take a leave of absence. With the exception of Veiga, Baldrige, and Eddleston (2004), research has neglected to take into account that using flexible work arrangements is intentional. According to the TPB (Ajzen 1991), intention is an important predictor of actual behavior, which is based on attitudes toward the behavior, subjective norms related to the behavior, and the individual's perceived behavioral control of the behavior. In this regard, the first contribution this study makes is to the link between the TPB and employees' intention to take leaves of absence. In doing so, the study helps to clarify the cognitive mechanism behind employees' intention. As a second contribution, the study identifies additional variables that factor into intention, including how supervisor support affects employees' intentions. Understanding what influences employees' intention to take leaves of

absence helps supervisors to encourage participation and to exploit leaves of absence' positive outcomes.

6.2 Theoretical background and hypotheses development

6.2.1 Supervisor support and the intention to take a leave of absence

According to the TPB (Ajzen 1991), intentions reflect an individual's willingness to perform a specific behavior. With regard to leaves of absence, employees' decision concerning whether to take them is based on a calculation of potential positive and negative consequences (Thompson/Beauvais/Lyness 1999; Harris/Blair/Grandey 2002). While leaves of absence offer benefits like increased well-being and reduced stress (Maslach 2003; Davidson et al. 2010), they can also have negative consequences like stigmatization (Kossek/Thompson/Lautsch 2015, p. 18), which can harm employees' careers (Judiesch/Lyness 1999, p. 644). In a culture of presenteeism (e.g., Johns 2010), employees who take leaves of absence might be seen as less committed to their organizations than are those who do not (Cohen/Single 2001). For instance, Judiesch and Lyness (1999) found that employees who took leaves of absence received fewer subsequent promotions and salary increases than did employees who did not take leaves of absence.

However, **supervisor support** may affect personal considerations regarding the use of leaves of absence (McCarthy/Darcy/Grady 2010, p. 158). A supportive supervisor is one who is sensitive to employees' desire to maintain a work-life balance and who engages in helping employees accommodate work and non-work responsibilities (e.g., Allen 2001, p. 417; Dikkers et al. 2004, p. 327; Fiksenbaum 2014, p. 658). The role of supervisors in affecting the use and success of flexible work arrangements is well-recognized in the literature. In this regard, supervisor support has been identified as the factor that most accounts for the rates at which employees use flexible work arrangements (Thompson/Beauvais/Lyness 1999, p. 406; Dikkers et al. 2007, p. 168).

Given employees' reluctance to take leaves of absence, a supportive supervisor can provide employees with social resources that help them to take successful leaves of absence without fearing disdain or the perceived threat that taking leaves of absence poses to their career advancement. In this regard, Allen (2001) as well as Smith and Gardner (2007) show that employees who perceive their supervisors as being supportive and sensitive to their non-work responsibilities use more flexible work arrangements, suggesting the following hypothesis:

Hypothesis 1: Work-life balance supportive supervisors are positively related to employees' intention to take leaves of absence.

6.2.2 The mediating role of attitude, subjective norm, and perceived behavioral control

The TPB assumes that an individual's intention is determined by three independent motivational variables: attitude toward the behavior, subjective norm, and perceived behavioral control in regard to the behavior (Ajzen 1991, p. 188). The predictive utility of the TPB across various behavioral domains has been supported by several meta-analyses (e.g., Armitage/Conner 2001; Overstreet/Cegielski/Hall 2013). Attitudes can be defined as the individual's evaluation of the behavior as favorable or unfavorable, while subjective norms refer to the perception regarding whether significant others endorse the behavior, and perceived behavioral control refers to an individual's perception of the ease or difficulty of performing the behavior. Generally speaking, the more favorable these three factors are in regard to the behavior, the stronger an individual's intention to perform it (Ajzen 1991, p. 188).

Research has provided evidence of the mediating role of attitude, subjective norm, and perceived behavioral control in the formation of intention (e.g., Jimmieson/Peach/White 2008; Hurtz/Williams 2009; McCarthy/Darcy/Grady 2010). Linking supervisor support with Ajzen's (1991) TPB, the next section develops a comprehensive rationale for how supervisor support

influences employees' intention to take leaves of absence, mediated by attitude, subjective norm, and perceived behavioral control.

According to the SIP theory (Salancik/Pfeffer 1978), the organizational context influences employees' **attitudes** and behavior expectations. Thereby, employees adapt their attitudes and behavior to the information provided by the organizational context about which attitudes and behavior are desired or sanctioned (Salancik/Pfeffer 1978, pp. 224-227). In the workplace, supervisors are important sources of information about which attitudes and behaviors are valued. Although flexible work arrangements are designed and adopted at the organizational level, they are usually managed by supervisors (Ryan/Kossek 2008). Thereby, supervisors engage differently in the provision of flexible work arrangements (Kelly/Kalev 2006) because they are trapped between conflicting demands of increasing operational effectiveness and supporting employees' desire to maintain work and private demands (McCarthy/Darcy/Grady 2010, p. 160). Research shows that supervisors form attributions for why employees use flexible work arrangements. For instance, Leslie et al. (2012) find that supervisors perceive employees as less committed to the organization if they use flexible work arrangements for personal reasons. As a consequence, many employees are reluctant to use these arrangements for fear of disdain and negative career consequences (Kossek/Thompson/Lautsch 2015, p. 18). Supervisors who are sensitive and supportive to employees' desire to maintain a work-life balance can endorse the use of flexible work arrangements (McDonald/Brown/Bradley 2005, p. 45; Ryan/Kossek 2008, p. 299). Thereby, supervisors shape employees' attitude in regard to the use of leaves of absence by sending the message that non-work activities are important and valued, and even that they benefit work activities. Employees may receive the information that using flexible work arrangements such as leaves of absence are viable options that are helpful to balance work and non-work responsibilities. Hence, employees may form favorable and positive attitudes toward leaves of absence and be more inclined to take them. Hence, the following hypothesis is proposed:

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here <https://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DocumentServlet?id=47745>. Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Hypothesis 2a: An employee's attitude toward taking a leave of absence mediates the relationship between work-life balance supportive supervisors and the employee's intention to take a leave of absence.

Work-life balance supportive supervisors may also affect employees' **subjective norm** with regard to taking leaves of absence, increasing their intentions to take them. Research indicates that supervisors are gatekeepers to leaves of absence because granting flexible work arrangements like leaves of absence is often at the supervisor's discretion (Kelly/Kalev 2006, p. 394). They determine whether leaves of absence are feasible for implementation within their work unit, decide about requests, and evaluate the efficacy of the use of leaves of absence. In an organizational context, an employee's social environment is comprised in part of requirements for "meaningful and justifiable behavior" and provides "norms and expectations that constrain their rationalization or justification of those activities" (Salancik/Pfeffer 1978, pp. 232-233). These norms provide guidance for socially acceptable attitudes and behavior and, at the same time, indicate what can be considered legitimate (Salancik/Pfeffer 1978). Because supervisors are often perceived as "the literal and figurative face of the organizational support" (Beutell 2010, p. 504), employees observe their supervisors attitude and adopt their social norms. In the context of the study, it is assumed that employees may not feel free to take a leave of absence if they feel that taking leaves of absence is inconsistent with work norms and in subtle ways discouraged by their supervisors. Supervisors who are supportive of their employees' work-life balance create norms that approve and support taking leaves of absence, making their employees feel that taking leaves of absence will be endorsed instead of punished indirectly. According to Ajzen's TPB (1991), the more employees perceive a behavior as being supported by relevant others (e.g., supervisors), the more inclined they are to behave in a certain way (e.g., to take a leave of absence). This discussion leads to the following hypothesis:

Hypothesis 2b: An employee's subjective norm in regard to taking a leave of absence mediates the relationship between work-life balance supportive supervisors and the employee's intention to take a leave of absence.

It is assumed that work-life balance supportive supervisors also influence an employee's **perceived behavioral control** in regard to taking a leave of absence, which increases the employee's intention to take one. In line with the TPB, employees' perceived behavioral control increases the fewer obstacles they anticipate performing a behavior (Ajzen 1991). Research shows that asking for a leave of absence may be challenging for some employees because they fear their supervisors' resentment (e.g., Carr/Tang 2005, p. 163). For instance, Lewis (1997) demonstrates that, in some organizations, a high amount of employees' face time at work indicates an employee's dedication and commitment to the organization. Taking leaves of absence may undermine an employee's ability to show commitment to the organization, increasing the fear of disdain or the threat that the use of flexible work arrangements poses to their career advancement. However, supervisors who care about family and private responsibilities of employees and who provide help to ensure an employee's work-life-balance can buffer the negative consequences employees associate with the use of leaves of absence. Thereby, supportive supervisors can act as useful sources that signal their protection from negative consequences. In this case, supervisors provide employees with social support that increases their perceived behavioral control in regard to taking leaves of absence so they anticipate fewer obstacles and negative repercussions when requesting a leave of absence. Against this background, employees may feel that taking leaves of absence to be facilitated when supervisors are supportive. This perception, in turn, increases their intention to take a leave of absence (Ajzen 1991, p. 196) and leads to the following hypothesis:

Hypothesis 2c: An employee's perceived behavioral control in regard to taking a leave of absence mediates the relationship between work-life balance supportive supervisors and the employee's intention to take a leave of absence.

Figure 6.1, which depicts the research model, shows that the influence of supervisor support on employees' intention to take a leave of absence (Hypothesis 1) is assumed to be mediated by attitude (Hypothesis 2a), subjective norm (Hypothesis 2b), and perceived behavioral control (Hypothesis 2c).

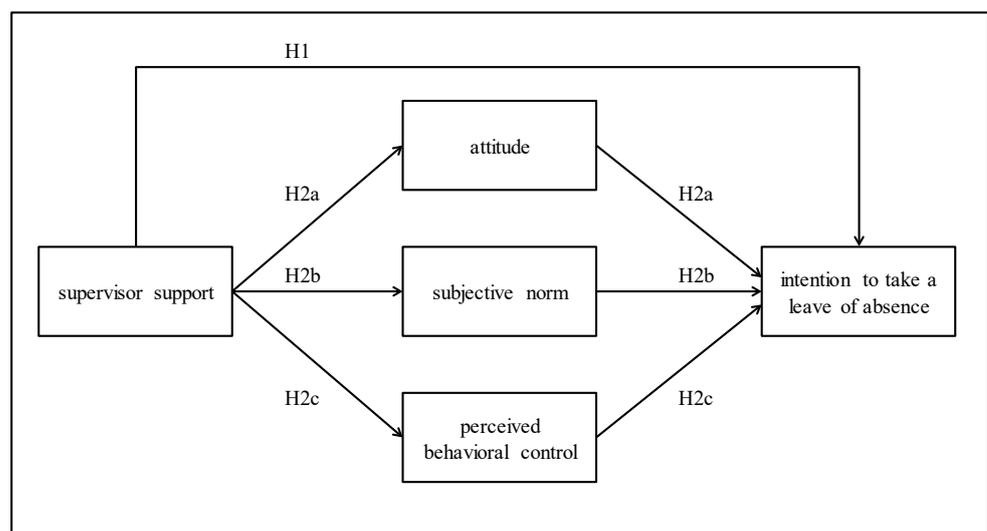


Fig. 6.1: Research model

6.3 Empirical analysis of the influence of supervisor support on the intention to take a leave of absence

6.3.1 Data and sample

Data was collected via an **online survey** fielded between April and August 2016 to employees in Germany on any hierarchical level and with any length of work experience. In order to ensure a high level of comprehensibility, the questionnaire was pilot-tested among 28 employees. Based on the feedback, some of the questionnaire's content and wording were adjusted.

Participants were contacted via a database of public and private organizations in Germany, social media platforms (e.g., Xing) and references in

newsletters (e.g., “Auszeit”). Employees’ participation in the survey was voluntary and not monetarily rewarded. After 117 responses with missing data were excluded, the final **sample** consisted of 510 employees, of which 58.04% are women. The mean age is 35.43 years (SD: 9.55). About one third of the participants (31.17%) have one or more children. The mean tenure of the participants in their organizations is seven years (SD: 7.51) and 89.61% of the participants work full time (average weekly working hours including overtime is 44.44, SD: 7.46), whereas 10.40% work part-time (< 30 hours per week) (average weekly working hours including overtime is 24.98, SD: 6.95). The majority are white-collar workers (96.67%). More than a quarter of the participants (25.29%) have own managerial responsibility and more than three quarters (78.82%) are interdependent with co-workers at work. The participants work in the service sector (e.g., automobile, electrical engineering, transportation, textile) (48.63%), in the manufacturing sector (e.g., consulting, banking, insurance, IT services) (44.51%), and in public services (6.87%). The minority of the participants work in small organizations (< 50 employees) (14.90%) and in medium-sized organizations (50 to 1500 employees) (36.27%). Nearly half of the participants work in large organizations with more than 1500 employees (48.82%). More than half of the participants (58.63%) have formal agreements with their employers to request leaves of absence.

6.3.2 Measures

In line with the TPB, the measurement approach of the dependent variable follows Ajzen’s (1991, p. 181) definition of intention (“indications of how hard people are willing to try, of how much of an effort they are planning to exert, in order to perform the behavior”) and his recommendations on how to measure the construct (Ajzen 2006). For this purpose, a measure which consists of desires (“I want to perform this behavior”), intentions (“I intend to perform this behavior”), and self-predictions (“I will perform this behavior” or “How likely is that you perform this behavior”) was used. This multi-item measure is also widespread in general intention-based research (e.g.,

Sutton 1998; Armitage/Conner 2001; Dawkins/Frass 2005; Jimmieson/Peach/White 2008; Hurtz/Williams 2009; van Hoof/de Jong 2009; Overstreet/Cegielski/Hall 2013). Furthermore, Ajzen's (1991) recommendations that intention measures must correspondent to the behavior that is to be predicted (i.e., taking a leave of absence and not trying to take a leave of absence) and it must include a foreseeable time span during which the behavior should occur (here: five years) were followed.

Intention to take a leave of absence was measured with four items (Ajzen 2006, p. 4). Respondents were asked whether they (1) expect to, (2) want to, (3) intend to take a leave of absence within the next five years, and (4) how they rate the likelihood of taking a leave of absence within the next five years. The four-item measure of an employee's intention to take a leave of absence displays a high level of internal consistency (Cronbach's $\alpha = 0.95$).

Measures of **attitude** have to tap respondents' overall evaluation of performing the behavior in question. It was measured using a semantic differential with three items (Ajzen 2006, p. 5). Respondents were asked whether taking a leave of absence within the next five years would be foolish/smart, undesirable/desirable, and worthless/useful for them (Cronbach's $\alpha = 0.85$).

Subjective norm was measured by asking respondents to rate the extent to which significant others (here: supervisors and co-workers) would disapprove or approve of them performing a behavior (Ajzen 2006, p. 7). Items were "My supervisor thinks that I should take a leave of absence within the next five years" and "My co-workers think that I should take a leave of absence within the next five years" (Cronbach's $\alpha = 0.71$).

To measure **perceived behavioral control**, Ajzen (1991) suggests obtaining an overall measure to tap respondents' confidence in their ability to successfully perform the behavior of interest. To this end, perceived behavioral control was measured as an overall measure that includes perceptions of efficacy and controllability (Ajzen 2006, p. 7). Respondents were asked to indicate whether taking a leave of absence within the next five years would

be impossible/possible or difficult/easy for them and whether taking a leave of absence within the next five years would be beyond/within their control (Cronbach's $\alpha = 0.81$).

Supervisor support for employees' need for a work-life balance was measured with four items adopted from Thompson, Beauvais, and Lyness (1999) and Dikkers et al. (2007). (For example, "My supervisor encourages me to find a balance between work and private life") (Cronbach's $\alpha = 0.90$).

Control variables comprised managerial responsibility (0 = no, 1 = yes), task interdependence with co-workers (0 = no, 1 = yes), and job tenure with the current organization. Previous research has shown that employees have different access to flexible work arrangements. For example, Swanberg, Pitt-Catsouphes, and Drescher-Burke (2005) as well as Yang and Reid (2006) have shown that access to flexible work arrangements was related to the employee's position level and job characteristics. Regarding the task interdependence with co-workers, several studies indicated that users of flexible work arrangements create more work for co-workers (e.g., Grover 1991; Ryan/Kossek 2008). We thus assume that the intention to take a leave of absence may be lower if others rely on the particular employee.

All variables were measured on a Likert-scale that ranged from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). All items in English were translated into German. The translation equivalence of the items from English to German and the accuracy of the translation were ensured by translating the items back into English by an English native speaker, following Brislin (1986).

6.4 Results of the analysis

Table 6.1 displays the means, standard deviations, and correlations of the variables. Given that no correlation exceeds the threshold of 0.70, multicollinearity is not likely to affect the analysis (Anderson et al. 2016, p. 703). The relatively high correlation between attitude and intention (0.69) may be due to the fact that especially attitudes towards leaves of absence and the related belief about potential outcomes (e.g., negative career consequences,

stigmatization) are crucial to whether to take leaves of absence. Additional computation of the variance inflation factors (VIF) for each construct (between 1.01 and 2.32) are below the conventional threshold of 2.50 (Allison 1999).

A two-step approach involving both confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) is used to analyze the data and to test the hypotheses, following the recommendations of Anderson and Gerbing (1988). First, the five-factor model is estimated using CFA in order to assess scale reliability and test validity. The five-factor model is compared with a three-factor model, a two-factor model and a single-factor model. Second, alternative SEM models are compared to confirm the best-fitting structural model and to test the mediation hypotheses. The model fit statistics Chi-squared/df ratio, Tucker Lewis Index (TLI), Incremental Fit Index (IFI), Comparative Fit Index (CFI), the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), and the Akaike Information Criterion (AIC) are used to assess model fit (Brown 2006; Byrne 2016).

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Managerial responsibility	0.25	0.44							
2. Task interdependence with co-workers	0.79	0.41	0.08						
3. Job tenure	7.12	7.51	0.28***	0.04					
4. Intention to take a leave of absence	3.47	2.08	0.04	-0.07	-0.13**				
5. Attitude	4.85	1.66	-0.03	-0.03	-0.04	0.69***			
6. Subjective norm	1.76	1.11	-0.03	-0.02	-0.13**	0.47***	0.34***		
7. Perceived behavioral control	3.64	1.52	0.02	0.01	0.03	0.45***	0.29***	0.27***	
8. Supervisor support	4.61	1.57	0.05	-0.07	0.05	-0.08*	-0.13**	0.04	0.22***

Note: n = 510; Pearson correlation (bivariate) with listwise deletion; *p ≤ 0.05; **p ≤ 0.01; ***p ≤ 0.001

Tab. 6.1: Descriptive statistics and correlations of the variables

The **CFA results** are presented in Table 6.2. As expected, the hypothesized five-factor model is the best model based on the combinational consideration of fit indexes (Hu/Bentler 1999). Standardized factor loadings in the CFA are all above 0.63, which exceeds the recommended minimum of 0.40 (Ford/MacCallum/Tait 1986). In addition, Harman's single-factor test, conducted to examine the extent of common method bias (Podsakoff et al. 2003, p. 889), shows that the single-factor model does not account for the majority of the variance, so the influence of common method bias is minimal. Cronbach's alphas, which assess the reliability of the measurement scales, range from 0.71 to 0.95, indicating high internal consistency (Nunnally 1978). Convergent validity is examined using the average variance extracted (AVE) (Fornell/Larcker 1981); the AVE for all constructs exceeds 0.50 (supervisor support = 0.70, attitude = 0.66, subjective norm = 0.56, perceived behavioral control = 0.60, intention = 0.83), ensuring the constructs' convergent validity. In order to assess discriminant validity, the squared correlation between the constructs is compared with the average variance extracted (AVE) for each construct. Results show that each pair of the latent constructs has an AVE higher than the corresponding squared correlation, so there is evidence of discriminant validity between the constructs.

Model	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	TLI	IFI	CFI	RMSEA	AIC
5-factor model ^a	406.02	94	4.32	0.93	0.95	0.95	0.08	522.02
3-factor model ^b	1086.87	101	10.76	0.80	0.83	0.83	0.14	1188.87
2-factor model ^c	1254.32	103	12.18	0.77	0.80	0.80	0.15	1352.32
single-factor model ^d	2563.40	104	24.65	0.51	0.57	0.57	0.22	2659.40

^a Variables are loaded onto their theoretically assigned and correlated variables.
^b Attitude, subjective norm, and perceived behavioral control are loaded on one factor; intention is loaded on one factor; supervisor support is loaded on one factor.
^c Attitude, subjective norm, perceived behavioral control, and intention are loaded on one factor; supervisor support is loaded on the other factor.
^d All variables are loaded on a single factor.
Note: n = 510

Tab. 6.2: CFA results for the measurement model

In order to test the mediating effect of attitude, subjective norm, and perceived behavioral control on the relationship between supervisor support and employees' intention to take leaves of absence, a full and a partial **mediation model** are compared. As attitude, subjective norm, and perceived behavioral control are closely related (Ajzen 1991), correlations between the constructs' error terms are included in the models. The control variables were also included in the models. The full mediation model (model A) is compared with a partial mediation model (model B). The chi-square difference test shows that the differences in model fit are statistically significant for model B compared to model A ($\Delta\chi^2 = 4.49$, $\Delta df = 1$; $p \leq .050$). The partial mediation model (model B) has better fit indexes ($\chi^2 = 461.51$, $df = 139$; $\chi^2/df = 3.32$; TLI = 0.93; IFI = 0.95; CFI = 0.94; RMSEA = 0.07; AIC = 563.51) than the full mediation model (model A) ($\chi^2 = 466.01$, $df = 140$; $\chi^2/df = 3.33$; TLI = 0.93; IFI = 0.94; CFI = 0.94; RMSEA = 0.07; AIC = 566.01), as it displays a higher value for IFI and a lower value for AIC. Therefore, the partial mediation model (model B) is used to test the hypotheses. In order to test the robustness of the model, the coefficients of the baseline model in which the control variables are related to the dependent variable were compared with another model in which the control variables are also related to the mediators. Since the coefficients for both models are nearly the same, the control variables were related only to the dependent variable in the final model.

The results of the SEM analysis are displayed in Table 6.3. The first hypothesis proposed that work-life balance supportive supervisors positively influence the intention to take a leave of absence. It was found that supervisor support relates negatively and significantly with the intention to take a leave of absence ($\beta = -0.07$; $p \leq 0.05$). Therefore, **hypothesis 1** is rejected. Results further show that supervisor support has a significant and negative influence on the attitude toward taking a leave of absence ($\beta = -0.16$; $p \leq 0.001$) and a significant and positive influence on perceived behavioral control in regard to taking a leave of absence ($\beta = 0.22$; $p \leq 0.001$), whereas

supervisor support does not relate to subjective norm ($\beta = 0.05$; n. s.). Moreover, results suggest that all mediators (attitude: $\beta = 0.52$; $p \leq 0.001$; subjective norm: $\beta = 0.22$; $p \leq 0.001$; perceived behavioral control: $\beta = 0.27$; $p \leq 0.001$) have highly significant and positive effects on the intention to take a leave of absence.

Structural paths	Hypothesis	Estimates ^{a,c}	SE ^b
Managerial responsibility → Intention		0.10**	0.13
Task interdependence → Intention		-0.06*	0.14
Job tenure → Intention		-0.11***	0.01
Supervisor support → Attitude		-0.16***	0.05
Supervisor support → Subjective Norm		0.05	0.04
Supervisor support → Perceived behavioral control		0.22***	0.05
Supervisor support → Intention	H1	-0.07*	0.04
Attitude → Intention		0.52***	0.05
Subjective norm → Intention		0.22***	0.08
Perceived behavioral control → Intention		0.27***	0.05
Fit Measures			
	χ^2	461.51	
	<i>Df</i>	139	
	χ^2/df	3.32	
	TLI	0.93	
	IFI	0.95	
	CFI	0.94	
	RMSEA	0.07	
	AIC	563.51	
^a Standardized estimates			
^b Standard errors			
^c * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$			
n = 510			

Tab. 6.3: SEM results

In addition, significant **effects of the control variables** (managerial responsibility, task interdependence with co-workers, and job tenure) were observed. Managerial responsibility is positively related to the intention to take a leave of absence ($\beta = 0.10$; $p \leq 0.01$). Therefore, the intention to take leaves of absence is higher among employees with managerial responsibility. This is in line with previous studies that demonstrate that managers are

often more likely to have access to flexible work arrangements due to their job characteristics (Yang/Reid 2006). In addition, research has shown that managers (compared to employees from other occupations) are more likely to have access to flexible work arrangements through informal arrangements (Golden 2009). The control variable task interdependence with co-workers has a negative and significant influence on the intention to take leaves of absence ($\beta = -0.06$; $p \leq 0.05$). Although the effect is weak, the finding suggests that the intention to take leaves of absence is lower among employees whose co-workers rely on them. Job tenure is negatively related to the intention to take leaves of absence ($\beta = -0.11$; $p \leq 0.001$) indicating that employees with longer job tenures have less intention to take leaves of absence. This may be due to the fact that employees with longer job tenures may also be older and, thus, have already completed their family planning or built their houses for why there is no necessity for longer career breaks.

In order to test for significance of the indirect (mediated) effects of supervisor support on the intention to take leaves of absence through attitude (**hypothesis 2a**), subjective norm (**hypothesis 2b**), and perceived behavioral control (**hypothesis 2c**), bootstrapping method (Preacher/Hayes 2004, 2008) with 2000 resamples and two-sided bias-corrected 95% confidence intervals was employed. The results are listed in Table 6.4. The total effect of supervisor support through attitude, subjective norm, and perceived behavioral control on the intention to take a leave of absence is negative, but insignificant ($b = -0.11$; n. s.). In order to better understand the relationship between supervisor support and the intention to take a leave of absence, specific indirect effects of supervisor support on the intention to take a leave of absence through the mediators were calculated using AMOS user-defined estimand (Amos Development Corporation 2010). In doing so, possible mediators can be compared and ranked. The results show that the specific indirect effects through attitude ($b = -0.11$; $p \leq 0.05$) and perceived behavioral control ($b = 0.08$; $p \leq 0.001$) are significant, whereas the specific indirect effect through subjective norm is insignificant ($b = 0.01$; n. s.). Summing up, hy-

pothesis 2a and hypothesis 2b are not supported, whereas hypothesis 2c receives full support.

			BC 95% CI ^c		
	Hypothesis	Estimates ^a	SE ^b	Lower	Upper
Total effect					
	Supervisor support → Intention	-0.11	0.06	-0.23	0.01
Total indirect effect					
	Supervisor support → Intention	-0.02	0.06	-0.13	0.09
Specific indirect effects through					
Attitude	H2a	-0.11**	0.03	-0.17	-0.04
Subjective norm	H2b	0.01	0.02	-0.03	0.05
Perceived behavioral control	H2c	0.08***	0.02	0.03	0.13
^a Unstandardized estimates					
^b Standard errors					
^c BC CI: Bias-corrected confidence interval					
* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$					
n = 510					

Tab. 6.4: Results of the mediation analysis

The results further indicate that the attitude-based mechanism is significantly stronger than the perceived behavioral control-based mechanism. The difference between the two mechanisms results primarily from the significant difference in the effect of the mediators on the intention to take a leave of absence. The effect of attitude on the intention to take a leave of absence is much stronger ($\beta = 0.52$; $p \leq 0.001$) than the effect of perceived behavioral control on the intention to take a leave of absence ($\beta = 0.27$; $p \leq 0.001$). The results are displayed in Figure 6.2.

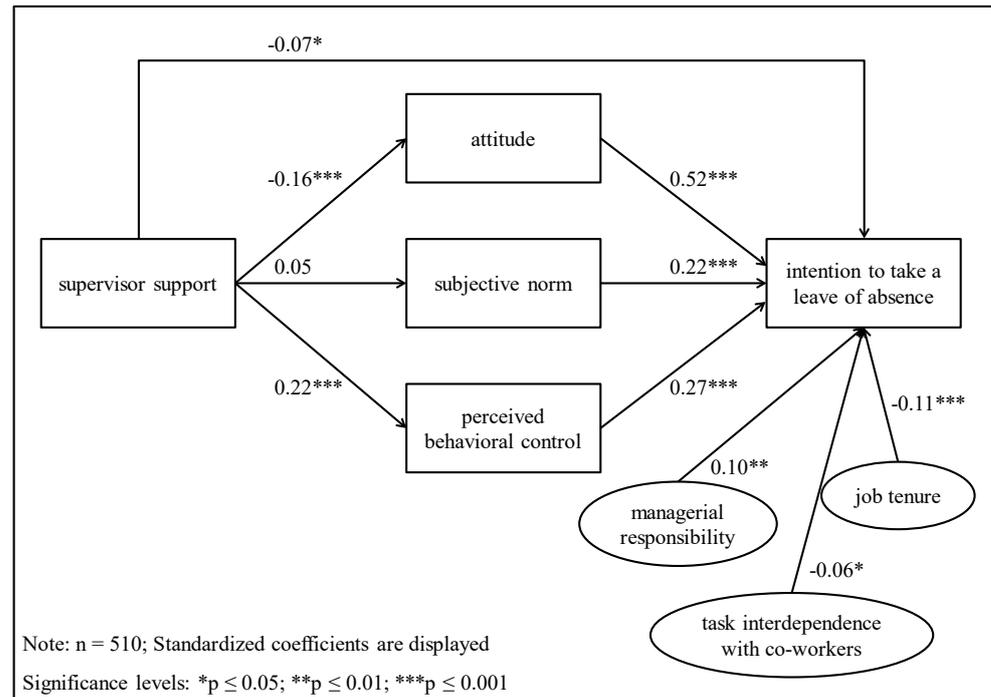


Fig. 6.2: Results model

A possible reason for the total effect of supervisor support on the intention to take a leave of absence to be insignificant could be that perceived behavioral control acts as a **suppressor variable**. The results show that the specific indirect effect through perceived behavioral control and the direct effect of supervisor support on the intention to take a leave of absence have opposite signs. This kind of relationship, to which MacKinnon, Krull, and Lockwood (2000) refer to as inconsistent mediation, results in a direct effect of supervisor support on employees' intention that is larger than the total effect. Moreover, the specific indirect effects of supervisor support on intention through attitude respectively through perceived behavioral control work in opposite directions, causing the total effect of supervisor support on intention to be near to zero (MacKinnon/Krull/Lockwood 2000).

6.5 Discussion of the results

The aim of this study was to explore the mechanism that underlies the relationship between work-life balance supportive supervisors and an employee's intention to take a leave of absence. Results show that supervisors who

support work-life balance reduce employees' intention to take a leave of absence and that this relationship is mediated by the employee's attitude and perceived behavioral control.

This study was the first to employ the TPB as a theoretical framework in analyzing employees' intention to take leaves of absence. The findings support the applicability of the TPB in explaining employees' intentions, as all three motivational variables are positively related to employees' intentions, with attitude showing the largest effect and the three motivational variables accounting for 68.10% of the variance in intention. These results confirm previous assumptions regarding the use of flexible work arrangements and the TPB (Veiga/Baldrige/Eddleston 2004) and are consistent with TPB research in general (Armitage/Conner 2001).

The empirical examination reveals that employees whose supervisors are responsive to work-life issues are less likely to take leaves of absence than other employees are. This finding is opposed to the direction of the hypothesized relationship in hypothesis 1, which was based on previous studies that have shown a positive relationship between **supervisor support** and the likelihood that employees would use flexible work arrangements (e.g., Thompson/Beauvais/Lyness 1999; Allen 2001; Breaugh/Frye 2007; Dikkers et al. 2007; McNamara et al. 2012). A possible explanation for this unexpected result is offered by the resource theory (Foa/Foa 1974) and the norm of reciprocity (Gouldner 1960). According to the resource theory, supervisors provide employees with the resources they need to satisfy their needs. In our study, supportive supervisors equip employees with coping resources to deal with multiple or competing demands in their work and private lives. More specifically, being supportive to an employee's desire to balance work and non-work responsibilities can help them deal with job-related problems and stressors (Kossek/Baltes/Matthews 2011), thereby conserving resources for non-work responsibilities (Halbesleben 2006; Au/Ahmed 2016). Employees who perceive their supervisors as being concerned about them and as taking care of their well-being may form positive emotions toward the

supervisor. This may engender a sense of obligation that they reciprocate through engagement in their work instead of taking advantage of opportunities for time off (Gouldner 1960; Chen/Aryee/Lee 2005).

In addition to the role of supervisor support as a direct antecedent of employees' intention to take leaves of absence, the study revealed the **mechanism** that underlies the relationship between supervisor support and employees' intention to take leaves of absence, so it offers explanations for why supervisor support may reduce these intentions. The results of the study show that supervisor support plays a significant role in making employees' attitude toward taking leaves of absence less positive, which also reduces the positive effect of employees' attitude on these intentions. This result is opposed to what was expected in hypothesis 2a. Because attitudes develop from the positive or negative consequences that are associated with a behavior (Ajzen 1991, p. 191), employees' desires for work-life balance may already be met by their supervisors' support for work-life balance at work. Allen (2001) offers an explanation for this proposition, indicating that employees who perceive their supervisors as being supportive of work-life balance have less work-life conflict, increased commitment, and higher levels of job satisfaction than those who do not have this perception. In the light of this, employees may consider leaves of absence less worthwhile and may have less need to seek work-life balance by taking them.

The present study further shows that supervisor support enhances employees' perceived behavioral control, which in turn strengthens their intention to take leaves of absence (hypothesis 2c). Since perceived behavioral control in regard to taking a leave of absence refers to the ease or difficulty of taking one and reflects anticipated obstacles (Ajzen 1991, p. 188), employees with supportive supervisors may feel that they can take leaves of absence without fear of negative consequences (e.g., supervisors' resentment, negative career consequences). It is interesting to note that although the specific indirect effect through perceived behavioral control is positive, the direct effect of supervisor support on employees' intentions and the specific

indirect effect through attitude have opposite signs. A comparison of the two indirect effects shows that the specific indirect effect through employees' attitude toward taking leaves of absence has a greater impact than the specific indirect effect through perceived behavioral control, suggesting that supervisor support generally reduces employees' intention to take leaves of absence.

The study does not find a significant effect of supervisor support on subjective norms. The reason for this may be that the decision concerning whether to take a leave of absence is guided primarily by the employee's home environment, rather than his or her work environment. Family and friends may belong to the referent group whose approval or rejection of taking leaves of absence is more important to employees than the work environment's referent group. Thereby, family and friends provide employees with informal feedback regarding whether to take leaves of absence and give emotional support that reinforces the employees' decisions on the matter (Ukey/Palo 2015, p. 127).

The TPB suggests that external variables influence intention only indirectly (sufficiency assumption) (Fishbein/Ajzen 2011, p. 289). The present study reveals that supervisor support also significantly relates to an employee's intention to take a leave of absence after including the TPB's three motivational variables. However, supervisor support explains only 1% of the variance in the intention to take a leave of absence and only has a weak effect on intention ($\beta = -0.07$; $p \leq 0.05$). With the three **TPB variables** accounting for 68.10% of the variance, this study's findings indicate that, in the context of an employee's decision whether to take a leave of absence, the TPB variables may be sufficient predictors of intention. The results confirm that the attitude toward taking a leave of absence, the subjective norm, and perceived behavioral control in regard to taking leaves of absence are better predictors of an employee's intention than is the direct effect of supervisor support.

6.6 Contributions to research and practice

This study contributes to research in several ways: First, it contributes to the discussion about employees' **use of flexible work arrangements**. Previous research has primarily investigated the factors that influence employees' reluctance to take advantage of flexible work arrangements (e.g., Thompson/Beauvais/Lyness 1999; Allen 2001; Breugh/Frye 2007; Dikkers et al. 2007; McNamara et al. 2012) without considering personal considerations and perceived social pressure. The present study demonstrates that Ajzen's (1991) TPB is useful in predicting employees' intention to take leaves of absence by showing that, of the TPB's three motivational variables, the attitude toward taking a leave of absence has the strongest effect on the intention to take one ($\beta = 0.52$; $p \leq 0.001$), compared to the subjective norm ($\beta = 0.22$; $p \leq 0.001$) and perceived behavioral control ($\beta = 0.27$; $p \leq 0.001$). Hence, incorporating the TPB allows for a more comprehensive understanding of the cognitive mechanism that underlies the formation of intention to take a leave of absence. Therefore, the study enriches research on employees' use of flexible work arrangements by indicating that their use is intentional.

As a second contribution, this study adds to the research concerning work environments that are friendly to work-life balance. Researchers argue that employees' use of flexible work arrangements depends not only on the offer of arrangements but also on **formal and informal support at work** (Bond 2004; Kossek/Baltes/Matthews 2011). In this context, supervisors who care about their employees' work-life balance were identified to increase their employees' use of flexible work arrangements (e.g., Thompson/Beauvais/Lyness 1999; Allen 2001; Breugh/Frye 2007; Dikkers et al. 2007; McNamara et al. 2012). However, the present study puts the assertion regarding the positive influence of supportive supervisors on employees' decisions to take leaves of absence into question. It is possible that supportive supervisors affect employees' perceptions of their value to the workplace, making them feel obliged to reciprocate that support through positive work

attitudes. Studies on the effect of supervisor support on employees' job attitudes have found that employees who felt their supervisors were supportive in terms of work-life balance were more committed to their work (Haar/Spell 2004) and engaged with more intensity and motivation at work (Holland/Cooper/Sheehan 2017). Since leaves of absence result in reduced working hours for those who take them, employees may feel uncomfortable about being absent because they cannot compensate their employers for their support.

The study's third contribution is to the investigation of **leaves of absence as a special form of flexible work arrangement**. Most studies on leaves of absence have focused on their consequences for organizations and employees (e.g., Judiesch/Lyness 1999; Maslach 2003; Davidson et al. 2010; Altmann/Süß 2015b; Kossek/Thompson/Lautsch 2015; Kröll/Nüesch 2017; Onken-Menke/Nüesch/Kröll 2018). However, research has largely ignored the promotive and inhibitive factors that influence the use of leaves of absence. The present study sheds light on how work-life balance supportive supervisors affect the use of leaves of absence, thereby providing avenues for future research on other barriers and enablers.

The study shows that supervisor support does not increase employees' intention to take leaves of absence directly, as only a positive indirect effect was found for the effect of supervisor support on intention through perceived behavioral control. The study found that supportive supervisors actually decrease employees' intentions both directly and indirectly through employees' attitudes about taking leaves of absence. This finding leads to several **practical implications**.

The spread of flexible work arrangements like leaves of absence is a relatively recent phenomenon. In the German context, they are often available informally, i.e., that they are not official or written down (Eaton 2003) but are individually negotiated, private arrangements between employees and supervisors. Research shows that supervisors use this discretion to engage

differently in the administration of flexible work arrangements (Bond/Wise 2003), resulting in inconsistent attitudes and responses to work-life balance issues. Blair-Loy and Wharton (2002) report that supervisors' attitudes about the impact of flexible work arrangements are central to determining how employees can avail of them, as supervisors can either encourage or discourage participation. This study's findings indicate that, if organizations do not want employees to take leaves of absence, supervisors should be as supportive of employees' work-life balance as possible, as then employees are less likely to take them. Providing training to supervisors on how to support employees' work-life balance can be a key factor in minimizing employees' work-life conflict and, thus, the demand for leaves of absence which increase staff scheduling challenges and administrative and replacement costs. However, in order to exploit the benefits of leaves of absence, such as lower stress levels (Maslach 2003), increased well-being (Davidson et al. 2010), improved motivation and commitment, higher levels of productivity (Miethe 2000), and attracting new employees (Altmann/Süß 2015b; Kröll/Nüesch 2015), supervisors' openness towards leaves of absence is necessary. This can help to reduce employees' fear of supervisors' resentment and, thus, to increase perceptions of control. Supervisors can point out leaves of absence' advantages and opportunities and remind employees that they are an entitlement, thereby positively influencing employees' attitudes toward taking them and, thus, their intention to take them.

6.7 Limitations and future research

It is necessary to point to the **limitations** of the study. First, because the independent and dependent variables were measured in a single questionnaire based on employees' self-reports, the analysis runs the risk of common method bias (Podsakoff et al. 2003). However, Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff (2012) note that common method bias is most likely to occur in very simple models. Since our model is comprised of a complex, multiple-mediated relationship, common method bias is unlikely to occur (Chang/van Witteloostuijn/Eden 2010). The confirmatory factor analyses and the Har-

man's single-factor test also indicate that common method bias is not a concern. Second, the sample consists of employees from organizations in Germany. Since perceptions of employees' regarding leaves of absence refer to various organizational settings, a link of individual employees to their specific organizational context is impossible. Furthermore, the assessment to what extent any between group differences in perceptions of supervisor support and the three motivational variables of the TPB are attributable to differences in organizational settings and leave options and to differences of how employees perceive these settings and options is not feasible. However, this approach increases the findings' external validity in the German context. Third, the results base on a relatively young sample (mean age: 35.43 years) which limits the external validity of the results. In order to generalize the results, future research is needed for instance by replicating the findings with an older population. Finally, using intention as the dependent variable may raise concerns regarding the validity and stability of the relationship between intention and actual behavior (Ajzen 1991). However, prior studies have argued that the TPB accurately predicts planned behavior in a variety of fields (e.g., Armitage/Conner 2001).

Beyond the limitations of the study, the findings point to areas where **further research** is needed. In order to define the causal relationships among supervisor support, the TPB's three motivational variables, and employees' intention to take leaves of absence more accurately, a longitudinal design is necessary. Research on leaves of absence can also benefit from longitudinal data by validating the link between employees' intention to take leaves of absence and the subsequent actual behavior. With regard to the dependent variable, the study is based on a broad understanding of the term "leave of absence" as extended time off from work (Judiesch/Lyness 1999, p. 641) to pursue private interests (Bourhis/Mekkaoui 2010, p. 103). It is possible that respondents in this study have a variety motives for taking leaves of absence. Siemers (2005), for example, distinguished among leaves of absence for regeneration, personal reorientation, vocational training, family respon-

sibilities, and realization of one's own projects. Therefore, future research may replicate and extend the present study to determine whether different motives to take leaves of absence differently influence the relationship between supervisor support and intention. In addition, investigations of different forms of support (e.g., with regard to a specific flexible work arrangement) or support from different actors (e.g., co-workers or HR managers) seem promising in order to obtain more detailed information about factors that influence employees' intention to take leaves of absence.

7 The influence of leaves of absence on employer attractiveness – An experimental study^{1 2 3}

7.1 Introduction

Globalization and the intensification of competition have increased the demand for skilled labour (Wilden/Gudergan/Lings 2010, p. 56; Rump/Eilers 2017, p. 16), while demographic changes and the related decrease in the working-age population have led to a labour shortage (Kulik et al. 2014, p. 932; Rump/Eilers 2017, p. 13). As a consequence, organizations are increasingly trying to position themselves as attractive employers on the labour market (Lievens/Slaughter 2016). Therefore, more attention has been devoted to the question how to improve the **organization's attractiveness** to job applicants (Chapman et al. 2005). Signaling theory (Spence 1974), which has become prominent in management literature (e.g., Highhouse/Thornbury/Little 2007; Connelly et al. 2011), points out that individuals and organizations have access to different information. By sending signals to prospective job seekers, organizations can provide inferences about organizational characteristics that help applicants evaluate the degree to which the organization can serve their personal needs.

Previous studies have particularly focused on the influence of individuals' needs, interests, or personality on the attractiveness of employers (e.g., Turban et al. 2001; Rentsch/McEwen 2002). However, recent shift has led to more detailed investigations of the role of human resource policies on applicants' attraction to potential employers (Cable/Judge 1994; Chapman et al. 2005). In response to demographic and workplace changes and the competing demands of work and personal life, organizations are increasingly pressured to implement policies such as **flexible work arrangements** that assist employees in coping with the multiple demands on their time (Carless/

¹ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Stefan Süß entstanden. Die Arbeit an diesem Beitrag erfolgte zu gleichen Teilen (je 50%). Die Autorin der vorliegenden Arbeit war an der Konzeption der Studie, ihrer Durchführung, ihrer Auswertung sowie an der Diskussion der Ergebnisse maßgeblich beteiligt.

² Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in *Management Revue* 26 (4/2015), S. 282-305 erschienen.

³ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Spring Seminar Organizational Theory: "Labor Time – Life Time" in Dubrovnik (Kroatien) (23.04.2014) und auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im VHB in Graz (Österreich) (25.09.2014) präsentiert.

Wintle 2007, p. 394; Beauregard/Henry 2009, p. 9). Organizations' offers of flexible work arrangements can enhance their efforts to recruit, motivate, and retain employees (Nord et al. 2002, p. 235). In this context, Casper and Buffardi (2004) showed that an employer's offer of scheduling flexibility and dependent care assistance encouraged applicants to pursue employment with that employer. Honeycutt and Rosen (1997) as well as Carless and Wintle (2007) found a positive relationship between career and policy flexibility and employer attractiveness.

Given the large proportion of dual-earning couples, the shortage of time and the pressure to work harder, faster, and at a higher level of quality, organizations have found that supporting employees in balancing the demands of work and non-work activities is a key challenge (Thom/Blum/Zaugg 2001, p. 493; Berg/Bosch/Charest 2014, p. 805-806). As individuals experience role conflicts (Rau/Hyland 2002) between personal interests and work-related activities, the number of employees who want to take a leave of absence has increased (Wimdu 2016; Xing 2017). **Leaves of absence** represent a flexible work arrangement designed to help employees alleviate the competing demands of life, work, and family by providing time away from work to meet personal needs (Judiesch/Lyness 1999, p. 641). As individuals have become more concerned with reconciling their work and private lives, they have also come to value organizations that support them in achieving this balance. For instance, a study on employees' opinion of leaves of absence (Forsa 2013, p. 3) revealed that 57% of employees can imagine taking leave during their working lives, although it remains unclear whether the offer of leaves of absence has a positive effect on employer attractiveness.

Although researchers have included various flexible work arrangements (e.g., flexible work schedules, telecommuting, part-time) in their investigation of organizational attractiveness (Rau/Hyland 2002; Casper/Buffardi 2004; Bourhis/Mekkaoui 2010), little is known about how leaves of absence influence the attractiveness of an employer or which options in the design of leaves of absence (e.g., the point at which a leave of absence is available and the related financial factors) will best attract new employees and retain current ones. An investigation of leaves of absence is relevant, as they differ from other flexible work arrangements to the extent that they aren't directed

to a particular purpose (e.g., maternity leave), and they are available to all employees, regardless of their family status or number of children. Therefore, past findings cannot easily be transferred to leaves of absence. The present study is designed to fill that gap. Using signaling theory (Rynes 1991) as an overarching framework, we suggest that leaves of absence indicate that the employer treats its employees favourably by signalling concern for employees and their private lives.

Hence, **the aim of this study** is to analyze the influence of leaves of absence on employer attractiveness. We conducted an experimental study that consisted of different scenarios that varied in relation to the design options of leaves of absence. First, we examined the general influence of leaves of absence on employer attractiveness without information about the design. Then we investigated whether additional information regarding the point of time at which leaves of absence are available and the related financial factors influence the employees' evaluation of an employer's attractiveness. The empirical analysis makes a substantial contribution to the research concerning leaves of absence and their effect on employer attractiveness.

7.2 Conceptual background

7.2.1 Employer attractiveness

Employer attractiveness can be defined as a set of benefits an individual sees in working for a specific organization (Berthon/Ewing/Hah 2005, p. 156). It can be operationalized as an attitude toward viewing an organization "as a desirable entity with which to initiate some relationship" (Aiman-Smith/Bauer/Cable 2001, p. 221). In the first phase of the application process individuals assess the overall desirability of working for an organization (Barber 1998, p. 14). Thus, employer attractiveness measures are used to predict organizational pursuit (Highhouse/Lievens/Sinar 2003, p. 986).

Along with the increased interest in employee recruiting, several variables were used to assess employees' attraction to an organization. Research has shown that job-specific and organizational characteristics, including career opportunities and salary (Bretz/Judge 1994), influence potential employees' attitudes and behaviors related to job choice (Chapman et al. 2005; Baum/Kabst 2013). In addition, "soft" characteristics like organizational

culture (Boswell et al. 2003), working atmosphere (Baum/Kabst 2013), personal development (Backes-Gellner/Tuor 2010), and work-life balance (Casper/Bufardi 2004) are becoming increasingly important in this regard. Furthermore, research also suggests that individuals tend to be more attracted to organizations with which they perceive a congruence between their and the organization's values (Cable/Judge 1994).

Previous studies have treated organizational attractiveness as a multidimensional concept consisting of distinct but interrelated constructs. The dimensions **general attractiveness** and **intention to pursue employment** with an organization have received the most attention in research on organization choice (e.g., Highhouse/Lievens/Sinar 2003; Chapman et al. 2005). The dimension **perception of an organization's prestige** has often been analyzed separately from employer attractiveness measures as the scales were often only moderately correlated. General attractiveness, which refers to an individual's affective and attitudinal thoughts about organizations as potential employers, is passive in nature, so applicants can be attracted to many organizations simultaneously. Intentions go beyond the passivity of general attractiveness and involve active pursuit of a job. The intention to pursue affects a smaller number of potential employers than general attractiveness does and focuses explicitly on the behavioral intentions of respondents. The perception of an organization's prestige can be described as the degree to which organizations are perceived as being well regarded. Compared to general attractiveness and intentions towards an organization which both focus more on individuals, an organization's prestige refers more to normative quality (Highhouse/Lievens/Sinar 2003, p. 989).

7.2.2 Leaves of absence

Flexible work arrangements incorporate a variety of formal and informal arrangements between employees and employers, in which both parties agree on when, where, and how much work is done (Berg/Bosch/Charest 2014, p. 818). They can include flexible work schedules, telecommuting, compressed workweeks, job sharing, and part-time work (Leslie et al. 2012). **Leaves of absence** are a special form of flexible work arrangements which see increasingly use by organizations. They enable employees to

leave work for a couple of weeks to several months, to pursue private interests, such as spending time with the family or pursuing recreation, personal development, or social engagement opportunities while maintaining the status of employee (Judiesch/Lyness 1999, p. 641). Thie, Harrell, and Thibault (2003) define leaves of absence as an extended leave for the purpose of self-renewal, addressing family concerns, or professional development, while others defined them as temporary leaves from work for the purpose of training (Vogt-Majarek 2013).

Apart from the motives, leaves of absence can differ in terms of the related financial factors and the point at which leaves of absence are available. Two kinds of financial arrangements are paid leaves of absence and unpaid leaves of absence. **Paid leaves of absence** can be described as an extended leave from work for which the employee continues to receive salary and social insurance contributions. In providing paid leaves of absence, German organizations often implement work-life balance accounts (Mitlacher 2011), where employers and employees agree to deposit either bonus payments or parts of the employee's salary or overtime to be used during the leave. Employees can also use **unpaid leaves of absence** in the form of an unpaid holiday in which the employee receives neither salary nor social insurance contributions. With regard to the point at which a leave of absence is available, employees often must meet certain requirements (Carr/Tang 2005, p. 162), such as a certain period of employment for eligibility to take leave (**inflexible leaves of absence**), while **flexible leaves of absence** can be used according to one's individual requirements.

7.2.3 Risk aversion

Choosing an employer is an unpredictable decision process in which individuals only have few information about the prospective employer (Soelberg 1967). Thus, individuals try to find reliable signals to reduce the risk and that help to make informed decisions. Individuals' reaction to risk depends on their level of risk aversion (Sitkin/Weingart 1995). In the traditional conception of **risk aversion** it has been treated as a general and stable personality trait (Wolman 1989, p. 103). Other theories suggest that an individual's risk aversion varies across dissimilar decision-making situations

(Slovic 1972). Following the conceptualization of Sitkin and Weingart (1995), risk aversion is conceptualized as an individual's tendency to avoid risk. From this perspective, risk aversion is persistent but changeable over time as a result of experience. Focusing on the process of making risky decisions, Sitkin and Weingart (1995) revealed that risk aversion can influence individual decision-making behavior. Thus, it can be related to avoiding riskier decisions since individuals associate risk with high uncertainty and potentially negative outcomes (Sitkin/Weingart 1995, p. 1575). Evidence indicates that job choice decisions are associated with high levels of risk for potential employees due to frequently insufficient or inconsistent information about a prospective employer (Backes-Gellner/Tuor 2010, pp. 277-278). By sending out signals the risk resulting from asymmetric information can be reduced.

Evidence demonstrated that risk preference has shown little within-subject consistency across situations (Schoemaker 1990). This led to more context specific risk preference measurement scales. In order to capture well the individual's risk aversion in the context of his/her job decision, we used the willingness to take risk scale of Gomez-Mejia and Balkin (1989) (Cronbach's $\alpha = 0.91$) that is based on original research by Slovic (1972) and Gupta and Govindarajan (1984). The scale includes four items, e.g., "I am not willing to take risks when choosing a job or an organization to work for" and "I prefer a low risk/high security job with a steady salary over a job that offers high risks and high rewards".

7.3 Theoretical background and hypotheses development

7.3.1 Leaves of absence as a signal to increase employer attractiveness

An early step in individuals' job choice process is the decision concerning whether to seek employment with a particular organization (Turban 2001, p. 293). Previous studies have shown that an organization's "soft" characteristics (e.g., work climate, work-life balance) play an important role in potential employees' decision to pursue employment with that organization (Boswell et al. 2003). However, these characteristics are not usually observable for prospective employees, resulting in asymmetric information between potential employees and the organization (Backes-Gellner/Tuor 2010,

p. 277-278). Therefore, potential employees perceive high levels of uncertainty when screening potential employers.

According to **signaling theory**, employers can reduce these information asymmetries by sending out signals (Connelly et al. 2011, p. 55) defined as activities or attributes that convey information about characteristics of the signaller (e.g., employer) (Spence 1974, p. 357). Potential employees can use these signals to draw conclusions about unobservable organizational characteristics like organizational working conditions, climate, and work-life balance (Perry-Smith/Blum 2000, p. 1108).

Along with the growing interest in increasing employer attractiveness several variables were used to assess attraction to an organization. Leaves of absence represent one of many variables that can influence employer attractiveness. In particular, leaves of absence might send a signal to potential employees about an organization's prosocial efforts – that is, the organization's genuine care and support for employees' well-being – upon which the potential employees base inferences about how the organization treats its employees. As leaves of absence provide relief for non-work concerns, they may indicate that the organization treats its employees fairly. **Fair treatment** can be explained as an employee's perception of the behavior of the organization. It derives from the concept of organizational justice (Greenberg 1990). Three types of organizational justice can be differentiated: Distributive justice refers to the extent to which employees perceive outcomes being distributed to be fair (e.g., wages, job security, career opportunities). Procedural justice is defined as the perceived fairness of the decision leading to an outcome. Interactional justice refers to the quality of interpersonal treatment received by decision makers. It is conceptualized as the perceived fairness of how information about decisions is communicated to employees. Fairness in organizations can include issues related to perceptions of equal employment opportunities, fair labour practices or fair pay (Greenberg 1988). Thus, fair treatment may be an indication that an organization supports its employees' needs and thus has an employee-centered value system (Perry-Smith/Blum 2000, p. 1108).

That leaves of absence carry several disadvantages for employers, including additional costs (e.g., compensation costs for employees taking leaves of

absence, administrative costs of operating leaves of absence) and threats (e.g., the threat that employees will not return after their leave of absence) (Carr/Tang 2005, p. 162) is another reason that applicants might see the offer of leaves of absence as a signal: First, since leaves of absence are related to high costs but little value for employers, individuals might interpret the opportunity to take leave from work as a signal that an organization generally treats its employees fairly and is interested in addressing their needs (Lambert 2000, p. 808). Second, and more specifically, the offer of leaves of absence sends a strong signal that the employer cares about employees' work-life balance, which positively affects the organization's attractiveness (Carless/Wintle 2007, p. 400). Research indicates that this “**expected treatment mechanism**” (Jones/Willness/Madey 2014, p. 387) is an important predictor of employer attractiveness. For instance, social justice theories indicate that employees have more positive attitudes toward organizations that they perceive as treating their employees fairly (Greenberg 1990). In addition, studies have found that offering work-life benefits such as flexible work arrangements signals that the organization treats employees well and that the organization is concerned about its employees and their private interests (Grover/Crooker 1995; Perry-Smith/Blum 2000), all of which positively influence employer attractiveness. Following this argumentation, we assume that the offer of leaves of absence signals that the organization provides work-related support and fair treatment to potential applicants, which increases employer attractiveness.

Hypothesis 1: Organizations with leaves of absence are more attractive to potential employees than organizations without leaves of absence.

While potential applicants may regard information about leaves of absence as an important signal in reducing employer-employee information asymmetry, the signal tends to be weak when information about the design of the leave of absence is missing. To be a valid signal, unobservable job characteristics that job applicants prefer must be closely related to observable organizational characteristics. Thompson and Aspinwall (2009) as well as Bourhis and Mekkaouis (2010) suggested that work-life benefits may not be equally attractive to all applicants. The person-organization fit (Bretz/Judge

1994) raises questions about whether a particular **design of leaves of absence** will be equally attractive to all applicants or a positive signal for only some types of workers. Therefore, we assume that additional information about the design of leaves of absence might send signals to further potential applicants that might influence the perceived attractiveness of the organization.

We argue that potential applicants interpret the offer of **paid leaves of absence** as a signal that the organization cares about its employees' economic security when they offer an opportunity to finance leaves of absence. Additionally, paid leaves of absence incur high costs for the organization since the work-life balance accounts that enable employees to take paid leaves of absence result in high administrative efforts for the organization (Carr/Tang 2005, p. 162). Therefore, organizations that offer paid leaves of absence signal their support of their employees because the organizations invest substantial organizational resources into leaves of absence. Since the organization is willing to offer a paid leave of absence, potential applicants might infer with greater certainty that the organization considers its employees' needs more and treats them more fairly than organizations that offer leaves of absence without information about the design. Hence, we expect that the additional signal from paid leaves of absence strengthens applicants' belief that the organization will treat them fairly, which increases employer attractiveness.

Hypothesis 2a: Paid leaves of absence have a positive effect on employer attractiveness compared to leaves of absence without detailed information about the design.

However, when the organization offers only **unpaid leaves of absence**, employees need to save up money on their own. During the period of leave, the organization pays neither salary nor social insurance contributions. Although organizations send more detailed signals when they convey information about unpaid leaves of absence, job applicants may interpret the offer of unpaid leaves of absence as a signal that the organization values its interests more highly than those of its employees. Hence, applicants might assume that the organization cares less about employees' economic security than does an organization that offers leaves of absence without information

about the design. Therefore, we suggest that unpaid leaves of absence send negative signals to potential employees and, thus, decrease employer attractiveness.

Hypothesis 2b: Unpaid leaves of absence have a negative effect on employer attractiveness compared to leaves of absence without detailed information about the design.

Because leaves of absence are a special form of flexible work arrangements, they can be an incentive for employees who seek workplace flexibility. There are two different options to design leaves of absence in terms of the point at which leaves of absence are available: **flexible leaves of absence**, which can be used anytime and according to individual requirements, and **inflexible leaves of absence**, where the entitlement to take leave from work depends on how long an employee has been with the organization. Flexible leaves of absence may lead potential applicants to assume that employees' individual interests are highly valued because the organization treats employees fairly by responding flexibly to employees' requirements, needs, and work-life balance without primarily considering the interests of the organization. Therefore, we hypothesize that offering flexible leaves of absence enhances an employer's attractiveness since they send stronger signals about an employee-centered value system.

Hypothesis 3a: Flexible leaves of absence have a positive effect on employer attractiveness compared to leaves of absence without detailed information about the design.

Unlike flexible leaves of absence, **inflexible leaves of absence** may send negative signals to potential applicants. In particular, it may lead applicants to assume that the prospective employer cannot adapt flexibly to individual needs or that it values its interests more than those of its employees. Therefore, potential applicants may expect the organization to treat them rather unfairly, which negatively affects the organization's attractiveness.

Hypothesis 3b: Inflexible leaves of absence have a negative effect on employer attractiveness compared to leaves of absence without detailed information about the design.

7.3.2 The influence of risk aversion in the job-decision process

When assessing the attractiveness of a prospective employer, job applicants look for information to help them make informed decisions (Wilden/Gudergan/Lings 2010, p. 60). According to Soelberg (1967) choosing an employer is an unpredictable decision process in which job applicants have only a few cues with which to screen alternatives. Due to insufficient information about a prospective employer, including information about how the organization treats its employees (Backes-Gellner/Tuor 2010, p. 277-278), job seekers are interested in finding reliable signals to reduce the risk that results from asymmetric information. Research indicates that individuals' reaction to risk depends on their level of risk aversion – that is, the degree to which they tend to avoid risk (Sitkin/Weingart 1995). Individuals with high levels of risk aversion tend to choose alternatives that may have lower pay-offs but that also have greater certainty about outcomes. In contrast, individuals with low levels of risk aversion tend to choose alternatives with higher expected pay-offs and less certainty about outcomes (Wilden/Gudergan/Lings 2010, p. 59).

We expect that **risk aversion moderates** the influence of leaves of absence on employer attractiveness. We argue that highly risk-averse individuals react more positively to leaves of absence than do low risk-averse individuals because they will refrain from the risky decision of applying for a job when they lack information about an organization's characteristics. However, they will react positively if an organization sends credible signals that indicate that it is a good employer because it reduces the risks related to the decision. Specifically, the offer of leaves of absence might signal that the organization is geared toward meeting employees' individual needs and interests, thereby reducing the risk that the applicant will choose an employer that treats employees less fairly. Individuals with low levels of risk aversion are less afflicted by the additional information from leaves of absence because they do not tend to fear risky decisions.

Hypothesis 4: The influence of leaves of absence on employer attractiveness is moderated by individuals' level of risk aversion. Individuals with high levels of risk aversion perceive organi-

zations with leaves of absence as more attractive than organizations without leaves of absence.

Figure 7.1 illustrates the hypothesized relationships. It is shown that the signals that an organization sends out in the form of leaves of absence have a positive effect on the organization's attractiveness as an employer (hypothesis 1). The effect varies depending on the design options of leaves of absence concerning the point at which leaves of absence are available and related financial factors (hypotheses 2-3). The main effect of leaves of absence on employer attractiveness is moderated by individuals' level of risk aversion (hypothesis 4).

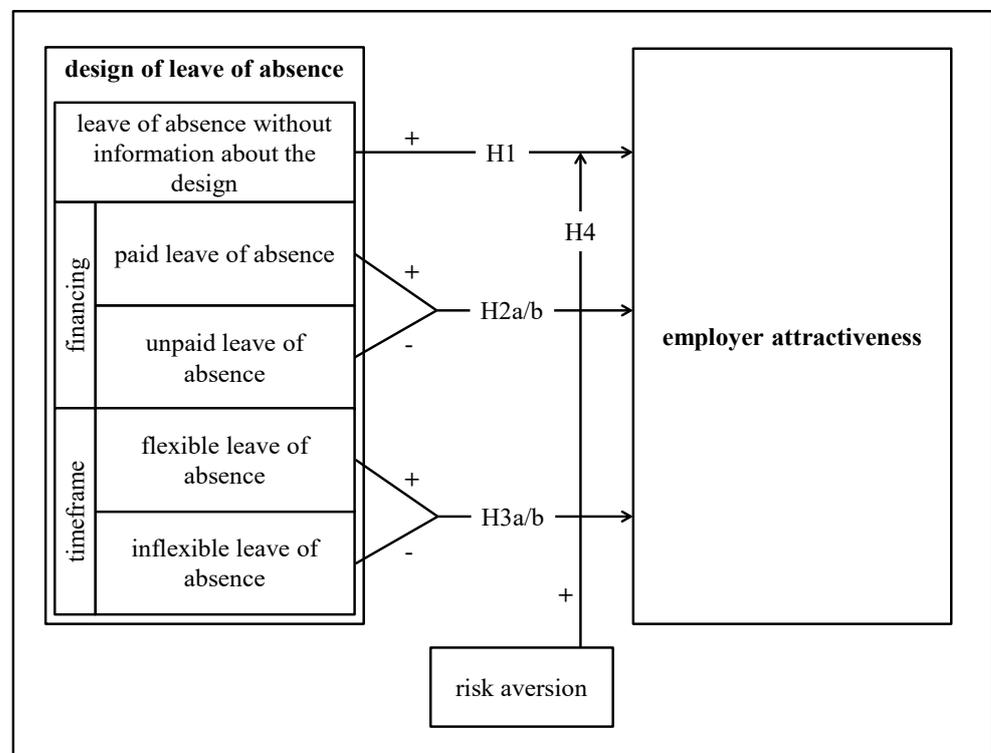


Fig. 7.1: Research model

7.4 Experimental analysis of the influence of leaves of absence on employer attractiveness

7.4.1 Research design and development of scenarios

Data from a survey fielded in 2014 were used to study the influence of leaves of absence on employer attractiveness. The online questionnaire was disseminated over several German social media platforms. The survey was designed for employees on any hierarchical level and any length of work experience. Most studies have chosen students to investigate the influence

of work-life benefits on employer attractiveness (Carless/Wintle 2007; Thompson/Aspinwall 2009; Bourhis/Mekkaoui 2010), but our sample is composed of individuals who are currently employed. Since employees usually have more work experience than students do, employees are more likely to be sensitive to leaves of absence.

An **experimental questionnaire design** is suitable to separately estimate the influence of the independent variable “leave of absence” on the dependent variable “employer attractiveness” as well as possible interactions. The survey consisted of one scenario that varied in relation to the design options of leaves of absence. The scenario-based design was operationalized by putting the participants in the situation of a job seeker. Based on the scenarios, the participants evaluated the attractiveness of a fictitious industrial and service organization. The use of fictitious descriptions of organizations is a common method in research of employer attractiveness (Hu/Su/Chen 2007). Industrial and service organizations are suitable because they have a relatively high, but expandable attractiveness (Trendence 2017).

The description of the fictitious organization “TechkoAG” consisted of general information concerning the number of employees, industry, and turnover but did not refer to the offer of leaves of absence. In order to avoid any association with a real organization, the information was formulated in general terms. Following the description of the organization, which represents the control version, that all participants received, the organization’s offer of leaves of absence was described. The experimental conditions varied among five sets of information about the design of leaves of absence. In one scenario no detailed information was given about the design of leaves of absence. The scenarios that included information about financial factors related to leaves of absence were divided into paid leaves of absence and unpaid leaves of absence. Paid leaves of absence were described as temporary leaves from work in which employees continue to receive salary and social insurance contributions by saving money in advance, while unpaid leaves were operationalized as unpaid holidays during which neither salary nor social insurance contributions are paid. The **scenarios** with additional information about the point at which the leave of absence is available were divided into flexible and inflexible leaves of absence. Flexible leaves of

absence were described as temporary leaves from work that can be taken at any time during employment, while inflexible leaves were defined as leaves from work that are granted after a five-year period of employment. Hence, five scenarios were differentiated: (1) leave of absence without information about the design, (2) paid leave of absence, (3) unpaid leave of absence, (4) flexible leave of absence, and (5) inflexible leave of absence.

To ensure high external validity the formulation of the scenarios was based on real descriptions of organizations available on the internet (e.g., Deutsche Bahn 2018; McKinsey 2018). The questionnaire was pre-tested for completeness of content and comprehension. The participation of eighteen people in the pre-test resulted in slight modifications to the scenarios.

7.4.2 Procedure and sample

The survey was structured in the form of a **between-subject design**. The participants were distributed to the control version which contained no references to the presence of a leave of absence and the five scenarios independent of time and place. Such random assignment of participants to scenarios ensures internal validity and enables the results to be attributed to the variations in the independent variable. The distribution of the participants to the five scenarios and the control version is shown in Table 7.1.

	control version	scenario 1	scenario 2	scenario 3	scenario 4	scenario 5
N	30	29	23	35	32	32
Note: n = 181; scenario 1 = leave of absence without information about the design, scenario 2 = paid leave of absence, scenario 3 = unpaid leave of absence, scenario 4 = flexible leave of absence, scenario 5 = inflexible leave of absence						

Tab. 7.1: Distribution of participants

The dependent variable **employer attractiveness** was measured using Highhouse, Lievens, and Sinar's (2003) employer attractiveness scale, which contains five items that relate to general attractiveness. The items were translated from English into German. The translation equivalence of the items from English to German and the accuracy of the translation were ensured by translating the items back into English by an English native speaker (Brislin 1986). All items were measured on a five-point Likert scale (1 for strongly disagree and 5 for strongly agree). The reliability of the scale for this study was high (Cronbach's $\alpha = 0.84$).

Because signaling theory focuses on credibility, which is determined primarily through the receiver's interpretation of the signals (Martin/Groenin't-Woud 2011, p. 88), we used a single item to test the **credibility** of the description of the organization. The participants were asked to what extent they agreed with the statement "I think the described content is implemented in the TechKo AG". Following Mitchell and Jolley (2012), we tested the perception of manipulation within the scenarios using questions that address the manipulation.

Risk aversion was measured on the basis of the four-item scale from Gomez-Mejia and Balkin (1989). The items were translated with the help of German and English native speakers. The scale was operationalized using a five-point Likert scale (1 for strongly disagree and 5 for strongly agree), where higher values reflect a higher level of risk aversion. The reliability of the scale in this study is good (Cronbach's $\alpha = 0.81$).

Finally, we collected **demographic data** including sex, age, and presence of a side job. A total of 181 employees took part in the survey, of whom 81 were male and 100 female. More than half of the participants (51.9%) were between 19 and 29 years old. 19.9% of the employees had a side job. Demographic information about the sample is summarized in Table 7.2.

sex		age				side job	
M	F	19-29 years	30-39 years	40-49 years	≥ 50 years	yes	no
81	100	94	53	24	10	36	145
Note: n = 181; Work experience is measured in years							

Tab. 7.2: Descriptive data of the sample

7.5 Results of the analysis

Only 7.8% of the participants disagreed with the statement that the scenario presented is credible. 11.6% did not respond to the item. The scenarios were evaluated equally in terms of credibility ($M = 3.56$ for the control version; $M = 3.57$ for the scenario with leaves of absence without information about the design; $M = 4.00$ for the scenario with paid leaves of absence; $M = 3.45$ for the scenario with unpaid leaves of absence; $M = 3.78$ for the scenario with flexible leaves of absence; $M = 3.70$ for the scenario with inflexible leaves of absence).

Variance analyses were carried out in order to test the perception of manipulation within the scenarios (Sigall/Mills 1998). These analyses showed a significant relationship between the scenarios and the answers given for the manipulation checks (leaves of absence without information about the design $F(6.209) = 1.209$; $p < .10$; paid leaves of absence $F(6.209) = 2.386$; $p < .05$; unpaid leaves of absence $F(6.209) = 7.814$; $p < .001$; flexible leaves of absence $F(6.172) = 29.476$; $p < .001$; inflexible leaves of absence $F(6.131) = 55.124$; $p < .001$). Therefore, we assumed that the participants understood the variation in the independent variable within the scenarios.

Table 7.3 shows the means, standard deviations, and correlations of the relevant variables in this study.

Variables	M	SD	1	2	3	4	5
1. Employer attractiveness	3.92	.74					
2. Sex	1.45	.50	.012				
3. Age	.52	.50	.119	-.046			
4. Side job	1.20	.40	-.121	.053	-.019		
5. Risk aversion	2.62	.94	.043	-.068	-.183*	-.174*	
6. Leaves of absence (scenarios)	3.59	1.73	.118	.075	-.026	.048	.015

Note: n = 181; Sex was coded 1 = female, 2 = male. Age was coded: 19-29 years = 1, $\geq 30 = 0$. Side job was coded 1 = no, 2 = yes. Leaves of absence were 1 = no leave of absence, 2 = leave of absence without information about the design, 3 = paid leave of absence, 4 = unpaid leave of absence, 5 = flexible leave of absence, 6 = inflexible leave of absence. +p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001

Tab. 7.3: Descriptive statistics and correlations of the variables

Three **ordinary least squares (OLS) regression analyses** were conducted to test the hypotheses. We built dummy variables from the variations of leaves of absence in order to measure their influence on employer attractiveness.

In order to test **hypotheses 1 and 4**, the control variables (sex, age, side job) in model 1a and the independent variables “leave of absence without information about the design” and “risk aversion” in model 1b were included in the regression analysis. Model 1c included the interaction term (leave of absence without information about the design \times risk aversion) (see Table 7.4). We only selected cases for leaves of absence without information about the design (n = 29) and the control version (n = 30). Because models 1a, 1b, and 1c do not show significant values, no statement can be made about the effect of leaves of absence without information about the design

on employer attractiveness (hypothesis 1) and about the interaction between leaves of absence without information about the design and risk aversion (hypothesis 4).

Variables	Regression 1			Regression 2		Regression 3	
	M1a	M1b	M1c	M2a	M2b	M3a	M3b
Control variables							
Sex	-.114	-.100	-.086	.126	.120	.043	.031
Age	.095	.099	.118	.082	.091	.042	.046
Side job	-.268*	-.250 ⁺	-.257 ⁺	-.352**	-.378***	-.141	-.159
Independent variables							
Leave of absence without information about the design (H1)		.016	-.248				
Paid leave of absence (H2a)					.277*		
Unpaid leave of absence (H2b)					.083		
Flexible leave of absence (H3a)							.200
Inflexible leave of absence (H3b)							.127
Risk aversion		.068	-.040				
Interactions							
Leave of absence without information about the design * Risk aversion (H4)			.310				
F	1.891	1.154	1.046	4.170**	3.824**	.713	.962
Adjusted R²	.044	.013	.005	.100	.141	-.009	-.002
n	59	59	59	87	87	93	93
Note: Standardized regression coefficients are shown (β). The different leaves of absence were dummy-coded separately, with no leave of absence as the reference category in models 1a-1c and leave of absence without information about the design as the reference category in models 2a-3b. ⁺ p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001							

Tab. 7.4: Results of the regression analyses

In model 2b the independent variables “paid leave of absence” and “unpaid leave of absence” were included in the regression analysis (see Table 7.4) in order to test **hypotheses 2a and 2b**. We only selected cases for paid (n = 23) and unpaid (n = 35) leaves of absence and leaves of absence without information about the design (n = 29) where we used the latter one as a reference category. Model 2a (F = 4.170; p < .01) has an explanatory power of 10.0%. The control variable “side job” has a significant influence on employer attractiveness ($\beta = -.352$; p < .01). Therefore, organizations that offer leaves of absence are more attractive to people that have no side job. In model 2b (F = 3.824; p < .01), which has an explanatory power of 14.4%, we found a positive effect of paid leaves of absence on employer attractive-

ness ($\beta = .277$; $p < .05$), so the data support hypothesis 2a. No significant effect was found for unpaid leaves of absence (hypothesis 2b).

The positive effect of paid leaves of absence on employer attractiveness raises the question concerning the underlying mechanism. We argued that paid leaves send a strong signal that an organization cares about its employees' well-being and treats them fairly, so we expect respondents who do not intend to take a leave to react similarly to the signal as respondents who intend to take a leave. However, it is also possible that respondents who intend to take a leave during their careers react more positively to paid leaves, because they will experience significant monetary benefits, whereas respondents who do not intend to take a leave would show no reaction. To determine which explanation is more plausible, we compared the mean values of the responses from people who intend to take a leave during their careers with those from people who do not intend to take a leave.

The **mean comparison** showed that both groups of respondents evaluate an organization that offers paid leaves of absence as being more attractive than an organization that offers leaves of absence without any further specification (participants who intend to take a leave: $M = 3.68$ (leave of absence without information about the design), $M = 4.3$ (paid leave of absence); participants who do not intend to take a leave: $M = 3.85$ (leave of absence without information about the design), $M = 4.13$ (paid leave of absence)). Therefore, we conclude that the positive effect of paid leaves of absence on employer attractiveness occurs mainly because of the signal sent by the offer of a paid leave of absence, not the paid leave of absence itself.

For our third analysis (models 3a and 3b), which tests **hypotheses 3a and 3b**, we selected only the flexible ($n = 32$) and inflexible ($n = 32$) leave of absence scenarios and the leave of absence without information about the design scenario ($n = 29$), the last of which we used as the reference category. Because there were no significant values, we can make no reliable statement about the effect of flexible leaves of absence (hypothesis 3a) and inflexible leaves of absence (hypothesis 3b) on employer attractiveness. Although we did not detect a moderating effect of risk aversion on the relationship between leaves of absence without information about the design and employer attractiveness, we conducted further regression analyses in order

to determine the reason for the difference between leaves of absence with and without additional information about the design. We tested a possible moderating effect of risk aversion on the four design options of leaves of absence (paid/unpaid and flexible/inflexible) (see Table 7.5).

Variables	Regression 1			Regression 2		
	M1a	M1b	M1c	M2a	M2b	M2c
Control variables						
Sex	.126	.120	.167	.043	.056	.076
Age	.082	.084	.088	.042	.094	.102
Side job	-.352**	-.383***	-.408***	-.141	-.143	-.186 ⁺
Independent variables						
Paid leave of absence		.278*	.922*			
Unpaid leave of absence		.084	.579 ⁺			
Flexible leave of absence					.224 ⁺	.055
Inflexible leave of absence					.125	.777*
Risk aversion		-.027	.206		.145	.225
Interactions						
Paid leave of absence * risk aversion			-.690 ⁺			
Unpaid leave of absence * risk aversion			-.540			
Flexible leave of absence * risk aversion						.211
Inflexible leave of absence * risk aversion						-.698 ⁺
F	4.170**	3.161**	2.953**	.713	1.066	1.586
Adjusted R²	.100	.131	.154	-.009	.004	.049
n	87	87	87	93	93	93
Note: Standardized regression coefficients are shown (β). The different leaves of absence were dummy-coded separately, with leaves of absence without information about design as the reference category. ⁺ $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$						

Tab. 7.5: Regression analyses to test the moderating effect of risk aversion

We found a **moderating effect of risk aversion** on the relationship between paid leaves of absence and employer attractiveness ($\beta = -.690$; $p < .10$) (see Figure 7.2). Models 2a, 2b, and 2c were not statistically significant, but the interaction between inflexible leaves of absence and risk aversion shows a large effect size, albeit at a weak level of significance ($\beta = -.698$; $p < .10$). The results show that paid leaves of absence send stronger signals than unpaid, flexible, or inflexible leaves of absence to individuals with high levels of risk aversion.

Fig. 7.2: Interaction effect between paid leaves of absence and risk aversion

It can be seen that individuals with high levels of risk aversion perceive organizations that offer paid leaves of absence as more attractive, while there is no difference in the evaluation of organizations that offer paid leaves of absence compared to organizations that offer leaves of absence without information about the design.

7.6 Discussion of the results

This study investigated the influence of leaves of absence on employer attractiveness. We used scenarios that varied in relation to a fictitious industrial and service firm's design options for leaves of absence to determine how leaves of absence affect employer attractiveness. Based on signaling theory, we argued that the design options of leaves of absence signal work-related support and fair treatment to potential applicants, which increases employer attractiveness of the organization. The hypotheses were partly confirmed. No effect of leaves of absence without information about the design or of unpaid, flexible, or inflexible leaves of absence on employer attractiveness was found. However, the results do show a positive effect of paid leaves of absence on employer attractiveness and a moderating effect of risk aversion on the relationship between paid leaves of absence and employer attractiveness.

The results indicate that, apart from paid leaves of absence, the other design options of leaves of absence have no significant effect on employer attractiveness. Given the importance of meeting employees' need to maintain a balance between work and non-work roles (Thom/Blum/Zaugg 2001, p. 493; Berg/Bosch/Charest 2014, p. 805-806), we expected the **design options of leaves of absence** to influence employer attractiveness. One explanation for the non-significant findings is that respondents did not perceive the design option of the particular scenario. However, we can rule out this explanation based on the findings of the manipulation checks. Another explanation, based on signaling theory, is that the signal sent by a particular design option is too weak, that is, the receivers did not perceive the information as a signal that the organization has an employee-centered value system. Based on Ramaswami et al.'s (2010) theoretical distinction between signal strength and visibility, the weakness of signals sent by leaves of absence may be explained by a limited importance or salience of employee treatment for the organization. Finally, an organization might send poor signals, such as when there is a discrepancy between the organization and the signal, or the signal may be poorly correlated with the quality the organization wishes to convey (Connelly et al. 2011, p. 53).

The non-significant effect of unpaid, flexible, and inflexible leaves of absence on employer attractiveness was surprising since several studies have demonstrated the benefits of flexible work arrangements for employees and organizations alike, particularly the facilitation of the attraction and retention of job applicants who desire flexible work arrangements (Blair-Loy/Wharton 2002; Leslie et al. 2012). A possible explanation for this is that the expected treatment mechanism is weaker among potential employees who are less sensitive to fair treatment from an organization or who attribute flexible, inflexible, or unpaid leaves of absence to disingenuous motives. It is likely that potential employees do not receive the intended signals from these leaves of absence.

7.7 Contributions to research and practice

This study makes several contributions to research. First, we contribute to the discussion about the **influence of flexible work arrangements on em-**

ployer attractiveness. Several studies have provided evidence that offering work-life benefits has a positive effect on employer attractiveness (Carless/Wintle 2007; Thompson/Aspinwall 2009; Bourhis/Mekkaoui 2010). These studies often implicitly assumed that work-life benefits such as flexible work arrangements are important to employees because they aim a balance between work and life, but our study provides evidence of another mechanism that might explain the positive effect. The comparison of the mean values of the responses of participants who intend to take a leave during their careers with those of participants who do not intend to do so indicates that leaves of absence have a symbolic effect rather than a factual effect on employer attractiveness (Jones/Willness/Madey 2014, p. 387). Thus, our study enriches research on the influence of flexible work arrangements on employer attractiveness by indicating an underlying signal-based mechanism.

Our second contribution addresses the discussion about **changing work-related values.** Researchers have argued that employees have changing values and increasing demands with regard to working conditions, family relationships, and social contacts (e.g., Glass 2007; Twenge et al. 2010). Flexible work arrangements aim at increasing the quality of employees' lives by positively contributing to the reconciliation of work and private life. However, the findings of the current study put the global assertion regarding a changing value system into question, as we find little evidence for employees' desire for flexible work arrangements. It is possible that leaves of absence have no effect because not all individuals perceive the attendant flexibility as increasing their control over their work and private lives (e.g., Kossek/Ozeki 1999, p. 26). Employees might also be concerned that leaves of absence would have negative consequences for their career prospects (Houston/Waumsley 2003, p. 42). For instance, Leslie et al. (2012) found that managers interpret the use of flexible work arrangements as a signal of a low level of commitment if they attribute the use of these arrangements to an employee's desire for personal life accommodation. As time spent at the workplace is often seen as an indicator of contribution and commitment to an organization (Beauregard/Henry 2009, p. 14), employees might fear a negative perception of co-workers and supervisors when using flexible work

arrangements (e.g., Allen/Russel 1999, p. 185-186). Because the decision to take a leave can present a high risk for employees, those with high levels of risk aversion might be particularly concerned about possible negative consequences and refrain from taking leaves. Otherwise, individuals with a low level of risk aversion might have less or no concern about negative consequences to career prospects when taking a leave.

Third, we contribute to research on **employer attractiveness** by analyzing leaves of absence as an observable organizational characteristic. Although the study showed only that the offer of paid leaves of absence sends positive signals to potential employees, we identified paid leaves of absence as another factor that influences employer attractiveness, thereby contributing to the development of research in this field (Lievens et al. 2001; Boswell et al. 2003; Backes-Gellner/Tuor 2010).

Based on the results we can make the **following recommendations for practice**: The results show that leaves of absence do not affect employer attractiveness per se, as a positive effect was found only for paid leaves of absence. However, organizations can increase the effectiveness and efficiency of their recruitment processes by offering leaves of absence. According to applicant self-selection, individuals who are looking for an organization with an employee-centered value system might be attracted to organizations that offer paid leaves of absence because there is a good fit between the individual and the organizational values. Thus, offering paid leaves of absence might primarily attract people who are looking for an organization that treats its employees fairly and supports its employees in balancing the demands of work and non-work-activities, rather than people who intend to take leave from work during their careers, which implies a certain self-serving purpose. Hence, by offering paid leaves of absence, organizations can target their recruitment efforts to potential employees who share the same values and at the same time reduce the number of applicants who do not fit well. As the strength of a signal depends on the amount of information individuals have about potential employers (Celani/Singh 2011, p. 231; Jones/Willness/Madey 2014, p. 400), an organization can increase its signalling effectiveness and simultaneously ensure the uniqueness of a signal by sending more observable signals or increasing the number of sig-

nals (Connelly et al. 2011, p. 53). More precisely, the organization can give more detailed information about its leaves of absence, such as testimonials from employees who have taken leaves of absence and information about the duration of the leave, returning to employment, and the potential for insolvency.

7.8 Limitations and future research

The study has **limitations** that suggest the need for further research. First, because of the procedure chosen to recruit participants, the response rate and thus the non-response bias could not be reviewed. Hence, sample selectivity cannot be ruled out. Second, although our sample was diverse in many aspects (e.g., organizations, industries, age, parental status) and more diverse than those of studies that have used only student participants (e.g., Carless/Wintle 2007; Thompson/Aspinwall 2009; Bourhis/Mekkaoui 2010), homogeneity between the focus groups cannot be ensured, so the internal validity of the study is reduced. However, the focus of employees in this context is appropriate because employees are more likely to have work-life conflicts and therefore are more likely to be particularly sensitive to leaves of absence since employees have gained more work experience than students. This assumption is supported by previous investigations showing that age and work pressure negatively correlate with work-life conflict as employees have less resources (e.g., time, energy) and more demands in the home domain compared with students (e.g., Beutell/Wittig-Bergman 1999; Grzywacz/Almeida/McDonald 2002). Third, the validity of the conclusions is limited because of the relatively small R squared and the relatively small significance levels of the results. This could be explained by the methodology. Although the results of the manipulation check are significant, the mean values of employer attractiveness resulting from the five design options of leaves of absence are very close and the variances are relatively small. A possible explanation is that the manner in which the design options of leaves of absence were operationalized affected the results. Although only 7.8% of the participants perceived the scenarios as unrealistic, a possible reason for the missing effect might be that participants were asked to evaluate attractiveness in a contrived setting, rather than in the actual context, a common

problem of experimental studies. Therefore, whether the participants would behave similarly in real life is uncertain (Podsakoff/Organ 1986).

Beyond the limitations, some of the findings suggest directions for **future research**. More research is needed concerning the dissemination of leaves of absence in order to substantiate the practical relevance of this area of research. Research is also required to further explore the relationship between leaves of absence and employer attractiveness. Such research should include additional variables in order to test feasible moderating effects and possible mediated relationships. Further investigations are needed to estimate whether the possibility to take a leave of absence also signals an employee-centered value system to those applicants who are not interested in taking leave and thus increases the attractiveness of the organization. As flexible work arrangements and their acceptance may be culturally contingent, cultural background may moderate the link between leaves of absence and employer attractiveness. Individual preference for integrating or segmenting the domains of work and life may act as a moderator, as it might influence individual's evaluation of an organization's attractiveness (Rothbard/Phillips/Dumas 2005). In order to increase the generalizability of the results, research should be extended to other target groups (e.g., unemployed workers, young professionals). To get a more comprehensive picture of individual needs (e.g., to meet childcare needs, to care for a sick relative, to engage in a hobby, to regain energy, to pursue personal or professional development) and, thus, to design leaves of absence effectively, it is necessary to include additional variables that reflect individual needs well. Research is also needed at the organizational level. Investigations of organizations that offering leaves of absence are necessary in order to analyze their usefulness on recruitment efforts. It would also be useful to test the robustness of our results and to ask specifically about the importance of variously designed leaves of absence by examining the influence of leaves of absence on employer attractiveness in conjunction with other factors that influence employer attractiveness (e.g., work climate, salary) or in conjunction with other flexible work arrangements (e.g., flexitime). Finally, future studies should look into the combined effect of different design options of leaves of absence on employer attractiveness, as it may be that implementing a combi-

nation of paid and flexible leaves of absence increases an organization's attractiveness.

8 Beiträge und Schlussfolgerungen

8.1 Zusammenfassung der Beiträge zu Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten

8.1.1 Beiträge zur Diskussion über das organisationale Angebot

Die Diskussion über das organisationale Angebot beruflicher Auszeiten ist von großer Bedeutung, da das Angebot eine notwendige Voraussetzung für die Nutzung durch Mitarbeiter ist. In Kapitel 4 und 5 der vorliegenden Arbeit werden Gründe für und gegen das Angebot beruflicher Auszeiten sowie damit verbundene Gestaltungsmöglichkeiten untersucht. Die vorliegende Arbeit leistet damit wichtige Beiträge zu der noch jungen Forschung zum organisationalen Angebot beruflicher Auszeiten, die im Folgenden erläutert werden:

(1) In Kapitel 4 und 5 werden Gründe für das Angebot beruflicher Auszeiten aus Unternehmenssicht identifiziert, mit denen grundlegend unterschiedliche Einsatzstrategien des Angebots einhergehen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass das Angebot beruflicher Auszeiten eine **Reaktion auf mitarbeiterbezogene Bedürfnisse** nach mehr Autonomie in der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit sein kann. Sie weisen damit auf die zunehmende Sensibilität von Unternehmen für den Wunsch der Mitarbeiter nach einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung hin. Durch das Angebot beruflicher Auszeiten reagieren Unternehmen auf die veränderten Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeit, in dem sie den Mitarbeiter ermöglichen möchten, durch Auszeiten berufliche und private Interessen und Verpflichtungen besser zu vereinbaren. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bereichern somit die Diskussion über die Individualisierung der Arbeitszeit, indem Anpassungsmöglichkeiten der Arbeitszeit an individuelle Arbeitszeitinteressen der Mitarbeiter angesichts heterogener individueller Werte und Bedürfnisse analysiert werden.

Ein weiterer Grund für das Angebot beruflicher Auszeiten stellen **ökonomische Notwendigkeiten** dar. Unternehmen erhoffen sich, dass Mitarbeiter durch eine längere Freistellung von der Arbeitspflicht erholt und mit einer gesteigerten Motivation und Leistungsbereitschaft in den Beruf zurückkehren (vgl. 5). Durch eine wiederhergestellte Leistungsfähigkeit und neue Mo-

tivation kann die individuelle Leistung erhöht (vgl. Baard/Deci/Ryan 2004) und folglich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt werden. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 deuten zudem darauf hin, dass Mitarbeiter durch das Angebot beruflicher Auszeiten eine höhere Bindung an das Unternehmen haben, was die individuellen Kündigungsabsichten reduzieren kann (vgl. Grant/Dutton/Rosso 2008; Mulvaney 2014; Onken-Menke/Nüesch/Kröll 2018). Außerdem bieten einige Unternehmen berufliche Auszeiten an, um in wirtschaftlich schlechten Zeiten ihre Personalkapazität an Auftragschwankungen anzupassen, sodass langfristige Kündigungen umgangen und Kosten eingespart werden können. Ebenso zeigen die Ergebnisse der Studien in Kapitel 4 und 5, dass einige Unternehmen berufliche Auszeiten anbieten, um sich positiv in der Außenwirkung darzustellen, wodurch sie sich Vorteile bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter erhoffen. Aufgrund der zunehmenden Knappheit des Arbeitskräftepotenzials ist es für Unternehmen wichtig, sich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal abzuheben. Durch das Angebot beruflicher Auszeiten wird (potenziellen) Mitarbeitern signalisiert, dass persönliche Bedürfnisse und Interessen in Bezug auf die Arbeitszeit Beachtung und Wertschätzung erfahren (vgl. 7). Das Angebot beruflicher Auszeiten kann somit einen wichtigen Attraktivitätsfaktor bei der Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter darstellen.

Die Studien in Kapitel 4 und 5 zeigen auf, dass das Angebot beruflicher Auszeiten auch als eine Reaktion der Unternehmen auf **institutionelle Erwartungen** interpretiert werden kann. Die Ergebnisse gehen mit Befunden von z.B. Pasamar und Alegre (2015) einher, die ebenfalls einen Einfluss institutioneller Erwartungen auf das Angebot flexibler Arbeitszeitformen finden. Einen Erklärungsansatz dafür bietet der soziologische Neo-Institutionalismus (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983). Die makro-institutionalistische Betrachtungsebene besagt, dass Organisationsstrukturen und -handlungen durch das gesellschaftliche Umfeld beeinflusst werden und folglich Institutionen entstehen (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 341). Institutionen stellen – insbesondere in der Soziologie – gesellschaftliche Erwartungsstrukturen dar, die bestimmen, was angemessenes Handeln ist und akzeptierte Strukturen sind (vgl. Hasse/Krücken 2009, S. 237). Organisationen strukturieren ihre internen Handlungs- und Entscheidungsprozesse

nicht nur aus Effektivitäts- und Effizienzgründen. Vielmehr geht es darum, institutionellen Erwartungen und Vorstellungen zu entsprechen, um Legitimität zu erzielen. Auf neo-institutionalistischer Grundlage kann daher angenommen werden, dass durch den gestiegenen Stellenwert, den die Familie und die Freizeitgestaltung im Leben von Individuen einnehmen (vgl. Rump/Eilers 2017, S. 19), und den Wunsch vieler Mitarbeiter nach beruflichen Auszeiten (Forsa 2013, S. 7; Xing 2017) die Erwartung entsteht, dass Unternehmen diese anbieten müssen.

Darüber hinaus deutet die qualitative Studie in Kapitel 5 darauf hin, dass vor allem große Unternehmen berufliche Auszeiten anbieten. Der Neo-Institutionalismus stützt diese Annahme, indem er besagt, dass Großunternehmen im Vergleich zu kleinen und mittelständischen Unternehmen vielmehr in der Öffentlichkeit stehen und somit einem größeren institutionellen Druck ausgesetzt sind (vgl. Goodstein 1994). Zudem sind große Unternehmen durch eine stärkere Professionalisierung des Personalmanagements gekennzeichnet. Personalmanager verfügen über das notwendige Wissen über Veränderungen und Trends in der Gesellschaft, wie z.B. den zunehmenden Wunsch vieler Mitarbeiter nach beruflichen Auszeiten, und wissen auf diese zu reagieren (vgl. Morgan/Milliken 1992, S. 242). Ebenso verfügen Großunternehmen häufig über ausreichend finanzielle Ressourcen, um die mit der Einführung beruflicher Auszeiten verbundenen Kosten aufnehmen zu können. Zudem lässt sich mit zunehmender Betriebsgröße die Abwesenheit eines Mitarbeiters durch einen Ersatzmitarbeiter oder durch Arbeitsumverteilung leichter ausgleichen. Mit der Studie in Kapitel 4 wurde empirisch validiert, dass das Angebot beruflicher Auszeiten von der Größe des Unternehmens abhängt.

(2) Obwohl Studien positive Folgen beruflicher Auszeiten, wie z.B. höhere Motivation (vgl. Mieth 2000) und Bindung der Mitarbeiter (vgl. Mulvaney 2014) sowie eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität (vgl. 7), bereits bestätigt haben, ist es möglich, dass Unternehmen negative Folgen erwarten und daher keine beruflichen Auszeiten anbieten. So werden neben Gründen, die für das Angebot beruflicher Auszeiten sprechen, auch Erkenntnisse zu **Gründen gegen das Angebot beruflicher Auszeiten** gewonnen. Die Studie in Kapitel 5 zeigt, dass einige Unternehmen berufliche Auszeiten nicht an-

bieten, da ihnen in der freigestellten Zeit wertvolles Humankapital fehlt. Damit verbunden ist auch die Befürchtung, dass Mitarbeiter nach der Auszeit nicht wieder ins Unternehmen zurückkehren (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162). Zudem schätzen Unternehmen häufig den organisatorischen Aufwand für die Planung und Durchführung einer beruflichen Auszeit sowie für die Rückkehr des Auszeitnehmers höher ein als den daraus resultierenden Nutzen. Darüber hinaus stellen fehlende personelle Ressourcen in Unternehmen zur Überbrückung der Abwesenheit eines Mitarbeiters einen Grund dar, warum Auszeiten nicht angeboten werden. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die Entscheidung eines Unternehmens für oder gegen das Angebot beruflicher Auszeiten von der unternehmensseitigen Einschätzung des mit beruflichen Auszeiten verbundenen organisatorischen, finanziellen und personellen Aufwands sowie dem aus beruflichen Auszeiten resultierenden Nutzen abhängt (vgl. 5.4.2). Die gewonnenen Erkenntnisse tragen somit zu einem differenzierteren Verständnis der organisationalen Gründe für oder gegen das Angebot beruflicher Auszeiten bei.

(3) Die Arbeit bereichert zudem die Diskussion über berufliche Auszeiten als **Modeerscheinung**. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4 zeigen eine zunehmende Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten in der Unternehmenspraxis. Allerdings kann es bei der Beantragung einer beruflichen Auszeit zu Widerständen des Vorgesetzten kommen, weil diese berufliche Auszeiten trotz eines vorhandenen Angebots nicht akzeptieren und folglich nicht gewähren (vgl. 5.4.1). Angesichts dessen drängt sich der Verdacht auf, dass Unternehmen berufliche Auszeiten nur oberflächlich implementieren und berufliche Auszeiten einen eher symbolischen, legitimitätssichernden Charakter haben (vgl. 4.4.1). In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden Managementkonzepte, die dem Aufbau einer Legitimationsfassade dienen sollen, als Managementmoden bezeichnet. Sie werden unter einem modernen Label zusammengefasst und sind durch eine kurze Verweildauer in der Praxis gekennzeichnet (vgl. Kieser 1996, S. 26-28). Die Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten und Modeerscheinungen wurden vielfach diskutiert (vgl. z.B. Nicolai/Simon 2001; Bergmann/Garrecht 2016, S. 193-199). Zu nennen sind beispielsweise Arbeiten zum Total Quality Management (vgl. David/Strang 2006) und zu Industrie 4.0 (vgl. Mins-

sen 2017). Auch in der Personalwirtschaftslehre finden sich zahlreiche Konzepte, wie beispielsweise das Diversity-Management (vgl. Süß 2009) und das Talentmanagement (vgl. Ewerlin/Süß 2016), die hinsichtlich ihrer (langfristigen) Etablierung in Organisationen betrachtet wurden. Im Fall von beruflichen Auszeiten kann der Aufbau einer Legitimationsfassade dadurch bedingt sein, dass durch das Angebot beruflicher Auszeiten Unternehmen als modern und fortschrittlich wahrgenommen werden möchten (vgl. 7). Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, kommunizieren das Angebot offensiv nach außen, ohne berufliche Auszeiten tiefgreifend im Unternehmen implementiert zu haben. Allerdings verdeutlichen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, dass immer mehr Unternehmen berufliche Auszeiten als festen Bestandteil flexibler Arbeitszeitgestaltung implementiert haben, welche auch durch Mitarbeiter intensiv nachgefragt werden (vgl. 4.4.4; 5.4.1). Die Studien zeigen zudem, dass Unternehmen mit dem Angebot an beruflichen Auszeiten einen Nutzen verbinden (z.B. gesteigerte Motivation und Bindung der Mitarbeiter, erhöhte Arbeitgeberattraktivität), der vor dem Hintergrund des Wertewandels und des Nachwuchskräftemangels für Unternehmen bedeutsam ist (vgl. Rousseau/Hornung/Kim 2009; Rump/Eilers 2017). Angesichts der empirischen Bestätigung dieses Nutzens (vgl. 7 sowie auch Onken-Menke/Nüesch/Kröll 2018) und des steigenden Bedarfs der Mitarbeiter an beruflichen Auszeiten (vgl. Wimdu 2016; Xing 2017) ist es plausibel anzunehmen, dass es sich bei beruflichen Auszeiten nicht um eine vergängliche Modeerscheinung handelt, auch wenn nicht ausgeschlossen werden kann, dass einige Unternehmen berufliche Auszeiten aus legitimatorischen Gründen anbieten (vgl. 4; 5).

(4) Darüber hinaus werden in der vorliegenden Arbeit auch Erkenntnisse zur Gestaltung des Angebots beruflicher Auszeiten gewonnen. Die Ergebnisse der Studien in Kapitel 4 und 5 zeigen auf, dass sich das Angebot beruflicher Auszeiten hinsichtlich seiner **Formalisierung** zwischen den Unternehmen unterscheidet. Ein formales Angebot beruflicher Auszeiten wird offiziell innerhalb des Unternehmens kommuniziert. Es ist durch weitestgehend festgeschriebene Regelungen hinsichtlich Dauer und Finanzierung der Auszeit sowie transparente Bedingungen für ihre Gewährung, wie beispielsweise eine bestimmte Betriebszugehörigkeitsdauer, gekennzeichnet (vgl. 5.4.3).

Unternehmen mit einem formalen Angebot haben berufliche Auszeiten häufig als festen Bestandteil flexibler Arbeitszeitgestaltung implementiert (vgl. 4.5). Ein informelles Angebot beruflicher Auszeiten zeichnet sich dadurch aus, dass Unternehmen bereit sind, Auszeiten zu gewähren. Über die Möglichkeit, eine Auszeit zu nehmen, werden die Mitarbeiter jedoch nicht offiziell informiert (vgl. 5.4.3). Zudem fehlen standardisierte Regelungen zur Nutzung beruflicher Auszeiten.

Die Ergebnisse stimmen mit Befunden von z. B. Eaton (2003) und Wharton, Chivers und Blair-Loy (2008) überein, die ebenfalls zwischen einem formalen und einem informellen Angebot flexibler Arbeitszeitformen unterscheiden. Allerdings konstatieren die Autoren, dass ein formales Angebot flexibler Arbeitszeitformen allen Mitarbeitern zur Verfügung steht, während der Zugang zu informell angebotenen Arbeitszeitformen vornehmlich leistungsstarken Mitarbeitern ermöglicht wird, die diese mit ihren Vorgesetzten vereinbaren. Die Ergebnisse der Studien in Kapitel 4 und 5 deuten jedoch darauf hin, dass sich formale und informelle Angebote beruflicher Auszeiten hinsichtlich der Zugangsmöglichkeiten nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Das formale und informelle Angebot beruflicher Auszeiten beschränkt sich nicht auf eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern, sondern kann von allen Mitarbeitern eingefordert werden. Ausschlaggebend für die Gewährung einer beruflichen Auszeit sind vor allem organisationale (z. B. ausreichend personelle Ressourcen) und zeitliche (z. B. frühzeitige Kommunikation des Wunsches nach einer Auszeit) Voraussetzungen sowie individuelle Beweggründe für eine Auszeit, die der Arbeitgeber in seiner Entscheidung berücksichtigt. Die Arbeit bietet somit empirische Erkenntnisse zur Gestaltung des Angebots beruflicher Auszeiten und belegt das tatsächliche Aufkommen verschiedener Angebotsformen in der Unternehmenspraxis.

8.1.2 Beiträge zur Diskussion über die individuelle Nutzung

Angesichts des Wunsches vieler Mitarbeiter nach einer beruflichen Auszeit (vgl. Forsa 2013, S. 3; Wimdu 2016; Xing 2017) ist die tatsächliche Nutzung überraschend gering (vgl. Fiksenbaum 2014, S. 657; LeanIn.Org/McKinsey & Company 2015, S. 16; Wotschack/Samtleben/Allmendinger

2017, S. 2; Xing 2017). Vor diesem Hintergrund sind Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren der geringen Nutzung erforderlich, weil die tatsächliche Nutzung beruflicher Auszeiten eine wesentliche Voraussetzung für die Ausschöpfung der Potenziale für Mitarbeiter und Unternehmen ist (vgl. 2.2.4; 5.4.2). Die vorliegende Arbeit leistet wesentliche Beiträge zur Diskussion über die individuelle Nutzung sowie die zugrundeliegenden Einflussfaktoren:

(1) Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit generieren vertiefende Erkenntnisse dazu, inwieweit die **Gestaltung des Angebots** beruflicher Auszeiten die individuelle Nutzung beeinflusst. Es zeigt sich, dass die individuelle Nutzung davon abhängt, inwieweit es sich bei beruflichen Auszeiten um ein formales, innerhalb des Unternehmens offen kommuniziertes oder informelles Angebot handelt (vgl. 5.4.3; Daverth/Hyde/Cassell 2016, S. 1711-1712). Den Teilnehmern der Interviewstudie zufolge führt ein informelles Angebot beruflicher Auszeiten, deren Regelungen zur Nutzung nicht festgeschrieben sind und sich von Person zu Person unterscheiden, zu der Wahrnehmung ungleicher Zugangsmöglichkeiten zu beruflichen Auszeiten (vgl. 5.5). Das Fehlen von Informationen zu Regelungen zur Nutzung beruflicher Auszeiten gepaart mit dem Eindruck, dass berufliche Auszeiten nur ausgewählten Mitarbeitern ermöglicht werden, kann ein Gefühl der Unsicherheit hinsichtlich des eigenen Anspruchs auslösen. Dies lässt vermuten, dass Mitarbeiter gehemmt sind, den Wunsch nach einer Auszeit zu äußern. Ein formales Angebot beruflicher Auszeiten, welches innerhalb des Unternehmens kommuniziert wird und somit allen Mitarbeitern offensteht, kann die Zurückhaltung der Mitarbeiter reduzieren.

(2) Die Studien in Kapitel 5 und 6 generieren darüber hinaus Erkenntnisse zu **relevanten Akteuren** im Rahmen der Nutzung beruflicher Auszeiten (vgl. 5.4.4). In der wissenschaftlichen Literatur wird in diesem Zusammenhang vornehmlich die Rolle der Vorgesetzten betrachtet (vgl. z.B. Kelly/Kalev 2006; Lambert/Marler/Gueutal 2008; McCarthy/Darcy/Grady 2010; Adame-Sánchez/González-Cruz/Martínez-Fuentes 2016). Die vorliegende Arbeit identifiziert neben den Vorgesetzten auch die Personalmanager als beeinflussende Akteure und gibt Aufschluss darüber, wie diese miteinander in Beziehung stehen (vgl. 5; 6). Die Studienergebnisse zeigen auf, dass

Vorgesetzte häufig als „Gatekeeper“ agieren (vgl. Kelly/Kalev 2006, S. 394), da sie entscheiden, ob sie ihren Mitarbeitern eine berufliche Auszeit gewähren oder nicht. Personalmanager hingegen sind in der Regel für die Implementierung, Gestaltung und Koordination beruflicher Auszeiten verantwortlich. Sie stellen zentrale Multiplikatoren des Angebots dar, womit die Aufgabe verbunden ist, den Mitarbeitern und Vorgesetzten entsprechende Informationen zu beruflichen Auszeiten zu vermitteln (vgl. 5.4.4).

Die Studienergebnisse zeigen, dass durchaus Diskrepanzen zwischen den Interessen der Akteure bestehen können. Während Personalmanager häufig als Mediatoren zwischen Mitarbeitern, die eine Auszeit nehmen möchten, und Vorgesetzten agieren (vgl. Hilb 2011, S. 57), sind Vorgesetzte hauptsächlich darauf bedacht, die betrieblichen Arbeitsabläufe und die Verfügbarkeit von Personalressourcen sicherzustellen (vgl. McCarthy/Darcy/Grady 2010, S. 160). Die zentrale Herausforderung der Personalmanager und Vorgesetzten besteht darin, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang zu bringen. Gelingt dies nicht, besteht die Gefahr, dass eine Vereinbarung zur Nutzung einer beruflichen Auszeit nicht zustande kommt. Die Studienergebnisse in Kapitel 5 und 6 verdeutlichen somit, dass die isolierte Betrachtung einzelner Perspektiven zur Erklärung der Nutzung beruflicher Auszeiten zu kurz greift und zeigen zugleich zentrale Ansatzpunkte für eine differenzierte Erforschung der Beziehungen zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und Personalmanagern im Rahmen der Nutzung beruflicher Auszeiten auf.

(3) Zudem generieren die Studien in Kapitel 5 und 6 vertiefende Erkenntnisse zum Einfluss der **wahrgenommenen Unterstützung** verschiedener Akteure auf die Nutzung beruflicher Auszeiten (vgl. 5.4.4; Daverth/Hyde/Cassell 2016, S. 1711-1712). Den Teilnehmern der Interviewstudie in Kapitel 5 zufolge geht die Unterstützung von der Organisation, den Personalmanagern, den direkten Vorgesetzten und den Kollegen aus (vgl. 5.4.4). Die wahrgenommene organisationale Unterstützung zeichnet sich dadurch aus, dass das Thema berufliche Auszeiten im Unternehmen positiv besetzt ist und das Angebot unternehmensöffentlich kommuniziert wird. Die Unterstützung der Personalmanager, der Vorgesetzten und der Kollegen ist dadurch gekennzeichnet, dass diese den Wunsch des Mitarbeiters, eine be-

rufliche Auszeit zu nehmen, nicht nur akzeptieren, sondern auch aktiv fördern. Durch ihre Offenheit und Sensibilität für die Nutzung beruflicher Auszeiten kann den Mitarbeitern signalisiert werden, dass sie keine negativen Konsequenzen, wie z. B. weniger Gehalt oder geringere Chancen auf Beförderungen, erfahren werden, wenn sie eine Auszeit nehmen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter berufliche Auszeiten tatsächlich nutzen. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 deuten zudem darauf hin, dass die wahrgenommene Unterstützung des Vorgesetzten hinsichtlich der Nutzung beruflicher Auszeiten von größerer Bedeutung als die organisationale und kollegiale Unterstützung ist.

(4) Die in Kapitel 6 durchgeführte quantitative Studie generiert weitergehende Erkenntnisse zur **Rolle des Vorgesetzten** im Rahmen der individuellen Nutzung beruflicher Auszeiten. Die betriebswirtschaftliche Forschung zu Einflussfaktoren der Nutzung flexibler Arbeitszeitformen geht bislang davon aus, dass die vom Vorgesetzten ausgehende Unterstützung zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ausschlaggebend für ihre Nutzung ist (vgl. z. B. Dikkers et al. 2007; de Sivatte/Guadamillas 2013). Die Studie in Kapitel 6 zeigt, dass Mitarbeiter, deren Vorgesetzte die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben fördern, eine geringere Nutzungsintention hinsichtlich beruflicher Auszeiten haben. Die Studie gibt zudem Aufschluss über den Mechanismus der negativen Wirkung der Unterstützung des Vorgesetzten auf die Nutzungsabsicht, indem gezeigt wird, dass durch die Unterstützung des Vorgesetzten die Einstellung zu beruflichen Auszeiten und somit auch die Nutzungsabsicht reduziert werden (vgl. 6.5). Die Unterstützung des Vorgesetzten kann bei Mitarbeitern ein Gefühl der Verpflichtung auslösen, das dazu führt, dass diese ein höheres Arbeitsengagement zeigen und weniger die Notwendigkeit sehen, eine Auszeit zu nehmen (vgl. Gouldner 1960; Chen/Aryee/Lee 2005). Die Ergebnisse erweitern die bislang zu flexiblen Arbeitszeitformen gewonnenen Erkenntnissen dahingehend, dass die wahrgenommene Unterstützung des Vorgesetzten hinsichtlich der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben nicht ausreichend ist und im Fall von beruflichen Auszeiten gegenteilige Effekte verursacht. Vielmehr ist eine konkret auf die jeweilige Arbeitszeitform gerichtete Unterstützung des Vorgesetzten notwendig, damit Mitarbeiter diese nutzen.

Die vorliegende Arbeit trägt darüber hinaus dazu bei, verschiedene **Einstellungen und Verhaltensweisen von Vorgesetzten** gegenüber beruflichen Auszeiten zu differenzieren sowie deren Einfluss auf die Nutzung beruflicher Auszeiten aufzuzeigen. Es wird deutlich, dass Vorgesetzte eine entscheidende Rolle für den Zusammenhang zwischen dem Angebot und der tatsächlichen individuellen Nutzung beruflicher Auszeiten spielen. So zeigen die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5, dass, wenn berufliche Auszeiten im Unternehmen angeboten und deren Nutzung durch den Vorgesetzten befürwortet werden, Mitarbeiter auch gewillt sind, eine berufliche Auszeit zu nehmen.

Anders ist dies, wenn Unternehmen berufliche Auszeiten anbieten, der Vorgesetzte deren Nutzung jedoch missbilligt und diese nicht gewährt. In diesem Fall ist es als wahrscheinlich anzusehen, dass eine Verwehrung der Nutzung beruflicher Auszeiten zu Demotivation führen kann und darüber die individuelle Leistung negativ beeinflusst wird, weil Motivation neben den individuellen Fähigkeiten einen Einflussfaktor der Leistung darstellt (vgl. Anderson/Butzin 1974, S. 598).

Ferner deuten die Ergebnisse darauf hin, dass es Vorgesetzte gibt, die trotz eines formalen Angebots beruflicher Auszeiten eine negative Einstellung gegenüber Auszeiten haben, den Mitarbeitern diese dennoch gewähren. Ein Grund für das der eigenen Einstellung zuwiderlaufende Verhalten des Vorgesetzten kann darin liegen, dass Vorgesetzte mit beruflichen Auszeiten einen hohen organisatorischen Aufwand verbinden, da Aufgaben des Auszeitnehmers umverteilt oder ein geeigneter Ersatz für den freigestellten Mitarbeiter gefunden werden muss (vgl. Peper et al. 2011, S. 240). Aufgrund der Gefahr, dass der Mitarbeiter durch die Verwehrung der Auszeit das Unternehmen möglicherweise verlassen könnte, gewähren Vorgesetzte ihren Mitarbeitern diese dennoch. Die Frage, die sich hier anschließt, ist, inwiefern Mitarbeiter Auszeiten bei Vorgesetzten mit negativen Einstellungen gegenüber Auszeiten einfordern. Bisherige Studien legen die Vermutung nahe, dass insbesondere bei einer geringen Unterstützung durch den Vorgesetzten Mitarbeiter befürchten, dass die Abwesenheit vom Arbeitsplatz als Indikator für eine geringe Karriereorientierung oder Bindung an das Unternehmen gesehen werden kann (vgl. Lewis 1997; Williams/Blair-Loy/

Berdahl 2013). Dies kann zur Folge haben, dass Mitarbeiter keine Auszeiten nehmen.

Insgesamt zeigt sich, dass das Angebot beruflicher Auszeiten und die Einstellungen und Verhaltensweisen der Vorgesetzten hinsichtlich beruflicher Auszeiten nicht unabhängig voneinander sind und auch nicht so betrachtet werden sollten. Vielmehr ist eine gemeinsame Betrachtung des organisationalen Angebots sowie der Einstellungen und Verhaltensweisen der Vorgesetzten hinsichtlich beruflicher Auszeiten notwendig, um differenziertere Erkenntnisse zu deren Wirkung auf die individuelle Nutzung zu erhalten. Die Erkenntnisse der Studien regen zugleich zur kritischen Reflexion und zur weiterführenden empirischen Analyse angenommener Wirkungszusammenhänge an.

(5) Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bereichern die betriebswirtschaftliche Forschung darüber hinaus, indem sie Erkenntnisse über **individuelle Einflussfaktoren der Nutzung** beruflicher Auszeiten liefern. In Kapitel 6 wurde der Einfluss der Führungsverantwortung, des Grads an Abstimmungsbedarf mit Kollegen und der Beschäftigungsdauer auf die Intention, eine berufliche Auszeit zu nehmen, nachgewiesen (vgl. 6.4). Da in Führungspositionen oft die Verfügbarkeit auch über die übliche Arbeitszeit hinaus vorausgesetzt und gelebt wird (vgl. Gärtner/Garten/Huesmann 2016, S. 221), kann es Personen mit hoher Führungsverantwortung schwerer fallen, die Arbeitstätigkeit mit außerberuflichen Verpflichtungen und anderen Aspekten der Freizeitgestaltung in Einklang zu bringen. Dies legt die Vermutung nahe, dass insbesondere Führungskräfte einen hohen Bedarf an unterstützenden Maßnahmen zur Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens und somit auch an einer längeren Freistellung haben. Dass Mitarbeiter, die in ihrer Arbeit einen hohen Abstimmungsbedarf mit Kollegen haben, eine geringere Nutzungsintention haben, kann darauf zurückgeführt werden, dass diese ihren Kollegen keine Mehrarbeit durch ihre Abwesenheit verursachen möchten. Der negative Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsdauer und der Nutzungsabsicht legt die Vermutung nahe, dass vor allem jüngere Mitarbeiter eine Auszeit nehmen möchten. Diese Erkenntnisse führen zu einem vertieften Verständnis der individuellen Einflussfaktoren der Nutzung beruflicher Auszeiten und verdeutlichen, dass die isolierte Betrachtung des

Angebots und der Unterstützung des beruflichen Umfelds zur Erklärung der Nutzung beruflicher Auszeiten zu kurz greift.

8.1.3 Beiträge zur Diskussion über individuelle und organisationale Folgen

Den Potenzialen und Risiken entsprechend, die Mitarbeiter und Unternehmen mit beruflichen Auszeiten verbinden (vgl. 5.4.2; 8.1.2), wird in der praxisnahen und wissenschaftlichen Literatur über die positiven und negativen Folgen beruflicher Auszeiten für Mitarbeiter und Unternehmen diskutiert. Die vorliegende Arbeit leistet wesentliche Beiträge zur Erforschung individueller und organisationaler Folgen beruflicher Auszeiten, die im Folgenden näher erläutert werden:

(1) Die Studie in Kapitel 5 liefert erste Hinweise auf **positive organisationale Folgen** beruflicher Auszeiten. Den interviewten Personalmanagern zufolge stellt das Angebot beruflicher Auszeiten ein Instrument dar, mit dem Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber für bestehende und potenzielle Mitarbeiter erhöhen können (vgl. 5.4.2). Durch die in Kapitel 7 durchgeführte quantitative Studie wurden vertiefende Erkenntnisse zur Wirkung beruflicher Auszeiten auf die Arbeitgeberattraktivität gewonnen. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die berufliche Auszeiten anbieten, nicht per se als attraktiver eingeschätzt werden. Vielmehr hängt die Wirkung beruflicher Auszeiten von ihrer Gestaltung und den individuellen Eigenschaften der Bewerber bzw. Mitarbeiter ab. Demnach steigern nur solche beruflichen Auszeiten die Arbeitgeberattraktivität, die durch ein Arbeitszeitkonto finanziert werden. Die attraktivitätssteigernde Wirkung ist bei risikoaversen Personen stärker. Dies begründet sich darin, dass durch die Nutzung eines Arbeitszeitkontos weder das Gehalt noch die Sozialversicherungsleistungen wegfallen und Mitarbeiter in ihrer Auszeit folglich finanziell und sozial abgesichert sind. Allerdings ist es nicht nur das Angebot einer beruflichen Auszeit selbst, das zu einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität führt, sondern auch das damit verbundene Signal einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Damit widersprechen die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse der in der Literatur vorherrschenden Annahme, dass (potenzielle) Mitarbeiter per se das Angebot flexibler Arbeits-

zeitformen erwarten und dieses Angebot generell die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität steigert (vgl. z.B. Rau/Hyland 2002; Casper/Bufardi 2004; Bourhis/Mekkaoui 2010; Kröll/Nüesch 2015). Die gewonnenen Erkenntnisse leisten somit einen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivitätsforschung (vgl. Ehrhart/Ziegert 2005; Uggerslev/Fassina/Kraichy 2012; Theurer et al. 2018) und regen zu einer kritischen Reflexion bisheriger Annahmen über die Wirkung beruflicher Auszeiten an, wozu weitere Untersuchungen zu den organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten dienen können.

(2) Ferner lassen die Studienergebnisse auch Rückschlüsse auf **negative organisationale Folgen** beruflicher Auszeiten zu. Durch die Gewährung beruflicher Auszeiten müssen Unternehmen für eine bestimmte Zeit auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter verzichten. Dies ist insbesondere für solche Unternehmen nachteilig, bei denen die Mitarbeiter spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen, die nur schwer durch andere Mitarbeiter ersetzt werden können. Eine weitere – aus beruflichen Auszeiten resultierende – negative organisationale Folge ist der organisatorische Aufwand für die Suche nach äquivalenten Ersatzmitarbeitern. Dies stellt insbesondere solche Unternehmen vor eine Herausforderung, die nicht über ausreichend Personal verfügen, auf das die Arbeit übertragen werden kann, oder keine finanziellen Ressourcen für die Beschaffung von Ersatzpersonal haben. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4 zeigen darüber hinaus, dass einige Auszeitnehmer nach ihrer Rückkehr das Unternehmen verlassen haben. Dadurch geht dem Unternehmen nicht nur wertvolles Humankapital verloren, sondern es entstehen auch Kosten für die Suche und Einstellung neuer Mitarbeiter. Ferner zeigen die Studienergebnisse in Kapitel 5, dass berufliche Auszeiten, die in informeller Form zwischen Mitarbeitern und Arbeitgebern vereinbart werden, zu einem Ungerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter führen können. Die Wahrnehmung ungerechten Verhaltens kann negative Folgen für das Unternehmen hervorrufen, wie z.B. verminderte Arbeitsleistung (vgl. Moorman 1991) oder die Absicht, das Unternehmen zu verlassen (vgl. Dailley/Kirk 1992). Die gewonnenen Erkenntnisse tragen somit zur wissenschaftlichen Diskussion über die organisationalen Folgen bei, die bisher eher auf Annahmen als auf empirischen Befunden fußt.

(3) Aus den durchgeführten empirischen Studien resultieren zudem mittelbare Erkenntnisse zu individuellen Folgen beruflicher Auszeiten, welche die Forschung zu Folgen beruflicher Auszeiten ebenfalls bereichern. So leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Diskussion über **positive individuelle Folgen** beruflicher Auszeiten, indem sie empirische Evidenz für die in der Literatur diskutierten Vorteile beruflicher Auszeiten für Mitarbeiter (vgl. z.B. Miethe 2000; Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Maslach 2003; Carr/Tang 2005; Leist et al. 2013) liefert. Es zeigt sich, dass die von vielen Unternehmen intendierten Vorteile beruflicher Auszeiten – wie eine höhere Motivation und Bindung der Mitarbeiter – von den befragten Personalmanagern und Mitarbeitern bestätigt werden können (vgl. 5.4.2). Zudem liefert die qualitative Studie in Kapitel 5 erste Hinweise darauf, dass berufliche Auszeiten die Entwicklung der Ersatzmitarbeiter fördern können. Durch die Übernahme der Aufgaben des Auszeitnehmers wird dem Ersatzmitarbeiter mehr Verantwortung übertragen. Dies kann zu einer Erweiterung seiner Qualifikation führen. Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass die positiven individuellen Folgen nur unter bestimmten Rahmenbedingungen eintreten. Dazu zählen u. a. die unternehmensinterne Akzeptanz beruflicher Auszeiten und damit verbunden auch die Unterstützung des Vorgesetzten bei der Vorbereitung und Nutzung einer beruflichen Auszeit ebenso wie bei der Reintegration in das Unternehmen nach der Freistellung (vgl. 5.4.4).

(4) Die Studienergebnisse deuten auch auf **negative individuelle Folgen** beruflicher Auszeiten hin (vgl. 5.4.2). Den Teilnehmern der Interviewstudie zufolge sind es insbesondere (erwartete) negative Auswirkungen auf Karrierechancen in Form von niedrigeren Gehältern und geringeren Chancen auf Beförderung, die sie mit der Nutzung beruflicher Auszeiten verbinden. Die Studienergebnisse in Kapitel 5 weisen Parallelen zur Untersuchung von Judiesch und Lyness (1999) auf, die zeigen, dass sich die Abwesenheit vom Arbeitsplatz negativ auf die Karrierechancen auswirken kann. Die Ergebnisse in Kapitel 5 bieten eine Erklärung für diesen Zusammenhang. Den Teilnehmern der Interviewstudie zufolge ist die Nutzung beruflicher Auszeiten häufig mit einem Stigma belegt, indem die Abwesenheit vom Arbeitsplatz als Indikator für eine geringe Karriereorientierung oder Bindung an das Unternehmen gesehen werden kann (vgl. 5.4.2; Lewis 1997; Williams/Blair-

Loy/Berdahl 2013). Dies trifft insbesondere auf solche Unternehmen zu, in denen lange Anwesenheitszeiten die Regel darstellen. Die gewonnenen Erkenntnisse tragen somit zu einem differenzierten Verständnis der individuellen Folgen beruflicher Auszeiten und deren Ursachen bei und zeigen Anknüpfungspunkte für weitere Untersuchungen.

8.2 Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über berufliche Auszeiten

8.2.1 Übergreifende Beiträge zu Angebot, Nutzung und Folgen

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Erkenntnisse zu Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten als Form der Arbeitszeitflexibilisierung zu gewinnen. In Kapitel 4 bis 7 wurden verschiedene Studien zu den einzelnen Elementen beruflicher Auszeiten und deren Einflussfaktoren sowie zum Zusammenhang zwischen dem organisationalen Angebot und den organisationalen Folgen dargestellt. Damit werden wichtige Beiträge zu der noch jungen Forschung zu beruflichen Auszeiten geleistet. Neben den Beiträgen zum organisationalen Angebot, zur individuellen Nutzung sowie zu den individuellen und organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten (vgl. 8.1) ergeben sich zudem übergreifende Beiträge zu möglichen Wirkungszusammenhängen und -mechanismen zwischen Angebot, Nutzung und Folgen, die im Folgenden herausgearbeitet werden:

(1) Insgesamt lässt sich festhalten, dass das organisationale **Angebot beruflicher Auszeiten eine notwendige Voraussetzung** für die Nutzung durch Mitarbeiter ist. Es zeigt sich jedoch, dass der Einfluss des organisationalen Angebots auf die individuelle Nutzung von der Intensität des Einsatzes beruflicher Auszeiten abhängig sein kann (vgl. 4; 5). Unternehmen, die berufliche Auszeiten als festen Bestandteil flexibler Arbeitszeitgestaltung implementiert haben, werden die Nachfrage und folglich auch die Nutzung durch Mitarbeiter eher fördern können als solche Unternehmen, die das Angebot offensiv nach außen kommunizieren, berufliche Auszeiten jedoch nicht tiefgreifend in der Unternehmenskultur implementiert haben.

Darüber hinaus zeigen die Studien in Kapitel 5 und 6, dass neben dem Angebot die **wahrgenommene Unterstützung der Vorgesetzten** einen Einfluss auf die individuelle Nutzung haben kann, da die Entscheidung, ob eine

berufliche Auszeit gewährt wird, häufig durch diese getroffen wird (vgl. Kelly/Kalev 2006, S. 394). Da die Entscheidungen der Vorgesetzten häufig nach eigenem Ermessen und für Mitarbeiter individuell getroffen werden (vgl. 5), ist es plausibel anzunehmen, dass verschiedene Vorgesetzte innerhalb eines Unternehmens Mitarbeitern berufliche Auszeiten nicht in gleicher Weise ermöglichen (vgl. Galea/Houkes/de Rijk 2014, S. 1103). Ferner ist denkbar, dass neben der Unterstützung durch das berufliche Umfeld auch die Unterstützung durch das private Umfeld Einfluss auf die Nutzung beruflicher Auszeiten haben kann. Insbesondere Familie und Freunde können aufgrund ihrer emotionalen Nähe zum Mitarbeiter die Entscheidung, eine berufliche Auszeit zu nehmen, beeinflussen (vgl. Ukey/Palo 2015, S. 127). Diese Erkenntnisse legen die Vermutung nahe, dass die wahrgenommene Unterstützung durch das berufliche wie das private Umfeld eine moderierende Rolle zwischen dem tatsächlichen Angebot und der individuellen Nutzung einnimmt und somit den Zusammenhang zwischen Angebot und Nutzung verstärken bzw. mindern kann. Die vorliegende Arbeit leistet somit einen Beitrag zur Diskussion über den Zusammenhang zwischen organisationalem Angebot, wahrgenommener Unterstützung und individueller Nutzung (vgl. Kossek 2005; Golden/Chung/Sweet 2018).

(2) In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird darüber hinaus diskutiert, inwiefern das Angebot flexibler Arbeitszeitformen in Unternehmen und die Nutzung durch Mitarbeiter organisationale und individuelle Folgen verursachen. Es gibt Evidenz dafür, dass sowohl das bloße Angebot als auch die Nutzung Folgen für Unternehmen und Individuen nach sich zieht (vgl. Butts/Casper/Yang 2013). Die organisationalen und individuellen Folgen können in Abhängigkeit des Angebots und der Nutzung jedoch variieren (vgl. Kossek 2005; Kossek/Lautsch/Eaton 2006). Auch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen auf, dass aus dem Angebot beruflicher Auszeiten sowie aus der individuellen Nutzung verschiedene organisationale und individuelle Folgen resultieren können (vgl. 8.1.3), sodass sie zu diesem Diskussionsstrang beiträgt, indem sie Hinweise auf die den Zusammenhängen zugrunde liegenden **Mechanismen** geben kann. Die Studie in Kapitel 7 zeigt auf, dass von dem Angebot an beruflichen Auszeiten eine Signalwirkung ausgeht. Dabei wird das Angebot beruflicher Auszeiten als Signal für

die Berücksichtigung individueller Zeitpräferenzen der Mitarbeiter interpretiert. Diese Signalwirkung kann beispielsweise eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität (vgl. 7) und eine höhere Bindung der Mitarbeiter zur Folge haben (vgl. Onken-Menke/Nüesch/Kröll 2018). Die Signalwirkung, die vom Angebot beruflicher Auszeiten ausgeht, kann dabei unterschiedlich stark sein (vgl. Ramaswami et al. 2010) und von Individuen unterschiedlich interpretiert werden (vgl. Martin/Groen-in't-Woud 2011, S. 88). Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4 deuten darauf hin, dass durch die Nutzung beruflicher Auszeiten Mitarbeiter ein Gefühl der Verpflichtung empfinden, dem Unternehmen etwas zurückgeben zu müssen (vgl. Golden 2001). Eine Erklärung für dieses Verhalten bietet die soziale Austauschtheorie (vgl. Blau 1964). Sie besagt, dass sich Individuen für eine erhaltene Leistung mit einer Gegenleistung revanchieren (vgl. Emerson 1976). Die soziale Austauschtheorie stützt somit die Annahme, dass durch die Nutzung beruflicher Auszeiten Mitarbeiter ein Gefühl der Verpflichtung empfinden können, dass sich u. a. in einer engeren Bindung an das Unternehmen und einer gesteigerten Leistungsbereitschaft äußern kann.

Die Ergebnisse stellen somit neue Erkenntnisse zu den Mechanismen dar, durch die das Angebot beruflicher Auszeiten und die Nutzung durch Mitarbeiter ihre Wirkungen auf organisationale und individuelle Folgen entfalten, und generieren vertiefende Erkenntnisse zu den Wirkungszusammenhängen und -mechanismen zwischen Angebot, Nutzung und Folgen beruflicher Auszeiten.

8.2.2 Beiträge zur Präzisierung des Begriffs und zu länderspezifischen Besonderheiten

Berufliche Auszeiten stellen ein noch junges, erst im Entstehen begriffenes Forschungsfeld dar. Zwar nimmt die Zahl wissenschaftlicher Publikationen zu beruflichen Auszeiten seit Mitte der 1990er Jahre zu (vgl. z.B. Gaziel 1995; Boening/Miller 1997; Judiesch/Lyness 1999; Carr/Tang 2005; Pietsch 2007), allerdings ist ihre Anzahl nach wie vor als gering anzusehen. Die der Arbeit zugrundeliegenden vier empirischen Studien unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunkte und Forschungsdesigns leisten wesentliche Beiträge zur Präzisierung des Begriffs und zur Identifikation länderspezifischer Be-

sonderheiten bei beruflichen Auszeiten und ergänzen die bereits vorliegende Literatur um folgende Aspekte:

(1) In der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur gibt es bislang keine einheitliche Verwendung des **Begriffs** „berufliche Auszeit“. Bisher wurden beruflichen Auszeiten überwiegend mit Elternzeit, Pflegezeit und Bildungsurlaub assoziiert (vgl. Klenner/Pfahl/Reuyß 2002; Thie/Harrell/Thibault 2003; Steinmetz 2013; Mumm/Jähnichen 2018). Diese sind durch die jeweilige Situation des Mitarbeiters bedingt und an gesetzliche oder vertragliche Regelungen gebunden. Die in Kapitel 4 und 5 dargestellten Studien verdeutlichen jedoch, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern zunehmend über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende berufliche Auszeiten anbieten. Dabei zeigen sich häufig Unterschiede in der Ausgestaltung (vgl. 4.3.2; 5.4.3). So finden sich überwiegend Angebote beruflicher Auszeiten, deren Regelungen nicht festgeschrieben sind, sondern individuell in Abstimmung mit dem Vorgesetzten und unter Berücksichtigung der persönlichen Situation des Mitarbeiters und der betrieblichen Erfordernisse gewährt werden. So wird deutlich, dass die bislang mit beruflichen Auszeiten assoziierten Formen aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika nicht per se als berufliche Auszeiten bezeichnet werden können. Vielmehr handelt es sich bei beruflichen Auszeiten um mit dem Vorgesetzten vereinbarte Freistellungsphasen, deren Ausgestaltung den Mitarbeitern selbst obliegt. Die vorliegende Arbeit leistet somit einen Beitrag zur Generierung eines geschärften Verständnisses des Begriffs „berufliche Auszeit“, welches für eine umfassende Erschließung unabdingbar ist.

(2) Daneben werden Einblicke in **länderspezifische Besonderheiten** beruflicher Auszeiten ermöglicht. Da berufliche Auszeiten ihren Ursprung in den USA haben, basieren bisherige Erkenntnisse vornehmlich auf Erfahrungen amerikanischer Studienteilnehmer (vgl. z.B. Gaziel 1995; Boening/Miller 1997; Cedfeldt et al. 2010; Davidson et al. 2010). Untersuchungen zu beruflichen Auszeiten im deutschen Kontext finden sich kaum (vgl. als Ausnahme Klenner/Pfahl/Reuyß 2002). Die Identifikation länderspezifischer Besonderheiten durch die Erforschung beruflicher Auszeiten ist jedoch von großer Bedeutung, da diese aufgrund von kulturellen, gesetzlichen und sozialpolitischen Gegebenheiten stark variieren können (vgl. Tang/Cousins

2005, S. 527). Die vorliegende Arbeit verringert diese Forschungslücke, indem sie den Einsatz beruflicher Auszeiten als Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung in der deutschen Unternehmenspraxis untersucht (vgl. 4; 5). Die Studienergebnisse generieren Erkenntnisse zur Verbreitung des Angebots beruflicher Auszeiten sowie zu Gestaltungsmöglichkeiten und Regelungen hinsichtlich ihrer Nutzung. So verdeutlichen die Studien in Kapitel 4 und 5, dass deutschlandweit in Unternehmen zunehmend berufliche Auszeiten angeboten werden, jedoch standardisierte Regelungen fehlen, sodass die Gestaltung zwischen den Unternehmen variiert. Zudem haben Mitarbeiter keinen Rechtsanspruch auf berufliche Auszeiten. Vielmehr stellen sie eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers dar. Damit werden insbesondere länderspezifische Merkmale Deutschlands beleuchtet und ein umfassendes Bild beruflicher Auszeiten in Unternehmen in Deutschland aufgezeigt. Angesichts der deutschlandspezifischen Merkmale ist jedoch eine Übertragbarkeit auf andere Länder nur begrenzt möglich, d.h. es ist davon auszugehen, dass die dortigen kulturellen, gesetzlichen und sozialpolitischen Gegebenheiten Einfluss auf die Gestaltung beruflicher Auszeiten ausüben. Angesichts dessen bedarf es einer Überprüfung der Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse durch ländervergleichende Studien.

8.2.3 Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Arbeitszeitflexibilisierung

Die in Kapitel 4 bis 7 vorgestellten empirischen Analysen umfassen das Angebot, die individuelle Nutzung und die organisationalen Folgen beruflicher Auszeiten und generieren dadurch ein umfassendes und detailliertes Bild dieser Arbeitszeitform. Die Studienergebnisse liefern in diesem Zuge auch wichtige Beiträge zur Diskussion über die Arbeitszeitflexibilisierung:

(1) In der Literatur wird häufig eine Zuordnung flexibler Arbeitszeitformen zu einer der beiden Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung (chronometrische Flexibilität oder chronologische Flexibilität) vorgenommen (vgl. 2.1; Scholz 2014b, S. 733; Berthel/Becker 2017, S. 725). In den letzten Jahren haben jedoch zunehmend neue flexible Arbeitszeitformen Einzug in die Unternehmenspraxis gehalten, die sowohl in der Dauer als auch in der Lage der Arbeitszeit variieren können (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 254). Durch

die Variation einzelner und die Kombination mehrerer Arbeitszeitformen entsteht eine Fülle an Flexibilisierungsmöglichkeiten. Dadurch wird die Zuordnung einzelner Arbeitszeitformen zu der chronometrischen und/oder chronologischen Flexibilität erschwert. Eine differenzierte Betrachtung der im Rahmen von beruflichen Auszeiten stattfindenden Variation der Dauer und/oder Lage der Arbeitszeit blieb bislang aus. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen auf, dass berufliche Auszeiten eine **Mischform aus chronometrischer und chronologischer Flexibilität** darstellen (vgl. 4.4.1). Die chronometrische Flexibilität von beruflichen Auszeiten zeigt sich darin, dass vor Beginn der beruflichen Auszeit die Dauer der Arbeitszeit länger als die Normalarbeitszeit ist, falls durch Mehrarbeit ein Zeitguthaben angespart wird. Zudem wird die Arbeitszeit während einer beruflichen Auszeit auf null gesetzt. Da berufliche Auszeiten häufig zu einem beliebigen Zeitpunkt während des Berufslebens in Anspruch genommen werden können, stellen sie gleichzeitig eine Form chronologischer Flexibilisierung dar.

(2) Darüber hinaus bereichern die Studienergebnisse die noch junge Diskussion über das **Flexibility Stigma** (vgl. z.B. Cech/Blair-Loy 2014, S. 87), welches häufig mit der Nutzung flexibler Arbeitszeitformen einhergeht. Autoren, die sich mit dem Flexibility Stigma auseinandergesetzt haben, argumentieren, dass Mitarbeiter, die flexible Arbeitszeitformen nutzen, häufig stigmatisiert werden, indem ihnen eine geringe Karriereorientierung oder Bindung an das Unternehmen nachgesagt wird (vgl. Lewis 1997; Williams/Blair-Loy/Berdahl 2013). Die Ergebnisse der in Kapitel 5 dargestellten qualitativen Studie geben Hinweise darauf, dass insbesondere in Unternehmen, in denen lange Anwesenheitszeiten die Regel darstellen, das Flexibility Stigma Teil der Unternehmenskultur ist, welches Mitarbeiter von der Nutzung beruflicher Auszeiten abhält, da sie negative Auswirkungen auf ihre Karrierechancen und auf die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten befürchten. Da berufliche Auszeiten durch eine längere Abwesenheit eines Mitarbeiters gekennzeichnet sind, liegt die Vermutung nahe, dass diese mit dem Flexibility Stigma behaftet sind. Auf Grundlage dieser Erkenntnis ist davon auszugehen, dass Forschungsbefunde zur Wirkung des Flexibility Stigma auf berufliche Auszeiten übertragbar sind.

(3) Aus den Ergebnissen der vier vorgestellten Studien resultieren zudem Erkenntnisse zur Diskussion über die Anpassung beruflicher Auszeiten an die individuellen Arbeitszeitinteressen der Mitarbeiter sowie an den Arbeitszeitbedarf der Unternehmen. In der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur findet sich häufig die Annahme, dass flexible Arbeitszeitformen dadurch kennzeichnet sind, dass sie (fast) allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen und es schriftliche Vereinbarungen hinsichtlich der Nutzung gibt, worüber die Mitarbeiter unternehmensintern auch informiert werden (vgl. Wharton/Chivers/Blair-Loy 2008, S. 328). In jüngerer Zeit werden zunehmend flexible Arbeitszeitformen untersucht, die informell zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber vereinbart werden (vgl. z. B. Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Ng/Feldman 2012; Bayazit/Bayazit 2017). Die individuelle Aushandlung flexibler Arbeitszeitmaßnahmen wird unter dem Begriff „**Idiosyncratic Deals**“ (vgl. z. B. Rousseau 2001; Rousseau/Ho/Greenberg 2006; Rosen et al. 2013; Rousseau/Tomprou/Simosi 2016) diskutiert. Idiosyncratic Deals stellen individuelle, freiwillige und nichtstandardisierte Aushandlungen von Arbeitsbedingungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern dar, die sich von denen der Kollegen unterscheiden und nutzenstiftend sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen sein sollen (vgl. Rousseau 2001, S. 8). Sie können sich auf Tätigkeitsinhalte, Karrieremöglichkeiten oder flexible Arbeitszeitformen beziehen. Die Studienergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen, dass es in den meisten Unternehmen keine standardisierten Regelungen zu beruflichen Auszeiten gibt, sondern diese eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers darstellen, die unter Berücksichtigung dienstlicher Gründe, wie z. B. ausreichende personelle Ressourcen und die persönliche Situation des Mitarbeiters, individuell vereinbart werden (vgl. 4; 5). Die Ergebnisse bereichern die Literatur zur Arbeitszeitflexibilisierung, indem sie Hinweise auf berufliche Auszeiten als Idiosyncratic Deals liefern und zudem die zunehmende Individualisierung der Arbeitszeitregelungen belegen (vgl. Rousseau/Hornung/Kim 2009; Liao/Wayne/Rousseau 2016).

8.3 Schlussfolgerungen¹

8.3.1 Praxisimplikationen

Berufliche Auszeiten stellen in der Unternehmenspraxis ein viel diskutiertes Thema dar. Die Aktualität des Themas zeigt sich z. B. in der Vielzahl **praxisnaher Veröffentlichungen** in unterschiedlichen Medien wie Die Welt, Stern oder Zeit (vgl. z. B. Zeit Online 2015; Stern 2017; Die Welt 2018). Dabei werden insbesondere die mit beruflichen Auszeiten verbundenen positiven Folgen für Auszeitnehmer, wie z. B. Motivationssteigerung, Stressabbau und erhöhte Leistungsbereitschaft, betont. Dass auch Unternehmen die mit beruflichen Auszeiten verbundenen Vorteile erkannt haben, zeigt sich in dem steigenden Angebot dieser flexiblen Arbeitszeitform (vgl. z. B. Hammermann/Stettes 2016, S. 31; Xing 2017). Im Zuge dessen hat auch die Anzahl der an Unternehmen und Mitarbeiter gerichteten Auszeit-Ratgeber stark zugenommen, in denen Gestaltungsempfehlungen für die Implementierung und Hinweise für die erfolgreiche Planung und Durchführung ausgesprochen werden (vgl. z. B. Pohl 2008; Hess 2009; Hillebrecht 2018; Mumm/Jähnichen 2018). Auch in der **Politik** herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass berufliche Auszeiten eine Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung darstellen, die dabei helfen, individuelle Zeitbedarfe der Mitarbeiter zu berücksichtigen und eine bessere Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens zu erreichen. So hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017) im Rahmen des Dialogprozesses „Arbeiten 4.0“ ein Weißbuch veröffentlicht, in dem Vorschläge für die Gestaltung der Arbeitszeit erarbeitet wurden. Konkret wird ein Wahlarbeitszeitgesetz diskutiert, „das mehr Wahloptionen für Beschäftigte in Bezug auf Arbeitszeit und -ort mit einer konditionierten Möglichkeit der sozialpartnerschaftlich und betrieblich vereinbarten Abweichung von bestimmten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes kombiniert“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017, S. 10).

Die Erkenntnisse aus den vier empirischen Studien der vorliegenden Arbeit bieten Anknüpfungspunkte an gegenwärtige praxisrelevante Diskussionen zu beruflichen Auszeiten. Die Ergebnisse zeigen auf, dass berufliche Aus-

¹ Teile dieses Kapitels sind in ähnlicher Form in einem gemeinsam mit Stefan Süß verfassten Artikel erschienen (vgl. Altmann/Süß 2017a).

zeiten positive und negative Folgen für Unternehmen und Mitarbeiter haben können (vgl. 8.1.3). Dementsprechend ist es notwendig, dass Unternehmen eine **Einschätzung des Nutzens und der Kosten** vornehmen. Diese kann Unternehmen bei der Entscheidung, berufliche Auszeiten zu implementieren, helfen. Um zu prüfen, ob berufliche Auszeiten nutzenstiftend für Unternehmen sein können, ist eine Gegenüberstellung des mit beruflichen Auszeiten verbundenen (organisatorischen, personellen, finanziellen) Aufwands und des Nutzens notwendig. Der mit beruflichen Auszeiten verbundene personelle und organisatorische Aufwand kann sich aus der Aufgabenumverteilung oder der Suche nach geeignetem Ersatz für den freigestellten Mitarbeiter ergeben. Finanzieller Aufwand kann aus der Neugewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter entstehen, wenn Mitarbeiter nach der Auszeit nicht wieder ins Unternehmen zurückkehren (vgl. Carr/Tang 2005, S. 162).

Der Nutzen beruflicher Auszeiten ergibt sich zum einen dadurch, dass arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter, wie beispielsweise Leistungsbereitschaft, Motivation und Bindung (vgl. 2.2.4), positiv beeinflusst werden können. Diese Einstellungen und Verhaltensweisen können die Unternehmensleistung verbessern. Zum anderen kann der Nutzen beruflicher Auszeiten aus der legitimierenden Wirkung beruflicher Auszeiten resultieren (vgl. Tuschke 2005, S. 43). Dadurch, dass Unternehmen berufliche Auszeiten anbieten, kann der Unternehmensumwelt signalisiert werden, dass es sich um ein modernes und fortschrittliches Unternehmen handelt. Zwar gibt es Erkenntnisse über die Stärke der Zusammenhänge zwischen beruflichen Auszeiten und deren individuellen und organisationalen Folgen. Allerdings lassen sich die Folgen bisher nicht ausreichend quantifizieren, sodass der Nutzen beruflicher Auszeiten vielmehr auf Grundlage subjektiver Einschätzungen und Heuristiken erfolgen muss.

Die Ergebnisse zeigen zudem auf, dass Unternehmen, die berufliche Auszeiten implementiert haben, unterschiedliche Einsatzstrategien mit dem Angebot beruflicher Auszeiten verfolgen (vgl. 4; 5). In Abhängigkeit der jeweiligen Einsatzstrategie ergeben sich verschiedene **Handlungsempfehlungen für Unternehmen** zur Ausgestaltung des Angebots beruflicher Auszeiten.

Für Unternehmen, die **berufliche Auszeiten als festen Bestandteil flexibler Arbeitszeitgestaltung** implementiert haben oder implementieren wollen, ist die Akzeptanz beruflicher Auszeiten seitens des Managements eine notwendige Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter diese nutzen wollen. Fürchtet ein Mitarbeiter negative Konsequenzen, wie z.B. Karrierenachteile oder Stigmatisierung durch den Vorgesetzten oder Kollegen, ist der Mitarbeiter möglicherweise nicht gewillt, eine Auszeit zu nehmen. Durch eine grundlegend positive Haltung zu beruflichen Auszeiten kann das Management die Akzeptanz der Nutzung in die Unternehmenskultur einbetten. Dies ermöglicht es, eine Akzeptanz für die Nutzung von beruflichen Auszeiten über die Hierarchieebenen hinweg zu schaffen. Denn eine Unternehmenskultur, in der das Thema berufliche Auszeiten positiv besetzt ist, kann das Verhalten (vgl. Schein 2010, S. 14) und die Einstellungen (vgl. Siehl/Martin 1990; Gregory et al. 2009) der Kollegen und Vorgesetzten in Bezug auf berufliche Auszeiten beeinflussen. Unterstützt das Management die Nutzung beruflicher Auszeiten nicht, kann eine Unternehmenskultur, in der berufliche Auszeiten positiv wahrgenommen werden, nicht entstehen.

Die Gestaltung der Arbeitszeit stellt eine der Aufgaben des Personalmanagements in Unternehmen dar (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 7). Darunter fallen auch die Implementierung, Gestaltung und Koordination beruflicher Auszeiten. Die Studienergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen auf, dass Personalmanager zentrale Multiplikatoren des Angebots beruflicher Auszeiten sind. Damit verbunden ist auch die Aufgabe, Mitarbeitern und Vorgesetzten Informationen zu beruflichen Auszeiten zu übermitteln. Wie die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 zeigen, sind Mitarbeiter eher gewillt, eine Auszeit zu nehmen, wenn die mit der Nutzung einer beruflichen Auszeit verbundenen Regelungen formalisiert sind. Daher empfiehlt es sich, konkrete Richtlinien und Rahmenbedingungen in Bezug auf die Nutzung von Auszeiten zu formulieren und diese innerhalb des Unternehmens transparent zu machen.

Auch wenn eine gegenüber Auszeiten offene Unternehmenskultur besteht, kann es Vorbehalte bei einzelnen Vorgesetzten geben, was die Nutzung einer Auszeit erschwert. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 zeigen, dass Vorgesetzte häufig arbeitsorganisatorische Probleme mit der Nutzung beruflicher Auszeiten verbinden. In einem solchen Fall können Personalmanager

als Mediatoren fungieren, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Interessen der Vorgesetzten in Übereinstimmung zu bringen. Dies kann beispielsweise durch die Planung der Arbeitsumverteilung auf Ersatzmitarbeiter erfolgen. Um Vorgesetzte von vornherein für die Nutzung beruflicher Auszeiten zu sensibilisieren, empfiehlt es sich, ihnen den Nutzen von beruflichen Auszeiten vor Augen zu führen und ihnen die Sorge vor negativen Konsequenzen zu nehmen. Dazu bieten sich beispielsweise Informationsveranstaltungen für Vorgesetzte an, in denen Best-Practice-Beispiele erfolgreicher Auszeiten anderer Mitarbeiter präsentiert werden. Des Weiteren kann die Personalabteilung die Vorgesetzten dazu ermutigen, den Mitarbeitern Auszeiten explizit anzubieten, beispielsweise bei burnout-gefährdeten Mitarbeitern. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der in Kapitel 6 zusammengetragenen Ergebnisse der Studie relevant, welche gezeigt hat, dass eine bloße Vorgesetztenunterstützung in Bezug auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben nicht ausreicht, damit Mitarbeiter berufliche Auszeiten nutzen.

Unternehmen, die berufliche Auszeiten vor allem zur **Rekrutierung von Mitarbeitern** einsetzen, können ihre Auswahlprozesse optimieren, indem sie auszeitbezogene Informationen kommunizieren, um gezielt Bewerber anzusprechen, die ähnliche Werte wie das Unternehmen besitzen. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 zeigen, dass das Angebot beruflicher Auszeiten vor allem Bewerber anspricht, die mitarbeiterorientierte und familienfreundliche Unternehmen suchen. Um die Signalwirkung beruflicher Auszeiten zu verbessern, empfiehlt es sich, die Anzahl beobachtbarer Signale zu erhöhen. Unternehmen, die Auszeiten anbieten, sollten daher zusätzliche Informationen über das Angebot, z.B. Erfahrungen von Auszeitnehmern, Informationen über die Dauer und Länge der Auszeit oder Informationen über die Wiedereingliederung nach der Auszeit, der Öffentlichkeit bereitstellen. Besteht die Möglichkeit in Unternehmen, Auszeiten durch ein Arbeitszeitkonto zu finanzieren, empfiehlt es sich, diese Möglichkeit ebenfalls öffentlich zu machen, da insbesondere bezahlte Auszeiten eine arbeitgeberattraktivitätssteigernde Wirkung haben (vgl. 7). Die Informationen zu beruflichen Auszeiten können beispielsweise in Stellenanzeigen oder auf der firmeneigenen Website vermittelt werden. Unternehmen, die das Angebot

beruflicher Auszeiten öffentlich kommunizieren, müssen sich jedoch bewusst sein, dass eine gewisse Erwartungshaltung (potenzieller) Mitarbeiter entstehen kann.

Für Unternehmen, die die Nutzung beruflicher Auszeiten nicht fördern wollen, sondern das **Angebot aus Gründen der Legitimation** als Fassade aufgebaut haben oder aufbauen möchten, um von der organisationalen Umwelt als modern wahrgenommen zu werden, empfiehlt es sich, keine konkreten Informationen zum Angebot beruflicher Auszeiten an die Mitarbeiter zu geben. Fordern Mitarbeiter dennoch berufliche Auszeiten ein, können sie darüber informiert werden, dass Auszeiten nur in Ausnahmefällen möglich sind. Dies kann nicht nur das Anspruchsdenken der Mitarbeiter verringern, sondern auch den Druck auf die Unternehmen reduzieren, die nicht über ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen für die Gewährung beruflicher Auszeiten verfügen. Allerdings kann die Verweigerung beruflicher Auszeiten von den Mitarbeitern als unfair und ungerecht wahrgenommen werden, was negative Folgen für arbeitsbezogenes Verhalten, wie beispielsweise eine verminderte Arbeitsleistung, haben kann (vgl. Cropanzano et al. 2001). Um den Bedarf an beruflichen Auszeiten seitens der Mitarbeiter grundsätzlich zu reduzieren, empfiehlt es sich, die Work-Life-Balance der Mitarbeiter durch andere flexible Arbeitszeitformen, wie beispielsweise Teilzeit oder Gleitzeit, zu fördern (vgl. 6).

Neben den Handlungsempfehlungen für Unternehmen können auf Grundlage der in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zu beruflichen Auszeiten auch **Hinweise für Mitarbeiter zur Vorbereitung und Durchführung beruflicher Auszeiten** gegeben werden. Wie die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 zeigen, bedarf eine berufliche Auszeit einer gründlichen Planungs- und Vorbereitungsphase. Daher ist es ratsam, frühzeitig das Gespräch mit dem Vorgesetzten zu suchen. Dies ist notwendig, damit ausreichend Zeit für die aus der Auszeit resultierenden Erfordernisse vorhanden ist, wie beispielsweise die Suche und Einarbeitung einer Vertretung sowie die Finanzierung der Auszeit. Im Zuge der Planung einer Auszeit ist es zudem ratsam, frühzeitig die Kollegen zu informieren, die von der Auszeit durch Mehrarbeit betroffen sein können. In diesem Rahmen können die Motive für die Auszeiten erklärt werden. Ebenso kann gemeinsam überlegt

werden, welche Aufgaben übernommen werden müssen. Durch die frühzeitige Einbindung kann den Kollegen Wertschätzung ausgedrückt und die Gefahr einer Stigmatisierung und Wahrnehmung unkollegialen Verhaltens reduziert werden. In Unternehmen, in denen lange Anwesenheitszeiten die Norm darstellen, sind berufliche Auszeiten häufig mit einem Stigma belegt, indem die Abwesenheit vom Arbeitsplatz als Indikator für eine geringe Karriereorientierung oder Bindung an das Unternehmen gesehen werden kann (vgl. 5.4.2; Lewis 1997; Williams/Blair-Loy/Berdahl 2013). In solchen Unternehmen müssen berufliche Auszeiten häufig gegen den Widerstand der Vorgesetzten und Kollegen durchgesetzt werden. Angesichts dessen sollten Mitarbeiter überlegen, ob der Nutzen beruflicher Auszeiten (z. B. mehr Zeit für die Familie, Erholung) deren potenzielle Risiken (z. B. negative Konsequenzen für die Beschäftigungssicherheit und Karrierechancen) aufwiegt. Darüber hinaus sollten sich Mitarbeiter über mögliche Einkommenseinbußen bewusst sein, die sich durch die Verwendung von Ansparmodellen ergeben können (vgl. Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 21).

8.3.2 Grenzen der Arbeit

Die sich durch die jeweilige Forschungsmethodik der in Kapitel 4 bis 7 vorgestellten Studien ergebenden Grenzen wurden in den entsprechenden Abschnitten (4.6; 5.6; 6.6; 7.7) diskutiert. Zusätzlich zu den bereits erwähnten Limitationen ist die **Vergleichbarkeit** der Ergebnisse der einzelnen Studien begrenzt. So zielt die Anwendung verschiedener Forschungsmethoden in Kapitel 4 bis 7 auf die Analyse verschiedener Elemente beruflicher Auszeiten, welche im Kern das organisationale Angebot, die individuelle Nutzung und die organisationalen Folgen umfassen. Dieses Vorgehen ermöglicht den noch jungen Forschungsgegenstand beruflicher Auszeiten umfassend und detailliert zu analysieren. Somit stehen der begrenzten Vergleichbarkeit der einzelnen Studienergebnisse durch Perspektivenvielfalt gekennzeichnete Erkenntnisse zu beruflichen Auszeiten gegenüber, die sowohl für die Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis nutzenstiftend sind.

Eine weitere Grenze besteht in der **Generalisierbarkeit** der gewonnenen Erkenntnisse. In Kapitel 5 und 6 wurde eine Auswahl spezifischer Personengruppen vorgenommen. So haben insbesondere Personen an den Studien

teilgenommen, die berufliche Auszeiten in ihrem Unternehmen verantworten bzw. die bereits eine berufliche Auszeit genommen haben. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass Expertenwissen abgefragt wird und dadurch ein realitätsnahes Bild beruflicher Auszeiten entsteht. Es führt aber auch dazu, dass Informationen zu den Einstellungen und Erfahrungen von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, die (noch) keine berufliche Auszeit genommen haben, nur durch Auskünfte Dritter gesammelt werden konnten. Für die Studien in Kapitel 6 und 7 wurde daher ein anderes Vorgehen gewählt und eine Betrachtung von Mitarbeitern, die noch keine beruflichen Auszeiten genutzt haben, vorgenommen.

Darüber hinaus ergeben sich Grenzen aus den **kulturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen** der Studien. In allen vier empirischen Studien handelt es sich um Teilnehmer aus deutschen Unternehmen. Dadurch werden insbesondere Erkenntnisse zu beruflichen Auszeiten in Deutschland gewonnen. Es bleibt jedoch offen, ob die Ergebnisse auch auf andere Länder übertragbar sind und inwiefern kulturelle, gesetzliche und sozialpolitische Gegebenheiten Einfluss auf die Ergebnisse haben. Dies ist insbesondere deshalb relevant, weil Vergleiche zwischen verschiedenen Ländern gezeigt haben, dass es Unterschiede hinsichtlich des Anspruches auf berufliche Auszeiten gibt. Beispielsweise besteht in Belgien seit 1985 ein gesetzlicher Anspruch auf berufliche Auszeiten (vgl. Wotschack/Samtleben/Allmendinger 2017, S. 23-28).

8.3.3 Weiterer Forschungsbedarf

Die Grenzen der vorliegenden Arbeit bieten Ansatzpunkte für zukünftige Untersuchungen. In den empirischen Studien werden **Einflussfaktoren der individuellen Nutzung** beruflicher Auszeiten identifiziert und ihre Wirkung mithilfe quantitativer Methoden analysiert. Diese Einflussfaktoren umfassen u. a. die Gestaltung beruflicher Auszeiten, das berufliche Umfeld (z. B. Vorgesetzte) sowie individuelle Unterschiede (z. B. Führungsverantwortung, Beschäftigungsdauer) der Mitarbeiter. Für ein umfassenderes Verständnis der individuellen Nutzung sind Einflüsse weiterer Faktoren zu überprüfen. So fehlen bislang Erkenntnisse hinsichtlich des Einflusses des privaten Umfelds (z. B. Familie, Partner, Freunde) auf die individuelle Nutzung berufli-

cher Auszeiten. Ebenso mangelt es an Studien, die den Einfluss soziodemografischer Merkmale auf die Nutzung beruflicher Auszeiten untersuchen. Erste empirische Studien zur Nutzung flexibler Arbeitszeitformen zeigen, dass jüngere Mitarbeiter häufiger flexible Arbeitszeitformen nutzen (vgl. Smith/Gardner 2007). Inwiefern das Alter im Zusammenhang mit der Nutzung beruflicher Auszeiten steht, ist bislang unklar. Um dahingehend vertiefende Erkenntnisse zu gewinnen, können in zukünftigen quantitativ-empirischen Studien weitere Einflussfaktoren auf die Nutzung analysiert werden.

Um die aus dem organisationalen Angebot beruflicher Auszeiten für Mitarbeiter und Unternehmen resultierenden Folgen besser zu verstehen und erklären zu können, ist eine Überprüfung der **Kausalität** mittels Längsschnittstudien notwendig (vgl. Aguinis/Edwards 2014, S. 152). Beispielsweise kann die mit dem Angebot beruflicher Auszeiten intendierte Steigerung der (internen) Arbeitgeberattraktivität durch eine Befragung der Mitarbeiter vor und nach der Einführung beruflicher Auszeiten überprüft werden. Ebenso kann mithilfe einer Längsschnittstudie überprüft werden, inwiefern den Mitarbeitern durch das Angebot beruflicher Auszeiten signalisiert wird, dass das Unternehmen persönliche Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter beachtet und wertschätzt, was die Bindung der Mitarbeiter erhöhen kann.

Darüber hinaus ist eine Überprüfung der Kausalität des Zusammenhangs zwischen der individuellen Nutzung und den individuellen wie organisationalen Folgen erforderlich. Auch hierzu kann eine Längsschnittstudie durchgeführt werden. Dabei kann überprüft werden, ob die Nutzung beruflicher Auszeiten eine kausale Wirkung z.B. auf die Bindung und Arbeitsleistung der Mitarbeiter und darüber hinaus auf die Unternehmensleistung hat. Die Bindung und Arbeitsleistung der Mitarbeiter sowie die Unternehmensleistung würden vor und nach der Auszeit gemessen werden. Dadurch lassen sich signifikante Änderungen in den arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter sowie in der Unternehmensleistung mit hoher Wahrscheinlichkeit auf die Nutzung einer beruflichen Auszeit zurückführen. Zudem lässt sich mittels einer Längsschnittstudie empirische Evidenz für den mit der Nutzung beruflicher Auszeiten vermuteten organisatorischen, personellen und finanziellen Aufwand liefern.

Die vorliegende Arbeit beruht auf einer prozessualen Logik (vgl. 2.3). Demnach resultiert das organisationale Angebot beruflicher Auszeiten in der individuellen Nutzung, die wiederum individuelle und organisationale Folgen haben. Daneben kann das organisationale Angebot einen direkten Einfluss auf individuelle und organisationale Folgen haben. Ebenso besteht zwischen den individuellen und organisationalen Folgen eine Wechselwirkung. Über die kausalen Zusammenhänge hinaus können **rekursive Zusammenhänge** zwischen dem organisationalen Angebot, der individuellen Nutzung sowie den individuellen und organisationalen Folgen bestehen. So kann das organisationale Angebot beispielsweise darauf zurückzuführen sein, dass Unternehmen positive Erfahrungen mit der Gewährung von Auszeiten einzelner Mitarbeiter gemacht haben. Die Sammlung positiver Erfahrungen kann schließlich Auslöser der Einführung beruflicher Auszeiten sein. In diesem Fall ist das organisationale Angebot beruflicher Auszeiten das Ergebnis der individuellen Nutzung. Denkbar ist auch, dass individuelle oder organisationale Folgen beruflicher Auszeiten auf das organisationale Angebot wirken. Stellen Unternehmen beispielsweise fest, dass einige Mitarbeiter nach der Auszeit nicht wieder zurückgekehrt sind, können diese als Reaktion auf die negativen Erfahrungen das Angebot wieder abschaffen. In diesem Fall wirkt die (negative) Folge auf das Angebot. Inwiefern und unter welchen Bedingungen derartige Wirkungszusammenhänge existieren, bedarf angesichts fehlender Erkenntnisse weiterer Erforschung.

Daneben ist ein Fokus der Forschung auf die **Akteure im Rahmen beruflicher Auszeiten** notwendig. Die Studienergebnisse in Kapitel 5 und 6 zeigen, dass Personalmanager und Vorgesetzte einen zentralen Beitrag zur Einführung und Nutzung beruflicher Auszeiten leisten. Die bisherigen Untersuchungen beschränken sich vornehmlich auf das Verhalten der Vorgesetzten. Aufgrund der zentralen Bedeutung, welche Personalmanager bei der Implementierung, Gestaltung und Koordination beruflicher Auszeiten haben, ist eine differenziertere Betrachtung der Einstellungen und Verhaltensweise relevanter Akteure erforderlich.

Zudem stellt sich die Frage nach den **Mitarbeitergruppen**, denen berufliche Auszeiten gewährt werden. Zwar zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, dass unabhängig vom Formalisierungsgrad des Angebots alle

Mitarbeiter die Möglichkeit haben, eine berufliche Auszeit einzufordern. Allerdings deuten Studien darauf hin, dass leistungsstarke Mitarbeiter (vgl. Wharton/Chivers/Blair-Loy 2008) und Führungskräfte (vgl. Yang/Reid 2006) einen leichteren Zugang zu informell angebotenen Arbeitszeitformen haben. Angesichts der in Kapitel 4 und 5 dargestellten Ergebnisse, die zeigen, dass berufliche Auszeiten überwiegend in informeller Form zwischen Mitarbeitern und Arbeitgebern vereinbart werden, ist fraglich, ob berufliche Auszeiten nur solchen Mitarbeitergruppen ermöglicht werden, die aufgrund ihrer Leistung oder ihres beruflichen Status einen leichteren Zugang zu informell angebotenen beruflichen Auszeiten haben. Um dahingehend vertiefende Erkenntnisse zu gewinnen, bedarf es weiterführender Erforschung der Mitarbeitergruppen, denen berufliche Auszeiten tatsächlich gewährt werden.

Literaturverzeichnis

- Adame-Sánchez, Consolación/González-Cruz, Tomás F./Martínez-Fuentes, Clara (2016): Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves? In: *Journal of Business Research* 69 (11/2016), S. 5519-5523
- Aguinis, Herman/Edwards, Jeffrey R. (2014): Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true, in: *Journal of Management Studies* 51 (1/2014), S. 143-174
- Aiman-Smith, Lynda/Bauer, Talya N./Cable, Daniel M. (2001): Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study, in: *Journal of Business and Psychology* 16 (2/2001), S. 219-237
- Ajzen, Icek (1991): The theory of planned behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2/1991), S. 179-211
- Ajzen, Icek (2006): Constructing a TpB questionnaire: Conceptual and methodological considerations, people.umass.edu/aizen/pdf/tpb_measurement.pdf, 17.04.2016
- Albertson, Lesley A. (1977): Telecommunications as a travel substitute: Some psychological, organizational, and social aspects, in: *Journal of Communications* 27 (2/1977), S. 32-42
- Allen, Tammy D. (2001): Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions, in: *Journal of Vocational Behavior* 58 (3/2001), S. 414-435
- Allen, Tammy D./Herst, David E. L./Bruck, Carly S./Sutton, Martha (2000): Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 5 (2/2000), S. 278-308
- Allen, Tammy D./Russell, Joyce E.A. (1999): Parental leave of absence: Some not so family-friendly implications, in: *Journal of Applied Social Psychology* 29 (1/1999), S. 166-191
- Allen, Tammy D./Johnson, Ryan C./Kiburz, Kaitlin M./Shockley, Kristen M. (2013): Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements:

- Deconstructing Flexibility, in: *Personnel Psychology* 66 (2/2013), S. 345-376
- Allison, Paul D. (1999): *Multiple regression: A Primer*, Thousand Oaks, London 1999
- Altmann, Sarah/Kröll, Claudia (2018): Understanding employees' intention to take sabbaticals – Analyzing the role of supportive supervisors, in: *Personnel Review* 47 (4/2018), S. 882-899
- Altmann, Sarah/Süß, Stefan (2015a): Berufliche Auszeiten, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 44 (5/2015), S. 246-251
- Altmann, Sarah/Süß, Stefan (2015b): The influence of temporary time offs from work on employer attractiveness – An experimental study, in: *Management Revue* 26 (4/2015), S. 282-305
- Altmann, Sarah/Süß, Stefan (2017a): Angebot und Nutzen beruflicher Auszeiten, in: *Personalwirtschaft* 44 (2/2017), S. 58-61
- Altmann, Sarah/Süß, Stefan (2017b): Implementierung und Gestaltung beruflicher Auszeiten in der deutschen Unternehmenspraxis – Eine empirische Analyse, in: *Die Unternehmung* 71 (3/2017), S. 316-337
- Amos Development Corporation (2010): User-defined estimand: Multiple estimands, <http://amosdevelopment.com/features/user-defined/user-defined-general/index.html>, 15.11.2017
- Amstad, Fabienne T./Meier, Laurenz L./Fasel, Ursula/Elfering, Achim/Semmer, Norbert K. (2011): A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 16 (2/2011), S. 151-169
- Anderson, David R./Sweeney, Dennis J./Williams, Thomas A./Camm, Jeffrey D./Cochran, James J. (2016): *Statistics for business and economics*, 13. Aufl., Boston 2016
- Anderson, James C./Gerbing, David W. (1988): Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, in: *Psychological Bulletin* 103 (3/1988), S. 411-423

- Anderson, Norman H./Butzin, Clifford A. (1974): Performance = motivation \times ability: An integration-theoretical analysis, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (5/1974), S. 598-604
- Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vom 6. Juni 1994 (BGBl. I S. 1170-1171), zuletzt geändert durch Artikel 12a des Gesetzes vom 11. November 2016 (BGBl. I S. 2500)
- Armitage, Christopher J./Conner, Mark (2001): Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review, in: *British Journal of Social Psychology* 40 (4/2001), S. 471-499
- Au, Wee C./Ahmed, Pervaiz K. (2016): Relationships between superior support, work role stressors and work-life experience, in: *Personnel Review* 45 (4/2016), S. 782-803
- Baard, Paul P./Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (2004): Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings, in: *Journal of Applied Social Psychology* 34 (10/2004), S. 2045-2068
- Backes-Gellner, Uschi/Tuor, Simone N. (2010): Avoiding labor shortage by employer signalling: On the importance of good work climate and labor relations, in: *Industrial and Labor Relations Review* 63 (2/2010), S. 271-286
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2011): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. Aufl., Berlin, Heidelberg 2011
- Baltes, Boris/Briggs, Thomas E./Huff, Joseph W./Wright, Julie A./Neuman, George A. (1999): Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria, in: *Journal of Applied Psychology* 84 (4/1999), S. 496-513
- Barber, Alison (1998): *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*, 8. Aufl., Thousand Oaks, London, New Delhi 1998
- Bauer, Frank/Groß, Hermann/Munz, Eva/Sayin, Suna (2002): *Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements. Ergebnisse einer repräsentativen*

- Betriebsbefragung, Institut zur Erforschung Sozialer Chancen, Bericht Nr. 67, Köln 2002
- Baum, Matthias/Kabst, Rüdiger (2013): How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary, in: *Journal of World Business* 48 (2/2013), S. 175-185
- Bayazit, Zeynep E./Bayazit, Mahmut (2017): How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility ideals and family-supportive cultures, erscheint in: *The International Journal of Human Resource Management*, (online first, DOI: 10.1080/09585192.2017.1278615)
- Beauregard, T. Alexandra/Henry, Lesley C. (2009): Making the link between work-life balance practices and organizational performance, in: *Human Resource Management Review* 19 (1/2009), S. 9-22
- Behson, Scott J. (2005): The relative contribution of formal and informal organizational work-family support, in: *Journal of Vocational Behavior* 66 (3/2005), S. 487-500
- Bellmann, Lutz/Hübler, Olaf (2015): Working time accounts and firm performance in Germany, in: *IZA Journal of European Labor Studies* 4 (24/2015), S. 4-24
- Berg, Peter/Bosch, Gerhard/Charest, Jean (2014): Working-time configurations: A framework for analyzing diversity across countries, in: *Industrial & Labor Relations Review* 67 (3/2014), S. 805-837
- Bergmann, Rainer/Garrecht, Martin (2016): *Organisation und Projektmanagement*, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 2016
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2017): *Personal-Management*, 11. Aufl., Stuttgart 2017
- Berthon, Pierre/Ewing, Michael/Hah, Li L. (2005): Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, in: *International Journal of Advertising* 24 (2/2005), S. 151-172

- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2509)
- Beutell, Nicholas J. (2010): Work schedule, work schedule control and satisfaction in relation to work-family conflict, work-family synergy, and domain satisfaction, in: *Career Development International* 15 (5/2010), S. 501-518
- Beutell, Nicholas J./Wittig-Berman, Ursula (1999): Predictors of work-family conflict and satisfaction with family, job, career, and life, in: *Psychological Reports* 85 (3/1999), S. 893-903
- Blair-Loy, Mary/Wharton, Amy S. (2002): Employees' use of work-family policies and the workplace social context, in: *Social Forces* 80 (3/2002), S. 813-845
- Blau, Peter M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, New York 1964
- Boening, Carl H./Miller, Michael T. (1997): Research and literature on the sabbatical leave: A review, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED414777.pdf>, 09.02.2018
- Bond, Sue (2004): Organizational culture and work-life conflict in the UK, in: *The International Journal of Sociology and Social Policy* 24 (12/2004), S. 1-24
- Bond, Sue/Hyman, Jeff/Summers, Juliette/Wise, Sarah (2002): *Family-friendly working? Putting policy into practice*, York 2002
- Bond, Sue/Wise, Sarah (2003): Family leave policies and devolution to the line, in: *Personnel Review* 32 (1/2003), S. 58-72
- Bornwasser, Manfred/Zülch, Gert (2013): *Arbeitszeit – Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*, Wiesbaden 2013
- Boswell, Wendy R./Roehling, Mark V./LePine, Marcie A./Moynihan, Lisa M. (2003): Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study, in: *Human Resource Management* 42 (1/2003), S. 23-37

- Bourhis, Anne/Mekkaoui, Redouane (2010): Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? In: *Industrial Relations* 65 (1/2010), S. 98-117
- Bovenberg, Arij L. (2004): Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Lösungen für die gesamte Lebenszeit, in: *Ifo-Schnelldienst* 57 (21/2004), S. 17-29
- Bradford, Michael (2001): Sabbatical programs becoming valuable way to retain employees, in: *Business Insurance* 35 (26/2001), S. 10-12
- Breaugh, James A./Frye, N. Kathleen (2007): An examination of the antecedents and consequences of the use of family-friendly benefits, in: *Journal of Managerial Issues* 19 (1/2007), S. 35-52
- Bretz, Robert D./Judge, Timothy A. (1994): The role of human resource systems in job applicant decision processes, in: *Journal of Management* 20 (3/1994), S. 531-551
- Brislin, Richard W. (1986): The wording and translation of research instrument, in: Lonner, Walter J. (Hrsg.): *Field methods in cross cultural research*, Thousand Oaks 1986, S. 137-164
- Brown, Timothy A. (2006): *Confirmatory factor analysis for applied research*, Guilford 2006
- Bruder, Ralph (2013): Zukunft der Gestaltung menschengerechter Arbeitssysteme, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): *Handbuch Strategisches Personalmanagement*, Wiesbaden 2013, S. 631-649
- Bruhn, Manfred/Batt, Verena/Flückiger, Benjamin (2013): Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung, in: *Die Unternehmung* 67 (1/2013), S. 62-82
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): *Weißbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken. Diskussionsentwurf*, Rostock 2017
- Butts, Marcus M./Casper, Wendy J./Yang, Tae S. (2013): How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes, in: *Journal of Applied Psychology* 98 (1/2012), S. 1-25

- Byrne, Barbara M. (2016): Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming, 3. Aufl., New York, Abington 2016
- Cable, Daniel M./Judge, Timothy A. (1994): Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective, in: *Personnel Psychology* 47 (2/1994), S. 317-348
- Campbell, John P./Wiernik, Brenton M. (2015): The modeling and assessment of work performance, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2 (1/2015), S. 47-74
- Carless, Sally A./Wintle, Josephine (2007): Applicant attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience, in: *International Journal of Selection and Assessment* 15 (4/2007), S. 394-404
- Carr, Andrew R./Tang, Thomas L.-P. (2005): Sabbaticals and employee motivation: Benefits, concerns, and implications, in: *Journal of Education for Business* 80 (3/2005), S. 160-164
- Casper, Wendy J./Buffardi, Louis C. (2004): Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support, in: *Journal of Vocational Behavior* 65 (3/2004), S. 391-410
- Casper, Wendy J./Fox, Kevin E./Sitzmann, Traci M./Landy, Ann L. (2004): Supervisor referrals to work-family programs, in: *Journal of Occupational Health and Psychology* 9 (2/2004), S. 136-151
- Cech, Erin A./Blair-Loy, Mary (2014): Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers, in: *Work and Occupations* 41 (1/2014), S. 86-110
- Cedfeldt, Andrea S./Bower, Elizabeth A./English, Clea/Grady-Weliky, Tana A./Girard, Donald E./Choi, Dongseok (2010): Personal time off and residents' career satisfaction, attitudes and emotions, in: *Medical Education* 44 (10/2010), S. 977-984
- Celani, Anthony/Singh, Parbudyal (2011): Signaling theory and applicant attraction outcomes, in: *Personnel Review* 40 (2/2011), S. 222-238

- Chang, Sea-Jin/van Witteloostuijn, Arjen/Eden, Lorraine (2010): From the editors: Common method variance in international business research, in: *Journal of International Business Studies* 41 (2/2010), S. 178-184
- Chapman, Derek S./Uggerslev, Krista L./Carroll, Sarah A./Piasentin, Kelly A./Jones, David A. (2005): Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes, in: *Journal of Applied Psychology* 90 (5/2005), S. 928-944
- Chen, Zhen X./Aryee, Samuel/Lee, Cynthia (2005): Test of a mediation model of perceived organizational support, in: *Journal of Vocational Behavior* 66 (3/2005), S. 457-470
- Chung, Heejung/Kerkhofs, Marcel/Ester, Peter (2007): Working time flexibility in european companies, Dublin 2007
- Cohen, Jeffrey R./Single, Louise E. (2001): An examination of the perceived impact of flexible work arrangements on professional opportunities in public accounting, in: *Journal of Business Ethics* 32 (4/2001), S. 317-328
- Connelly, Brian L./Certo, S. Trevis/Ireland, R. Duane/Reutzell, Christopher R. (2011): Signaling theory: A review and assessment, in: *Journal of Management* 37 (1/2011), S. 39-67
- Creswell, John W. (2014): *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4. Aufl., Thousand Oaks 2014
- Creswell, John W./Clark, Vicki L. P. (2007): *Designing and conducting mixed methods research*, Thousand Oaks 2007
- Cropanzano, Russell/Byrne, Zinta S./Bobocel, D. Ramona/Rupp, Deborah E. (2001): Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice, in: *Journal of Vocational Behavior* 58 (2/2001), S. 164-209
- Daley, Robert C./Kirk, Delaney J. (1992): Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover, in: *Human Relations* 45 (3/1992), S. 305-317

- Daverth, Gwen/Hyde, Paula/Cassell, Catherine (2016): Uptake of organisational work-life balance opportunities: The context of support, in: *The International Journal of Human Resource Management* 27 (15/2016), S. 1710-1729
- David, Robert J./Strang, David (2006): When fashion is fleeting: Transitory Collective beliefs and the dynamics of TQM consulting, in: *Academy of Management Journal* 49 (2/2006), S. 215-233
- Davidson, Oranit B./Eden, Dov/Westman, Mina/Cohen-Charash, Yochi/Hammer, Leslie B./Kluger, Avraham N./Krausz, Moshe/Maslach, Christina/O'Driscoll, Michael/Perrewé, Pamela L./Quick, James C./Rosenblatt, Zehava/Spector, Paul E. (2010): Sabbatical leave: Who gains and how much? In: *Journal of Applied Psychology* 95 (5/2010), S. 953-964
- Dawkins, Cedric E./Frass, John W. (2005): Decision of union workers to participate in employee involvement: An application of the theory of planned behavior, in: *Employee Relations* 27 (5/2005), S. 511-531
- Deller, Christian (2004): Evaluation flexibler Arbeitszeitmodelle am Beispiel einer Unternehmensberatung. Die motivationalen Auswirkungen verschiedener Sabbatical- und Teilzeitprogramme aus Teilnehmersicht, München, Mehring 2004
- de Menezes, Lilian M./Kelliher, Clare (2011): Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case, in: *International Journal of Management Reviews* 13 (4/2011), S. 452-474
- den Dulk, Laura/de Ruijter, Judith (2008): Managing work-life policies: Disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies, in: *The International Journal of Human Resource Management* 19 (7/2008), S. 1222-1236
- den Dulk, Laura/Groeneveld, Sandra/Ollier-Malaterre, Ariane/Valcour, Monique (2013): National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life

- arrangements in Europe, in: *European Management Journal* 31 (5/2013), S. 478-494
- de Sivatte, Isabel/Guadamillas, Fàtima (2013): Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations, in: *The International Journal of Human Resource Management* 24 (7/2013), S. 1327-1345
- Dettmers, Jan/Kaiser, Stephan/Fietze, Simon (2013): Theory and practice of flexible work: Organizational and individual perspectives, in: *Management Revue* 24 (3/2013), S. 155-161
- Deutsche Bahn (2018): Konzernprofil, <https://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/>, 09.02.2018
- Deutscher Bundestag (2017): Realisierung längerer Freistellungszeiten durch Arbeitszeitkonten, Wissenschaftliche Dienste (WD 6 - 3000 - 001/2017), <https://www.bundestag.de/blob/508946/be8c1a86045146f51734619921f2586d/wd-6-001-17-pdf-data.pdf>, 06.01.2018
- Deutschmann, Christoph (1985): *Der Weg zum Normalarbeitstag. Die Entwicklung der Arbeitszeiten in der deutschen Industrie 1918*, Frankfurt/Main, New York 1985
- Devisscher, Stephanie (2004): The career break (time credit) scheme in Belgium and the incentive premiums by the Flemish government, <http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/belgium%2004/Discussion%20paperBEL04.pdf>, 08.02.2018
- Dex, Shirley/Scheibl, Fiona (2001): Flexible and family friendly working arrangements in UK-based SMEs: Business cases, in: *British Journal of Industrial Relations* 39 (3/2001), S. 411-431
- Die Welt (2018): Nur wenige Mitarbeiter in Niedersachsen machen Sabbatical, <https://www.welt.de/regionales/niedersachsen/article172912031/Nur-wenige-Mitarbeiter-in-Niedersachsen-machen-Sabbatical.html>, 11.02.2018
- Dijkers, Josje/Geurts, Sabine/den Dulk, Laura/Peper, Bram/Kompier, Michiel (2004): Relations among work-home culture, the utilization

- of work-home arrangements, and work-home interference, in: *International Journal of Stress Management* 11 (4/2004), S. 323-354
- Dijkers, Josje/Geurts, Sabine/den Dulk, Laura/Peper, Bram/Taris, Toon W./Kompier, Michiel (2007): Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction, in: *Work & Stress* 21 (2/2007), S. 155-172
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: *American Sociological Review* 48 (2/1983), S. 147-160
- Döhring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg 2016
- Drumm, Hans Jürgen (2008): *Personalwirtschaft*, 6. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 2008
- Eaton, Susan C. (2003): If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance, in: *Industrial Relations* 42 (2/2003), S. 145-167
- Edmondson, Amy/McManus, Stacy E. (2007): Methodological fit in management field research, in: *Academy of Management Review* 32 (4/2007), S. 1155-1179
- Ehrhart, Karen H./Ziegert, Jonathan C. (2005): Why are individuals attracted to organizations? In: *Journal of Management* 31 (6/2005), S. 901-919
- Emerson, Richard M. (1976): Social exchange theory, in: *Annual Review of Sociology* 2 (1/1976), S. 335-362
- Eurostat (2017): Erwerbstätigenquote nach Geschlecht, Altersgruppe 20-64, http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&pugin=1&pcode=t2020_10&language=de, 27.12.2017
- Ewerlin, Denise/Süß, Stefan (2016): Dissemination of talent management in Germany: Myth, facade or economic necessity? In: *Personnel Review* 45 (1/2016), S. 142-160

- Fietze, Simon/Matiaske, Wenzel/Schult, Mandy/Tobsch, Verena (2014), Flexibilität durch Verfügbarkeit: Abrufarbeit in Deutschland, Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Nr. 27, Berlin 2014
- Fiksenbaum, Lisa M. (2014): Supportive work–family environments: Implications for work-family conflict and well-being, in: The International Journal of Human Resource Management 25 (5/2014), S. 653-672
- Fishbein, Martin/Ajzen, Icek (2011): Predicting and changing behavior: The reasoned action approach, New York 2011
- Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (2008): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 6. Aufl., Hamburg 2008, S. 13-29
- Foa, Uriel G./Foa, Edna B. (1974): Societal structures of the mind, Oxford 1974
- Ford, Kevin J./MacCallum, Robert C./Tait, Marianne (1986): The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis, in: Personnel Psychology 39 (2/1986), S. 291-314
- Fornell, Claes/Larcker, David F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, in: Journal of Marketing Research 18 (1/1981), S. 39-50
- Forsa (Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH) (2013): Wissenschaftsjahr 2013 – Die demografische Chance, https://www.wissenschaftsjahr.de/2013/fileadmin/prelaunch.wissenschaftsjahr-2013/content_de/Herausforderungen-Chancen/FORSA-Umfrage-Arbeitswelten.pdf, 06.02.2018
- Gajendran, Ravi S./Harrison, David A. (2007): The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, in: The Journal of Applied Psychology 92 (6/2007), S. 1524-1541

- Galea, Christopher/Houkes, Inge/de Rijk, Angelique (2014): An insider's point of view: How a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life, in: *The International Journal of Human Resource Management* 25 (8/2014), S. 1090-1111
- Gärtner, Marc/Garten, Thea/Huesmann, Monika (2016): Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 70 (4/2016), S. 220-230
- Gaziel, Haim H. (1995): Sabbatical leave, job burnout and turnover intentions among teachers, in: *International Journal of Lifelong Education* 14 (4/1995), S. 331-338
- Gephart, Robert P. (2004): Qualitative research and the Academy of Management Journal, in: *Academy of Management Journal* 47 (4/2004), S. 454-462
- Giardini, Angelo/Kabst, Rüdiger (2008): Effects of work-family human resource practices. A longitudinal perspective, in: *International Journal of Human Resource Management* 19 (11/2008), S. 2079-2094
- Glass, Amy (2007): Understanding generational differences for competitive success, in: *Industrial and Commercial Training* 39 (2/2007), S. 98-103
- Golden, Lonnie (2001): Flexible work schedules: What are we trading off to get them? In: *Monthly Labor Review* 124 (o.H./2001), S. 50-67
- Golden, Lonnie (2009): Flexible daily work schedules in US jobs: Formal introductions needed? In: *Industrial Relations* 48 (1/2009), S. 27-54
- Golden, Lonnie/Chung, Heejung/Sweet, Stephen (2018): Positive and negative application of flexible working time arrangements: Comparing the United States and the EU countries, erscheint in: Farndale, Elaine/Brewster, Chris/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): *Handbook of Comparative Human Resource Management*, überarbeitete 2. Aufl., Cheltenham, Northampton 2018

- Golembiewski, Robert T./Hilles, Rick/Kagno, Munro S. (1974): A longitudinal study of flexi-time effects: Some consequences of an OD structural intervention, in: *Journal of Applied Behavioural Sciences* 10 (4/1974), S. 503-532
- Golembiewski, Robert T./Proehl, Carl W. (1978): A survey of the empirical literature on flexible work hours: Character and consequences of a major innovation, in: *Academy of Management Review* 3 (4/1978), S. 837-853
- Gomez-Mejia, Luis R./Balkin, David B. (1989): Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies, in: *Industrial Relations* 28 (3/1989), S. 431-445
- Goñi-Legaz, Salomé/Ollo-López, Andrea (2015): Factors that determine the use of flexible work arrangement practices in Spain, in: *Journal of Family and Economic Issues* 36 (3/2015), S. 463-476
- Goodstein, Jerry D. (1994): Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues, in: *Academy of Management Journal* 37 (2/1994), S. 350-382
- Gouldner, Alvin W. (1960): The norm of reciprocity: A preliminary statement, in: *American Sociological Review* 25 (2/1960), S. 161-178
- Grant, Adam M./Dutton, Jane E./Rosso, Brent D. (2008): Giving Commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process, in: *Academy of Management Journal* 51 (5/2008), S. 898-918
- Greenberg, Jerald (1988): Cultivating an image of justice: Looking fair on the job, in: *The Academy of Management Executive* 2 (2/1988), S. 155-157
- Greenberg, Jerald (1990): Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, in: *Journal of Management* 16 (2/1990), S. 399-432
- Greenhaus, Jeffrey H./Beutell, Nicholas J. (1985): Sources of conflict between work and family roles, in: *Academy of Management Review* 10 (1/1985), S. 76-88

- Gregory, Brian T./Harris, Stanley G./Armenakis, Achilles A./Shook, Christopher L. (2009): Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, in: *Journal of Business Research* 62 (7/2009), S. 673-679
- Grover, Steven L. (1991): Predicting the perceived fairness of parental leave policies, in: *Journal of Applied Psychology* 76 (2/1991), S. 247-255
- Grover, Steven L./Crooker, Karen 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 (2/1995), S. 271-288
- Grzywacz, Joseph G./Almeida, David M./McDonald, Daniel A. (2002): Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force, in: *Family Relations* 51 (1/2002), S. 28-36
- Gupta, Anil K./Govindarajan, Vijay (1984): Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation, in: *Academy of Management Journal* 27 (1/1984), S. 25-41
- Haar, Jarrod M./Spell, Cester S. (2004): Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment, in: *International Journal of Human Resource Management* 15 (6/2004), S. 1040-1055
- Halbesleben, Jonathon R. (2006): Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model, in: *Journal of Applied Psychology* 91 (5/2006), S. 1134-1145
- Halpern, Diane F. (2005): How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money, in: *Stress and Health* 21 (3/2005), S. 157-168
- Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/290623/IW-Gutachten_2016_Familienfreundlichkeit.pdf, 06.02.2018

- Harris, Rebecca R./Blair, Candace E./Grandey, Alicia A. (2002): Faculty barriers to family-friendly policies: Snapshots from the ivory tower, Aufsatz präsentiert auf dem 17. Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Kanada 2002
- Harvey, Barron H./Luthans, Fred (1979): Flexitime: An empirical analysis of its real meaning and impact, in: MSU Business Topics 27 (3/1979), S. 31-36
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2009): Neo-institutionalistische Theorie, in: Kneer, Georg/Schroer, Markus (Hrsg.): Handbuch Soziologische Theorien, Wiesbaden 209, S. 237-251
- Healy, Geraldine (2004): Work-life balance and family friendly policies – In whose interest? In: Work, Employment and Society 18 (1/2004), S. 219-223
- Herzog-Stein, Alexander/Zapf, Ines (2014): Navigating the great recession: The impact of working-time accounts in Germany, in: Industrial and Labor Relations Review 67 (3/2014), S. 891-925
- Hess, Barbara (2009): Sabbaticals – Auszeit vom Job. Wie Sie erfolgreich gehen und motiviert zurückkommen, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2009
- Highhouse, Scott/Lievens, Filip/Sinar, Evan F. (2003): Measuring attraction to organizations, in: Educational and Psychological Measurement 63 (6/2003), S. 986-1001
- Highhouse, Scott/Thornbury, Erin E./Little, Ian S. (2007): Social-identity functions of attraction to organizations, in: Organizational Behavior and Human Decision Process 103 (1/2007), S. 134-146
- Hilb, Martin (2011): Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente, 20. Auflage, Köln 2011
- Hill, E. Jeffrey/Grzywacz, Joseph G./Allen, Sarah/Blanchard, Victoria L./Matz-Costa, Christina/Shulkin, Sandee/Pitt-Catsouphes, Marcie (2008): Defining and conceptualizing workplace flexibility, in: Community, Work & Family 11 (2/2008), S. 149-163
- Hillebrecht, Steffen (2018): Sabbaticals für die Personalentwicklung, Wiesbaden 2018

- Hoff, Andreas/Weidinger, Michael (1999): Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit, in: *Personal* 51(8/1999), S. 380-384
- Holland, Peter/Cooper, Brian/Sheehan, Cathy (2017): Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust, in: *Human Resource Management* 56 (6/2017), S. 915-929
- Honeycutt, Tracey L./Rosen, Benson (1997): Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction, in: *Journal of Vocational Behavior* 50 (2/1997), S. 271-290
- Hoppe, Frank/Wollweber, Andrea/Ullrich, André (2015): Einsatz mobiler Endgeräte und Anwendungen im Kontext von Industrie 4.0 – Eine empirische Untersuchung, in: Pinnow, Carsten/Schäfer, Stephan (Hrsg.): *Industrie 4.0. Grundlagen und Anwendungen. Branchentreff der Berliner Wissenschaft und Industrie*, Berlin 2015, S. 277-293
- Hornung, Severin/Rousseau, Denise M./Glaser, Jürgen (2008): Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals, in: *Journal of Applied Psychology* 93 (3/2008), S. 655-664
- Houston, Diane M./Waumsley, Julie A. (2003): *Attitudes to flexible working and family life*, Bristol 2003
- Hu, Changya/Su, Hsiao-Chiao/Chen, Chang-I. B. (2007): The effect of person-organization fit feedback via recruitment web sites on applicant attraction, in: *Computers in Human Behavior* 23 (5/2007), S. 2509-2523
- Hu, Li T./Bentler, Peter M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, in: *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6 (1/1999), S. 1-55
- Hurtz, Gregory M./Williams, Kevin J. (2009): Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities, in: *Journal of Applied Psychology* 94 (3/2009), S. 635-653

- Hyman, Jeff/Summers, Juliette (2004): Lacking balance?: Work-life employment practices in the modern economy, in: *Personnel Review* 33 (4/2004), S. 418-429
- Institut der deutschen Wirtschaft (2016): Jeder Dritte wechselt den Job, in: *iwd* 42 (20/2016), S. 1-2
- Institut für Demoskopie Allensbach (2017): Was halten Sie persönlich im Leben für besonders wichtig und erstrebenswert? Statista-Datenbank: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170820/umfrage/als-besonders-wichtig-erachtete-aspekte-im-leben/>, 08.02.2018
- Irvine, Annie/Drew, Paul/Sainsbury, Roy (2013): 'Am I not answering your questions properly?' Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews, in: *Qualitative Research* 13 (1/2013), S. 87-106
- Jick, Todd D. (1979): Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action, in: *Administrative Science Quarterly* 24 (4/1979), S. 602-611
- Jimmieson, Nerina L./Peach, Megan/White, Katherine M. (2008): Utilizing the theory of planned behavior to inform change management, in: *Journal of Applied Behavioral Science* 44 (2/2008), S. 237-262
- Johns, Gary (2010): Presenteeism in the workplace: A review and research agenda, in: *Journal of Organizational Behavior* 31 (4/2010), S. 519-542
- Jones, David A./Willness, Chelsea R./Madey, Sarah (2014): Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanism, in: *Academy of Management Journal* 57 (2/2014), S. 383-404
- Jones, Michelle D. (2006): Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction, in: *Journal of Behavioral and Applied Management* 8 (1/2006), S. 20-42
- Judge, Timothy A./Thoresen, Carl J./Bono, Joyce E./Patton, Gregory K. (2001): The job satisfaction-job performance relationship: A

- qualitative and quantitative review, in: *Psychological Bulletin* 127 (3/2001), S. 376-407
- Judiesch, Michael K./Lyness, Karen S. (1999): Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success, in: *Academy of Management Journal* 42 (6/1999), S. 641-651
- Kaiser, Stephan/Reindl, Cornelia/Stolz, Martin L. (2010): Work-life balance in professional service firms, in: Kaiser, Stephan/Ringlstetter, Max (Hrsg.): *Work-Life Balance. Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*, Berlin, Heidelberg 2010, S. 67-81
- Kasper, Helmut/Heinrich, Monika (2004): Arbeitszeit und Freizeit, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl., Stuttgart, S. 433-444
- Kelly, Erin L./Kalev, Alexandra (2006): Managing flexible work arrangements in US organizations: Formalized discretion or 'a right to ask', in: *Socio-Economic Review* 4 (3/2006), S. 379-416
- Kelly, Erin L./Kossek, Ellen E./Hammer, Leslie B./Durham, Mary/Bray, Jeremy/Chermack, Kelly/Murphy, Lauren A./Kaskubar, Dan (2008): Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes, in: *The Academy of Management Annals* 2 (1/2008), S. 305-349
- Kelly, Erin L./Moen, Phyllis (2007): Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home, in: *Advances in Developing Human Resources* 9 (4/2007), S. 487-506
- Kerkhofs, Marcel/Chung, Heejung/Ester, Peter (2008): Working time flexibility across Europe: A Typology using firm-level data, in: *Industrial Relations Journal* 39 (6/2008), S. 569-585
- Kieser, Alfred (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in: *Die Betriebswirtschaft* 56 (1/1996), S. 21-39
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): *Organisation*, 6. Aufl., Stuttgart 2010

- Kim, Ji Sung/Faerman, Sue R. (2013): Exploring the relationship between culture and family-friendly programs (FFPs) in the Republic of Korea, in: *European Management Journal* 31 (5/2013), S. 505-521
- Kirby, Erika/Krone, Kathleen (2002): The policy exists but you can't really use it, in: *Journal Of Applied Communication Research* 30 (1/2002), S. 50-77
- Klenner, Christina/Pfahl, Svenja/Reuyß, Stefan (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 2002
- Konishi, Sadanori/Kitagawa, Genshiro (2008): *Information criteria and statistical modeling*, New York 2008
- Kossek, Ellen E. (2005): Workplace policies and practices to support work and families, in: Bianchi, Suzanne M./Casper, Lynne M./King, Rosalind B. (Hrsg.): *Work, family, health and well-being*, Hillsdale, Mahwah 2005, S. 97-116
- Kossek, Ellen E./Baltes, Boris B./Matthews, Russell A. (2011): How work-family research can finally have an impact in the workplace, in: *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 4 (3/2011), S. 352-369
- Kossek, Ellen E./Barber, Alison E./Winters, Deborah (1999): Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers, in: *Human Resource Management* 38 (1/1999), S. 33-46
- Kossek, Ellen E./Hammer, Leslie B./Thompson, Rebecca J./Buxbaum Burke, Lisa (2014): *Leveraging workplace flexibility for engagement and productivity*, SHRM foundation's effective practice guidelines series, Alexandria, VA 2014
- Kossek, Ellen E./Lautsch, Brenda A. (2017): *Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper,*

- middle, and lower level jobs, in: *Academy of Management Annals* (DOI: 10.5465/annals.2016.0059)
- Kossek, Ellen E./Lautsch, Brenda A./Eaton, Susan C. (2006): Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness, in: *Journal of Vocational Behavior* 68 (2/2006), S. 347-367
- Kossek, Ellen E./Lee, Mary D. (2008): Implementing a reduced-workload arrangement to retain high talent: A case study, in: *Journal of Managerial Psychology* 11 (1/2008), S. 49-64
- Kossek, Ellen E./Ozeki, Cynthia (1999): Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review, in: *Community, Work & Family* 2 (1/1999), S. 7-32
- Kossek, Ellen E./Thompson, Rebecca J. (2016): Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap, in: Allen, Tammy D./Eby, Lillian T. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Work and Family*, New York 2016, S. 255-270
- Kossek, Ellen E./Thompson, Rebecca J./Lautsch, Brenda A. (2015): Balanced workplace flexibility, in: *California Management Review* 57 (4/2015), S. 5-26
- Kotey, Bernice/Sharma, Bishnu (2016): Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs), in: *The International Journal of Human Resource Management* 27 (22/2016), S. 2753-2770
- Kristof, Amy L. (1996): Person-Organization Fit: An Integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1/1996), S. 1-49
- Kröll, Claudia/Nüesch, Stephan (2015): Catch the graduates. The effects of flexible work practices on organizational attractiveness, Aufsatz präsentiert auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im VHB, Paderborn 2015

- Kröll, Claudia/Nüesch, Stephan (2017): The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany, erscheint in: *The International Journal of Human Resource Management* (online first, DOI: 10.1080/09585192.2017.1289548)
- Kulik, Carol T./Ryan, Susan/Harper, Sarah/George, Gerard (2014): Aging populations and management, in: *Academy of Management Journal* 57 (4/2014), S. 929-935
- Kümmerle, Katrin (2007): Zeit und Geld für später sammeln, in: *Personalwirtschaft* 6 (o.H./2007), S. 36-39
- Kush, Karen S./Stroh, Linda K. (1994): Flextime: Myth or reality? In: *Business Horizons* 37 (5/1994), S. 51-55
- Lambert, Alysa D./Marler, Janet H./Gueutal, Hal G. (2008): Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements, in: *Journal of Vocational Behavior* 73 (1/2008), S. 107-117
- Lambert, Susan J. (2000): Added benefits: The link between work-life-benefits and organizational citizenship, in: *Academy of Management Journal* 43 (5/2000), S. 801-815
- Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung*, 5. Aufl., Weinheim 2010
- LeanIn.Org/McKinsey & Company (2015): *Women in the workplace*, <https://womenintheworkplace.com/2015>, 18.05.2016
- Leist, Anja K./Glymour, Maria M./Mackenbach, Johan P./van Lenthe, Frank J./Avendano, Mauricio (2013): Time away from work predicts later cognitive function: Differences by activity during leave, in: *Annals of Epidemiology* 23 (8/2013), S. 455-462
- Leslie, Lisa M./Manchester Colleen F./Park, Tae-Youn/Mehng, Si Ahin (2012): Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? In: *Academy of Management Journal* 55 (6/2012), S. 1407-1428

- Levitt, Heidi M./Bamberg, Michael/Creswell, John W./Frost, David M./Josselson, Ruthellen/Suárez-Orozco, Carola (2018): Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report, in: *American Psychologist* 73 (1/2018), S. 26-46
- Lewis, Suzan (1997): "Family friendly" employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins? In: *Gender, Work, and Organization* 4 (1/1997), S. 13-23
- Lewis, Suzan (2003): Flexible working arrangements: Implementation, outcomes and management, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 18 (o. H./2003), S. 1-18
- Liao, Chenwei/Wayne, Sandy J./Rousseau, Denise M. (2016): Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review, in: *Journal of Organizational Behavior* 37 (1/2016), S. 9-29
- Lievens, Filip/Decaestecker, Christoph/Coetsier, Pol/Geirnaert, Jo (2001): Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective, in: *Applied Psychology* 50 (1/2001), S. 30-51
- Lievens, Filip/Slaughter, Jerel E. (2016): Employer image and employer branding: What we know and what we need to know, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (o. H./2016), S. 407-440
- MacKinnon, David P./Krull, Jennifer L./Lockwood, Chondra M. (2000): Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect, in: *Prevention Science* 1 (4/2000), S. 173-181
- Marr, Rainer (2001): Arbeitszeitmanagement: Die Nutzung der Ressource „Zeit“ – zur Legitimation einer bisher vernachlässigten Managementaufgabe, in: Marr, Rainer (Hrsg.): *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der*

- Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, 3. Aufl., Berlin 2001, S. 13-32
- Martin, Graeme/Groen-in't-Woud, Saskia (2011): Employer branding and corporate reputation management in global companies: A signaling model and case illustration, in: Scullion, Hugh/Collings, David G. (Hrsg.): Global talent management, New York 2011, S. 87-110
- Maslach, Christina (2003): Job burnout: New directions in research and intervention, in: Current Directions in Psychological Science 12 (5/2003), S. 189-192
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim, Basel 2015
- McCarthy, Alma/Cleveland, Jeanette N./Hunter, Sam/Darcy, Colette/Grady, Geraldine (2013): Employee work-life balance outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support, in: The International Journal of Human Resource Management 24 (6/2013), S. 1257-1276
- McCarthy, Alma/Darcy, Colette/Grady, Geraldine (2010): Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors, in: Human Resource Management Review 20 (2/2010), S. 158-167
- McDonald, Paula/Brown, Kerry/Bradley, Lisa (2005): Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy, in: Women in Management Review 20 (1/2005), S. 37-55
- McKinsey (2018): Take time, <https://karriere.mckinsey.de/erfahrungsberichte/jede-take-time-gibt-kraft-und-inspiriert-auch-fur-den-job>, 31.05.2018
- McNall, Laura A./Masuda, Aline D./Nicklin, Jessica M. (2009): Flexible work arrangements, job satisfaction and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment, in: The Journal of Psychology 144 (1/2009), S. 61-81

- McNamara, Tay K./Pitt-Catsoupes, Marcie/Brown, Melissa/Matz-Costa, Christina (2012): Access to and utilization of flexible work options, in: *Industrial Relations* 51 (4/2012), S. 936-965
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, in: *American Journal of Sociology* 83 (2/1977), S. 340-363
- Miethe, Horst (2000): Ergebnisse und Erfahrungen der befristeten Arbeitszeitverkürzung durch Einführung von Sabbatical-Modellen, eine Studie im Auftrag der Hans-Böckler Stiftung, Cottbus 2000
- Mincer, Jacob/Ofek, Haim (1982): Interrupted work careers: Depreciation and restoration of human capital, in: *The Journal of Human Resources* 17 (1/1982), S. 3-24
- Minssen, Heiner (2017): Industrie 4.0, in: Hoose, Fabian/Beckmann Fabian/Schönauer, Anna-Lena (Hrsg.): Fortsetzung folgt. Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden 2017, S. 117-135
- Mitchell, Mark L./Jolley, Janina M. (2012): *Research design explained*, 8. Aufl., Belmont 2012
- Mitlacher, Lars W. (2011): Work-life balance accounts, strategic human resource management and demographic change – The case of the German chemical industry, in: *International Journal of Employment Studies* 19 (1/2011), S. 99-125
- Monster (2015): Noch Arbeitgeber oder schon Love Employer Brand?, <http://info.monster.de/Studie-Attraktivitaetskriterien/article.aspx>, 28.09.2016
- Moorman, Robert H. (1991): Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? In: *Journal of Applied Psychology* 76 (6/1991), S. 845-855
- Morgan, Hal/Milliken, Frances J. (1992): Keys to action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work-and-family issues, in: *Human Resource Management* 31 (3/1992), S. 227-248

- Mulvaney, Michael A. (2014): Leave programs/time off and work-stress family employee benefits programs, organizational commitment, and self-efficacy among municipal employees, in: *Public Personnel Management* 43 (4/2014), S. 459-489
- Mumm, Anja/Jähnichen, Nicole (2018): *Auszeit vom Job: Elternzeit, Pflegezeit, Sabbatical & Co.*, Freiburg 2018
- Ng, Eddy S. W./Schweitzer, Linda/Lyons, Sean T. (2010): New generation, great expectations: A field study of the millennial generation, in: *Journal of Business and Psychology* 25 (2/2010), S. 281-292
- Ng, Thomas W. H./Feldman, Daniel C. (2012): Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework, in: *Journal of Organizational Behavior* 33 (2/2012), S. 216-234
- Nicolai, Alexander T./Simon, Fritz B. (2001): Kritik der Mode, Managementmoden zu kritisieren, in: Wüthrich, Hans A./Winter, Wolfgang B./Philipp, Andreas F. (Hrsg.): *Grenzen ökonomischen Denkens. Auf den Spuren einer dominanten Logik*, Wiesbaden 2001, S. 499-524
- Nienhüser, Werner/Krins, Christina (2005): *Betriebliche Personalforschung: eine problemorientierte Einführung*, München, Mehring 2005
- Nilles, Jack (1975): Telecommunications and organizational decentralization, in: *IEEE Transactions on Communications* 23 (10/1975), S. 1142-1147
- Nord, Walter R./Fox, Suzy/Phoenix, Adam/Viano, Karrie (2002): Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for effective implementation, in: *Organizational Dynamics* 30 (3/2002), S. 223-238
- Nunnally, Jum (1978): *Psychometric theory*, New York 1978
- Oechsler, Walter A./Paul, Christopher (2015): *Personal und Arbeit*, 10. Aufl., Berlin, München, Boston 2015
- Ollier-Malaterre, Ariane/McNamara, Tay/Matz-Costa, Christina/Pitt-Catsoupes, Marcie/Valcour, Monique (2013): Looking up to regulations, out at peers or down at the bottom line: How

- institutional logics affect the prevalence of age-related HR practices, in: *Human Relations* 66 (10/2013), S. 1373-1395
- Onken-Menke, Greta/Nüesch, Stephan/Kröll, Claudia (2018): Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices, in: *Business Research* 11 (2/2018), S. 239-277
- Osterman, Paul (1995): Work/family programs and the employment relationship, in: *Administrative Science Quarterly* 40 (4/1995), S. 681-700
- Overstreet, Robert E./Cegielski, Casey/Hall, Dianne (2013): Predictors of the intent to adopt preventive innovations: A meta-analysis, in: *The Journal of Applied Psychology* 43 (5/2013), S. 936-946
- Pasamar, Susana (2015): Availability and use of work-life benefits: What's in between? In: *Personnel Review* 44 (6/2015), S. 949-969
- Pasamar, Susana/Alegre, Joaquín (2015): Adoption and use of work-life initiatives: Looking at the influence of institutional pressures and gender, in: *European Management Journal* 33 (3/2015), S. 214-224
- Patton, Michael Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods*, 3. Aufl., Thousand Oaks 2002
- Peper, Bram/Dijkers, Josje/Vinkenburg, Claartje/van Engen, Marloes (2011): Causes and consequences of the utilization of work-life policies by professionals: "Unconditional supervisor support required", in: Kaiser, Stephan/Ringlstetter, Max J./Eikhof, Doris, R./Pina e Cunha, Miguel (Hrsg.): *Creating Balance?*, Berlin, Heidelberg 2011, S. 225-250
- Perry-Smith, Jill E./Blum, Terry C. (2000): Work-family human resource bundles and perceived organizational performance, in: *Academy of Management Journal* 43 (6/2000), S. 1107-1117
- Pietsch, Kerstin (2007): Sabbatical. Die berufliche Auszeit als Bestandteil der spätmodernen Arbeitsbiografie, in: Seifert, Manfred/Götz, Irene/Huber, Birgit (Hrsg.): *Flexible Biografien? Horizonte und Brüche im Arbeitsleben der Gegenwart*, Frankfurt/Main 2007, S. 103-122

- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, in: *Journal of Applied Psychology* 88 (5/2003), S. 879-903
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Podsakoff, Nathan P. (2012): Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it, in: *Annual Review of Psychology* 63 (1/2012), S. 539-569
- Podsakoff, Philip M./Organ, Dennis W. (1986): Self-reports in organizational research: Problems and prospects, in: *Journal of Management* 12 (4/1986), S. 531-544
- Pohl, Elke (2008): *Sabbatical. So gewinnen alle*, Bielefeld 2008
- Preacher, Kristopher J./Hayes, Andrew F. (2004): SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, in: *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36 (4/2004), S. 717-731
- Preacher, Kristopher J./Hayes, Andrew F. (2008): Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, in: *Behavior Research Methods* 40 (3/2008), S. 879-891
- Priebe, Andreas (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 2007
- Priebe, Andreas/Absenger, Nadine (2015): Sabbaticals im öffentlichen Dienst, in: *Der Personalrat* 32 (11/2015), S. 38-43
- Ramaswami, Aarti/Dreher, George F./Bretz, Robert/Wiethoff, Carolyn (2010): Gender, mentoring, and career success: The importance of organizational context, in: *Personnel Psychology* 63 (2/2010), S. 385-405

- Rau, Barbara L./Hyland, Mary A. M. (2002): Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction, in: *Personnel Psychology* 55 (1/2002), S. 111-136
- Rentsch, Joan R./McEwen, Alicia H. (2002): Comparing personality characteristics, values, and goals as antecedents of organizational attractiveness, in: *International Journal of Selection and Assessment* 10 (3/2002), S. 225-234
- Rhoades, Linda/Eisenberger, Robert/Armeli, Stephen (2001): Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (5/2001), S. 825-836
- Rosen, Christopher C./Slater, Daniel J./Chang, Chu-Hsiang/Johnson, Russell E. (2013): Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale, in: *Journal of Management* 39 (3/2013), S. 709-742
- Rothbard, Nancy P./Phillips, Katherine W./Dumas, Tracy L. (2005): Managing multiple roles: Work-family policies and individual's desires for segregation, in: *Organization Science* 16 (3/2005), S. 243-258
- Rousseau, Denise M. (2001): Idiosyncratic deals: Flexibility versus fairness? In: *Organizational Dynamics* 29 (4/2001), S. 260-271
- Rousseau, Denise M./Ho, Violet T./Greenberg, Jerald (2006): I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships, in: *Academy of Management Review* 31 (4/2006), S. 977-994
- Rousseau, Denise M./Hornung, Severin/Kim, Tai G. (2009): Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship, in: *Journal of Vocational Behavior* 74 (3/2009), S. 338-348
- Rousseau, Denise M./Tomprou, Maria/Simosi, Maria (2016): Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals), in: *Organizational Dynamics* 45 (3/2016), S. 185-196

- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2017): Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR, Berlin 2017, S. 3-78
- Rump, Jutta/Wilms, Gaby/Eilers, Silke (2014): Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Berlin 2014, S. 3-69
- Ryan, Ann M./Kossek, Ellen E. (2008): Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? In: Human Resource Management 47 (2/2008), S. 295-310
- Rynes, Sara L. (1991): Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions, in: Dunnette, Marvin D./Hough, Leaetta (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology, 2. Aufl., Palo Alto 1991, S. 399-444
- Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design, in: Administrative Science Quarterly 23 (2/1978), S. 224-253
- Sarstedt, Marko/Mooi, Erik (2014): A concise guide to market research, 2. Aufl., Berlin 2014
- Schein, Edgar H. (2010): Organizational culture and leadership, 4. Aufl., San Francisco 2010
- Schein, Virginia E./Maurer, Elizabeth H./Novak, Jan F. (1977): Impact of flexible working hours on productivity, in: Journal of Applied Psychology 62 (4/1977), S. 463-465
- Schendera, Christian F. G. (2010): Clusteranalyse mit SPSS: Mit Faktorenanalyse, München 2010
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2016): Personalmanagement, 3. Aufl., München 2016
- Schlechter, Anton/Thompson, Nicola C./Bussin, Mark (2015): Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge

- workers: An experimental investigation, in: *Employee Relations* 37 (3/2015), S. 274-295
- Schmidt, Angelika (2009): Flexibilisierung – Herausforderung und Chancen für Organisationen und deren Mitglieder, in: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): *Personalmanagement – Führung – Organisation*, 4. Aufl., Wien 2009, S. 575-592
- Schoemaker, Paul J. H. (1990): Are risk-attitudes related across domains and response modes? In: *Management Science* 36 (12/1990), S. 1451-63
- Scholz, Christian (2014a): *Grundzüge des Personalmanagements*, 2. Aufl., München 2014
- Scholz, Christian (2014b): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 6. Aufl., München 2014
- Seel, Henning-Alexander (2009): Auszeit auf Zeit als Personalinstrument in der Krise – Worauf ist bei „Sabbaticals“ zu achten? In: *Der Betrieb* 62 (41/2009), S. 2210-2212
- Shamir, Boas/Salomon, Ilan (1985): Work at home and the quality of working life, in: *Academy of Management Review* 10 (3/1985), S. 455-464
- Shockley, Kristen M./Allen, Tammy D. (2010): Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective, in: *Journal of Vocational Behavior* 76 (1/2010), S. 131-142
- Shockley, Kristen M./Allen, Tammy D. (2012): Motives for flexible work arrangement use, in: *Community Work & Family* 15 (2/2012), S. 217-231
- Siehl, Caren/Martin, Joanne (1990): Organizational culture: A key to financial performance? In: Schneider, Benjamin (Hrsg.): *Organizational climate and culture*, San Francisco 1990, S. 241-281
- Siemers, Barbara (2005): *Sabbaticals – Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags. Erfahrungen mit neuen betrieblichen Freistellungsmodellen*, Frankfurt 2005

- Sigall, Harold/Mills, Judson (1998): Measures of independent variables and mediators are useful in social psychology experiments: But are they necessary? In: *Personality and Social Psychology Review* 2 (3/1998), S. 218-226
- Sitkin, Sim B./Weingart, Laurie R. (1995): Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity, in: *Academy of Management Journal* 38 (6/1995), S. 1573-1592
- Slovic, Paul (1972): Information processing, situation specificity and generality of risk-taking behaviour, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 22 (1/1972), S. 128-134
- Smith, Jennifer/Gardner, Dianne (2007): Factors affecting employee use of work-life balance initiatives, in: *New Zealand Journal of Psychology* 36 (1/2007), S. 3-12
- Society for Human Resource Management (2017): 2017 Employee benefits. Remaining competitive in a challenging talent marketplace, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>, 14.01.2018
- Soelberg, Peer O. (1967): Unprogrammed decision making, in: *Industrial Management Review* 8 (2/1967), S. 19-29
- Sozialgesetzbuch IV (SGB IV): Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung, neugefasst durch die Bekanntmachung vom 12. November 2009 (BGBl. I S. 3710, 3973; 2011 I S. 363), zuletzt geändert durch Artikel 7a des Gesetzes vom 18. Juli 2017 (BGBl. I S. 2757)
- Spence, Andrew M. (1974): *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*, Cambridge 1974
- Steinmetz, Romana (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 5 (o.H./2013), S. 46-47
- Stern (2017): Raus aus dem Job – jetzt!, <https://www.stern.de/neon/zukunft/sabbatical--das-sind-die-wichtigsten-fragen-und-antworten-7495564.html>, 11.02.2018
- Sturges, Judith E./Hanrahan, Kathleen J. (2004): Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: A research note, in: *Qualitative Research* 4 (1/2004), S. 107-118
- Süß, Stefan (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Diversity-Management in Deutschland, München und Mering 2009
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? In: *Die Betriebswirtschaft* 66 (5/2006), S. 521-541
- Sutton, Stephen (1998): Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? In: *Journal of Applied Psychology* 28 (15/1998), S. 1317-1338
- Swanberg, Jennifer E./Pitt-Catsoupes, Marcie/Drescher-Burke, Krista (2005): A question of justice: Disparities in employee's access to flexible schedule arrangements, in: *Journal of Family Issues* 26 (6/2005), S. 866-895
- Sweet, Stephen/Pitt-Catsoupes, Marcie/Besen, Elyssa/Golden, Lonnie (2014): Explaining organizational variation in flexible work arrangements: Why the pattern and scale of availability matter, in: *Community, Work & Family* 17 (2/2014), S. 115-141
- Tang, Ning/Cousins, Christine (2005): Working time, gender and family: An east-west European comparison, in: *Gender, Work and Organization* 12 (6/2005), S. 527-550
- Tharenou, Phyllis/Saks, Alan M./Moore, Celia (2007): A review and critique of research on training and organizational-level outcomes, in: *Human resource management Review* 17 (3/2007), S. 251-273
- Theurer, Christian P./Tumasjan, Andranik/Welpe, Isabell M./Lievens, Filip (2018): Employer branding: A brand equity-based literature review

- and research agenda, in: *International Journal of Management Reviews* 20 (1/2018), S. 155-179
- Thie, Harry J./Harrell, Margaret C./Thibault, Marc (2003): *Officer sabbaticals. Analysis of extended leave options*, Santa Monica 2003
- Thom, Norbert/Blum, Adrian/Zaugg, Robert J. (2001): *Arbeitszeitmanagement. Zur Verbreitung und Implementierung von flexiblen Arbeitszeitsystemen in schweizerischen Unternehmungen und Institutionen*, in: *Die Betriebswirtschaft* 62 (5/2001), S. 488-511
- Thompson, Cynthia A./Beauvais, Laura L./Lyness, Karen 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 (3/1999), S. 392-415
- Thompson, Cynthia A./Prottas, David J. (2005): *Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being*, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 11 (1/2005), S. 100-118
- Thompson, Lori F./Aspinwall, Kimberly R. (2009): *The recruitment value of work/life benefits*, in: *Personnel Review* 38 (2/2009), S. 195-210
- Thompson, Rebecca J./Payne, Stephanie C./Taylor, Aaron B. (2014): *Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace*, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88 (4/2014), S. 726-749
- Trendence (2017): *Trendence graduate barometer 2017 – German business edition*, https://www.trendence.com/download/presse/tGrad17_DE_Ranking_IT_Digitals.pdf, 28.05.2018
- Tuschke, Anja (2005): *Legitimität und Effizienz administrativer Innovationen*, Wiesbaden 2005
- Turban, Daniel B. (2001): *Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population*, in: *Journal of Vocational Behavior* 58 (2/2001), S. 293-312

- Turban, Daniel B./Lau, Ching-Ming/Ngo, Hang-Yue/Chow, Irene H. S./Si, Steven X. (2001): Organizational attractiveness of firms in the people's Republic of China: A person-organization fit perspective, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (2/2001), S. 194-206
- Twenge, Jean M./Campbell, Stacy M./Hoffman, Brian J./Lance, Charles E. (2010): Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, in: *Journal of Management* 36 (5/2010), S. 1117-1142
- Uggerslev, Krista L./Fassina, Neil E./Kraichy, David (2012): Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process, in: *Personnel Psychology* 65 (3/2012), S. 597-660
- Ukey, Manjushree/Palo, Sasmita (2015): Factors influencing sabbatical decision making, in: *Indian Journal of Industrial Relations* 51 (1/2015), S. 121-136
- van Hooft, Edwin A.J./de Jong, Mireille (2009): Predicting job seeking for temporary employment using the theory of planned behaviour: The moderating role of individualism and collectivism, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (2/2009), S. 295-316
- Veiga, John F./Baldrige, David C./Eddleston, Kimberly A. (2004): The understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs, in: *Human Resource Management Review* 14 (3/2004), S. 337-351
- Velicer, Wayne E./Peacock, Andrew C./Jackson, Douglas N. (1982): A comparison of component and factor patterns: A monte carlo approach, in: *Multivariate Behavioral Research* 17 (3/1982), S. 371-388
- Verquer, Michelle L./Beehr, Terry A./Wagner, Stephan H. (2003): A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes, in: *Journal of Vocational Behavior* 63 (3/2003), S. 473-489

- Vogl, Gerlinde/Nies, Gerd (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt/Main 2013
- Vogt-Majarek, Birgit (2013): Bildungskarenz und Bildungsteilzeit, in: Training. Das Magazin für Weiterbildung und HR-Management 2 (o.H/2013), S. 50-51
- von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (2014): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7. Aufl., Stuttgart 2014
- Walgenbach, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 253-401
- Werler, Mirko (2013): Sabbaticals. Rechtliche Rahmenbedingungen der Realisierung längerer Freistellungszeiten mit Arbeitszeitkonten, München 2013
- Wharton, Amy S./Chivers, Sarah/Blair-Loy, Mary (2008): Use of formal and informal work-family policies on the digital assembly line, in: Work and Occupations 35 (3/2008), S. 327-350
- Wilden, Ralf/Gudergan, Siegfried/Lings, Ian (2010): Employer branding: Strategic implications for staff recruitment, in: Journal of Marketing Management 26 (1-2/2010), S. 56-73
- Williams, Joan C./Blair-Loy, Mary/Berdahl, Jennifer L. (2013): Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma, in: Journal of Social Issues 69 (2/2013), S. 209-234
- Wimdu (2016): Größte deutsche Sabbatical-Studie: Fast jeder 2. Deutsche will eine Auszeit vom Job nehmen, <http://www.wimdu.de/blog/groesste-deutsche-sabbatical-studie/>, 26.09.2016
- Winiger, Roland (2011): Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle, Zürich 2011
- Wolman, Benjamin B. (1989): Dictionary of behavioral science, San Diego 1989

- Wotschack, Philip/Samtleben, Claire/Allmendinger, Jutta (2017): Gesetzlich garantierte „Sabbaticals“ – ein Modell für Deutschland? Argumente, Befunde und Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern, WZB Discussion Paper Nr. SP I 2017-501
- Xing (2017): Xing-Sabbatical-Studie: Zahlreiche Berufstätige wollen Auszeit, stoßen allerdings auf Widerstände, https://cdn.itroot.de/ssl-proxy//cdn.pressebox.de/a/2df6f2c1d65e38c8/attachments/0867277.attachment/filename/XING_PM_Sabbatical+Studie.pdf, 08.02.2018
- Yang, Song/Reid, Margaret (2006): Adoption and implementation of flexible work program: A cross- level study, Aufsatz präsentiert auf dem Annual Meeting of the American Sociological Association, Montreal Convention Center, Montreal, Quebec 2006
- Zeit Online (2015): Auszeit vom Job: Wann kann ich ein Sabbatical machen?, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-05/auszeit-job-sabbatical-tipps-arbeitsrecht>, 11.02.2018

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere an Eides Statt, dass die vorliegende Dissertation von mir selbständig und ohne unzulässige fremde Hilfe unter Beachtung der ,Grundsätze zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf“ erstellt worden ist.

Die Dissertation wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Düsseldorf, den 25.06.2018

Sarah Altmann