

Ein Bericht der Deutsch-Britischen Stiftung

# **Work–Life Balance, Managementqualität und Produktivität**

*Nick Bloom, Tobias Kretschmer und John Van Reenen*

## **Zusammenfassung**

Seit die Beschäftigungsquote in Großbritannien ein historisches Hoch erreicht hat, ist die *Qualität* von Beschäftigungsverhältnissen ins Zentrum des Interesses von Politik und Medien gerückt – es geht nicht mehr länger nur um eine quantitative Verbesserung der Arbeitsmarktlage. Diese Fokusverschiebung geht zum einen auf die stetig wachsende Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt zurück, zum anderen stehen familienfreundliche Richtlinien und Gesetze sowie Ansätze zu einer verbesserten Balance zwischen Arbeit und Privatleben (Work-Life Balance) auf der politischen Agenda weiter oben. Häufig wird in diesem Zusammenhang die wichtige Frage der Gleichstellung am Arbeitsmarkt diskutiert.

Eine zentrale Frage lautet jedoch: Inwiefern beeinträchtigt eine veränderte Work-Life Balance ganz konkret die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens? Wir wollten zudem wissen, wie sich eine verbesserte Work-Life Balance zur Unternehmensproduktivität und zur Managementqualität insgesamt verhält.

Wir stellen zwei gegensätzliche Ansätze der Work-Life Balance in ihren Grundzügen vor: die so genannte „Trade-off“-Theorie und die „Win-Win“-Theorie.

Ausgangspunkt der „Trade-off“-Theorie ist die These, dass der angelsächsische Neoliberalismus durch intensiven Produktmarktwettbewerb und zunehmende Globalisierung unliebsame Konsequenzen gezeitigt hat. Die daraus resultierenden Kräfte wirken zwar produktivitätssteigernd, doch geht die Produktivitätssteigerung auf Kosten der Beschäftigten, deren Work-Life Balance sich verschlechtert hat (hohe Wochenstundenzahl, unsichere Beschäftigungsverhältnisse, harte und unbefriedigende Arbeit).

Die „Win-Win“-Theorie geht hingegen davon aus, dass erst eine verbesserte Work-Life Balance die Produktivität eines Unternehmens steigert. Ein Arbeitgeber, der es versäumt, seine Angestellten als sein wertvollstes Gut zu behandeln und eine verbesserte Work-Life Balance sicher stellt, begeht demnach einen folgenschweren Fehler.

Die britische Regierung verhält sich derzeit eher gemäß der „Win-Win“-Theorie. Unter Blair wurde beispielsweise das Elterngeld großzügig aufgestockt.

Aus unserer vier Länder umfassenden Studie ergibt sich ein Spektrum unterschiedlicher Praxismodelle, wobei Frankreich und die USA in mehrfacher Hinsicht zwei Extrempositionen darstellen, während Großbritannien und Deutschland im Mittelfeld rangieren. Ein Beispiel: In Frankreich liegt die Wochenarbeitszeit von Managern 32 Prozent unter der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von Managern US-amerikanischer Firmen. **Deutsche Manager arbeiten 16 Prozent, britische Manager 18 Prozent weniger als US-amerikanische Manager.**

Zudem ergeben sich interessante Unterschiede in der Präsenz von Frauen in Managementpositionen: Ein 10 Prozent höherer Frauenanteil an der Gesamtanzahl der Beschäftigten führt zu einem 8,7 Prozent höheren Anteil weiblicher Manager in den USA, verglichen mit einem Anstieg von weniger als 5 Prozent in Frankreich und 7 Prozent in Großbritannien und Deutschland. Das so genannte „Glass ceiling“-Phänomen (unsichtbare Barrieren, die Frauen am Aufstieg hindern), beziehungsweise so genannte Self-Selection-Effekte sind in den USA offenbar weniger stark ausgeprägt, wohingegen **in Deutschland und in Großbritannien Frauen auf Managementpositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind.**

Der abschließende Befund lautet: Realistisch ist offenbar eine Kombination der beiden Ausgangsmodelle – der „Trade-off“-Theorie und der „Win-Win“-Theorie. Die Ergebnisse unserer Datenerhebung zu Managementpraktiken und zur Work-Life Balance in über 700 europäischen und US-amerikanischen Firmen in der verarbeitenden Industrie widerlegt die Hypothese der Trade-off-Theorie: **Es besteht ein nachweisbarer Zusammenhang zwischen Managementqualität und Work-Life Balance.** Mit anderen Worten, qualitativ besseres Management zeichnet sich dadurch aus, dass es seinen Angestellten Angebote für eine verbesserte Work-Life Balance zur Verfügung stellt.

Ebenso wenig finden sich empirische Belege für die in der „Win-Win“-Theorie zu Grunde gelegte Hypothese, wonach eine verbesserte Work-Life Balance produktivitätssteigernd wirkt: **Es besteht kein systematischer Zusammenhang zwischen Produktivität und Work-Life Balance,** sobald hochwertiges Unternehmensmanagement in den Analysen berücksichtigt wird.

Wenig Unterstützung findet zudem die Hypothese, nach der intensiver Wettbewerb und Globalisierung sich nachteilig auf die Work-Life Balance von Beschäftigten auswirken: **Es gibt keinen Zusammenhang zwischen Produktmarktwettbewerb und Work-Life Balance. Zudem verfolgen größere Firmen häufiger bessere Work-Life Balance-Konzepte.** Im Fall multinationaler Unternehmensstrukturen machen sich positive Einflüsse in beide Richtungen bemerkbar: **In Europa ansässige multinationale Unternehmen verfügen in der Regel über ein ebenso hochwertiges Management wie ihre US-amerikanischen Partner – dies wirkt produktivitätssteigernd. Gleichzeitig werden im Mutterkonzern (vorbildliche) Work-Life Balance-Praktiken aus den Gastländern übernommen.**

Aus den vorliegenden Erkenntnissen ergibt sich eine Mischform der Ausgangsmodelle: Fest steht, dass Managementqualität und Work-Life Balance einander nicht ausschließen. Ebenso wenig stehen sie jedoch in einem 1:1-Abhängigkeitsverhältnis zueinander.

Die Einführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life Balance wirkt sich weder schädigend auf die Produktivität eines Unternehmens aus (wie von der „Trade-off“-Theorie suggeriert), noch lassen sich nennenswerte Wettbewerbsvorteile nachweisen

(wie von der „Win-Win“-Theorie behauptet). In der Regel verhält sich eine verbesserte Work-Life Balance neutral zur Produktivität.

Daraus ließe sich der Schluss ziehen, eine Verbesserung der Work-Life Balance sei grundsätzlich wünschenswert – den Beschäftigten kommt sie zu Gute und die Unternehmen erleiden keinen wirtschaftlichen Schaden. Unsere Ergebnisse sind jedoch nicht so zu interpretieren, dass alle Unternehmen nunmehr bedenkenlos Richtlinien und Gesetze zur Verbesserung der Work-Life Balance einführen sollten. Die *Produktivität* nimmt zwar nachweislich keinen Schaden. Doch die Einführung und die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life Balance ist kostenintensiv und kann nennenswerte Ertragseinbußen mit sich bringen.

**Die wesentlichen Ergebnisse unserer Studie lauten:**

- **Die Einführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life Balance führt nicht in einer Art Dominoeffekt zu einer Produktivitätssteigerung.**
- **Umgekehrt kann Produktivitätsverlust nicht länger als Argument gegen die Einführung von Work-Life Balance-Konzepten geltend gemacht werden.**

*Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:*

Annette Birkholz  
Deutsch-Britische Stiftung/Anglo-German Foundation  
Hackescher Markt 1, D-10178 Berlin  
Tel +49 (0)30 2063 4985, Fax +49 30 311 099 20  
E-mail ab@agf.org.uk, Website www.agf.org.uk

Nick Bloom  
Centre for Economic Performance, London School of Economics  
Houghton Street, London WC2A 2AE  
Tel +44(0)20 7955 7286, Mobil +44(0)777 186 2671, E-mail nbloom@stanford.edu

Tobias Kretschmer  
Department of Management, London School of Economics  
Houghton Street, London WC2A 2AE  
Tel +44(0)20 7955 6041, Mobil +44(0)777 162 7857, E-mail t.kretschmer@lse.ac.uk

John Van Reenen  
Centre for Economic Performance, London School of Economics  
Houghton Street, London WC2A 2AE  
Tel +44(0)20 7955 6976, Mobil +44(0)780 361 4137, E-mail j.vanreenen@lse.ac.uk

***Hinweis für die Redaktion:***

Die Deutsch-Britische Stiftung trägt zur politischen Entscheidungsfindung in Großbritannien und Deutschland bei, indem sie vergleichende Forschung über Wirtschafts-, Umwelt und Sozialpolitik fördert und den Wissenstransfer sowie den Austausch von *Best Practice* durch Konferenzen, Seminare, Vorträge und Veröffentlichungen anregt.

Rezensionsexemplare des Berichtes können Sie bei der Deutsch-Britischen Stiftung anfordern. Es besteht auch die Möglichkeit, den Bericht unentgeltlich direkt von der Website der Stiftung herunterzuladen. Der Bericht ist im Buchhandel erhältlich (ISBN 1-900834-60-X) oder über den Vertrieb der Deutsch-Britischen Stiftung, YPS, Tel: +44 (0)1904 431 213 Fax: +44 (0)1904 430 868, Preis: £15.00

Autoren der Studie:

**Nick Bloom**, Department of Economics, Stanford & Centre for Economic Performance, London School of Economics; **Tobias Kretschmer**, Department of Management & Centre for Economic Performance, London School of Economics; **John Van Reenen**, Department of Economics & Centre for Economic Performance, London School of Economics.