



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Der Stellenwert von Work-Life-Balance im Employer Branding

verfasst von | submitted by

Paul Johann Markus Reithmaier B.Eng.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Katharine Gundolf PhD

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht, wie Beschäftigte Work-Life-Balance (WLB) als Bestandteil des Employer Brandings (EB) wahrnehmen. Beide Konzepte gewinnen in der Praxis und in der Forschung an Bedeutung. Dennoch bleibt weitgehend offen, wie Mitarbeitende WLB im Arbeitgeberkontext erleben. Ebenso stellt sich die Frage, ob externe Kommunikation mit der gelebten Realität im Unternehmen übereinstimmt. Grundlage der Arbeit bilden zwölf leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten aus Unternehmen im DACH-Raum. Ausgewertet wurden diese mittels reflexiver thematischer Analyse. Die Ergebnisse zeigen, dass WLB von den Befragten als subjektives und mehrdimensionales Konzept verstanden wird. Zugleich wird sie zunehmend als selbstverständliche Mindestvoraussetzung wahrgenommen. Gerade dadurch verliert WLB als Signal an Wirkung. Fehlt sie, wird das zum Ausschlusskriterium. Die Glaubwürdigkeit von WLB-Versprechen entsteht vor allem im Arbeitsalltag. Entscheidend ist dabei weniger die externe Kommunikation als das konkrete Verhalten der direkten Führungskraft. Zudem zeigt sich digitale Erreichbarkeit als zentrale Belastung. Sie ermöglicht flexible Arbeitsformen, kann deren Wirkung aber zugleich begrenzen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass WLB im EB nur dann glaubwürdig wirkt, wenn sie im Arbeitsalltag tatsächlich erlebbar ist. Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zum Verständnis von WLB als Bestandteil der Arbeitgebermarke. Zugleich zeigt sie praktische Ansatzpunkte für eine glaubwürdige Verankerung entsprechender Angebote im Unternehmen auf.

Abstract

This master thesis examines how employees perceive work-life-balance as a component of employer branding. Both concepts have gained importance in research and practice. However, it remains largely unclear how employees experience work-life-balance in the employer context. Additionally, it is also unclear whether external communication aligns with the lived reality within organisations. The study is based on twelve semi-structured interviews with employees of companies in the DACH region. The data were analysed using reflexive thematic analysis. The findings show that work-life-balance is understood as a subjective and multidimensional concept. At the same time, it is increasingly perceived as a taken-for-granted minimum requirement. As a result, it appears less clearly as a distinct differentiating factor. The credibility of work-life-balance promises emerges mainly in everyday work. It depends less on external communication than on the concrete behaviour of the direct line manager. In addition, digital availability appears as a central source of strain. It enables flexible forms of work, but can also limit their positive effect. The findings show that work-life-balance only becomes credible within employer branding when it is experienced in everyday work. The thesis contributes to a better understanding of work-life-balance as part of the employer brand. In addition, it outlines practical implications for embedding such offers credibly within organisations.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Abstract	II
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	4
2.1 Work-Life-Balance	4
2.2 Employer Branding	8
2.3 Theoretischer Rahmen.....	11
2.4 Forschungsfrage	13
3. Methode	15
3.1 Forschungsumfeld	15
3.2 Epistemologische Positionierung	16
3.3 Forschungsdesign	17
3.4 Datenanalyse	19
3.5 Stichprobenbeschreibung	21
4. Ergebnisse	22
4.1 Bedeutungen und Erwartungen von Work-Life-Balance	22
4.2 Glaubwürdigkeit von Work-Life-Balance im Employer Branding	26
4.3 Organisationale Einflussfaktoren auf die WLB-Wahrnehmung.....	29
4.4 Work-Life-Balance als Bestandteil des Employer Brandings	32
5. Diskussion	36
5.1 Theoretische Implikationen	36
5.2 Praktische Implikationen	44
5.3 Limitationen und Ausblick	48
Conclusio	52
Literaturverzeichnis	54
Anhang	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Zusammensetzung der Stichprobe	21
Tabelle 2: Bedeutungen von Work-Life-Balance	22
Tabelle 3: Erwartungen an Work-Life-Balance im Arbeitgeberkontext.....	24
Tabelle 4: Glaubwürdigkeit von Work-Life-Balance im Employer Branding	26
Tabelle 5: Organisationale Einflussfaktoren auf die WLB-Wahrnehmung.....	29
Tabelle 6: Work-Life-Balance als Bestandteil des Employer Brandings	33

Abkürzungsverzeichnis

EB Employer Branding

WLB Work-Life-Balance

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren haben die Themen Work-Life-Balance (WLB) und Employer Branding (EB) sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der unternehmerischen Praxis deutlich an Bedeutung gewonnen. Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig zu binden (Theurer et al., 2018).

Diese Situation verschärft sich durch den bestehenden Fachkräftemangel, die zunehmende Internationalisierung sowie die steigende Komplexität in den Märkten. Besonders in Konzernen, die durch internationale Tätigkeiten und hierarchische Strukturen geprägt sind, rückt die Frage nach der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben immer stärker in den Mittelpunkt (Mölk & Auer, 2018).

Dabei verstärken insbesondere die folgenden drei Entwicklungen den Handlungsdruck auf Unternehmen. Der anhaltende Fachkräftemangel erschwert die Besetzung und Bindung qualifizierter Mitarbeitender (ManpowerGroup, 2026). Die zunehmende Internationalisierung verschärft den Wettbewerb um Talente über Standorte hinweg (Hein et al., 2025). Zugleich nimmt die Komplexität der Märkte durch Digitalisierung und regulatorische Anforderungen zu. Diese Faktoren erhöhen die Relevanz glaubwürdiger Arbeitgeberangebote und rücken WLB im Kontext von EB in den Fokus (Deloitte, 2025). WLB wird dabei nicht ausschließlich als individuelle Erfahrung verstanden, sondern zunehmend als strategisches Instrument, das Motivation, Bindung und Leistungsfähigkeit beeinflusst. Eine weitere Studie zeigt, dass Beschäftigte mit einer ausgewogenen Balance zwischen Arbeit und Privatleben zufriedener sind und bessere Ergebnisse erzielen, was die Bedeutung dieses Themas für große Unternehmen zusätzlich unterstreicht (Beauregard & Henry, 2009). Gleichzeitig wird kritisiert, dass die Diskussion zu WLB häufig verkürzt geführt wird und zentrale Dimensionen von Arbeit und Leben zu wenig berücksichtigt werden (Eikhof et al., 2007). Hildenbrand et al. (2024) betonen darüber hinaus die Mehrdimensionalität des Konzepts und verweisen auf die Schlüsselrolle von Führungskräften bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen. Aktuelle Befragungen wie die Deloitte Gen Z and Millennial Survey (2025) verdeutlichen zudem, dass insbesondere jüngere Generationen¹ WLB nicht mehr als zusätzliche Leistung betrachten, sondern als grundlegende Voraussetzung für Zufriedenheit und langfristige Bindung. Für Angehörige der Generation Z und der Millennials stehen finanzielle Sicherheit, Sinnhaftigkeit der Arbeit und

¹ Die Generationszuordnung folgt der Konvention des Deloitte Gen Z and Millennial Survey (2025): Millennials umfassen die Jahrgänge 1983 bis 1994 (2026 etwa 32 bis 43 Jahre), die Generation Z die Jahrgänge ab 1995 (2026 etwa 31 Jahre und jünger). Diese Grenzen sind operative Setzungen ohne trennscharfen Charakter (vgl. Parry & Urwin, 2011; Lyons & Kuron, 2014).

persönliches Wohlbefinden in einem engen Zusammenhang und bilden eine zentrale Grundlage ihrer Erwartungen an Arbeitgeber (Deloitte, 2025).

Parallel zu dieser Entwicklung hat sich das Konzept des EB etabliert. Es beschreibt den Prozess, mit dem Unternehmen ein attraktives Arbeitgeberimage entwickeln, um im Wettbewerb um Talente sichtbar und differenzierbar zu sein. Während Backhaus und Tikoo (2004) vor allem die Gewinnung neuer Mitarbeitender betonen, zeigt die aktuelle Forschung, dass EB ebenso entscheidend für Motivation, Bindung und Identifikation der bestehenden Belegschaft ist (Theurer et al., 2018). Im Konzernkontext besteht die besondere Herausforderung darin, externe Kommunikation und interne Strukturen in Einklang zu bringen, da Arbeitgebermarken andernfalls an Glaubwürdigkeit verlieren. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Angebote zur WLB längst ein zentrales Element in der Außendarstellung großer Unternehmen geworden sind, insbesondere um Millennials und die Generation Z anzusprechen (Sánchez-Hernández et al., 2019).

Neuere Studien schlagen eine noch engere Verknüpfung von WLB und EB vor. In einer quantitativen Untersuchung mit Beschäftigten der Generation Z weisen Hendriana et al. (2023) nach, dass EB die Beziehung zwischen WLB, emotionaler Erschöpfung und Mitarbeiterbindung beeinflusst. Für diese Generation spielt nicht nur die Existenz entsprechender Maßnahmen eine Rolle, sondern vor allem deren glaubwürdige Einbettung in das Arbeitgeberimage. Von zentraler Bedeutung ist darüber hinaus die Frage nach den Erwartungen unterschiedlicher Generationen. Während die Generation X stärker durch klassische Karrieremodelle und hierarchische Strukturen geprägt ist, legen Millennials und Angehörige der Generation Z mehr Wert auf Flexibilität, Sinn und eine nachhaltige Balance zwischen Beruf und Privatleben (Deloitte, 2025).

Weitere empirische Arbeiten zeigen zugleich, dass sich generationenbezogene Befunde nur schwer von Alterseffekten trennen lassen und stereotype Zuschreibungen kritisch zu prüfen sind (Lyons & Kuron, 2014; Parry & Urwin, 2011). Die Deloitte Survey 2025 deutet dennoch darauf hin, dass die Erwartungen jüngerer Kohorten an Balance, Sinn und Sicherheit die Arbeitgeberwahl zunehmend prägen (Deloitte, 2025). Vor diesem Hintergrund rückt die Frage nach den inhaltlichen Bausteinen einer gelingenden Balance in den Mittelpunkt. Daraus ergibt sich das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit. Sie fragt nach dem Stellenwert von Work-Life-Balance im Employer Branding und erschließt diesen über die Wahrnehmung der Beschäftigten. Zunächst wird deshalb WLB begrifflich geklärt, theoretisch verortet und

gegenüber verwandten Konzepten abgegrenzt. Anschließend folgt die Darstellung von EB, bevor beide Perspektiven in Beziehung gesetzt werden. Auf dieser Grundlage wird die Forschungslücke herausgearbeitet, aus der sich die Forschungsfrage und das methodische Vorgehen der Arbeit ableiten.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Work-Life-Balance

WLB bezeichnet allgemein das Ausmaß, in dem eine Person ihre berufliche und private Rolle als vereinbar und befriedigend erlebt (Kalliath & Brough, 2008). Der Begriff wird seit Jahrzehnten verwendet, doch eine einheitliche Definition fehlt bis heute. Wie groß diese Uneinigkeit ist, zeigt eine meta-analytische Übersichtsarbeit, die 290 Studien auswertet. Sie identifiziert 233 verschiedene Definitionen und stellt fest, dass die Bedeutungen über Zeit und Publikationen hinweg stark auseinanderlaufen (Casper et al., 2018). Zugleich beobachtet sie in jüngerer Zeit eine Annäherung. In hochwertigen Zeitschriften wird Balance zunehmend als einheitliches, psychologisches Konstrukt gefasst, das sich von verwandten Begriffen wie Konflikt oder Bereicherung abgrenzt (Casper et al., 2018). Für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung reicht es daher nicht, einzelne Definitionen nebeneinanderzustellen. Sie müssen geordnet, kritisch geprüft und für die eigene Arbeit abstrahiert werden. Im Folgenden werden dazu fünf Kategorien gebildet. Sie strukturieren die Diskussion und legen die Grundlage für eine eigene Definition.

Die erste Kategorie fasst WLB als individuelle Wahrnehmung. Balance bedeutet hier, dass berufliche und private Lebensbereiche zueinander passen und den persönlichen Prioritäten entsprechen (Kalliath & Brough, 2008). Entscheidend ist die Annahme, dass Balance keine objektiv messbare Größe ist. Sie wird von den Beschäftigten selbst beurteilt. Diese Sichtweise deckt sich mit dem jüngeren Verständnis von Balance als psychologischer Bewertung (Casper et al., 2018). Greenhaus et al. (2010) definieren WLB entsprechend als das Ausmaß, in dem Effektivität und Zufriedenheit in den Lebensrollen mit den persönlichen Werten übereinstimmen. Dass diese subjektive Bewertung nicht neutral zustande kommt, macht eine große Mehrquellenstudie deutlich. In 36 Ländern und mit Daten zu mehr als 40.000 Führungskräften bewerten Vorgesetzte Frauen in weniger egalitären Gesellschaften systematisch schlechter. Die Selbstberichte der Frauen zeigen diese Unterschiede jedoch nicht (Lyness & Judiesch, 2014). Da hier Fremd- und Selbsteinschätzung verglichen werden, verweist der Befund auf eine Verzerrung der Wahrnehmung und nicht auf eine reale Leistungsdifferenz. WLB ist damit keine rein innere Haltung. Sie wird auch durch Stereotype und gesellschaftliche Erwartungen geprägt. Für die vorliegende Arbeit ist das zentral. Arbeitgeberattraktivität ist eng an solche subjektiven Einschätzungen gebunden, unabhängig davon, ob sie fair oder verzerrt entstehen.

Die zweite Kategorie versteht Balance als mehrschichtiges Konstrukt aus teils unabhängigen Komponenten. Wie umstritten dabei schon die Grundbegriffe sind, zeigt die bereits genannte Meta-Analyse. Sie stellt gerade um die Begriffe Zufriedenheit und Effektivität einen anhaltenden Streit fest (Casper et al., 2018). Diese Unterscheidung ist für die vorliegende Arbeit zentral. Zwar arbeiten konzeptionelle Überblicke heraus, dass eine ausgeprägte Balance mit höherer Leistung und Zufriedenheit einhergeht (Beauregard & Henry, 2009). Doch decken sich diese beiden Dimensionen nicht zwangsläufig. Zufriedenheit und wahrgenommene Effektivität können auseinanderfallen, wobei gerade die Effektivität eng mit Leistung und Wohlbefinden verbunden ist (Hildenbrand et al., 2024). Balance erscheint damit nicht als einheitlicher Zustand, sondern als dynamisches und mehrschichtiges Konstrukt. Dass dieser Zusammenhang in einer Erhebung über sieben Kulturen zudem mit Burnout und Lebenszufriedenheit besteht und kulturell variiert (Haar et al., 2014), bestätigt die Mehrdimensionalität zusätzlich. Für die eigene Untersuchung folgt daraus, dass Bedeutungen und Erwartungen von WLB differenziert erhoben werden müssen. Eine globale Zufriedenheitsfrage greift zu kurz.

Die dritte Kategorie betrachtet WLB als Frage der organisationalen Unterstützung. Unternehmen können Balance aktiv ermöglichen oder behindern, indem sie Strukturen schaffen und die Führungskultur gestalten. Dass sich dieser Aufwand lohnt, legen konzeptionelle Überblicke nahe, die WLB-Praktiken mit organisationaler Leistung in Verbindung bringen (Beauregard & Henry, 2009). Entsprechend wird WLB zunehmend als Bestandteil des EB kommuniziert, um gerade jüngere Generationen anzusprechen (Sánchez-Hernández et al., 2019). Die Wirkung solcher Angebote ist jedoch nicht einheitlich. In einer Erhebung profitieren Eltern vor allem von einer familienfreundlichen Kultur, Singles stärker von zeitlicher Flexibilität und Paare ohne Kinder von der Unterstützung durch Vorgesetzte (Ten Brummelhuis & Van Der Lippe, 2010). WLB-Angebote wirken also nicht universell, sondern müssen zur Lebenslage passen.

Hinzu kommt, dass nicht die Maßnahme allein zählt, sondern ihre Wahrnehmung. Wer die eigene Organisation als familienfreundlich erlebt, berichtet höhere Arbeitszufriedenheit und geringere Wechselabsichten (Allen, 2001). Den Ausschlag gibt dabei die Führung. Ob Maßnahmen als wirksam wahrgenommen werden, hängt maßgeblich vom Führungsverhalten und der gelebten Kultur im Team ab (Hildenbrand et al., 2024). Was familienfreundliches Führungsverhalten konkret ausmacht, hat die Forschung differenziert beschrieben. Hammer et

al. (2009) unterscheiden vier Dimensionen. Dazu zählen emotionale Unterstützung, instrumentelle Unterstützung, Vorbildverhalten und ein kreativer Umgang mit den Anforderungen aus Beruf und Privatleben. Ihre Erhebung zeigt, dass diese Verhaltensweisen mit geringerem Rollenkonflikt, höherer Arbeitszufriedenheit und geringeren Wechselabsichten zusammenhängen. Der Zusammenhang besteht auch dann, wenn allgemeine Unterstützung durch Vorgesetzte berücksichtigt wird. Bemerkenswert ist dabei die Rolle des Vorbildverhaltens. Führungskräfte wirken demnach nicht nur über das, was sie erlauben, sondern auch über das, was sie selbst vorleben. Formale Angebote allein sind vor diesem Hintergrund wenig aussagekräftig. Entscheidend ist, wie sie im Alltag gelebt und durch die Führungskraft vermittelt werden.

Eine vierte Kategorie rückt die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben selbst in den Mittelpunkt. Sie fragt nicht, wie viel Zeit auf beide Bereiche entfällt, sondern wie stark sie voneinander getrennt sind. Ashforth et al. (2000) beschreiben den Wechsel zwischen beruflichen und privaten Rollen als alltäglichen Übergang, der durch Grenzen strukturiert wird. Diese Grenzen können mehr oder weniger durchlässig sein. Je durchlässiger sie sind, desto leichter fällt der Wechsel und desto schwerer die Abgrenzung. Digitale Technik verschiebt dieses Verhältnis. Sie erhöht die Durchlässigkeit der Grenze in beide Richtungen. Ein Teil der Forschung sieht darin einen Gewinn an Kontrolle, weil Beschäftigte Übergänge selbst gestalten können. Ein anderer Teil sieht darin einen Verlust, weil Arbeit in die Freizeit einsickert. Piszczek (2017) zeigt, dass diese Frage weniger am Gerät hängt als an den Erwartungen der Organisation. Wo Unternehmen Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit erwarten, nutzen Beschäftigte die Technik auch dann, wenn sie eine klare Trennung bevorzugen. Der damit verbundene Verlust an Grenzkontrolle geht mit emotionaler Erschöpfung einher. Für die vorliegende Arbeit ist diese Kategorie in zweifacher Hinsicht bedeutsam. Sie zeigt erstens, dass Flexibilität nicht automatisch Balance erzeugt. Zweitens verweist sie darauf, dass technische Ausstattung als Angebot gemeint sein kann und dennoch als Belastung wirkt.

Die letzte Kategorie rückt ungleiche Zugänge und eine grundsätzliche Kritik in den Vordergrund. Sie verschiebt die Perspektive. WLB erscheint hier nicht mehr nur als individuelle oder organisationale Frage, sondern als Frage von Gerechtigkeit und Verteilung. Dabei lassen sich zwei kritische Stränge unterscheiden. Der erste betrifft den Begriff selbst. Kritische Beiträge argumentieren, dass gängige WLB-Debatten Arbeit einseitig als Belastung und Leben fast ausschließlich als Kinderbetreuung verstehen (Eikhof et al., 2007). Diese

Trennung wird der Realität vieler Beschäftigter nicht gerecht, gerade dort, wo Arbeit selbst Sinn und Identität stiftet. Der zweite Strang betrifft den Zugang. Balance hängt nicht allein von Zeit ab, sondern ebenso von Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsqualität (Warren, 2021). Ein Forschungsüberblick arbeitet zudem heraus, dass Flexibilität ungleich verteilt ist. Beschäftigte in niedrigen Statusgruppen haben oft weniger Zugang zu hilfreicher Zeitsouveränität, während in höheren Statusgruppen dieselben Maßnahmen Karrieren behindern können (Kossek & Lautsch, 2018). Diese Kritik relativiert die vorangegangenen Kategorien. Balance ist weder gleich verfügbar noch ein neutraler Begriff. Für die vorliegende Arbeit folgt daraus zweierlei. Die Wahrnehmung von WLB muss vor dem Hintergrund der jeweiligen beruflichen Position gelesen werden. Und die Untersuchung bleibt offen dafür, dass Arbeit für manche Beschäftigte selbst eine Quelle von Sinn ist und nicht nur die Gegenseite von Erholung.

Auf Basis dieser Kategorien ergibt sich eine eigene Definition. WLB wird hier als subjektive Bewertung verstanden, ob Wirksamkeit und Zufriedenheit in Arbeits- und Nichtarbeitsrollen mit den individuellen Lebenswerten übereinstimmen. Und ob ausreichende Kontrolle über Zeit, Ort, Umfang, Abgrenzung und Kontinuität der Arbeit erlebt wird. Diese Definition verbindet die Perspektive der individuellen Wahrnehmung mit dem multidimensionalen Ansatz und berücksichtigt die Rolle organisationaler Unterstützung sowie ungleicher Zugänge. Wahrnehmung meint dabei die kognitive und affektive Einschätzung der Beschäftigten, während Fremdeinschätzungen stärker durch gesellschaftliche Normen verzerrt sein können (Lyness & Judiesch, 2014). Diese Abstraktion erlaubt eine Einordnung auf mehreren Ebenen. Auf der Mikroebene stehen individuelle Prioritäten, Werte, Zufriedenheit und Effektivität im Vordergrund (Hildenbrand et al., 2024; Kalliath & Brough, 2008). Auf der Mesoebene wirken Strukturen, Praktiken und Führungsverhalten, die Balance erleichtern oder erschweren (Beauregard & Henry, 2009; Ten Brummelhuis & Van Der Lippe, 2010). Auf der Makroebene greifen gesellschaftliche Normen und Ungleichheiten, die Wahrnehmungen verzerren und Zugänge strukturieren (Kossek & Lautsch, 2018; Lyness & Judiesch, 2014; Warren, 2021).

Die dargestellten Kategorien verdeutlichen, dass WLB nicht auf eine einzelne Dimension reduziert werden kann. Sie wird gleichzeitig individuell erlebt, organisational ermöglicht und gesellschaftlich geprägt. Aus dieser Vielschichtigkeit ergibt sich, dass WLB nicht nur für die betroffenen Beschäftigten von Bedeutung ist, sondern auch für Organisationen, die im Wettbewerb um Talente bestehen wollen. Für Außenstehende bleibt diese Vielschichtigkeit

allerdings schwer erkennbar. Ob ein Unternehmen WLB tatsächlich ermöglicht, lässt sich von außen kaum beurteilen. Damit bildet WLB einen zentralen Anknüpfungspunkt für das EB, das im folgenden Kapitel näher betrachtet wird.

2.2 Employer Branding

Employer Branding beschreibt den Aufbau und die Kommunikation einer Arbeitgebermarke, die aktuelle wie potenzielle Mitarbeitende ansprechen soll. Die Forschung dazu lässt sich in vier Perspektiven ordnen. Sie bauen aufeinander auf und erweitern den Begriff zunehmend um die erlebte Realität der Beschäftigten.

Die erste Perspektive fasst EB als Bündel von Vorteilen. Geprägt wurde der Begriff von Ambler und Barrow (1996), die die Arbeitgebermarke als Summe funktionaler, ökonomischer und psychologischer Vorteile einer Beschäftigung beschreiben. Backhaus und Tikoo (2004) entwickelten diesen Ansatz weiter und verankerten EB als eigenes Forschungsfeld. Ihr Modell unterscheidet eine interne Dimension, die Bindung und Motivation stärkt, und eine externe Dimension, die neue Mitarbeitende gewinnt. Schon hier zeigt sich ein für diese Arbeit zentraler Gedanke. Eine glaubwürdige Arbeitgebermarke entsteht nur, wenn interne Erfahrung und externe Kommunikation übereinstimmen. So einflussreich diese klassischen Ansätze sind, bleiben sie stark am Markenbegriff orientiert und funktional ausgerichtet. Sie fokussieren auf Kommunikation und Nutzenargumente und blenden die erlebte Realität der Beschäftigten weitgehend aus. Genau diese Leerstelle bearbeiten die folgenden Perspektiven.

Die zweite Perspektive verschiebt den Blick von der Kommunikation zur Umsetzung und damit zur Glaubwürdigkeit. Ein Arbeitgebersversprechen wirkt demnach nur, wenn es über den gesamten Beschäftigungszeitraum eingehalten wird, da Glaubwürdigkeitslücken das Vertrauen der Belegschaft dauerhaft beschädigen (Buckmann, 2017). Hinzu kommt, dass EB nicht nach einem einheitlichen Muster funktioniert. Es muss an Branche, Kultur und nationale Bedingungen angepasst werden (Hein et al., 2025). Beide Beiträge markieren denselben Bruch mit den klassischen Ansätzen. Nicht das Versprechen selbst entscheidet, sondern seine Einlösung im jeweiligen Kontext.

Die dritte Perspektive verankert EB in übergeordneten Managementtheorien und fragt, wie eine Arbeitgebermarke überhaupt wirkt. Ein integrativer Literaturüberblick arbeitet heraus, dass

Arbeitgebermarken nicht losgelöst von organisationaler Identität zu verstehen sind. Beschäftigte prägen ihre Wahrnehmung des Arbeitgebers vor allem über den psychologischen Vertrag und das erlebte Organisationsklima, was rein kommunikative Ansätze übersehen (Edwards, 2009). Ein systematischer Überblick über mehr als 150 Studien zeichnet nach, wie diese Wahrnehmung bis zu messbaren Ergebnissen führt. Ausgehend vom Arbeitgeberversprechen entstehen Einstellungen und Wahrnehmungen, die sich schließlich in Bindungsbereitschaft und Bewerbungsabsicht niederschlagen (Theurer et al., 2018). Diese Perspektive macht zweierlei deutlich. EB reicht weit über den Personalbereich hinaus, und es wirkt nicht direkt, sondern über die Deutungen der Beschäftigten.

Die vierte Perspektive betont die Bedeutung von Rahmenbedingungen und die Grenzen der Kommunikation. Ein umfassender Forschungsüberblick unterscheidet zwei Gruppen von Arbeitgeberattributen. Instrumentelle Merkmale wie Gehalt oder Arbeitsplatzsicherheit stehen symbolischen Merkmalen wie Kultur und Werten gegenüber (Lievens & Slaughter, 2016). Gerade die symbolischen Merkmale geben den Ausschlag, wenn instrumentelle Angebote zwischen Unternehmen kaum noch unterscheidbar sind. In dieselbe Richtung weist der Befund, dass immaterielle Faktoren und wahrgenommene Fairness die Bewertung von Arbeitgebern maßgeblich prägen (Mutter et al., 2025). Zugleich birgt ein übermäßiger Fokus auf Kommunikation ein Risiko, weil er unrealistische Erwartungen weckt (Edwards, 2009). Damit erscheint EB nicht nur als Chance, sondern auch als Gefahr, sobald Versprechen und gelebte Praxis auseinanderfallen.

Die vier Perspektiven bauen aufeinander auf. Klassische Ansätze liefern die begriffliche Grundlage, organisationale Modelle rücken Umsetzung und Glaubwürdigkeit in den Vordergrund, theoriebasierte Ansätze verankern EB in übergeordneten Managementtheorien und kritische Beiträge betonen symbolische Faktoren und die Grenzen reiner Kommunikation. Über alle Perspektiven hinweg zeigt sich ein gemeinsamer Kern. Eine Arbeitgebermarke wirkt nicht über das Versprechen allein, sondern über dessen glaubwürdige Einlösung im Erleben der Beschäftigten. Immaterielle Faktoren wie Unternehmenskultur, Fairness und WLB sind dafür zunehmend ausschlaggebend.

Für diese Arbeit wird EB im Sinne von Backhaus und Tikoo (2004) verstanden, ergänzt durch Einsichten aus aktuellen Forschungsbeiträgen. Dieses Modell wird gewählt, weil es eine klare theoretische Grundlage bietet, die interne und externe Dimensionen systematisch verbindet.

Damit geht es über rein kommunikative Ansätze hinaus und macht sichtbar, dass EB nur dann wirksam ist, wenn die internen Erfahrungen der Mitarbeitenden mit der externen Darstellung übereinstimmen. Diese Logik eignet sich besonders gut zur Fragestellung der Arbeit, da gerade die Wahrnehmung von WLB im Inneren mit der externen Kommunikation als Arbeitgeberversprechen verknüpft werden soll. Gleichzeitig lässt sich das Modell mit neueren Befunden erweitern, die immaterielle Faktoren wie WLB, Weiterbildung und Fairness hervorheben. Ziel ist es daher, ein konsistentes Arbeitgeberimage zu erfassen, das Bewerbende anzieht und bestehende Mitarbeitende langfristig bindet.

Aus der Literatur wird deutlich, dass WLB und EB eng miteinander verknüpft sind (Hendriana et al., 2023). Während WLB zunehmend als immaterieller Vorteil verstanden wird, gilt EB als strategischer Rahmen, in dem solche Faktoren gebündelt und nach außen kommuniziert werden. Eine aktuelle Studie greift diese Verbindung auf und untersucht sie mit der Signaltheorie. Sie versteht die Work-Life-Kultur eines Unternehmens selbst als Signal und prüft, wie dieses Signal die wahrgenommene Balance der Beschäftigten beeinflusst. Grundlage sind 312 Fragebögen und 23 ergänzende Interviews in zwei großen chinesischen Staatsunternehmen (Xu & Wang, 2025). Bemerkenswert ist ihr zentraler Befund. Ein Wirkungspfad, der allein über die Unterstützung durch die direkte Führungskraft verläuft, erweist sich als nicht signifikant. Erst wenn die oberste Führungsebene das Thema sichtbar trägt und Personalsysteme die Kultur in den Arbeitsalltag übersetzen, verbessert sich die wahrgenommene Balance. Die Studie stützt damit die Tragfähigkeit der Signaltheorie für diesen Gegenstand. Sie stammt jedoch aus einem stark regulierten Kontext und arbeitet überwiegend quantitativ. Hinzu kommt eine kulturelle Distanz zum DACH-Raum, der durch flache Hierarchien und ausgeprägte Mitsprache der Beschäftigten geprägt ist (Szabo et al., 2002). Wie Beschäftigte in weniger regulierten Umfeldern solche Signale deuten, bleibt offen.

Auch in der übrigen Forschung ist weitgehend ungeklärt, wie Beschäftigte WLB tatsächlich als Teil der Arbeitgebermarke erleben, welche Bedeutungen sie damit verbinden und ob die externe Kommunikation mit ihrer gelebten Erfahrung übereinstimmt. An dieser Schnittstelle setzt die vorliegende Arbeit an. Sie fragt danach, welche Erwartungen Beschäftigte an WLB im Arbeitgeberkontext knüpfen, wie sie die Glaubwürdigkeit entsprechender Kommunikation einschätzen und welche organisationalen Faktoren ihre Wahrnehmung prägen. Um diese Schnittstelle theoretisch zu fassen, bedarf es eines Rahmens. Er muss erklären, wie Beschäftigte

Arbeitgebersversprechen zu WLB deuten und auf ihre Glaubwürdigkeit prüfen. Dieser Rahmen wird im folgenden Kapitel entwickelt.

2.3 Theoretischer Rahmen

Die vorangegangenen Abschnitte haben WLB und EB begrifflich geklärt und für diese Arbeit definiert. Beide Konzepte müssen in der Untersuchung zusammengeführt werden. Dafür bedarf es eines theoretischen Rahmens. Er soll erklären, wie Beschäftigte WLB als Teil der Arbeitgebermarke wahrnehmen und bewerten. Diese Arbeit stützt sich dazu auf die Signaltheorie nach Spence (1973). Die Signaltheorie geht davon aus, dass zwei Parteien über ungleich verteilte Informationen verfügen (Spence, 1973). Im Arbeitgeberkontext heißt das, dass Bewerbende und Beschäftigte die tatsächliche WLB-Kultur eines Unternehmens nicht unmittelbar beobachten können. Ob Flexibilität wirklich gelebt wird, zeigt sich oft erst nach einiger Zeit. Das Gleiche gilt für die Frage, ob Führungskräfte Grenzen respektieren und ob Angebote im Alltag nutzbar sind. Um diese Unsicherheit zu verringern, sind Beschäftigte auf Signale des Unternehmens angewiesen. Im Zentrum der Theorie stehen vier Elemente (Connelly et al., 2011).

Der Sender ist das Unternehmen. Es kommuniziert über seine Arbeitgebermarke Informationen zu WLB. Das Signal umfasst alle Botschaften, mit denen WLB nach außen und innen dargestellt wird. Dazu zählen etwa Stellenanzeigen, Karriereseiten oder interne Programme. Der Empfänger ist die beschäftigte oder bewerbende Person. Sie interpretiert das Signal und zieht daraus Rückschlüsse auf die Qualität des Arbeitgebers. Das Feedback ist die gelebte Erfahrung. An ihr zeigt sich, ob ein Signal zutreffend war. Entscheidend ist die Güte eines Signals, denn nicht jede Botschaft ist gleich glaubwürdig. Nach Connelly et al. (2011) hängt die Aussagekraft eines Signals vor allem von seinen Kosten ab. Kosten meinen dabei den Aufwand, ein Signal zu erzeugen und dauerhaft aufrechtzuerhalten. Signale, die auch ein unglaublicher Arbeitgeber leicht senden kann, tragen wenig Information. Anders verhält es sich bei Signalen, die nur ein Unternehmen mit gelebter WLB-Kultur dauerhaft aufrechterhalten kann. Solche Signale sind aussagekräftig. Wichtig sind außerdem die Beobachtbarkeit eines Signals und sein Fit. Beobachtbarkeit meint, ob Beschäftigte das Signal überhaupt wahrnehmen können.

Der Fit beschreibt, wie stark das Signal mit der nicht sichtbaren Qualität des Arbeitgebers übereinstimmt (Connelly et al., 2011). Eine Karriereseite, die Flexibilität verspricht, während im Alltag Anwesenheit erwartet wird, besitzt einen geringen Fit. Die Wahl dieses Rahmens ergibt sich aus der Fragestellung der Arbeit. Gefragt wird, wie Mitarbeitende WLB als Teil des

EB wahrnehmen. Im Kern geht es also darum, wie sie Arbeitgebersignale empfangen und bewerten. Die Signaltheorie erklärt zudem zwei Beobachtungen, die für diese Arbeit zentral sind. Die erste betrifft die Glaubwürdigkeit von WLB-Versprechen. Sie hängt davon ab, ob externe Kommunikation und interne Realität übereinstimmen. Eine Diskrepanz zwischen beiden bedeutet in der Sprache der Theorie einen geringen Fit zwischen Signal und tatsächlicher Qualität. Die zweite Beobachtung betrifft die Rolle der direkten Führungskraft. Ihr tägliches Handeln ist ein Signal, das sich kaum vortäuschen lässt. Es bleibt über lange Zeit sichtbar und ist ohne gelebte WLB-Kultur schwer aufrechtzuerhalten. Damit besitzt es hohe Signalkosten und eine entsprechend hohe Aussagekraft.

Innerhalb dieses Rahmens lassen sich die zuvor erläuterten Konzepte einordnen. Die Benefit-Kategorien nach Ambler und Barrow (1996) sowie Backhaus und Tikoo (2004) beschreiben den Inhalt der Signale. Sie erfassen, welche funktionalen, ökonomischen und psychologischen Vorteile ein Arbeitgeber kommuniziert. Zugleich zeigen sie, wie Beschäftigte WLB innerhalb dieses Leistungspakets verorten. Die Unterscheidung zwischen symbolischen und instrumentellen Attributen nach Lievens und Slaughter (2016) beschreibt unterschiedliche Signaltypen. Instrumentelle Attribute wie flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice sind vergleichsweise gut überprüfbar. Symbolische Attribute wie eine vertrauensvolle Unternehmenskultur entziehen sich einer direkten Prüfung. Gerade deshalb sind sie stärker auf glaubwürdige Signale angewiesen. Die interne und externe Dimension des EB nach Backhaus und Tikoo (2004) lässt sich als Frage des Fits lesen. Die externe Dimension richtet sich an den Arbeitsmarkt und bildet das Signal. Die interne Dimension umfasst die gelebte Praxis im Unternehmen und liefert das Feedback, an dem Beschäftigte die Richtigkeit des Signals messen. Der Fit bezeichnet damit den Grad der Übereinstimmung zwischen beidem. Die interne Erfahrung ist das Feedback, an dem die Beschäftigten die Richtigkeit des Signals messen. Ergänzend verbindet sich die Signaltheorie mit der Ebenenunterscheidung aus Kapitel 2.1. Signale werden auf der Mikroebene, der Mesoebene und der Makroebene gesendet und geprüft. Für die Wahrnehmung der Beschäftigten ist die Mesoebene besonders wichtig. Hier erzeugen die direkte Führungskraft und die gelebte Teamkultur die entscheidenden Signale. Diese Signale sind im Arbeitsalltag am unmittelbarsten erfahrbar. Zugleich sind sie am schwersten zu manipulieren.

Der so entwickelte Rahmen erfüllt eine doppelte Funktion. Er verbindet die einzelnen Konzepte zu einer gemeinsamen Perspektive. Aus ihr heraus lässt sich WLB als Teil des EB betrachten. Zugleich strukturiert er das weitere Vorgehen der Arbeit. Die abgeleiteten Kategorien bilden

die Grundlage für die Kodierung des Interviewmaterials. Sie kehren in der Diskussion der Ergebnisse wieder. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Forschungsfrage präzise formulieren.

2.4 Forschungsfrage

In dieser Arbeit wird Wahrnehmung als die individuelle kognitive und affektive Einschätzung verstanden, die Beschäftigte von einem bestimmten Aspekt ihres Arbeitsumfelds haben. Bezogen auf WLB meint dies die subjektive Beurteilung, in welchem Maß organisationale Angebote und Rahmenbedingungen als wirksam, glaubwürdig und nützlich erlebt werden. Wahrnehmung schließt dabei sowohl direkte Erfahrungen mit konkreten Maßnahmen als auch die durch externe Kommunikation erzeugten Erwartungen ein. Sie ist damit keine stabile, objektiv messbare Größe, sondern wird durch individuelle Werte, organisationale Strukturen und gesellschaftliche Normen gleichermaßen geprägt (Kalliath & Brough, 2008; Lyness & Judiesch, 2014).

Vor diesem Hintergrund lautet die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit:

„Wie nehmen Mitarbeitende Work-Life-Balance als Teil des Employer Brandings wahr?“

Um diese übergeordnete Frage zu strukturieren, werden drei untergeordnete Teilfragen formuliert, die sich unmittelbar aus den identifizierten Forschungslücken ableiten.

Erstens stellt sich die Frage, welche Bedeutungen und Erwartungen Beschäftigte mit WLB im Arbeitgeberkontext verbinden.

Zweitens ist zu klären, wie Beschäftigte die Glaubwürdigkeit von WLB-Maßnahmen einschätzen und inwiefern diese mit der externen Kommunikation des Unternehmens übereinstimmt.

Abschließend ist zu untersuchen, welche organisationalen Faktoren diese Wahrnehmungen maßgeblich prägen.

Diese drei Teilfragen strukturieren sowohl den Interviewleitfaden als auch die spätere Datenanalyse und stellen sicher, dass die empirische Untersuchung gezielt an den theoretisch

herausgearbeiteten Lücken ansetzt. Da die Arbeit einem interpretativen und explorativen Ansatz folgt, werden bewusst keine Hypothesen formuliert, sondern offene Fragen gestellt, die dem Ziel dienen, die subjektiven Wahrnehmungen und Erfahrungen der Beschäftigten in ihrer Tiefe zu verstehen. Um dieser Frage nachzugehen, wird im folgenden Kapitel das methodische Vorgehen dargestellt.

3. Methode

Um der Forschungsfrage methodisch gerecht zu werden, bedarf es eines Ansatzes, der die Subjektivität und Komplexität des Untersuchungsgegenstandes nicht reduziert, sondern gezielt erschließt. Dieses Kapitel legt offen, wie das methodische Vorgehen dieser Arbeit gestaltet ist und inwiefern die getroffenen Entscheidungen inhaltlich begründet sind. Es beginnt mit einer Einordnung des Forschungsumfelds und erläutert, auf welche Unternehmen und Beschäftigten sich die Untersuchung bezieht. Darauf folgt die epistemologische Positionierung, die die Annahmen der Arbeit über Wirklichkeit und Erkenntnis offenlegt. Anschließend wird das Forschungsdesign dargestellt, das die Entscheidung für einen qualitativ-explorativen Ansatz und das gewählte Erhebungsinstrument begründet. Das Vorgehen bei der Datenanalyse orientiert sich an der reflexiven thematischen Analyse nach Braun und Clarke (2006) und wird in seinen wesentlichen Schritten nachvollziehbar gemacht. Das Kapitel schließt mit einer Beschreibung der Stichprobe, die die Zusammensetzung der zwölf befragten Personen dokumentiert.

3.1 Forschungsumfeld

Das Untersuchungsumfeld dieser Arbeit umfasst Unternehmen im DACH-Raum, also in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die geografische Eingrenzung auf den deutschsprachigen Wirtschaftsraum ist aus mehreren Gründen sinnvoll. Der DACH-Raum weist sprachliche, wirtschaftliche und kulturelle Nähe auf, während sich arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen je nach Land unterscheiden. Gleichzeitig weist die Region ausgeprägte Unterschiede in Unternehmensstruktur und Branchenausrichtung auf, was eine inhaltliche Vielfalt der Perspektiven ermöglicht (Szabo et al., 2002).

Die Arbeit beschränkt sich bewusst nicht auf eine bestimmte Unternehmensgröße oder Branche. Da das Ziel der Untersuchung darin besteht, subjektive Wahrnehmungen von WLB als Bestandteil von EB zu verstehen, ist eine möglichst breite Zusammensetzung der Stichprobe methodisch sinnvoll. Unterschiedliche Unternehmensgrößen und Branchen ermöglichen es, zu untersuchen, ob und inwiefern diese Kontextfaktoren die Wahrnehmung von WLB-Maßnahmen und deren Glaubwürdigkeit beeinflussen. In der qualitativen Forschung wird diese Strategie als bewusste Auswahl bezeichnet, bei der Befragte nicht nach statistischer Repräsentativität, sondern nach ihrer Fähigkeit ausgewählt werden, möglichst reichhaltige und unterschiedliche Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand einzubringen (Braun & Clarke, 2006). Ein gemeinsames Merkmal aller Befragten ist dennoch, dass sie in Unternehmen tätig sind, die über eine erkennbare Arbeitgebermarke und formalisierte HR-Strukturen

verfügen. Das ist eine wichtige Voraussetzung, weil die Forschungsfrage darauf abzielt, wie Beschäftigte WLB als Bestandteil eines bewusst kommunizierten Arbeitgeberimages wahrnehmen. Betriebe ohne jede HR-Struktur oder Arbeitgeberpositionierung würden diesen Rahmen nicht bieten.

Der DACH-Raum ist zudem wirtschaftlich bedeutsam genug, um aussagekräftige Befunde zu liefern. In Deutschland, Österreich und der Schweiz zusammen berichten laut einer aktuellen Erhebung unter mehr als 39.000 Unternehmen in 41 Ländern 72 Prozent der Arbeitgeber von Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung, in Deutschland sogar 83 Prozent (ManpowerGroup, 2026). Dieser Befund unterstreicht, dass die Frage nach einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke für Unternehmen aller Größen und Branchen in der Region von hoher praktischer Relevanz ist.

3.2 Epistemologische Positionierung

Qualitative Forschung erfordert eine offene Darlegung der Annahmen über die Beschaffenheit der Wirklichkeit und über die Art, wie Wissen darüber gewonnen werden kann (Braun & Clarke, 2019). Die reflexive thematische Analyse ist theoretisch flexibel. Sie schreibt keine bestimmte Position vor, verlangt aber, dass die gewählte Position benannt und begründet wird (Braun & Clarke, 2006).

Diese Arbeit folgt einer kritisch-realistischen Position. Ontologisch wird angenommen, dass organisationale Strukturen unabhängig von ihrer Wahrnehmung existieren. Arbeitszeiten, Belastungsniveaus, Flexibilitätsangebote und das Verhalten von Führungskräften sind real. Sie bestehen auch dann, wenn Beschäftigte sie unterschiedlich deuten. Epistemologisch wird zugleich angenommen, dass diese Realität nicht unmittelbar zugänglich ist. Sie erschließt sich nur über die Deutungen der Beteiligten. Die Aussagen der Befragten werden daher nicht als objektive Tatsachenberichte gelesen. Sie gelten als subjektive Deutungen, die auf reale Verhältnisse verweisen, diese aber perspektivisch brechen.

Diese Position stimmt mit dem theoretischen Rahmen der Arbeit überein. Die Signaltheorie setzt voraus, dass eine reale Qualität existiert, die für die uninformierte Seite nicht direkt beobachtbar ist (Spence, 1973). Spence konzentriert sich auf die Unsicherheit des Arbeitgebers, benennt aber ausdrücklich auch die umgekehrte Informationslücke, nämlich dass Bewerbende die Qualität von Stellen und Arbeitsumfeldern nur unvollständig kennen (Spence, 1973). Genau diese Lücke steht im Zentrum dieser Arbeit. Zugang zu dieser Qualität besteht nur über Signale und deren Interpretation. Theoretische Annahme und methodische Position decken sich damit. Beide gehen von einer realen, aber nur vermittelt zugänglichen Wirklichkeit aus.

Aus dieser Positionierung ergeben sich konkrete Konsequenzen für die Analyse. Erstens wird das Interviewmaterial auch auf latente Bedeutungen hin untersucht und nicht allein auf explizit Gesagtes. Zweitens werden Widersprüche zwischen den Aussagen einzelner Befragter nicht als Fehler behandelt. Sie gelten als Hinweis darauf, dass dieselbe organisationale Realität unterschiedlich gedeutet wird. Drittens erhebt die Arbeit keinen Anspruch auf statistische Verallgemeinerung. Ziel ist ein vertieftes Verständnis von Deutungsmustern innerhalb des untersuchten Kontexts.

Die reflexive thematische Analyse versteht die Subjektivität des Forschenden nicht als Störgröße, sondern als Ressource (Braun & Clarke, 2019). Sie verlangt jedoch, dass diese Subjektivität offengelegt wird. Der Verfasser dieser Arbeit ist selbst in einem Unternehmen des DACH-Raums beschäftigt und damit Teil des untersuchten Feldes. Diese Nähe erleichtert den Zugang zu den Befragten und das Verständnis ihrer Arbeitsrealität. Zugleich birgt sie die Gefahr, eigene Erfahrungen in das Material hineinzulesen. Diesem Risiko wurde durch die konsequente Rückbindung aller Interpretationen an konkrete Textstellen sowie durch die Dokumentation der Kodierentscheidungen im Kodierhandbuch begegnet. Die Offenlegung der eigenen Position ist dabei selbst Teil dieser reflexiven Praxis.

3.3 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign gewählt. Der Ansatz folgt der in Kapitel 3.2 dargelegten Position. Ziel ist es, subjektive Wahrnehmungen, Bedeutungszuschreibungen und gelebte Erfahrungen von Beschäftigten zu verstehen, nicht statistisch zu erfassen. Die Forschungsfrage zielt auf das subjektive Erleben von WLB als Teil der Arbeitgebermarke. Ein qualitativer Ansatz bietet die nötige Tiefe und macht Zusammenhänge sichtbar, die standardisierte Befragungen nicht erfassen.

Als Erhebungsinstrument dienen leitfadengestützte halbstrukturierte Interviews. Diese Interviewform eignet sich besonders für explorative Fragestellungen. Der thematische Leitfaden sorgt für Struktur und Vergleichbarkeit zwischen den Interviews. Zugleich lässt er genügend Offenheit, um individuelle Erfahrungen und unerwartete Themen aufzugreifen, die ein streng standardisierter Fragebogen nicht erfassen könnte (Helfferich, 2011). Gerade bei einem Thema wie WLB, das von den Befragten sehr unterschiedlich erlebt und definiert wird, war diese Offenheit methodisch notwendig.

Der Interviewleitfaden orientiert sich an den drei Teilfragen der Forschungsfrage und gliedert sich in vier thematische Blöcke. Der erste Block erfasst den beruflichen Kontext der Befragten,

also Branche, Unternehmensgröße, Rolle und Arbeitssituation. Der zweite Block widmet sich den persönlichen Bedeutungen und Erwartungen rund um WLB. Der dritte Block beleuchtet die Wahrnehmung der WLB-Kommunikation im Unternehmen und deren Glaubwürdigkeit. Der vierte Block untersucht organisationale Einflussfaktoren wie Führungsverhalten, Arbeitsbelastung und Flexibilitätsangebote. Der vollständige Interviewleitfaden findet sich im Anhang A dieser Arbeit.

Insgesamt wurden zwölf Interviews geführt, was innerhalb des ursprünglich geplanten Rahmens von zehn bis fünfzehn Interviews liegt und für eine qualitative Masterarbeit eine angemessene Datenbasis darstellt. Die Interviews wurden zwischen März und April 2026 durchgeführt, dauerten zwischen 17 und 32 Minuten und fanden ausnahmslos als Videokonferenz über Microsoft Teams statt².

Die Auswertung erfolgt mittels reflexiver thematischer Analyse nach Braun und Clarke (2006, 2019). Das Verfahren ist theoretisch flexibel und lässt sich sowohl induktiv als auch deduktiv ausrichten. Die vorliegende Arbeit wählt eine theoretisch informierte Variante. Die Kodierung orientiert sich am Signaling-Rahmen aus Kapitel 2.3, bleibt aber offen für Muster, die dieser Rahmen nicht vorsieht. Entscheidend ist dabei nicht ein feststehendes Kategoriensystem, sondern die aktive Rolle des Forschenden bei der Konstruktion der Themen. Die Analyse verläuft in einem mehrstufigen Prozess aus Kodierung, Themenfindung und Interpretation, der eng an den Forschungsfragen ausgerichtet bleibt (Braun & Clarke, 2019).

Als Gütekriterien qualitativer Forschung gelten Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Bestätigbarkeit, die sich für die thematische Analyse in konkrete, nachvollziehbare Verfahrensschritte übersetzen lassen (Nowell et al., 2017). Glaubwürdigkeit bezeichnet das Ausmaß, in dem die Interpretationen des Verfassers die Perspektiven der Befragten angemessen widerspiegeln. Sie wurde in dieser Arbeit gesichert durch wiederholtes Lesen der Transkripte, die Rückbindung aller Interpretationen an konkrete Textstellen und die systematische Dokumentation der Kodierentscheidungen im Kodierhandbuch. Verlässlichkeit bezeichnet die Nachvollziehbarkeit des Analyseprozesses für Dritte. Sie ergibt sich aus der Verwendung desselben Interviewleitfadens über alle zwölf Gespräche hinweg, vor allem aber aus der transparenten Darstellung der sechs Analysephasen in Kapitel 3.4 und der Dokumentation der Kodierentscheidungen im Kodierhandbuch. Bestätigbarkeit bezeichnet das Ausmaß, in dem die Interpretationen im empirischen Material verankert und für Dritte nachvollziehbar sind. Sie

² Alle Gespräche wurden mit Einverständnis der Befragten aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Die Transkription erfolgte wortgetreu, wobei paraverbale Elemente wie längere Pausen oder Lachen nur dort vermerkt wurden, wo sie für das inhaltliche Verständnis relevant waren. Alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden vor Beginn des Gesprächs über die Anonymisierung informiert.

zielt nicht auf die Ausschaltung der Forschersubjektivität, sondern auf deren transparente Offenlegung. Sie wird durch das im Anhang beigefügte Kodierhandbuch sowie durch die separat eingereichten Transkripte gewährleistet, die eine Nachprüfbarkeit der Analyse ermöglichen.

3.4 Datenanalyse

Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgt in Anlehnung an die reflexive thematische Analyse nach Braun und Clarke (2006), die in sechs iterativen Phasen verläuft. Zunächst wurden alle zwölf Transkripte wiederholt gelesen, um ein tiefes Verständnis des Materials zu entwickeln. In dieser Phase ging es um ein erstes Gesamtverständnis, noch ohne Kodierung.

Darauf folgte die initiale Kodierung des gesamten Materials. Jede Textstelle, die inhaltlich relevant für die Forschungsfrage war, wurde mit einem Code versehen. Ein Code fasst dabei eine inhaltlich abgrenzbare Sinneinheit im Material zusammen. Als Textstelle galt jede Passage, die sich einer solchen Einheit zuordnen ließ, von einem einzelnen Satz bis zu mehreren zusammenhängenden Sätzen. Die Codes wurden verwendet, um entsprechende Textpassagen zu markieren und im späteren Verlauf der Auswertung systematisch bündeln und interpretieren zu können. Eine Übersicht aller verwendeten Codes findet sich in Anhang B. Die Kodierung wurde softwaregestützt mit MaxQDA durchgeführt, einem etablierten Programm für qualitative Datenanalyse (VERBI Software, 2026). Insgesamt wurden 313 Textstellen mit 27 deduktiven Codes sowie einem induktiven Code kodiert, der sich erst im Laufe der Analyse aus dem Material heraus ergeben hat.

Im dritten Schritt wurden die Codes zu übergeordneten Themen gebündelt. Dabei wurde geprüft, welche Codes inhaltlich zusammenhängen und gemeinsam eine übergeordnete Aussage beschreiben. Im Anschluss wurden die vorläufigen Themen überprüft und verfeinert. Themen, die zu wenig empirische Substanz aufwiesen, wurden mit verwandten Themen zusammengeführt.

In der fünften Phase wurden die finalen Themen benannt und präzise definiert, sodass sie klar voneinander abgrenzbar sind. Abschließend wurde der Ergebnisbericht verfasst, in dem die Themen anhand konkreter Aussagen aus den Transkripten illustriert und in Bezug zur Forschungsfrage interpretiert werden. Die Kodierung folgte einem kombinierten Vorgehen. Als analytische Linse diente der in Abschnitt 2.3 entwickelte Signaling-Rahmen. Aus diesem Rahmen und den drei Teilfragen wurden 27 der insgesamt 28 Codes vorab abgeleitet und im Kodierhandbuch dokumentiert. Damit ist die Kodierung nahezu vollständig deduktiv ausgerichtet. Sie bleibt mit der reflexiven thematischen Analyse vereinbar, weil das Verfahren

deduktives Vorgehen ausdrücklich zulässt (Braun & Clarke, 2019). Die Themen selbst wurden nicht aus dem Kodierhandbuch übernommen, sondern in der Zusammenschau der kodierten Segmente gebildet. Der verbleibende Code entstand induktiv im Verlauf der Analyse. Er betrifft die digitale Grenzsetzung zwischen Arbeit und Freizeit, war in der ursprünglichen theoretischen Rahmung nicht vorgesehen und zeigte sich als wiederkehrendes Muster in sechs der zwölf Interviews. Die Codes verteilen sich auf fünf thematische Bereiche. Die erste Teilfrage wird durch die Bereiche Bedeutungen von WLB und Erwartungen an den Arbeitgeber adressiert, die zweite durch den Bereich Glaubwürdigkeit und die dritte durch die organisationalen Einflussfaktoren.

Der Bereich WLB im Employer Branding ist übergreifend angelegt. Eine vollständige Übersicht aller Codes, Themenbereiche und Bedeutungen findet sich in Anhang B.

3.5 Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe umfasst zwölf Beschäftigte aus Unternehmen im DACH-Raum. Die Auswahl erfolgte nach dem Prinzip des purposive sampling, also einer bewussten Zusammensetzung, die möglichst unterschiedliche Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand sicherstellt. Relevante Auswahlkriterien waren das Alter, die Branche, Unternehmensgröße sowie die berufliche Rolle. Zur Wahrung der Anonymität wurden die Befragten durchgängig mit Kürzeln (IP01 bis IP12) bezeichnet und Unternehmensnamen durch Branchenbeschreibungen ersetzt. Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Stichprobe.

Tabelle 1: Übersicht Zusammensetzung der Stichprobe

Teilnehmer	Alter	Branche	Unternehmensgröße	Rolle	Geschlecht
IP01	28	IT/Software	>100.000 MA	Vertrieb	m
IP02	29	Energie	~500 MA	Teamleiter	m
IP03	28	Maschinenbau	~450 MA	Management	m
IP04	45	Robotik	~6.000 MA	Produktmanagement	m
IP05	25	IT/Software	>100.000 MA	HR	w
IP06	25	IT/Software	>100.000 MA	Finance	m
IP07	53	IT/Software	>100.000 MA	Produktmanagement	w
IP08	43	Intralogistik	~3.000 MA	IT Consulting	m
IP09	41	IT/Software	>20.000 MA	Vertrieb	m
IP10	32	Beratung	~10.000 MA	Technischer Architekt	m
IP11	36	IT/Software	>100.000 MA	Aftersales	w
IP12	27	Automatisierung	~6.000 MA	Produktmanagement	w

Die Stichprobe umfasst acht männliche und vier weibliche Befragte. Das Alter der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner liegt zwischen 25 und 53 Jahren, wobei sechs Personen der Altersgruppe unter 30 Jahren angehören, zwei Personen der Gruppe zwischen 30 und 40 Jahren, drei Personen der Gruppe zwischen 40 und 50 Jahren und eine Person der Gruppe über 50 Jahren. Abgedeckt werden zudem Unternehmensgrößen vom mittelständischen Betrieb mit rund 450 Mitarbeitenden bis hin zum DAX-Konzern mit mehr als 100.000 Mitarbeitenden. Das ermöglicht einen breiten Vergleich unterschiedlicher organisationaler Kontexte.

Ein Anspruch auf statistische Repräsentativität besteht dabei nicht. Ziel war nicht die Verallgemeinerung auf eine Grundgesamtheit, sondern die Gewinnung inhaltlich reichhaltiger und möglichst kontrastierender Perspektiven auf das Untersuchungsthema, was dem Grundprinzip qualitativer Forschung entspricht (Braun & Clarke, 2006).

4. Ergebnisse

Das folgende Kapitel stellt die empirischen Befunde dar, strukturiert entlang der drei Teilfragen und ergänzt um einen übergreifenden Abschnitt zur Rolle von Work-Life-Balance im Employer Branding. Die Darstellung beschränkt sich dabei bewusst auf die Befunde. Ihre theoretische Einordnung erfolgt im Anschluss in Kapitel 5.

4.1 Bedeutungen und Erwartungen von Work-Life-Balance

Die Befragten verbinden mit WLB sehr unterschiedliche Vorstellungen. Übereinstimmend verstehen die Befragten WLB als subjektive und persönliche Kategorie, die sich je nach Lebensphase, Persönlichkeit und beruflichem Kontext verändert. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die identifizierten Bedeutungsdimensionen, ihre Verbreitung im Sample und je ein zugehöriges Ankerzitat.

Tabelle 2: Bedeutungen von Work-Life-Balance

Unterthema (Code)	n	Genannt von	Ankerzitat
Individualität des WLB-Begriffs (WLB-DEF-INDIV)	10	alle außer IP01 und IP06	„eine Familie möchte mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen, ein junger Mensch möchte mehr Geld um Party zu machen“ (IP04)
Flexibilität als Kernbedeutung (WLB-DEF-FLEX)	9	IP01, IP02, IP03, IP05, IP06, IP08, IP09, IP11, IP12	„ich kann meine Söhne vom Kindergarten abholen, ich kann sie zu ihren Sportveranstaltungen bringen und während sie dort Sport machen, kann ich den Laptop wieder herausnehmen“ (IP09)
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (WLB-DEF-VEREIN)	7	IP01, IP05, IP06, IP07, IP08, IP10, IP11	„Jedes Tisch-Bein ist quasi eine wichtige Säule, und wenn die nicht funktioniert, dann funktioniert das Ganze nicht“ (IP11)
Vertrauen als WLB-Grundlage (WLB-DEF-VERTR)	4	IP01, IP04, IP09, IP10	„Work-Life-Balance bedeutet vor allen Dingen Vertrauen, aber beidseitig“ (IP09)
Sinn und Freude als WLB-Komponente (WLB-DEF-SINN)	3	IP04, IP07, IP10	„in einem Job, der einem Spaß macht, der einem interessant ist, kann man wesentlich mehr arbeiten“ (IP10)

Für einen Teil der Befragten steht die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Vordergrund. IP05 versteht WLB als die Möglichkeit, in den verschiedenen Lebensphasen Beruf und

Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. IP11 veranschaulicht dies mit dem Bild eines vierbeinigen Tisches: „Jedes Bein ist quasi eine wichtige Säule, und wenn die nicht funktioniert, dann funktioniert das Ganze nicht. Ein Bein ist quasi meine Arbeit. Ein Bein ist meine Gesundheit, meine Familie und meine Freizeit. Wenn eine nicht funktioniert, dann geht es mir einfach nicht gut“ (IP11). WLB erscheint hier als ganzheitliches Gleichgewicht mehrerer Lebensbereiche.

Andere Befragte rücken Flexibilität als Kernbedeutung in den Vordergrund. Für IP01 bedeutet WLB, berufliches und privates klar zu trennen und trotzdem flexibel zu bleiben, sodass er private Erledigungen tagsüber wahrnehmen und die Arbeitszeit am Abend nachholen kann. IP09 beschreibt seinen Alltag als Familienvater: Er verlasse das Büro um 14 Uhr, begleite seine Söhne zum Sport und arbeite am Abend fertig. Entscheidend sei, dass es keinen fixen Ort und keinen fixen Stundenblock brauche.

Eine weitere Dimension, die vor allem bei älteren Befragten auftaucht, ist die Verknüpfung von WLB mit Sinn und Freude an der Arbeit. IP04 stellt Spaß und die Möglichkeit, etwas zu bewegen, an die erste Stelle. Wenn das vorhanden sei, würden alle anderen Fragen irrelevant. IP10 schlägt eine ähnliche Richtung ein und betont, dass man in einem interessanten Job mehr arbeiten und trotzdem eine gute WLB wahren könne als in einem Job, der nicht gefalle. Vier Befragte betonen darüber hinaus Vertrauen als Grundlage von WLB (IP01, IP04, IP09, IP10). IP09 beschreibt Vertrauen als bidirektionales Fundament. Für ihn bedeute WLB „vor allen Dingen Vertrauen, aber beidseitig“ (IP09). Der Arbeitgeber solle darauf vertrauen, dass die Arbeit trotz Homeoffice geleistet werde und die Arbeitnehmenden darauf, nicht mit immer mehr Aufgaben bedacht zu werden. IP01 schildert, wie Vertrauen seine Loyalität und Motivation erhöhe, weil er einen Arzttermin wahrnehmen könne, ohne um Erlaubnis fragen zu müssen. IP04 sieht Vertrauen als direktes Gegenstück zu Mikromanagement: Wer täglich überprüft und kontrolliert werde, könne nicht effizient arbeiten und verliere die Grundlage für WLB.

Die Individualität dieser Definitionen ist dabei selbst ein zentraler Befund. IP04 und IP10 betonen ausdrücklich, dass WLB für verschiedene Menschen Unterschiedliches bedeutet: für manche mehr Geld, für andere mehr Urlaub, für wieder andere mehr Wertschätzung. IP11 schildert, wie sie ihren individuellen Biorhythmus als Grundlage für ihre Arbeitseinteilung nutzt und abends arbeitet, wenn alle schlafen, weil sie dann am produktivsten ist. IP04 hinterfragt den Begriff an sich und beschreibt Arbeit und Leben als etwas, das ineinander

verschmilzt, nicht als zwei getrennte Sphären, die in Balance gebracht werden müssen. Neben diesen unterschiedlichen Bedeutungszuschreibungen zeigt sich ein weiteres konsistentes Muster: WLB wird nicht als besonderer Vorteil oder Zusatzleistung wahrgenommen, sondern als selbstverständliche Grundvoraussetzung. IP02 bringt das auf den Punkt, er erwarte vom Arbeitgeber nichts, was über den typischen Standard hinausgehe: „Ich komme jetzt nicht jeden Tag in die Arbeit und freue mich darüber, dass ich so eine tolle Work-Life-Balance habe. Das fällt einem ja in dem Sinne nicht auf. Eher ist es so, dass man sich halt mit anderen unterhält und feststellt, dass man es halt doch viel besser hat“ (IP02).

IP05 nennt hybrides Arbeiten und flexible Arbeitszeiten explizit ein Non-Negotiable. IP09 beschreibt, dass er sich einen Job mit Stempeluhr schlicht nicht mehr vorstellen könne, weil er diese Flexibilität vollständig verinnerlicht habe. IP06 relativiert diesen Anspruch als einziger Befragter: WLB sei zwar sehr wichtig, aber man müsse ein realistisches Bild haben und dürfe keine Fantasievorstellungen entwickeln. Wenn die Erwartungen realistisch seien, könnten viele Arbeitgeber ihnen auch entgegenkommen. IP08 fasst WLB als Hygienefaktor, der manchmal sogar das Gehalt schlage und mindestens gleichwertig mit monetären Anreizen sei. Die Befragten verbinden mit WLB im Arbeitgeberkontext konkrete Erwartungen, die sich auf fünf Bereiche bündeln lassen. Tabelle 3 fasst diese Bereiche zusammen.

Tabelle 3: Erwartungen an Work-Life-Balance im Arbeitgeberkontext

Unterthema (Code)	n	Genannt von	Ankerzitat
Klare und faire Regelungen (ERW-REGEL)	11	alle außer IP04	<i>„Ich glaube schon, dass es in dem Sinne ein gewisses Geben und Nehmen ist“ (IP03)</i>
Unterstützung durch die Führungskraft (ERW-FK)	7	IP01, IP04, IP05, IP06, IP08, IP10, IP11	<i>„weil man sonst die Mitarbeiter einfach verheizt und dann ist Wissensabwanderung und schadet sich das Unternehmen doch selbst“ (IP08)</i>
WLB als selbstverständlicher Standard (ERW-STANDARD)	7	IP02, IP05, IP06, IP08, IP09, IP11, IP12	<i>„Das ganze Thema hybrides Arbeiten und flexible Arbeitszeiten schon, das ist inzwischen so ein Non-Negotiable“ (IP05)</i>
Kommunikation und Zugänglichkeit der Angebote (ERW-KOMM)	3	IP01, IP05, IP11	<i>„dass man sich da so ein bisschen durchschlagen muss“, um Informationen und Ansprechpartner zu finden (IP01)</i>

Unterthema (Code)	n	Genannt von	Ankerzitat
Gleicher Zugang für alle Mitarbeitenden (ERW-GLEICH)	3	IP01, IP04, IP11	<i>„man sollte auch im Unternehmen darauf achten, dass alle den gleichen Zugang haben“ (IP01)</i>

Der erste betrifft klare und faire Regelungen. IP03 versteht WLB als ein Geben und Nehmen, bei dem beide Seiten profitieren sollten. Wenn er von zu Hause direkt zum Flughafen fahre statt vorher noch ins Büro zu gehen, komme er entspannter beim Kunden an und das Unternehmen profitiere davon genauso wie er. Überdurchschnittliche Leistung solle im Unternehmen anerkannt werden. IP09 erwartet, dass das gegenseitige Gleichgewicht eingehalten wird: Er bringe seine Leistung und erwarte, sich abends sagen zu können, er sei nicht ausgenutzt worden. Diesen schmalen Grat richtig zu gehen, beschreibt er als das Schwierigste für Arbeitgeber. IP10 geht weiter und fordert, dass Unternehmen verschiedene Lebensrealitäten strukturell berücksichtigen: Jemand, der allein wohne, werde anders leisten können als jemand mit Familie oder Pflegeaufgaben zu Hause.

Der zweite Bereich betrifft die aktive Rolle der direkten Führungskraft. IP01 erwartet eine transparente Erwartungshaltung von der Führungskraft und aktive Unterstützung für verschiedene Bedürfnisse. IP05 sieht die Führungskraft als Vorbildfunktion, deren Verhalten die Teamkultur und damit die persönliche WLB-Praxis präge. IP06 erwartet konkret, dass Hochphasen von der Führungskraft transparent im Vorfeld kommuniziert werden und ein klarer Ausgleich vereinbart wird. IP08 beschreibt die Führungskraft als essenziell für das Demand Management: Wo keine Planung stattfinde, würden schrittweise die besten Mitarbeitenden verbrannt. IP10 sieht die Führungskraft jedoch auch in ihrer Begrenztheit, wenn die Unternehmenskultur strikte Regelungen vorgebe, könne die Führungskraft allenfalls ein Auge zudrücken. IP11 ergänzt, dass selbst in eingeschränkten Rollen, etwa als Assistenz einer Führungskraft mit intensivem Reiseprogramm, ein guter Manager die nötige Freiheit schaffe.

Der dritte Bereich betrifft Kommunikation und Zugänglichkeit der Angebote. IP05 erwartet, dass WLB-Angebote aktiv thematisiert und niederschwellig zugänglich gemacht werden, ohne dass man großen Aufwand betreiben müsse. IP11 betont, dass das Thema ernst genommen und nicht unter den Tisch gekehrt werde. IP01 kritisiert die mangelnde Zugänglichkeit im Konzernumfeld: Man müsse sich regelrecht durchschlagen, um die richtigen Informationen und Ansprechpartner zu finden.

Der vierte Bereich betrifft den gleichen Zugang für alle. IP01 fordert, dass WLB-Angebote unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit für alle gleich zugänglich sein sollten. IP04 kritisiert Inkonsistenzen zwischen verschiedenen Niederlassungen seines Unternehmens, wo manche Standorte deutlich großzügigere Homeoffice-Regelungen hätten als andere, was zu Spannungen führe. IP11 weitet diese Perspektive auf eine gesellschaftspolitische Ebene aus. Sie kritisiert die stark unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen für Eltern in verschiedenen Ländern und beschreibt, wie in der Schweiz Väter bis vor wenigen Jahren nur einen einzigen Vaterschaftstag nach der Geburt gehabt hätten. WLB-Gerechtigkeit sei damit nicht nur eine Frage des Arbeitgebers, sondern auch eine gesellschaftliche Aufgabe.

4.2 Glaubwürdigkeit von Work-Life-Balance im Employer Branding

Ein zentrales Muster, das sich durch nahezu alle zwölf Interviews zieht, ist die Frage nach der Glaubwürdigkeit. Die Befragten unterscheiden dabei scharf zwischen dem, was Unternehmen nach außen kommunizieren, und dem, was im Arbeitsalltag tatsächlich erlebt wird. Sobald diese beiden Ebenen sich zu weit voneinander entfernen, verliert das WLB-Versprechen seine Wirkung. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die identifizierten Unterthemen, ihre Verbreitung im Sample und je ein zugehöriges Ankerzitat.

Tabelle 4: Glaubwürdigkeit von Work-Life-Balance im Employer Branding

Unterthema (Code)	n	Genannt von	Ankerzitat
Diskrepanz zwischen Versprechen und Realität (GLAUB-LÜGE)	10	IP01, IP02, IP04, IP05, IP06, IP08, IP09, IP10, IP11, IP12	„sehr viel Augenwischerei war und dann am Ende des Tages sich nicht so bewahrheitet hat“ (IP02)
Führungskraft als Glaubwürdigkeitsfaktor (GLAUB-FK-VORB)	11	alle außer IP06	„der Fisch fängt immer beim Kopf an zu stinken. Das heißt, der Vorgesetzte lebt vor“ (IP09)
Übereinstimmung von Versprechen und Realität (GLAUB-POS)	11	alle außer IP10	„alles, was die in der Stellenausschreibung versprechen, das wird auch so umgesetzt und auch gelebt“ (IP02)
Externe Signale als Prüfquelle (GLAUB-EXTERN)	4	IP01, IP03, IP06, IP08	„das spricht sich über verschiedenste Portale wie Kununu und wie sie alle heißen, so schnell herum“ (IP08)

Unterthema (Code)	n	Genannt von	Ankerzitat
Negative Erfahrung mit WLB-Versprechen (GLAUB-NEG)	3	IP02, IP07, IP10	<i>„sehr, sehr viele Kollegen gesehen, die wirklich ins Burnout gegangen sind“ (IP10)</i>
Eigene Erfahrung als Glaubwürdigkeitstest (GLAUB-ERFAHRUNG)	2	IP06, IP10	<i>eigener Vergleich zweier Arbeitgeber (IP10)</i>

IP04 fasst diesen Befund besonders prägnant zusammen: Man könne täglich über WLB reden und perfekte Präsentationen dazu erstellen, aber wenn die Mitarbeitenden es nicht in ihrer täglichen Routine erleben, helfe das gar nichts. Ähnlich formuliert es IP05, die WLB als gelebte Praxis beschreibt, die mit der externen Kommunikation Hand in Hand gehen müsse. IP02 bringt als einziger einen direkten Vergleich zwischen zwei Arbeitgebern. Bei einem früheren sei es „sehr viel Augenwischerei“ gewesen, „und dann am Ende des Tages sich nicht so bewahrheitet hat“ (IP02). Bei seinem aktuellen Arbeitgeber hingegen gelte, dass „alles, was die in der Stellenausschreibung versprechen, das wird auch so umgesetzt und auch gelebt“ (IP02). IP03 bestätigt den gleichen Grundsatz aus Mittelstandsperspektive. Was im Vertrag stehe, werde auch so gehandhabt, ohne Heldengeschichten in die eine oder andere Richtung. Die Glaubwürdigkeit von WLB-Versprechen entsteht nach Einschätzung der Befragten nicht durch Kommunikation allein, sondern vor allem durch das Verhalten der direkten Führungskraft. Dieser Befund ist der konsistenteste im gesamten Datenmaterial und taucht in elf der zwölf Interviews auf. IP01 formuliert es direkt. Eine Führungskraft solle WLB aktiv vorleben und nicht nur kommunizieren.

„Was bringt es, wenn der Arbeitgeber auf der Webseite unter den Benefits sagt: ‚OK, man hat die Flexibilität, die Möglichkeit auch im Homeoffice zu arbeiten, wenn dann aber die Führungskraft erwartet, dass man jeden Morgen um 7:30 Uhr mit der Arbeit beginnt - und das vom Office aus?‘“ (IP01). Solches Führungsverhalten mache WLB zum reinen Marketingversprechen.

IP09 formuliert es mit dem Bild von einem Fisch: „Ich bin ein großer Verfechter von dem Sprichwort, der Fisch fängt immer beim Kopf an zu stinken. Das heißt, der Vorgesetzte lebt vor. Und wenn der Vorgesetzte sagt, wir brauchen Work-Life-Balance, ich habe selber Kinder, ich hole die vom Kindergarten ab, dann wird sich auch die Teamkultur so anpassen“ (IP09). Das gelte in beide Richtungen. IP02 bestätigt dies anhand seines eigenen Vorgesetzten, der ebenfalls seine 39 Stunden arbeite und bei Bedarf flexibel im Homeoffice sei. IP04 geht noch weiter und nennt die direkte Führungskraft das mit Abstand wichtigste Element für seine WLB-

Wahrnehmung, noch vor Flexibilitätsangeboten und Arbeitsbelastung. IP10 ergänzt eine kritische Beobachtung: Führungskräfte kommunizierten WLB oft an andere, lebten sie aber selbst nicht, was er als besonders glaubwürdigkeitsschädigend empfindet.

Die Befragten nutzen verschiedene Quellen, um die Glaubwürdigkeit von WLB-Versprechen einzuschätzen, bevor sie einem Unternehmen beitreten. IP01 nennt Bewertungsplattformen als wichtige Informationsquelle: Spätestens dort sehe man, ob WLB gelebte Praxis sei oder nur nach außen als Marketingversprechen kommuniziert werde. IP08 schildert, wie sich schlechte Arbeitsbedingungen über Portale wie Kununu schnell herumsprächen und dass sich Unternehmen das heutzutage schlicht nicht mehr leisten könnten. IP06 benennt als besonders glaubwürdige Quelle nicht die Employer-Branding-Abteilung, sondern echte Mitarbeitende aus verschiedenen Rollen, vom Fließbandarbeiter bis zum Key-Account-Manager, weil deren Aussagen authentischer seien. IP03 schlägt eine andere Perspektive vor: Die Art, wie ein Unternehmen nach außen kommuniziere, lasse bereits Rückschlüsse auf die interne WLB-Kultur zu. Ein vielfältig und offen kommunizierendes Unternehmen biete wahrscheinlich auch intern mehr Freiheiten.

Drei Befragte berichten von konkreten negativen Erfahrungen, bei denen WLB-Versprechen nicht eingehalten wurden (IP02, IP07, IP10). Über diese drei Fälle hinaus beschreibt IP08 einen phasenabhängigen Verlauf. IP02 beschreibt einen früheren Arbeitgeber, bei dem viel versprochen, aber wenig gehalten worden sei. IP10 berichtet, dass er in seinen bisherigen Unternehmen Kollegen erlebt habe, die trotz offizieller WLB-Kommunikation in den Burnout gegangen seien. IP07 schildert aus ihrer eigenen Karriere eine Phase mit vier gleichzeitig betreuten Großausschreibungen, bei der die Belastung in allen Bereichen deutlich über dem lag, was als normal gelten konnte. IP08 beschreibt einen phasenabhängigen Verlauf. In der Vorprojekt- und Nachprojektphase stimmten Versprechen und Realität überein, in der Peak-Phase hingegen nicht. Dort seien stattdessen kurzfristige Anreize gesetzt worden, etwa kostenloses Essen im Homeoffice, um Arbeit während der Weihnachtsferien zu motivieren. IP06 hält strukturell fest, dass die interne Forderung tendenziell höher sei als das, was nach außen vermarktet werde, und ordnet das als generelles Muster im Marketing ein.

Gleichzeitig beschreiben elf der zwölf Befragten ihre aktuelle WLB-Situation als glaubwürdig und stimmig. Einzig IP10 berichtet keine solche Übereinstimmung. IP09 bestätigt, dass die externe Kommunikation seines Arbeitgebers bereits vor dem Eintritt sehr deutlich und positiv gewesen sei und die Realität dem entspreche. Er verweist zudem auf einen unerwarteten

strukturellen Hinweis, der diese Glaubwürdigkeit stützt. Die begrenzte Bürokapazität deutet er als Beleg dafür, dass sein Arbeitgeber Homeoffice tatsächlich lebt und nicht nur kommuniziert. IP05 beschreibt, dass ihre Erwartungen beim Eintritt sogar übertroffen worden seien, besonders durch das Angebot, 30 Tage im Jahr aus dem Ausland zu arbeiten. IP06 bringt das Prinzip auf den Punkt: Unternehmenskultur fresse Strategie zum Frühstück, und das gelte auch für WLB.

4.3 Organisationale Einflussfaktoren auf die WLB-Wahrnehmung

Die Befragten beschreiben eine Reihe von organisationalen Faktoren, die ihre WLB-Wahrnehmung maßgeblich prägen. Dabei zeigt sich, dass kein einzelner Faktor isoliert wirkt, sondern alle in einem engen Wechselspiel stehen. Die direkte Führungskraft wird von allen zwölf Befragten als wichtigster Einflussfaktor genannt. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die identifizierten Einflussfaktoren, ihre Verbreitung im Sample und je ein zugehöriges Ankerzitat.

Tabelle 5: Organisationale Einflussfaktoren auf die WLB-Wahrnehmung

Unterthema (Code)	n	Genannt von	Ankerzitat
Einfluss der direkten Führungskraft (ORG-FK)	12	alle Befragten	„Dein direkter Vorgesetzter, das ist alles, das ist das Gewicht ungefähr, ich würde sagen, 99 %“ (IP04)
Ungleicher WLB-Zugang (ORG-UNGL)	12	alle Befragten	„Wenn du dann einen Anlagenbediener hast, der kann halt nicht die Fertigungsanlage mit nach Hause nehmen“ (IP03)
Unternehmens- und Teamkultur (ORG-KULT)	9	alle außer IP01, IP02 und IP08	„wenn es im Team üblich ist, dass halt alle bis spät abends arbeiten, dann wirst du das in der Regel auch tun“ (IP03)
Arbeitsbelastung (ORG-BELA)	6	IP02, IP06, IP07, IP08, IP11, IP12	„ich habe quasi tags und nachts gearbeitet, sehr viele Überstunden, immer nur gestresst“ (IP11)
Strukturelle Flexibilitätsangebote (ORG-FLEX)	6	IP03, IP05, IP08, IP09, IP11, IP12	„Und zum anderen halt wirklich diese Flexibilität in dem Arbeitsort und der Arbeitszeitgestaltung“ (IP05)
Mikromanagement als WLB-Hindernis (ORG-MIKRO)	2	IP01, IP04	„dann wurde man in der Früh angerufen vom Manager, wenn man nicht um 08:00 Uhr anfängt“ (IP01)

IP04 formuliert eine klare Prioritätenliste: An erster Stelle stehe die Führungskraft als Vorbild mit Vertrauen und Transparenz, an zweiter Stelle die Flexibilität und erst an dritter Stelle die Arbeitsbelastung. Entscheidend sei, dass wenn die ersten beiden Faktoren stimmen, auch eine hohe Belastung tragbar werde.

Er geht noch weiter und schätzt den Einfluss der direkten Führungskraft auf rund 99 Prozent des gesamten WLB-Erlebens: „Dein direkter Vorgesetzter, das ist alles, das ist das Gewicht ungefähr, ich würde sagen, 99 %, meiner Meinung nach. Das ist super wichtig, weil du bist jeden Tag mit ihm in Kontakt“ (IP04). Er betont: man könne noch so ein attraktives Gesamtpaket haben, aber wenn die direkte Führungskraft nicht passe, nütze das alles nichts. IP10 bestätigt diesen Befund aus eigener Erfahrung: Im selben Unternehmen gehe es in verschiedenen Abteilungen komplett unterschiedlich zu, je nachdem welche Führungskraft den Ton angebe. Dabei beobachtet er auch einen Widerspruch: Führungskräfte erwarteten von Mitarbeitenden WLB, lebten sie aber selbst oft nicht. Er beschreibt gute Führungskräfte als diejenigen, die viel abfedern, damit sich die Mitarbeitenden auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können.

IP03 erklärt die Mechanik dahinter aus seiner eigenen Führungsperspektive: Je mehr Regulatorik vorhanden sei, desto stärker sei der Einfluss der Führungskraft auf WLB, weil sie den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden definierten. Als Führungskraft setze er auf Ergebnisorientierung statt Anwesenheitskontrolle. Wer seine Arbeit von zu Hause genauso gut erledigen könne wie im Büro, solle arbeiten, wo er wolle. Das Gleiche gelte für die Arbeitszeiten. IP01 schildert den Gegenentwurf aus eigener Erfahrung: Ein früherer Manager habe Mitarbeitende morgens angerufen wenn sie nicht pünktlich um 8 Uhr angefangen hätten, tägliche Anwesenheit im Office erwartet und zahlreiche Reportings verlangt. Dieser mentale Stress wirke sich letztlich auf die Leistung aus und zerstöre Vertrauen. IP05 ergänzt, dass Führungskräfte WLB-Angebote proaktiv kommunizieren sollten, da viele Mitarbeitende gar nicht wüssten, welche Angebote es im Unternehmen überhaupt gebe. Im Konzernumfeld seien diese oft verstreut und schwer auffindbar. IP01 bestätigt diese Zugänglichkeitshürde aus dem eigenen Arbeitsalltag. Ein zweiter zentraler Einflussfaktor ist die gelebte Team- und Unternehmenskultur. IP05 schildert, wie sehr es sie entspanne, wenn ein Kollege um 14 Uhr Schluss mache, um sich eine halbe Stunde in die Sonne zu setzen und abends weiterzuarbeiten. Ebenso beeinflusse es sie, wenn Kolleginnen mit Kindern einen Vollzeitjob und Familie vereinbarten, weil die Flexibilität das ermögliche. Diese Beobachtungen im Team prägen die eigene WLB-Haltung stärker als jede formale Regelung. IP09 versteht Teamkultur als eine Art

sozialen Vertrag. Er versuche bewusst, an Tagen ins Büro zu kommen, an denen auch das Team da sei, weil persönliche Präsenz das Zusammenwachsen fördere und direkte Fragen ohne Hemmschwelle möglich mache. IP04 beschreibt, wie sein Unternehmen ein strukturiertes Kulturprogramm eingeführt hat, bei dem alle Teams gemeinsam Stärken, Schwächen und Werte definieren. Der CEO habe das als Priorität Nummer eins gesetzt, weil eine Kultur aus Vertrauen, Wertschätzung und WLB sich direkt auf die Profitabilität des Unternehmens auswirke. IP03 weist jedoch auf die Kehrseite hin: Wenn es im Team üblich sei, bis spät abends zu arbeiten und Kundenanrufe um 20 Uhr anzunehmen, werde derjenige, der sich streng an seinen Arbeitsvertrag halte, im Team nicht positiv wahrgenommen. Informelle Normen können damit formale WLB-Regelungen unterlaufen.

Arbeitsbelastung wird als dritter Faktor beschrieben, der WLB entweder ermöglicht oder verhindert. IP02 führt seine moderate Belastung als direkte Grundlage für Entspannung und WLB. IP08 schildert hingegen ein strukturelles Problem: Vor der Pandemie habe es 40 Stunden plus Überstunden als Norm gegeben. Nach der Pandemie sei durch Homeoffice die Verfügbarkeit gestiegen und die Firma habe begonnen, Mitarbeitende stärker auszulasten, weil sie ohnehin immer vor dem Rechner säßen. In seiner Hochphase habe er 15 verschiedene Verantwortungsbereiche gleichzeitig gehabt, was ihn ans Limit gebracht habe. Das grundsätzliche Problem liege im Demand Management: Wenn Unternehmen unrealistische Projekte akzeptieren und Mitarbeitende systematisch überlasteten, würden sie langfristig ihr bestes Personal verlieren. IP06 beobachtet, dass Umstrukturierungen in großen Konzernen als permanente Belastungsquelle wirken, weil neue Prozesse und Unklarheiten den Arbeitsalltag verlängerten. IP12 beschreibt den Zusammenhang zwischen Druck und Abschalten als direkt: Wer dauerhaft unter hohem Druck stehe, könne auch nach der Arbeit schlechter abschalten. IP07 und IP11 schildern beide persönliche Phasen extremer Überbelastung aus ihrer eigenen Karriere, die sich langfristig negativ auf ihre Gesundheit ausgewirkt hätten.

Strukturelle Flexibilitätsangebote bilden den vierten Faktor. IP05 nennt Arbeitsort und Arbeitszeitgestaltung als die wichtigsten strukturellen Hebel. IP09 deutet den physischen Arbeitsplatz selbst als Flexibilitätssignal. Reichten bei seinem Arbeitgeber die Plätze im Büro nicht für alle Mitarbeitenden gleichzeitig, zeige das, dass Homeoffice strukturell verankert und nicht nur kommuniziert werde. IP08 verfolgt eine konkrete persönliche Strategie. Er plane Erholungsfenster proaktiv im Firmenkalender, damit sie nicht durch Termine blockiert werden könnten. IP12 beschreibt eine strukturelle Lücke in ihrem Unternehmen: Kollegen, die eine

Stunde pendeln müssten, dürften nicht am für sie näher gelegenen Unternehmensstandort arbeiten, obwohl das die Flexibilität deutlich erhöhen würde. IP11 nennt Selbstdisziplin als entscheidenden persönlichen Faktor, der bestimme, ob strukturelle Angebote auch wirklich genutzt werden.

Der fünfte Faktor betrifft den ungleichen Zugang zu WLB je nach Rolle, Position und Abteilung. Alle zwölf Befragten bestätigen, dass WLB nicht für alle Mitarbeitenden gleich zugänglich ist. IP03 beschreibt es als Natur der Sache: „Schau mal in eine Montage oder in die Produktion: Wenn du dann einen Anlagenbediener hast, der kann halt nicht die Fertigungsanlage mit nach Hause nehmen. Auch das ist bei uns so, dass es da eine gewisse Ungleichheit gibt. Es ist die Natur der Sache“ (IP03). Das sei keine Ungerechtigkeit, sondern eine Tatsache, die ehrlich kommuniziert werden müsse. IP04 ergänzt, dass Ungleichheit deshalb nicht bedeute, man könne nichts tun: Für jeden, der nicht von Homeoffice profitieren könne, sollten andere passende Angebote gefunden werden. IP01 zeigt den Unterschied innerhalb desselben Unternehmens auf. Support-Mitarbeitende hätten fixe Kernarbeitszeiten wie in einem Schichtbetrieb, während er im Vertrieb völlig flexibel sei. IP02 weist auf eine Hierarchiedimension hin: Je höher die Position, desto komplexer und belastender werde die Situation, was sich in anderen Vertragsmodellen niederschlage. IP09 nennt als konkretes Beispiel die Rezeptionistin und die Köche in der Kantine, die zwingend vor Ort präsent sein müssen, während er selbst von überall arbeiten könne. IP10 beschreibt das Projektgeschäft als besonders ungleich gegenüber internen Rollen, weil im Projektgeschäft Nächte und intensive Wochen zur Realität gehören könnten.

4.4 Work-Life-Balance als Bestandteil des Employer Brandings

Die Befragten beschreiben WLB übereinstimmend als ein zentrales Element der Arbeitgebermarke. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede darin, wie und mit welcher Intensität WLB nach innen und außen kommuniziert wird, und welche konkreten Benefits Unternehmen damit verbinden. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die identifizierten Unterthemen, ihre Verbreitung im Sample und je ein zugehöriges Ankerzitat.

Tabelle 6: Work-Life-Balance als Bestandteil des Employer Brandings

Unterthema (Code)	n	Genannt von	Ankerzitat
WLB als strategisches Differenzierungsmerkmal (EB-WLB-ROLLE)	11	alle außer IP12	<i>„In diesem Wettbewerb um Fachkräfte brauchst du ein Differenzierungsmerkmal“ (IP03)</i>
Interne WLB-Kommunikation (EB-KOMM-INT)	11	alle außer IP01	<i>beschränke sich auf Regelungen wie „2 Tage Homeoffice die Woche, 3 Tage im Büro“ (IP10)</i>
Externe WLB-Kommunikation (EB-KOMM-EXT)	9	IP01, IP02, IP03, IP05, IP06, IP07, IP09, IP10, IP12	<i>„im Marketing nach außen hin immer alles etwas positiver, als es dann in Wahrheit ist“ (IP06)</i>
WLB als Teil des Benefit-Pakets (EB-WLB-BENEFIT)	7	IP01, IP02, IP05, IP08, IP09, IP11, IP12	<i>„wir haben die Möglichkeit, unsere Kinder in den Sommerferien hier in die Arbeit mitzubringen“ (IP09)</i>
Digitale Verfügbarkeit als WLB-Belastung (WLB-DIGITAL-GRENZE)	6	IP01, IP04, IP07, IP08, IP09, IP12	<i>„mental natürlich weiterhin an der Arbeit, obwohl man jetzt vielleicht nicht am Laptop ist“ (IP01)</i>
WLB als Grundvoraussetzung für Arbeitgeberwahl (EB-WLB-NOGO)	3	IP01, IP06, IP08	<i>„wenn ich nicht diese Möglichkeit habe, ist das für mich ein No-Go bei dem Unternehmen“ (IP01)</i>

WLB wird von elf der zwölf Befragten als wichtiges Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um Fachkräfte beschrieben. IP03 bringt das aus seiner Perspektive als Führungskraft im Mittelstand besonders präzise auf den Punkt: „Die großen Rahmenbedingungen, also Gehalt zum Beispiel, Entfernung zum Arbeitsort, das ist ja mehr oder weniger das Gleiche bei allen. In diesem Wettbewerb um Fachkräfte brauchst du ein Differenzierungsmerkmal. Dann hat Work-Life-Balance da einen essenziellen Beitrag dazu, dass Leute bei uns arbeiten wollen“ (IP03). Wer die Mitarbeitenden zufriedener mache als die Konkurrenz, gewinne den Fachkräftewettbewerb. IP01 formuliert es aus Bewerberperspektive noch direkter: Fehle die WLB-Komponente, sei das für ihn ein klares No-Go für das Unternehmen. IP06 ergänzt eine generationelle Perspektive: WLB habe bei jüngeren Arbeitssuchenden ein größeres Attraktivitätspotenzial als rein monetäre Anreize, getrieben vor allem durch die Generation Z. IP09 zeigt, wie strategisch sein Arbeitgeber WLB positioniert hat. Das Unternehmen

positioniere sich explizit als flexibel und verständnisvoll gegenüber den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Wenn es eine Kehrtwende machen würde, würde es automatisch an Glaubwürdigkeit verlieren. IP04 beschreibt aus Branchenperspektive, dass Flexibilität und Agilität im Robotics- und Industriebereich mittlerweile als Überlebensnotwendigkeit verstanden werden. IP10 ordnet WLB als eines der Hauptthemen ein, mit denen in der Dienstleistungsbranche für neue Kräfte geworben werde, etwa über Jobausschreibungen und LinkedIn. Die externe Kommunikation von WLB wird von den Befragten unterschiedlich bewertet. Für IP09 war die externe Kommunikation seines Arbeitgebers schon vor der Bewerbung sehr klar und deutlich. IP01 erlebt seinen Arbeitgeber als aktiv werbend, mit regelmäßiger Kommunikation über Initiativen und Benefits. Bei IP02 wird WLB bereits in der Stellenausschreibung thematisiert und beim Onboarding durch die HR-Abteilung aktiv kommuniziert. IP03 berichtet, dass sein Unternehmen die Stellenanzeigen gezielt überarbeitet hat, um sie zugänglicher zu machen und auf den richtigen Kanälen für die jeweilige Zielgruppe zu platzieren.

IP05 weist hingegen auf eine Lücke hin: Wenn man sich gezielt EB in Stellenanzeigen anschau, sei WLB oft nicht explizit aufgelistet, hybrides Arbeiten und flexible Zeiten würden zwar genannt, aber eher als selbstverständlich vorausgesetzt als aktiv beworben. IP06 formuliert eine direkte Handlungsempfehlung: Arbeitgeber sollten im Bewerbungsprozess offen und ehrlich kommunizieren, wie es im Unternehmen realistisch aussieht, statt auf Marketingbroschüren zu verweisen, die die Realität beschönigen. IP12 beschreibt das andere Extrem: Bei ihrem Arbeitgeber werde WLB nach außen kaum kommuniziert, allenfalls das Thema mobiles Arbeiten werde erwähnt. IP07 gibt an, externe WLB-Kommunikation ihres Arbeitgebers kaum zu verfolgen, weil sie WLB als persönliche Angelegenheit betrachte.

Die interne Kommunikation von WLB zeigt ebenfalls ein differenziertes Bild. IP04 nennt ein strukturiertes Kulturprogramm, bei dem alle Teams gemeinsam Werte und Ziele definieren, wobei WLB ausdrücklich als Bestandteil der Unternehmenskultur verankert ist. Der CEO habe das als Priorität Nummer eins gesetzt, weil eine Vertrauens- und WLB-Kultur sich direkt auf die Profitabilität auswirke. IP09 bewertet die interne Kommunikation über SharePoint und Teams als sehr gut, mit konkreten Hinweisen auf Sportveranstaltungen, Fitnessraum und weitere Angebote. IP02 hebt einen starken HR-Bereich hervor, der konkrete Kapazitäten für WLB-Entwicklung bereitstelle und die Mitarbeitenden regelmäßig auf Angebote hinweise. IP03 beschreibt interne WLB-Kommunikation als eher unschwellig: Es gebe kein eigenes

WLB-Programm, aber verschiedene Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle sowie Gesundheitsmanagementmaßnahmen, die intern kommuniziert würden. IP10 sieht die interne Kommunikation kritisch. Sie beschränke sich oft auf die reine Kommunikation von Regelungen, etwa zwei Tage Homeoffice und drei Tage Büro, und sobald der Job begonnen habe, werde WLB als Thema intern kaum noch aktiv angesprochen.

Die konkreten WLB-Benefits, die die Befragten beschreiben, sind sehr unterschiedlich und spiegeln die Bandbreite ihrer Arbeitgeber wider. IP05 nennt die Möglichkeit, 30 Tage im Jahr aus dem Ausland zu arbeiten, als unerwartetes und besonders wertvolles Angebot. IP02 beschreibt Sport-Sponsoring, Afterwork-Events und Möglichkeiten zur sozialen Verbundenheit im Team als Teil des WLB-Pakets, weist aber darauf hin, dass Sport nicht für jeden der richtige Stressausgleich sei und WLB damit individuell unterschiedlich wirke. IP09 nennt ein Kinderbetreuungsangebot in den Sommerferien, das so stark nachgefragt war, dass alle Plätze in 15 Minuten ausgebucht waren, als konkretes Signal für die Relevanz familienfreundlicher Angebote. IP08 beschreibt ein innovatives Bonusmodell, bei dem Mitarbeitende zwischen Geld und zusätzlichen Urlaubstagen wählen können.

Er beobachtet jedoch auch ein Paradox: „Ist es offiziell erlaubt, dass der Mitarbeiter ins Fitnesscenter gehen darf, ja oder nein? Ich habe immer ein schlechtes Gewissen, wenn ich während der Arbeit Sport mache, auch wenn man sieht, andere Kollegen sind im Stress“ (IP08). Klare Kommunikation der Erlaubnis würde seiner Einschätzung nach die Energie der Mitarbeitenden deutlich steigern. Ein Aspekt, der sich erst im Verlauf der Analyse aus dem Material ergab und daher induktiv kodiert wurde, betrifft die digitale Verfügbarkeit. Sechs Befragte beschreiben, dass die ständige technische Erreichbarkeit die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben verwischt (IP01, IP04, IP07, IP08, IP09, IP12). IP01 berichtet, dass man „mental natürlich weiterhin an der Arbeit“ sei, „obwohl man jetzt vielleicht nicht am Laptop ist“ (IP01). Die Ausstattung mit Laptop und Firmenhandy werde zwar als Benefit kommuniziert, erschwere aber zugleich das Abschalten. IP04 zieht daraus eine praktische Konsequenz und nutzt „2 verschiedene Handys, einmal Handy für Privatsache und einmal Handy für berufliche“ (IP04). Weil man permanent verbunden sei, bestehe sonst die Tendenz, durchgehend zu arbeiten. IP12 beschreibt ein Gegenbeispiel auf organisationaler Ebene. In ihrem Unternehmen sei es üblich, das Firmenhandy im Urlaub nicht mitzunehmen. Ausschlaggebend sei dabei das Vorbild der Führungskraft, denn „wenn halt zum Beispiel der Vorgesetzte schon nicht sein Handy mitnimmt, dann fühlt man sich auch wohler dabei“ (IP12).

5. Diskussion

Die empirischen Befunde dieser Arbeit werden im Folgenden in Bezug zur bestehenden Literatur gesetzt, theoretisch eingeordnet und hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz diskutiert. Dazu werden zunächst die theoretischen Implikationen der Befunde herausgearbeitet und geprüft, inwiefern sie zentrale Annahmen der Literatur bestätigen, differenzieren oder sogar erweitern. Darauf aufbauend werden konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, bevor abschließend die Grenzen der Arbeit reflektiert und Ansatzpunkte für weiterführende Forschung benannt werden.

5.1 Theoretische Implikationen

Die Befunde dieser Arbeit leisten einen eigenständigen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über WLB im Kontext von EB. Sie bestätigen zentrale Annahmen der bestehenden Literatur, differenzieren sie in wichtigen Punkten und bringen gleichzeitig neue Perspektiven ein, die in der bisherigen Forschung kaum berücksichtigt wurden. Die Einordnung folgt dem in Kapitel 2.3 entwickelten Rahmen. Im Rahmen der Signaltheorie lassen sich WLB-bezogene Aussagen und Praktiken eines Arbeitgebers als Signale an Beschäftigte und Bewerbende verstehen (Spence, 1973). Wie aussagekräftig ein solches Signal ist, hängt von seinen Kosten, seiner Beobachtbarkeit und seinem Fit zur tatsächlichen Qualität des Arbeitgebers ab (Connelly et al., 2011). Diese Perspektive strukturiert die folgende Diskussion. Sie macht erklärbar, warum manche WLB-Versprechen glaubwürdig wirken und andere nicht.

Ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit ist die Bestätigung, dass WLB ein subjektives und multidimensionales Konzept ist, das sich einer einheitlichen Definition entzieht. Die Befragten beschreiben WLB auf sehr unterschiedliche Weise, von zeitlicher Flexibilität über Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis hin zu Sinnhaftigkeit der Arbeit und gegenseitigem Vertrauen. Dieser Befund bestätigt und konkretisiert, was Kalliath und Brough (2008) als fehlende allgemein anerkannte Definition beschreiben.

Die Meta-Analyse von Casper et al. (2018) untermauert diesen Punkt quantitativ, indem sie in 290 Studien 233 unterschiedliche Definitionen identifiziert. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass sich diese Uneinigkeit der Forschung im Erleben der Beschäftigten spiegelt. Zehn der zwölf Befragten formulieren ausdrücklich, dass WLB für verschiedene Menschen Unterschiedliches bedeutet. Gleichzeitig geht dieser Befund über die bestehende Literatur hinaus. Er zeigt, dass diese Subjektivität nicht nur eine theoretische Abstraktion ist, sondern im

Erleben von Beschäftigten unmittelbar wirksam wird. Besonders deutlich wird das im Vergleich zwischen jüngeren Befragten, die WLB primär über Flexibilität und Vereinbarkeit definieren, und älteren Befragten wie IP04, der WLB über Sinnhaftigkeit und Vertrauen beschreibt. Dieser Befund stützt die Kritik von Eikhof et al. (2007), die darauf hinweisen, dass WLB-Debatten Arbeit häufig nur als Belastung und Leben fast ausschließlich als Freizeit verstehen. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass Beschäftigte selbst ein reichhaltigeres Verständnis von WLB entwickeln, das Arbeit als mögliche Quelle von Sinn und Identität einschließt.

Ein Muster, das sich in den vorliegenden Daten andeutet, aber aufgrund der Stichprobengröße nicht verallgemeinert werden kann, ist ein möglicher Zusammenhang zwischen Alter und WLB-Verständnis. Jüngere Befragte unter 30 Jahren, darunter IP01, IP05, IP06 und IP12, beschreiben WLB überwiegend über Flexibilität, Abschalten nach der Arbeit und zeitliche Selbstbestimmung. Ältere Befragte hingegen verbinden WLB stärker mit übergeordneten Konzepten. IP04 stellt Sinnhaftigkeit und die Möglichkeit, etwas zu bewegen, an erste Stelle. IP09 versteht WLB als gegenseitiges Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Diese Beobachtung steht in einem interessanten Verhältnis zur bestehenden Literatur. Lyons und Kuron (2014) sowie Parry und Urwin (2011) warnen ausdrücklich davor, generationenbezogene Unterschiede zu überschätzen und Alterseffekte von Kohorteneffekten zu trennen. Die vorliegenden Daten erlauben keine Aussage darüber, ob die beobachteten Unterschiede tatsächlich generationelle Prägungen widerspiegeln oder schlicht individuelle Unterschiede in Persönlichkeit, Lebenssituation und beruflicher Erfahrung. Was die Daten jedoch zeigen, ist, dass WLB-Bedeutungen innerhalb der Stichprobe mit zunehmendem Alter tendenziell abstrakter und ganzheitlicher werden, während jüngere Befragte konkretere und stärker auf Zeitautonomie ausgerichtete Vorstellungen formulieren. Dieser Befund ist als Tendenz interessant und könnte in künftigen Studien mit größeren und bewusst altersbalancierten Stichproben systematisch untersucht werden.

Die Befunde zu den Erwartungen der Beschäftigten ergänzen die Erkenntnisse von Ten Brummelhuis und van der Lippe (2010), die nachweisen, dass WLB-Maßnahmen je nach Lebenssituation unterschiedlich wirken und daher zielgruppengerecht gestaltet werden müssen. Diese Arbeit zeigt, dass Beschäftigte diesen Anspruch nicht nur passiv formulieren, sondern aktiv einfordern. IP10 erwartet ausdrücklich, dass Unternehmen verschiedene Lebensrealitäten berücksichtigen, von der Pflegesituation bis zur Elternschaft. IP11 erweitert diese Perspektive

auf eine gesellschaftspolitische Dimension und kritisiert die ungleichen gesetzlichen Rahmenbedingungen in verschiedenen Ländern. Damit wird WLB in den vorliegenden Daten nicht nur als betriebliche, sondern auch als gesellschaftliche Gerechtigkeitsfrage sichtbar, was die Argumentation von Warren (2021) und Kossek & Lautsch (2018) empirisch unterstützt. Beide Autorinnen betonen, dass Flexibilität ungleich verteilt ist und WLB-Angebote strukturelle Ungleichheiten reproduzieren oder verstärken können.

Besonders relevant für die theoretische Weiterentwicklung des Employer-Branding-Konzepts ist der Befund zur Glaubwürdigkeit. Backhaus und Tikoo (2004) beschreiben Glaubwürdigkeit als zentrale Voraussetzung für eine wirksame Arbeitgebermarke und betonen, dass interne Erfahrungen und externe Kommunikation übereinstimmen müssen. Die vorliegende Untersuchung bestätigt diese Annahme empirisch und präzisiert sie in zwei wesentlichen Punkten.

Erstens entsteht die Glaubwürdigkeit von WLB-Versprechen nicht primär durch die Qualität der externen Kommunikation, sondern durch das konkrete Verhalten der direkten Führungskraft im Arbeitsalltag. Der Einfluss der direkten Führungskraft wird in allen zwölf Interviews thematisiert. IP04 gewichtet ihn zugespitzt mit rund 99 Prozent des gesamten WLB-Erlebens. Die Zahl ist als pointierte Einzelaussage zu lesen und nicht als Anteilsschätzung. Ihr argumentatives Gewicht bezieht der Befund aus der Verbreitung im Sample. IP09 illustriert denselben Mechanismus mit dem Bild vom Fisch, der beim Kopf zu stinken anfängt. IP01 schildert, wie ein früherer Manager durch Kontrollanrufe am Morgen und die Erwartung täglicher Büropräsenz jedes WLB-Versprechen des Unternehmens wirkungslos machte.

In der Sprache der Signaltheorie lässt sich dieses Muster präzise erklären. Eine Karriereseite oder eine Stellenanzeige ist ein Signal mit geringen Kosten. Auch ein Arbeitgeber ohne gelebte WLB-Kultur kann sie ohne Aufwand erzeugen. Das tägliche Verhalten einer Führungskraft ist dagegen ein Signal mit hohen Kosten. Es ist über lange Zeit beobachtbar und lässt sich ohne entsprechende Kultur nicht dauerhaft aufrechterhalten. Nach Connelly et al. (2011) besitzen genau solche Signale die höchste Aussagekraft. Die Beschäftigten in dieser Untersuchung verhalten sich damit so, wie es die Theorie erwarten lässt. Sie gewichten das aufwendige und schwer zu fälschende Signal höher als das leicht erzeugbare.

Dieser Befund ergänzt das Modell von Backhaus und Tikoo (2004) um eine mikroorganisationale Dimension, die in der bisherigen Literatur kaum explizit thematisiert wird. Beide Autoren verorten Glaubwürdigkeit auf der Ebene der Organisation. Die

vorliegenden Daten zeigen, dass die entscheidenden Signale auf der Mesebene entstehen, also im täglichen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Ohne diese Ebene bleibt jedes Versprechen wirkungslos.

Ergänzend zeigt sich, dass Beschäftigte gezielt nach Signalen suchen, die nicht vom Arbeitgeber selbst stammen. Vier Befragte nennen Bewertungsplattformen und Aussagen einzelner Mitarbeitender als Prüfquelle (IP01, IP03, IP06, IP08). IP06 hält dabei ausdrücklich Aussagen echter Mitarbeitender für glaubwürdiger als die der Employer-Branding-Abteilung. Solche Quellen sind für den Sender kaum kontrollierbar und damit schwer zu manipulieren. Auch das entspricht der theoretischen Erwartung, wonach Empfänger die Verlässlichkeit eines Signals an dessen Fälschungssicherheit bemessen (Connelly et al., 2011). Die Forschung zu familienfreundlichem Führungsverhalten stützt diesen Befund und präzisiert ihn. Hammer et al. (2009) unterscheiden vier Dimensionen solchen Verhaltens. Eine davon ist das Vorbildverhalten. Genau diese Dimension tritt in den vorliegenden Daten am deutlichsten hervor. IP09 beschreibt mit dem Bild vom Fisch, dass sich die Teamkultur am Verhalten der Führungskraft ausrichtet. IP10 benennt den umgekehrten Fall, in dem Führungskräfte WLB einfordern, ohne sie selbst zu leben. Beide Aussagen betreffen nicht das, was eine Führungskraft erlaubt, sondern das, was sie zeigt. Aus der Signalperspektive erklärt sich, warum das wirksamer ist. Eine Erlaubnis lässt sich ohne Aufwand aussprechen. Ein Verhalten muss über lange Zeit aufrechterhalten werden. Eine aktuelle Studie differenziert diesen Befund. Xu und Wang (2025) untersuchen zwei chinesische Staatsunternehmen und finden, dass ein Wirkungspfad allein über die Unterstützung der direkten Führungskraft nicht signifikant ist. Wirksam wird deren Unterstützung erst, wenn die oberste Führungsebene sichtbar Rückhalt signalisiert und der Führungskraft damit den Spielraum verschafft, die Arbeitslast tatsächlich zu senken. Dieser Unterschied lässt sich auf zwei Wegen erklären. Zum einen unterscheiden sich die Kontexte. Die Befragten dieser Arbeit arbeiten überwiegend in Umfeldern mit hoher Autonomie. Dort besitzt die Führungskraft Spielraum, den sie tatsächlich nutzen kann. IP10 beschreibt den Gegenfall. Wo die Unternehmenskultur strikte Regelungen vorgebe, könne die Führungskraft allenfalls ein Auge zudrücken. Zum anderen unterscheiden sich die Zugänge. Die genannte Studie misst statistische Wirkungspfade. Die vorliegende Arbeit erfasst, woran Beschäftigte Glaubwürdigkeit festmachen. Beides muss nicht deckungsgleich sein. Für den theoretischen Rahmen folgt daraus eine Präzisierung. Die Signalgüte einer Führungskraft ist nicht konstant. Sie hängt davon ab, wie viel Handlungsspielraum die

Organisation ihr lässt. Vorbildverhalten trägt nur dann Information, wenn die Führungskraft auch anders handeln könnte.

Zweitens zeigt die Untersuchung, dass Glaubwürdigkeit nicht statisch ist, sondern kontextabhängig variiert. IP08 beschreibt eine phasenabhängige Glaubwürdigkeit: In Normalphasen stimmen Versprechen und Realität überein, in Hochphasen hingegen entstehen strukturelle Diskrepanzen, die das WLB-Erleben nachhaltig beeinflussen. Diese Nuancierung fehlt in den meisten theoretischen Modellen, die Glaubwürdigkeit eher als binäre Kategorie behandeln. Die vorliegende Arbeit legt nahe, dass Glaubwürdigkeit als dynamisches Konstrukt verstanden werden muss, das sich unter verschiedenen organisationalen Bedingungen unterschiedlich entfaltet. Der Befund, dass WLB von den Befragten zugleich als Differenzierungsmerkmal und als selbstverständlicher Standard beschrieben wird, wirkt auf den ersten Blick widersprüchlich. Elf der zwölf Befragten ordnen WLB eine differenzierende Rolle im Wettbewerb um Fachkräfte zu. Sieben beschreiben sie zugleich als Grundvoraussetzung, die keiner besonderen Erwähnung bedarf. IP02 bringt das auf den Punkt, indem er beschreibt, dass ihm die eigene WLB im Alltag gar nicht auffalle und erst im Gespräch mit anderen sichtbar werde. Die Signaltheorie löst diesen Widerspruch auf. Ein Signal trennt glaubwürdige von unglaubwürdigen Sendern nur dann, wenn es für unglaubwürdige Sender schwer zu erzeugen ist (Spence, 1973). Sobald nahezu alle Arbeitgeber WLB kommunizieren, sinken die Kosten dieses Signals. Es verliert damit die Fähigkeit, Arbeitgeber voneinander zu unterscheiden. Was bleibt, ist eine asymmetrische Wirkung. Das Vorhandensein des Signals trägt wenig Information, weil es ohnehin erwartet wird. Sein Fehlen trägt dagegen sehr viel Information. Drei Befragte beschreiben eine fehlende WLB-Komponente ausdrücklich als Ausschlusskriterium bei der Arbeitgeberwahl (IP01, IP06, IP08). Damit lässt sich der Befund von Mutter et al. (2025) präzisieren. Beide Perspektiven stimmen darin überein, dass immaterielle Faktoren wie WLB für viele Beschäftigte wichtiger sind als monetäre Anreize. Die vorliegende Untersuchung zeigt jedoch, dass hohe Wichtigkeit und hohe Signalwirkung auseinanderfallen. Gerade weil WLB so wichtig geworden ist, ist sie als Signal entwertet. Das hat für das EB eine unmittelbare Konsequenz. Wer WLB als besondere Stärke bewirbt, sendet ein Signal mit geringer Trennschärfe und riskiert zugleich einen Glaubwürdigkeitsverlust, sobald die gelebte Realität nur dem entspricht, was Bewerbende ohnehin voraussetzen. Die Erkenntnisse zu den organisationalen Einflussfaktoren greifen Befunde auf, die in der Literatur bereits angelegt, aber empirisch selten so klar differenziert worden sind. Beauregard und Henry (2009) zeigen, dass organisationale WLB-Praktiken mit höherer Leistung und Zufriedenheit

verbunden sind. Die vorliegende Untersuchung differenziert diesen Zusammenhang nach Faktorebenen. Formale Strukturen wie Homeoffice-Regelungen und Gleitzeitmodelle sind zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Die Teamkultur, beschrieben durch die informellen Normen des Miteinanders, kann formale Angebote sowohl verstärken als auch vollständig untergraben. IP03 schildert, wie in bestimmten Teamkulturen erwartet wird, Kundenanrufe um 20 Uhr anzunehmen, obwohl das formal nicht vorgeschrieben ist. Dieser Befund stützt und erweitert die Erkenntnisse von Ten Brummelhuis und van der Lippe (2010), die zeigen, dass eine familienfreundliche Kultur stärker auf WLB wirkt als einzelne formale Maßnahmen.

Das Verhältnis dieser Ebenen lässt sich genauer bestimmen. Sie konkurrieren nicht um Vorrang, sondern greifen ineinander. Formale Strukturen und regulatorische Vorgaben bestimmen den Möglichkeitsraum. Sie legen fest, was Beschäftigte überhaupt in Anspruch nehmen könnten. Die Teamkultur entscheidet, welcher Teil dieses Raums tatsächlich nutzbar ist. Sie kann Angebote entwerten, ohne sie formal einzuschränken. Die direkte Führungskraft wirkt auf beiden Ebenen zugleich. Sie prägt die informellen Normen im Team und ist zugleich die sichtbarste Signalquelle. IP03 beschreibt diesen Zusammenhang aus der Führungsperspektive. Je enger der regulatorische Rahmen, desto stärker wirke die Führungskraft, weil sie den verbleibenden Spielraum auslege. Für die Beschäftigten ergibt sich daraus eine klare Ordnung. Struktur ist die notwendige Bedingung, Kultur die begrenzende, Führungsverhalten die entscheidende. Aus der Signalperspektive ist das schlüssig. Die Führungskraft sendet das Signal mit den höchsten Kosten und der höchsten Beobachtbarkeit. Sie ist damit die Ebene, auf der die beiden anderen für Beschäftigte überhaupt erst erfahrbar werden.

Ein Befund, der in der ursprünglichen theoretischen Rahmung nicht vorgesehen war, betrifft die digitale Verfügbarkeit. Sechs der zwölf Befragten beschreiben unabhängig voneinander, dass permanente Erreichbarkeit über Laptop und Firmenhandy die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit auflöst (IP01, IP04, IP07, IP08, IP09, IP12). IP01 beschreibt, dass man mental weiterhin bei der Arbeit sei, auch ohne am Gerät zu sitzen. IP04 zieht daraus die Konsequenz, zwei getrennte Mobiltelefone zu nutzen, und sieht in der digitalen Grenzsetzung die größte Herausforderung für die nächste Generation von Beschäftigten. IP08 beschreibt, wie sein Arbeitgeber nach der Pandemie die gestiegene Erreichbarkeit für eine höhere Auslastung genutzt hat. Aus der Signalperspektive ist dieser Befund besonders aufschlussreich. Die Ausstattung mit Laptop und Firmenhandy wird von Arbeitgebern als Benefit kommuniziert und damit als positives Signal gesendet. Das Feedback der Beschäftigten widerspricht diesem

Signal jedoch. Dieselbe Ausstattung, die Flexibilität ermöglichen soll, erschwert das Abschalten. Es handelt sich damit nicht um ein unehrliches Signal im Sinne bewusster Täuschung, sondern um ein Signal mit unbeabsichtigter Gegenwirkung. Diese Konstellation ergänzt die gängige Unterscheidung zwischen glaubwürdigen und unglaubwürdigen Signalen um den Fall, in dem ein ehrlich gemeintes Signal seine eigene Grundlage untergräbt. Die Boundary-Theorie ordnet diesen Befund in einen bestehenden Forschungsstrang ein. Ashforth et al. (2000) beschreiben den Wechsel zwischen beruflichen und privaten Rollen als Übergang über eine Grenze, deren Durchlässigkeit variiert. Digitale Technik erhöht diese Durchlässigkeit. Piszczek (2017) zeigt, dass dabei weniger das Gerät entscheidet als die Erwartung der Organisation. Wo Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit erwartet wird, nutzen Beschäftigte die Technik auch gegen ihre eigene Präferenz. Der damit verbundene Verlust an Grenzkontrolle geht mit emotionaler Erschöpfung einher.

Die vorliegenden Daten stützen diese Auffassung und ergänzen sie um die Signalperspektive. IP12 berichtet, dass in ihrem Unternehmen das Firmenhandy im Urlaub üblicherweise nicht mitgenommen wird, und führt das ausdrücklich auf das Vorbild der Führungskraft zurück. Hier senkt ein Signal die Durchlässigkeit der Grenze. IP08 beschreibt den umgekehrten Fall, in dem die gestiegene Erreichbarkeit nach der Pandemie für eine höhere Auslastung genutzt wurde. Technische Ausstattung ohne begleitende Norm ist damit kein positives Signal. Erst die erkennbare Erlaubnis, nicht erreichbar zu sein, macht daraus ein glaubwürdiges Angebot. Damit lässt sich auch die Neuheit dieses Befundes genauer bestimmen. Die Grenzproblematik selbst ist gut untersucht. Ihre Verbindung mit der Arbeitgebermarke ist es bislang nicht. Die kritische Reflexion von Eikhof et al. (2007), wonach WLB-Debatten zu vereinfachend geführt werden, erhält durch diesen Befund eine technologische Dimension. Während die WLB-Literatur Flexibilität überwiegend als Lösung beschreibt, zeigen die vorliegenden Daten, dass eben diese Flexibilität durch digitale Verfügbarkeit zu einer neuen Belastungsquelle werden kann.

Schließlich leistet die Arbeit einen Beitrag zur Unterscheidung symbolischer und instrumenteller Arbeitgeberattribute, die Lievens und Slaughter (2016) als zentral für die Differenzierung von Arbeitgebermarken beschreiben. Die Befragten nehmen WLB überwiegend als symbolisches Attribut wahr, das Rückschlüsse auf Kultur und gelebte Werte erlaubt, und weniger als isoliertes instrumentelles Angebot. Aus der Signalperspektive erklärt sich, warum diese Unterscheidung praktisch folgenreich ist. Instrumentelle Attribute wie eine

Homeoffice-Regelung oder Gleitzeit sind unmittelbar überprüfbar. Ein Beschäftigter kann innerhalb weniger Wochen feststellen, ob sie gelten. Symbolische Attribute wie eine vertrauensvolle Kultur entziehen sich einer solchen Prüfung. Für sie gibt es kein direktes Feedback. Beschäftigte sind deshalb auf indirekte Signale angewiesen, und sie greifen dabei auf jene Signale zurück, die am schwersten zu fälschen sind. Das erklärt, warum in dieser Untersuchung das Verhalten der Führungskraft und die informellen Normen im Team stärker wirken als formale Regelungen. IP03 hält fest, dass in einer Teamkultur mit später Erreichbarkeit derjenige negativ auffällt, der sich an seinen Vertrag hält. Das formale Signal wird hier durch ein informelles überschrieben.

Einen aufschlussreichen Sonderfall bildet IP12. Bei ihrem Arbeitgeber wird WLB nach außen kaum kommuniziert, die eigene Situation beschreibt sie dennoch als stimmig. Das Signal fehlt, die zugrunde liegende Qualität ist gleichwohl vorhanden. Damit kehrt sich die sonst diskutierte Konstellation um. Während die Glaubwürdigkeitslücke aus einem Signal ohne Substanz entsteht, zeigt dieser Fall Substanz ohne Signal. Das Modell von Lievens und Slaughter (2016) lässt sich damit präzisieren. Symbolische Attribute werden vor allem über alltägliches Verhalten transportiert. Formale Kommunikation ist dafür weder hinreichend noch in jedem Fall notwendig. Zusammengefasst ergibt sich aus den Befunden eine geschlossene Antwort auf die Forschungsfrage. Beschäftigte nehmen WLB als Teil des EB nicht als Botschaft wahr, sondern als Signal, dessen Richtigkeit sie im Arbeitsalltag fortlaufend prüfen. Drei Muster prägen diese Prüfung.

Erstens gewichten sie Signale nach ihren Kosten. Das tägliche Verhalten der Führungskraft ist schwer zu fälschen und wiegt deshalb schwerer als jede Karriereseite. Zweitens verliert ein Signal an Trennschärfe, sobald alle Arbeitgeber es senden. WLB wirkt dadurch weniger als Differenzierungsmerkmal, während ihr Fehlen zum Ausschlusskriterium wird. Drittens entscheidet nicht das Signal selbst, sondern sein Fit zur erlebten Realität. Stimmen beide überein, verstärkt sich die Arbeitgebermarke. Fallen sie auseinander, beschädigt das Signal die Glaubwürdigkeit stärker, als sein Fehlen es getan hätte. Der in Kapitel 2.3 entwickelte Rahmen erweist sich damit als tragfähig. Er verbindet die zuvor getrennten Konzepte zu einer gemeinsamen Erklärung und macht verständlich, warum WLB-Kommunikation trotz hoher Relevanz des Themas so häufig wirkungslos bleibt. Tragfähig bedeutet allerdings nicht alternativlos. Ein Teil der Befunde ließe sich auch sozialaustauschtheoretisch lesen. Holzer und Stegbauer (2019) beschreiben Arbeitsbeziehungen als Folge wechselseitiger Leistungen, die

auf Reziprozität beruhen. WLB-Angebote wären in dieser Auffassung eine Vorleistung des Arbeitgebers, die Beschäftigte mit Engagement und Bindung erwidern. Eisenberger et al. (1986) fassen die zugehörige Wahrnehmung als organisationale Unterstützung. Pearce und Rousseau (1998) deuten enttäuschte Erwartungen als Bruch des psychologischen Vertrags. Die in Kapitel 4.2 berichteten Reaktionen auf unglaubliche WLB-Kommunikation ließen sich auf dieser Grundlage plausibel erklären.

Für die hier verfolgte Fragestellung ist dieser Rahmen dennoch weniger geeignet. Zum einen setzt eine austauschtheoretische Auffassung voraus, dass die Leistung des Arbeitgebers bereits bekannt ist. Die vorliegende Arbeit fragt nach der vorgelagerten Stufe, also danach, woran Beschäftigte überhaupt erkennen, ob ein Angebot real ist. Das ist ein Informationsproblem und kein Reziprozitätsproblem. Zum anderen erklärt die Austauschtheorie nicht, warum einzelne Informationsquellen so unterschiedlich gewichtet werden. Dass Führungsverhalten die Karriere Seite überschreibt, wird erst über Signalkosten und Beobachtbarkeit verständlich (Connelly et al., 2011). Hinzu kommt der Bedeutungsverlust verbreiteter Angebote. Dass WLB gerade deshalb an Trennschärfe verliert, weil alle Arbeitgeber sie anbieten, ist ein Problem der Signalqualität. Aus Sicht der Reziprozität bliebe die Leistung unverändert wertvoll. Beide Perspektiven schließen einander nicht aus. Sie setzen an unterschiedlichen Stellen desselben Prozesses an. Die Signaltheorie erklärt, wie Beschäftigte ein Arbeitgeberversprechen deuten und prüfen. Die Austauschtheorie erklärt, was nach bestandener Prüfung folgt. Für die hier untersuchte Wahrnehmungsebene ist die Signaltheorie deshalb der passendere Rahmen.

5.2 Praktische Implikationen

Die Befunde dieser Arbeit haben unmittelbare Konsequenzen für die Praxis des EBs. Sie zeigen, dass viele Unternehmen WLB zwar als strategisches Element ihrer Arbeitgebermarke einsetzen, dabei aber zentrale Mechanismen übersehen, die über Glaubwürdigkeit und tatsächliche Wirksamkeit entscheiden. Aus der Signalperspektive lassen sich diese Mechanismen als Frage der Signalgestaltung fassen. Entscheidend ist nicht, wie viel ein Unternehmen über WLB kommuniziert, sondern welche Signale es sendet, wie überprüfbar diese sind und ob sie zur erlebten Realität passen. Die folgenden Implikationen richten sich an Personalverantwortliche, Führungskräfte und strategische Entscheidungsträger in Unternehmen im DACH-Raum. Die wichtigste praktische Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass WLB von innen nach außen funktionieren muss und nicht umgekehrt. Zehn der zwölf Befragten beschreiben eine Diskrepanz zwischen externer WLB-Kommunikation und interner Realität.

IP02 bezeichnet das als Augenwischerei. IP10 berichtet von Kollegen, die trotz offizieller WLB-Kommunikation in den Burnout gegangen sind. IP06 fordert ausdrücklich, dass Arbeitgeber im Bewerbungsprozess ehrlich und realistisch kommunizieren, anstatt auf Marketingbroschüren zu verweisen, die die Realität beschönigen. Für die Praxis bedeutet das: Investitionen in externe WLB-Kommunikation entfalten nur dann Wirkung, wenn die interne WLB-Praxis dem entspricht, was kommuniziert wird. Das gilt für Karriereseiten, Stellenanzeigen und LinkedIn-Auftritte gleichermaßen. Unternehmen, die zuerst kommunizieren und dann umsetzen wollen, riskieren einen Glaubwürdigkeitsverlust bei Bewerbenden und bei bestehenden Mitarbeitenden, die die Diskrepanz täglich erleben. Die sinnvollere Reihenfolge ist, zunächst die interne WLB-Kultur zu stärken und erst dann diese Stärke nach außen zu tragen. Theoretisch entspricht das dem Prinzip des Signal-Fits. Ein Signal wirkt nur, solange es mit der zugrunde liegenden Qualität übereinstimmt. Externe Kommunikation ohne interne Entsprechung erzeugt keinen neutralen, sondern einen negativen Effekt, weil die Abweichung im Arbeitsalltag sichtbar wird.

Ebenso zentral ist die Führungskräfteentwicklung. Die Befunde zeigen konsistent, dass die direkte Führungskraft der entscheidende Faktor für das WLB-Erleben der Mitarbeitenden ist, deutlich wichtiger als formale Regelungen, HR-Programme oder externe Kommunikation. Für IP04 verantwortet die Führungskraft den weitaus größten Teil des gesamten WLB-Erlebens. IP09 illustriert, wie das Verhalten des Vorgesetzten die gesamte Teamkultur prägt und in beide Richtungen wirkt. IP01 schildert, wie ein früherer Manager durch Kontrollanrufe und Präsenzerwartungen jeden offiziellen WLB-Vorteil unwirksam machte. IP07 beschreibt hingegen eine Führungskraft, die aktiv eingreift und sogar Aufgaben übernimmt, damit Mitarbeitende sich erholen können. Diese Befunde legen nahe, dass Investitionen in Führungskräfteentwicklung mit einem expliziten WLB-Fokus einen deutlich höheren Return on Investment haben als reine Kommunikationsmaßnahmen. Konkret bedeutet das, dass Unternehmen WLB als Führungsthema verankern sollten. Dazu gehört, dass Führungskräfte lernen, WLB aktiv vorzuleben, also Homeoffice zu nutzen, Grenzen zu setzen und Sport oder Familie sichtbar in den Kalender einzutragen. IP10 weist dabei auf einen wichtigen Widerspruch hin: Führungskräfte erwarteten von Mitarbeitenden WLB, lebten sie selbst aber oft nicht. Dieser Widerspruch wird von Mitarbeitenden wahrgenommen und untergräbt die Glaubwürdigkeit systematisch. Führungskräfte brauchen deshalb nicht nur Schulungen, sondern auch strukturelle Entlastung, damit sie WLB nicht nur kommunizieren, sondern selbst praktizieren können. Ein weiterer Ansatzpunkt betrifft die Individualität von WLB-Angeboten.

Die Befragten beschreiben sehr unterschiedliche Bedürfnisse: IP05 braucht die Möglichkeit, aus dem Ausland zu arbeiten, IP09 braucht flexible Abholzeiten für seine Söhne, IP11 braucht die Freiheit, ihrem Biorhythmus entsprechend zu arbeiten. IP04 schlägt als einziger Befragter explizit vor, WLB-Programme zu individualisieren, weil für manche Menschen mehr Geld die beste WLB-Maßnahme sei, für andere mehr Urlaub und für wieder andere mehr Wertschätzung. Für die Praxis bedeutet das, dass einheitliche WLB-Programme, die alle Mitarbeitenden gleich ansprechen, an der Lebensrealität vieler Beschäftigter vorbeigehen. IP08 beschreibt das am Beispiel des Fitnessraums: Nicht Sport ist für jeden der richtige Stressausgleich. Die Lösung liegt in modularen Angebotspaketen, bei denen Mitarbeitende zwischen verschiedenen WLB-Maßnahmen wählen können, angepasst an ihre jeweilige Lebenssituation. Das Bonusmodell, das IP08 nennt und bei dem Mitarbeitende zwischen Geld und zusätzlichen Urlaubstagen wählen können, ist ein konkretes Praxisbeispiel für diesen Ansatz, das sich an den Befunden von Ten Brummelhuis und van der Lippe (2010) orientiert, die zeigen, dass WLB-Maßnahmen je nach Lebenssituation unterschiedlich wirken.

Auch die interne Kommunikation von WLB-Angeboten spielt eine Rolle. IP05 weist darauf hin, dass in ihrem Konzern sehr viele WLB-Angebote existieren, diese aber so verstreut und schwer auffindbar sind, dass viele Mitarbeitende gar nicht wissen, was es gibt. Die gleiche Zugänglichkeitshürde schildert IP01 für große Unternehmen. IP08 beschreibt ein besonders relevantes Paradox: Ein vorhandener Fitnessraum wird von Mitarbeitenden nicht genutzt, weil die explizite Erlaubnis fehlt und ein schlechtes Gewissen entsteht, wenn Kollegen im Stress sind. Das zeigt, dass reine Verfügbarkeit von WLB-Angeboten nicht ausreicht. Unternehmen müssen sicherstellen, dass Angebote aktiv kommuniziert, niederschwellig zugänglich und explizit freigegeben werden. Die Führungskraft spielt auch hier eine zentrale Rolle. Wenn der Vorgesetzte aktiv dazu auffordert, den Fitnessraum zu nutzen, und das selbst vorlebt, steigt die Nutzungsquote deutlich. IP11 beschreibt außerdem, dass das Thema WLB grundsätzlich ansprechbar sein muss und nicht unter den Tisch gekehrt werden darf, wenn Mitarbeitende merken, dass die Belastung zu hoch wird.

Heikler ist der Umgang mit struktureller WLB-Ungleichheit. Alle zwölf Befragten bestätigen, dass WLB nicht für alle Mitarbeitenden gleich zugänglich ist. IP01 nennt den Unterschied zwischen Vertrieb und Support-Bereich innerhalb desselben Unternehmens. IP03 beschreibt die Ungleichheit zwischen Bürotätigkeiten und Montage als Natur der Sache. IP09 nennt Rezeptionistin und Köche als Beispiele für Berufsgruppen, die zwingend vor Ort präsent sein

müssen. Diese strukturelle Ungleichheit wird von den Befragten zwar als unvermeidlich akzeptiert, aber sie birgt Risiken für die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke. Wenn WLB stark nach außen kommuniziert wird, aber bestimmte Berufsgruppen davon systematisch ausgeschlossen sind, entsteht intern ein Gefühl der Ungerechtigkeit, das die Bindung gerade dieser Mitarbeitenden gefährdet. Für die Praxis bedeutet das, dass Unternehmen WLB nicht als universelles Versprechen kommunizieren sollten, sondern transparent machen müssen, für welche Gruppen welche Angebote gelten. Gleichzeitig sollten sie alternative WLB-Maßnahmen für Berufsgruppen entwickeln, die von klassischen Homeoffice- und Flexibilitätsangeboten nicht profitieren können. IP04 weist darauf hin, dass Ungleichheit nicht Ungerechtigkeit bedeuten muss, wenn für jeden die passenden Alternativen angeboten werden. Als vergleichsweise neue Herausforderung tritt die digitale Verfügbarkeit hinzu. Sechs der zwölf Befragten beschreiben, dass die permanente Erreichbarkeit durch digitale Geräte eine der größten aktuellen WLB-Belastungen darstellt. IP04 löst das mit zwei getrennten Telefonen. IP08 schildert, wie Homeoffice nach der Pandemie paradoxerweise zu mehr Arbeit geführt hat, weil die Verfügbarkeit stieg. IP12 beschreibt, wie psychischer Druck in der Arbeit das Abschalten nach Feierabend erschwert. Für die Praxis bedeutet das, dass Unternehmen explizite Normen für digitale Erreichbarkeit etablieren müssen. Das kann durch klare Regelungen für E-Mail-Zeiten außerhalb der Arbeitszeit geschehen, durch technische Lösungen wie automatische Abwesenheitsmeldungen nach Feierabend, oder durch kulturelle Normen, die das Nicht-Antworten außerhalb der Arbeitszeit ausdrücklich legitimieren. Auch hier gilt, dass die Führungskraft entscheidend ist. Wenn der Vorgesetzte abends und am Wochenende E-Mails schreibt, entsteht implizit eine Erwartung der Erreichbarkeit, die kein formales Regelwerk ausgleichen kann. IP12 nennt als positives Gegenbeispiel, dass in ihrem Unternehmen die Führungskraft im Urlaub kein Firmenhandy nutzt, was dazu führt, dass auch Mitarbeitende das ohne schlechtes Gewissen tun.

Schließlich betrifft eine letzte Implikation die strategische Positionierung von WLB im EB. Die Befunde zeigen, dass WLB von den Befragten als Hygienefaktor und nicht als Differenzierungsmerkmal erlebt wird. IP08 und IP02 formulieren das explizit. IP05 nennt hybrides Arbeiten ein Non-Negotiable. Das hat direkte Konsequenzen für die Kommunikationsstrategie: Unternehmen, die WLB als besondere Stärke bewerben, ohne dabei einen echten Mehrwert gegenüber dem Marktstandard zu bieten, riskieren nicht nur Glaubwürdigkeitsverlust, sondern auch eine Enttäuschung der Erwartungen, die sie selbst geweckt haben. Der strategisch sinnvollere Ansatz ist, WLB als Grundlage zu verstehen und

darüber hinaus spezifische und differenzierende Angebote zu entwickeln. IP09 beschreibt das Kinderbetreuungsangebot in den Sommerferien als konkretes Beispiel für ein WLB-Benefit, das über den Standard hinausgeht und das tatsächlich Begeisterung auslöst, weil es in kurzer Zeit ausgebucht war. IP05 nennt die 30 Tage Working Abroad als Angebot, das ihre Erwartungen übertroffen hat. Das sind Beispiele für WLB-Maßnahmen, die tatsächlich differenzieren, weil sie über das hinausgehen, was Beschäftigte als Mindeststandard voraussetzen. Genau solche Angebote sind es, die im EB sinnvoll kommuniziert werden können, ohne den Verdacht der Augenwischerei zu wecken. Theoretisch betrachtet geht es dabei um die Trennschärfe des Signals. Angebote, die dem Marktstandard entsprechen, kann nahezu jeder Arbeitgeber senden. Sie trennen nicht. Angebote, die darüber hinausgehen und einen erkennbaren Aufwand erfordern, besitzen höhere Signalkosten und damit tatsächliche Aussagekraft.

5.3 Limitationen und Ausblick

Zunächst ist der Umfang sowie die Zusammensetzung der Stichprobe zu nennen. Die Arbeit basiert auf zwölf leitfadengestützten Interviews mit Beschäftigten aus Unternehmen im DACH-Raum. Diese Stichprobengröße ist für eine qualitative Masterarbeit angemessen und ermöglicht eine inhaltlich reichhaltige Analyse. Sie erlaubt jedoch keine statistisch repräsentativen Aussagen über die Gesamtheit der Beschäftigten im DACH-Raum. Die Befunde beschreiben, was in den vorliegenden Interviews sichtbar wurde und nicht, was für alle Beschäftigten gilt. Zudem überwiegt in der Stichprobe der Anteil männlicher Befragter mit acht von zwölf Personen, und der Großteil der Interviews stammt aus dem IT- und Softwarebereich. Berufsgruppen ohne Homeoffice-Möglichkeit, etwa in der Produktion, im Gesundheitswesen oder im Handel, sind kaum vertreten. IP08 und IP03 weisen in ihren Interviews darauf hin, dass gerade diese Gruppen von WLB-Angeboten strukturell ausgeschlossen sind. Eine Folgestudie, die gezielt Beschäftigte aus körperlich gebundenen Berufsfeldern einschließt, könnte die Frage nach WLB-Ungleichheit deutlich schärfer beleuchten.

Eng damit verbunden ist die Methode der Datenerhebung. Leitfadengestützte Interviews erfassen die subjektive Perspektive der Befragten zu einem bestimmten Zeitpunkt. Sie sind damit anfällig für soziale Erwünschtheit, also die Tendenz von Befragten, Antworten zu geben, die ihrer Wahrnehmung nach den Erwartungen des Interviewers entsprechen. Obwohl im Interviewleitfaden bewusst offene Fragen verwendet wurden und alle Befragten über die Anonymisierung informiert wurden, lässt sich dieser Effekt nicht vollständig ausschließen.

Besonders bei der Frage nach negativen Erfahrungen mit dem aktuellen Arbeitgeber könnte soziale Erwünschtheit dazu geführt haben, dass Befragte Kritik abmilderten. Zwei Befragte, IP07 und IP11, äußerten sich ausschließlich positiv über ihren aktuellen Arbeitgeber, während sie frühere negative Erfahrungen sehr deutlich beschrieben. Es ist möglich, dass auch aktuelle Unzufriedenheiten vorhanden wären, die im Interview nicht zur Sprache kamen. Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus der Rekrutierung der Befragten. Der Zugang erfolgte über das berufliche Umfeld des Verfassers. Das erleichterte den Zugang und die Gesprächsoffenheit, führte zugleich aber zu einer Konzentration der Stichprobe. Fünf der zwölf Befragten arbeiten in der IT- und Softwarebranche in Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitenden, ein Teil davon im selben Unternehmen wie der Verfasser. Die beschriebenen WLB-Praktiken sind damit stärker durch einen bestimmten organisationalen Kontext geprägt, als es die Streuung der Stichprobe zunächst nahelegt. Zudem besteht die Möglichkeit, dass die bestehende Bekanntschaft die Offenheit gegenüber Kritik am eigenen Arbeitgeber beeinflusst hat. Diesem Risiko wurde durch Zusicherung der Anonymität und offene Fragestellungen begegnet, ausschließen lässt es sich nicht.

Einschränkend wirkt zudem die Streuung der Stichprobe über Unternehmensgrößen und Branchen hinweg. Die Arbeit verzichtet bewusst auf eine Beschränkung auf eine bestimmte Unternehmensgröße oder Branche, um eine möglichst breite Perspektive zu ermöglichen. Das hat den Vorteil inhaltlicher Vielfalt, aber den Nachteil, dass Unterschiede zwischen Konzernen und mittelständischen Unternehmen nicht systematisch untersucht werden konnten. IP03 weist explizit darauf hin, dass WLB im Mittelstand informeller und flexibler gehandhabt werden könne als in großen Konzernen, weil weniger Regulierung vorhanden sei. Diese Beobachtung ist interessant, kann aber auf Basis der vorliegenden Daten nicht verallgemeinert werden, weil zu wenige Befragte aus dem Mittelstand stammen. Eine Folgestudie, die Konzerne und mittelständische Unternehmen systematisch vergleicht, könnte hier wichtige Erkenntnisse liefern.

Auch der zeitliche Rahmen begrenzt die Reichweite der Befunde. Die Interviews wurden zwischen März und April 2026 geführt und spiegeln die WLB-Wahrnehmung der Befragten zu diesem Zeitpunkt wider. WLB-Erfahrungen sind jedoch dynamisch und verändern sich mit Lebenssituationen, Unternehmenskultur und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. IP02 beschreibt zum Beispiel, dass er bereits absieht, wie sein Unternehmen aufgrund von Wachstum und Platzmangel das aktuelle Hybridmodell nicht dauerhaft aufrechterhalten können wird. IP11

schildert, wie sich die gesetzlichen Regelungen für Väter in der Schweiz innerhalb weniger Jahre verändert haben. Eine Längsschnittstudie, die dieselben Personen zu mehreren Zeitpunkten befragt, würde ein dynamischeres Bild von WLB-Wahrnehmungen zeichnen können. Schließlich ist die Perspektive der Untersuchung selbst zu berücksichtigen. Diese Arbeit richtet den Blick auf die Wahrnehmung von Beschäftigten, also auf die Empfängerseite von WLB-Signalen. Die Stichprobe deckt dabei unterschiedliche Rollen ab. Neben Fachkräften umfasst sie auch eine Teamleitung (IP02), eine Person im General Management (IP03) sowie eine Vertreterin aus dem Personalbereich (IP05). Alle Befragten wurden jedoch zu ihrer eigenen Erfahrung befragt und nicht systematisch dazu, wie WLB auf strategischer Ebene konzipiert und gesteuert wird. Auch dort, wo Beschäftigte strategische Initiativen schildern, bleibt es bei der Mitarbeiterperspektive. IP09 beschreibt, wie sein Unternehmen WLB als strategische Priorität verankert hat. IP04 beschreibt eine Initiative des CEO für Unternehmenskultur. Diese Aussagen geben jedoch keinen direkten Aufschluss über die strategische Steuerung. Eine ergänzende Studie, die HR-Verantwortliche und Führungskräfte gezielt zur strategischen Ebene befragt, könnte die Lücke zwischen strategischer Intention und gelebter Erfahrung noch präziser beleuchten. Schließlich begrenzen die gewählte epistemologische Position und der theoretische Rahmen die Reichweite der Befunde. Die kritisch-realistische Position geht davon aus, dass organisationale Realität nur vermittelt über Deutungen zugänglich ist. Die dargestellten Befunde sind damit nicht die Realität der untersuchten Unternehmen, sondern deren Deutung durch die Befragten, gefiltert durch die Interpretation des Verfassers. Aussagen darüber, ob ein Arbeitgeber WLB tatsächlich ermöglicht, sind auf dieser Grundlage nicht möglich. Möglich sind Aussagen darüber, woran Beschäftigte dies festmachen. Auch die Signaltheorie setzt Grenzen. Sie beschreibt die Bewertung von Signalen als abwägenden Prozess und erfasst damit affektive und identitätsbezogene Aspekte der Arbeitgeberbindung nur eingeschränkt. Ergänzende Perspektiven, etwa über den psychologischen Vertrag, könnten diese Lücke in künftigen Arbeiten schließen.

Trotz dieser Limitationen liefert die vorliegende Arbeit einen substanziellen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit WLB im EB und öffnet mehrere Perspektiven für künftige Forschung. Drei Richtungen erscheinen dabei besonders vielversprechend. Erstens wäre eine quantitative Anschlussuntersuchung wertvoll, die die hier identifizierten Themen auf einer größeren Stichprobe überprüft. Insbesondere die Frage, ob die Führungskraft tatsächlich der stärkste Einzelfaktor für das WLB-Erleben ist, ließe sich mit standardisierten Messinstrumenten auf eine breitere empirische Basis stellen. Beispielsweise die Erkenntnisse

von Hildenbrand et al. (2024), die Zufriedenheit und Effektivität als getrennte Dimensionen von WLB unterscheiden, könnten dabei als Grundlage für ein differenziertes Messinstrument dienen. Zweitens wäre eine vergleichende Studie zwischen verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen aufschlussreich. Die vorliegenden Daten legen nahe, dass WLB im Mittelstand anders erlebt wird als im Konzern, und dass körperlich gebundene Berufsgruppen systematisch anders betroffen sind als Wissensarbeitende. Eine solche Studie würde die Frage der WLB-Ungleichheit, die Kossek und Lautsch (2018) theoretisch beschreiben, empirisch differenzieren und für verschiedene Kontexte konkretisieren.

Drittens wäre der Befund zur digitalen Grenzproblematik ein eigenständiges Forschungsfeld wert. Die Hälfte der Befragten beschreibt die permanente digitale Erreichbarkeit als eine der zentralen aktuellen WLB-Belastungen. Dieser Befund ist in der bisherigen Literatur kaum explizit verankert und verdient eine vertiefende Untersuchung, die sowohl die subjektive Belastungswahrnehmung als auch mögliche organisationale und technische Gegenmaßnahmen systematisch erfasst. Dabei wäre es besonders interessant zu untersuchen, wie die Einführung expliziter Regelungen für digitale Erreichbarkeit die WLB-Wahrnehmung beeinflusst und ob solche Regelungen allein oder in Kombination mit einer entsprechenden Führungskultur wirksamer sind.

Conclusio

Die vorliegende Arbeit untersuchte, wie Mitarbeitende WLB als Teil des EBs wahrnehmen. Ausgangspunkt war die Annahme, dass WLB in der Arbeitgeberkommunikation zwar zunehmend sichtbar wird, ihre tatsächliche Bedeutung jedoch erst durch die Erfahrungen der Beschäftigten im Arbeitsalltag verständlich wird. Auf Basis der durchgeführten Interviews konnte gezeigt werden, dass WLB für die Befragten ein zentrales Element der Arbeitgeberwahrnehmung darstellt, jedoch nicht allein anhand formaler Angebote oder externer Kommunikation bewertet wird.

Die Forschungsfrage kann dahingehend beantwortet werden, dass WLB von Mitarbeitenden vor allem dann als glaubwürdiger Bestandteil des EBs wahrgenommen wird, wenn sie im Arbeitsalltag tatsächlich erfahrbar ist. Entscheidend ist somit nicht nur, ob ein Unternehmen flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder andere Maßnahmen anbietet, sondern ob diese Möglichkeiten auch praktisch nutzbar sind und von der Organisation unterstützt werden. WLB wird damit weniger als einzelnes Arbeitgeberangebot verstanden, sondern vielmehr als Ausdruck der gelebten Organisationskultur. Diese Beobachtung erlaubt es, die in Kapitel 2.1 entwickelte Definition zu ergänzen. Aus Sicht der Beschäftigten meint Work-Life-Balance im Employer Branding die wahrgenommene Deckung zwischen Arbeitgeberversprechen und gelebter Praxis. Sie entsteht dort, wo das nach außen Kommunizierte im Arbeitsalltag tatsächlich erfahrbar ist. Erst diese Übereinstimmung macht Work-Life-Balance zu einem glaubwürdigen Bestandteil der Arbeitgebermarke. Damit ist auch der Stellenwert von Work-Life-Balance im Employer Branding bestimmt. Er ist hoch, aber bedingt. WLB stärkt die Arbeitgebermarke nur, wenn Versprechen und gelebte Praxis im Einklang stehen.

Dass sich Work-Life-Balance auf dieser Ebene bestimmen lässt, bedeutet nicht, dass die Befragten den Begriff einheitlich füllen. Im Gegenteil, ein wesentliches Ergebnis dieser Arbeit ist, dass die Bedeutung von Work-Life-Balance stark von individuellen Lebenssituationen, beruflichen Anforderungen und persönlichen Erwartungen abhängt. Während einige Befragte vor allem zeitliche Flexibilität und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben betonen, verbinden andere Work-Life-Balance stärker mit mentalem Wohlbefinden, Autonomie oder der Möglichkeit, klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen. Damit bestätigt die Untersuchung, dass Work-Life-Balance als subjektives und mehrdimensionales Konzept verstanden werden muss. Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass WLB für viele Beschäftigte nicht mehr als besonderer Zusatznutzen gilt. Sie wird zunehmend als grundlegende

Voraussetzung eines attraktiven Arbeitsverhältnisses wahrgenommen. Dadurch verändert sich ihre Rolle im EB. WLB kann zwar weiterhin zur Attraktivität eines Arbeitgebers beitragen, sie wirkt jedoch nur dann positiv, wenn sie glaubwürdig umgesetzt wird. Wird sie dagegen vor allem nach außen kommuniziert, ohne dass die interne Erfahrung damit übereinstimmt, kann dies Zweifel an der Arbeitgebermarke verstärken. Besonders deutlich wurde in der Analyse die Bedeutung der direkten Führungskraft. Die Befragten orientieren sich bei der Bewertung von WLB nicht in erster Linie an offiziellen Unternehmensversprechen, sondern an konkretem Führungsverhalten. Führungskräfte prägen wesentlich, ob Flexibilität ermöglicht wird, ob Arbeitsbelastung begrenzt bleibt und ob private Grenzen respektiert werden. Damit wird sichtbar, dass EB nicht nur auf strategischer Ebene entsteht, sondern im alltäglichen Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wirksam wird. Als weitere zentrale Herausforderung tritt die digitale Erreichbarkeit hervor. Flexible Arbeitsformen werden von den Befragten grundsätzlich positiv bewertet, können jedoch zugleich zu einer Entgrenzung der Arbeit führen. Damit reicht es nicht aus, Flexibilität bereitzustellen. Unternehmen müssen auch klare Erwartungen, verlässliche Rahmenbedingungen und eine Kultur schaffen, in der Nichterreichbarkeit akzeptiert ist. In der Summe wird deutlich, dass WLB im EB nur dann überzeugend wirkt, wenn externe Kommunikation und interne Realität übereinstimmen. Für Unternehmen bedeutet dies, dass glaubwürdiges EB nicht bei der Darstellung nach außen beginnt, sondern bei den Erfahrungen der Beschäftigten im Inneren der Organisation. WLB wird damit zu einem wichtigen Hinweis darauf, wie ernst ein Arbeitgeber seine eigenen Versprechen nimmt. Aufgrund des qualitativen Forschungsdesigns lassen sich die Ergebnisse dieser Arbeit nicht statistisch verallgemeinern. Sie ermöglichen jedoch einen vertieften Einblick in die subjektiven Wahrnehmungen der Befragten und zeigen, welche Faktoren für die Glaubwürdigkeit von WLB im Arbeitgeberkontext besonders relevant sind. Zukünftige Forschung könnte daran anknüpfen und die gewonnenen Erkenntnisse in anderen Branchen, Ländern oder Beschäftigtengruppen weiter untersuchen. Besonders die Rolle von Führungskräften und der Umgang mit digitaler Erreichbarkeit bieten dabei wichtige Ansatzpunkte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass WLB für Beschäftigte ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitgeberwahrnehmung ist. Ihre Wirkung entsteht jedoch nicht durch Kommunikation allein, sondern durch die konkrete Erfahrung im Arbeitsalltag. Damit wird WLB zu einem zentralen Bestandteil glaubwürdiger Arbeitgebermarken. Als Forschungsfeld bleibt sie auch künftig relevant.

Literaturverzeichnis

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4, 185–206 <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472–491
<https://doi.org/10.2307/259305>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Buckmann, J. (Hrsg.). (2017). *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15194-2>

- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology, 103*(2), 182–214.
<https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management, 37*(1), 39–67.
<https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*.
<https://www.deloitte.com/gr/en/issues/work/genz-millennial-survey-2025.html>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eikhof, D., Warhurst, C., & Haunschild, A. (2007). Introduction: What work? What life? What balance?: Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations, 29*(4), 325–333. <https://doi.org/10.1108/01425450710839452>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Greenhaus, J., Allen, T. D., & Tetrick, L. E. (Hrsg.). (2010). *Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature*. American Psychological Association.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv1chs29w>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 361–373.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009).

Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856.

<https://doi.org/10.1177/0149206308328510>

Hein, A. Z., Elving, W. J. L., Koster, S., & Edzes, A. (2025). One Size Fits All? Employer

Branding in Different Contexts. *Corporate Reputation Review*.

<https://doi.org/10.1057/s41299-024-00210-5>

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

<https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

Hendriana, E., Christoper, A., Zain, H. O. A., & Pricilia, N. (2023). The Role of Employer

Branding in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among

Generation Z Workers: Mediation or Moderation? *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 16(1), 124–143.

<https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.41703>

Hildenbrand, K., Daher, P., Topakas, A., & Gan, X. (2024). Multidimensional work-nonwork

balance: Are balanced employees productive at work and satisfied with life? *The*

International Journal of Human Resource Management, 35(6), 1048–1087.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2258335>

Holzer, B., & Stegbauer, C. (Hrsg.). (2019). *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung*. Springer

Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6>

Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.

<https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>

- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work–Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2014). Gender Egalitarianism and Work–Life Balance for Managers: Multisource Perspectives in 36 Countries. *Applied Psychology*, 63(1), 96–129. <https://doi.org/10.1111/apps.12011>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
<https://doi.org/10.1002/job.1913>
- ManpowerGroup. (2026, Februar). *Press Release—2026 Talent Shortage*.
<https://www.manpowergroup.com/-/media/project/manpowergroup/mpg-marketing/PDF/Insights/2026/Press-Release---2026-Talent-Shortage.pdf>
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485–496. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.005>
- Mutter, A., Afrahi, J., & Armbrüster, T. (2025). What makes a good place to work? The effect of internal corporate social responsibility on word-of-mouth for employers. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(11), 1807–1833.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2534339>

- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pearce, J. L., & Rousseau, D. M. (1998). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 184. <https://doi.org/10.2307/2393595>
- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592–611. <https://doi.org/10.1002/job.2153>
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Szabo, E., Brodbeck, F. C., Den Hartog, D. N., Reber, G., Weibler, J., & Wunderer, R. (2002). The Germanic Europe cluster: Where employees have a voice. *Journal of World Business*, 37(1), 55–68. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00074-8](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00074-8)
- Ten Brummelhuis, L. L., & Van Der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2), 173–193. <https://doi.org/10.1002/hrm.20340>

- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- VERBI Software. (2026). *MAXQDA* (Version 26.2.1) [Computer Software]. VERBI Software. <https://www.maxqda.com>
- Warren, T. (2021). Work–life balance and gig work: ‘Where are we now’ and ‘where to next’ with the work–life balance agenda? *Journal of Industrial Relations*, 63(4), 522–545. <https://doi.org/10.1177/00221856211007161>
- Xu, M., & Wang, W. (2025). Shaping work-life balance in an emerging economy: A signalling theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(20), 3654–3681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2606220>

Anhang

Anhang A

Interviewleitfaden

Einstieg & Kontext

Hauptfragen	Nachfragen / Vertiefungen
In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig und wie groß ist es ungefähr?	Branche? Mitarbeiterzahl (ungefähre Einordnung)?
Welche Rolle haben Sie im Unternehmen?	Abteilung / Aufgabenbereich? Verantwortungsumfang?
Seit wann arbeiten Sie im Unternehmen?	Hat sich Ihre Rolle im Laufe der Zeit verändert?
Wie würden Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation beschreiben?	Arbeitszeitmodell? Homeoffice / Hybrid? Flexibilität? Arbeitsbelastung?
In welche Altersgruppe würden Sie sich einordnen?	Unter 30 / 30–40 / 40–50 / 50+?

Bedeutungen & Erwartungen von Work-Life-Balance

Hauptfragen	Nachfragen / Vertiefungen
Was bedeutet Work-Life-Balance für Sie persönlich?	Verhältnis Arbeit & Privatleben? Flexibilität? Mentales Wohlbefinden?
Welche Erwartungen haben Sie an Ihren Arbeitgeber in Bezug auf Work-Life-Balance?	Klare Regelungen? Unterstützung durch Führungskräfte? Gleicher Zugang für alle?
Welche Rolle spielt Work-Life-Balance für Ihre Zufriedenheit oder Motivation im Job?	Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?

Work-Life-Balance im Kontext des Employer Brandings

Hauptfragen	Nachfragen / Vertiefungen
Wie nehmen Sie die Kommunikation von Work-Life-Balance in Ihrem Unternehmen wahr?	Externe Kommunikation (Website, Stellenanzeigen)? Interne Kommunikation?
Inwiefern stimmen diese Darstellungen mit Ihren eigenen Erfahrungen überein?	Wo stimmen sie überein? Wo gibt es Unterschiede?
Wann empfinden Sie Aussagen zur Work-Life-Balance als glaubwürdig – und wann nicht?	Verhalten von Führungskräften? Arbeitsrealität? Teamkultur?
Welche Rolle spielt Work-Life-Balance Ihrer Meinung nach für die Arbeitgebermarke Ihres Unternehmens?	Eher Kommunikation oder gelebte Praxis?

Organisationale Einflussfaktoren

Hauptfragen	Nachfragen / Vertiefungen
Welche organisatorischen Faktoren beeinflussen Ihre Work-Life-Balance besonders stark?	Führung? Arbeitsbelastung? Flexibilitätsangebote?
Welche Rolle spielen direkte Führungskräfte oder das Team?	Unterstützend oder einschränkend?
Haben alle Mitarbeitenden Ihrer Ansicht nach die gleichen Möglichkeiten in Bezug auf Work-Life-Balance?	Unterschiede zwischen Abteilungen oder Positionen?

Abschluss

Hauptfragen	Nachfragen / Vertiefungen
Gibt es noch etwas zum Thema Work-Life-Balance und Arbeitgeber, das wir bisher nicht angesprochen haben?	-
Wenn Sie eine Sache in Bezug auf Work-Life-Balance in Ihrem Unternehmen verändern könnten – was wäre das?	-

Anhang B

Kodierhandbuch

Code	Themenbereich	Bedeutung
WLB-DEF-FLEX	Bedeutung von WLB	Flexibilität als Kernbedeutung
WLB-DEF-VEREIN	Bedeutung von WLB	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
WLB-DEF-SINN	Bedeutung von WLB	Sinn und Freude als WLB-Komponente
WLB-DEF-VERTR	Bedeutung von WLB	Vertrauen als WLB-Grundlage
WLB-DEF-INDIV	Bedeutung von WLB	Individualität des WLB-Begriffs
ERW-STANDARD	Erwartungen	WLB als selbstverständlicher Standard
ERW-REGEL	Erwartungen	Klare und faire Regelungen
ERW-FK	Erwartungen	Unterstützung durch die Führungskraft
ERW-KOMM	Erwartungen	Kommunikation und Zugänglichkeit der Angebote
ERW-GLEICH	Erwartungen	Gleicher Zugang für alle Mitarbeitenden
GLAUB-LÜGE	Glaubwürdigkeit	Diskrepanz zwischen Versprechen und Realität
GLAUB-FK-VORB	Glaubwürdigkeit	Führungskraft als Glaubwürdigkeitsfaktor
GLAUB-ERFAHRUNG	Glaubwürdigkeit	Eigene Erfahrung als Glaubwürdigkeitstest
GLAUB-NEG	Glaubwürdigkeit	Negative Erfahrung mit WLB-Versprechen
GLAUB-EXTERN	Glaubwürdigkeit	Externe Signale als Glaubwürdigkeitsquelle
GLAUB-POS	Glaubwürdigkeit	Positive Übereinstimmung von Versprechen und Realität
ORG-FK	Organisationale Faktoren	Einfluss der direkten Führungskraft
ORG-KULT	Organisationale Faktoren	Unternehmens- und Teamkultur
ORG-BELA	Organisationale Faktoren	Arbeitsbelastung
ORG-FLEX	Organisationale Faktoren	Strukturelle Flexibilitätsangebote
ORG-UNGL	Organisationale Faktoren	Ungleicher WLB-Zugang
ORG-MIKRO	Organisationale Faktoren	Mikromanagement als WLB-Hindernis
EB-WLB-ROLLE	WLB im Employer Branding	WLB als strategisches Differenzierungsmerkmal
EB-WLB-NOGO	WLB im Employer Branding	WLB als Grundvoraussetzung für Arbeitgeberwahl
EB-KOMM-INT	WLB im Employer Branding	Interne WLB-Kommunikation
EB-KOMM-EXT	WLB im Employer Branding	Externe WLB-Kommunikation
EB-WLB-BENEFIT	WLB im Employer Branding	WLB als Teil des Benefit-Pakets
WLB-DIGITAL-GRENZE	Induktiver Code	Digitale Verfügbarkeit als WLB-Belastung

Hinweis zur Verwendung generativer KI

Im Rahmen der Erstellung dieser Masterarbeit wurde das KI-basierte Sprachmodell Claude (Anbieter: Anthropic, Modell Opus 4.8) im Zeitraum März bis Juli 2026 verwendet. Der Einsatz beschränkte sich auf die sprachliche Überarbeitung und stilistische Verbesserung einzelner, vom Autor selbst verfasster Textpassagen.

Die inhaltliche Konzeption, die Erhebung und Auswertung der Daten sowie alle Analysen, Interpretationen und Schlussfolgerungen wurden eigenständig durch den Autor erbracht. Alle durch das Tool überarbeiteten Formulierungen wurden vom Autor geprüft.

Die Verantwortung für den gesamten Inhalt dieser Arbeit liegt vollständig beim Autor.