



Robert Eller; Sandra Muxel; Mike Peters

# Determinanten der Work-Life-Balance in Familienunternehmen

106 – Family Business Management

## Abstract

Demographische Entwicklungen und veränderte Familienstrukturen haben die Diskussion der sogenannten Work-Life Balance verstärkt. Die immer schwieriger werdende Vereinbarkeit von Familie und Arbeit sowie die meist damit verbundenen unregelmäßigen Arbeitszeiten, ungesunde Ernährung und mangelnde sportliche Betätigung kann zu einem Ungleichgewicht zwischen Familie, Betrieb und der Balance zwischen diesen beiden Spannungsfeldern führen. Eine Trennung von Privatleben und Arbeitsleben fällt immer schwieriger aus und zeigt, dass speziell im Hotel- und Gastgewerbe ein erhöhtes Burn-Out Risiko besteht (Li et al 2013). Die vorliegende Arbeit versucht die beeinflussenden Determinanten auf die Work-Life Balance von Familienunternehmen zu identifizieren und zu beschreiben. Die Forschungsfrage lautet daher „Was sind die Determinanten der Work-Life-Balance – wahrgenommen von Familienmitgliedern in Familienunternehmen“. Das Konstrukt Work-Life-Balance berücksichtigt dabei die im Spannungsfeld stehenden Bereiche Arbeit und Freizeit sowie die wechselwirkliche Beeinflussung derer in einem dynamischen Umfeld. Mit Hilfe von Gruppeninterviews wurden in 27 Personen aus der Hotellerie befragt. Zusammenfassend lassen sich acht Determinanten, die Einfluss auf die Work-Life-Balance von Familienunternehmen haben, ableiten. Auf der Unternehmenseite sind dies Arbeitsbedingungen, äußere Einflüsse, Arbeitszeitgestaltung und betrieblicher Erfolgsdruck. Auf der Familienseite sind dies der Familienzusammenhalt, die Gesundheit, Konflikte und die Familien- und Unternehmensentwicklung. Weiter wünschen sich die betroffenen Personen eine Unterstützung seitens der Politik für bessere Rahmenbedingungen. Zusätzlich zeigt die Arbeit weitere Forschungsfelder auf und gibt Handlungsempfehlungen für Familienmitglieder in Unternehmen.

## Keywords:

Work-Life Balance, Family-Business, Hotellerie, Nachfolge, Tourismus

## Einleitung

Demographische Entwicklungen und veränderte Familienstrukturen haben die Diskussion der sogenannten Work-Life Balance verstärkt. Im Mittelpunkt stehen dabei die persönlichen Zielvorstellungen, Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeitern und wie sich diese mit dem Arbeits- und Privatleben vereinbaren lassen (Blahopoulou 2012).

Die Zusammenführung von Familie und Unternehmen in touristischen Betrieben und die meist damit verbundenen unregelmäßigen Arbeitszeiten, ungesunde Ernährung und mangelnde sportliche Betätigung kann zu einem Ungleichgewicht führen (Pircher-Friedrich / Friedrich 2010). Eine Trennung von Privatleben und Arbeitsleben fällt immer schwieriger aus und zeigt, dass speziell im Hotel- und Gastgewerbe ein erhöhtes Burn-Out Risiko besteht (Li et al. 2013). Die vorliegende Arbeit versucht die beeinflussenden Determinanten auf die Work-Life Balance von Familienunternehmen zu identifizieren und zu beschreiben. Die Forschungsfrage lautet daher „Was sind die Determinanten der Work-Life-Balance – wahrgenommen von Familienmitgliedern in Familienunternehmen“. Das Konstrukt Work-Life-Balance berücksichtigt dabei die im Spannungsfeld stehenden Bereiche Arbeit und Freizeit sowie die wechselseitliche Beeinflussung derer in einem dynamischen Umfeld.

## Literatur

Die Literatur unterscheidet in der Work-Family Forschung vier Gruppen von Modellarten: nicht-kausale Modelle, kausale Modelle, integrative Modelle und dynamische Modelle (Gloger 2008). Nicht-kausale Modelle, wie das Segmentationsmodell, stellen keine Beziehung zwischen den beiden Konstrukten Arbeit und Familie her, sondern unterliegen der Annahme das Individuen beide Bereiche trennen (Lamber 1990 zit. nach Gloger 2008). Das Kongruenzmodell stellt Ähnlichkeiten zwischen den Bereichen Arbeit und Familie her und ergänzt dies durch eine dritte Variable wie z.B. Persönlichkeit (Genkova / Breuer 2012). Im Gegensatz zu den nicht-kausalen Modellen, versuchen kausale Modelle eine Beziehung zwischen den Determinanten herzustellen. Das Kompensationsmodell beschreibt die Möglichkeit eine negative Erfahrung in einem Lebensbereich durch die Kompensation in einem anderen Lebensbereich auszugleichen (Gloger 2008). Ähnlich erklärt auch der Spillover-Effekt dass Defizite in einem Lebensbereich in einen anderen Lebensbereich transferiert werden können (Genkova / Breuer 2012). Neben den Erklärungsansätzen über den Transfer von Ressourcen in einen anderen Lebensbereich zum Mittel des Ausgleiches, stellt das Ressourcenzehrungsmodell die Determinanten Energie, Zeit und Aufmerksamkeit in den Vordergrund. Ein übermäßiger Verbrauch einer bestimmten Ressource führt zur Knappheit und kann nicht mehr in einem anderen Lebensbereich ausgeglichen werden und führt zu Unzufriedenheit (Frone 2003). Zu den integrativen Modellen zählt die Rollenbelastungshypothese die beschreibt wie Erfahrungen, Einstellungen und Verhaltensmuster auf einen anderen Lebensbereich übertragen werden können um einen Ausgleich zu schaffen (Bauer 2009). Die Family-Border-Theory nach Clark (2000) beschreibt Menschen als tägliche Grenzgänger zwischen den Bereichen Arbeit und Familie und einem ständigen Wechsel zwischen den Bereichen (Clark 2000). Diese im Beitrag zu diskutierenden Modelle versuchen einen Erklärungsansatz für den Ausgleich zwischen den Spannungsfeldern Arbeit (Work) und Freizeit / Familie (Life) zu liefern. Nach Greenhaus / Collins (2003) impliziert ein positives Gleichgewicht Zufriedenheit in beiden Bereichen. Ein Mangel an Zufriedenheit führt zu Konflikten sowohl im Arbeitsumfeld als auch im Familienumfeld und kann die Gesundheit beeinträchtigen (Kleinschmidt 2012). Raml et al. (2011) zeigen, dass es speziell in der Gastronomie und Hotellerie zu gesundheitlichen Beschwerden in Folge des forderten Arbeitsumfeldes kommt. Speziell in Familienunternehmen, in der traditionell die Grenzen fließend zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, kann Unzufriedenheit auch zu gesundheitlichen Problemen führen.

Da in Österreich ca. 80% der Unternehmen familiengeführt sind und 70% aller Arbeitnehmer beschäftigen, ist die Zufriedenheit und das Spannungsfeld zwischen Arbeit und Familie relevant für die Wissenschaft (EU Business 2009). Die Familie nimmt im Familienunternehmen eine besondere Rolle ein, die durch die Weitergabe von Werten über Generationen die physische und emotionale Entwicklung der Familie stärkt (Kets de Vries et al. 2007). In der Literatur wird ein Familienunternehmen als Konstrukt von drei Systemen beschreiben: Familie, Unternehmen und Eigentum welche in Beziehungen zueinander stehen (Brundin / Sharma 2012). Jedes dieser Systeme verfolgt unterschiedliche Ziele und folgt anderen Grundsätzen. Während die Familie die Weitergabe von Werten verfolgt, ist ein Unternehmen

auf Gewinnmaximierung ausgerichtet. Beide Konstrukte Familie und Unternehmen werden durch individuelle Eigentümerziele, die von Werten und Tradition geprägt sind, ergänzt (Brundin / Sharma 2012). Die unterschiedliche Zielsetzung zwischen Unternehmen und Familie führt in Familienunternehmen zu einer laufenden Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Zielen um langfristig erfolgreich zu sein. Ein Familienunternehmen das vorrangig von wirtschaftlichen Zielen dominiert wird, vernachlässigt die individuellen Bedürfnisse und Befindlichkeiten von Familienmitgliedern und erhöht das Risiko eines Konfliktes (Wiechers 2006). Entgegengesetzt gilt dasselbe für das Familienunternehmen, die vorrangig die Ziele der Familienmitglieder in den Vordergrund stellen und somit den Fortbestand des Unternehmens gefährdet. Eine Unausgeglichenheit zwischen den Interessen stellt ein Konfliktpotential innerhalb des Unternehmens und der Familie dar. Die Ursache für einen Konflikt innerhalb des Familienunternehmens kann somit aus dem Rollendilemma der Familienmitglieder, dem Vorhandensein mehreren Generationen in einem Unternehmen und aus Gerechtigkeits- und Beziehungskonflikten innerhalb der Familie entstehen.

Der vorliegende Beitrag untersucht nun welche Work-Life-Balance Wahrnehmung im Familienunternehmen vorliegt und hilft somit bestehende und potentielle Konfliktfelder aufzudecken.

### Methodik

Eine Literaturrecherche in den Datenbanken Primo, Wiso, Emerald, Ebsco-Host und Scencedirect mit den Schlüsselwörtern „familybusiness“, „work-life-balance“, „family-balance“, work-family-conflict“ und „well-being“ lieferte nach dem 31 relevante Artikel als Ergebnis. Diese Artikel werden in zwei Themenfelder aufgeteilt um daraus die Thesen ableiten zu können. Das erste Themenfeld bestehend aus 16 Studien befasst sich mit Familienunternehmen und deren Konfliktfelder. Die restlichen 15 Studien befassten sich allgemeiner mit den Themen Work-Family Konflikte, Zufriedenheit, Lebenszufriedenheit, Gesundheit und Work-Life-Balance. Aus den vorhandenen Studien und werden Thesen abgeleitet die die Untersuchung der Work-Life-Balance ermöglichen. Zielsetzung der Arbeit ist die Suche nach den Determinanten die die Work-Life-Balance von Familienmitgliedern beeinflussen. Die Primäruntersuchung wird in der Hotellerie, einer von Familienunternehmen stark dominierten Branche, durchgeführt.

Die Datenerhebung erfolgt im Rahmen eines teilstrukturierten Interviews als Teil einer mündlichen Befragung und wird qualitativ erhoben. Das Hauptaugenmerk der qualitativen Untersuchungsmethode liegt dabei auf der vollumfassenden Untersuchung des Forschungsgegenstandes (Mayring 2008). Die mündliche Befragung wurde anhand eines teilstrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt. Ein teilstrukturierter Leitfaden erhöht die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und lenkt sowie unterstützt den Gesprächspartner während des Interviews (Mayring 2002). Der Interviewleitfaden leitet sich aus den Forschungsthesen ab und bildet das Grundgerüst für den teilstrukturierten Leitfaden. Der Interviewleitfaden ist bewusst offen gehalten worden um den vollen Umfang der Untersuchungsgegenstände erfassen zu können (Mayring 2008). Dies erlaubt den interviewten Personen uneingeschränkt und frei zu antworten sowie die subjektive Sichtweise der Gesprächspartner festzuhalten und zu analysieren (Winter 2000). Die Aussagen der Interviewpartner werden transkribiert und schriftlich festgehalten um den Sachverhalt und relevante Merkmale identifizieren zu können (Winter 2000). Der Begriff Work-Life-Balance findet in der Theorie große Aufmerksamkeit und ist trotz der Popularität sorgt dieser Begriff oftmals für Verständnisproblemen und Verwirrung da sich der Begriff schwer definieren lässt und von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Aus diesem Grund ist eine offene Herangehensweise notwendig um eine bestmögliche Abbildung der IST-Situation zu erhalten und es den Interviewpartnern möglichst offen ihre Sichtweise darzustellen. Die Interviewpartner wurden via E-Mail und Telefon kontaktiert und zu einem Interview eingeladen. Die Interviews werden als anonyme Gruppeninterviews in gewohnter Umgebung durchgeführt und die Aussagen werden elektronisch für die spätere schriftliche Transkription festgehalten. Insgesamt wurden 27 Personen zu dem Thema befragt die aus den Bereich der 3- & 4- Sterne

Hotellerie und einem Unternehmen aus Urlaub auf dem Bauernhof entstammen. Für die Auswahl der Interviewpartner müssen folgende Bedingungen erfüllt sein: Die Familie führt das Unternehmen und das Unternehmen ist ein KMU, mindestens zwei Familienmitglieder sind im Betrieb angestellt und das Management wird von der Familie ausgeführt. Für die Untersuchung sagten 10 Familienunternehmen im Bregenzerwald mit insgesamt 27 Interviewpartnern zu. Die durchgeführten Interviews wurden digital aufgezeichnet und danach transkribiert worden. Bei dieser schriftlichen wörtlichen Transkription werden Dialekte in Schriftdeutsch übersetzt. Die Kategorisierung der schriftlich transkribierten Interviews erfolgte nach dem von Mayring (2008) vorgestellten systematischen Prozess zur Aufarbeitung und Kategorisierung transkribierter Inhalte. Die herausgearbeiteten Kategorien spiegeln im weiteren Sinne die aufgestellten Forschungsthesen wieder.

## Ergebnisse

Die transkribierten Inhalte der durchgeführten Interviews wurden nach thematischen Schwerpunkten der Aussagen in Themen kategorisiert. Diese Kategorien sind auf Basis der erarbeiteten Theorien, den Thesen und der Fragestellungen gebildet worden. Eine Kodierung der transkribierten Interviews hilft Abgrenzungen im Inhalt vorzunehmen und die Kernaussagen den Problemfeldern zuzuordnen. Aus den transkribierten Interviews konnten folgende sechs Hauptkategorien extrahiert werden:

1. Work-Life-Balance
2. Unternehmens & Familienentwicklung
3. Konflikte & Unzufriedenheit
4. Gesundheit
5. Familie und
6. Persönliches & äußere Einflüsse

gebildet werden. Für die erste Kategorie konnten drei Unterkategorien gebildet werden: Arbeit und Familie, Arbeitsbedingungen und Freizeit, Arbeitszeitgestaltung und betrieblicher Erfolgsdruck. Für die anderen fünf Kategorien mussten keine Unterkategorien gebildet werden. Die Kategorien wurden wieder auf die vier Hauptthesen inklusiver Unterthesen zugeordnet. Daraus leiten sich folgende Kernergebnisse aus der Analyse der Interviewdaten ab:

- Da sich die beiden Bereiche Arbeit und Familie überschneiden nehmen Familienmitglieder von Familienunternehmen die Work-Life-Balance als gering wahr: Durch die Verschmelzung beider Bereiche sind viele der Befragten wenig sensibilisiert auf das Thema der Work-Life-Balance. Tatsächlich ist eine solche Trennung nahezu nicht existent.
- Eine Trennung der beiden Lebensbereiche Arbeit und Familie ist in einem Familienunternehmen nicht möglich: Dies wird von beiden Generationen im Familienunternehmen bestätigt. Die jüngere Generation wünscht sich eine klare Abgrenzung zwischen Familie und Unternehmen jedoch ist dies im täglichen operativen Ablauf nicht immer möglich.
- Die Familien- und Unternehmensentwicklung beeinflussen sich stark: Dieser Sachverhalt wird eindeutig belegt, da alle Interviewpartner bestätigen, dass die Familien- und Unternehmensentwicklung Einfluss auf die Work-Life-Balance sowie das eigene Wohlbefinden haben.
- Der Mangel an Work-Life-Balance führt zu Konflikten und Unzufriedenheit in der Unternehmerfamilie: In den Interviews wird anfänglich nur zaghaft auf dieses Thema eingegangen, doch es zeigt sich das in einem Großteil der Unternehmen Konflikte aufgrund der fehlenden Work-Life-Balance entstehen.

- Work-Life Konflikte haben einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit der Familienmitglieder: Speziell die jüngere Generation bestätigt, dass die „Zeit für Familie“ ausschlaggebend ist. Ist die zweite Generation jünger, so beklagen die jüngeren Generationen oft das Gefühl der fehlenden Aufmerksamkeit der Eltern.
- Der Rollenkonflikt ist eines der häufigsten Probleme in Familienunternehmen, er führt zu Überforderung und beeinflusst die Work-Life-Balance negativ: Speziell die ältere Generation fungiert gleichzeitig als Elternteil und Unternehmer, was zu einer Doppelbelastung und Überforderung führt.
- Der Mangel an Work-Life-Balance führt zu gesundheitlichen Beschwerden in der Unternehmerfamilie. Hier werden allerdings nur leichte Einflüsse genannt insbesondere zeitlich begrenzte Stresssituationen, die sich über Tage hinziehen, da sowohl im privaten als auch im beruflichen die stressverursachenden Themen diskutiert werden und präsent sind.

## Diskussion

Die vorliegenden Daten geben erstmals Einblick in die Sichtweise verschiedener Familienmitglieder bzgl. der Determinanten der Work-life-balance im Familienunternehmen. Der Bereich Arbeit und Familie beschäftigt alle untersuchten Unternehmen gleichermaßen und wurde schon in der Literatur durch Simon (2002), Li et al (2013) und Cooper (2013) festgestellt. Feststellen lässt sich ein Unterschied in der Wahrnehmung zwischen den Generationen im Familienunternehmen. Während die ältere Generation das Problem der mangelnden Trennung von Familie und Betrieb durchaus bewusst ist, wird dies von der älteren Generation wenig praktiziert. Die jüngere Generation möchte aber bewusst eine Trennung zwischen Familie und Betrieb und sieht dies zentral für ein ausgeglichenes Familienleben. Hier lässt sich ein Wandel bei den Werten Familie, Freunden und Freizeit und deren Priorisierungen feststellen welche auch im Werteindex von Wippermann (2014) festgestellt wurde. Weiters wurden die Arbeitsbedingungen im touristischen Familienunternehmen erwähnt die durch hohe Arbeitsbelastung speziell zur Saison geprägt ist. Die Interviewpartner betonen dass kleine Pausen immer wieder geschaffen werden müssen um sich zu regenerieren, aber eine wirkliche Erholung nur außerhalb des Betriebes möglich ist. Hier genießen Arbeitnehmer durch geregelte Arbeitszeiten einen Vorteil gegenüber Familienmitgliedern im Betrieb. Neben der Belastung durch unregelmäßige Arbeitszeiten hat die Familien- bzw. Unternehmensentwicklung positive wie auch negative Einflüsse auf das Unternehmen und deren Familie als solches (Baus 2007). In der Wechselwirkung zwischen beiden Bereichen Unternehmen und Familie kann die Störung durch Ereignisse wie Umbauten, Lebenskrisen, sich verändernde Lebensumstände, finanziell schwierige Zeiten oder ungeplante Ereignisse wie Tod und Naturkatastrophen die Work-Life-Balance stören. Als weitere Determinante konnten Konflikte innerhalb des Familienunternehmens festgestellt werden, welche aber erst durch Nachfragen zum Vorschein kamen. Zurückzuführen sind diese Konflikte durchaus auf eine unausgeglichene Work-Life-Balance.

Einen wichtigen Stellenwert nimmt die Gesundheit bei den interviewten Personen ein. Auf der einen Seite wird von den Familienmitgliedern durch den anstrengenden Beruf speziell in der Hotellerie hingewiesen und den damit verbundenen körperlichen Komplikationen wie Erschöpfungserscheinungen, und körperliche Beeinträchtigungen, doch die von Karatepe & Uludag (2007) in Verbindung gebrachte Burn-Out-Syndrome durch mangelnde Abgrenzung zwischen Freizeit und Arbeit konnten in der Untersuchung nicht bestätigt werden. Dies führen die Interviewteilnehmer nicht auf die Branche zurück sondern darauf wie einzelne Personen generell Stress verarbeiten. Eine weitere Erkenntnis der Untersuchung ist der Stellenwert der Familie und der Umgang der Familienmitglieder untereinander. Simon (2002) und Frank et al (2011) weisen darauf hin, dass ein Familienunternehmen an einem Strang ziehen muss um die Existenz nicht zu gefährden. Die Familienmitglieder betonen, dass ein harmonisches Familienzusam-

menleben, gefestigte Rituale und Aufmerksamkeit zwischen den Familienmitgliedern Halt und Sicherheit gibt. Zusammenfassend lassen sich acht Determinanten, die Einfluss auf die Work-Life-Balance von Familienunternehmen haben, ableiten. Auf der Unternehmerseite sind dies Arbeitsbedingungen, äußere Einflüsse, Arbeitszeitgestaltung und betrieblicher Erfolgsdruck. Auf der Familienseite sind dies der Familienzusammenhalt, die Gesundheit, Konflikte und die Familien- und Unternehmensentwicklung

### Implikation

Aus der Diskussion und Befragung lassen sich Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten um ein konfliktfreieres Zusammenspiel der Spannungsfelder Unternehmen und Familie zu gewährleisten. Speziell für die jüngere Generation sind klare Arbeitszeitregelungen wichtig, sowie das Einhalten von fixen freien Tagen. Wichtig ist zudem die Schaffung von Rückzugsorten in dem sich Familienmitglieder zurückziehen können. Als weitere Empfehlung kann die offene Kommunikation in der Familie zwischen den Familienmitgliedern, als auch die Kommunikation mit anderen Betrieben bzw. Spezialisten empfohlen werden. Der Zusammenhalt des Familienverbandes soll durch die Schaffung von Ritualen, wie mindestens einmal täglich gemeinsames Essen oder das Nachholen von Feiertagen, gestärkt werden. Dies stärkt den Familienzusammenhalt und gibt die Möglichkeit zur Kommunikation unter den Familienmitgliedern. Als weitere Handlungsempfehlung wird die bewusste Auszeit mit Erholungsphasen genannt. Die bewusste Auszeit sollte für die Pflege von Freundschaftsbeziehung, die Teilnahme an Seminaren oder für sich selbst dienen. In den Interviews wurde von allen betroffenen Personen die mangelnde Unterstützung seitens des Gesetzgebers genannt und den schlechten Ruf der Branche. Eine Unterstützung seitens der Branchenverbände und des Gesetzgebers ist hier wünschenswert.

Aus dieser Untersuchung können weitere Forschungsinitiativen empfohlen werden die Einblicke in die Work-Life-Balance von Familienunternehmen bringen könnten. Zukünftige Forschungen sollten zunächst die Interviewpartner in Einzelinterviews befragen um eventuelle Beeinflussungen durch andere Familienmitglieder auszuschließen, die durch ein Autoritätsverhältnis eventuell beeinflusst werden könnten.

Die Arbeit zeigt zudem auch auf, dass speziell kleine Kinder in der frühen Lebensphase durch eine Störung der Work-Life Balance leiden. Eine genauere Untersuchung speziell der Situation der Jüngeren könnte neue Erkenntnisse und deren Einfluss auf den Familienbetrieb mit sich bringen. Wie genau leiden die Jüngeren unter dem Einfluss des Betriebes und wie wird ein Kind durch den alltäglichen Betrieb im Familienunternehmen beeinflusst. Ein weiteres Forschungsanliegen könnte sich speziell der Untersuchung der gesundheitlichen Aspekte annehmen. Die Betroffenen berichten von körperlichen Einschränkungen und Erschöpfungszuständen, aber ein Zusammenhang zwischen dem anstrengenden Arbeitsumfeld und Burn-Out konnte nicht festgestellt werden. Speziell in Familienunternehmen wirkt sich eine Minderung der Leistungsfähigkeit eines Mitgliedes auf den operativen Betrieb aus. Hier sollte untersucht werden, wie sich die Gesundheit, trotz der vorgegebenen Rahmenbedingungen bestmöglich aufrechterhalten ließe.

## Literaturverzeichnis

- Bauer, Eva-Maria (2009): Top Executives Work Relationship and Work-Family Balance. Taxonomy Development and Performance Implications. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Baus, Kirsten (2007). Die Familienstrategie. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Blahopoulou, Joanna (2012): Work-Life-Balance Maßnahmen: Luxus oder Notwendigkeit? Organisationale Unterstützung und ihre Auswirkungen. München: Rainer Hampp Verlag
- Brundin, Ethel/Sharma, Pramodita (2012): Love, Hate and Desire: The Role of Emotional Messiness in the Business Family. In: Carsrud, A., Brännback, M. (Hg): Understanding Family Businesses. Heidelberg: Springer Verlag, 55-72.
- Clark, Sue Campbell (2000): Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. In: Human Relations 53 (6), 747 – 770.
- Cooper, Joseph T./Kidwell Roland E./Eddleston Kimberly A. (2013): Boss and Parent, Employee and Child: Work-Family Roles and Deviant Behaviour in the Family Firm. In: Family Relations 62 (7), 457 - 471
- EU Business (2009): Familienunternehmen wichtig für österreichische und europäische Wirtschaft. <http://www.eubusiness.at/familienunternehmen-wichtig-fur-osterreichische-und-europaische-wirtschaft>, (10.3.2014)
- Frank, Hermann/Kessler, Alexander/Nosè, Lavinia/Suchy, Daniela (2011): Conflicts in family firms: State of the art and perspectives for future research. In: Journal of Family Business Management, 1 (2), 130 – 153.
- Frone, Michael. R. (2003): Work-Family Balance In: Quick James Campell., Tetrick Louis.E. (Hrsg.), Handbook of occupational health psychology, Washington DC: American Psychological Association, 143-162.
- Genkova, Petia / Breuer, Melanie (2012): Work-Life-Balance macht uns glücklich? Psychologische Aspekte von Work-Life-Balance, Gesundheit und der Lebenszufriedenheit. In: Thielsch Meinald / Brandenburg, Torsten (Hg): Praxis der Wirtschaftspsychologie II. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Münster: MV-Verlag, 57 – 109.
- Gloger, Tanja (2008): Arbeitszufriedenheit im Kontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Europa. Ludwig-Maximilian Universität München: München.
- Greenhaus, Jeffrey/Collins, Karen/Shaw, Jason. (2003): The relation between work-family balance and the quality of life. In: Journal of Vocational Behaviour 63 (3), 510 – 531.
- Karatepe, Osman M./Uludag, Orhan. (2008): Role Stress, Burnout and Their Effects on Frontline Hotel Employees Job Performance: Evidence from Northern Cyprus. In: International Journal of Tourism Research 10 (2), 111 – 126.

Kleinschmidt, Carola (2012): Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg). Das Projekt psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Essen: PsyGATransfer, 3-36.

Kets de Vries, Manfred/Carlock, Randel S./Florent-Treacy, Elisabeth (2007): Family Business on the Couch: A psychological perspective, Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Li, Yuan/Li, Miao/Zhao, Xinyuan/Letho, Xinran (2013): When family rooms become guest lounges: Work-family balance of B&B innkeepers. In: International Journal of Hospitality Management 34 (2), 138 – 149.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag

Mayring Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 10. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag

Pircher-Friedrich Anna Maria/Pircher Rudolf-Klaus (2010). Sinnorientierung und Gesunderhaltung – Die Erfolgsfaktoren für eine zukunftsweisende, nachhaltige Tourismusentwicklung. In: Siller, H., Zehrer A. (Hg): Entrepreneurship und Tourismus – Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis. Wien: Linde Verlag, 127 – 140

Raml Reinhard/Radojic Nedeljko (2011): Arbeitssituation in der Gastronomie und Hotelleriebranche. Ergebnisse aus dem Arbeitsklima Index und den Österreichischen Arbeitsgesundheitsmonitor der Arbeiterkammer Oberösterreich. <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/804902D8-B163-42CD-B76E-46D5F7AE33D9/0/BerichtArbeitssituationinderGastronomieundHotelleriebranche.pdf>, (3.3.2014)

Simon, Fritz B. (2002): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 1. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Wiechers, Ralph (2006): Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Winter, Stefanie (2000): Qualitative vs Quantitative Methoden. [http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative\\_vs\\_qualitative\\_methoden\\_b.html](http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html), (8.6.2014)

Wippermann, Peter (2014): WertelIndex 2014. Gesundheit, Freiheit und Erfolg ganz oben im aktuellen Werte-Ranking der Deutschen. <http://www.tns-infratest.com/presse/presseinformation.asp?prID=3273> (17.2.2014)